

**ANALISIS DEL COMPORTAMIENTO ECONÓMICO Y PERCEPCIÓN DE  
IMAGEN DEL HOGAR SAN RAFAEL EN EL PERIODO 2001-2005**

**SOR EDITH CAQUIMBO DIAZ  
HUMBERTO MORALES CHACON  
ILIANA MILENA ULLOA SABOGAL**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE SALUD – DEPARTAMENTO DE SALUD PUBLICA  
ESPECIALIZACION EN ADMINISTRACIÓN DE SERVICIOS DE SALUD  
BUCARAMANGA  
2006**

**ANALISIS DEL COMPORTAMIENTO ECONOMICO Y PERCEPCIÓN DE  
IMAGEN DEL HOGAR SAN RAFAEL EN EL PERIODO 2001-2005**

**SOR EDITH CAQUIMBO DIAZ  
HUMBERTO MORALES CHACON  
ILIANA MILENA ULLOA SABOGAL**

**Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al titulo de  
Especialista en Administración de Servicios de Salud**

**Director:  
HERNANDO BAQUERO**  
Médico

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
FACULTAD DE SALUD – DEPARTAMENTO DE SALUD PUBLICA  
ESPECIALIZACION EN ADMINISTRACION DE SERVICIOS DE SALUD  
BUCARAMANGA  
2006**

## **AGRADECIMIENTOS**

Los autores agradecen a:

DIOS, quien por su infinita sabiduría y con su espíritu guió y orientó en la realización de este proyecto.

A nuestros padres y amigos , porque con su apoyo y ayuda han contribuido a fortalecer nuestro quehacer profesional .

A cada uno de los asesores especialmente HERNANDO BAQUERO, NAHIR LOPEZ y MARIA ALEJANDRA ANGARITA CHAÍN quienes por su constante motivación y orientaciones, hicieron posible la elaboración de este estudio.

## CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	13
1. GENERALIDADES	15
1.1 FORMULACION DEL PROBLEMA Y PLANTEAMIENTO DE LA PREGUNTA DE INVESTIGACION	15
1.2 Objetivos	17
1.2.1 Objetivo general	17
1.2.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	17
1.3 JUSTIFICACION	18
1.4. MARCO TEÓRICO	20
1.4.1 Aspectos generales del envejecimiento	20
1.4.2 Aspectos legales de la protección al adulto mayor	24
1.4.3 Programas públicos para el adulto mayor en Bucaramanga	29
2. DISEÑO METODOLOGICO	35
2.1 TIPO DE ESTUDIO	35
2.2 SELECCIÓN DEL AREA DE ESTUDIO	35
2.3 TECNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN	36
2.3.1 Fuentes primarias	36
2.3.2 Fuentes secundarias	36
3. HOGAR SAN RAFAEL DE BUCARAMANGA	37
3.1. RESEÑA HISTÓRICA	37

	pág.
3.2 PLANEACIÓN ORGANIZACIONAL	39
3.2.1 Evaluación interna de la institución	39
3.2.2 Misión	42
3.2.3 Visión 2010	42
3.2.4 Objetivos organizacionales	43
3.2.5 Valores organizacionales	44
3.3 ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO FINANCIERO DURANTE EL PERIODO 2001- 2005.	46
3.3.1 Análisis de los indicadores de liquidez	46
3.3.2 Análisis de los indicadores de rentabilidad	46
3.3.3 Análisis del los indicadores de endeudamiento	47
3.4. DIAGNÓSTICO DE LAS FUENTES DE INGRESO	49
3.4.1 Comportamiento de los ingresos operacionales periodo 2001-2005	49
3.4.2 Análisis comportamiento donaciones periodo 2001-2005	50
3.4.3 Análisis participación de los ingresos operacionales para el año 2005	51
3.4.4 Análisis comportamiento inversiones periodo 2001-2005	55
3.4.5 Análisis del comportamiento de las transferencias públicas periodo 2001 – 2005	53
4. ANALISIS DE LA PERCEPCION DE LA IMAGEN DEL	55
4.1 DISEÑO DEL ESTUDIO	55
4.2 DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	55

	pág.
4.3 ANÁLISIS COMPARATIVO DE RESULTADOS	56
5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	62
BIBLIOGRAFÍA	65
ANEXOS	62

## LISTA DE CUADROS

Cuadro 1. Análisis de la capacidad directiva y administrativa del Hogar San Rafael.	39
Cuadro 2. Análisis de las capacidad de servicio al cliente	40
Cuadro 3. Análisis de la capacidad social	41
Cuadro 4. Análisis del comportamiento financiero durante el periodo 2001-2005	48

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. estructura organizacional hogar san rafael	45
Figura 2. comportamiento ingresos operacionales periodo 2001 - 2005	49
Figura 3. comportamiento de los ingresos operacionales discriminados periodo 2001-2005	50
Figura 4. participación de los ingresos operacionales discriminados año 2005	51
Figura 5. comportamiento de las inversiones periodo 2001-2005	52
Figura 6. comportamiento de las transferencias públicas periodo 2001 - 2005	53

## LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Balance general clasificado comparativo (31 de diciembre de 2001 – 31 de diciembre)	68
Anexo B. Balance general clasificado comparativo (31 de diciembre de 2002 – 31 de diciembre de 2003)	69
Anexo C. Balance general clasificado comparativo (31 de diciembre de 2003 – 31 de diciembre de 2004)	70
Anexo D. Balance general clasificado comparativo (31 de diciembre de 2004 – 31 de diciembre de 2005)	71
Anexo E. Estado de excedentes y pérdidas comparativo (diciembre 31 de 2001 – diciembre 31 de 2002)	72
Anexo F. Estado de excedentes y pérdidas comparativo (diciembre 31 de 2002 – diciembre 31 de 2003)	73
Anexo G. Estado de excedentes y pérdidas comparativo (diciembre 31 de 2003 – diciembre 31 de 2004)	74
Anexo H. Estado de excedentes y pérdidas comparativo (diciembre 31 de 2004 – diciembre 31 de 2005)	75
Anexo I. Guía de preguntas grupos focales	76

## RESUMEN

**TÍTULO:** Análisis del comportamiento económico y percepción de imagen del hogar San Rafael en el período 2001 – 2005<sup>\*</sup>.

**AUTORES:**

Sor Edith Caquimbo Díaz  
Humberto Morales Chacón  
Iliana Milena Ulloa Sabogal<sup>\*\*</sup>

**PALABRAS CLAVES:** Percepción, imagen, liquidez, rentabilidad, endeudamiento.

**DESCRIPCIÓN**

El siguiente trabajo presenta una serie de fundamentos que evidencian el estado financiero y la imagen institucional del Hogar San Rafael de la ciudad de Bucaramanga. En los últimos cinco años, el comportamiento económico ha mostrado un desequilibrio financiero, evidenciado por deudas contraídas con terceros, entre ellos, las empresas de servicios públicos, escasa inversión en el mantenimiento de la planta física, falta de readecuación de los espacios, esto debido a múltiples variables entre ellos, la falta de un plan estratégico, la disminución progresiva y al retraso en la entrega de las transferencias del gobierno municipal y departamental.

Por otra parte, la percepción de la imagen del Hogar San Rafael a nivel de la comunidad ha ido mejorando su posicionamiento, sin embargo es importante seguir fortaleciendo las campañas de proyección del Hogar a través de los diferentes medios de comunicación y a nivel interno, promoviendo una cultura con sentido de pertenencia para fortalecer la imagen que tienen éstos del hogar y que éstos a su vez se conviertan en multiplicadores de esta labor.

Esta revisión permite analizar que la tendencia de las transferencias públicas, muestran una disminución progresiva anual hasta el punto de llegar a desaparecer alguno de sus programas, la cual ratifica la importancia de impulsar los programas institucionales para lograr su autosostenibilidad y sostenencia en el medio.

---

\* Trabajo de Grado

\*\* Facultad de Salud. Administración de Servicios de Salud. Hernando Baquero

## SUMMARY

TITLE: Analysis of the economic behavior and perception of image of the home San Rafael in the period 2001 - 2005 .

AUTHORS:

Sor Edith Caquimbo Díaz  
Humberto Morales Chacón  
Iliana Milena Ulloa Sabogal\*\*

KEY WORDS: Perception, image, liquidity, profitability, indebtedness.

DESCRIPTION

The following work presents a series of foundations that you/they evidence the financial state and the institutional image of the Home San Rafael of the city of Bucaramanga. In the last five years, the economic behavior has shown a financial imbalance, evidenced by contracted debts with third, among them, the companies of services public, scarce investment in the maintenance of the physical plant, lack of readecuación of the spaces, this due to multiple variables among them, the lack of a strategic plan, the progressive decrease and to the delay in the delivery of the municipal and departmental government's transfers.

On the other hand, the perception of the image of the Home San Rafael at level of the community has gone improving his positioning, however it is important to continue, strengthening the campaigns of projection of the home through the different media and at internal level, promoting a culture with sense of ownership to strengthen the image that has these of the home and that these in turn become multipliers of this work.

This revision allows to analyze that the tendency of the public transfers, they show an annual progressive decrease until the point of ending up disappearing some of its programs, which ratifies the importance of impelling the institutional programs to achieve its autosostenibilidad and sostenencia in the means.

---

\* Work of Grade

\*\* Facultad de Salud. Administración de Servicios de Salud. Hernando Baquero

## INTRODUCCION

La presente propuesta surge como una inquietud de los directivos del Hogar San Rafael, quienes concientes de la importancia de optimizar el quehacer administrativo y mejorar la capacidad en la toma de decisiones, se inquietan por los procesos de planeación de largo plazo que garanticen la permanencia en el medio de la institución prestadora de servicios al adulto mayor en situación vulnerable; y que además permitan estar en mejoramiento continuo, acorde a las exigencias del sistema de atención en salud, asegurando una gestión con calidad orientada a la atención del adulto mayor.

Así mismo, el estudio de investigación emerge como una construcción de las percepciones de la comunidad institucional (adultos mayores, personal operativo y familiares de los adultos mayores) del Hogar, quienes a partir de una visión poco estructurada de los mecanismos de financiación y autosostenibilidad del Hogar San Rafael, demuestran que no hay un compromiso de su parte que contribuya a generar acciones de transformación y cambio que apoyen la sostenibilidad, mejoramiento y permanencia de la institución en el medio.

Hay que aclarar que en el Hogar San Rafael se han llevado estudios investigativos en el área de la Gerontología y Financiera. Cabe resaltar que hay un estudio relacionado con el aspecto financiero – Administrativo de la institución, cuyo objetivo se basó en proponer el rediseño del sistema administrativo que permitiera cubrir el déficit financiero y así mejorar las condiciones de los servicios que se prestan a los residentes; sin embargo, no muestra un análisis real de la situación económica, no presenta un plan estratégico de reestructuración administrativa, y plantea alternativas de

generación de ingresos poco viables, por tanto no llega a conclusiones claras, ni presenta sugerencias de mejoramiento que puedan apoyar las proyecciones de cambio hacia la autosostenibilidad económica de la Institución.

Esta propuesta investigativa, busca presentar el análisis de la situación económica, la identificación de las causas de la inestabilidad financiera y mencionar las posibles consecuencias que traería consigo la falta de mecanismos que permitan la generación de ingresos que garanticen su autofinanciación y prestación de sus servicios.

## **1. GENERALIDADES**

### **1.1 FORMULACION DEL PROBLEMA Y PLANTEAMIENTO DE LA PREGUNTA DE INVESTIGACION**

La difícil situación económica que afecta a numerosas familias colombianas a causa del desempleo, la violencia, la falta de oportunidades y el desplazamiento forzado entre otros, han hecho que la población adulta mayor sea uno de los grupos más vulnerables y por consiguiente más susceptible al abandono e indigencia. Dentro de los planes de gobierno a nivel nacional, departamental y municipal se encuentran incluidos los adultos mayores en los programas de atención en salud integral al adulto mayor, Fondo de Solidaridad Pensional, Fondo de Pensiones Públicas y de Entidades Territoriales, programas de participación social, entre otros; sin embargo, la realidad muestra que existen aún falencias importantes y desafíos grandes para lograr la cobertura total de esta población y por otra parte quienes están beneficiados reciben de manera parcial estos aportes, lo que indica una deficiente atención a este sector poblacional; en Bucaramanga, un adulto mayor en promedio recibe mensualmente por parte del Gobierno \$95.000 representados en un bono pensional y mercados, sin embargo, este aporte no llega a toda la población adulta mayor en la región, pues solamente da cobertura a 9.000 adultos mayores de los 80.000 adultos mayores registrados en la base de datos de la Secretaría de Desarrollo Social Municipal.

El Hogar San Rafael de Bucaramanga, buscando dar una respuesta concreta a esta situación, se funda en el año 1943 como una institución privada sin ánimo de lucro que adelanta acciones de beneficio social orientadas a la

atención de la población mayor de 60 años más desfavorecida del área metropolitana y sus alrededores. Hoy han trascendido 63 años al servicio, manteniendo a lo largo de estos su filosofía fundacional “Institución destinada a garantizar a la población adulta mayor de sexo masculino sin recursos y/o indigentes, subsistencia y atención en sus necesidades físicas, mentales y sociales“. Actualmente alberga 200 adultos mayores, cuya atención integral genera un alto costo para el sostenimiento de la institución, ocasionando un déficit financiero evidenciado a través de las obligaciones contraídas con las empresas de servicios públicos, el deterioro de su infraestructura física, a la falta de mejoramiento de las condiciones nutricionales de sus usuarios y la falta de personal calificado para su atención, lo que se debe a su vez a la notable disminución de los aportes a los que tienen derechos los adultos mayores por parte del Gobierno Municipal, a la falta de políticas por parte del estado Colombiano con programas sociales de promoción, protección y desarrollo que apoyen las necesidades de bienestar de los sectores más pobres y vulnerables de la población, entre ellos la tercera edad, y a la no contribución económica de sus usuarios por encontrarse en situación de abandono o pobreza absoluta, lo que hace más difícil la viabilidad futura de instituciones sin ánimo de lucro como el Hogar San Rafael. Para su caso particular, la institución recibe por parte del Gobierno sólo \$41.666 pesos mensuales por cada adulto mayor que alberga, según los informes financieros del Hogar. Por estas razones, es importante para el Hogar San Rafael, determinar cuáles son las principales causas que afectan la sostenibilidad económica de la institución, situación que conlleva a plantear si su estado financiero actual es consecuencia de los bajos ingresos percibidos, consecuencia de un inadecuado manejo de los recursos financieros por parte de la administración, consecuencia de un bajo posicionamiento de la imagen institucional en la región o consecuencia de la falta de gestión administrativa.

Al determinar las principales causales en materia financiera, existe la posibilidad que la institución tome correctivos al respecto y proponga planes de mejoramiento acorde con sus necesidades, proyectando su viabilidad y sostenibilidad permanente.

Esto ha llevado a plantear la pregunta objeto de la presente investigación: ¿Cuáles son las principales causas que afectan la sostenibilidad económica del Hogar San Rafael?.

## **1.2 OBJETIVOS**

**1.2.1 Objetivo general.** Evaluar el comportamiento financiero del Hogar San Rafael en el periodo 2001-2005 y analizar la percepción de la imagen institucional.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- Analizar el comportamiento financiero en relación a los ingresos operacionales, márgenes de contribución, rentabilidad y liquidez del Hogar San Rafael en el periodo 2001-2005.
- Realizar un diagnóstico del comportamiento de los ingresos por la venta de servicios, donaciones y transferencias para establecer tendencias y comportamientos durante los años 2001-2005
- Realizar un estudio en relación a la percepción de la imagen institucional.

### **1.3 JUSTIFICACION**

El Hogar San Rafael como entidad privada sin ánimo de lucro, que desde su filosofía fundacional ha sido brindar atención a la población adulta mayor de escasos recursos e indigentes, ha financiando los gastos de atención con los mínimos aportes provenientes del Estado, de su autogestión a través de entes particulares, y de los programas y actividades planeadas inter-institucionalmente; cabe resaltar, que desde su creación ha afrontado diversas crisis económicas que han sido superadas, sin embargo han venido dejando endeudamientos significativos especialmente los contraídos con las empresas de servicios públicos.

En los últimos cinco años el comportamiento económico ha mostrado un desequilibrio financiero, evidenciado por deudas contraídas con terceros, entre ellas, las Empresas de Servicios Públicos de Bucaramanga, escasa inversión en el mantenimiento de la infraestructura física, falta readecuación de los diferentes espacios físicos que ocupan los residentes, mejora de los servicios de alimentación, lúdicas y fisioterapia, terapia ocupacional entre otros; esto debido a múltiples variables como la falta de un plan estratégico institucional, orientado a la captación de nuevos benefactores del sector empresarial y privado; sumado a lo anterior se evidencia la disminución progresiva y retraso en la entrega de las transferencias del Gobierno Municipal y Departamental provenientes de la Estampilla Pro-Anciano lo que equivale al 10% del presupuesto anual de la institución. Cabe resaltar, que el Gobierno Departamental y Municipal no tiene designado un rubro a través de Desarrollo Social para la atención directa del Adulto Mayor indigente o de escasos recursos y los mínimos aportes provenientes de estampillas deben ser distribuidos de manera equitativa entre las instituciones sin ánimo de lucro dedicadas a la atención del Adulto mayor, las que han ido en aumento debido a la falta de políticas de control del Gobierno para su establecimiento

y/o funcionamiento lo que ocasiona aún más la disminución de los recursos que se reciben a través de este medio.

Buscando dar respuesta a la difícil situación que presenta el Hogar, se hace necesario realizar un estudio de la percepción de imagen y realizar el análisis del estado financiero de los últimos cinco años, para tomar decisiones que permitan definir un plan estratégico y de mercadeo del hogar.

Canalizar nuevas fuentes de ingresos y fortalecer los programas de mercadeo social existentes que contribuyan al crecimiento económico de la institución, que logren mejorar la calidad de vida de los residentes, ampliar su cobertura, hacer viable la institución y conseguir ser un modelo de referencia para otras instituciones de carácter social.

La investigación se enmarcó en la identificación de estrategias de mercadeo social, buscando el diseño, la adopción y la vinculación a los programas de apoyo institucional en grupos de entidades empresariales de la ciudad de Bucaramanga y del área metropolitana.

Así, el objetivo del Hogar San Rafael estriba en plantear su necesidad social y en inducir al grupo de posibles benefactores a que perciba su valor como una alternativa a un problema y no simplemente en contribuir a que las personas conozcan y deseen vincularse sino en lograr y mantener su vinculación como benefactores.

Metodológicamente se basó en el proceso administrativo de la mercadotecnia social, que consistió en analizar el medio ambiente, encuestar el segmento empresarial objeto del análisis, apoyado en los datos, en donde la recolección y el análisis de la información que permitan plantear

recomendaciones de mercadeo que apoyen la autosostenibilidad del hogar San Rafael.

#### **1.4. MARCO TEÓRICO**

**1.4.1 Aspectos generales del envejecimiento.** El envejecimiento de la población es un fenómeno mundial. En los últimos treinta años del siglo XX la dinámica demográfica se modificó por el intenso descenso en las tasas de mortalidad y fecundidad, sumándose a una mayor longevidad y a un mejor nivel de salud, que han modificado la estructura de las edades de la población, incrementando el peso relativo de los adultos mayores. Es tiempo en que el mundo comienza su destino demográfico al envejecimiento; ahora, la preocupación por el cambio poblacional apunta a considerarlo como uno de los problemas socioeconómicos más trascendentes del siglo XXI.

Según el documento Conpes No. 2793 de la Vicepresidencia de la República, Colombia es uno de los países de América latina con transformaciones más intensas en su estructura poblacional como consecuencia de las rápidas transformaciones poblacionales, culturales, epidemiológicas, ecológicas, tecnológicas, con un ambiente poco propicio para lograr objetivos, a causa de la inestabilidad política, la incertidumbre institucional la inseguridad jurídica, la violencia y los desplazamientos forzosos que dejan como secuelas el envejecimiento de la población a un ritmo mayor que el resto del mundo.

El incremento mundial de la longevidad y en particular de nuestro país, según datos del Departamento Nacional de Planeación, el total de adultos mayores de 60 años en el año 2000 se calculó en 2.6 millones, representando el 6.9% de la población total y según las proyecciones nacionales poblacionales del DANE para el año 2.010 equivaldrían al 8.7% de la misma (3.7 millones).

En otras palabras, Colombia está experimentando una transición demográfica caracterizada por un envejecimiento paulatino de la población, cambios demográficos y la tendencia a la nuclearización de la familia, hacen que la protección familiar al anciano se esté reduciendo, lo cual exige un mayor esfuerzo por parte de la sociedad en su conjunto.

Colombia requiere empezar a desarrollar un sistema institucional de atención a la tercera edad que le permita enfrentar los cambios sociales y económicos que plantea tener una población vieja cada vez más numerosa. Ello es de especial importancia, debido a que los cambios demográficos y la tendencia a la nuclearización de la familia, hacen que la protección familiar al anciano se esté reduciendo, lo cual exige un mayor esfuerzo por parte de la sociedad en su conjunto.

En la actualidad, la sociedad se rige por parámetros prioritariamente materialistas como la productividad y la obtención de bienes de consumo; este sector poblacional (los adultos mayores) no cuenta para ella, debido a su deterioro físico y mental, lo que no le permite ser productivo y por consiguiente no se considera útil a la sociedad.

En forma equivocada, la sociedad valora todo aquello que le resulta productivo, por lo tanto fácilmente se considera que las personas mayores no aportan nada, o que por el contrario representan una carga para la sociedad. La sociedad moderna excluye a nuestros mayores, provocando en ellos malestar y complicaciones, falta de ilusión, de alegría, de ánimo. Pero el problema más grave que sufren es la soledad. Estar ausente sin integrarse en el grupo social o familiar como sujeto pasivo que subsiste entre recuerdos y nostalgias; por la edad o el aspecto físico se los arrincona, se los jubila y abandona a su suerte, perdiendo desde el poder adquisitivo hasta la dignidad, deteriorándose su calidad de vida. Por esta razón muchos adultos

son “dejados” al cuidado de centros de atención que en muchas oportunidades no cumplen con los requerimientos mínimos esenciales que garanticen un cuidado integral al adulto mayor.

Las entidades sin ánimo de lucro en el mundo representan un sector del tamaño de la economía del Reino Unido. Las fundaciones tradicionales se han venido transformando en empresas sociales capaces de resolver problemas con mayor eficiencia que los estados. Según la organización Compartamos, en Colombia existen más de 7.000 entidades sin ánimo de lucro que representan más del 2.5% de PIB.

El éxito de este tipo de organizaciones se mide en primer lugar por la cantidad de servicios que provee y por la calidad de los mismos, medido por la contribución que se da al bienestar público. Teniendo en cuenta que el concepto de servicio es poco susceptible de ser medido en valores reales, es así como también se hace muy difícil elegir entre alternativas de acción en éstas, debido a la dificultad de relacionar directamente los costos de los servicios y de los beneficios.

A pesar de estas complicaciones, los directivos deben de alguna forma asegurar la sostenibilidad financiera de los centros de atención al adulto mayor, lo cual constituye una de las preocupaciones básicas. A tal fin, se ha buscado diseñar estrategias dirigidas simultáneamente a aumentar los ingresos, a la utilización de los recursos con eficiencia y eficacia y a contener los gastos, es de allí donde parte el problema de establecer las medidas de control de gestión que se deben aplicar en las políticas y prácticas que se implementan en la prestación del servicio.

En Bucaramanga, el Hogar San Rafael, es una organización privada sin ánimo de lucro, cuyo objetivo se centra en facilitar servicios de asistencia a

la población adulta mayor de género masculino de la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana. El Hogar centra sus acciones en el bien común, fundamenta su quehacer en la solidaridad y el trabajo colectivo, y las decisiones tomadas por los directivos se encaminan a facilitar los mejores servicios posibles con los recursos disponibles.

Las organizaciones que actualmente se dedican a prestar servicios de atención al adulto mayor en la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana y que cuentan con registro en la Secretaría de Salud Departamental, se caracterizan en un 80 por ciento por ser instituciones privadas sin ánimo de lucro, que enfocan la prestación de sus servicios hacia la población adulta mayor de 60 años, en estado de vulnerabilidad de estratos socioeconómicos 1 y 2 e indigentes; en estos hogares se les brinda albergue, alimentación, vestuario, asistencia espiritual, y asistencia básica en salud. En relación a su sostenibilidad reciben transferencias gubernamentales (estampilla pro-anciano y auxilio de la Secretaría de Salud) que representa el 10% de su presupuesto anual. Cabe resaltar, que este porcentaje que corresponde a cada hogar de atención al adulto mayor es cada vez menor, debido en gran parte al creciente número de hogares que se crean sin ningún control y por consiguiente no cumplen con los requisitos mínimos para su adecuado funcionamiento y entre quienes se ha de repartir estos recursos y a la falta de control estatal para su distribución; por otra parte, el 90% restante proviene de entes particulares entre las que se encuentran empresas, personas naturales y actividades organizadas a nivel institucional. Sin embargo, estos recursos no son representativos para cubrir los gastos administrativos y de atención básica, lo que implica la búsqueda de otras fuentes de ingreso que permita mejorar la calidad de vida de sus residentes.

Existen entre las instituciones dedicadas a la atención del adulto mayor diferencias desde el punto de vista organizacional; algunas dirigen sus actividades exclusivamente a la atención de adultos mayores de sexo femenino, masculino o ambos, en cuanto a su infraestructura se establecen diferencias en la disponibilidad de recursos técnico –científico y humano que amplia su capacidad de albergue y calidad para la atención de los beneficiarios.

**1.4.2 Aspectos legales de la protección al Adulto Mayor.** Desde la colonia y la naciente República de Colombia, la atención de los ancianos indigentes estuvo a cargo de la iglesia y la sociedad civil, mediante las beneficencias departamentales, pero sin que existiera una política de estado clara frente a la responsabilidad del Estado y la sociedad en cuanto al cuidado de los adultos mayores<sup>1</sup>.

Solo hasta el año 1936 y por medio del acto legislativo 1 de la constitución y en su artículo 36, exigió que el gobierno se comprometiera a cuidar y fiscalizar el destino de los recursos de las fundaciones y beneficencias, para lo cual se nombró un delegado del Presidente para que perteneciera a cada una de las juntas directivas de estas instituciones. Estas beneficencias o fundaciones alcanzaron a tomar tanto poder que eran las encargadas de manejar la salud y el cuidado de los niños y los adultos mayores pobres e indigentes. Posteriormente aparecieron los Servicios Seccionales de Salud y estas beneficencias fueron desapareciendo.

En 1976 se dio el primer intento de establecer una ley para la protección del anciano indigente, el cual en la práctica nunca funcionó.

---

<sup>1</sup> Fuente: [www.envejecimiento.gov.co](http://www.envejecimiento.gov.co).

En 1986 el departamento nacional de planeación creó el **Plan del 82**, que buscaba la creación de organismos autofinanciados que protegieran a los ancianos indigentes pero tampoco aportó los resultados esperados.

En 1986 a partir de la ley 12 y del decreto de ley 77 del 87, se ordena a los municipios construir, dotar y mantener los ancianatos. Aparece también en dicho año una ley que permite recaudar fondos para el sostenimiento de los centros de bienestar del anciano a partir de la emisión de una estampilla pro-anciano en algunos departamentos del país.

En 1992 aparece una resolución sobre derechos de los ancianos sin un marco legal definido.

En 1993 la ley establece el nuevo régimen de seguridad social en el rubro de pensiones sienta las directrices para que cada trabajador pueda realizar un aporte obligatorio y si lo desea programático acorde a sus aportes pensionales. A partir de este año el componente de salud del adulto mayor se plantea como una prioridad para asegurar la viabilidad financiera del sistema, para lo cual se le asignan responsabilidades a los entes territoriales para adelantar acciones tendientes a la organización de los servicios sociales en el nivel local. Entre los principales programas de apoyo al Adulto Mayor<sup>2</sup> en Colombia, se mencionan:

- **El programa de subsidios económicos individuales.** Este programa fue creado a partir de la ley 100 del 93 y consiste en un auxilio equivalente al 50% del salario mínimo legal mensual vigente para los adultos mayores indigentes en los que se compruebe que carecen de rentas o ingresos suficientes para su subsistencia, o que se encuentran en condiciones de extrema pobreza o que residen en instituciones consideradas sin ánimo de

---

<sup>2</sup> GOBERNACIÓN DE SANTANDER. Secretaría de Desarrollo Social Departamental.

lucro dedicadas a la atención de los adultos mayores indigentes, o que padezcan limitaciones físicas o mentales y que no posean apoyo económico de persona alguna.

Los recursos necesarios para la financiación de este programa se obtendrán del presupuesto general de la nación que el Consejo Nacional de Política Económica y Social “CONPES” designe para ello anualmente y con los recursos que para tal efecto puedan destinar los municipios, distritos y los departamentos.

- **El programa municipal de servicios complementarios.** Por medio de la ley 223 del 95 se constituye en un deber de los distritos y municipios garantizar la infraestructura necesaria para la atención de los adultos mayores indigentes a través de la elaboración de un plan municipal de servicios complementarios para los adultos mayores que debe ser una parte integral del plan de desarrollo municipal. Esta ley habla también de la participación del Estado a través de sus entidades y autoridades, contando con el apoyo de la comunidad y organizaciones no gubernamentales prestando servicios sociales a los adultos mayores.

En materia de educación, promoviendo acciones sobre el reconocimiento positivo del envejecimiento y, en materia de cultura, recreación y turismo, creando planes de servicios y descuentos especiales para que los adultos mayores de todo el país puedan acceder de manera casi gratuita a dichas actividades.

- **El programa de preparación para la jubilación.** A través del Ministerio de Protección Social se debe promover la inclusión dentro de los programas regulares de bienestar social de las entidades públicas de carácter nacional y

del sector privado un componente importante de tipo educativo acerca de la preparación para la jubilación.

**- El programa de asistencia económica a los centros de bienestar del anciano.** Los recursos necesarios anualmente para la construcción, ampliación, reformas estructurales y mantenimiento de los centros de bienestar del anciano sin ánimo de lucro deben salir del presupuesto nacional, departamental y local.

El ICBF coordinará a nivel nacional la distribución de dichos recursos asignados al programa de protección y bienestar para los Adultos mayores a desarrollarse con recursos de la ley 223 de 1995 correspondientes al IVA social para ser ejecutado a través de los FIS (fondos de inversión social).

En el 2003 la ley 797 establece el Programa de Protección Social al Adulto Mayor (PPSAM) que es un programa de asistencia destinado a la protección social de los adultos mayores en indigencia mediante un subsidio económico (decreto 269 del 2004 )

En el 2005 se publica el programa nacional de alimentación para el adulto mayor llamado “JUAN LUIS LONDOÑO DE LA CUESTA”,

Es muy importante hacer énfasis que hasta 1990, las únicas alternativas de atención a la población mayor fueron desarrolladas hasta ese entonces, por la iglesia, las beneficencias, los organismos no gubernamentales (fundaciones) y los voluntariados, y estas consistieron en adecuar algunas casas como residencias para cuidar y albergar a los ancianos principalmente indigentes, que se sostuvieron con recursos obtenidos fundamentalmente a través de la caridad pública.

- **El programa de subsidios económicos individuales.** Este programa fue creado a partir de la ley 100 del 93 y consiste en un auxilio equivalente al 50% del salario mínimo legal mensual vigente para los adultos mayores indigentes en los que se compruebe que carecen de rentas o ingresos suficientes para su subsistencia, o que se encuentran en condiciones de extrema pobreza o que residen en instituciones consideradas sin ánimo de lucro dedicadas a la atención de los adultos mayores indigentes, o que padezcan limitaciones físicas o mentales y que no posean apoyo económico de persona alguna.

Los recursos necesarios para la financiación de este programa se obtendrán del presupuesto general de la nación que el Consejo Nacional de Política Económica y Social CONPES designe para ello anualmente y con los recursos que para tal efecto puedan destinar los municipios, distritos y los departamentos.

- **El programa municipal de servicios complementarios.** Por medio de la ley 223 del 95 se constituye en un deber de los distritos y municipios garantizar la infraestructura necesaria para la atención de los adultos mayores indigentes a través de la elaboración de un plan municipal de servicios complementarios para los adultos mayores que debe ser una parte integral del plan de desarrollo municipal.

Esta ley habla también de la participación del Estado a través de sus entidades y autoridades, contando con el apoyo de la comunidad y organizaciones no gubernamentales prestando servicios sociales a los adultos mayores.

En materia de educación, promoviendo acciones sobre el reconocimiento positivo del envejecimiento y en materia de cultura, recreación y turismo

creando planes de servicios y descuentos especiales para que los adultos mayores de todo el país puedan acceder de manera casi gratuita a dichas actividades.

- **El programa de preparación para la jubilación.** A través del Ministerio de Protección Social se debe promover la inclusión dentro de los programas regulares de bienestar social de las entidades públicas de carácter nacional y del sector privado un componente importante de tipo educativo acerca de la preparación para la jubilación.

- **El programa de asistencia económica a los centros de bienestar del anciano.** Los recursos necesarios anualmente para la construcción, ampliación, reformas estructurales y mantenimiento de los centros de bienestar del anciano sin ánimo de lucro deben salir del presupuesto nacional, departamental y local.

El ICBF coordinará a nivel nacional la distribución de dichos recursos asignados al programa de protección y bienestar para los Adultos mayores a desarrollarse con recursos de la ley 223 de 1995 correspondientes al IVA social para ser ejecutado a través de los FIS (Fondos de Inversión Social).

**1.4.3 Programas públicos para el Adulto Mayor en Bucaramanga.** En Bucaramanga existen 82.000 adultos mayores de 50 años, de los cuales 36.000 pertenecen a los estratos I y II. Dentro de estos niveles 16.000 se encuentran en edad de 50 a 60 años. Igualmente 20.400 mayores de 60 años todos ellos presentando un alto índice de Necesidades Básicas Insatisfechas (N.B.I.). Entre los programas de apoyo para el Adulto Mayor<sup>3</sup> en Bucaramanga, están:

---

<sup>3</sup> ALCALDÍA DE BUCARAMANGA. Secretaría de Desarrollo Social Municipal.

- **Programa de atención nutricional para el adulto mayor -PAN-**. El Programa de Atención Nutricional -PAN-, entrega un refrigerio, que se suministra diariamente a 5.000 adultos mayores de los estratos I y II en 34 lugares de atención, buscando mitigar las deficiencias nutricionales de este grupo poblacional

- **Programa subsistencia alimentaria a adultos mayores – almuerzos fraternos**. Se benefician 600 adultos mayores pertenecientes a los estratos I y II, a los cuales se les suministran los requerimientos nutricionales acordes a su edad.

Se han escogido diferentes sitios estratégicos de la ciudad: Café Madrid, Esperanza II, Los Ángeles, El Barrio 12 de Octubre, San Pedro de la comuna número 9 y finalmente, el barrio Miraflores. Cada sitio beneficia a 100 Adultos Mayores, que reciben almuerzo de lunes a viernes Adicionalmente se les suministra un mercado mensual por valor de \$30.000 y un subsidio en efectivo por valor de \$ 37.500, buscando primero equilibrar la alimentación durante los fines de semana y segundo que conserven su autonomía en el manejo de recursos. Finalmente, es importante resaltar que estos beneficiarios reciben también, capacitación, recreación, control y prevención en salud, llenando el espacio de ocio productivo, de manera que les permita estar activos y útiles a la sociedad.

- **Programa Prosperar**. Cofinanciado por: Alcaldía de Bucaramanga - El Instituto Colombiano de Bienestar Familiar en consorcio con la entidad Prosperar de la Presidencia de la República: El programa, atiende 960 adultos de los estratos I y II tanto ambulatorios como institucionalizados, son beneficiados con los siguientes componentes:

- Bono de modalidad indirecta para los ancianos ambulatorios, que equivale a 40.000 pesos mensuales.
  - Bono de modalidad directa, para ancianos que residen en las instituciones, por valor de 40.000 pesos. El anciano recibe el 10% de este valor y el excedente cubre una parte de los servicios básicos ofrecidos por las instituciones.
  - Beneficiarios bono alimentario. Con la entrega del Bono Alimentario se beneficia a 1.400 adultos mayores de los estratos I y II, de los cuales 1.050 pertenecen a los grupos organizados. Estos beneficiarios reciben subsidio en alimentación (un mercado) por \$25.000 y dotación en vestuario, ocio productivo y recreación.
- **Programa prótesis dentales adulto mayor.** Se implementó debido al alto índice de desdentados en los Adultos Mayores de estratos I y II de los diferentes programas, buscando mejorar la higiene y salud oral, facilitar el proceso de masticación y por ende su digestión, elevar la autoestima mejorando la expresión facial. De este programa actualmente se benefician 600 Adultos Mayores. En la actual administración aún no ha sido aprobado para darle continuidad.
- **Convenio con Recrear.** La Secretaria de Desarrollo Social, buscando garantizar condiciones de bienestar, convivencia y mejoramiento para todos los estratos de la población Adulto Mayor, que se encuentran registrados en los grupos organizados de la Ciudad de Bucaramanga, con una cobertura para la tercera edad de 15.000 personas, celebró un convenio con los Parques Recreativos -RECREAR-, con el fin de que todos, desarrollen en cualquiera de sus sedes actividades recreativas, lúdicas, culturales y capacitación en ocio productivo.

- **Programa de atención a los grupos organizados del adulto mayor.** La Secretaría, tiene registrados en sus bases de datos 280 grupos organizados del Adulto Mayor, de los estratos 1 al 6, para una población total de aproximadamente 15.000 beneficiarios. Esta población es beneficiada con el apoyo en actividades recreativas, deportivas, culturales y de integración.

- **Caracterización de la población discapacitada residente en el municipio de Bucaramanga.** Con este proyecto se da cumplimiento al Acuerdo 058 de 2001, creando una base de datos, donde se registre al discapacitado, sus necesidades frente a educación, salud, bienestar social, empleo, accesibilidad, para que los programas organizados por la Administración Municipal, correspondan a las necesidades reales de este sector poblacional.

La fase de recolección de información se ejecutará a través de las Juntas de Acción Comunal; se utilizará para la recolección de información la ficha establecida por el Ministerio de Salud para caracterización de discapacidad. Finalmente, se pretende conocer el número de discapacitados y sus necesidades y hacerlos conocer a las diferentes Secretarías e Institutos Descentralizados, que manejen programas de atención a esta población.

- **Accesibilidad para población con limitaciones.** Este proyecto contempla acciones de recreación, con la afiliación de 2000 discapacitados a los polideportivos administrados por RECREAR, además, del discapacitado pueden disfrutar de estas sedes, dos invitados que pueden ser familiares o amigos. Eliminación de barreras físicas y comunicacionales (se aspira a eliminar las barreras arquitectónicas de seis de los RECREAR). Acceso a la información a través de la capacitación en informática a los limitados visuales y afiliación al Instituto Municipal de Cultura, con una cobertura de 2500 discapacitados.

- **Atención en salud para la población discapacitada y prevención de la discapacidad.** Se ofrecen programas de rehabilitación funcional, se suministra en forma subsidiada aquellos elementos que mejoran la integración al medio (como son prótesis, sillas de ruedas, audífonos, material para ciegos, sisbenizados en cualquier nivel y subsidios desde el 95% del valor del elemento para el nivel 1, 90% para el nivel2, 85% para el nivel 3 y 80 % del nivel 4 en adelante).

- **Programa de atención al anciano campesino.** La Secretaría de Desarrollo cuenta dentro del factor humano con la Unidad Municipal de Asistencia Técnica Agropecuaria -UMATA-, que viene desarrollando actividades en el sector rural de Bucaramanga, para fortalecer los vínculos con los ancianos campesinos y así seguir construyendo la ciudad de todos.

- **Centros día atención al adulto mayor.** Pueden acceder todos los adultos mayores de 50 años. En Bucaramanga existen tres centros de vida: barrio Álvarez, Años maravillosos y Club Tiburones. Se ofrecen los servicios de: atención médica primaria, capacitación, orientación, recreación, y belleza

Después de hacer un análisis de los programas y servicios que ofrece la Alcaldía Municipal a través de la Secretaría de Desarrollo Social de la ciudad de Bucaramanga, se encontraron doce (12) programas que van enfocados a dar respuesta a algunas de las necesidades de los adultos mayores.

El municipio no cuenta con políticas claras, que garanticen estos programas y estos servicios a corto, mediano y largo plazo, situación que preocupa, porque cada administración, de acuerdo a sus intereses políticos y sociales cambian, terminan o implementan nuevos programas, dejándose a tras todo el trabajo realizado durante las anteriores administraciones, viéndose afectados directamente la población anciana, quienes no son culpables de

que el mandatario de turno quiera renovar o innovar sus programas de gobierno.

Son 82.000 adultos mayores que viven en la ciudad de Bucaramanga, conocida por muchos colombianos como la ciudad Bonita, la ciudad limpia, la ciudad de todos; pero es preocupante ver que sobre el frío pavimento de las calles aún duermen y viven muchos indigentes, de los cuales en su mayoría son ancianos desplazados, abandonados por su familia y hasta por la propia sociedad.

El artículo 46 de la Constitución Nacional y la ley 100 de seguridad social, dice que es obligación del Estado garantizar los servicios de NBI de los ancianos de bajos recursos económicos o indigencia, lo que quiere decir que es un deber, del Gobierno Nacional, Departamental y Municipal, ofrecerle a estas personas, una atención que les garantice una vida más tranquila y más digna

Los centros de bienestar del adulto mayor tienen una gran tarea, deben ser líderes para que el gobierno y la sociedad en general tomen conciencia de esta realidad que vive el país, el envejecimiento. Es un deber de los centros de bienestar ayudar a la creación de políticas encaminadas a garantizarle a los adultos mayores una atención en los servicios básicos, que les permita, vivir dignamente y además se sientan personas importantes y útiles para la sociedad.

## **2. DISEÑO METODOLOGICO**

### **2.1 TIPO DE ESTUDIO**

Estudio de tipo descriptivo, centrándose en la interpretación de lo encontrado y analizado en los estados financieros, que en su mayor parte se aplica a la situación económica del Hogar San Rafael en el período comprendido entre el año 2001 al 2005 y a la descripción de las variables económicas existentes y sus posibles relaciones.

De acuerdo con el tiempo de ocurrencia de la situación y registro de la información, el estudio es de tipo retrospectivo, donde se realizó el análisis de la situación financiera y la imagen institucional.

### **2.2 SELECCIÓN DEL AREA DE ESTUDIO**

La investigación se realizó con análisis de fuentes secundarias sobre el estado de la población mayor en Bucaramanga, comportamiento de los aportes del estado para este tipo de programas,

Otra fuentes de información fue la obtenida de los estados financieros e información contables e institucional del Hogar San Rafael.

Adicionalmente se realizaron entrevistas semiestructuradas bajo la metodología de grupos focales para evaluar la percepción del Hogar en los aspectos de conocimiento.

## **2.3 TECNICAS DE RECOLECCION DE INFORMACIÓN**

**2.3.1 Fuentes primarias.** El proceso de recolección de los datos que facilitaron la obtención de la información, se basó en métodos cualitativos, los cuales permitieron un mayor acercamiento a la población objeto de estudio y por consiguiente un mayor conocimiento de su percepción y su deseo de vinculación económica con el Hogar San Rafael.

Se utilizó la entrevista estructurada tipo encuesta indirecta, dirigida a las entidades empresariales y la entrevista grupal “grupos focales” encaminados a grupos seleccionados por conveniencia que tienen vinculación con la institución.

**2.3.2 Fuentes secundarias.** Se utilizaron documentos internos de la Institución como Estados Financieros y portafolio de servicios. Documentos de origen público como el Documento CONPES No. 3276 de marzo del 2004, información de instituciones públicas como el Departamento Nacional de Planeación (DANE), Ministerio de Protección Social, Secretaría de Desarrollo Social Municipal.

Documentos y bases de datos de origen privado de instituciones como Cámara de Comercio de Bucaramanga, entidades sin ánimo de lucro de cuidado al adulto mayor como Asilo San Antonio, Fundación Albeiro Vargas & Ángeles Custodios, Centro de Bienestar del Anciano entre otros.

Bibliografía de diferentes autores sobre temas como mercadeo social, mercadeo empresarial y otros.

### **3. HOGAR SAN RAFAEL DE BUCARAMANGA**

#### **3.1. RESEÑA HISTÓRICA**

En el año de 1940 cuando se empobrecían las vidas de varias generaciones trituradas por las guerras civiles que generaban dolor y muerte, Bucaramanga empezó a mostrar el rostro crecido de la miseria humana. Y en ámbito de aquel cuadro endurecido con sufrimientos, un grupo de personajes muy reconocidos de la sociedad y humanizados por la pobreza izó sus banderas en gesto de solidaridad con el prójimo. Iniciaron estos personajes un voluntariado con vocación inquebrantable para ayudar a todas esas personas abandonadas y olvidadas por sus familias, personas que habían dedicado su vida entera al arduo trabajo por su familia y por la sociedad y que ahora se encontraban en medio de una extrema miseria, viviendo en las calles, durmiendo en los andenes, comiendo desperdicios. Personas que merecían por su dedicación terminar su vida dignamente y no entre los rastrojos de la sociedad<sup>4</sup>.

Estos siete (7) personajes convencidos de que esta labor era sumamente importante, reunieron parte de sus bienes para consolidarlos aparte como un capital autónomo para esta obra que tenían en mente.

Así, poco a poco, el 27 de Enero de 1943, finalmente la señora Elisa Sánchez vda de Carreño, el señor Alejandro Villalobos Serpa, Don Apolinar Pineda, Don Ángel María Cáceres, Don Francisco A. Harper, Don Luis Arango y Don Estanislao Zuleta vieron funcionar por primera vez lo que

---

<sup>4</sup> Fuente: Hogar San Rafael. Archivo institucional.

habían estado, visualizando y anhelando como un gran sueño en beneficio de la comunidad durante tanto tiempo, pudieron experimentar la sensación de alcanzar este gran propósito para la humanidad con la ayuda y colaboración de cuatro hijas de la caridad de la Comunidad San Vicente de Paúl y del padre José de Jesús Jaimes, gran abanderado de la caridad y con el apoyo de otras personalidades de la ciudad de Bucaramanga, inició la obra del Asilo San Rafael que en ese entonces era conocida como el Asilo de Ancianos y Mendigos de San Rafael. El Hogar Asilo San Rafael se inauguró entonces con quince viejos tristes, que en su tiempo habían sido jóvenes emprendedores, capaces de aguantar jornadas intensas de trabajo. Todos ellos habían cumplido oportunamente su inmensa tarea para con sus familias y la sociedad.

Desde su comienzo humilde y sencillo, el Hogar San Rafael ha acogido con gran cariño y amor a más de 3.000 abuelitos.

Actualmente, después de 63 años de historia y tradición, el Hogar San Rafael mantiene con el mismo esfuerzo y dedicación esta gran obra a favor de los menos favorecidos y desprotegidos. Cada día, son más los que creen en esta labor, y cada día son más los integrantes de esta gran familia. Hoy, se da albergue, alimentación, salud, recreación, amor y todo cuanto más se puede a 200 adultos mayores de 60 años, que en su mayoría se encuentran solos porque han perdido a sus familiares, amigos y pocos conocidos. Y la cara que muestra hoy el Hogar San Rafael es un reflejo de su aprendizaje, de su dedicación y compromiso y sobre todo de barraquera porque con gran esfuerzo ha logrado garantizar una calidad y espera que con el apoyo de todos los simpatizantes de esta gran obra se pueda mejorar aún más.

### 3.2 PLANEACIÓN ORGANIZACIONAL

#### 3.2.1 Evaluación interna de la institución

**Cuadro 1. Análisis de la Capacidad Directiva y Administrativa del Hogar San Rafael.**

CAPACIDAD DIRECTIVA Y ADMINISTRATIVA	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Imagen Corporativa y Responsabilidad Social.	X						X		
Uso de planes estratégicos					X			X	
Estructura Organizacional					X			X	
Personal Colaboradores y Voluntariados	X						X		

Fuente: autores

**Resumen de fortalezas.** Imagen Corporativa y de Responsabilidad Social, Liderazgo del director y el Personal de Colaboradores y Voluntarios.

**Resumen de debilidades.** Procesos deficientes de selección y capacitación del personal administrativo, carencia de manuales de funcionamiento y reglamentos internos, débil estructura organizacional, sistemas de contratación y remuneración irregulares.

**Cuadro 2. Análisis de las Capacidad de Servicio al Cliente**

CAPACIDAD DE SERVICIO AL CLIENTE	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Fortaleza del vínculo y de las relaciones con los Ancianos atendidos.	X						X		
Cubrimiento y atención de las necesidades y gustos de los Ancianos			X						
Nivel de satisfacción de los Ancianos con los servicios y el personal		X						X	
Grado de compromiso del personal de nómina y colaboradores	X						X		
Las políticas Corporativas de servicio claramente definidas					X			X	
Calidad en los procesos del servicio al cliente			X						X

Fuente: autores

**Resumen de fortalezas.** Las principales fortalezas son la fuerza del vínculo y de las relaciones con los ancianos atendidos y la calidad en los procesos de atención al anciano (reflejado en el cuidado con que se preparan sus alimentos, su baño, sus actividades, sus medicamentos, su lugar de descanso, y la forma misma de cumplir el servicio). Otras fortalezas de menor impacto son también la cobertura de cubrimiento en la atención a las necesidades de los ancianos, el nivel de satisfacción de éstos con el servicio dado y con el personal que los atiende y el hecho de que el servicio es ya una cultura dentro del hogar y, finalmente, como una fortaleza de menor trascendencia está el sistema operacional de apoyo al servicio, es decir, el

sistema administrativo, las actividades de aseo, cocina, recreación, entre otras, que son necesarias para que los servicios lleguen a los ancianos como ellos lo necesitan.

**Resumen de debilidades.** La única debilidad identificada con el área de servicio y atención al cliente, es que las políticas de servicio al cliente (léase al anciano), no están claramente definidas ni expresamente formalizadas por la directiva del Hogar, siendo éstas asumidas tácitamente por los ejecutores de esas “políticas”, o sea, el personal de nómina y los colaboradores voluntarios.

**Cuadro 3. Análisis de la capacidad social**

CAPACIDAD SOCIAL	FORTALEZA			DEBILIDAD			IMPACTO		
	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
Número de Ancianos Atendidos/ Población Anciana del Área de Influencia				X			X		
Capacidad de Atención Instalada/ Utilización Real				X				X	
Suministro de Servicios Básicos (Alimentación, Vestuario, Medicamentos)			X					X	

Fuente: autores

**Resumen de Fortalezas:** En el campo de lo social, las principales fortalezas del hogar son: disponibilidad para ofrecer servicios básicos de alimentación, vestuario, medicamentos y alojamiento, a pesar de las dificultades y limitaciones económicas y presupuétales con que se trabaja, no permite que la cobertura de estos servicios sean en un cien por ciento de las solicitudes

de ingreso al programa que llegan a la sede de la institución y esto a pesar también de las grandes limitaciones de recursos actuales.

**Resumen de debilidades.** Las debilidades en el campo de lo social son precisamente las que tienen que ver con la capacidad para cubrir un mayor número de población anciana de la zona, ofrecer sus servicios y atraer más ancianos desprotegidos, por lo cuál se trabaja sólo con los que voluntariamente llegan a solicitar su ingreso. Esta falta de capacidad para ofrecer una mayor cobertura de servicios se refleja también en la utilización al cien por ciento de la actual capacidad instalada, lo cuál refleja también el grado de aceptación y solicitud voluntaria de servicios.

El Hogar Asilo San Rafael es una organización no gubernamental sin ánimo de lucro, cuyo objetivo es ofrecer a los adultos mayores desprotegidos un hogar acogedor, tranquilo y seguro, en defensa y protección de los derechos humanos fundamentales

**3.2.2 Misión.** “Somos una institución sin ánimo de lucro, comprometida con el cuidado integral de los adultos mayores menos favorecidos y desprotegidos del género masculino, proporcionándoles servicios de calidad como vivienda digna, alimentación, vestido, salud, recreación, rehabilitación, entre otros; soportados en un recurso humano capacitado con vocación y entrega por su labor dentro de un ambiente cristiano lleno de amor y tranquilidad<sup>5</sup>”.

**3.2.3 Visión 2010.** Será la institución modelo del Oriente Colombiano en el cuidado de la integridad física, emocional y espiritual de los adultos mayores del género masculino, reconocida por la excelencia de sus servicios, por su

---

<sup>5</sup> Fuente: Hogar San Rafael. Archivo institucional.

vocación y por incrementar la calidad de vida de cada uno de los integrantes de la gran Familia San Rafael: abuelos, hermanas, empleados y benefactores<sup>6</sup>.

### **3.2.4 Objetivos organizacionales**

- Mantener al adulto mayor en un estado óptimo de salud, mediante cuidados apropiados de higiene y asistencia médica.
- Propiciar vivienda, alimentación y vestido de buena calidad a los residentes de la institución.
- Fortalecer la parte espiritual, como elemento fundamental en esta etapa de la vida.
- Establecer auxilios necesarios que garanticen una muerte cristiana, en paz y con dignidad.
- Facilitar la posibilidad de realizar un trabajo productivo y ejercer una actividad útil en el taller de terapia ocupacional o colaborando con los oficios caseros.
- Educar al adulto mayor para que sea más independiente en la toma de decisiones.
- Permitir relaciones con familiares, amigos y la integración en actividades socioculturales por medio de programas artísticos, culturales y recreativos.

---

<sup>6</sup> Hogar San Rafael. Archivo institucional.

### **3.2.5 Valores organizacionales**

**Amor.** Servir en el lenguaje cristiano de fe y esperanza

**Tolerancia.** Respetar la diversidad de cada ser humano.

**Honestidad.** Seguridad, confianza e integridad en cada acción que emprendemos.

**Solidaridad.** Ayuda mutua entre los miembros del Hogar San Rafael: abuelos, hermanas, empleados, benefactores.

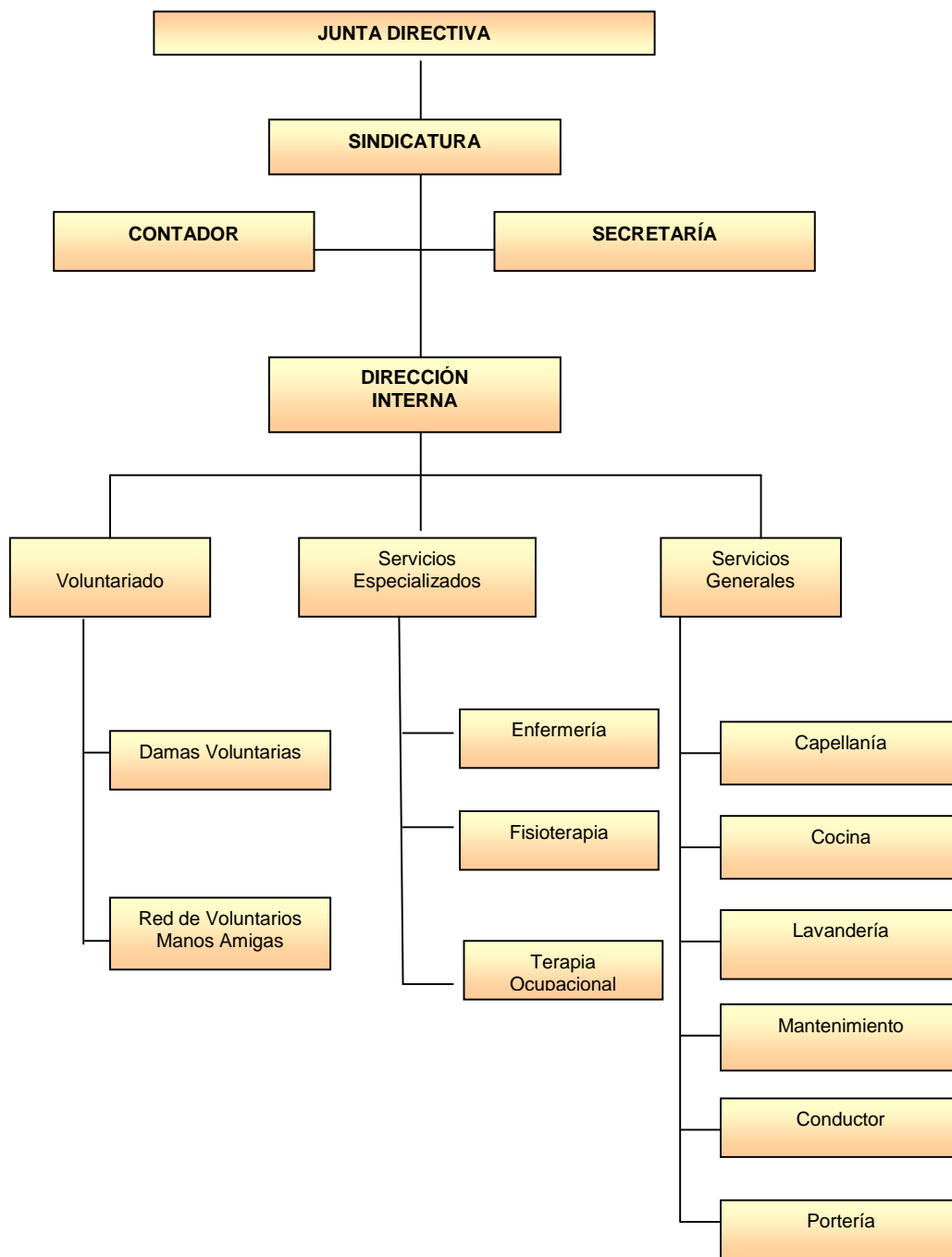
**Bondad.** Capacidad de comprender y ayudar a los demás, olvidándose de sí mismo.

**Compromiso.** Cada uno de los integrantes de la familia San Rafael entrega mucho más de lo que es debido.

**Sensibilidad.** Descubrimiento de los factores que afectan el desarrollo personal, familiar y social.

**3.2.6 Estructura organizacional.** La Figura 1 presenta la estructura organizacional del Hogar San Rafael.

**Figura 1. Estructura organizacional Hogar San Rafael**



Fuente: Hogar San Rafael.

### **3.3 ANÁLISIS DEL COMPORTAMIENTO FINANCIERO DURANTE EL PERIODO 2001- 2005.**

**3.3.1 Análisis de los indicadores de liquidez.** Analizando el indicador de razón corriente, se observa que en el año 2001, la Institución muestra una mayor capacidad de pago en el corto plazo en comparación con los años posteriores debido a que para entonces, la entidad no poseía deudas significativas con terceros. En los años 2002 y 2003 esta capacidad de pago disminuye a razón de que se empiezan a acumular las deudas por consumo de servicios públicos y la generación de intereses por la omisión del pago, asimismo ocurre en los años 2004 y 2005 donde estas deudas siguen acumulándose con las empresas de servicios públicos y además se adicionan multas por irregularidades en las conexiones. Sin embargo, el año que reporta mayor liquidez para el pago oportuno de obligaciones en el corto plazo es el año 2005, a raíz que la institución reportó mayor flujo de caja por sus ingresos de operaciones e inversiones.

La tendencia de las cifras muestra como la Institución ha ido disminuyendo la rotación de sus activos corrientes, observándose como en el año 2001 el activo corriente se convierte en efectivo tres (3) veces en un año, y para el año 2005 rota más lentamente de manera que el activo corriente se convierte en efectivo cada 1.4 veces en el año. Interpretándolo de otra manera, se puede decir que en el año 2001 la institución tenía la capacidad de generar tres (3) pesos de ingresos por cada peso invertido en activo corriente, y para el año 2005 la institución tiene la capacidad de generar 1.4 pesos de ingresos por cada peso invertido en activo corriente.

**3.3.2 Análisis de los indicadores de rentabilidad.** Si se compara los indicadores de la liquidez con los de la rentabilidad año por año, se observa que la actividad de la institución inclina sus labores para obtener mayor

beneficio en el corto plazo que en el largo plazo, por su actividad social sus servicios no generan rendimientos. En los negocios tradicionales con ánimo de lucro, la rentabilidad del patrimonio debe ser mayor que la rentabilidad del activo, esto asegura que los socios obtengan las utilidades esperadas. En una entidad sin ánimo de lucro, este aspecto es diferente, quiere decir, que para que la institución sea rentable por lo menos la rentabilidad del patrimonio debe ser igual a la rentabilidad del activo como sucede en el año 2001 y en el año 2005, mostrando un equilibrio. En los años 2002 y 2004 debido a la pérdida operacional no es posible cumplir con esta expectativa, y para el año 2003 la rentabilidad del patrimonio es superior a la rentabilidad del activo, situación que favorece para amortizar la pérdida del año subsiguiente.

**3.3.3 Análisis del los indicadores de endeudamiento.** Aunque en los años del 2001 y 2002 muestran una capacidad de endeudamiento mayor a los años subsiguientes, porque para ese entonces la institución no contaba con las obligaciones con las empresas de servicios públicos.

La institución cuenta con un excelente nivel de endeudamiento, esto quiere decir que para el año 2005 los activos totales podrían servir de respaldo para futuros pasivos.

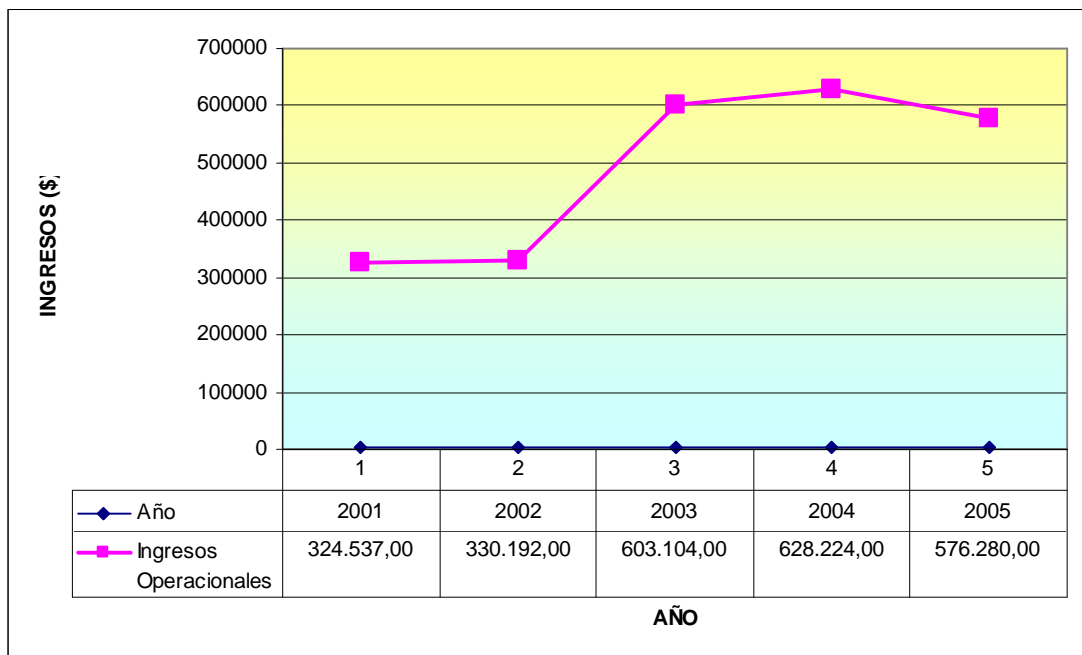
**Cuadro 4. Análisis del comportamiento financiero durante el periodo 2001-2005**

	Indicador	Fórmulas	Datos	Resultado	Datos	Resultado	Datos	Resultado	Datos	Resultado	Datos	Resultado
Indicadores de Liquidez	Razón Corriente	$\frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$	$\frac{109.603}{13.540}$	8,09	$\frac{112.227}{19.992}$	5,61	$\frac{296.975}{83.600}$	3,55	$\frac{396.963}{153.532}$	2,59	$\frac{407.340}{142.976}$	2,85
	Rotación de Activos Corrientes	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Corrientes}}$	$\frac{324.537}{109.603}$	2,96	$\frac{330.192}{112.227}$	2,94	$\frac{603.104}{296.975}$	2,03	$\frac{628.224}{396.963}$	1,58	$\frac{576.280}{407.340}$	1,41
Indicadores de Rentabilidad	Rentabilidad del Activo	$\frac{\text{Utilidad}}{\text{Activos Totales}}$	$\frac{15.961}{431.170}$	0,04	$\frac{(-1.799)}{435.824}$	0,00	$\frac{120.650}{620.682}$	0,19	$\frac{(-1.529)}{689.086}$	0,00	$\frac{82.620}{1.734.428}$	0,05
	Margen de Utilidad	$\frac{\text{Utilidad}}{\text{Ventas}}$	$\frac{15.961}{324.537}$	0,05	$\frac{(-1.799)}{330.192}$	-0,01	$\frac{120.650}{603.104}$	0,20	$\frac{(-1.529)}{628.224}$	0,00	$\frac{82.620}{576.280}$	0,14
	Rentabilidad del Patrimonio	$\frac{\text{Utilidad}}{\text{Patrimonio}}$	$\frac{15.961}{417.630}$	0,04	$\frac{(-1.799)}{415.832}$	0,00	$\frac{120.650}{537.082}$	0,22	$\frac{(-1.529)}{535.554}$	0,00	$\frac{82.620}{1.591.452}$	0,05
Indicadores de Endeudamiento	Nivel de Endeudamiento	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$	$\frac{13.540}{431.170}$	0,03	$\frac{19.992}{435.824}$	0,05	$\frac{83.600}{620.682}$	0,13	$\frac{153.532}{689.086}$	0,22	$\frac{142.976}{1.734.428}$	0,08
	Cobertura del Activo Fijo	$\frac{\text{Patrimonio}}{\text{Activos Fijos}}$	$\frac{417.630}{321.567}$	1,30	$\frac{415.832}{323.597}$	1,29	$\frac{537.082}{323.707}$	1,66	$\frac{535.554}{292.123}$	1,83	$\frac{1.591.452}{1.327.088}$	1,20

### 3.4. DIAGNÓSTICO DE LAS FUENTES DE INGRESO

#### 3.4.1 Comportamiento de los ingresos operacionales periodo 2001-2005

Figura 2. Comportamiento ingresos operacionales periodo 2001 - 2005

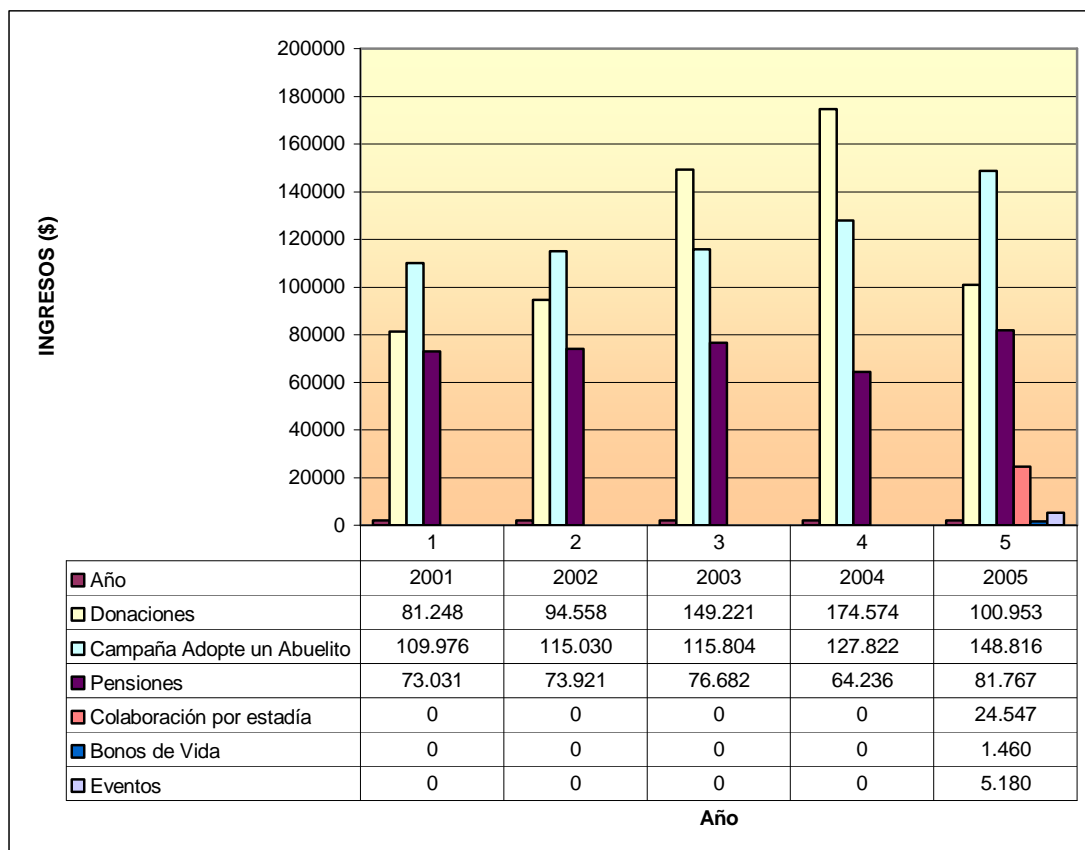


Fuente: Archivos Financieros de la Institución

Analizando la Figura 2 es posible observar como los ingresos operacionales han crecido paulatinamente en los últimos cinco (5) años, notándose que para el año 2005 en comparación con el año 2001, el incremento acumulado se ha dado en un 77%, esto implica que la Institución durante este tiempo ha logrado un posicionamiento de sus servicios y sus campañas institucionales, así como también es notable que a partir del año 2003 la institución muestra un incremento significativo que corresponde a los ingresos por transferencias públicas que en años anteriores no se recibían.

### 3.4.2 Análisis comportamiento donaciones periodo 2001-2005

**Figura 3. Comportamiento de los ingresos operacionales discriminados periodo 2001-2005**



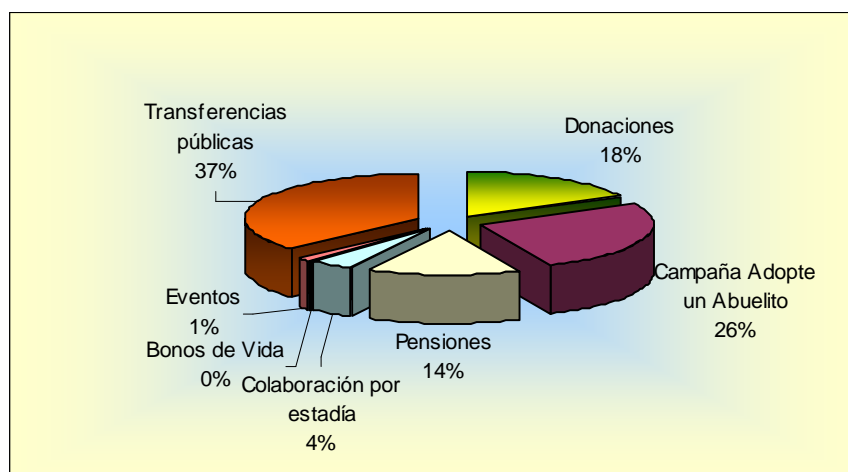
Fuente: Archivos Financieros de la Institución

Es posible observar en la Figura 3 que el único rubro que muestra un crecimiento continuo es la campaña Adopte un Abuelito, lo cual indica que el programa se ha ido posicionando con el paso del tiempo, incrementando el número de padrinos y el monto de los aportes; este programa ha tenido un incremento del 35% desde el año 2001. Por otra parte, se observa que el rubro de donaciones creció 115% desde el año 2001 hasta el año 2004, y en

el año 2005 se nota una drástica caída del 42%, esto no quiere decir que las donaciones hayan decaído, lo que sucedía es que durante el periodo comprendido entre el año 2001 y 2004 los ingresos por colaboración por estadía, bonos de vida y eventos se ingresaban contablemente como donaciones y no se discriminaban; esta discriminación sólo se realizó a partir del año 2005. Observamos también que los ingresos por el servicio de pensión mantenían un comportamiento conservador del año 2001 al 2003 donde solo se incrementaron un 5%; caso contrario, ocurrió para el año 2004, donde tuvo una caída con respecto al 2003 del 16% a causa de los pocos adultos mayores que hacían uso de este servicio. Sin embargo, para el año 2005 se reactivó el servicio con nuevos pensionados y las tarifas aumentaron, es por esto que se nota un incremento significativo del 27% con respecto al 2004.

### 3.4.3 Análisis participación de los ingresos operacionales para el año 2005

**Figura 4. Participación de los ingresos operacionales discriminados año 2005**

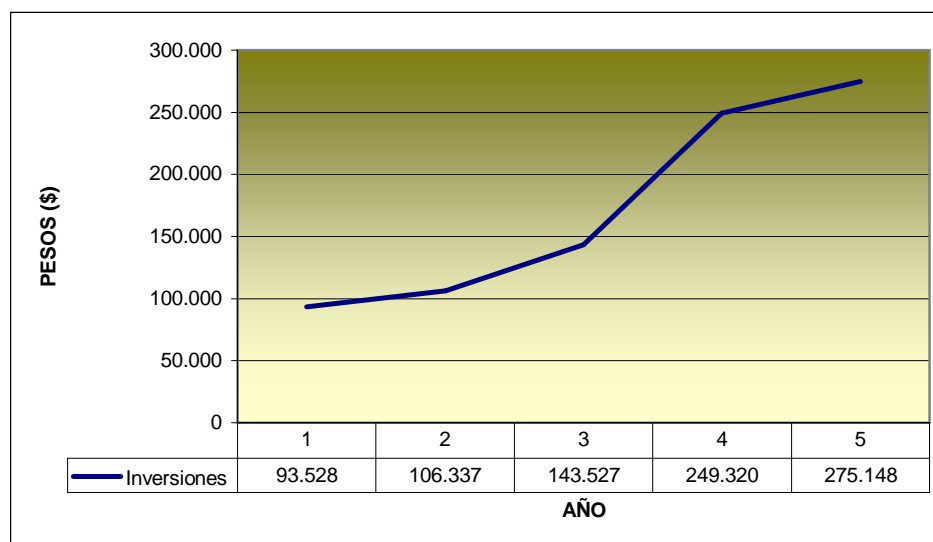


Fuente: Archivos Financieros de la Institución

En la Figura 4, analizando detenidamente los ingresos del año 2005 es posible observar que el 37% de los ingresos corresponde a transferencias públicas de estampa pro-anciano municipal y departamental y Secretaría de Salud Departamental. En su orden, le sigue la campaña de Adopte un abuelito que representa el 25% de los ingresos y el 18% por donaciones. El 14% de los ingresos los representa el servicio de pensión, y con una menor participación del 4% los ingresos por colaboración por estadía que son muy irregulares, con 1% los eventos participan en el consolidado de los ingresos, teniendo en cuenta que sólo hasta el año 2005 se realizaron por cuenta propia. Finalmente, con un porcentaje poco significativo tendiente a cero participa la campaña de bonos de vida, que no ha logrado posicionarse a pesar de sus tres (3) años de existencia.

#### 3.4.4 Análisis comportamiento inversiones periodo 2001-2005

Figura 5. Comportamiento de las inversiones periodo 2001-2005

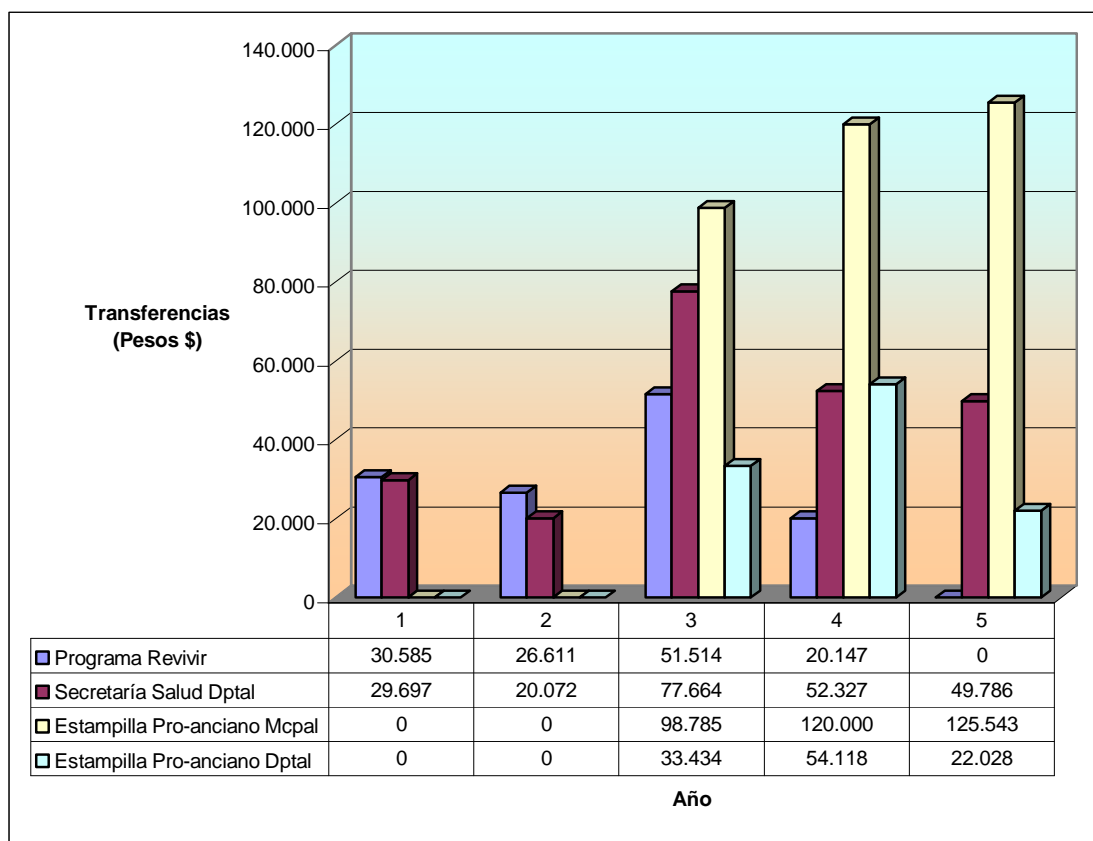


Fuente: Archivos Financieros de la Institución

En la Figura 5 se puede observar el incremento continuo de las inversiones en CDT's con que cuenta la institución. Se nota que al año 2005 las inversiones habían crecido en un 194% con respecto al año 2001, esto debido a que los rendimientos financieros que estos depósitos generaban eran reinvertidos cada vez que se renovaban.

### 3.4.5 Análisis del comportamiento de las transferencias públicas periodo 2001 – 2005

**Figura 6. Comportamiento de las transferencias públicas periodo 2001-2005**



Fuente: Archivos Financieros de la Institución

En la Figura 6, se puede observar que las transferencias públicas vienen disminuyendo e incluso desapareciendo. Así, vemos que en el año 2004 se acaba el Programa Revivir con su última transferencia de \$20.147.000, y los recursos de estampilla pro-anciano departamental caen drásticamente en un 59% del año 2004 al año 2005.

Este mismo comportamiento se observa con los recursos de Secretaría de Salud Departamental que caen en un 36% en el año 2005 con respecto al año 2003, esto debido a que el número de instituciones beneficiarias del departamento aumentaron, y proporcionalmente aumentaron los adultos mayores institucionalizados, y el recurso se entrega para cada centro de bienestar proporcionalmente por número de adultos mayores.

Por otra parte, la transferencia de los recursos de estampilla pro-anciano municipal se reanudaron a partir del año 2003 y su incremento se debió en parte a la reactivación del sector construcción.

## **4. ANALISIS DE LA PERCEPCION DE LA IMAGEN DEL HOGAR SAN RAFAEL**

### **4.1 DISEÑO DEL ESTUDIO**

Se realizó un estudio cualitativo, donde los grupos participantes fueron seleccionados por conveniencia según su vinculación con el Hogar San Rafael; se organizaron cuatro grupos con la siguiente participación: el Voluntariado de las Damas Rosadas, conformado por 14 miembros, 12 Adultos Mayores residentes de la Institución, 8 miembros entre familiares y personas visitantes del Hogar y 8 empleados de la institución.

### **4.2 DISEÑO DEL INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN**

Se diseñó como instrumento una guía estructurada con 17 preguntas tipo entrevista (Anexo I), para su posterior aplicación a “grupos focales”.

En cada una de las sesiones en que participaron los cuatro grupos se destinó un tiempo de 45 minutos.

En el desarrollo de la aplicación de la entrevista se contó con una persona encargada de moderar la participación del grupo, un observador y una persona que llevó a cabo el registro escrito de las diferentes intervenciones de los participantes; al mismo tiempo cada participación grupal fue grabada

en audio y posteriormente se transcribió en procesador de texto ( Word 6.0). Se analizaron las siguientes categorías de variables: conocimiento, percepción de imagen, logros, dificultades, propuestas de mejoramiento de la institución.

### **4.3 ANÁLISIS COMPARATIVO DE RESULTADOS**

Con respecto a la variable de conocimiento, se analizaron los siguientes aspectos:

- Conocimiento de los servicios que ofrece el Asilo San Rafael. El grupo focal de voluntariado y empleados tienen una percepción más amplia de los diferentes servicios que ofrece el Hogar al adulto mayor, entre ellos refieren los servicios de: enfermería, fisioterapia, taller de terapia ocupacional, odontología, psicología, pensión, alimentación, lavandería, fonoaudiología, trabajo social, área administrativa, capilla, aseo.

A diferencia del grupo focal de adultos mayores y familiares –visitantes se centran casi exclusivamente a resaltar los servicios que satisfacen las necesidades básicas de subsistencia tales como: alimentación, vestido, vivienda, cuidado personal y asistencia médica.

Esta diferencia en la percepción de los diferentes servicios, nos lleva a concluir que los empleados – voluntarios al estar directamente involucrados en el funcionamiento de la institución tienen un conocimiento claro de los servicios que esta presta. En relación con los familiares-visitantes y adultos mayores solo tienen una percepción general que va más relacionada con el cuidado que se les brinda.

- Conocimiento sobre los mecanismos a partir de los cuales se financia económicamente el Asilo San Rafael. Con relación a esta pregunta se puede concluir que el grupo de voluntariado y empleados está más informado de las diferentes fuentes de obtención de recursos para el sostenimiento del Hogar: fondos, benefactores, ciudadanía, junta directiva, mínimo aporte del gobierno, adopte un anciano y personas que de corazón lo hagan

En relación con las apreciaciones de familiares y adultos mayores solo tienen presente que la fuente de ingresos son donaciones

- Conocimiento de otras instituciones en Bucaramanga que brinden atención al adulto mayor. En relación a la respuesta obtenida por el grupo de voluntarias y empleados tienen una visión amplia de los diferentes centros de atención al adulto mayor existentes en Bucaramanga, tales como: FUNDACION ALBEIRO VARGAS, CENTRO DE BIENESTAR DEL ANCIANO, ASILO SAN ANTONIO, POSADA DEL PEREGRINO, LUZ DE ESPERANZA.

Familiares – visitantes y adultos mayores solo tienen presente las instituciones de mayor trayectoria en el área metropolitana de Bucaramanga como Fundación Albeiro Vargas y Asilo San Antonio, resaltando que las conocen solo por nombre más no por sus servicios y funcionamiento interno.

- Conocimiento de los aspectos diferenciales entre el Asilo San Rafael y otras instituciones en relación con la atención al adulto mayor. El grupo de voluntariado y empleados tienen muy claro que El Hogar San Rafael a diferencia de las instituciones anteriormente mencionadas es una Institución de género masculino, que busca el desarrollo integral al adulto mayor, trata de buscar la mejor atención, grupo de empleados (equipo bien capacitado) sin embargo hay una falta de conocimiento de la ciudadanía con relación al asilo a su parecer por quedar ubicado en el norte de Bucaramanga.

El grupo de familiares describe que el buen trato, atención personalizada y el esmero por la atención son las mayores cualidades del Hogar para con los adultos mayores aspectos que diferencian al Hogar con las otras instituciones en donde el trato es diferente.

Con respecto a la variable de imagen y percepción, se analizaron los siguientes aspectos:

- **Concepto de asilo.** Las respuestas obtenidas por los diferentes grupos focales coinciden en establecer que la palabra asilo es una cárcel, un albergue, donde se pasa la última etapa de la vida, en donde se está alejado de todo, y en donde se dejan a las personas que han perdido la razón.
  
- **Opinión del nombre de la institución.** Todos los grupos focales coinciden en afirmar que el nombre de Asilo debe ser sustituido por Hogar ya que reúne las condiciones de AMOR, CALOR, CARIÑO y FAMILIA, sin embargo resaltan la importancia de seguir conservando la palabra San Rafael quién es nuestro ángel custodio.
  
- **Relación existente entre el nombre asilo y la atención que brinda al adulto mayor.** Los diferentes grupos coinciden en expresar que no existe ninguna relación entre la atención que se brinda con el nombre asilo ya que aquí se busca tener condiciones de hogar, en donde se consienten, se atienden y se les brinda todo lo que podrían recibir dentro de un núcleo familiar.
  
- **Opinión sobre el logotipo del Asilo San Rafael.** Las respuestas obtenidas por el grupo de voluntarias y empleados conocen el logotipo de la institución, y refieren que su significado va enfocado a fortalecer la unión, es

de bienvenida y de gran enseñanza hacia el apoyo a la población mas desfavorecida.

Por otra parte el grupo de familiares –visitantes y adultos mayores tienen desconocimiento del mismo lo que nos indica que la imagen de la institución no es suficientemente conocida y/o difundida en la población bumanguesa.

- **Nombre con el cual se identifique en el futuro a la institución.** El grupo de voluntariado y empleados recalcan la importancia de cambiar el Nombre Asilo por Hogar San Rafael o Hogar Geriátrico San Rafael, sin embargo consideran que las manos entrelazadas se debería seguir conservando.

No se obtiene respuesta por parte del grupo de familiares y adultos mayores de la institución.

Con respecto a la variable de fortalezas de la institución, se analizaron los siguientes aspectos:

- **Logros y fortalezas del Asilo San Rafael.** El grupo coincide en afirmar que uno de los aspectos positivos se centra en la atención humanizada e integral al adulto mayor y que reúne los servicios de atención básica como son alojamiento, alimentación, vestido y asistencia en salud física y espiritual.

Con respecto a la variable de debilidades de la institución, se analizaron los siguientes aspectos:

- **Debilidades del Asilo San Rafael.** El grupo focal de voluntarias y empleados coinciden en manifestar que dentro de los aspectos negativos de

la institución son la falta de reconocimiento de la institución, su falta de integración con la comunidad, la poca búsqueda de recursos extranjeros y la baja vinculación de empresas con capacidad de apoyo, el nombre del asilo y la falta de terapia recreativa y ocupacional al adulto mayor.

El grupo de familiares y visitantes se centran en establecer puntos negativos tales como la falta de ajustar un salón para pensionados: donde hayan juegos, se pueda leer, ver televisión , la falta de actividades a los adultos mayores en donde se les recalque la importancia de valorar lo que están recibiendo, para concientizarlos de los beneficios que reciben, porque ellos lo comentan con las personas y ellos se llevan una imagen diferente de lo que realmente es, falta de una persona en relaciones publicas para mostrar la institución, pagina en vanguardia, en Internet y un video publicitario y que las damas voluntarias se acerquen a negocios grandes con mejor capacidad de apoyo .

Los adultos mayores solo refieren como punto negativo de la institución la presentación de la comida.

Con respecto a la variable de proyecciones para el futuro, se analizaron los siguientes aspectos:

- **Identificación del nombre institucional.** El grupo de participantes expresa que el único cambio debe ser el de sustituir la palabra Asilo por Hogar y seguir conservando San Rafael.
  
- **Proyección del hogar en 15 años.** Todos los grupos focales tienen la percepción de que la institución esta constantemente en proceso de mejoramiento y que su funcionamiento será más satisfactorio en el futuro con

gran reconocimiento internacional, mejor tecnología y con una reforma de la planta física.

- **Servicios a brindar al adulto mayor.** Los grupos focales entrevistados destacan la importancia de mejorar el área de salud ocupacional de los adultos mayores; se recomendaría la creación de una huerta, la importancia de saber escuchar a los adultos, vincular a escuelas y colegios para que los niños y jóvenes logren recrear al adulto mayor y sensibilizarse con este tipo de población.

El grupo de adultos mayores por su parte refiere que aquí cuentan con todas las atenciones pero sería bueno contar con un enfermero nocturno, mejorar el taller de terapia ocupacional y que se dictaran algunas conferencias sobre distintos temas al adulto mayor tanto en pensión como en sala general, realizar trabajos de carpintería, ebanistería, pasar películas que contribuyan a la formación del personal.

- **Nuevas fuentes de ingreso.** El grupo de empleados y voluntarias enfatiza en la importancia de fortalecer las ayudas al Hogar San Rafael, a partir de campañas, búsqueda de ayudas internacionales, fortalecimiento del taller para que pueda generar recursos a nivel interno.

El grupo de familiares y visitantes, consideran que una de las formas para incrementar los medios de apoyo económico hacia la institución estaría enfocado a institucionalizar eventos anuales que generen la participación de la población y empresas que puedan mejorar la captación de recursos hacia la institución.

## 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- El comportamiento financiero del Hogar San Rafael durante el periodo 2001 – 2005 muestra un incremento significativo en la Campaña Adopte un Anciano, lo cual implica un posicionamiento de la misma. Convirtiéndose esta en el programa líder y en el segundo rubro más importante dentro de los ingresos. Es por esto que se recomienda, seguir fortaleciendo la vinculación de nuevos benefactores, utilizando los diferentes medios de comunicación como radio, prensa, televisión e Internet. Por otra parte, aunque en el análisis financiero los ingresos correspondientes al servicio de pensión representan el cuarto rubro más importante, se recomendaría hacer un estudio más profundo de la relación costo beneficio para establecer su rentabilidad. También se observa que campañas como los Bonos de Vida carece de posicionamiento en el mercado, y podría decaer aún más debido a la competencia y a la falta de promoción y divulgación.
- La tendencia de las transferencias públicas muestran una disminución progresiva anual, hasta el punto de llegar a desaparecer algunos de sus programas, lo cual ratifica la importancia de impulsar los programas institucionales para lograr su autosostenibilidad y permanencia en el medio.
- Por otra parte, es de resaltar el ahorro programado que hace la institución a través de depósitos a termino fijo (CDT's) y la reinversión de los intereses obtenidos, como una estrategia que en el largo plazo podría facilitarle cubrir su sostenimiento e incluso facilitar la inversión en proyectos que le generen nuevos ingresos. Se recomienda, que estos ahorros programados continúen en el tiempo sin sacrificar la atención y calidad de vida de los beneficiarios.

- La percepción de la imagen del Hogar San Rafael a nivel de la comunidad ha ido mejorando su posicionamiento, sin embargo, es importante seguir fortaleciendo las campañas de promoción y proyección del Hogar a través de los diferentes medios de comunicación y a nivel interno. Es importante resaltar, que durante la elaboración de este proyecto, la institución realizó el rediseño de su imagen institucional a partir del cambio de nombre, logotipo e institucionalización de colores. Así el nombre comercial pasó de Asilo San Rafael a Hogar San Rafael, el logotipo se rediseñó a partir del inicial, complementándolo con el símbolo de hogar y atardecer, y los colores cambiaron de blanco con negro a los colores de azul y verde.

- Promover la generación de una cultura con sentido de pertenencia de cada uno de los miembros de la institución (adultos mayores, empleados, voluntarias, directivos, familiares de los adultos mayores) para fortalecer la imagen que tienen éstos del Hogar y que éstos a su vez se conviertan en multiplicadores de esta labor.

- Una de las principales causas del déficit financiero que se encontró en el estudio, fue la ocasionada por la falta de gestión oportuna de parte de las directivas del Hogar ante el ente municipal, relacionada con el impuesto predial y la relacionada con los servicios públicos, generando un elevado endeudamiento que se agravó con los intereses acumulados y las multas impuestas por irregularidades en las conexiones de energía y alcantarillado.

Se recomienda que las directivas de la institución efectúen una redistribución adecuada de sus ingresos económicos que incluya dentro del presupuesto anual, un rubro específico para cubrir los gastos relacionados con impuesto municipal y pago de servicios públicos.

- Que el Hogar San Rafael, en unión con las demás instituciones sin ánimo de lucro que brindan atención directa al adulto mayor en Bucaramanga, elaboren y presenten una propuesta al Consejo Municipal, solicitando la exoneración de pago de los servicios públicos de estas instituciones.
  
- Que se optimice el recurso del área de terapia ocupacional del Hogar, para generar una unidad donde se desarrolle un proyecto productivo, que genere ingresos financieros en beneficio de la institución.

## BIBLIOGRAFÍA

BAQUERO VILLAMIL, Hernando .Mercadeo de Servicios de Salud. Centro de Gestión Hospitalaria 2.004.

Constitución Política de Colombia. 1936. Artículo 36.

\_\_\_\_\_. 1991.

DANE. Proyecciones Logísticas. Censo 2005. Santafé de Bogotá

DOCUMENTO CONPES NUMERO 2793 VICEPRESIDENCIA DE LA REPUBLICA DNP-UDS. Santa Fe de Bogota 28 de Junio de 1995.

FLOREZ BALAGUERA, Sandra Liliana; MARIN JEREZ, Sonia Eunice. Estructura Administrativa y Financiera del Hogar San Rafael para controlar el déficit. Universitaria de Santander . Facultad de Administración Financiera y de Sistemas . Bucaramanga.2000.

GARCÍA, Oscar León. Administración Financiera: Principios y Aplicaciones.

JARAMILLO PEREZ, Iván. Simposio Internacional envejecimiento competente, retiro y seguridad Social. Capítulo III. La protección de la tercera edad: Antecedentes . Santafé de Bogotá, 1999.

Ley 12 de 1986. República de Colombia.

MALHOTRA, Narres K. Investigación de mercados: Un enfoque práctico. 2 ed. México: Prentice Hall. 1997.

MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. República de Colombia. Instituto Colombiano de Bienestar Familiar Dirección Técnica. Programa Nacional de Alimentación para el Adulto Mayor. Bogotá 2005.

PHILIP KOTLER. Eduardo Roberto. Mercadotecnia Social .Editorial Diana, 1992

REPÚBLICA DE COLOMBIA. Decreto de ley 056 de 1975, Decreto de ley 77 de 1987

RODRIGUEZ OSPINA, Edgar. Investigación operativa aplicada a los servicios de salud. Santa Fe de Bogota. División de Salud Comunitaria 1990.

STANTON, William; ETZEL, Michael; WALKER, Bruce. Fundamentos de Marketing. Editorial McGraw-Hill. 11 ed. México. 2000.

SYDSAETER, Knut; HAMMOND, Meter. Matemáticas para el análisis económico. España: Prentice Hall, 1996.

# **ANEXOS**

**Anexo A. Balance general clasificado comparativo (31 de diciembre de 2001 – 31 de diciembre de 2002)**

**ASILO SAN RAFAEL  
BUCARAMANGA  
BALANCE GENERAL CLASIFICADO  
COMPARATIVO  
31 DE DICIEMBRE DE 2001 - 31 DE DICIEMBRE 2002  
Miles de Pesos**

<b>ACTIVO</b>	Periodo <b>2.002</b>	Periodo <b>2.001</b>	<b>PASIVO</b>	Periodo <b>2.002</b>	Periodo <b>2.001</b>
<b>CORRIENTE</b>	<b>112.227</b>	<b>109.603</b>	<b>CORRIENTE</b>	<b>19.992</b>	<b>13.540</b>
<b>EFFECTIVO</b>	<b>5.890</b>	<b>15.186</b>			
Caja	10	0			
Bancos y Corporaciones	5.880	15.186			
<b>INVERSIONES</b>	<b>106.337</b>	<b>93.528</b>			
Inversiones	106.337	93.528			
<b>DEUDORES</b>	<b>0</b>	<b>889</b>	<b>Cuentas por Pagar</b>	<b>17.882</b>	<b>706</b>
			Acreedores	16.635	0
Cuentas por Cobrar	0	0	Retefuente	1.247	706
Prestamos Concedidos	0	889			
<b>NO CORRIENTE</b>	<b>323.597</b>	<b>321.567</b>	<b>Obligaciones Laborales</b>	<b>2.110</b>	<b>12.834</b>
			salarios y prestaciones Sociale	2.110	12.834
<b>PROPIEDADES PLANTA Y E.</b>	<b>323.597</b>	<b>321.567</b>	<b>PATRIMONIO</b>		
Terrenos	88	88	Patrimonio Institucional	<b>415.832</b>	<b>417.630</b>
Edificaciones	295.907	295.907	Capital Fiscal	358.618	358.618
Maquinaria y Equipo	64.399	64.399	Resultado de Ejercic.Anterio	59.013	43.051
Muebles, Ens.y Eq.de Of.	38.066	36.036	Resultado del Ejercicio	-1.799	15.961
Equipos de Comunic.y C.	3.316	3.316			
Equipo de Comed.Desp.	3.457	3.457			
Depreciación Acumulada	-81.636	-81.636			
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>435.824</b>	<b>431.170</b>	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>435.824</b>	<b>431.170</b>

## Anexo B. Balance general clasificado comparativo (31 de diciembre de 2002 – 31 de diciembre de 2003)

**ASILO SAN RAFAEL  
BUCARAMANGA  
BALANCE GENERAL CLASIFICADO  
COMPARATIVO  
31 DE DICIEMBRE DE 2002 - 31 DE DICIEMBRE 2003  
Miles de Pesos**

<b>ACTIVO</b>	Periodo <b>2.003</b>	Periodo <b>2.002</b>	<b>PASIVO</b>	Periodo <b>2.003</b>	Periodo <b>2.002</b>
<b>CORRIENTE</b>	<b>296.975</b>	<b>112.227</b>	<b>CORRIENTE</b>	<b>83.600</b>	<b>19.992</b>
<b>EFFECTIVO</b>	<b>153.448</b>	<b>5.890</b>			
Caja	66.457	10	<b>Cuentas por Pagar</b>	<b>4.150</b>	<b>17.882</b>
Bancos y Corporaciones	86.991	5.880	Acreedores	702	16.635
<b>INVERSIONES</b>	<b>143.527</b>	<b>106.337</b>	Retefuente	3.448	1.247
Inversiones	143.527	106.337	<b>Obligaciones Laborales</b>	<b>14.334</b>	<b>2.110</b>
<b>DEUDORES</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	salarios y prestaciones Sociale	14.334	2.110
Cuentas por Cobrar	0	0	<b>Otros Pasivos</b>	<b>65.116</b>	<b>2.110</b>
Prestamos Concedidos	0	0	Ingresos Recibidos x Antici.	65.116	2.110
<b>NO CORRIENTE</b>	<b>323.707</b>	<b>323.597</b>	<b>PATRIMONIO</b>		
<b>PROPIEDADES PLANTA Y E.</b>	<b>323.707</b>	<b>323.597</b>	Patrimonio Institucional	<b>537.082</b>	<b>415.832</b>
Terrenos	88	88	Capital Fiscal	416.432	358.618
Edificaciones	295.907	295.907	Resultado de Ejercic.Anterio	0	59.013
Maquinaria y Equipo	64.475	64.399	Resultado del Ejercicio	120.650	-1.799
Muebles, Ens.y Eq.de Of.	38.066	38.066			
Equipos de Comunic.y C.	3.350	3.316			
Equipo de Comed.Desp.	3.457	3.457			
Depreciación Acumulada	-81.636	-81.636			
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>620.682</b>	<b>435.824</b>	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>620.682</b>	<b>435.824</b>

## Anexo C. Balance general clasificado comparativo (31 de diciembre de 2003 – 31 de diciembre de 2004)

**ASILO SAN RAFAEL  
BUCARAMANGA  
BALANCE GENERAL CLASIFICADO  
COMPARATIVO  
31 DE DICIEMBRE DE 2003 - 31 DE DICIEMBRE 2004  
Miles de Pesos**

<b>ACTIVO</b>	Periodo <b>2.004</b>	Periodo <b>2.003</b>	<b>PASIVO</b>	Periodo <b>2.004</b>
<b>CORRIENTE</b>	<b>396.963</b>	<b>296.975</b>	<b>CORRIENTE</b>	<b>153.532</b>
<b>EFFECTIVO</b>	<b>10.657</b>	<b>153.448</b>	<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	<b>7.822</b>
Caja	0	66.457	Sobregiros Obtenidos	7822
Bancos y Corporaciones	10.657	86.991		
<b>INVERSIONES</b>	<b>249.320</b>	<b>143.527</b>	<b>Cuentas por Pagar</b>	<b>134.085</b>
Inversiones	249.320	143.527	Acreeedores	131.039
			Retefuente	3.046
<b>DEUDORES</b>	<b>136.986</b>	<b>0</b>	<b>Obligaciones Laborales</b>	<b>11.625</b>
Cuentas por Cobrar	136.986	0	salarios y prestaciones Sociale	11.625
Estampilla Proanciano Departamento	16.986	0		
Estampilla Proanciano Alcaldia	120.000		<b>Otros Pasivos</b>	<b>0</b>
			Ingresos Recibidos x Antici.	0
<b>NO CORRIENTE</b>	<b>292.123</b>	<b>323.707</b>	<b>PATRIMONIO</b>	
<b>PROPIEDADES PLANTA Y E.</b>	<b>292.123</b>	<b>323.707</b>	Patrimonio Institucional	<b>535.554</b>
Terrenos	88	88	Capital Fiscal	537.083
Edificaciones	250.907	295.907	Resultado del Ejercicio	-1.529
Maquinaria y Equipo	77.655	64.475		
Muebles, Ens.y Eq.de Of.	38.066	38.066		
Equipos de Comunic.y C.	3.586	3.350		
Equipo de Comed.Desp.	3.457	3.457		
Depreciación Acumulada	-81.636	-81.636		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>689.086</b>	<b>620.682</b>	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>689.086</b>

**Anexo D. Balance general clasificado comparativo (31 de diciembre de 2004 – 31 de diciembre de 2005)**

**ASILO SAN RAFAEL  
BUCARAMANGA  
BALANCE GENERAL CLASIFICADO  
COMPARATIVO  
31 DE DICIEMBRE 2004 - 31 De DICIEMBRE DE 2005  
Miles de Pesos**

<b>ACTIVO</b>	Periodo <b>2.005</b>	Periodo <b>2.004</b>	<b>PASIVO</b>	Periodo <b>2.005</b>
<b>CORRIENTE</b>	<b>407.340</b>	<b>396.963</b>	<b>CORRIENTE</b>	<b>142.976</b>
<b>EFFECTIVO</b>	<b>80.185</b>	<b>10.657</b>	<b>OBLIGACIONES FINANCIERAS</b>	
Caja	7.558	0	Sobregiros Obtenidos	0
Bancos y Corporaciones	72.627	10.657		
<b>INVERSIONES</b>	<b>275.148</b>	<b>249.320</b>	<b>Cuentas por Pagar</b>	<b>124.131</b>
Inversiones	275.148	249.320	Acreeedores	120.508
			Retefuente	3.623
<b>DEUDORES</b>		<b>136.986</b>	<b>Obligaciones Laborales</b>	<b>18.845</b>
<b>Cuentas por Cobrar</b>	<b>52.007</b>	<b>136.986</b>	salarios y prestaciones So.	18.845
Estampilla Proanciano Departamento	0	16.986		
Estampilla Proanciano Alcaldia	40.000	120.000		
Pensiones	12.007	0		
<b>NO CORRIENTE</b>	<b>1.327.088</b>	<b>292.123</b>	<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>142.976</b>
<b>PROPIEDADES PLANTA Y E.</b>	<b>1.327.088</b>	<b>292.123</b>	<b>PATRIMONIO</b>	
Terrenos	88	88	Patrimonio Institucional	<b>1.591.452</b>
Edificaciones	1.224.185	250.907	Capital Fiscal	1.508.832
Maquinaria y Equipo	112.895	77.655	Resultado del Ejercicio	82.620
Muebles, Ens.y Eq.de Of.	61.886	38.066		
Equipos de Comunic.y C.	6.213	3.586	<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>1.591.452</b>
Equipo de Comed.Desp.	3.457	3.457		
Depreciación Acumulada	-81.636	-81.636		
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1.734.428</b>	<b>689.086</b>	<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>1.734.428</b>

**Anexo E. Estado de excedentes y pérdidas comparativo (Diciembre 31 de 2001 – Diciembre 31 de 2002)**

Cuentas	2.002 Período Actual	2.001 Período Anterior	Variación Absoluta	Variación Relativa
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>330.192</b>	<b>324.537</b>	5.655	1,7
<b>Venta de Servicios prevision social</b>	<b>283.509</b>	<b>264.255</b>	19.254	7,3
Donaciones	94.558	81.248	13.310	16,4
Pensiones	73.921	73.031	890	1,2
Recaudos	115.030	109.976	5.054	4,6
<b>Programas Especiales</b>	<b>46.683</b>	<b>60.282</b>	-13.599	-22,6
Programa Revivir	26.611	30.585	-3.974	-13,0
Servicio de Salud de Santander	20.072	29.697	-9.625	-32,4
<b>GASTOS</b>	<b>365.337</b>	<b>345.894</b>	19.443	5,6
<b>De administración</b>	<b>11.101</b>	<b>7.368</b>	3.733	50,7
Servicios Personales	8.280	5.175	3.105	60,0
Generales	2.821	2.193	628	28,6
<b>De Operación</b>	<b>354.236</b>	<b>338.526</b>	15.710	4,6
Servicios Personales	233.994	226.448	7.546	3,3
Generales	120.242	112.078	8.164	7,3
<b>EXCEDENTE (DEFICIT) OPERACIONAL</b>	<b>-35.145</b>	<b>-21.357</b>	-13.788	64,6

**Anexo F. Estado de excedentes y pérdidas comparativo (Diciembre 31 de 2002 – Diciembre 31 de 2003)**

Cuentas			\$	%
	Período 2.003	Período 2.002	Variación Absoluta	Variación Relativa
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>603.104</b>	<b>330.192</b>	272.912	82,7
<b>Venta de Servicios prevision social</b>	<b>341.707</b>	<b>283.509</b>	58.198	20,5
Donaciones	149.221	94.558	54.663	57,8
Pensiones	76.682	73.921	2.761	3,7
Recaudos	115.804	115.030	774	0,7
<b>Programas Especiales</b>	<b>261.397</b>	<b>46.683</b>	214.714	459,9
Programa Revivir	51.514	26.611	24.903	93,6
Servicio de Salud de Santander	77.664	20.072	57.592	286,9
Gobernación de Santander	26.821	0	26.821	100,0
Alcaldía Programa de Apoyo	18.330	0	18.330	100,0
Estampilla Proanciano Alcaldía	80.455	0	80.455	100,0
Ministerio de Protección Social	6.613		6.613	100,0
<b>GASTOS</b>	<b>518.406</b>	<b>365.337</b>	153.069	41,9
<b>De administración</b>	<b>11.901</b>	<b>11.101</b>	800	7,2
Servicios Personales	8.626	8.280	346	4,2
Generales	3.275	2.821	454	16,1
<b>De Operación</b>	<b>506.505</b>	<b>354.236</b>	152.269	43,0
Servicios Personales	278.463	233.994	44.469	19,0
Generales	228.042	120.242	107.800	89,7
<b>EXCEDENTE (DEFICIT) OPERACIONAL</b>	<b>84.698</b>	<b>-35.145</b>	119.843	-341,0
<b>Otros Ingresos</b>	<b>35.952</b>	<b>33.346</b>	2.606	7,8
Extraordinarios	35.952	33.346	2.606	7,8
<b>EXCEDENTE (DEFICIT) DEL EJERCICIO</b>	<b>120.650</b>	<b>-1.799</b>	122.449	-6806,5

**Anexo G. Estado de excedentes y pérdidas comparativo (Diciembre 31 de 2003 – Diciembre 31 de 2004)**

Cuentas	Período 2.004	Período 2.003	Variación Absoluta	Variación Relativa
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>628.224</b>	<b>603.104</b>	25.120	4,2
<b>Venta de Servicios prevision social</b>	<b>366.632</b>	<b>341.707</b>	24.925	7,3
Donaciones	174.574	149.221	25.353	17,0
Pensiones	64.236	76.682	-12.446	-16,2
Recaudos	127.822	115.804	12.018	10,4
<b>Programas Especiales</b>	<b>261.592</b>	<b>261.397</b>	195	0,1
Programa Revivir	20.147	51.514	-31.367	-60,9
Servicio de Salud de Santander	52.327	77.664	-25.337	-32,6
Gobernación de Santander	0	26.821	-26.821	-100,0
Alcaldía Programa de Apoyo	0	18.330	-18.330	-100,0
Estampilla Proanciano Alcaldía	120.000	80.455	39.545	49,2
Ministerio de Protección Social	0	6.613	-6.613	-100,0
Estampilla Proanciano Gobernación	54.118	0	54.118	100,0
Fundación Nelly Moreno	15.000	0	15.000	100,0
<b>GASTOS</b>	<b>663.705</b>	<b>518.406</b>	145.299	28,0
<b>De administración</b>	<b>15.461</b>	<b>11.901</b>	3.560	29,9
Servicios Personales	9.774	8.626	1.148	13,3
Generales	5.687	3.275	2.412	73,6
<b>De Operación</b>	<b>648.244</b>	<b>506.505</b>	141.739	28,0
Servicios Personales	293.339	278.463	14.876	5,3
Generales	354.905	228.042	126.863	55,6
<b>EXCEDENTE (DEFICIT) OPERACIONAL</b>	<b>-35.481</b>	<b>84.698</b>	-120.179	-141,9
<b>Otros Ingresos</b>	<b>33.952</b>	<b>35.952</b>	-2.000	-5,6
Extraordinarios	33.952	35.952	-2.000	-5,6
<b>EXCEDENTE (DEFICIT) DEL EJERCICIO</b>	<b>-1.529</b>	<b>120.650</b>	-122.179	-101,3

**Anexo H. Estado de excedentes y pérdidas comparativo (Diciembre 31 de 2004 – Diciembre 31 de 2005)**

Cuentas			\$	%
	Período 2.005	Período 2.004	Variación Absoluta	Variación Relativa
<b>INGRESOS OPERACIONALES</b>	<b>576.280</b>	<b>628.224</b>	-51.944	-8,3
<b>Venta de Servicios prevision social</b>	<b>362.723</b>	<b>366.632</b>	-3.909	-1,1
Donaciones	100.953	174.574	-73.621	-42,2
Pensiones	81.767	64.236	17.531	27,3
Adopción	8.307	0	8.307	
Colaboración Estadia	24.547	0	24.547	
Bonos de Vida	1.460	0	1.460	
Recaudos	140.509	127.822	12.687	9,9
Actividades Internas	5.180	0	5.180	
<b>Programas Especiales</b>	<b>213.557</b>	<b>261.592</b>	-48.035	-18,4
Programa Revivir	0	20.147	-20.147	-100,0
Servicio de Salud de Santander	49.786	52.327	-2.541	-4,9
Estampilla Proanciano Alcaldía	125.543	120.000	5.543	4,6
Estampilla Proanciano Gobernación	22.028	54.118	-32.090	-59,3
Findación Nelly Moreno	16.200	15.000	1.200	8,0
<b>GASTOS</b>	<b>543.194</b>	<b>663.705</b>	-120.511	-18,2
<b>De administración</b>	<b>15.161</b>	<b>15.461</b>	-300	-1,9
Servicios Personales	9.678	9.774	-96	-1,0
Generales	5.483	5.687	-204	-3,6
<b>De Operación</b>	<b>528.033</b>	<b>648.244</b>	-120.211	-18,5
Servicios Personales	324.954	293.339	31.615	10,8
Generales	203.079	354.905	-151.826	-42,8
<b>EXCEDENTE (DEFICIT) OPERACIONAL</b>	<b>33.086</b>	<b>-35.481</b>	68.567	-193,2
<b>Otros Ingresos</b>	<b>49.534</b>	<b>33.952</b>	15.582	45,9
Extraordinarios	49.534	33.952	15.582	45,9
<b>EXCEDENTE (DEFICIT) DEL EJERCICIO</b>	<b>82.620</b>	<b>-1.529</b>	84.149	-5503,5

## **Anexo I. Guía de preguntas Grupos Focales**

### **CONOCIMIENTO: CONOCER**

1. ¿Conoce los servicios que ofrece el asilo San Rafael a la población adulta mayor?
2. ¿Conoce usted los mecanismos a partir de los cuales se financia económicamente el asilo San Rafael?
3. ¿Conoce otras instituciones en Bucaramanga que brinden atención al adulto mayor?
4. ¿Qué diferencia reconoce, usted hoy entre las otras instituciones que brindan atención al adulto mayor con el Asilo San Rafael?

### **IMAGEN : PERCEPCION- MARCA**

5. ¿Qué significa para usted la palabra asilo?
6. ¿Qué opina del nombre asilo San Rafael?
7. ¿Considera usted que existe relación entre asilo y la atención que brinda la institución?
8. ¿Conoce el logotipo simbólico del Asilo San Rafael?

9. ¿Que opinión tiene usted del logotipo-simbólico del Asilo San Rafael?
10. ¿Que elementos le gustaría que cambiara del logotipo – simbólico del Asilo San Rafael?
11. ¿Qué le gustaría que cambiara del nombre del Asilo San Rafael ?

#### **LOGROS : FORTALEZAS**

12. ¿Cuáles aspectos evalúa usted como positivos del Asilo San Rafael?

#### **DIFICULTADES: DEBILIDADES**

13. ¿Cuáles aspectos evalúa usted como negativos del Asilo San Rafael?

#### **PROPUESTAS PARA EL FUTURO**

14. ¿Con qué nombre le gustaría que se identificara en el futuro la institución?
15. ¿Cómo se imagina el Asilo en 15 años?
16. ¿Que otros servicios le gustaría que brindara el Asilo San Rafael al adulto mayor?
17. ¿Qué otros medios de apoyo económico piensa usted que pueden ser factibles para que el Asilo San Rafael sea autosostenible?