

CERRANDO BRECHAS



Hoja de ruta para
la inclusión financiera
de las personas mayores

Elaborado por:



En colaboración con:



CERRANDO BRECHAS

Hoja de ruta para la inclusión financiera
de las personas mayores

Elaborado por:



En colaboración con:





Banca de las Oportunidades

Paola Arias
Directora

Paola Téllez
Ejecutiva de gestión territorial y educación financiera

Camilo Peña
Ejecutivo de análisis económico

Paula Márquez
Analista económico



Corporación Financiera Internacional IFC

José Félix Etchegoyen
Especialista Senior Global

Yanire Braña
Especialista en inclusión financiera

En colaboración con:



Superintendencia Financiera de Colombia

Paola Vivas
Coordinadora Grupo Inclusión Financiera

Andrés Alvarado
Asesor Grupo Inclusión Financiera

Nicolás Jiménez
Profesional Grupo Inclusión Financiera



Fundación Alemana Sparkassenstiftung

Ricardo Toranzo
Director de finanzas plateadas

Erika Carcache
Consultora finanzas plateadas

Agradecimientos especiales al Ministerio de Economía,
Comercio y Empresa del Gobierno de España por su
cooperación en la realización de este proyecto



Contenido

Acrónimos	6
Cartas de presentación	7

1

LINEAMIENTOS PARA LA INCLUSIÓN FINANCIERA DE LAS PERSONAS MAYORES

10

Lineamiento 1. Compromiso de la Junta y de la alta dirección

Lineamiento 2. Cultura organizacional orientada a la inclusión intergeneracional

Lineamiento 3. Habilitadores transversales

- I. Comunicaciones inclusivas libres de edadismo
- II. Monitoreo, evaluación y aprendizaje
- III. Alianzas estratégicas y colaboraciones multisectoriales

Lineamiento 4. Modelo de servicios y competencias

Lineamiento 5. Oferta integral multicanal con enfoque en ciclo de vida

2

ANEXOS

57

Anexo 1. Casos de éxito en la región de América Latina y el Caribe

Anexo 2. Ejemplos de lenguaje transformador para minimizar el edadismo en la comunicación con clientes mayores

Anexo 3. Ejemplos de arquetipos de personas mayores

Anexo 4. Ejemplos de indicadores para el monitoreo de la estrategia interna de inclusión para población mayor

3

BIBLIOGRAFÍA

69



Acrónimos

AFI: Alliance for Financial Inclusion

ASG: Ambiental, Social y de Gobernanza (criterios de sostenibilidad empresarial)

CEPAL: Comisión Económica para América Latina y el Caribe

CSAT: Customer Satisfaction Score (índice de satisfacción del cliente)

DSIK: Deutsche Sparkassenstiftung für internationale Kooperation (Fundación Alemana de Cajas de Ahorro para la Cooperación Internacional)

ESG: Environmental, Social and Governance (criterios ambientales, sociales y de gobernanza)

GRI: Global Reporting Initiative (estándares internacionales de reporte de sostenibilidad)

IFC: International Finance Corporation (Corporación Financiera Internacional, parte del Grupo Banco Mundial)

IPS: Instituciones Prestadoras de Salud

IT: Information Technology (tecnologías de la información)

KPI: Key Performance Indicators (indicadores clave de desempeño)

MAIPM: Modelo de Atención Integral para Personas Mayores

MEL: Monitoring, Evaluation and Learning (monitoreo, evaluación y aprendizaje)

NPS: Net Promoter Score (métrica de lealtad y recomendación de clientes)

NSE: nivel socioeconómico

OCDE: Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos

ODS: Objetivos de Desarrollo Sostenible

OIT: Organización Internacional del Trabajo

OMS: Organización Mundial de la Salud

ONG: organización no gubernamental

ONU: Organización de las Naciones Unidas

PRB: Principles for Responsible Banking (Principios de Banca Responsable)

RR. HH.: recursos humanos

RSE: responsabilidad social empresarial

SFC: Superintendencia Financiera de Colombia

ToC: Theory of Change (teoría del cambio)

UX/UI: experiencia e interfaz de usuario

Cartas de presentación



Paola Arias Gómez

Directora
Banca de las Oportunidades

Colombia atraviesa una transición demográfica sin precedentes. No se trata de una proyección lejana ni de un fenómeno gradual: es una realidad que ya está en marcha y que transformará de manera profunda nuestra economía, nuestra sociedad y, de forma ineludible, nuestro sistema financiero.

Las proyecciones oficiales son claras. Hacia 2070, más de la mitad de la población colombiana tendrá 50 años o más, y solo una de cada diez personas será menor de 14 años. La edad promedio del país prácticamente se duplicará, pasando de 22,6 años en 1950 a 48,6 años en 2070. Al mismo tiempo, la relación entre personas mayores y población infantil se multiplicará por veinte, rompiendo el equilibrio generacional que durante décadas sostuvo nuestros modelos económicos y sociales.

Esta transformación responde a dos grandes logros —y desafíos— del desarrollo del país: vivimos más tiempo y nacen menos personas. La esperanza de vida al nacer pasó de 56 años en 1950 a una proyección de cerca de 82 años en 2070, mientras que la tasa de fecundidad descendió de 6,7 a 1,2 hijos por mujer. La longevidad es, sin duda, una buena noticia. Pero solo lo será plenamente si estamos preparados para ella.

La transición demográfica nos confronta con una verdad incómoda: muchos de los modelos financieros, económicos y sociales vigentes fueron diseñados para un país que ya no existe. La pérdida del bono demográfico implica un aumento de la tasa de dependencia y plantea preguntas urgentes sobre productividad, sostenibilidad fiscal, ciclos de consumo y bienestar. Este escenario encierra riesgos reales,

pero también una oportunidad histórica para innovar, anticipar y rediseñar.

Envejecer hoy no es lo mismo que envejecer hace cincuenta o setenta años. La nueva longevidad viene acompañada de avances en salud, educación, tecnología y expectativas de vida, y da lugar a un segmento de personas mayores cada vez más diverso, heterogéneo y dinámico. No existe una única forma de envejecer. Las trayectorias vitales, los niveles de ingreso, las condiciones de salud, los intereses, la experiencia acumulada y las formas de participación hacen de la vejez una etapa plural, que no puede ni debe abordarse desde estereotipos o etiquetas.

En este contexto, cobra fuerza el enfoque de *stage, not age*: no se trata únicamente de la edad cronológica, sino de la etapa vital en la que se encuentran las personas. Lejos de asociar la vejez exclusivamente con la dependencia o la inactividad, la nueva longevidad pone en el centro el potencial de las personas mayores como protagonistas, agentes económicos y actores sociales.

Acompañar el proceso de *aging well* —un envejecimiento saludable, activo y productivo— no es solo una aspiración individual, es una condición esencial para el bienestar colectivo y la sostenibilidad del desarrollo. Esto implica promover:

- Envejecimiento saludable, que reduzca la vulnerabilidad ante choques económicos asociados a la salud.
- Envejecimiento activo, que fortalezca la autonomía, la participación social, el aprendizaje continuo y el bienestar integral.

- Envejecimiento productivo, que impulse la estabilidad económica, la generación de ingresos, la empleabilidad y emprendimiento sénior y la planificación financiera de mediano y largo plazo.

En este escenario, la inclusión financiera cumple un rol estratégico. No se trata únicamente de ampliar el acceso o el uso de productos financieros, sino de asegurar su calidad y su contribución efectiva al bienestar financiero de las personas mayores. Los productos y servicios financieros pueden —y deben— ser una palanca de autonomía, confianza y seguridad, y contribuir de manera directa al *aging well*, a que las personas mayores estén más sanas, más activas y más productivas, fortaleciendo así un desarrollo más equitativo y sostenible para todas las generaciones.

Cerrando brechas: hoja de ruta para la inclusión financiera de las personas mayores en Colombia busca ofrecer orientaciones concretas para avanzar de manera decidida frente a la nueva longevidad. Este documento parte de una premisa central, la longevidad no debe abordarse como una carga, sino como un activo estratégico para el país.

La hoja de ruta hace parte de un trabajo compuesto por dos herramientas complementarias. Por un lado,

un análisis contextual sobre la nueva longevidad y la inclusión financiera de las personas mayores en Colombia, que aporta la base analítica y conceptual para comprender la transición demográfica, las oportunidades de la economía plateada y las principales barreras existentes. Por otro, este documento presenta lineamientos estratégicos para que las entidades del sector financiero avancen hacia modelos más inclusivos, intergeneracionales y centrados en las personas mayores.

Este trabajo ha sido desarrollado por Banca de las Oportunidades y la Corporación Financiera Internacional (IFC), cuya articulación y capacidad técnica han sido fundamentales para la elaboración de esta hoja de ruta. Agradecemos especialmente a Yanire Braña y Paola Téllez, cuyo trabajo fue clave en este proceso, así como a la *Sparkassenstiftung* Alemana para América Latina y el Caribe y a la Superintendencia Financiera de Colombia, cuyo acompañamiento ha enriquecido el ejercicio y fortalecido su alcance dentro del ecosistema financiero.

El llamado es claro: que esta hoja de ruta impulse conversaciones, decisiones, alianzas y acciones concretas. La transición demográfica es una realidad ineludible que requiere respuestas inmediatas y a gran escala. Este documento busca poner una primera piedra en una conversación estratégica y urgente para el país.



**Elizabeth Martínez de Marciano****Directora regional para Colombia, México, América Central y el Caribe**
Corporación Financiera Internacional IFC

A través de esta publicación buscamos ofrecer una mirada estratégica y práctica para todo el sector empresarial y financiero de América Latina y el Caribe (LAC) en respuesta a una de las transformaciones más relevantes, y a la vez menos mencionadas, de nuestra región, el rápido crecimiento del segmento de las personas de 50 años y más, con un énfasis particular en las mujeres, quienes constituyen la mayoría de esta población.

América Latina y el Caribe atraviesa un proceso acelerado de transición demográfica, en el que el grupo etario de 50 años o más asciende a más de 170 millones de personas y superará los 280 millones en el 2050, representando cerca del 38 % de la población total de la región de LAC, según proyecciones de las Naciones Unidas. Este segmento no solo crece en tamaño, sino también en peso económico, capacidad de consumo, experiencia laboral y potencial emprendedor.

Para el sector privado, estos datos no deben leerse únicamente como una respuesta a un desafío social y medioambiental ligada a los ODS, sino como una oportunidad de negocio concreta y en expansión. La economía plateada abarca la suma de toda la actividad económica que sirve las necesidades de las personas de 50 años o más, e impulsa la demanda de soluciones financieras, servicios, productos, empleo y modelos de negocio adaptados a una población cada vez más longeva, activa y diversa. Aprovechar esta oportunidad de negocio requiere una visión estratégica, innovación, experiencia y alianzas sólidas.

En este contexto, el rol de la Corporación Financiera Internacional (IFC), miembro del Grupo Banco Mundial, resulta fundamental para acompañar y ayudar a las empresas del sector privado de la Región a identificar y aprovechar las oportunidades que ofrece la economía plateada. A través de servicios y productos de inversión, asistencia técnica y generación de conocimiento, el IFC está contribuyendo a cerrar brechas de inclusión financiera, generando nuevas oportunidades de empleo e incremento de la productividad. Nuestro compromiso con el segmento de 50 años o más, con un foco en la mujer,

es hoy una iniciativa central de la estrategia de IFC en LAC, reconociendo su potencial como motor de crecimiento sostenible, mejorando la rentabilidad y la sostenibilidad de los modelos de negocio.

El sector financiero ha sido pionero en traducir esta transformación en soluciones concretas. En IFC contamos con experiencias destacadas de éxito en el ámbito de la Economía plateada, así como instituciones que han desarrollado modelos y productos innovadores enfocados en este segmento, a través de asistencia técnica e inversiones en Colombia, Chile, México, Brasil, Guatemala, entre otras. Un ejemplo reciente del compromiso del IFC es la operación otorgada a Banco Agrícola en El Salvador, destinada a fortalecer el financiamiento a mipymes, con un énfasis especial en negocios liderados por mujeres y personas mayores de 50 años, promoviendo la inclusión financiera y la creación de empleo.

Este estudio nace precisamente de la experiencia, compromiso y convicción de que el envejecimiento poblacional, abordado con visión empresarial y alianzas estratégicas, puede convertirse en una palanca de competitividad, innovación y desarrollo. En esta línea, el Grupo Banco Mundial ha impulsado la creación de una red global de expertos *Silver* con un enfoque multisectorial, que articula conocimiento, experiencia y acción entre los distintos actores del sector privado, financiero, público y social.

Queremos expresar un especial agradecimiento al Gobierno de España, cuyo compromiso y apoyo han sido clave para hacer posible este libro. Su respaldo refleja una visión compartida sobre la importancia de anticiparse a los cambios demográficos y de promover iniciativas que impulsen un crecimiento más inclusivo, sostenible y alineado con las nuevas realidades poblacionales.

Esperamos que esta publicación sirva como una invitación a todas las empresas, inversionistas y líderes empresariales, con un foco especial en el sector financiero, a dar una nueva mirada al segmento de las personas y empresas de la economía plateadas como uno de los principales vectores de crecimiento económico de las próximas décadas.

1



Lineamientos para la inclusión financiera de las personas mayores

En este capítulo se presentan lineamientos orientativos dirigidos al sector financiero colombiano con el propósito de promover la inclusión financiera de las personas mayores de cincuenta años. Los lineamientos constituyen una guía o elemento estratégico para asegurar que la inclusión financiera de las personas mayores se incorpore de manera transversal en la gobernanza corporativa de las entidades financieras colombianas, en concordancia con los principios de igualdad y no discriminación establecidos por la ONU, las recomendaciones de la OCDE sobre protección del consumidor financiero y los enfoques de desarrollo inclusivo promovidos por CEPAL. Su finalidad es fomentar equidad intergeneracional, prevenir prácticas de edadismo y promover entornos financieros accesibles, seguros y sostenibles que contribuyan a generar bienestar y autonomía financiera de las personas a lo largo de todo el ciclo de vida, en línea con los Principios de Banca Responsable y con la Agenda 2030.

El marco conceptual propuesto se organiza en cinco lineamientos articulados de manera secuencial y lógica, avanzando desde los niveles más estratégicos hasta aquellos centrados en la puesta en marcha de acciones y propuestas concretas.

1. Compromiso institucional de la Junta Directiva y la alta dirección.
2. Cultura organizacional con enfoque intergeneracional.
3. Habilitadores transversales: comunicaciones, monitoreo y evaluación; y alianzas estratégicas
4. Modelo de servicio y competencias.
5. Oferta integral y multicanal con enfoque en ciclo de vida.

El primer lineamiento se centra en el compromiso institucional de la Junta Directiva y la alta dirección, el cual debe reflejarse en las políticas y directrices estratégicas de la organización. Este compromiso constituye el punto de partida esencial para avanzar hacia una inclusión financiera efectiva de las personas mayores, entendidas en este documento como personas de 50 años o más, sin perjuicio de que cada entidad pueda definir su propio punto de corte según el contexto, la normativa existente y el modelo de negocio.

El segundo lineamiento aborda la cultura organizacional, con el propósito de transformar prácticas internas y promover una visión compartida sobre el envejecimiento, la longevidad y la diversidad etaria. En esta etapa se destaca la necesidad de construir entornos institucionales empáticos y preparados para atender las particularidades del segmento de personas mayores.

El tercer lineamiento reúne los elementos relacionados con la medición, la comunicación y el establecimiento de alianzas, concebidos como habilitadores transversales. Estos componentes fortalecen la implementación mediante el acceso a información relevante, permiten evaluar el impacto de las acciones y facilitan la articulación con actores clave tanto dentro de la entidad como en el ecosistema financiero y social.

En el cuarto lineamiento se propone el diseño e implementación de un modelo de servicio y competencias inclusivo, sustentado en procesos e intervenciones específicas que no solo respondan a las demandas actuales, sino que también se anticipen a los cambios asociados al envejecimiento. Este modelo busca promover la inclusión intergeneracional y el envejecimiento activo, tanto al interior de la entidad como en su interacción y relacionamiento con los usuarios, garantizando una atención pertinente a lo largo del ciclo de vida.

Finalmente, el quinto lineamiento plantea la consolidación de una oferta integral multicanal de productos y servicios financieros y no financieros que atiendan las necesidades presentes y futuras de las personas mayores de cincuenta años. Esta oferta debe incorporar enfoques de diseño con perspectiva de ciclo de vida y de género, reconocer la heterogeneidad del segmento y contribuir a la autonomía y al bienestar en la vejez a partir de la inclusión financiera.

Si bien los lineamientos se presentan en una secuencia lógica sugerida, cada entidad financiera puede priorizar su implementación de acuerdo con su nivel de avance, su contexto institucional y los desafíos específicos que enfrente. Para facilitar este proceso, se recomienda establecer una línea base mediante una herramienta de autoevaluación o diagnóstico que permita identificar el estado actual de la entidad frente a cada lineamiento, reconocer brechas y oportunidades, y definir metas claras a corto, mediano y largo plazo.

→ **Ilustración 1.** Lineamientos para la inclusión financiera de clientes 50+



L1

Compromiso de la junta directiva y de la alta dirección con la inclusión intergeneracional

Se incorpora la inclusión de la población mayor como objetivo en la agenda institucional, promoviendo acciones orientadas al análisis de mercado y la segmentación por ciclo de vida para evitar edadismo y promover un envejecimiento saludable.



L2

Cultura institucional orientada a la inclusión intergeneracional

Fomentar la participación equitativa de las personas mayores de 50 en todas las áreas de la organización, promoviendo una cultura de valoración de la inclusión intergeneracional.



L3

Habilitadores transversales

a. Comunicaciones inclusivas

b. Sistemas de monitoreo, evaluación y aprendizaje

c. Alianzas estratégicas y colaboración multisectorial



L4

Modelo de servicio y competencias

Marco que establece las acciones y procesos necesarios para evitar edadismo y garantizar la prestación de una propuesta de valor integral para las personas mayores de 50.



L5

Oferta integral multicanal con enfoque en el ciclo de vida

Diseño de una cartera innovadora y accesible de productos y servicios, financieros y no financieros basados en evidencias y tendencias.

Fuente: elaboración propia.

El modelo también sugiere tiempos de ejecución, responsables internos y áreas clave de participación, con el fin de orientar la planificación estratégica y apoyar la estructuración del proceso de implementación de una cultura de inclusión intergeneracional. A través de las cinco recomendaciones se ofrece un marco de referencia práctico que facilite el desarrollo progresivo de la estrategia. No obstante, estas orientaciones no deben interpretarse como directrices rígidas, sino como referen-

tes flexibles que cada institución financiera del país puede adaptar según sus características, capacidades operativas, prioridades estratégicas y nivel de madurez en materia de inclusión financiera de personas mayores. El enfoque propuesto privilegia la gradualidad y la mejora continua, reconociendo que la sostenibilidad de los avances en cada lineamiento dependerá de su integración armónica con la cultura organizacional y los objetivos institucionales de cada entidad.

LINEAMIENTO 1. COMPROMISO DE LA JUNTA Y DE LA ALTA DIRECCIÓN

El compromiso explícito de la Junta Directiva y de la alta dirección es un requisito esencial y necesario para consolidar una cultura organizacional basada en el respeto a la diversidad e inclusión etaria y la protección de los derechos de las personas mayores. Este lineamiento garantiza que las decisiones estratégicas, las políticas corporativas y el diseño de productos y servicios financieros, así como los modelos de atención al cliente, se basen en criterios de inclusión, accesibilidad universal y ausencia de sesgos por edad, consistentes con los estándares globales de debida diligencia¹ y conducta empresarial responsable².

Su implementación se operacionaliza a través de cinco componentes debidamente articulados que responden a las recomendaciones internacionales sobre gobernanza inclusiva, gestión de riesgos y evidencia basada en datos.

1. Diagnóstico interno de edadismo y diversidad etaria

Este componente tiene por objetivo que las entidades financieras identifiquen brechas, sesgos y prácticas institucionales que puedan generar exclusión o

trato desigual hacia las personas mayores tanto al interior de la organización como en su relación con los clientes.

El proceso implica recopilar y analizar información desagregada por edad de la fuerza laboral y de la base de clientes; aplicar herramientas para identificar sesgos inconscientes; revisar procesos internos, productos y canales de atención para detectar restricciones explícitas o implícitas basadas en la edad, y elaborar informes técnicos que sirvan como insumo para la toma de decisiones estratégicas. (OCDE, 2018) (Naciones Unidas, 2011).

Una entidad financiera puede identificar, por ejemplo, que sus procesos de otorgamiento de crédito establecen límites de edad no justificados por criterios objetivos de riesgo, o que sus canales digitales no consideran las necesidades de las personas mayores y en particular aquellas con dificultades de accesibilidad. Este ejercicio de identificación de sesgos debe extenderse también a las prácticas internas de gestión de talento, dado que el edadismo puede manifestarse tanto en la relación con clientes como al interior de las entidades. En este sentido,

1. Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, Guía de la OCDE de Debida Diligencia.

2. Principios Rectores de la ONU https://www.ohchr.org/sites/default/files/Documents/Publications/GuidingPrinciplesBusinessHR_SP.pdf

encuestas o estudios internos también pueden revelar sesgos en la gestión del talento, como menores oportunidades de capacitación o promoción para trabajadores y trabajadoras de mayor edad. Estas dinámicas no deben estar directamente asociadas al régimen legal de jubilación en Colombia, sino que responden a prácticas organizacionales y culturales que tienden a limitar la inversión en personas que se perciben como próximas a dicha etapa, generando exclusión anticipada y pérdida de conocimiento crítico para la entidad³.

Adicionalmente, existen referentes metodológicos que pueden apoyar este ejercicio, como el *Global Report on Ageism* de la OMS⁴, las herramientas de diagnóstico de sesgos de la OCDE y las guías de inclusión etaria de la OIT. Asimismo, existen ejemplos de guías sobre edadismo desarrolladas en otros países que también pueden servir como insumo⁵. (Organización Panamericana de Salud OPS, 2022) (Asociación de Universidades Populares de Extremadura, 2023) (Universidad de Cambridge, 2025)

2. Análisis de tendencias externas de envejecimiento, brechas existentes y riesgos asociados al edadismo

Este componente es clave para integrar una perspectiva de ciclo de vida, de género y de envejecimiento activo. Este análisis debe ser coherente con los enfoques de organismos internacional como la Organización Mundial de la Salud (OMS), las Naciones Unidas y la CEPAL, y busca anticipar desafíos y oportunidades derivados del cambio demográfico.

Este análisis de tendencias incluye el examen de proyecciones nacionales e internacionales de envejecimiento, la identificación de riesgos de exclusión financiera, como la brecha digital, la informalidad previsional o las restricciones injustificadas en el acceso a productos financieros y, la detección de oportunidades de innovación, diversificación y adaptación de productos y servicios para la población mayor.

Un ejemplo es el análisis de proyecciones demográficas que muestren el crecimiento sostenido de personas mayores de 50 años en zonas urbanas del país; estas pueden evidenciar oportunidades para productos de ahorro e inversión, seguros de salud o financiamiento adaptado.

3. Definición de políticas, objetivos y metas

Este componente implica incorporar explícitamente el enfoque de derechos humanos, diversidad, inclusión etaria y envejecimiento saludable en la estrategia institucional de la entidad y en sus políticas corporativas de sostenibilidad, inclusión financiera, recursos humanos o responsabilidad social empresarial. Los enfoques inclusivos no se fundamentan únicamente en la promoción de los derechos humanos y la igualdad, sino que constituyen un elemento estratégico para la construcción de modelos de negocio sostenibles, capaces de responder a los cambios y nuevas realidades demográficas, así como a las distintas demandas de la población.

Las metas deben ser medibles, verificables y alineadas con estándares internacionales, como los Principios de Banca Responsable y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS 1, 3, 8 y 10), así como con los marcos regulatorios nacionales e internacionales. (Naciones Unidas, 2025).

Una entidad puede establecer como meta aumentar en un porcentaje definido la inclusión de personas mayores en la cartera de clientes activos o incorporar indicadores de diversidad etaria en los reportes de sostenibilidad y desempeño social. De forma complementaria, se pueden definir objetivos específicos para el desarrollo de productos y servicios financieros accesibles y de valor que complementen pensiones y programas de protección social, integrando métricas que permitan medir el bienestar financiero generado y consolidar un enfoque de finanzas plateadas.

3. De acuerdo con el estudio *Ageism in disguise: How Lifelong learning demands may marginalize older workers*, de la Universidad de Cambridge, los estereotipos asociados a la edad pueden derivar en prácticas de gestión del talento que limitan de manera anticipada las oportunidades de desarrollo de trabajadores mayores, independientemente del régimen legal de jubilación.

4. <https://www.who.int/es/teams/social-determinants-of-health/demographic-change-and-healthy-ageing/combating-ageism/global-report-on-ageism/>

5. https://www.aupep.org/centrodocumentacion/pub/AUPEX_GUIA_EDADISMO_2023.pdf

4. Asignación de capacidades y recursos institucionales

Esto incluye definir instancias claras de gobernanza responsables del enfoque etario, desarrollar programas de capacitación interna sobre edadismo, atención inclusiva y envejecimiento activo, asignar recursos financieros y equipos específicos y establecer alianzas estratégicas.

La articulación interinstitucional con entidades públicas, organismos internacionales y agencias del sistema ONU, organizaciones de personas mayores y entidades especializadas es clave, en coherencia con los lineamientos de la CEPAL para políticas de cuidado e inclusión en sociedades envejecidas.

Las entidades pueden designar un comité o área responsable de diversidad e inclusión etaria dentro de la estructura organizacional. Existen casos de éxito como el Banco Popular en Colombia, Banco Pichincha en Ecuador, Caja 18 en Chile o Sicredi en Brasil, que han conformado equipos dedicados y trabajan en alianza con organismos multilaterales para la búsqueda de mecanismos de financiamiento y desarrollo de una propuesta de valor diferenciada para el segmento de personas mayores.

5. Comunicación, transparencia y rendición de cuentas

La entidad deberá garantizar la transparencia, coherencia y consistencia de sus compromisos en materia de inclusión etaria y prevención del edadismo mediante una comunicación clara, accesible y verificable, así como a través de mecanismos formales de rendición de cuentas. El enfoque etario se integrará de manera transversal en la narrativa corporativa, en el relacionamiento con los distintos grupos de interés y en los sistemas institucionales de reporte, asegurando la alineación entre los compromisos declarados y las prácticas efectivamente implementadas.

Con este fin, la entidad podrá elaborar una política o declaración institucional para formalizar su compromiso con la inclusión etaria y la no discriminación por edad, en coherencia con los principios de derechos humanos, accesibilidad universal y estándares internacionales aplicables al sector financiero. Asimismo, podrá reportar de forma periódica los avances, resultados e indicadores vinculados a la inclusión etaria a través de los informes de sostenibilidad, ASG, reportes integrados u otros mecanismos formales de divulgación. La comunicación institucional deberá diseñarse considerando formatos, lenguajes y canales accesibles para las personas mayores, con el objetivo de fortalecer la transparencia, la confianza y el empoderamiento financiero de los clientes y demás grupos de interés.



Recuadro 1. Caso de éxito: Caja 18 (Chile)

La alta gerencia y el directorio de Caja 18 han definido y priorizado estratégicamente el desarrollo del segmento Silver con enfoque de género, integrándolo de manera transversal en la planificación estratégica y en el modelo de negocio de la institución.

El 18 de noviembre de 2024, la Corporación Financiera Internacional (IFC) aprobó un financiamiento por un monto total de US\$45 millones a favor de la Caja de Compensación de Asignación Familiar Caja 18 de septiembre (Caja 18). Dichos recursos han permitido fortalecer y expandir la cartera de crédito social, con foco en pensionados y trabajadoras de menores ingresos, contribuyendo al crecimiento sostenible del portafolio.

Adicionalmente, el financiamiento de IFC ha facilitado la diversificación de las fuentes de fondeo de Caja 18, mejorando su estructura financiera y habilitando un mayor volumen de colocaciones de crédito social,

particularmente en los segmentos de pensionados y mujeres trabajadoras.

El directorio y la alta administración de Caja 18 han demostrado un compromiso sostenido con el desarrollo del segmento de personas mayores, impulsando procesos de sensibilización interna y promoviendo activamente la economía plateada en el sistema financiero chileno, en coordinación con la Asociación de Bancos e Instituciones Financieras de Chile.

De manera complementaria, y con el acompañamiento técnico de IFC, la institución llevó a cabo un análisis estructurado de las tendencias del mercado financiero y del segmento Silver en Chile, junto con un análisis avanzado de su información interna y desempeño de cartera. Este ejercicio permitió identificar oportunidades de crecimiento, ajustar la asignación de capital y capacidades operativas, y definir líneas de acción concretas para la implementación y escalamiento de la estrategia de economía plateada.



Tabla 1. Plan de acción sugerido para la implementación de lineamiento n° 1: compromiso de la junta y de la alta dirección

Componente	Objetivo	Acciones clave	Responsables	Plazo estimado
1. Diagnóstico de edadismo y diversidad etaria	Identificar brechas, sesgos y prácticas que generen exclusión o desventaja hacia personas mayores en la plantilla laboral y la base de clientes.	• Identificar brechas, sesgos y prácticas institucionales que generen exclusión por edad. • Recopilar y analizar datos desagregados por edad de la fuerza laboral y la base de clientes. • Aplicar herramientas de medición de sesgos inconscientes. • Revisar procesos, productos y canales para detectar restricciones explícitas o implícitas basadas en la edad. • Elaborar un informe técnico de diagnóstico para la toma de decisiones estratégicas.	Alta dirección, RR. HH. Riesgos ESG/ sostenibilidad.	0-3 meses

Componente	Objetivo	Acciones clave	Responsables	Plazo estimado
2. Análisis de tendencias externas de envejecimiento y riesgos del edadismo	Comprender el contexto demográfico, social y de mercado que impacta la relación de las personas mayores con el sistema financiero.	• Integrar enfoques de ciclo de vida, género y envejecimiento activo, en coherencia con la OMS y la ONU. • Examinar proyecciones y tendencias de envejecimiento, brechas existentes y riesgos vinculados al edadismo. • Evaluar riesgos de exclusión financiera (brecha digital, restricciones injustificadas al crédito, informalidad previsional). • Identificar oportunidades de innovación y diversificación de productos y servicios financieros para personas mayores.	Estrategia, inteligencia de negocios, riesgos.	3–6 meses
3. Definición de políticas, objetivos y metas institucionales	Integrar formalmente la inclusión intergeneracional en la estrategia institucional y en el modelo de negocio.	• Incorporar el enfoque de derechos humanos, diversidad e inclusión etaria en políticas corporativas (sostenibilidad, inclusión financiera, RSE, RR. HH.). • Establecer objetivos y metas medibles y verificables alineados con estándares internacionales (Principios de Banca Responsable, ODS 1, 3, 8 y 10). • Articular las metas con la estrategia corporativa y los marcos regulatorios nacionales e internacionales.	Directorio, alta dirección, cumplimiento/sostenibilidad	3–6 meses
4. Asignación de capacidades y recursos	Asegurar la disponibilidad de recursos humanos, técnicos y financieros para la implementación efectiva de la estrategia de inclusión.	• Designar instancias de gobernanza responsables del enfoque etario. • Implementar programas de capacitación interna sobre edadismo, atención inclusiva y envejecimiento activo. • Asignar recursos financieros específicos para la estrategia Silver. • Establecer alianzas con organismos públicos, agencias del sistema ONU, organizaciones de personas mayores y entidades especializadas.	Directorio, alta dirección, RR. HH. finanzas.	3–6 meses
5. Comunicación del compromiso con la inclusión intergeneracional	Visibilizar el compromiso institucional, fortalecer la transparencia y fomentar una cultura inclusiva.	• Elaborar políticas o declaraciones institucionales que formalicen el compromiso con la inclusión intergeneracional. • Comunicar avances y compromisos mediante canales internos y externos accesibles. • Reportar progresos y resultados en informes de sostenibilidad (GRI, PRB, ODS) u otros reportes institucionales. • Difundir buenas prácticas que evidencien la integración del enfoque etario en la estrategia corporativa.	Comunicaciones, sostenibilidad/, relaciones corporativas	3–6 meses, continuo

LINEAMIENTO 2. CULTURA ORGANIZACIONAL ORIENTADA A LA INCLUSIÓN INTERGENERACIONAL

Una cultura organizacional con enfoque intergeneracional es un pilar estratégico para la sostenibilidad del sector financiero en contextos de envejecimiento poblacional. Este lineamiento busca transformar valores, prácticas cotidianas y modelos de relación interna y externa, de modo que la diversidad etaria sea reconocida como un activo institucional, capaz de aportar innovación, experiencia y resiliencia, y no como una limitación operativa.

Al mismo tiempo, este enfoque permite traducir las decisiones estratégicas de la junta directiva y la alta dirección en comportamientos organizacionales concretos, consistentes y sostenibles en el tiempo (ver lineamiento 1). Sin una cultura alineada y sensible a las necesidades de todas las generaciones, los compromisos institucionales corren el riesgo de quedarse en el plano normativo, sin generar impacto real en la experiencia laboral, en la atención al cliente ni en el diseño de productos y servicios financieros para una población cada vez más longeva.

Componentes

a. Políticas y prácticas inclusivas

Este componente asegura que los marcos normativos internos (reglamentos, códigos de conducta, ma-

nuales de RR. HH., políticas de servicio y protocolos de atención) incorporen criterios de no discriminación por edad, accesibilidad universal y respeto por la autonomía de las personas mayores. En el contexto de la inclusión intergeneracional, este componente permite garantizar que los procesos internos no reproduzcan sesgos etarios que luego se trasladan al diseño de productos, a los modelos de riesgo o a la atención al cliente. Asimismo, refuerzan la coherencia entre el compromiso institucional y las prácticas operativas, en línea con los principios de debida diligencia empresarial promovidos por la OCDE y las Naciones Unidas (ver lineamiento 1).

b. Pertenencia, colaboración y reconocimiento

Fomentar el sentido de pertenencia y la colaboración entre generaciones permite capitalizar la diversidad etaria como una ventaja competitiva. Resulta imperativo crear entornos laborales en los que las personas de distintas edades se sientan valoradas, escuchadas y reconocidas por sus aportes, promoviendo el intercambio de conocimientos, la mentoría bidireccional y el aprendizaje intergeneracional. Particularmente, el reconocimiento explícito de la experiencia y trayectoria laboral de las personas mayores contribuye a contrarrestar dinámicas de exclusión y a consolidar una cultura organizacional coherente con el envejecimiento activo y saludable.



Recuadro 2. *El edadismo en los entornos laborales de Colombia*

El edadismo se consolida como una preocupación creciente en el mundo laboral colombiano. Según el informe Generaciones 2025 de Great Place to Work y Michael Page, aunque solo el 10 % de los trabajadores afirma haber sufrido discriminación directa, la edad es uno de los principales factores siendo que uno de cada cuatro casos está asociado a ella. La percepción del problema es mucho mayor, evidenciando una brecha entre los discursos de inclusión y la experiencia real en las organizaciones.

La discriminación por edad afecta a todas las generaciones, pero se intensifica con la edad: el 50 % de las personas mayores de 50 años reporta haberla vivido, frente al 37 % de quienes tienen 20 años y el 30 % de los de 30. Mientras los trabajadores mayores enfrentan estigmas relacionados

con la tecnología y la adaptabilidad, los jóvenes son subvalorados por supuesta falta de experiencia. El estudio también revela prácticas de exclusión más sutiles: microagresiones (14 %), estereotipos (12 %) y discriminación en procesos de selección (8 %). En un contexto de envejecimiento poblacional y carreras laborales más largas, la inclusión etaria se posiciona como la principal prioridad de diversidad, equidad e inclusión para las empresas. Pese a los avances, persisten retos estructurales, la mayoría de los trabajadores percibe falta de diversidad en la alta dirección, escasa inclusividad, dificultad para ser auténticos y una sensación generalizada de inseguridad en el entorno laboral. El informe concluye que enfrentar el edadismo requiere acciones integrales y no solo políticas declarativas. (*Great Place to Work*, 2025).

Comprender las diferencias naturales entre generaciones⁶ facilita la construcción de relaciones laborales más efectivas. Mientras los baby boomers suelen preferir liderazgos tradicionales y directos, la generación X valora la autonomía y la disponibilidad de sus líderes. Por su parte, los millenials buscan un liderazgo que equilibre trabajo y vida personal y favorezca

la comunicación abierta, y la generación Z muestra preferencia por líderes transparentes que adopten un estilo de mentoría cercano. En cuanto a la comunicación, aunque todas las generaciones reconocen el valor de las reuniones presenciales, su preferencia disminuye entre los grupos más jóvenes, que se inclinan hacia canales digitales y chats en línea.

Recuadro 3. *Pautas para liderar equipos intergeneracionales***1. Desarrollar la inteligencia generacional**

Consiste en formar a líderes y mandos medios para que comprendan los comportamientos y estilos de comunicación de cada generación, haciendo de esta comprensión una competencia esencial del liderazgo actual.

2. Usar datos para orientar la cultura

Implica utilizar herramientas de retroalimentación, como las encuestas de clima laboral, para tomar decisiones informadas sobre liderazgo, comunicación y experiencia del colaborador.

6. Baby boomers (60 a 78 años); Generación X (44 a 59 años); Millenials (28 a 43 años) y Generación Z (27 años o menos).

3. Implementar mentoría intergeneracional

Busca conectar talento joven con profesionales experimentados para facilitar el intercambio de conocimiento, fortalecer el respeto mutuo y mejorar la planificación de sucesión.

4. Invertir en comunicación multicanal

Consiste en combinar reuniones presenciales con plataformas digitales y herramientas colaborativas para adaptarse a las preferencias de cada generación y asegurar mensajes claros.

5. Fomentar un propósito compartido

Pretende alinear a toda la organización alrededor de un propósito que motive a todas las generaciones y evidencie cómo cada rol aporta al impacto colectivo.

6. Crear rutas de crecimiento personalizadas

Supone ofrecer alternativas de desarrollo acordes con cada etapa de la carrera, brindando progresión y retroalimentación a los jóvenes y oportunidades de legado y mentoría a los mayores.

7. Celebrar las fortalezas generacionales

Implica reconocer aportes como la innovación, la experiencia, la mentoría o el servicio continuo para fortalecer la cohesión y promover una cultura inclusiva.

8. Contratación y desarrollo de talento

Requiere revisar los procesos de atracción, selección y desarrollo para eliminar sesgos por edad y promover trayectorias laborales flexibles que respondan a las necesidades del ciclo de vida y fortalezcan capacidades clave en el sector financiero.

c. Contratación y desarrollo de talento

Frente a una población que envejece, **la permanencia e integración** de las personas mayores se ha convertido en **un desafío** clave en materia **de equidad e inclusión** en las organizaciones.

Lesley Warren
Head Research, Buk



La inclusión intergeneracional requiere revisar los procesos de atracción, selección, permanencia y desarrollo del talento humano. Es imperativo que en estos procesos se desarrollen protocolos que incidan en la eliminación de criterios de exclusión basados en la edad (explícitos o implícitos), y promover trayectorias laborales flexibles que reconozcan distintas etapas del ciclo de vida.

En el marco de este análisis resulta clave diferenciar dos grupos. El primero corresponde a personas de 50 años o más que aún no han alcanzado

la edad legal de pensión establecida en la normatividad colombiana. Para este grupo, las organizaciones pueden implementar prácticas de contratación, permanencia y desarrollo de talento intergeneracional orientadas a la actualización de competencias, la movilidad interna, la transferencia de conocimiento y la reducción del sesgo etario en los procesos de gestión humana. Estas prácticas permiten aprovechar la experiencia acumulada, fortalecer capacidades internas críticas y mejorar la productividad y la cohesión de los equipos de trabajo.

Recuadro 4. ¿Cómo elaborar un proceso de selección inclusivo?

De acuerdo con el informe *El valor del talento senior: datos y estrategias para la diversidad etaria en Chile, Colombia, México y Perú (2024)*, elaborado por la empresa tecnológica especializada en potenciar la gestión de recursos humanos, Buk, se presentan a continuación seis (6) pautas orientativas para guiar procesos de selección inclusivos con personas mayores:

- I. Sensibilización organizacional:** promover el entendimiento y la formación en temas de diversidad e inclusión es clave para desmontar prejuicios y estereotipos. El proceso debe comenzar con la concientización de los equipos de reclutamiento y continuar con los equipos de trabajo y toda la organización.
- II. Procesos de selección ciegos:** retirar datos personales de los candidatos, como edad o género, en las primeras etapas de evaluación permite que los reclutadores se concentren únicamente en la experiencia, las habilidades y las competencias. Esto reduce la posibilidad de que influyan sesgos relacionados con características personales.
- III. Flexibilidad en la negociación:** superar la idea de que un profesional senior siempre exigirá remuneraciones excesivamente altas y estar dispuesto a dialogar y negociar puede facilitar la comprensión de sus intereses y expectativas laborales, favoreciendo acuerdos beneficiosos para ambas partes.
- IV. Incentivos:** cuando una organización busca fortalecer la diversidad y enfrenta dificultades para lograrlo, ofrecer incentivos monetarios o no monetarios puede convertirse en una estrategia para atraer los perfiles deseados.
- V. Uso de herramientas para identificar sesgos:** con el avance de la inteligencia artificial, existen hoy soluciones que permiten analizar entrevistas y detectar posibles sesgos presentes en los procesos de selección.
- VI. Formación para los equipos de selección:** implementar capacitaciones prácticas que enseñen métodos de selección inclusivos, especialmente en el ámbito intergeneracional, y ayuden a los reclutadores a reconocer y gestionar sus propios sesgos, es fundamental para elegir al candidato adecuado. (BUK, 2025)

El segundo grupo corresponde a personas que se encuentran en la edad legal de pensión o en un tramo de transición hacia el retiro. En este caso, el margen de acción directa del sector es limitado considerando la normatividad. No obstante, las entidades pueden desempeñar un rol complementario alineando sus prácticas internas con los objetivos de envejecimiento productivo, implementando esquemas de retiro gradual dentro del marco normativo vigente y generando evidencia que aporte al diálogo de política pública sobre retiro, permanencia laboral y sostenibilidad del sistema.

En este contexto, promover trayectorias laborales más largas y un envejecimiento productivo requiere abordar los incentivos que inciden en el momento efectivo de retiro. La revisión periódica de la edad de pensión y de los mecanismos que facilitan o desincentivan la jubilación anticipada se convierte así en una condición habilitante para la sostenibilidad del sistema y para evitar salidas tempranas del mercado laboral. La evidencia internacional ofrece insumos relevantes para este debate. El siguiente recuadro presenta el caso de Luxemburgo, analizado por la OCDE, como un ejemplo ilustrativo de los riesgos asociados a una edad efectiva de retiro baja y a incentivos que favorecen retiros anticipados.

Recuadro 5. *La importancia de revisar la edad de pensión*

De acuerdo con el informe de la OCDE *Encuestas Económicas: Luxemburgo 2025*⁷, el análisis del caso de este país, que registra una de las edades efectivas de retiro más bajas entre los miembros de la organización, muestra por qué es indispensable revisar periódicamente la edad de jubilación y los incentivos asociados al sistema pensional, a fin de garantizar su sostenibilidad en el tiempo. (OECD, 2025).

Luxemburgo enfrenta un fuerte aumento del gasto en pensiones en las próximas décadas debido al retiro de grandes cohortes de trabajadores, incluidos muchos trabajadores transfronterizos, que ingresaron al mercado laboral desde finales de los años ochenta. Entre 2024 y 2070, el número de pensionados se triplicará, mientras que la relación entre trabajadores activos y pensionistas caerá de aproximadamente 2,5 a cerca de 1.

Aunque el país cuenta actualmente con importantes reservas financieras (alrededor del 34 % del PIB) y un sistema de pensiones con superávit, estas condiciones favorables se revertirán rápidamente a partir de la década de 2030. Las reformas introducidas en 2012, si bien mejoraron algunos incentivos y redujeron gradualmente la generosidad de los beneficios,

no son suficientes para contener el aumento proyectado del gasto en pensiones, que podría alcanzar 17,5 % del PIB en 2070. El sistema luxemburgués se caracteriza por:

- Una edad efectiva de jubilación muy baja (alrededor de 60 años, la más baja de la OCDE).
- Beneficios elevados, con tasas de reemplazo cercanas al 75 % para carreras completas.
- Indexación de las pensiones al crecimiento salarial y a la inflación, lo que incrementa el gasto en el largo plazo.
- Reglas que favorecen el retiro anticipado, incluso para personas con carreras contributivas relativamente cortas debido al reconocimiento de años de estudio.

De mantenerse las reglas actuales, equilibrar el sistema requeriría aumentar drásticamente las contribuciones a partir de la década de 2040, lo que recaería de forma desproporcionada sobre las generaciones jóvenes, afectando salarios netos, costos laborales y competitividad.

7. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/04/oecd-economic-surveys-luxembourg-2025_3eb782b5/803b3ea1-en.pdf

Recomendaciones para asegurar la sostenibilidad del sistema de pensiones

Para enfrentar estos desafíos, la OCDE propone un paquete combinado de reformas.

1. Ampliar el horizonte de planificación del sistema

Revisar el sistema pensando en los próximos 50 años, y no solo en 10, para anticipar con tiempos los efectos del envejecimiento de la población y evitar ajustes drásticos en el futuro.

2. Establecer una tasa de contribución estable

Definir y aplicar de forma progresiva una tasa de contribución estable que permita financiar las personas en el largo plazo, aprovechando la cantidad de trabajadores activos en la actualidad. Esto ayudaría a que las generaciones actuales contribuyan más y no se traslade toda la carga a los jóvenes del futuro.

3. Aumentar la edad efectiva de jubilación

- Limitar el acceso al retiro anticipado.

- No contar los años de estudio como años trabajados para jubilarse antes.

- Vincular la edad legal de jubilación a la esperanza de vida, de modo que los aumentos en longevidad se reflejen en carreras laborales más largas.

4. Reducir gradualmente la generosidad de los beneficios

- Adelantar la transición completa de la reforma de 2012 (de 2052 a 2037).
- Cambiar la indexación de las pensiones: pasar de ajustarlas según salarios e inflación a hacerlo solo según inflación.

5. Proteger la equidad social e intergeneracional

Asegurar que las personas con pensiones bajas y los trabajadores de menores salarios no sean los más afectados por los cambios, manteniendo mínimos de protección social y apoyos complementarios de ser necesario. (OECD, 2025)

d. Capacitación, reconocimiento y comunicación

La transformación cultural requiere procesos continuos de capacitación y sensibilización sobre edadismo, diversidad etaria y atención inclusiva. Este componente es clave para asegurar que los equipos comprendan el enfoque de derechos de las personas mayores y cuenten con herramientas prácticas para aplicarlo en su quehacer diario.

De manera complementaria, el reconocimiento de buenas prácticas y la comunicación interna y externa de los avances en inclusión intergeneracional refuerzan el compromiso institucional definido en el Lineamiento 1. Visibilizar aprendizajes, resultados e impactos contribuye a consolidar una narrativa organizacional coherente, fortalece la rendición de cuentas y posiciona a la entidad como un actor responsable frente al cambio demográfico, en consonancia con los estándares promovidos por la CEPAL y la Agenda 2030.





Tabla 2. Plan de acción sugerido para la implementación de lineamiento n° 2: cultura organizacional orientada a la inclusión intergeneracional

Componente	Objetivo	Acciones clave	Responsables	Plazo estimado
1. Políticas y prácticas inclusivas	Integrar criterios de no discriminación por edad en normas internas y prácticas operativas para asegurar coherencia institucional.	• Actualizar políticas internas. • Revisar reglamentos, manuales y protocolos. • Incorporar criterios de accesibilidad y no edadismo. • Revisar piezas institucionales. • Entrenar a equipos de servicio y comunicaciones.	RR. HH., oficina jurídica, riesgos, comunicaciones	4–8 meses
2. Pertenencia, colaboración y reconocimiento	Fomentar ambientes laborales en los que todas las generaciones se sientan valoradas y reconocidas, promoviendo el aprendizaje intergeneracional.	• Programas de mentoría bidireccional. • Campañas de reconocimiento al talento senior. • Espacios de diálogo y trabajo colaborativo. • Acciones contra el edadismo laboral.	RR. HH., comunicaciones, todos los líderes de área.	6–12 meses
3. Contratación y desarrollo de talento	Garantizar procesos inclusivos sin sesgos por edad y promover trayectorias laborales flexibles y aprendizaje a lo largo de la vida.	• Rediseñar procesos de selección inclusiva. • Selección neutral. • Capacitar reclutadores. • Flexibilizar esquemas laborales. • Incentivos para atracción de talento <i>senior</i>.	Alta dirección, RR. HH.	6–12 meses
4. Capacitación, reconocimiento y comunicación	Garantizar formación continua en edadismo, diversidad etaria y atención inclusiva; visibilizar avances para fortalecer la narrativa institucional.	• Programas de formación continua. • Desarrollo de campañas de sensibilización. • Medición y reporte de avances. • Reconocimiento de buenas prácticas.	Alta dirección, RR. HH., comunicaciones, sostenibilidad.	4–8 meses

LINEAMIENTO 3. HABILITADORES TRANSVERSALES

Los habilitadores transversales tienen como propósito fortalecer la sostenibilidad y el aprendizaje continuo de las acciones definidas en esta hoja de ruta. Se consideran transversales porque brindan soporte y coherencia al desarrollo de los demás lineamientos. Esta hoja de ruta incorpora los siguientes habilitadores.

- **Estrategia de comunicaciones:** es clave para superar la barrera de entrada relacionada con el edadismo, fomentar una cultura interna orientada al cambio y transformar la manera en que se comunica e interactúa con los clientes.
- **Monitoreo y evaluación:** permite medir y evaluar el progreso de las acciones, identificar buenas prácticas y detectar oportunidades de mejora para maximizar los impactos.
- **Alianzas:** facilitan la articulación interinstitucional y la movilización de recursos necesarios para implementar los lineamientos establecidos.

I. Comunicaciones inclusivas libres de edadismo

El uso consciente y estratégico del lenguaje es esencial para fortalecer la conexión entre todas las áreas y sectores de las entidades. No se trata solo del ámbito de comunicaciones, equipos como el comercial, mercadeo, atención al cliente y cualquier otra área que interactúe con públicos internos o externos requieren construir mensajes claros, coherentes y alineados con los objetivos institucionales. En este sentido, las estrategias de comunicación juegan un papel crucial, ya que permiten unificar criterios, potenciar el impacto de cada interacción y garantizar que la voz de la organización sea consistente en todos los puntos de contacto.

La sensibilización no solo permite visibilizar los riesgos del edadismo, sino que también sienta las bases para combatirlo, tal como se ha logrado con otras formas de discriminación como el sexismo o el racismo.

Desde una perspectiva institucional, esto implica que las comunicaciones deben ser inclusivas, accesibles y respetuosas con la diversidad generacional. Internamente, es clave gestionar el cambio cultural, promo-

viendo mensajes que valoren la experiencia y el aporte de las personas mayores, y capacitando al personal para reconocer y evitar sesgos por edad. Externamente, la comunicación y la atención a clientes debe reflejar este compromiso, asegurando que los mensajes, canales y servicios estén diseñados para incluir a personas de todas las edades, especialmente aquellas con discapacidad o en situación de vulnerabilidad.

Componentes

a. Integración y/o adaptación de los pilares de comunicación inclusiva en los manuales internos de las organizaciones: lenguaje institucional y uso de imágenes.

- Lenguaje institucional

El modo en que se utiliza el lenguaje al interactuar con los clientes es un punto decisivo, pues es allí cuando la filosofía institucional se hace visible en el contacto directo. De esta comunicación depende que las personas mayores perciban una experiencia basada en el respeto y la autonomía, o que, por el contrario, sientan un trato paternalista, condescendiente o incluso hostil por parte del sector financiero.

El lenguaje que emplea una institución forma parte esencial de su identidad corporativa, ya que influye de manera directa en la confianza y el valor que las personas mayores atribuyen a las entidades financieras. Por ello, es fundamental eliminar cualquier expresión que pueda implicar discriminación por edad, incluyendo aquellas frases aparentemente amables que en realidad resultan condescendientes (edadismo benevolente).

El respeto debe expresarse no solo a través de las palabras, sino también mediante el tono de voz, el ritmo del diálogo, la mirada y la postura corporal. Es decir, el respeto se transmite tanto en la forma como en el contenido del mensaje.

A continuación, se presentan algunas sugerencias de lenguaje que el sector podría adaptar a fin de adaptar su lenguaje desde distintos enfoques estratégicos.



Tabla 3. Recomendaciones para la adaptación del lenguaje institucional

Recomendación	Aspectos a evitar	Intentar usar
1. Enmarcar positivamente la experiencia	“La tercera edad tiene mucha dificultad con [trámite]”.	“Su experiencia es un capital. La solidez de nuestra entidad se basa en la confianza de clientes con trayectoria”.
2. Propender por cero paternalismos	“Ayudamos a los ‘abuelitos’ con sus claves” / “Le simplificamos las cosas a los ‘adultos mayores’”.	“Respetamos su autonomía financiera. Diseñamos soluciones que permiten que usted mantenga el control y tome las decisiones”.
3. Usar narrativa demográfica de valor	“La carga que representa la población de retiro para el sistema” / “Segmento de pensionados”.	“Potenciando la economía de la longevidad. Identificamos el valor estratégico y la lealtad del segmento de las personas mayores”.
4. Fomentar la inclusión a través de la practicidad	“El producto fácil de entender para el ‘viejo’” / “Solo requiere de la firma de un familiar joven”.	“Nuestra propuesta de valor es transparente. La simplicidad es una inversión en su tranquilidad, no una simplificación por su edad”.
5. Fortalecer estrategias de seguridad y acompañamiento	“Usted no se preocupe por eso, nosotros lo hacemos por usted” (exceso de protección).	“Nuestro rol es acompañarle. Garantizamos la seguridad de sus inversiones con información clara para que se sienta en control”.
6. Visibilizar y dignificar talento senior	“Tratar la edad como límite, e invisibilizar sus aportes” / “La experiencia ya no es relevante en el entorno digital.”	“Validar la experiencia de los empleados senior como activo estratégico y fuente de mentoría intergeneracional” / “Impulsamos el desarrollo continuo sin límites de edad”.
7. Fomentar el diseño centrado en el usuario	“Diseñar sin tener en cuenta a las personas mayores, y asumir por suposiciones estereotípicas”.	“El diseño de productos y servicios es para los mayores y con los mayores (cocreación, no suposición)”.

Fuente: Guía de comunicación y atención a personas mayores de 50 años: la nueva longevidad en el sistema financiero, Banca de las Oportunidades (2025).

En el *anexo 2* se presentan algunos ejemplos de categorías y expresiones comunes que resultan eda-

distas y que es clave transformar para mitigar estos sesgos desde el lenguaje institucional.

Recuadro 6. Manual práctico de redacción institucional y de comunicaciones con clientes

Pilar	Principios de redacción	Recomendaciones de estilo
Lenguaje institucional	• Usar lenguaje afirmativo: resaltar confianza, experiencia y derechos. • Tono corporativo cercano: transmitir seguridad. • Énfasis en capacidades y continuidad. • Equilibrio entre tradición e innovación. • Evitar expresiones condescendientes o paternalistas. • Evitar metáforas de carga o debilidad.	Combinar conceptos intangibles con beneficios concretos. Usar frases cortas, claras y contundentes. Mantener consistencia entre valores institucionales y lenguaje.
Comunicaciones con clientes	• Usar segunda persona para fomentar cercanía y respeto. • Lenguaje claro y positivo: frases breves sin tecnicismos. • Usar tono motivador. • Evitar diminutivos y paternalismo “viejito”. • Evitar generalizaciones “a su edad ya no”, “todos los mayores”.	Usar verbos positivos: decidir, acompañar, crecer, construir, etc. Personalizar siempre el trato: usar el nombre del cliente. Ofrecer apoyo sin imposición. Mantener coherencia institucional.

- Imágenes y representación visual

Las imágenes construyen imaginarios: mostrar diversidad crea inclusión

Las imágenes cumplen un papel fundamental en la creación de imaginarios sociales. Cuando muestran la verdadera diversidad de las personas mayores: activas, capaces y conectadas, ayudan a romper estereotipos y a generar referentes positivos. Cada recurso visual transmite un mensaje implícito sobre quiénes son las personas mayores, qué se espera de ellas y cuál es su lugar en la sociedad y en el sistema financiero.

Por eso, la representación visual no es solo un asunto estético, es una herramienta estratégica para impulsar cambios culturales, fortalecer la confianza, reconocer trayectorias de vida y promover nuevas formas de participación económica, social y ciudadana.

A continuación, se presentan orientaciones, recomendaciones y ejemplos para una representación visual adecuada de personas mayores en el contexto de clientes *senior*.

Recomendaciones

- **Reflejar la diversidad real:** incluir distintas edades, géneros, etnias, territorios, niveles socioeconómicos y capacidades funcionales, evitando imágenes homogéneas o estereotipadas.
- **Mostrar a las personas mayores como protagonistas:** destacarlas en roles activos como decidir, trabajar, liderar, emprender o aprender, no solo en situaciones pasivas.
- **Evitar estereotipos de fragilidad:** no asociarlas únicamente con dependencia, enfermedad o aislamiento, salvo en contextos estrictamente necesarios y con enfoque respetuoso.

- **Resaltar capacidades y trayectorias:** enfatizar habilidades y experiencia, usando herramientas financieras, tecnológicas o participando en actividades productivas y comunitarias.
- **Promover autonomía:** elegir imágenes en las que se evidencia control y toma de decisiones, evitando la sobreasistencia.
- **Equilibrar realismo y aspiracionalidad:** representaciones creíbles que también proyecten bienestar sin idealizar la vejez.
- **Visibilizar vínculos intergeneracionales en igualdad:** mostrar relaciones basadas en colaboración y respeto, evitando roles subordinados.
- **Mantener una estética digna y no caricaturesca:** evitar exageraciones o infantilización; priorizar imágenes que transmitan respeto y reconocimiento.





Ilustración 1. Recomendaciones para visibilizar mediante imágenes a las personas mayores



Usar



Evitar



1. Actividades cotidianas y modernas

Personas mayores usando smartphone, haciendo ejercicio o trabajando en grupos.

Personas mayores siempre sentados o enfermos.



2. Diversidad

Variedad: interseccionalidad, perfiles productivos diversos, consumidores.

Personas mayores ejerciendo roles pasivos, personas de una sola etnia o condición socioeconómica.



3. Representación auténtica y realista

Expresiones naturales, interactuando con el sector financiero (canales presenciales y digitales).

Solo personas mayores mirando al horizonte o con la mirada perdida.



4. Participación intergeneracional

Personas mayores colaborando con jóvenes en diversas actividades.

Visibilizar a las personas mayores aisladas, desconectadas o en escenarios de dependencia.



5. Modernidad y estilo de vida activo

Personas mayores en escenarios de entretenimiento: conciertos, viajes, practicando artes y/o deportes.

Personas mayores aburridas, enfermas y/o pasivas.



6. Liderazgo y experiencia

Personas mayores liderando reuniones, dando mentorías o guiando equipos.

Personas mayores solo como receptores pasivos.

Fuente: Guía de comunicación y atención de personas mayores de 50 años: la nueva longevidad en el sector financiero, Banca de las Oportunidades (2025).

Claves para representar a las personas mayores con autenticidad:

- I. **Evitar IA generativa no entrenada:** un estudio de Universitat Oberta de Catalunya demostró que la IA presenta edadismo sistémico invisibilizando a las personas mayores (solo 2.5 % de representación en contraste con el 57 % de personas entre 25 y 34 años), adicionalmente suele representar a las personas bajo estereotipos de carácter negativo. En ese sentido se recomienda no usar IA para crear imágenes de personas mayores hasta que la misma esté lo suficientemente entrenada y preparada para representar diversidad.
- II. **Crear un banco de imágenes propio:** repositorio con fotografías de clientes reales siguiendo las sugerencias de la tabla anterior.
- III. **Definir criterios de selección inclusivos:** asegurar siempre que las imágenes de las personas mayores reflejan diversidad étnica, socioeconómica y productiva de las personas mayores.

Referentes de imágenes de personas mayores que incorporan recomendaciones de diversidad e inclusión:

Age Without Limits es una iniciativa creada por Ageism Action Alliance en el Reino Unido, impulsada por organizaciones que trabajan para combatir el edadismo y promover una imagen positiva del envejecimiento. Dentro de sus acciones más destacadas se encuentra la primera biblioteca de imágenes gratuitas que visibilizan a las personas mayores bajo un enfoque diverso y positivo. <https://www.agewithout-limits.org/image-library>



Recuadro 7. Campaña de comunicaciones “Bendita edad” de CaixaBank en España

El punto de partida de esta iniciativa es el Estudio sobre el envejecimiento activo⁸, elaborado por la entidad para conocer la percepción de las personas mayores sobre esta etapa de la vida en España y sensibilizar a la sociedad sobre su relevancia.

Según el estudio, el 48 % de los españoles mayores de 60 años se considera activo, especialmente las mujeres, las personas entre 60 y 64 años, quienes están laboralmente activos, tienen estudios medios o superiores, pertenecen a clases sociales media o alta y cuentan con ingresos elevados. Por regiones, Galicia, Castilla y León y Aragón destacan por tener los mayores índices de actividad.

Entre quienes se consideran activos, más del 80 % lo atribuye a la realización de labores domésticas; seis de cada diez practican deporte o participan en actividades recreativas, y más de la mitad dedica

tiempo a estudiar, aprender, leer, desarrollar hobbies o hacer manualidades. Un 46 % se mantiene activo cuidando de familiares, y un 14 % participa en proyectos de voluntariado. En cuanto a actividades específicas, Castilla-La Mancha, Comunidad Valenciana, Madrid y País Vasco lideran en práctica deportiva; Aragón, Madrid y el País Vasco en actividades de estudio; y Galicia en hobbies y manualidades.

La campaña, titulada “Bendita Edad”, busca destacar historias inspiradoras de personas mayores que rompen estereotipos. Entre sus protagonistas se encuentran Leopoldo Abadía, quien comenzó su carrera como escritor a los 75 años; Anabel Ávila, *gamer* y *streamer* a los 63; Enrique Ayala, campeón nacional de tenis a los 90; y María Teresa Saperas, quien se convirtió en emprendedora a los 78 años. (Caixa Bank, 2024)

8. <https://www.caixabank.com/docs/comunicacion/75919.pdf>

II. Monitoreo, evaluación y aprendizaje

El sistema de monitoreo, evaluación y aprendizaje es una herramienta fundamental para asegurar que las acciones de inclusión financiera dirigidas a las personas mayores se implementen de manera efectiva y generen los resultados esperados. Además de medir avances, este sistema fortalece la capacidad de la entidad para gestionar recursos, tomar decisiones estratégicas y consolidar una cultura institucional con enfoque intergeneracional.

¿Cómo ayuda este proceso a la implementación puntual de los lineamientos sugeridos en esta hoja de ruta?

Apoyar la toma de decisiones estratégicas, proporcionando información confiable para asignar recur-

sos a las iniciativas que generen mayor impacto en la población objetivo.

- Evaluar la pertinencia de la estrategia, verificando si las políticas implementadas responden adecuadamente a los cambios sociales, económicos y tecnológicos que afectan a las personas mayores.
- Fortalecer la transparencia y la rendición de cuentas, garantizando un uso responsable de los fondos y recursos destinados a la inclusión financiera.
- Generar evidencia y aprendizajes institucionales, creando una base de conocimiento sobre prácticas exitosas que sirvan para mejorar futuras fases de la hoja de ruta y otras políticas con enfoque intergeneracional.



Ilustración 2. Sistema de monitoreo, evaluación y aprendizaje en las estrategias de inclusión financiera para personas mayores

- Conformación / activación grupo de trabajo de monitoreo.
- Sistemas de información desagregada / diversidad del segmento.

Preformulación

Formulación

- Definición teoría del cambio y marco de resultados.
- Indicadores, líneas base y metas.
- Definición de roles y responsabilidades de monitoreo y evaluación.

- Monitoreo de acciones.
- Elaboración de informes y uso de hallazgos.
- Evaluaciones.

Implementación

Fuente: elaboración propia con base en el documento National Financial Inclusion Strategy Monitoring and Evaluation Toolkit de Alliance for Financial Inclusion - AFI.



Componentes

a. Implementación de un sistema de información desagregada e incorporación de variables que capten la diversidad de los clientes mayores

Dado que las personas mayores conforman un grupo heterogéneo, es fundamental que la recolección de datos incluya variables que reflejen esta diversidad. Esto permitirá fortalecer las estrategias de fidelización y diseñar atenciones diferenciales que respondan a necesidades específicas. Para avanzar en esta comprensión, es clave combinar distin-

tas herramientas de caracterización (cuantitativas y cualitativas), como encuestas, entrevistas, observación etnográfica y análisis de trayectorias, entre otras. Dentro de este conjunto, los arquetipos pueden aportar una mirada integradora sobre perfiles y comportamientos, pero no deben ser la única herramienta. Además, es indispensable que todo el proceso incorpore la interseccionalidad (integración de variables como edad, sexo, etnia, discapacidad, ruralidad, etc.) como principio orientador para identificar comportamientos financieros, barreras y expectativas en la interacción con el sistema financiero.



Tabla 4. Variables a considerar para la construcción de arquetipos de clientes 50+

Aspectos cuantitativos	Aspectos cualitativos (autonomía y apertura al cambio)
• Edad • Nivel socioeconómico • Ocupación • Educación • Uso de redes sociales • Acceso y uso de dispositivos tecnológicos • Estado de salud y discapacidad • Nivel de ruralidad • Trayectoria laboral y tipo de ingresos (pensión, trabajo activo, informalidad, transferencias) • Acceso a infraestructura financiera (sucursales, corresponsales, cajeros automáticos) • Red de apoyo disponible (familiares, cuidadores o apoyo comunitario)	• Disposición a la digitalización • Manejo del dinero (de forma autónoma o a través de familiares u otros) • Canales de atención preferidos • Identificación de expectativas frente a la interacción con el sistema financiero • Barreras de interacción con el sistema financiero • Autonomía operativa en la interacción financiera • Dominio financiero práctico • Nivel de confianza y percepción de riesgo financiero

Fuente: elaboración propia con base en el informe Abriendo Puertas: recomendaciones para el diseño de experiencias de atención inclusivas en el sector financiero para personas mayores, de Asobancaria y la Fundación Saldarriaga Concha (2024); y de Sparkassenstiftung Alemana Latinoamerica y el Caribe (DSIK) (2025). (Asobancaria & Fundación Saldarriaga Concha, 2024) (Sparkassenstiftung Alemana Latinoamerica y el Caribe, 2025)

Para que los arquetipos sean verdaderamente accionables, es necesario integrar un enfoque conductual que complemente, y vaya más allá de los criterios sociodemográficos tradicionales. Esto implica modelar patrones de decisión y uso a partir de variables como las preferencias de canal, las heurísticas de decisión,

la tolerancia al riesgo, la búsqueda de asesoría y las motivaciones financieras, así como comprender los contextos en los que dichas decisiones se toman. Estos contextos incluyen los momentos de vida, los disparadores que activan una elección financiera y las barreras que pueden limitar o condicionar su ejecución.

Incorporar esta perspectiva permite segmentar a la población mayor con base en comportamientos observables y prácticas reales, en lugar de depender únicamente de variables demográficas estáticas. Con ello, se fortalece la precisión de las propuestas de valor y se facilita el diseño de intervenciones diferenciales basadas en evidencia, alineadas con las necesidades, capacidades y expectativas efectivas de las personas mayores.

Este enfoque conductual debe articularse, además, con una mirada interseccional que reconozca cómo la edad interactúa con otros atributos como el género, el territorio, las capacidades físicas y cognitivas y las trayectorias de vida, configurando experiencias financieras diversas y desiguales dentro del propio segmento.

A partir de esta combinación de factores sociodemográficos, conductuales e interseccionales, como los señalados en la tabla anterior, organizaciones como Asobancaria junto con la Fundación Saldarriaga Concha⁹ y la Sparkassenstiftung Alemana Latinoamericana y el Caribe (DSIK)¹⁰ han desarrollado metodologías para la construcción de arquetipos

y segmentaciones avanzadas. Estas herramientas permiten describir de manera más precisa el contexto, las expectativas, las motivaciones y las barreras que enfrentan las personas mayores en su relación con el sistema financiero.

Así, los arquetipos se consolidan como una herramienta estratégica para orientar el diseño de experiencias, productos financieros y esquemas de acompañamiento inclusivos, contribuyendo a una oferta más pertinente, accesible y alineada con la diversidad del envejecimiento. Para profundizar en los arquetipos construidos por estas organizaciones, se recomienda remitirse al Anexo 3.

b. Definir una teoría de cambio

La Teoría del Cambio (ToC) describe cómo las acciones previstas en la política y compromiso de cada entidad conducirán a los resultados deseados, estableciendo una secuencia lógica entre insumos, actividades, productos, resultados e impactos. La ToC no es un plan rígido, debe revisarse y ajustarse periódicamente según los aprendizajes y cambios en el entorno.

9. Asobancaria junto con la Fundación Saldarriaga Concha desarrollaron el informe Abriendo Puertas y una metodología de arquetipos, en la que a partir del cruce de información cualitativa y cuantitativa construyeron 6 perfiles (anexo 3).

10. En su estudio *¿Cómo toman decisiones financieras las personas mayores? Evidencias desde la economía del comportamiento de Colombia, El Salvador y México* resalta que para clasificar la enorme variedad de historias que escucharon sobre experiencias financieras de personas mayores, fue preciso el cruce de dos factores conductuales clave: **i) la autonomía operativa**: que combina destreza tecnológica para usar los dispositivos móviles, apps y cajeros, la autonomía para ejecutar trámites completos con confianza y las condiciones físicas y cognitivas para operar productos de forma independiente, y, **ii) el dominio financiero práctico**: que es el conocimiento aplicado hacia productos y servicios financieros. Con estos dos cruces, de acuerdo con la metodología utilizada, se obtuvieron cuatro (4) patrones de comportamiento para el diseño de intervenciones hacia el segmento (anexo 3).



Tabla 5. Ejemplo ToC para el desarrollo de estrategias de inclusión con personas mayores

Impacto esperado

La entidad financiera se posiciona como líder en inclusión intergeneracional, logrando mayor vinculación de personas mayores, incremento en el uso de productos y servicios, fidelización y rentabilidad sostenible, mientras contribuye al bienestar económico y social de este segmento.



Resultado a largo plazo

La entidad consolida un modelo integral con enfoque intergeneracional que incorpora políticas institucionales, cultura organizacional inclusiva, comunicaciones adaptadas, modelo de atención diferencial y oferta de productos diseñados según el ciclo de vida.



Resultados a mediano plazo

Ajustes normativos internos y protocolos para atención diferencial, implementación de un modelo híbrido (digital + presencial) que reduzca barreras, campañas de comunicación inclusivas que fortalezcan confianza, alianzas estratégicas para innovación y educación financiera, desarrollo de productos adaptados a necesidades del ciclo de vida.



Intervenciones

Capacitación del personal en enfoque intergeneracional y sesgos inconscientes, creación de indicadores y sistema MEL, diseño de protocolos y simplificación de procesos, lanzamiento de campañas inclusivas.



Supuestos clave

La inclusión financiera de personas mayores genera confianza, aumenta vinculación y reduce deserción; la oferta adaptada y atención diferencial incrementan rentabilidad; alianzas y educación financiera fortalecen sostenibilidad.



c. Línea base y formulación de indicadores

Para monitorear la inclusión financiera de las personas mayores, es fundamental definir una línea base que indique el punto de partida antes de implementar acciones. Esta línea base se construye a partir de datos históricos y actuales, desagregados por edad, género, nivel de ingresos, ubicación, entre otros, con el fin de identificar brechas, patrones de exclusión y oportunidades de intervención.

Una vez establecida la línea base, se deben formular indicadores claros y metas SMART (específicas, medibles, alcanzables, relevantes y con un tiempo definido) que permitan evaluar avances en distintas dimensiones de la inclusión financiera. En este marco, es importante reconocer que el acceso y el uso de productos y servicios financieros no constituyen un fin en sí mismos, sino medios para activar palancas de bienestar financiero que contribuyan a un envejecimiento más seguro, autónomo y digno (*aging well*).

Por ello, los indicadores no solo deben dar cuenta del acceso y la utilización de servicios financieros, sino también de la calidad de la experiencia, la autonomía en la toma de decisiones, la confianza en el sistema financiero y la capacidad de las personas mayores para gestionar su vida económica a lo largo del ciclo de vida. Desde esta perspectiva, los indicadores pueden organizarse en categorías que permitan capturar tanto los avances operativos como los cambios efectivos en el bienestar financiero de las personas mayores (European Institute for Gender Equality, 2025).

- **Indicadores de contexto:** miden la situación general del grupo, reflejando su posición frente al acceso a servicios financieros y las brechas existentes.
- **Indicadores de aplicación:** describen las características del grupo objetivo, como condiciones socioeconómicas, uso de canales y nivel de autonomía en operaciones financieras.
- **Indicadores de proceso:** evalúan cómo se gestionan las acciones, considerando aspectos como facilidad de acceso, rapidez en la atención, calidad del servicio, cobertura y recursos destinados al grupo.

- **Indicadores de resultado:** miden los cambios logrados como consecuencia de las intervenciones implementadas, permitiendo comparar los resultados con los objetivos planteados y evidenciar avances en dimensiones clave del bienestar financieros¹¹ de las personas mayores, como la autonomía, la confianza, la seguridad y la capacidad de tomar decisiones financieras informadas
- **Indicadores de eficiencia:** relacionan los recursos utilizados con los resultados alcanzados, asegurando que las inversiones sean efectivas y sostenibles.

Cada indicador debe alinearse con el compromiso institucional y vincularse con acciones concretas dentro de la teoría de cambio, de modo que el monitoreo permita evaluar no solo acceso y uso, sino también calidad del servicio y mejoras reales en el bienestar financiero de las personas mayores (por ejemplo, mayor resiliencia ante imprevistos, confianza y seguridad en la gestión del dinero). Esto asegura que la inclusión financiera contribuya efectivamente a un envejecimiento más seguro, autónomo y saludable.

En el anexo 4 se presentan ejemplos de indicadores sugeridos para cada una de las categorías, así como indicadores específicos de acceso, uso, calidad y bienestar financiero, que permiten operacionalizar este enfoque de manera coherente con la teoría de cambio.

d. Desarrollar procesos participativos que favorezcan el diseño basado en las personas mayores

Propiciar metodologías participativas que permitan a las personas mayores involucrarse directamente en la creación y adaptación de productos y servicios. No se trata solo de consultar opiniones, sino de incluir sus voces en procesos de decisión y cocreación, reconociendo su experiencia como un recurso valioso para la innovación social. Según el Northwest Center for Public Health Practice de la Universidad de Washington, el diseño centrado en las personas mayores debe seguir los siguientes principios.

11. Capacidad de una persona para manejar su dinero, cubrir necesidades presentes, enfrentar imprevistos y planear con tranquilidad su futuro.



Tabla 6. Principios para el diseño centrado en las personas mayores

Principio	Descripción
Diseñar para la diversidad	Se debe reconocer que la población mayor es heterogénea, con diferencias en salud, contexto, privacidad y habilidades tecnológicas. Es clave aplicar enfoques inclusivos que contemplen distintas capacidades y experiencias.
Reconocer distintos niveles de experiencia tecnológica	Se deben considerar las variaciones en confianza y habilidades digitales. El diseño debe ofrecer opciones simples y accesibles para quienes tienen poca experiencia.
Apoyar las capacidades físicas	Es necesario adaptar materiales y herramientas: usar tipografía grande (16-18 puntos), permitir ajuste de volumen, evitar frecuencias altas y considerar asistencia por voz para quienes tienen limitaciones físicas.
No olvidar a quienes no usan tecnología	Es importante mantener canales tradicionales y diseñar opciones híbridas que no excluyan a quienes prefieren métodos no digitales.
Fomentar incentivos	Se recomienda ofrecer incentivos que reconozcan el tiempo y la participación de las personas mayores.
Adaptar materiales y dinámicas	Ajustar formatos y tiempos para evitar fatiga, utilizando tipografía grande y sesiones breves.
Aplicar técnicas flexibles	Ofrecer distintas formas de participación, como conversaciones o notas, adaptándose a las preferencias del grupo.

Fuente: elaboración propia con base en el documento *The Essential Guide to Older Adult-Centered Design: Supporting Personal Health Information Management* de la Universidad de Washington. (Universidad de Washington, 2020)



e. Implementar evaluaciones de impacto

La evaluación debe integrarse como un componente clave de la estrategia de monitoreo para garantizar la mejora continua de la implementación. Este proceso permitirá generar evidencia sólida sobre los factores que funcionan bien, aquellos que requieren ajustes, posibles efectos no previstos y oportunidades de cambio.

Para ello, se recomienda definir un plan de evaluación que incluya:

- **Propósito:** determinar por qué se realiza la evaluación y qué decisiones informará.
- **Alcance:** establecer qué aspectos se evaluarán. La OCDE establece seis (6) criterios para promover la evaluación a estrategias y políticas: efectividad, eficiencia, impacto, sostenibilidad).
- **Recurso:** Mejores criterios para una mejor evaluación: definiciones revisadas de los criterios de evaluación y principios para su utilización, OCDE, 2019.
- **Metodología:** definir qué datos se recopilarán, de dónde y cómo (combinando métodos cuantitativos y cualitativos).
- **Responsabilidad:** asignar quién ejecutará la evaluación y cómo se garantizará la independencia técnica. (OCDE, 2019)

Se sugiere utilizar herramientas como la matriz de diseño de evaluación, que organiza preguntas, indicadores, fuentes de datos y métodos de recolección, asegurando coherencia y trazabilidad en el proceso. Esta acción debe aplicarse en momentos estratégicos, como evaluaciones de medio término y finales, para retroalimentar la toma de decisiones y ajustar la estrategia según los hallazgos. Sistematización de buenas prácticas y lecciones aprendidas

f. Sistematización de buenas prácticas y lecciones aprendidas

Sistematizar las lecciones aprendidas es clave para garantizar que las experiencias acumuladas en pro-

yectos dirigidos a personas mayores se conviertan en conocimiento útil y aplicable. Este proceso permite.

- Identificar factores de éxito y deficiencias en políticas, programas y metodologías.
- Proponer soluciones para problemas recurrentes y replicar prácticas exitosas.
- Mitigar riesgos en futuras intervenciones.
- Generar recomendaciones prácticas para mejorar el diseño y ejecución de nuevas iniciativas.

¿Cómo se sistematizan las lecciones aprendidas?

El ciclo de gestión de lecciones aprendidas diseñado por el Banco Interamericano de Desarrollo¹² propone cuatro fases principales.

I. Identificación

Reflexionar sobre los resultados obtenidos y los factores que influyeron en ellos. Se pueden usar metodologías como After Action Review (reuniones de reflexión después de la acción) o espacios participativos con actores clave.

II. Documentación

Registrar la lógica causal entre lo esperado y lo logrado, el contexto y las recomendaciones prácticas. Formatos sugeridos: notas técnicas, estudios de caso, informes breves.

III. Diseminación

Compartir el conocimiento con audiencias relevantes mediante publicaciones, talleres, plataformas digitales o comunidades de práctica.

IV. Reúso

Aplicar las lecciones en nuevos proyectos, adaptándolas al contexto. Este paso cierra el ciclo y lo reinicia, generando aprendizaje continuo.

- V. **Recurso:** Guidance to dissemination of lesson learned and emerging good practices de la OIT que pone a disposición templates para la presentación de estos elementos y entrega otras pautas para su diseminación. (OIT, 2020)

12. Disponible en: <https://publications.iadb.org/es/publicacion/14982/lecciones-aprendidas> (Banco Interamericano de Desarrollo BID, 2011)

III. Alianzas estratégicas y colaboraciones multisectoriales

La transición demográfica hacia una sociedad más longeva no es solo un desafío social, sino un cambio estructural que impacta a todos los sectores de la economía. Las personas mayores requieren soluciones integrales que trasciendan los productos financieros tradicionales y conecten dimensiones como salud, vivienda, educación, tecnologías accesibles, emprendimiento y bienestar. En este contexto, el sector financiero actúa como un habilitador clave de esta adaptación.

Por ello, la construcción de alianzas y colaboraciones multisectoriales resulta esencial. No se trata únicamente de ofrecer un crédito o un seguro, sino de garantizar que los servicios financieros contribuyan realmente a un envejecimiento activo, saludable y con bienestar económico.

Para que esto sea posible, las soluciones financieras deben articularse con servicios y políticas de otros sectores, como el acceso oportuno a la salud, viviendas adecuadas, programas de formación para la empleabilidad *senior* (*upskilling* y *reskilling*), plataformas tecnológicas, entre otras. Ningún actor (público o privado) cuenta por sí solo con las capacidades necesarias para atender de manera integral los desafíos y oportunidades de la nueva longevidad.

En consecuencia, un enfoque colaborativo y multisectorial no solo amplía el alcance y la efectividad de las intervenciones, sino que se convierte en una condición habilitante para avanzar hacia modelos sostenibles de inclusión y bienestar financiero en la vejez. Las alianzas permiten abordar problemas de carácter sistémico (aquellos que afectan a todo el ecosistema y que no pueden resolverse de manera aislada) y, en el marco de la inclusión financiera de las personas mayores, habilitan al sector financiero para promover.

Componentes

a. Mapeo y priorización de aliados estratégicos

Este componente busca identificar, caracterizar y priorizar actores clave cuyos servicios complementen y potencien los productos financieros dirigidos a personas mayores. Desde la perspectiva del sector financiero, estos aliados estratégicos aportan capacidades, conocimientos y soluciones que permiten ampliar el alcance, la pertinencia y la sostenibilidad de las ofertas financieras. La articulación con estos actores facilita el desarrollo de soluciones más integrales y accesibles, alineadas con las necesidades reales de la población *senior*, y contribuye a maximizar su impacto en términos de bienestar financiero, autonomía y envejecimiento activo y saludable.



Ilustración 3. Valor de las alianzas multisectoriales

Innovación en la oferta de valor

Integrar productos financieros con soluciones de salud, vivienda y educación crea propuestas diferenciadas que responden a necesidades reales.

Confianza y posicionamiento

Las personas mayores valoran soluciones completas y seguras. Colaborar con otros sectores refuerza la credibilidad.

Reducción de riesgos

Compartir información y recursos con otros sectores mejora la gestión de riesgos asociados al envejecimiento (por ejemplo, salud y dependencia).

Nuevos mercados y sostenibilidad

La economía plateada es una oportunidad de crecimiento. Las alianzas permiten escalar modelos inclusivos y sostenibles.

Fuente: elaboración propia con base en la iniciativa *Communitytoolbox* de la Universidad de Kansas. (BID, 2020).

Actores relevantes y cómo aportan valor:



Tabla 7. Actores relevantes y ejemplos de aportes en el marco de la nueva longevidad

Tipo de actor	Aporte de valor	Ejemplos potenciales soluciones
Institucionalidad	Diseño de marcos normativo, políticas públicas y programas de inclusión.	- Políticas de envejecimiento activos y saludable. - Lineamientos y regulación en pensiones, cuidados, salud. - Incentivos regulatorios
Sector financiero	Acompañamiento a la gestión de activos y acceso a financiamiento integral.	- Seguros para el bienestar. - Productos y servicios adaptados. - Adaptación de canales y protocolos de atención. - Hipotecas inversas. - Educación financiera con enfoque en ciclo de vida.
Sector salud y cuidado	- Información sobre riesgos, necesidades de cuidado y trayectorias de salud. - Soluciones de atención en salud, incluida la telemedicina. - Estrategias de prevención y cuidado continuo.	- Salud conectada: telemedicina. - IA para atender cargas de atención. - Certificación competencias a cuidadores. - Robótica para facilitar la independencia.
Sector vivienda (constructoras, cajas de compensación)	Servicios de adecuación y modelos de vivienda adaptada: esto implica diseñar y ejecutar proyectos integrales que articulen atención médica, espacios recreativos y una relación cercana con la comunidad local (como por ejemplo el modelo <i>Senior Living</i>¹³).	- Vivienda adaptada a estilos de vida y necesidades. - Vivienda compartida. - Casas inteligentes.
Educación y formación	Formación (<i>reskilling</i> y <i>upskilling</i>), actualización de competencias.	- Universidades de edad libre. - Formación tecnológica.
Sector productivo	Oportunidades de empleo y emprendimiento sénior.	- Fomento emprendimiento senior. - Certificación empresas <i>age friendly</i>.
Academia y centros de investigación	Generación de evidencias, análisis y formación de talento para comprender y afrontar los desafíos de la nueva longevidad.	- Estudios sobre envejecimiento. - Investigaciones en economía del envejecimiento. - Innovación social y laboratorios de longevidad.
Sociedad civil	Conocimiento profundo de las realidades territoriales, acompañamiento directo a las personas mayores.	- Acompañamiento comunitario y redes de apoyo. - Educación financiera y digital. - Programas de inclusión y prevención.

Fuente: elaboración propia con base en el documento *La Economía Plateada en América Latina y el Caribe* – BID (2020).

13. El *Senior Living* es un modelo de vivienda diseñado para personas mayores independientes que buscan mantener su autonomía pero con acceso a servicios, comodidades y actividades sociales en un entorno seguro y adaptado. Según un reciente informe presentado en el Seminario de Actividad Edificadora de Camacol Bogotá, se estima que para el año 2050, una de cada cuatro viviendas estará orientada a personas mayores, lo que posiciona al ‘*Senior Living*’ como una de las grandes tendencias de vivienda del futuro.

b. Establecimiento de acuerdos y alianzas formales

A partir del mapeo de actores, este componente tiene como objetivo formalizar acuerdos y alianzas estratégicas que permitan diseñar, pilotear, implementar o evaluar soluciones integrales dirigidas a personas mayores. Las entidades financieras aportan mecanismos de ahorro, financiamiento, gestión de riesgos y sostenibilidad, mientras que los actores de otros sectores brindan los servicios que hacen que dichos productos sean realmente útiles, tales como asistencia técnica, salud preventiva, adecuación de vivienda, formación digital o programas de empleabilidad. Estos acuerdos permiten definir claramente roles, responsables, metas y esquemas de coordinación, así como establecer mecanismos de seguimiento y evaluación, asegurando que las iniciativas intersectoriales se traduzcan en acciones concretas y resultados medibles.

c. Participación en espacios de articulación y diálogo interinstitucional

Este componente implica la participación del sector financiero en mesas técnicas, comunidades de aprendizaje y otros espacios de articulación interinstitucional en los que se discuten políticas, estándares y buenas prácticas relacionadas con longevidad y los cuidados y el envejecimiento activo y saludable.

La participación en estos espacios permite al sector financiero incidir en la agenda, acceder a evidencia relevante, alinear criterios y enfoques con otros sectores y fortalecer la coherencia y pertinencia de los productos financieros orientados a personas mayores. De esta manera, se promueve una visión compartida y se refuerza la articulación entre políticas públicas, soluciones financieras y necesidades reales de la población *senior*.

Recuadro 8. *El Task Force de finanzas plateadas en Colombia*

El Task Force de Finanzas Plateadas, una iniciativa conjunta de Banca de las Oportunidades y Asobancaria, surge como respuesta estratégica al acelerado envejecimiento poblacional en Colombia y a los retos que este proceso plantea para el bienestar, la autonomía económica y la inclusión social y financiera de las personas mayores. Ante esta transición demográfica, el Task Force busca posicionar la inclusión y educación financiera de la población de 50 años y más como un asunto país y como un pilar para garantizar un envejecimiento con dignidad y equidad.

Este espacio se concibe como una instancia multiplicador de coordinación y diálogo técnico que reúne al sector financiero, entidades públicas, organizaciones sociales, organismos internacionales, academia y otros actores del ecosistema. Su propósito es articular esfuerzos, compartir conocimiento, generar consensos y orientar una agenda nacional que permita adaptar productos, servicios, políticas

y prácticas del sistema financiero a las características, necesidades y trayectorias de esta población.

En esencia, el Task Force responde a la necesidad de avanzar hacia un modelo integral de economía plateada, en el que las personas mayores sean reconocidas como un segmento diverso, activo y con potencial económico, y en el que el sistema financiero actúe como un habilitador clave de su bienestar y participación social.

Lanzado oficialmente en octubre de 2025, hoy reúne a más de veinte aliados del sector público, organismos multilaterales, academia, ONG y entidades financieras y aseguradoras, que trabajan en líneas conjuntas para visibilizar la transición demográfica, generar evidencia, impulsar la educación financiera y adaptar el mercado a las necesidades de esta población, integrando progresivamente a otros sectores para fortalecer el valor agregado y la respuesta del ecosistema.





Tabla 8. Plan de acción sugerido para la implementación de lineamiento n° 3: habilitadores transversales

Componente	Objetivo	Acciones clave	Responsables	Plazo estimado
1. Comunicaciones inclusivas libres de edadismo	Asegurar que toda la comunicación institucional (interna y externa) sea inclusiva, accesible, respetuosa y sin sesgos por edad, fortaleciendo confianza y cambio cultural.	• Integrar lineamientos de comunicación inclusiva en el manual interno: lenguaje institucional e imágenes. • Formar a equipos sobre edadismo y narrativa afirmativa. • Depurar expresiones excluyentes. • Alinear campañas, canales y piezas a diversidad generacional.	Comunicaciones, servicio al cliente, sostenibilidad, IT.	3-7 meses (ajuste de lineamientos + formación + actualización de piezas).
2. Monitoreo, evaluación y aprendizaje (MEL)	Medir avances de inclusión intergeneracional, generar evidencia, ajustar estrategias y fortalecer transparencia y toma de decisiones.	• Implementar sistema de información desagregada (edad, perfil, digitalización, vulnerabilidades). • Definir teoría de cambio institucional (ToC). • Establecer línea base + indicadores SMART. • Realizar monitoreo periódico. • Ejecutar evaluaciones (medio término y final). • Sistematizar buenas prácticas y lecciones aprendidas.	Analítica y datos o planeación estratégica, riesgos, servicio al cliente, RR. HH., sostenibilidad.	6-12 meses (instalación del sistema + línea base + primeros ciclos de monitoreo).
3. Alianzas estratégicas y colaboraciones multisectoriales	Articular actores clave para ampliar la oferta de valor y responder integralmente a necesidades de personas mayores (finanzas, salud, vivienda, tecnología, empleabilidad, cuidado).	• Mapear y priorizar aliados relevantes (salud, vivienda, educación, tecnología, cuidado, sector público). • Establecer acuerdos de colaboración formales. • Pilotear productos/servicios integrales con aliados. • Participar en mesas técnicas, comunidades de aprendizaje. • Incorporar evidencia y servicios complementarios en la oferta financiera.	Alta dirección, sostenibilidad, educación financiera, producto.	5-10 meses (mapeo + acuerdos + primeros pilotos).

LINEAMIENTO 4. MODELO DE SERVICIOS Y COMPETENCIAS

El modelo de servicios es la estrategia integral que orienta cómo una entidad financiera gestiona la experiencia de este segmento en cada interacción, desde el proceso de vinculación hasta el uso cotidiano de productos, servicios y canales. En el caso de las personas mayores, la experiencia del servicio no es un elemento accesorio: determina su nivel de confianza, su disposición a invertir o mantener activos en la entidad y su permanencia a largo plazo. Cuando el servicio está diseñado con intención, claridad y calidez, se convierte en un referente que reduce la incertidumbre, acompaña sin invadir y facilita que las personas ejerzan su autonomía con seguridad.

A medida que una persona mayor ingresa a la entidad, el modelo de servicios cumple la función de establecer expectativas claras sobre la calidad del acompañamiento que recibirá. Un proceso de vinculación paciente, comprensible y respetuoso no solo genera comodidad, sino también confianza en que la entidad cuidará sus recursos y metas financieras con estándares consistentes de calidad. Las experiencias positivas tienen un impacto particularmente fuerte en este segmento, cuando las personas mayores se sienten bien atendidas, escuchadas y orientadas de manera sencilla, perciben una calidad de servicio confiable, permanecen más tiempo con la institución y la recomiendan dentro de sus redes cercanas.

Recuadro 9. *El Modelo de Atención Integral para Personas Mayores (MAIPM)*

El Modelo de Atención Integral para Personas Mayores (MAIPM) es el referente oficial del Distrito para orientar la atención, protección, promoción de derechos y fortalecimiento de capacidades de las personas mayores en Bogotá. Fue creado y adoptado entre 2010 y 2011, en el marco de la Política Pública Social para el Envejecimiento y la Vejez 2010-2025, impulsada por la Secretaría Distrital de Integración Social.

Este modelo organiza y articula la acción distrital a través de un enfoque integral y de derechos, sustentado en cuatro principios transversales que orientan su implementación.

- Respeto, como reconocimiento del valor intrínseco y de la capacidad de autodeterminación.

- Oportunidad, que demanda intervenciones claras y apoyo en el momento en que realmente se necesitan.
- Pertinencia, que exige adecuar el servicio a las necesidades, ritmos y realidades particulares.
- Calidad, expresada en procesos confiables, consistentes y comprensibles.

En conjunto, el MAIPM establece las bases para una atención digna, participativa y centrada en la autonomía, reconociendo a las personas mayores como sujetos de derechos y actores fundamentales en la vida social, comunitaria y familiar del Distrito. (Alcaldía Mayor de Bogotá, 2011)

Fuente: [https://old.integracionsocial.gov.co/anexos/documentos/2020documentos/01062020_\(11112015\)_Modelo_de_Atencion_Integral_para_Personas_Mayores.pdf](https://old.integracionsocial.gov.co/anexos/documentos/2020documentos/01062020_(11112015)_Modelo_de_Atencion_Integral_para_Personas_Mayores.pdf)

Particularmente en el ámbito financiero, este principio de calidad se expresa en dos dimensiones complementarias: la calidad técnica, que corresponde a la solidez del producto o servicio ofrecido (seguridad, costos, claridad contractual, funcionamiento del canal), y la calidad funcional, que se refiere a cómo se vive la experiencia de uso (trato recibido, claridad del lenguaje, facilidad para realizar trámites, acom-

pañamiento disponible) (Banco Nacional de Eslovenia, 2022). Para las personas mayores, la calidad funcional suele ser el factor decisivo, un producto técnicamente robusto pierde valor si el proceso es confuso, apresurado o poco empático; mientras que un servicio cálido, claro y accesible puede reducir la incertidumbre y fortalecer la confianza incluso ante productos complejos.

No se trata de promover soluciones asistencialistas ni de crear atenciones segregadas, sino de diseñar experiencias que reconozcan la diversidad dentro del propio grupo de personas mayores, atiendan sus desafíos, características, contextos y necesidades reales y mantengan la calidez humana como estándar transversal. Desde este enfoque, ofrecer un servicio digno, comprensible y accesible no es un gesto simbólico, sino una decisión estratégica capaz de generar confianza profunda y lealtad de largo plazo.

Componentes

a. Competencias y habilidades para la atención especializada

La experiencia depende, ante todo, de quienes atienden. El equipo debe contar con herramientas para comprender los ritmos, necesidades y preferencias del segmento mayor, así como para sostener interacciones claras, pacientes y respetuosas. Este componente articula las capacidades humanas que permiten que todos los demás procesos funcionen.

Acciones clave:

- **Formalizar** la formación en trato respetuoso a personas mayores: institucionalizar un programa de formación para el personal enfocado en identificar y eliminar actitudes y expresiones edadistas o paternalistas.
- **Integrar** el enfoque en los protocolos operativos: incluir en los manuales de servicio pautas como:
 - Respetar el tratamiento preferido (Sr./Sra., Don/Doña, nombre propio, tú/usted).
 - Consultar siempre antes de ofrecer ayuda.
 - Reconocer la autonomía y derechos de cada persona mayor.
- **Evitar generalizaciones por edad:** reconocer que las preferencias de trato y acompañamiento son individuales y no uniformes dentro del grupo de personas mayores.
- **Fortalecer la escucha activa** como competencia esencial: asegurar que el personal observe, escuche y adapte su intervención al ritmo y señales de la persona mayor, sin interrumpir, apresurar decisiones o sobre explicar.

- **Incorporar indicadores** específicos en la evaluación del servicio: medir respeto percibido, claridad de la comunicación y sensación de autonomía, además de las métricas operativas tradicionales (anexo 4).
- **Alinear los protocolos** con estándares internacionales: garantizar coherencia con marcos globales que promueven trato digno, claridad y protección frente a prácticas discriminatorias.

b. Servicios y procesos de atención

Este componente asegura que los trámites, requisitos y pasos para acceder a productos sean comprensibles, predecibles y manejables. Su propósito es reducir fricciones y facilitar la navegación en entornos que pueden resultar abrumadores.

Acciones clave:

- **Realizar evaluaciones sistemáticas de accesibilidad:** implementar diagnósticos periódicos que analicen la accesibilidad física y comunicacional de las sucursales, considerando variables como alturas, señalización, iluminación, acústica, orientación, tiempos de espera y claridad de la información.
- **Diseñar los espacios basándose en criterios de accesibilidad universal:** ajustar la infraestructura para facilitar el uso por parte de personas mayores, incorporando elementos como:
 - Sillas con respaldo y apoyabrazos.
 - Mostradores adecuados tanto para atención de pie como sentada.
 - Tipografías amplias y de alto contraste en cartelería y turneros.
 - Iluminación homogénea y señalización clara que facilite la circulación.
- **Crear puntos de atención prioritaria sin generar estigma:** ofrecer espacios preferenciales para quienes los necesiten, incluyendo personas mayores, sin presentarlos como servicios especiales o exclusivos, de manera que se integren naturalmente en la atención regular.

- **Adoptar estándares internacionales de banca amigable con la edad:** incorporar lineamientos reconocidos, como los *Age-Friendly Banking Standards* del NCRC o referentes de buenas prácticas como el modelo de *Barclays Accessible Banking*, para fortalecer la accesibilidad del servicio financiero. (Barclays, 2024)
- **Tratar la accesibilidad como un principio de diseño estándar:** entender la accesibilidad no como una excepción o un beneficio puntual, sino como un atributo básico del servicio para todas las personas usuarias.
- **Acompañar las adecuaciones físicas con validación desde el equipo de atención:** asegurar que el personal explique y respalde las mejoras implementadas, transmitiendo mensajes inclusivos como: “Hemos realizado estos ajustes para que la atención sea más cómoda para todas las personas”.
- **Involucrar a personas mayores en los procesos de mejora continua:** Integrarlos en pruebas piloto y evaluaciones de nuevas adecuaciones para detectar barreras que no siempre son evidentes, como tamaño de letra, ubicación de señalización o claridad de los flujos de atención.
- **Implementar un acompañamiento digital que respete la autonomía:** el apoyo tecnológico debe centrarse en orientar y guiar, evitando que el asesor tome el control físico del dispositivo. El objetivo es fortalecer la confianza y la capacidad de acción de la persona usuaria.
- **Crear líneas y puntos de servicio especializados para personas mayores:** disponer de canales presenciales y telefónicos atendidos por personal capacitado tanto en trato respetuoso como en apoyo digital básico, facilitando la transición entre canales.
- **Garantizar continuidad entre canales para evitar rupturas en la experiencia:** un solo viaje del cliente, evitar que tenga que repetir su historia o información en cada canal.
- **Asegurar la misma calidad de servicio en todos los canales:** la resolución efectiva debe ser consistente. El personal no debe limitarse a remitir a la app, sino ofrecer soluciones reales y acompañamiento completo en cualquier canal.

c. Experiencia de atención (física y digital)

La experiencia debe sentirse cálida, accesible y coherente. Este componente integra los estándares visibles de la atención: *cómo se ve, cómo se usa, cómo se siente* el servicio en cada punto de contacto.

Acciones clave:

- **Garantizar que la persona mayor pueda elegir cómo ser atendida:** asegurar la posibilidad real de escoger entre atención presencial, telefónica o digital sin presiones ni restricciones. La elección del canal forma parte de su derecho a decidir.
- **Diseñar los canales digitales como una alternativa asistida, no obligatoria:** la digitalización debe ampliar opciones, no excluir. Forzar el uso de apps o plataformas sin alternativas presenciales o telefónicas afecta especialmente a las personas mayores.
- **Incorporar apoyos funcionales de manera natural y no estigmatizante:** integrar elementos como letra grande, audífonos o lectura guiada como parte habitual del servicio, sin presentarlos como ayudas excepcionales.
- **Alinear el enfoque multicanal con estándares internacionales:** adoptar marcos globales que promueven acceso equitativo, continuidad y protección del consumidor, como los *G20 Fukuoka Policy Priorities on Aging & Financial Inclusion* y los Principios de Banca Digital Inclusiva.
- **Medir fricciones y abandonos en canales digitales:** monitorear abandonos o bloqueos de personas mayores en procesos digitales para identificar fallas de diseño, lenguaje o usabilidad y ajustar los canales de manera continua.

14. https://www.barclays.co.uk/content/dam/documents/personal/accessibility/Making_Banking_Easier_132628.pdf

- **Proteger la seguridad y la autonomía en la toma de decisiones:** reforzar que las claves, autorizaciones y decisiones pertenecen exclusivamente a la persona mayor, asegurando que mantenga el control en todas las etapas del proceso.

d. Reconocimiento de trayectorias

El reconocimiento de trayectorias supone abandonar una visión meramente transaccional para adoptar un enfoque relacional, en el que la historia financiera, la experiencia acumulada y la confianza desarrollada con el tiempo se valoran como elementos estratégicos para la relación con la persona.

Acciones clave

- **Construir relaciones basadas en la historia del cliente, no en la edad:** incluir variables como años de vinculación, uso de productos, comportamiento de pago, estabilidad financiera y acumulación patrimonial, evitando segmentar únicamente por criterios etarios.
- **Diseñar gestos de reconocimiento personalizados y significativos:** priorizar acciones que valoren la experiencia y la contribución del cliente a la relación financiera, en lugar de campañas masivas o genéricas.
- **Reforzar la idea de que las personas mayores generan valor:** utilizar narrativas que destaquen su conocimiento, experiencia y trayectoria, evitando representaciones pasivas o estereotipadas.
- **Asignar asesores de referencia cuando el perfil lo demande:** para clientes con larga trayectoria o necesidades complejas, designar gestores que conozcan su historia, preferencias y proyectos, fortaleciendo la confianza.

- **Alinear el modelo con buenas prácticas internacionales:** adoptar referentes que promueven relaciones personalizadas y sostenibles, como modelos de lealtad relacional y lineamientos de protección financiera para personas mayores.

- **Basar el reconocimiento en datos reales y verificables:** evitar acciones simbólicas sin sustento; el reconocimiento debe apoyarse en información concreta como hitos financieros, cumplimiento y estabilidad.

- **Garantizar** coherencia entre el discurso y la experiencia diaria: asegurar que el trato cotidiano refleje el mensaje de valoración y respeto; de lo contrario, cualquier gesto pierde credibilidad.

- **Gestionar con sensibilidad situaciones personales delicadas:** abordar temas como pérdidas, enfermedad o cambios familiares con empatía y prudencia, evitando referencias que puedan resultar incómodas.

- **Entender la relación como una inversión a largo plazo:** concebir el vínculo con el cliente *senior* como un activo estratégico que se construye con constancia, no como interacciones aisladas.

A continuación, se presentan indicadores clave que permitirán a las entidades financieras evaluar, en el mediano plazo, el nivel de éxito en la implementación de este lineamiento. Estos indicadores se enfocan en medir la satisfacción y la lealtad de las personas mayores, utilizando la métrica Net Promoter Score (NPS)¹⁵, ampliamente reconocida por su capacidad para reflejar la disposición de los clientes a recomendar los servicios recibidos.

15. El NPS (Net Promoter Score) es una métrica clave para medir la satisfacción y lealtad del cliente, preguntando qué tan probable es que recomienden una empresa en una escala de 0 a 10, clasificando a los clientes en Promotores (9-10), Pasivos (7-8) y Detractores (0-6) para calcular un puntaje que indica crecimiento potencial y experiencia del cliente.



Tabla 9. Indicadores sugeridos para medir la satisfacción inicial de los clientes 50+

Indicador	Descripción	Periodicidad sugerida	Meta sugerida - Mes 6	Puntuación
Brecha de NPS (Net Promoter Score) entre clientes 50+ y <50	Diferencial del Net Promoter Score entre clientes mayores de 50 años ¹⁶ y clientes menores de esa edad, como medida comparativa de la experiencia percibida.	Mensual	Brecha menos a 5 puntos	● Brecha >10, ● 5-10, ● <5
Porcentaje de clientes 50+ que recomiendan la entidad	Porcentaje de clientes mayores de 50 años clasificados como promotores (calificación 9-10) en la medición de NPS.	Mensual	≥50 %	● <40 %, ● 40-50 %, ● >50 %
Tasa de detractores (6 o menos) 50+	Porcentaje de clientes mayores de 50 años identificados como detractores o que abandonan la entidad, en relación con el total del segmento.	Mensual	≤15 %	● >25 %, ● 15-25 %, ● <15 %
CSAT¹⁷ (Satisfacción General) Clientes 50+	Nivel promedio de satisfacción (escala de 1 a 5).	Mensual	≥4.0	● <3.5, ● 3.5-4.0, ● >4.0
Tiempo promedio de atención a 50+ (sucursal)*	Tiempo promedio, en minutos, requerido para la atención de clientes mayores de 50 años en sucursal, considerando los esquemas de atención preferente cuando existan.	Mensual	≤15 min	● >20, ● 15-20, ● <15

Fuente: Guía de comunicación y atención a personas mayores de 50 años: la nueva longevidad en el sistema financiero, Banca de las Oportunidades (2025).

16. En esta tabla se indica clientes de 50 años y más, pero cada entidad adaptará de acuerdo con sus políticas.

17. CSAT (Customer Satisfaction Score) es una métrica que mide la satisfacción del cliente con un producto, servicio o interacción específica, utilizando encuestas con escalas (ej. del 1 al 5) para obtener un porcentaje de respuestas positivas y evaluar qué tan bien una empresa cumple las expectativas, siendo clave para mejorar la lealtad y reputación.



Tabla 10. Plan de acción sugerido para la implementación del lineamiento n° 4:
Modelo de servicios y competencias

Componente	Objetivo	Acciones clave	Responsables	Plazo estimado
1. Competencias y habilidades para la atención especializada	Fortalecer las capacidades del personal para brindar interacciones claras, empáticas, pacientes y respetuosas, adecuadas a ritmos y necesidades de personas mayores.	- Implementar formación institucional en trato respetuoso. - Incorporar pautas en protocolos y manuales operativos. - Reforzar la escucha activa como habilidad esencial. - Incluir indicadores de respeto, claridad y autonomía. - Auditorías de calidad: escucha de llamadas y visitas misteriosas con lista de chequeo específica.	RR. HH., servicio al cliente, sostenibilidad, mercadeo, cumplimiento.	4–8 meses (formación masiva + reforzamiento).
2. Servicios y procesos de atención	Simplificar y estructurar procesos para hacerlos claros, previsibles y manejables, reduciendo fricciones operativas.	- Aplicar un diagnóstico de accesibilidad trimestral con checklist. - Plan de adecuaciones por sucursal. - Configurar atención prioritaria sin estigma. - Adoptar guías de “banca amigable” en un manual interno de diseño de sucursal. - Pilotear cambios con personas mayores (pruebas de recorrido, tiempos cronometrados, feedback).	Servicio al cliente, oficina jurídica, IT, comunicaciones, seguridad, operaciones.	6–12 meses (de acuerdo al nivel de adecuaciones priorizadas).
3. Experiencia de atención (física y digital)	Garantizar experiencias cálidas, accesibles y coherentes en todos los puntos de contacto (sucursal, teléfono, digital).	- Política de “elección de canal” publicada. - Guías paso a paso en formatos múltiples para operaciones frecuentes. - Protocolo de acompañamiento digital: asesor guía y no manipula el dispositivo salvo autorización explícita; frases modelo y salvaguardas de privacidad. - Crear línea senior en call center y puntos de apoyo en sucursal con personal entrenado en soporte digital básico (reset, navegación segura, 2FA). - Monitoreo de fricciones: embudos y tasas de abandono por edad (optin), mapas de calor de uso y tests de usabilidad con mayores 60+ cada trimestre. - Refuerzo de seguridad: recordatorios visibles sobre claves y autorizaciones; verificación positiva y consentimiento informado en operaciones sensibles.	Servicio al cliente, infraestructura, IT, comunicaciones.	6–12 meses (adecuaciones + rediseño de interfaces).

Componente	Objetivo	Acciones clave	Responsables	Plazo estimado
4. Reconocimiento de trayectorias	Pasar de la transacción al vínculo relacional basado en historia financiera, experiencia y confianza.	• Definir variables de trayectoria en el CRM (años de relación, uso de productos, comportamiento de pago, hitos patrimoniales) y crear segmentos dinámicos. • Plantillas de reconocimientos personalizados (cartas, llamadas, beneficios relevantes) basados en datos del cliente, no en campañas masivas. • Guion de narrativa interna y externa que posicione el valor del cliente senior (evitar estereotipos; destacar experiencia y conocimiento). • Matriz de “momentos de la verdad” (renovación, hitos de ahorro/inversión, finalización de metas) con acciones concretas de gratitud/acompañamiento. • Protocolo para temas sensibles (pérdidas, enfermedad): lenguaje empático, opciones de gestión de poderes/autorizados, y guía de privacidad.	IT, servicio al cliente, datos, operaciones, mercadeo, jurídica.	4–8 meses.



LINEAMIENTO 5. OFERTA INTEGRAL MULTICANAL CON ENFOQUE EN CICLO DE VIDA

Este último lineamiento se orienta al diseño de una oferta global, integral y multicanal que acompañe al cliente senior a lo largo de su ciclo de vida, facilitando decisiones conscientes, anticipando riesgos y garantizando su protección y tranquilidad financiera

desde los 50 años en adelante. En el contexto de la transición demográfica que vive el país, resulta clave que los servicios financieros contribuyan activamente al envejecimiento saludable, activo y productivo de la población.



Envejecimiento saludable: mediante soluciones que faciliten el acceso a servicios de salud, prevención y cuidado y reduzcan la vulnerabilidad ante choques económicos asociados a la salud.



Envejecimiento activo: mediante la promoción de la autonomía, la participación social, el aprendizaje continuo y el bienestar.



Envejecimiento productivo: mediante el fortalecimiento de la estabilidad económica, la generación de ingresos, la empleabilidad tardía y el emprendimiento senior, así como la planificación financiera de mediano y largo plazo.





Tabla 11. Ejemplos de productos y servicios financieros por ejes del envejecimiento saludable, activo y productivo

Componente	Eje	Ejemplos de productos y servicios financieros
Envejecimiento saludable	Salud	• Seguros de salud con coberturas preventivas. • Seguros con asistencias en telemedicina y orientación médica. • Créditos para gastos médicos programados y tratamientos. • Ahorro programado para salud y bienestar. • Microseguros de salud y dependencia.
	Cuidado	• Seguros de dependencia y cuidado de largo plazo. • Productos de protección con asistencias domiciliarias. • Planes de ahorro para cuidados futuros. • Seguros con servicios de acompañamiento y apoyo al cuidador. • Bonos o wallets para servicios de cuidado.
	Vivienda adaptada	• Créditos de remodelación y adecuación de vivienda (rampas, baños, iluminación). • Financiamiento para soluciones de accesibilidad y domótica básica. • Seguros de hogar adaptados a personas mayores. • <i>Leasing</i> o financiación para vivienda <i>senior</i>.
Envejecimiento activo	Educación, <i>upskilling</i> y <i>reskilling</i>	• Créditos o planes de ahorro para educación continua. • Financiamiento para formación digital y tecnológica. • Programas de microcrédito para certificaciones laborales. • Alianzas con universidades para financiamiento educativo <i>senior</i>.
	Entretenimiento, cultura y turismo	• Créditos o planes de pago para turismo <i>senior</i>. • Seguros de viaje adaptados a personas mayores. • Productos de ahorro para actividades recreativas y culturales. • Tarjetas con beneficios y descuentos en experiencias culturales.
	Participación social y bienestar	• Productos financieros vinculados a clubes, redes comunitarias o voluntariado. • Billeteras o medios de pago para actividades comunitarias. • Seguros con asistencias para movilidad y participación social.

Componente	Eje	Ejemplos de productos y servicios financieros
Envejecimiento productivo	Empleabilidad	• Productos de ahorro o crédito vinculados a ingresos laborales tardíos. • Financiamiento para actualización de habilidades laborales. • Seguros de ingreso o protección para trabajadores <i>senior</i>. • Cuentas y medios de pago adaptados para ingresos múltiples.
	Emprendimiento	• Microcréditos y créditos para emprendimientos <i>senior</i>. • Capital semilla y financiamiento flexible. • Seguros para pequeños negocios y emprendimientos. • Acompañamiento financiero y educación empresarial.
	Gestión patrimonial y planificación	• Productos de ahorro e inversión de bajo riesgo. • Planificación financiera y previsional. • Seguros de vida con enfoque patrimonial. • Productos para transmisión de activos y herencia.

Fuente: elaboración propia.

Componentes

Una propuesta de valor diferencial, integral y a la medida de las personas mayores de 50 años y también para quienes aún no han llegado a esta etapa, pero necesitan prepararse para el envejecimiento, puede estructurarse en tres componentes complementarios, que se refuerzan mutuamente y permiten responder de manera efectiva a la diversidad y evolución de este segmento.

a. Conocimiento profundo del cliente a través de un caso de negocio

Este componente establece la base estratégica para diseñar una propuesta de valor relevante y rentable para las personas mayores. Su objetivo es comprender en profundidad los comportamientos, capacidades, motivaciones y necesidades reales del segmento, reconociendo su diversidad y evolución a lo largo del ciclo de vida.

La elaboración de un caso de negocio sólido, que identifique el tamaño del segmento, sus patrones de comportamiento, necesidades y oportunidades de valor, constituye el fundamento para el desarrollo de

una propuesta de valor integral y diferenciada. Este ejercicio permite alinear los objetivos de inclusión financiera con resultados económicos sostenibles para la entidad.

El desarrollo del caso de negocio debe apoyarse en una segmentación avanzada de los grupos de personas en preparación para el envejecimiento y de las personas mayores, considerando variables como la edad, género, niveles de autonomía, capacidades financieras y digitales, así como sus trayectorias.

Este análisis cuantitativo se complementa con investigación cualitativa, observación de la experiencia en los distintos canales de atención y un mapeo detallado de momentos vitales clave, como el matrimonio, la separación, la viudez o el retiro, que inciden de manera directa en las decisiones financieras.

Los insumos derivados de este proceso permiten identificar motivaciones, miedos y fricciones significativas. Estos hallazgos se traducen en la creación de arquetipos que orientan el diseño de productos, servicios y experiencias financieras, garantizando un entendimiento profundo de la diversidad del segmento (ver lineamiento 3, habilitador de Monitoreo, Evaluación y Aprendizaje).

El diseño de un caso de negocio para la inclusión del segmento 50+ en el sector financiero, respaldado por una propuesta de valor diferencial centrada en sus necesidades reales y potenciales, permitirá a la entidad generar resultados económicos sostenibles, fortalecer la confianza y lealtad de los clientes y contribuir de manera tangible a la inclusión financiera y social.

El caso de negocio se desarrolla a partir de una visión estratégica de largo plazo, que reconoce al segmento como un grupo diverso, en crecimiento y con alto valor económico. Este enfoque integra actividades clave como:

- El diagnóstico del nivel actual de inclusión y experiencia del cliente mayor.
- La identificación de brechas en productos, servicios y canales.
- La definición de indicadores clave de desempeño (KPI) específicos del segmento.
- El establecimiento de una línea base para la medición de avances.
- La evaluación de las capacidades organizacionales necesarias (personas, procesos, tecnología y cultura) para diseñar y escalar soluciones financieras accesibles, seguras y confiables.
- El diseño de un portafolio financiero simple, seguro y transparente.
- La incorporación de servicios no financieros que refuercen autonomía y confianza.
- La integración omnicanal de la experiencia.
- La articulación de la oferta multicanal con estrategias de educación financiera, de manera que el acceso a productos y servicios adaptados esté acompañado de información clara, oportuna y comprensible.
- La definición de métricas de desempeño e impacto.
- La evaluación de capacidades internas y alianzas estratégicas.
- Y el pilotaje y la calibración con mejora continua para escalar soluciones validadas.

b. Soluciones integrales (financieras y no financieras)

Este componente incorpora un proceso de diseño y creación de un ecosistema integral de servicios financieros y no financieros para las personas mayores de 50 años, acompañándolas a lo largo de su ciclo de vida. Más allá de la oferta tradicional, se adopta un enfoque que integra servicios de acompañamiento, bienestar, educación y protección, con el objetivo de fortalecer la autonomía, la confianza y la calidad de vida de las personas mayores en Colombia. La propuesta se construye mediante un proceso estructurado que garantiza relevancia, viabilidad y sostenibilidad, e incluye actividades como:

- La definición de objetivos y principios centrados en el cliente.
- El análisis profundo de necesidades y momentos clave.
- La segmentación y priorización de subgrupos dentro del segmento 50+.

La oferta financiera y no financiera puede estructurarse alrededor de soluciones simples, seguras y comprensibles que respondan a las necesidades integrales y diversas de los clientes mayores de 50 años, abarcando lo transaccional, el ahorro, la inversión, el financiamiento, el aseguramiento y la protección. Resulta clave que las soluciones contribuyan de manera explícita al envejecimiento saludable, activo y productivo de las personas, en coherencia con el proceso de transición demográfica que vive el país.

En este marco, la oferta financiera puede incluir seguros de salud con énfasis en prevención y detección temprana de enfermedades, soluciones de ahorro y financiamiento para el mejoramiento de vivienda o la adecuación de vivienda accesible, productos de ahorro programado y planificación financiera, y microcréditos o líneas especializadas para emprendimiento senior, entre otros instrumentos adaptados al perfil y capacidades del segmento.

La oferta no financiera complementa este enfoque mediante servicios de información y formación que incluyen actividades de educación financiera, alfabetización digital y prevención de fraude, así como actividades de bienestar y envejecimiento activo; iniciativas comunitarias que fomentan relaciones sociales; asistencia tecnológica para el uso seguro de aplicaciones y canales digitales; y un acompañamiento personal continuo a través de gestores especializados que brindan orientación financiera y legal básica para trámites y situaciones relevantes. Con

ello, se refuerzan la confianza, la autonomía y la seguridad del cliente.

En conjunto, este ecosistema permite que los productos financieros se transformen en experiencias útiles, dignas y accesibles, alineadas con la diversidad del segmento 50+ y orientadas a promover su bienestar financiero, autonomía y calidad de vida (tabla 10).

c. Experiencia multicanal

Para asegurar una experiencia fluida, la propuesta debe apoyarse en una experiencia multicanal acce-

sible, coherente e integrada. Esto implica el desarrollo de aplicaciones simples y con navegación guiada, soporte telefónico especializado y sucursales físicas con atención prioritaria y personal formado en las necesidades específicas del segmento.

Cada canal debe contribuir a reducir fricciones y aumentar la confianza, facilitando tanto la operación cotidiana como el acompañamiento en decisiones financieras relevantes. La integración de todos los canales de relación con el cliente es clave para asegurar el conocimiento de la evolución de las necesidades de los clientes y ofrecer respuestas oportunas (ver *lineamiento 4*).

Recuadro 10. *La adaptación de aplicaciones para mejorar la accesibilidad de los clientes senior*

BBVA ha lanzado en España una versión simplificada de su aplicación móvil para mejorar la accesibilidad de los clientes senior y facilitarles la realización de sus operaciones bancarias. Esta nueva vista, dirigida a personas de 65 años o más, ofrece una interfaz más limpia, con un aumento del tamaño de letra del 20 % y acceso directo a las funciones más utilizadas, como consultar movimientos, realizar transferencias o Bizum¹⁸, pedir turno en caja o contactar con un gestor. Los clientes mayores acceden automáticamente a este modo, aunque pueden volver a la vista tradicional si lo desean.

Esta iniciativa forma parte de una estrategia más amplia con la que BBVA busca reducir barreras digitales y acompañar a los clientes de mayor edad. Además de la mejora en la app, el banco ha reforzado su red física con gestores especializados en

acompañamiento digital, ha extendido el horario de caja en más de 600 oficinas y ha implementado atención preferente para este colectivo en oficinas y canales telefónicos. La entidad también incorpora medidas de seguridad como el modo consultivo, alertas automáticas y controles de tarjetas para garantizar una experiencia segura y confiable.

El éxito del “modo sencillo” ha permitido que el banco inicie la expansión internacional de la aplicación. Tras su implementación en España, BBVA comenzó a probar esta versión simplificada en Perú, con adaptaciones locales como las funciones de pago de servicios y transferencias. Durante 2023 la funcionalidad también se extendió a Argentina y México, apoyándose en el modelo global de desarrollo de la aplicación para compartir aprendizajes y mejorar continuamente la experiencia sénior en todos los países. (BBVA, 2023).

<https://www.bbva.com/es/innovacion/la-version-simplificada-de-la-app-de-bbva-para-clientes-senior-comienza-sus-pruebas-en-america-latina/>

18. Es un servicio de pagos instantáneos muy popular en España que permite enviar y recibir dinero entre personas usando solo el número de teléfono móvil. Funciona a través de la app del banco.



Tabla 12. Plan de implementación sugerido para el lineamiento
n° 5: oferta integral multicanal con enfoque en ciclo de vida

Componente	Objetivo	Acciones clave	Responsables	Plazo estimado
1. Conocimiento profundo del cliente a través de un caso de negocio	Construir una base estratégica que permita comprender a profundidad al segmento 50+, identificando su tamaño, diversidad, motivaciones, necesidades, brechas y oportunidades de valor, para diseñar una propuesta de valor relevante y rentable.	• Elaboración del caso de negocio del segmento 50+. • Segmentación avanzada (edad, autonomía, género, capacidades digitales/financieras). • Investigación cualitativa + observación en canales. • Mapeo de momentos vitales clave. • Construcción de arquetipos. • Diagnóstico de brechas en producto/servicio/canales. • Definición de KPI y línea base. • Evaluación de capacidades organizacionales requeridas.	Estrategia de negocio, investigación e inteligencia de negocio, finanzas, riesgos.	1–3 meses
2. Solución integral (financiera y no financiera)	Diseñar y crear un ecosistema integral que combine productos financieros simples y seguros con servicios no financieros que refuercen autonomía, bienestar y confianza, acompañando a las personas mayores de 50 años durante todo su ciclo de vida.	• Diseño de portafolio financiero simple y seguro. • Desarrollo de productos: cuentas accesibles, tarjetas sin comisiones, soluciones de ingreso fijo, créditos adaptados, planificación de retiro, seguros (vida, salud, dependencia, patrimonial). • Servicios no financieros: educación financiera, prevención de fraude, bienestar y envejecimiento activo, asistencia tecnológica, acompañamiento personalizado, redes y eventos. • Integración omnicanal. • Definición de métricas de desempeño e impacto. • Evaluación de capacidades internas y alianzas estratégicas. • Pilotaje y mejora continua.	Innovación, mercadeo, alianzas, sostenibilidad	6–12 meses
3. Experiencia multicanal	Asegurar una experiencia fluida, accesible, coherente y apoyada en múltiples canales integrados (app, web, sucursal, teléfono, WhatsApp), reduciendo fricciones y fortaleciendo la confianza del segmento 50+.	• Diseño e implementación de experiencia multicanal coherente. • Apps simples con navegación guiada. • Soporte telefónico especializado. • Sucursales con atención prioritaria y personal formado. • Integración de canales para asegurar continuidad del servicio. • Ajustes de usabilidad y accesibilidad. • Conexión de datos entre canales para reconocer evolución de necesidades. • Incorporar evidencia y servicios complementarios en la oferta financiera.	UX/UI, IT, servicio al cliente, seguridad	3–4 meses

2

Anexos



ANEXO 1. CASOS DE ÉXITO EN LA REGIÓN DE AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE

a. Banco Popular – Colombia

El Banco Popular cuenta con más de 70 años de trayectoria en Colombia y se ha consolidado como líder en la atención de personas mayores, quienes representan aproximadamente el 44 % de su base de clientes. Con una amplia oferta de valor, el banco mantiene una fuerte vocación social, atendiendo cerca del 25 % de los 2 millones de pensionados del país.

El problema

Colombia atraviesa un cambio demográfico transformador. Este cambio poblacional se ve agravado por una marcada exclusión financiera y digital, solo el 28 % de los adultos mayores de 65 años accede al crédito, y aunque el 76 % tiene cuentas de ahorro, apenas el 44 % las utiliza activamente.

La solución/propuesta

Como respuesta a dicha exclusión financiera y digital que enfrentan las personas mayores en Colombia, quienes presentan dificultades para interactuar con canales digitales bancarios debido a la falta de habilidades tecnológicas y confianza en los sistemas digitales, surgió la propuesta de los *Ambientes Phygital*. Esta solución busca combinar lo físico y lo digital en una experiencia híbrida, accesible y personalizada, que facilite la inclusión financiera, social y digital de este segmento poblacional.

El modelo se implementa a través de espacios físicos en sucursales del banco, donde asistentes denominados *Mijo* brindan acompañamiento personalizado a la clientela de este segmento. Estos asistentes les explican los productos financieros, resuelven sus dudas sobre trámites, fomentan el uso de herramientas digitales como el portal bancario o la app móvil y, además, les ayudan a navegar por el ecosistema *Club Plateado*. El ecosistema *Club Plateado* centraliza y acerca la oferta de productos y servicios existentes para este segmento a través de 4 pilares: bienestar y salud, salud financiera, entretenimiento, y formación y crecimiento.

Factores clave de éxito

- La integración de lo físico y lo digital que ha permitido abarcar un amplio espectro de usuarios, incluyendo aquellos con baja alfabetización digital.
- Oferta específica +50 que atiende las necesidades y preferencias particulares.
- Entendimiento del grupo etario y del mercado, desde la identificación de la oportunidad, pasando por la creación de arquetipos hasta la validación de la propuesta de valor.
- El posicionamiento como el banco de la población + 50, que genera confianza.
- Creación de una comunidad que genera un fuerte sentido de pertenencia, complementada por actividades presenciales.

b. Caja 18 – Chile

La Caja de Compensación de Asignación Familiar 18 de septiembre (Caja 18) nace el año 1969 con el objetivo de administrar las prestaciones de seguridad social y contribuir al mejoramiento en la calidad de vida de las personas afiliadas. Actualmente, atiende a 285.000 afiliados del segmento trabajadores y 148.000 afiliados del segmento pensionados.

El problema

Chile es uno de los países de América Latina con mayores niveles de envejecimiento poblacional, sumado a una feminización del envejecimiento. A medida que las personas viven más tiempo y mantienen una vida económicamente activa por más años, la demanda de productos financieros diseñados para este segmento se vuelve más relevante que nunca.

La solución/propuesta

En este contexto, Caja 18, con el respaldo de IFC, inició una ambiciosa iniciativa para potenciar la economía

plateada en Chile, con especial foco en la inclusión financiera de personas mayores de 50 años y mujeres. El proyecto contempla asesoría técnica especializada y una línea de financiamiento superior a los US \$45 millones, orientada al fortalecimiento del crédito social. El paquete consiste en un préstamo de US \$10 millones, un préstamo sindicado de US \$30 millones por Blue Orchard, ResponsAbility e ILX, y un préstamo fiduciario de US \$5 millones otorgado por IFC.

Este proyecto tiene como objetivo innovar y ampliar la oferta de productos y servicios financieros para personas mayores, incorporando una perspectiva de género. Su foco principal es potenciar las fortalezas de Caja 18, especialmente en el segmento de pensionados, que presenta un mejor perfil de riesgo y alto potencial de crecimiento. Además, abordará desafíos clave como las restricciones de financiamiento y los bajos niveles de educación financiera y digital que enfrentan las personas mayores en Chile.

Factores clave de éxito

- Experiencia y conocimiento del mercado, Caja 18 cuenta con más de 50 años administrando las pensiones de las personas mayores.
- Compromiso de la alta dirección con priorizar los segmentos plateado y mujer.
- La valoración del bienestar de sus afiliados es parte del eje central de la Caja.
- Un modelo de negocio competitivo con una fuerza comercial robusta y especializada en atracción de nuevos afiliados.
- Enfoque integral complementado por un modelo de canales y servicios de atención a la medida de las necesidades del segmento plateado.
- Materiales y metodologías de capacitación interactivas, participativas, sencillas, intergeneracionales, y adaptadas a las necesidades actuales y futuras del segmento.
- Alianzas, compromiso y apoyo de entidades referentes han sido claves para la sensibilización del mercado y la difusión de mejores prácticas al sector financiero.

c. COPEME – Perú

El Consorcio de Organizaciones Privadas de Promoción al Desarrollo de la Micro y Pequeña Em-

presa (COPEME) es una asociación civil sin fines de lucro fundada en 1990. Reúne a 26 instituciones, entre cooperativas y ONG de microfinanzas en Perú, con amplia presencia en zonas rurales y urbano-marginales.

El problema

En Perú, las personas mayores (especialmente mujeres y habitantes de zonas rurales y urbano-marginales) enfrentan fuertes barreras para acceder a microcréditos productivos debido a sesgos por edad y percepciones de riesgo, que resultan en préstamos informales, con altos costos y riesgos.

La solución/propuesta

Para cerrar esta brecha, COPEME diseñó una solución tecnológica e inclusiva que amplía las oportunidades financieras para este segmento. El *Silver Monitoring Expert* es una herramienta tecnológica innovadora en la región, que aplica inteligencia artificial (IA) y *machine learning* al análisis crediticio. Su mayor innovación radica en la creación de “clones digitales”: réplicas construidas a partir de datos históricos y sociodemográficos de personas mayores con buen desempeño crediticio. Estos clones permiten proyectar con mayor certeza el comportamiento de nuevos solicitantes de crédito, reduciendo sesgos y ampliando las posibilidades de inclusión.

Este sistema incorpora técnicas de minería de datos, segmentación, perfilamiento de riesgo y mapas de calor que identifican territorios con mayor potencial. Ya ha sido implementado con tres instituciones microfinancieras: PROGRESA, Arariwa y Alternativa, que atienden principalmente a mujeres emprendedoras. Los resultados tempranos muestran beneficios claros: reducción de la percepción de riesgo, apertura de nuevas oportunidades de financiamiento y un portafolio más sólido. Además, las personas mayores han reportado una mejor experiencia en su relación con las instituciones financieras.

Factores clave de éxito

- Entendimiento del grupo etario y del mercado, el diseño partió del reconocimiento de que los mayores enfrentan un rechazo sistemático y que, a pesar de ello, representan una demanda significativa (alrededor del 15 % de las carteras en algunas instituciones microfinancieras).
- Experiencia previa de COPEME en proyectos de innovación crediticia, como el Experto Rural

con apoyo del BID, que mostró la viabilidad de escalar herramientas tecnológicas en el sector.

- Alianza estratégica con una empresa de tecnología experta, que aportó bases de datos y capacidades tecnológicas robustas.
- Instituciones con estructuras organizacionales ágiles, lo que facilitó procesos de decisión e implementación más rápidos.

d. Dimex – México

Dimex es una empresa financiera mexicana con foco en las personas mayores fundada en 1998. Está basada en la explotación de datos, analítica y tecnologías digitales, a fin de generar los mejores modelos de riesgos, la mejor oferta de valor y los procesos más ágiles y eficientes. Actualmente ofrece créditos al consumo, particularmente préstamos de descuento vía nómina y créditos para jubilados y pensionados en México. A través de soluciones financieras innovadoras, a través de créditos accesibles e inmediatos ayudan al segmento subatendido de adultos mayores en México.

El problema

México cuenta con una población superior a los 30 millones de personas de 50 años o más, una cifra que subirá a 53 millones en 2050. Las mujeres mayores de 50 años representan el 13 % de la población total del país, una cifra que llegará al 20 % en el 2050 según UN Prospect. Además, tienen una esperanza de vida seis años mayor a la de los hombres (78.2 años vs 72.6 años), lo que abre una ventana de oportunidades para su contribución a la economía del país. Este fenómeno conocido como feminización del envejecimiento, refleja la creciente presencia de mujeres en edades avanzadas, como resultado de cambios estructurales y sociales.

La solución/propuesta

Dimex está implementando una solución integral para ampliar el acceso al crédito de las personas mayores (especialmente mujeres), mediante un modelo reforzado por tecnología, analítica avanzada y acompañamiento técnico especializado. La empresa está trabajando con IFC para diseñar una oferta específica para personas mayores de 50 años, incorporando metodologías del programa *Banking on Women* (BoW) para adaptar productos, procesos y experiencias a las necesidades reales de este segmento.

Como parte de esta solución, Dimex está fortaleciendo sus modelos de evaluación crediticia basados en datos, permitiendo una mejor identificación de la capacidad de pago en personas mayores, reducción de sesgos asociados a la edad y decisiones más ágiles, lo que facilita que las personas jubiladas accedan a créditos formales sin trámites complejos. Asimismo, la entidad está agilizando sus procesos internos para asegurar que los préstamos, principalmente vía descuento por nómina, sean más accesibles e inmediatos, respondiendo a un segmento históricamente subatendido.

Factores clave de éxito

- Especialización en personas mayores, su modelo está totalmente enfocado en jubilados, pensionados y adultos mayores de 50 años, especialmente mujeres.
- Uso avanzado de datos y tecnología, la analítica y los modelos de riesgo permiten evaluar mejor este segmento y ofrecer procesos rápidos y eficientes.
- Apoyo e inversión estratégica que le permite ampliar su alcance y fortalecer su operación.
- Procesos simples y accesibles, créditos vía nómina y soluciones de fácil acceso eliminan barreras tradicionales para este grupo.

e. Fundación Pro Mujer IFD – Bolivia

Fundación Pro Mujer IFD es una Institución Financiera de Desarrollo con más de 35 años de trayectoria en Bolivia, dedicada a empoderar a mujeres a través de servicios financieros, educación y salud. La organización atiende a una población diversa que incluye mujeres adultas mayores y generaciones más jóvenes, promoviendo el empoderamiento y la inclusión económica y financiera.

El problema

En Bolivia, las mujeres mayores enfrentan diversos retos para acceder a productos y servicios financieros y no financieros adecuados, incluyendo la falta de programas de educación financiera adaptados. Dentro de estas barreras persistentes se encuentran, por ejemplo, el miedo al mundo digital, una baja alfabetización financiera y digital, y una oferta que no responde a las necesidades de esta población.

La solución/propuesta

Ante estos desafíos, Pro Mujer identificó dos arquetipos en sus clientas, a partir de los cuales desarrolló una solución integral, Mujeres Plateadas, cuyo objetivo es que las clientas entre 60 y 70 años accedan y usen los servicios financieros con acompañamiento en alfabetización digital y financiera. Esta solución articula siete componentes complementarios.

1. Producto de ahorro *Mujeres Plateadas* con una tasa preferencial y atractiva.
2. Pagos a nivel nacional en las agencias de la Renta Dignidad y la jubilación.
3. Productos crediticios con beneficios como por ejemplo reducción de la tasa de interés en créditos de Banca Comunal, Grupo Solidario y Crédito Individual.
4. Adaptación de canales, banca digital inclusiva y accesible para mujeres mayores.
5. Protocolo de atención diferencial con enfoque de género y gerontológico.
6. Capacitación en alfabetización digital y financiera personalizada, a través de materiales impresos adaptados, talleres intergeneracionales con hijos y nietos, capacitación virtual gamificada en temas como el uso de QR para pagos y la prevención de fraude, con acompañamiento de facilitadores presenciales, y asistencia técnica para el fortalecimiento y crecimiento de sus emprendimientos.
7. Productos no financieros: *Plan de salud preventiva +60* y servicios de asistencia.

Este programa ha evidenciado resultados tempranos positivos, como una alta aceptación de los productos financieros, la participación en capacitaciones y una alta satisfacción con la atención preferencial en agencias, la facilitación y el acompañamiento presencial.

Factores clave de éxito

- Un enfoque integral con el involucramiento de un equipo multidisciplinario.
- Conocer muy bien las necesidades reales del segmento.

- Trato diferencial mediante protocolos de atención, incluyendo el acompañamiento uno a uno para generar confianza.
- Materiales de capacitación adaptados, sencillos y entretenidos; gamificación y metodologías participativas e intergeneracionales.
- Enfoque de género y gerontológico transversal en el diseño y la operación de productos y servicios.

f. Sicredi –Brasil

Sicredi es el principal sistema cooperativo financiero de Brasil, con una historia de más de 120 años, que opera bajo un modelo cooperativo con más de siete millones de socios y miles de cooperativas y sucursales en todo el país. Su enfoque está en el desarrollo económico y social de sus miembros y comunidades, ofreciendo una amplia gama de productos y servicios financieros, y actuando como un importante agente de inclusión financiera, especialmente en áreas rurales.

El problema

A pesar de contar con el sistema financiero más grande de América Latina y el Caribe, Brasil mantiene a gran parte de su población mayor de 50 años al margen de los servicios financieros. La oferta actual se concentra en créditos consignados y pensiones complementarias, sin responder a las verdaderas necesidades de esta población, que además enfrenta barreras estructurales como la discriminación por edad, la baja alfabetización financiera y digital, y la vulnerabilidad al fraude. La situación es aún más crítica en el caso de las mujeres mayores, quienes viven en promedio seis años más que los hombres y, sin embargo, cuentan con menores recursos financieros para afrontar su longevidad.

La solución/propuesta

En este contexto, la innovación financiera con perspectiva de género se presenta como una oportunidad estratégica. Atender las necesidades específicas de las mujeres mayores, Sicredi decidió implementar un proyecto orientado a construir una oferta de valor diferenciada para personas mayores, con un énfasis particular en las mujeres. El propósito no es solo lanzar nuevos productos financieros, sino transformar la manera en que el modelo de negocio integra a este segmento en la vida económica y social.

Este proyecto le apunta a desarrollar y lanzar una propuesta de valor dirigida al segmento plateado y lograr que la categoría Plata represente un porcentaje definido de la base total de clientes de Sicredi. Más allá de los productos financieros, la estrategia plateada contempla servicios no financieros esenciales como capacitaciones en educación financiera y digital, programas de prevención del fraude, asesorías en planificación de la jubilación, y entrenamientos para que los equipos de ventas atiendan de manera más sensible a las necesidades de los mayores. Esta apuesta busca incluir a un segmento históricamente desatendido y además construir un modelo de negocio sostenible e inclusivo, con impacto intergeneracional y de género.

Factores clave de éxito

- Enfoque estratégico en el segmento plateado con perspectiva de género: Sicredi parte de una comprensión profunda de las necesidades específicas de las personas mayores (en particular de las mujeres) y orienta su estrategia a construir una oferta de valor integral que va más allá de los productos financieros tradicionales.
- Integración de servicios no financieros como parte del modelo de negocio: la decisión de incluir educación financiera y digital, programas

de prevención de fraude, planificación para la jubilación y entrenamiento especializado para equipos comerciales fortalece la confianza, autonomía y seguridad de las personas mayores, habilitando una relación más sostenible con el sistema financiero.

- Modelo cooperativo con fuerte arraigo territorial: la estructura cooperativa, con presencia en comunidades locales y áreas rurales, le permite a Sicredi tener cercanía con la población mayor, entender de primera mano sus vulnerabilidades y adaptar la oferta según las particularidades de cada región.
- Visión de negocio sostenible e inclusiva: el proyecto no se limita a crear nuevos productos, sino que busca transformar la cultura organizacional para incluir de manera estructural a las personas mayores como un segmento prioritario, generando impacto económico y social a largo plazo.
- Articulación intergeneracional y comunitaria: la estrategia incorpora el rol de la comunidad en la inclusión financiera, fomentando relaciones de apoyo y aprendizaje entre generaciones, lo que fortalece la cohesión social y reduce la vulnerabilidad del segmento mayor.



ANEXO 2. EJEMPLOS DE LENGUAJE TRANSFORMADOR PARA MINIMIZAR EL EDADISMO EN LA COMUNICACIÓN CON CLIENTES MAYORES

Concepto a revisar	Ejemplos de lenguaje peyorativo / despectivo	Impacto estratégico en el sector financiero (riesgo de negocio)
Etiquetas de deterioro o inutilidad	"El viejito", "esa señora ya está para que la cuiden" (asocia la edad con obsolescencia, inactividad o incapacidad para manejar activos digitales o tomar decisiones de inversión).	Riesgo de inclusión digital y pérdida de clientes: estas etiquetas desincentivan la gestión de activos digitales, afectando la fidelidad del segmento y limitando la adopción de canales eficientes.
Estereotipos de incompetencia	"El abuelo es medio despistado", "ya toca que le repitan las cosas" (presupone deterioro cognitivo o lentitud, lo cual puede justificar la simplificación excesiva de productos o pólizas).	Riesgo legal y de producto: puede exponer a la entidad a reclamos de idoneidad. Se recomienda evitar presuposiciones que ignoren el derecho de la persona mayor a recibir información financiera completa.
Homogeneización paternalista	"Los de la tercera edad", "ese grupo de pensionados" (reduce la diversidad de experiencias y patrimonio en un solo grupo rígido, borrando sus distintas capacidades de inversión).	Error de segmentación y marketing: dificulta la creación de productos financieros específicos y personalizados (seguros de longevidad, fondos de retiro), desaprovechando oportunidades de mercado.
Argumento para negar oportunidades	"Ya para qué va a invertir en eso", "eso es muy moderno para él" (se emplea como argumento para negar crédito, seguros o la complejidad de ciertos productos).	Riesgo de discriminación y reputación: sugiere un riesgo de daño de marca significativo al percibirse la entidad como excluyente y limitante en el acceso a servicios.
Comunicación de pólizas/créditos	"Usar formatos de 'letra gigante' o 'documentos ilustrados para el adulto mayor' en lugar de garantizar un lenguaje claro y preciso para todos los clientes", (error de diseño y compliance).	Riesgo de legalidad y paternalismo: el diseño condescendiente (edadismo benévolo) minimiza la seriedad legal del contrato, pudiendo ser interpretado como una simplificación excesiva que oculta detalles clave.
Capacitación y formación interna	"Instruir a los asesores para que <i>simplifiquen</i> el glosario de términos bancarios solo al atender clientes mayores", (error en el manual de formación).	Fallo sistémico en el servicio: perpetúa el sesgo de que las personas mayores no pueden entender términos técnicos. Esto resulta en una inconsistencia de servicio y en una falla en el deber de entregar información completa y homogénea.

ANEXO 3. EJEMPLOS DE ARQUETIPOS DE PERSONAS MAYORES

Asobancaria y Fundación Saldarriaga Concha		Sparkassenstiftung Alemana	
Arquetipo	Descripción	Arquetipo	Descripción
Confiados	61-74 años, nivel socioeconómico 3-5, profesionales o pensionados. - Preferencia: familiares toman decisiones. - Digitalización: media. - Canales: oficinas y apps. - Expectativa: comodidad y acompañamiento. - Barreras: dependencia de apps, tiempos de espera.	Dominio financiero práctico alto y autonomía operadora baja: planificadores cautos.	comparan y entienden; prefieren validar pasos con alguien de confianza.
Planeadores	70-85 años, pensionados y jornaleros. - Preferencia: decisiones autónomas. - Digitalización: alta. - Expectativa: personalización en acompañamiento. - Barreras: falta de titularidad, limitaciones físicas.	Dominio financiero práctico alto y autonomía operadora alta: exploradores independientes.	deciden y operan con confianza; avanzan rápido si la interfaz es estable.
Curiosos	60-81 años, pensionados, comerciantes, administradores. - Preferencia: decisiones propias. - Digitalización: alta. - Expectativa: practicidad, monitoreo de productos, reconocimiento como sujetos de crédito. - Barreras: reaprendizaje de canales digitales.	Dominio financiero práctico bajo y autonomía operadora baja: personas con gestión compartida.	Dominio financiero práctico alto y autonomía operadora alta: exploradores independientes.
Protegidos	69-89 años, NSE 3-4, pensionados y administradores. - Preferencia: delegar decisiones. - Digitalización: media. - Expectativa: delegación segura. - Barreras: recordar movimientos, procesos poco claros.	Dominio financiero práctico bajo y autonomía operadora alta: conservadores, desconfiados.	Dominio financiero práctico bajo y autonomía operadora baja: personas con gestión compartida.
Luchadores	60-78 años, NSE 1-3, negocios propios o pensionados. - Preferencia: decisiones propias por viudez/soledad. - Digitalización: baja. - Expectativa: asesoría paciente, créditos bajos, trámites ágiles en oficina. - Barreras: confianza en asesores, adaptación a canales.		
Obstinados	62-79 años, NSE 2-5, pensionados, profesores, ingenieros. - Preferencia: decisiones propias. - Digitalización: baja. - Expectativa: acompañamiento adaptación digital, educación financiera. - Barreras: uso exclusivo de canales digitales, pérdida de titularidad.		

Fuente: elaboración propia con base en los documentos: *Abriendo puertas: recomendaciones para el diseño de experiencias de atención inclusivas en el sector financiero para personas mayores*, Asobancaria y Fundación Saldarriaga Concha (2024) y *Cómo toman decisiones las personas mayores*, DSIK (2025).

ANEXO 4. EJEMPLOS DE INDICADORES PARA EL MONITOREO DE LA ESTRATEGIA INTERNA DE INCLUSIÓN PARA POBLACIÓN MAYOR

Tipo de indicador	Objetivo	Indicador	Periodicidad
Organizacionales	Sensibilizar al XX % de los colaboradores sobre sesgos de edadismo mediante capacitaciones antes de año meta.	Porcentaje de empleados que completan formación en sesgos de edadismo.	Semestral
	Mejorar la retención de talento senior del XX % en año base al XX % en año meta.	Porcentaje de empleados mayores de 50 años que permanecen más de 2 años.	Anual
	Lograr que el XX % de los equipos sean intergeneracionales para año meta.	Porcentaje de equipos con al menos un miembro mayor de 50 años y uno menor de 35 años.	Semestral
Contexto	Aumentar el acceso financiero de personas mayores del XX % en año base al XX % en año meta, asegurando cobertura nacional.	Porcentaje de personas mayores con acceso a servicios financieros.	Anual
	Incrementar el uso de canales digitales seguros por personas mayores del XX % en año base al XX % en año meta, mediante programas de acompañamiento.	Porcentaje de personas mayores que usan canales digitales seguros.	Semestral
	Reducir la vulnerabilidad financiera en personas mayores del XX % en año base al XX % en año meta, priorizando zonas rurales.	Porcentaje de personas mayores en situación de vulnerabilidad financiera.	Anual
Aplicación	Lograr que el XX % de clientes mayores reciban asesoría financiera personalizada para año meta (desde XX % en año base).	Porcentaje de clientes mayores que reciben asesoría financiera personalizada.	Trimestral
	Alcanzar una participación del XX % de clientes mayores en talleres de educación financiera para año meta.	Porcentaje de clientes mayores que participan en talleres.	Trimestral
	Aumentar la proporción de clientes mayores con productos adaptados del XX % en año base al XX % en año meta.	Porcentaje de clientes mayores con productos adaptados.	Semestral
Proceso	Capacitar al 100 % del personal en atención inclusiva y prevención de fraudes antes de año meta.	Porcentaje de empleados capacitados en atención inclusiva.	Semestral
	Incrementar las alianzas con organizaciones que oferten servicios complementarios para personas mayores de XX en año base a XX en año meta.	Número de alianzas con organizaciones.	Anual
	Implementar un modelo de atención personalizada para personas mayores en el XX % de los puntos de servicio antes de año meta.	Porcentaje de puntos de atención que aplican protocolos de escucha activa y acompañamiento.	Semestral

Tipo de indicador	Objetivo	Indicador	Periodicidad
Resultado	Lograr que el XX % de clientes mayores reporten sentirse seguros y confiados en el manejo de sus finanzas para año meta.	Número de clientes mayores que califican su confianza financiera como alta en encuestas.	Anual
	Aumentar el porcentaje de clientes mayores que usan al menos dos productos financieros adaptados del XX % en año base al XX % en año meta.	Porcentaje de clientes mayores con dos o más productos adaptados.	Semestral
	Aumentar la participación de clientes mayores en productos de financiamiento para fortalecimiento de negocios XX % en año meta.	Porcentaje de clientes mayores con créditos productivos.	Semestral
Eficiencia	Asegurar que el costo por producto adaptado lanzado genere un retorno mínimo del XX % para el año meta.	Costo por producto adaptado vs. ROI.	Anual
	Alcanzar un índice de satisfacción del 90 % en clientes mayores atendidos en programas inclusivos para el año meta.	Índice de satisfacción.	Trimestral

Indicadores de inclusión financiera

I. Acceso y uso

#	Objetivo	Indicador
1.1.	Número y porcentaje de nuevos clientes mayores +50 años	Número de nuevos clientes mayores de 50 años con productos y servicios financieros. Se sugiere diferenciarlo por tipos de producto (e.g. crédito, seguros, transaccionales, inversiones, etc.). El porcentaje de estos nuevos clientes se relativiza sobre el total de nuevos clientes. Se esperan incrementos en este indicador.
1.2.	Número de personal por sucursal capacitado en atención inclusiva para personas mayores	Se refiere a la cantidad de personas que tuvieron una capacitación entre 20 a 40 horas sobre atención y comunicación a personas mayores. Se toma este valor y se divide por el número de personas que trabajan en atención en las sucursales que tiene la entidad. Se esperan incrementos en este indicador.

#	Objetivo	Indicador
1.3.	Número y porcentaje de sucursales adaptados para personas mayores	Se refiere a las oficinas que se adaptaron para personas mayores. El porcentaje se ajusta sobre el total de oficinas. Una oficina o sucursal adaptada para persona mayor se deberá considerar como una con las siguientes categorías: • Acceso a la infraestructura. • Rampas con pendiente normativa. • Puertas automáticas o de fácil apertura. • Pisos antideslizantes. • Ascensores operativos en sucursales de más de un nivel. • Baños accesibles (barras, espacio de giro, altura de lavamanos, etc.). • Movilidad y ergonomía. • Altura accesible de mostradores. • Sillas de espera ergonómicas y suficientes. • Ancho de pasillos. • Accesibilidad. • Opciones preferenciales para personas mayores. • Disponibilidad de señalización visual y táctil. • Cajeros automáticos accesibles (con audio, con altura adecuada y teclado táctil). Se esperan incrementos en este indicador.
1.4.	Volumetría de la transaccionalidad	Número de transacciones digitales realizadas por los clientes mayores de 50 años a través de los productos transaccionales como cuentas de ahorro, cuentas corrientes o monederos digitales. Las transacciones digitales son las que se realizan a través de la página web, la banca móvil o la sucursal telefónica. Se esperan incrementos en este indicador.
1.5.	Transacciones de <i>cash-out</i>	Número de retiros de dinero en efectivo de los clientes mayores de 50 años. Se espera una disminución en este indicador.
1.6.	Uso del ecosistema digital	Número de transacciones monetarias y no monetarias a través de la sucursal telefónica, la banca móvil o la página web de personas mayores de 50 años. Se esperan incrementos en este indicador.
1.7.	Monto desembolsado de crédito	Valor monetario total del crédito desembolsado para cada tipo de crédito dirigido a personas mayores de 50 años. En este indicador se podrán crear subcategorías que deberán medirse para cada tipo de crédito. Este indicador deberá relativizarse sobre el número de desembolsos dirigido a esta población. Se espera un aumento en este indicador.
1.8.	Volumen de pólizas suscritas	Número de pólizas de seguros suscritas a personas mayores de 50 años. En este indicador se podrán crear subcategorías que deberán medirse para tipo de póliza suscrita, Este indicador deberá relativizarse sobre el número de desembolsos dirigido a esta población. Se espera un aumento en este indicador.

II. Calidad

#	Objetivo	Indicador
2.1.	NPS (Satisfacción) Clientes 50+	Mide el grado de satisfacción de los clientes con la entidad. Indica el nivel de satisfacción de los clientes mayores. Se esperan incrementos en la satisfacción de los clientes.
2.2.	Porcentaje de clientes 50+ que recomendarían	Porcentaje de Promotores (9-10) en NPS. Se esperan incrementos en este indicador.
2.3.	Tasa de Detractores (clientes que se van del banco) 50+	Porcentaje de Detractores en segmento mayor. Se espera una disminución en este indicador.
2.4.	Tiempo promedio de atención a 50+ (sucursal)*	Minutos por transacción en las sucursales. Se espera una disminución de los minutos de atención a personas 50+.

III. Bienestar financiero

#	Objetivo	Indicador
3.1.	Confianza financiera	Úmero y porcentaje de clientes mayores de 50 años que consideran que están asegurando su futuro financiero. Se mide como el número de clientes que responden a la siguiente pregunta "Totalmente" o "Muy bien". En una escala de 1 a 5, donde 1 es "No me describe en absoluto" y 5 "Me describe totalmente", ¿qué tanto lo describe la siguiente expresión?: <i>Estoy asegurando mi futuro financiero</i> . Se esperan incrementos en este indicador.
3.2.	Resiliencia financiera	Número de clientes que responden a la siguiente pregunta "Totalmente" o "Muy bien". En una escala de 1 a 5, donde 1 es "No me describe en absoluto" y 5 "Me describe totalmente", ¿qué tanto lo describe la siguiente expresión?: <i>Podría hacer frente a un gasto imprevisto importante</i> . Se recomienda hacer esta pregunta a los clientes cada seis meses o mínimo un año. Se esperan incrementos en este indicador.
3.3.	Finanzas del día a día	Número de clientes que responden a la siguiente pregunta "Totalmente" o "Muy bien". En una escala de 1 a 5, donde 1 es "No me describe en absoluto" y 5 "Me describe totalmente", ¿qué tanto lo describe la siguiente expresión?: <i>Me falta dinero al final del mes</i> . Se espera una disminución en este indicador. Se recomienda hacer esta pregunta a los clientes cada seis meses o mínimo un año.

5

Bibliografía



- AFI. (2021). *National Financial Inclusion Strategy Monitoring and Evaluation Toolkit*. Obtenido de <https://afi-global.org/publication/national-financial-inclusion-strategy-monitoring-and-evaluation-toolkit/>
- Alcaldía Mayor de Bogotá. (2011). *Modelo Integral para las Personas Mayores MAIPM*. Obtenido de [https://old.integracionsocial.gov.co/anexos/documentos/2020documentos/01062020_\(11112015\)_Modelo_de_Atencion_Integral_para_Personas_Mayores.pdf](https://old.integracionsocial.gov.co/anexos/documentos/2020documentos/01062020_(11112015)_Modelo_de_Atencion_Integral_para_Personas_Mayores.pdf)
- ANIF. (2025). *Informe trimestral mercado laboral*. Obtenido de <https://www.anif.com.co/informe-trimestral-mercado-laboral-en-colombia/#>
- Asobancaria y Fundación Saldarriaga Concha. (2024). *Abriendo puertas: recomendaciones para el diseño de experiencias de atención inclusivas en el sector financiero para personas mayores*. Obtenido de <https://www.asobancaria.com/wp-content/uploads/2024/06/Guia-personas-mayores.pdf>
- Asociación de Universidades Populares de Extremadura. (2023). *Guía para la promoción del buen trato y la prevención del edadismo en persona mayores*. Obtenido de https://www.aupex.org/centrodocumentacion/pub/AUPEX_GUIA_EDA-DISMO_2023.pdf
- Banco Interamericano de Desarrollo BID. (2011). *Lecciones aprendidas*. Obtenido de <https://publications.iadb.org/es/publications/spanish/viewer/Lecciones-aprendidas.pdf>
- Banco Nacional de Eslovenia. (2022). *Quality of services in the financial sector and types of client behaviour*. Obtenido de https://www.nbs.sk/_img/documents/biatec/bia08_02/19_22.pdf
- Barclays. (2024). *Making banking easier*. Obtenido de https://www.barclays.co.uk/content/dam/documents/personal/accessibility/Making_Banking_Easier_132628.pdf
- BBVA. (2023). *La versión simplificada de la 'app' de BBVA para clientes sénior comienza sus pruebas en América Latina*. Obtenido de <https://www.bbva.com/es/innovacion/la-version-simplificada-de-la-app-de-bbva-para-clientes-senior-comienza-sus-pruebas-en-america-latina/>
- BID. (2020). *La economía plateada en América Latina y el Caribe*. Obtenido de <https://publications.iadb.org/es/publications/spanish/viewer/La-economia-plateada-en-America-Latina-y-el-Caribe-El-envejecimiento-como-opportunidad-para-la-innovacion-el-emprendimiento-y-la-inclusion.pdf>
- BID. (2022). *Finanzas plateadas: zona de no exclusión financiera*. Obtenido de <https://publications.iadb.org/es/publications/spanish/viewer/Finanzas-plateadas-zona-de-no-exclusion-financiera.pdf>
- BUK. (2025). *El valor del talento senior: datos y estrategias para la diversidad etaria*. Obtenido de <https://www.buk.co/blog/el-valor-del-talento-senior-datos-y-estrategias-para-la-diversidad-etaria>
- Caixa Bank. (2024). *Bendita edad*. Obtenido de <https://www.caixabank.com/docs/comunicacion/75919.pdf>
- DANE. (2022). *Personas mayores en Colombia: hacia la inclusión y la participación*. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/notas-estadisticas/oct-2022-nota-estadistica-personas-mayores-en-colombia.pdf>
- European Institute for Gender Equality. (2025). Obtenido de https://eige.europa.eu/gender-mainstreaming/tools-methods/gender-monitoring?language_content_entity=en
- FMI. (2025). *Perspectivas de la economía mundial*. Obtenido de <https://www.imf.org/es/Publications/WEO/Issues/2025/07/29/world-economic-outlook-update-july-2025>
- Global Entrepreneurship mentor. (2023). *Reporte GEM Colombia 2023- 2024*. Obtenido de <https://gemconsortium.org/report/reporte-gem-colombia-2023-2024>
- Gobierno de México. (2024). *Cómo enfrentan las mujeres mayores la soledad*. Obtenido de <https://www.gob.mx/issste/acciones-y-programas/como-enfrentan-las-mujeres-mayores-la-soleidad-355549>
- Great Place to Work. (2025). *Generaciones 2025*. Obtenido de <https://www.greatplacetowork.com>

com.co/es/recursos/blog/ambiente-laboral-que-nos-deja-el-2025

Ministerio de Trabajo. (2023). *A partir de enero los pensionados en Colombia gozarán de doble beneficio*: Ministro del Trabajo. Obtenido de <https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2022/enero/-a-partir-de-enero-los-pensionados-en-colombia-gozaran-de-doble-beneficio-ministro-del-trabajo>

Naciones Unidas. (2011). *Principios rectores sobre las empresas y los derechos humanos*. Obtenido de https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/publications/guidingprinciplesbusiness-hr_sp.pdf

Naciones Unidas. (2025). *Principios de la banca responsable*. Obtenido de <https://www.unepfi.org/banking/bankingprinciples/>

OCDE. (2018). *Guía de la OCDE de Debida Diligencia para una Conducta Empresarial Responsable*. Obtenido de https://www.oecd.org/es/publications/2018/02/oecd-due-diligence-guidance-for-responsible-business-conduct_c669bd57.html

OCDE. (2019). *Mejores criterios para una mejor evaluación*. Obtenido de https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2019/12/better-criteria-for-better-evaluation_f7a307eb/8c1741fb-es.pdf

OECD. (2025). *Economic Surveys*. Obtenido de https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/04/oecd-economic-surveys-luxembourg-2025_3eb782b5/803b3ea1-en.pdf

OECD. (2025). *OECD Economic Surveys: Luxemburgo 2025*. Obtenido de https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2025/04/oecd-economic-surveys-luxembourg-2025_3eb782b5/803b3ea1-en.pdf

OIT. (2020). *Guidance to dissemination of lesson learned and emerging good practices*. Obtenido de https://www.google.com/search?q=Guidance+to+dissemination+of+lesson+learned+and+emerging+good+practices&rlz=1C1GCEA_enCO1174CO1174&oq=Guidance+to+dissemination+of+lesson+learned+and+emerging++good+practices&gs_lcrp=EgZjaHJvbWUyBg-gAEEUYOdIBBzQ2MWowajSoAgCw

Organización Panamericana de Salud OPS. (2022). *Informe mundial sobre el edadismo*. Obtenido de <https://iris.paho.org/items/5ec40a5d-32a9-4dc6-ad45-97661de2bff7>

Sparkassenstiftung Alemana Latinoamérica y el Caribe. (2025). *¿Cómo toman decisiones financieras las personas mayores? Evidencias desde la economía del comportamiento de Colombia, El Salvador y México*. Obtenido de <https://sparkassenstiftung-latinoamerica.org/biblioteca/estudios>

Universidad de Cambridge. (2025). *Ageism in disguise: How lifelong learning demands may marginalize older workers*. Obtenido de <https://www.cambridge.org/core/journals/industrial-and-organizational-psychology/article/ageism-in-disguise-how-lifelong-learning-demands-may-marginalize-older-workers/47F0B42D6CAFBB0BB5149B508BDF9765>

Universidad de Kansas. (2025). *Communitytoolbox*. Obtenido de <https://ctb.ku.edu/en>

Universidad de Washington. (2020). *The Essential Guide to Older Adult-centered design*. Obtenido de https://www.nwcphp.org/sites/www.nwcphp.org/files/documents/Revised_06-12-20_Guide-Older-Adult-Centered-Design-PHIM.pdf

Zucker, D. E. (2023). *El envejecimiento, la auténtica bomba demográfica*. Obtenido de <https://www.imf.org/es/Publications/fandd/issues/SeriesAnalytical-Series/aging-is-the-real-population-bomb-bloom-zucker>

Elaborado por:



En colaboración con:

