



Fundación FAES

Impacto con enfoque
sistémico

La **Fundación Arturo & Enrica Sesana, FAES**, adopta un enfoque sistémico en donde la vejez y el envejecimiento dejan de ser percibidos como un problema para concebirse como una oportunidad para la sociedad. FAES financia a través de donaciones y finanzas híbridas emprendimientos e iniciativas innovadoras que impulsen la transformación de las estructuras, costumbres, imaginarios, dinámicas de poder y reglas vigentes en el sistema de vejez en Colombia.

Fundación FAES

Impacto con enfoque sistémico



UBICACIÓN GEOGRÁFICA:

Colombia (foco especial en el centro del país, específicamente en Cundinamarca y Bogotá)



AÑO DE FUNDACIÓN:

2006



TIPO DE INVERSOR / SILO:

Fundaciones



SECTORES:

Emprendimientos, organizaciones sociales.



CONTINUO DE CAPITAL:

Inversión por impacto e inversión de impacto.



ALIADOS PRINCIPALES:

- Fundación Saldarriaga Concha
- Fundación Ramírez Moreno
- Fundación Solidaridad por Colombia
- Help Age International
- Fundación La Maná
- Fundación Niño Jesús
- Asociación de Egresados Uniandinos
- Percomputo
- 101 Ideas
- Colpensiones, entre otros.



MOTIVACIÓN O PROBLEMA POR RESOLVER:

El funcionamiento actual del sistema de vejez y envejecimiento en Colombia mantiene y reproduce estereotipos homogéneos y anacrónicos sobre la vejez que generan rechazo hacia el envejecimiento, lo que conduce a su invisibilidad y al desconocimiento de sus deseos, entre otras exclusiones. Todo esto genera un sistema con una oferta muy reducida de roles para la población mayor.



APOYO NO FINANCIERO OFRECIDO:

- Fortalecimiento estratégico y operativo
- Gobierno corporativo
- Acceso a redes.

ODS ABORDADOS



TIPO DE FINANCIACIÓN:

Donaciones y financiamiento híbrido.

RECURSOS INVERTIDOS O DONADOS

El monto de la donación se ajusta a las necesidades identificadas en las conversaciones con las organizaciones aliadas o participantes. Durante 2021, en el marco de la primera cohorte de emprendedores financiados por Fondo Mayor, compuesta por emprendimientos impulsados por personas mayores, el financiamiento se concentró en la entrega de capital semilla con un monto promedio de **USD 1855**, destinados a compra de maquinaria o generación de capacidades en ventas, mercadeo y publicidad.



BENEFICIARIOS FINALES:

Adultos mayores.

IMPACTO:

17.000 beneficiarios directos desde 2006.

47 fundaciones financiadas mediante **80 proyectos**.



DESCRIPCIÓN GENERAL

El edadismo se define como “el conjunto de estereotipos, prejuicios y acciones o prácticas discriminatorias contra las personas mayores que están basados en la edad cronológica o en la percepción de que son viejas o ancianas”¹. El espacio que ocupan los estereotipos y prejuicios en torno al edadismo en América Latina y el Caribe es relevante en tanto el envejecimiento acelerado de la población es una tendencia que marcará la estructura demográfica en las próximas décadas². Además, una proporción cada vez mayor de personas mayores en la región continúa económicamente activa, permaneciendo en los mercados laborales o propendiendo por su reinserción en estos. Esta proporción se explica principalmente por los insuficientes esquemas de jubilación o pensión.

En el contexto colombiano, de acuerdo con estimaciones del Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE, 6,8 millones de personas componen la población mayor en el país, y solo el 23,34 % de aquellas en edad de jubilación reciben una pensión³. Por otra parte, la expectativa de vida actual en el país establece que, a los 60 años, las personas tienen en promedio 35 años más de vida, al tiempo que la tasa de dependencia asciende al 12 %. Lo anterior sugiere un significativo margen cronológico para el desenvolvimiento en múltiples facetas, que trasciende la mirada asistencialista negativa predominante en el país y el mundo en torno a la vejez⁴.

En este contexto, la Fundación Arturo & Enrica Sesana (en adelante, FAES) se ha consolidado como un actor clave en torno a la transformación de los estereotipos sobre la población mayor en el país.



El envejecimiento acelerado de la población es una tendencia que marcará la estructura demográfica en las próximas décadas.

1. Organización de las Naciones Unidas, ONU, (2021). Informe de la Experta Independiente sobre el disfrute de todos los derechos humanos por las personas de edad, Claudia Mahler, A/HRC/48/53, (p. 7). Disponible en: https://www.gerontologia.org/portal/archivosUpload/uploadManual/A_HRC_48_53_S.pdf
2. Comisión Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL, (2017). Derechos de las personas mayores: retos para la interdependencia y autonomía (LC/CRE.4/3/Rev.1), Santiago, (p. 28).
3. Departamento Administrativo Nacional de Estadística, DANE, (2021). Adulto mayor en Colombia. Características generales. Disponible en <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/genero/presentacion-caracteristicas-generales-adulto-mayor-en-colombia.pdf>
4. Fundación Arturo & Enrica Sesana (2021). Proceso de mapeo sistémico. Una mirada al sistema de vejez y envejecimiento en Colombia. Bogotá: Adapt Peacebuilding, (p. 18).

En principio, la Fundación se constituyó con el propósito de proporcionar donaciones para favorecer el bienestar de la niñez y de las personas mayores, más en sus dieciséis años de funcionamiento ha abordado diferentes desafíos y análisis que han contribuido a reorientar su enfoque estratégico. A la luz de dichas reconsideraciones ha sido posible generar un impacto más consistente y eficiente sobre las organizaciones beneficiarias y sus poblaciones atendidas.

En su más reciente ejercicio de alineación estratégica (2019), FAES desarrolló un análisis —a partir de la metodología de *systems practice* (prácticas de sistema), principalmente implementada por Acumen⁵— de los sistemas de niñez y vejez en Colombia. Este análisis contó con la participación de actores de diferentes sectores, incluyendo geriatras, gerontólogos, economistas, periodistas, organizaciones que atienden a personas mayores y entidades públicas, entre otros. A partir de este ejercicio, FAES identificó que el número de organizaciones que intervienen en el sistema de vejez era reducido y desarticulado. Además, los recursos destinados a la atención de las personas mayores no solo eran limitados, sino que se direccionaron a partir de criterios asistencialistas, robusteciendo una mirada negativa sobre la vejez.

A partir de este análisis, FAES construyó una teoría del cambio buscando alterar la configuración actual del sistema vejez a la vez que fomentar una estructura en donde las personas mayores gocen de un reconocimiento y ejercicio efectivo de sus derechos, participando e incidiendo en forma directa en una sociedad que conciba a la vejez como un momento de la vida con dinámicas particulares de desarrollo, aprendizaje, diversión e intereses⁶. La teoría del cambio establece tres acciones centrales a desarrollar en los primeros dos años de implementación del plan de acción:

1. Divulgar conocimiento innovador con actores específicos para que orienten y/o transformen sus acciones.
2. Promover la generación de conocimiento innovador y atractivo sobre vejez y envejecimiento en Colombia, que amplíe la capacidad de incidencia de actores clave.

FAES identificó que el número de organizaciones que intervienen en el sistema de vejez era reducido y desarticulado.

5. Para profundizar acerca de la metodología, consultar: <https://acumenacademy.org/course/systems-practice/>
6. Fundación Arturo & Enrica Sesana (2021). Proceso de mapeo sistémico (p. 10).

- 3 Generar una estrategia de organización y acceso al conocimiento innovador y atractivo sobre vejez y envejecimiento.

El nuevo enfoque de FAES consiste en apoyar apuestas de transformación dentro del propio sistema de vejez en Colombia, de organizaciones que contribuyan a revertir el anacronismo que rige dicho sistema, desplazando prácticas de cuidado tradicional o asistencialismo. Así, a partir de donaciones y alianzas con diversos sectores, ha apostado por iniciativas de organizaciones que aporten no solo a la construcción de un conocimiento diverso y heterogéneo sobre la vejez en el país, que alimente las transformaciones que demanda el sistema, sino también permitan desarrollar intervenciones sobre la población mayor que garanticen el goce efectivo de sus derechos, incluyendo la inserción económica y laboral.



ASPECTOS INNOVADORES

FAES ha procurado mantener relaciones cercanas y horizontales con las organizaciones que reciben financiación con el propósito de materializar las apuestas de transformación priorizadas. Se esfuerza por evitar que la relación de donación sea un intercambio unidireccional y vertical, sino que avance hacia conversaciones que le permitan identificar cada uno de los escenarios en donde potencialmente podría apoyar el crecimiento de las organizaciones receptoras de la donación.

Esto ha permitido que las organizaciones reconozcan a FAES como un aliado estratégico que les ha permitido integrar esquemas y prácticas sostenibles, así como evolucionar en sus procesos. Un ejemplo fueron los recursos no condicionados donados por FAES a diez fundaciones durante 2021, como reconocimiento a los retos y dificultades que enfrentaron a raíz de los efectos de la pandemia del COVID-19. En total, se destinaron COP 25 M (aproximadamente USD 6.372⁷) a cada una de estas fundaciones.

“Buscamos que el acompañamiento sea muy a la medida de las organizaciones.” María Claudia Santos, coordinadora general, Fundación Arturo & Enrica Sesana.

El nuevo enfoque de FAES consiste en apoyar apuestas de transformación dentro del propio sistema de vejez en Colombia.

7. Tasa de cambio a 27 de mayo de 2022.

Por otra parte, al enfocar sus esfuerzos en torno a las intervenciones que facilitarían alterar el *status quo* del sistema de vejez en el país, FAES se ha concentrado en financiar apuestas de transformación que intervengan de manera coherente en los elementos problemáticos identificados al interior de este sistema⁸, priorizando cuatro de ellas:

- 1 Oferta laboral y productiva para personas mayores.
- 2 Experiencia de uso y aprendizaje de tecnologías para personas mayores y espacios intergeneracionales.
- 3 Generación y divulgación de conocimiento sobre vejez y envejecimiento que reconozca la heterogeneidad y diversidad de la vejez.
- 4 Fortalecimiento de capacidades de organizaciones y grupos que atienden personas mayores⁹.

Actualmente FAES se concentra en las iniciativas remitidas por aliados y en las propias, que han sido identificadas por la Fundación en alineación con su priorización. Las organizaciones postulantes deben ajustarse a cuatro criterios de selección: empatía, calidad, vulnerabilidad y sostenibilidad. De igual forma, el instrumento de financiación, si bien principalmente ha sido el de donaciones, ha recibido adaptaciones a las necesidades de las organizaciones y sus proyectos, presentando estructuras mixtas, como donaciones con contrato de cuentas en participación¹⁰.



Las organizaciones postulantes deben ajustarse a cuatro criterios de selección: empatía, calidad, vulnerabilidad y sostenibilidad.

8. El análisis elaborado por la Fundación identificó diecisiete elementos problemáticos, en áreas como la exclusión productiva de las personas mayores, la configuración de roles sociales rígidos, la desconexión intergeneracional, la percepción negativa de la vejez y las dificultades socioeconómicas, entre otros.
9. Fundación Arturo & Enrica Sesana (2021). Proceso de mapeo sistémico. (p. 31)
10. Este tipo de contrato de colaboración permite asociar empresas o personas para ejecutar un negocio o proyecto sin constituir una nueva persona jurídica y en el cual existe un socio gestor y uno o más socios paralelos. Esta figura le permite a FAES apoyar a las organizaciones e iniciativas productivas, fijando el aporte que entrega como crédito o inversión con las condiciones ajustadas a cada fundación.

La financiación de iniciativas que se enmarcan en las oportunidades priorizadas se ha canalizado a través de distintos proyectos¹¹ y de la estructuración del *Fondo Mayor*. Este fondo nace como una iniciativa derivada del Plan Mayor: Alianza por la Vejez y el Envejecimiento, liderada por la Fundación Arturo & Enrica Sesana en alianza con las fundaciones Saldarriaga Concha y Ramírez Moreno, con el objetivo de atender las dificultades que enfrentan las personas mayores al acceder a fuentes de financiación dentro de los mercados de financiamiento tradicionales para fondear sus emprendimientos. Este es el primer fondo de inversión de impacto en Colombia concentrado en apoyar a emprendimientos gestados por personas mayores¹². Durante 2021 se financió la primera cohorte de seis emprendedores, nombrada como *Silver*.

Dada su experiencia en el trabajo con emprendedores, así como en la gestión y operación de proyectos, la Fundación Saldarriaga Concha fue la encargada de garantizar la operación de este fondo. Cada una de las tres fundaciones destinó COP 100 M como aporte al fondo (USD 79.534 arox)¹³ y las tres juntas realizan los procesos de convocatoria y difusión para la selección de los emprendimientos.

El fondo ha definido siete criterios y requisitos de financiación:

- ... El financiamiento se otorga a emprendedores mayores de 60 años.
- ... No necesariamente deben encontrarse formalizados.
- ... Deben tener ventas comprobadas al menos desde un año antes del financiamiento.
- ... No deben tener acceso a otras fuentes de financiación para crecer su negocio.
- ... No pueden estar ubicados en las ciudades principales del país.

11. La junta directiva de la Fundación aprobó durante 2022 la participación de FAES como financiador de tres proyectos: la Alianza para la formación en nuevas tecnologías de personas mayores (USD 55 000); el Modelo de teleasistencia centrado en la persona, el apoyo social y la gestión de casos para el envejecimiento saludable de adultos mayores en Bogotá (USD 119 000); y AVU Corp., para promover políticas orientadas al desarrollo de actividades productivas para personas mayores (USD 38 000).

12. Fundación Arturo & Enrica Sesana (2021). Informe de gestión 2021.

13. A tasa de cambio corriente para junio 3 de 2022.

- ... Deben tener acceso a internet y a un dispositivo que les permita participar de los procesos de acompañamiento y fortalecimiento.
- ... Deben aceptar la política de tratamiento de datos e imágenes.

En principio, el fondo contemplaba únicamente la deuda como instrumento de financiación. Sin embargo, a raíz de las dificultades que imprimió la pandemia sobre los emprendimientos, se adoptó la decisión de incluir la financiación de capital semilla mediante donaciones. Por ejemplo, en el primer cohorte, cuatro emprendimientos recibieron financiación, con un promedio de COP 7 M (aproximadamente USD 1855)¹⁴, destinada principalmente a adquisición de maquinaria o generación de capacidades en venta, mercadeo y publicidad. Los emprendimientos cerraron el año con ventas cercanas a los COP 1000 M (aproximadamente USD 266 000)¹⁵. Cada uno de ellos recibió acompañamiento especializado de seis meses por parte de un voluntario de la Asociación de Egresados Uniandinos, quien se encargó de realizar un diagnóstico mediante el cual se establecieron recomendaciones y se identificaron puntos clave de apoyo.

En esta primera fase, los indicadores objeto de medición dentro del funcionamiento del fondo han girado en torno al número de emprendimientos acompañados, el rango y la edad promedio de los emprendedores, las ventas mensuales con seguimiento por más de un año y otros indicadores integrados al modelo de negocio de cada emprendimiento, como el número de ciudades donde tiene presencia o el número de productos que integran el portafolio. Para agosto de 2021, el fondo lanzó una nueva convocatoria, recibiendo 180 postulaciones de emprendedores con un promedio de edad de 65 años. El año cerró con un total de doce emprendimientos seleccionados.

La estructuración de este fondo ha sido relevante para la Fundación pues ha permitido a las personas mayores acceder a financiación para impulsar sus emprendimientos y disponer de apoyo especializado y cercano en espacios de formación y asesoría. Eso se ha traducido en que las personas mayores encuentren un vínculo positivo con su edad, transformando las autopercepciones y prejuicios imperantes en el sistema de vejez en el país. Además, este fondo ha permitido entrelazar el trabajo de distintos actores e



Para agosto de 2021, el fondo lanzó una nueva convocatoria, recibiendo 180 postulaciones de emprendedores.

14. A tasa de cambio corriente para junio 3 de 2022.

15. Ibid.

incluso de las propias iniciativas financiadas, generando espacios de confianza y colaboración en donde se intercambian experiencias, asesorías y conocimientos, a la par que se propician capacitaciones en aspectos empresariales y de emprendimientos.

Por último, el acompañamiento que brinda la Fundación a las organizaciones financiadas no se reduce al esquema que se implementa dentro del Fondo Mayor. FAES procura que los miembros de la junta directiva de la Fundación acompañen las iniciativas financiadas como asesores externos. La meta promedio anual de proyectos acompañados es de diez y se espera que los miembros de la junta directiva se involucren de manera activa en los proyectos financiados con el propósito de lograr un consenso al interior del propio órgano, así como una alineación con los objetivos estratégicos de la Fundación en torno a la relevancia de dichos proyectos.

El apadrinamiento de los proyectos, además, procura empezar desde las primeras etapas de conversación con las organizaciones potencialmente beneficiarias, con el propósito de que haya un conocimiento profundo por parte de la junta de la naturaleza de las iniciativas, apuestas y organizaciones financiadas. Así, al presentar la propuesta de financiación ante la junta en pleno, el padrino tiene un papel importante a la hora de defender su relevancia.



APRENDIZAJES

FAES es una de las escasas organizaciones que enfocan sus esfuerzos en la atención de la población mayor en Colombia, lo que la convierte en un actor clave en el sistema de vejez y en consecuencia los aprendizajes que se derivan de su trabajo adquieren especial relevancia para el sistema.

Dentro de estos aprendizajes se destaca, en primer lugar, haber reconfigurado las prácticas del apoyo no financiero que ofrece la organización. Originalmente, la Fundación brindaba apoyo no financiero en los encuentros de saberes entre organizaciones aliadas y las fundaciones, empresas, emprendimientos y demás iniciativas financiadas. En estos espacios, la Fundación contrataba consultores externos para asesorar a las organizaciones sobre cómo ampliar sus capacidades en torno a la presentación de resultados y la postulación a proyectos de cooperación. A partir de su recomposición

estratégica, FAES se ha enfocado en identificar en detalle las necesidades de cada una de las organizaciones para brindar un acompañamiento cercano, en especial mediante el involucramiento de los miembros de su junta directiva en los proyectos financiados. De acuerdo con lo reportado por las propias organizaciones acompañadas, las contribuciones más significativas dentro de este proceso se han reflejado en tres ámbitos:

- 1... Participación de las organizaciones en escenarios estratégicos para identificar mecanismos más eficientes con los cuales escalar sus intervenciones, construir una alineación estratégica de largo aliento a partir de redefiniciones a su visión, consolidar mejores procesos de gestión del conocimiento para el fortalecimiento de capacidades técnicas y operativas e integrar prácticas de medición y socialización del impacto con los distintos grupos de interés.
- 2... Asesoramiento con actores externos y consolidación de alianzas con redes de organizaciones pares, con el interés de entablar proyectos conjuntos y contribuir a la visibilización y difusión del trabajo de cada organización.
- 3... Apoyo y asesoramiento en asuntos financieros para fortalecer el modelo de negocio de las organizaciones, establecer mecanismos eficientes de distribución de recursos y exploración de escenarios para financiamiento, contribuyendo de esta manera a garantizar la sostenibilidad organizacional.

FAES valora el posicionamiento que ha alcanzado en el sistema de vejez en Colombia como una organización articuladora y preponderante, al haber asumido el papel de conector, experimentador y motivador de conocimiento integral sobre la vejez en el país. Esto le ha permitido articular actores, instituciones e intereses públicos y privados¹⁶ e incentivar a organizaciones a generar intervenciones innovadoras —como ocurre con el financiamiento a emprendimientos liderados por personas mayores que provee el Fondo Mayor—, como parte de las apuestas de transformación que contribuyen no solo a modificar los estereotipos sobre la población mayor en Colombia, sino también propician la inclusión productiva de dicha población, sobre todo vía emprendimientos.

16. Por ejemplo, en el mapeo del sistema de vejez en Colombia participaron fundaciones, entidades públicas como Colpensiones o la Unidad de Víctimas, organizaciones internacionales como Help Age International, instituciones de educación superior como la Universidad Javeriana y entidades privadas como la Asociación de Egresados Uniandinos o CAFAM, entre otras.

Finalmente, la Fundación reconoce el reto de configurar una batería de indicadores que permita medir y desarrollar la evidencia de las transformaciones al interior del sistema de vejez en el país de manera explícita. En la actualidad, FAES cuenta con cuatro indicadores de alto nivel y catorce indicadores subyacentes en su teoría de cambio.

Los indicadores generales pretenden rastrear cambios observables y realizables a partir de la materialización de las tres acciones estratégicas. Estos indicadores son:

- ... Oferta de empleo e ingreso para personas mayores de 60.
- ... Cambios en la percepción de la vejez y el envejecimiento de personas en Bogotá, coherentes con la diversidad de papeles y oportunidades de la vejez.
- ... Aumento en la oferta de bienes y servicios a personas mayores de 60 años en Bogotá, que promuevan la diversidad y las oportunidades potenciales en la vejez.
- ... Cambio en los discursos sobre vejez y envejecimientos en medios de comunicación, captados a partir de análisis de datos.

Estos cuatro indicadores trazan el horizonte de transformaciones que FAES espera generar como parte de su ejercicio de monitoreo y evaluación. Además, de este núcleo de indicadores se desprende una serie de mediciones particulares, tanto cuantitativas como cualitativas, cuyo propósito es mapear las acciones e intervenciones particulares que se están desarrollando dentro del sistema de vejez en el país gracias a la incidencia de la propia Fundación. FAES espera identificar el número de iniciativas emprendidas a partir del conocimiento compartido, el número de personas que participan y/o se benefician de dichas iniciativas, el número de alianzas y acciones de socialización de conocimiento entre organizaciones, grupos y personas y el aumento en la inversión para proyectos y/o investigaciones relacionados con temas de vejez y envejecimiento con enfoque innovador.

FAES aún se encuentra en la definición de metas para cada uno de los indicadores mencionados. Parte de estos se encuentran en formulaciones generales, lo cual establece un claro desafío, por ejemplo a la hora de estimar los cambios en los estereotipos. La Fundación espera implementar instrumentos con los cuales recolectar la información necesaria para dichos indicadores, dentro de los cuales se destacan las encuestas, entrevistas, cosecha de resultados y el storytelling. Para ello, ha trabajado con la Red de



FAES ha trabajado con la Red de Ciudades Cómo Vamos en el desarrollo de una encuesta de percepción de la vejez en cinco ciudades colombianas.

Ciudades Cómo Vamos en el desarrollo de una encuesta de percepción de la vejez en cinco ciudades colombianas. El propósito de esta iniciativa es avanzar en la recolección y generación de información sobre la vejez en el país para mapear transformaciones en dicha percepción, no solo mediante las intervenciones facilitadas por FAES sino también en el entorno sistémico.

“Nos interesa medir las transformaciones que efectivamente ocurran dentro del sistema. Tenemos que descifrar cómo vamos a hacer para que las organizaciones nos den información para medir esa transformación”. María Claudia Santos.