

# Estrategias de las fundaciones españolas en la era postcovid-19

Gregorio Rodríguez Cabrero  
*Universidad de Alcalá*

Simón Sosvilla Rivero  
*Universidad Complutense de Madrid*



ISBN: 978-84-09-28514-3

© 2020 Asociación Española de Fundaciones  
Diseño y maquetación: Cyan, Proyectos Editoriales, S.A.



Este informe se publica conforme al Global Philanthropy Data Charter, promovido por WINGS (Worldwide Initiatives for Grantmaker Support - [www.wingsweb.org](http://www.wingsweb.org))

Informe realizado para el Instituto de Análisis Estratégico de Fundaciones (INAEF) de la Asociación Española de Fundaciones (AEF)

El objetivo de la serie de informes del Instituto de Análisis Estratégico de Fundaciones (INAEF) es la difusión de trabajos de investigación relativos al sector fundacional en España, tratando de contribuir al análisis y al conocimiento de las fundaciones españolas y de su entorno internacional.

Las opiniones y análisis que aparecen en este informe son responsabilidad exclusiva de los autores y, por tanto, no necesariamente coinciden con las de la Asociación Española de Fundaciones (AEF), las del INAEF o las de las fundaciones asociadas a AEF.

*“Lo inevitable rara vez sucede,  
es lo inesperado lo que suele ocurrir”.*

John Maynard Keynes (Keynes 1975, p.3).

# ÍNDICE

<b>PRESENTACIÓN</b> . . . . .	<b>5</b>
<b>SIGLAS UTILIZADAS EN EL DOCUMENTO</b> . . . . .	<b>9</b>
<b>RESUMEN EJECUTIVO</b> . . . . .	<b>10</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN</b> . . . . .	<b>15</b>
<b>2. LA SITUACIÓN DE LAS FUNDACIONES EN ESPAÑA DURANTE EL PERÍODO 2010-2019</b> . . . . .	<b>21</b>
<b>2.1.</b> Un sector de actividad social en crecimiento . . . . .	21
<b>2.2.</b> Un sector de actividad social desigual en su desarrollo interno . . . . .	23
<b>3. EL IMPACTO DE LA COVID-19 EN LA ACTIVIDAD DE LAS FUNDACIONES</b> . . . . .	<b>26</b>
<b>3.1.</b> ¿Cuál es el impacto de la Covid-19 en el Tercer Sector? Evidencias recientes. . . . .	27
<b>3.2.</b> ¿Cómo valoran los directivos de las fundaciones la situación del sector como consecuencia de la Covid-19? La visión del Sector Fundacional desde la AEF . . . . .	32
<b>4. LOS RETOS Y OPORTUNIDADES QUE AFRONTA EL SECTOR FUNDACIONAL EN ESPAÑA</b> . . . . .	<b>44</b>
<b>4.1.</b> Reforzar la presencia en la sociedad. La proximidad como estilo . . . . .	47
<b>4.2.</b> ¿Reinvención del Sector Fundacional? . . . . .	49
<b>4.3.</b> Extendiendo y profundizando las sinergias internas. Contra la fragmentación sectorial y territorial . . . . .	51
<b>4.4.</b> Garantizar la sostenibilidad . . . . .	54
<b>4.5.</b> Reforzando el papel institucional y cívico del Sector Fundacional . . . . .	57
<b>4.6.</b> Calidad, valoración de impacto y visibilidad social . . . . .	58
<b>5. CONCLUSIONES: LAS OPORTUNIDADES DEL SECTOR FUNDACIONAL</b> . . . . .	<b>62</b>
<b>ANEXO: FUENTES PRINCIPALES</b> . . . . .	<b>66</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> . . . . .	<b>67</b>



# PRESENTACIÓN

La Covid-19 está teniendo un gran impacto sanitario, social y económico en España desde marzo de 2020. En enero de 2021 nos encontramos en la denominada “tercera ola de la pandemia”. De este impacto participa el sector fundacional de España, que es una parte importante del Tercer Sector, y que está experimentando un indudable estrés organizativo y financiero al tener que dar una respuesta de emergencia ante la multiplicación y la gravedad de las demandas sociales originadas por la crisis que, además, se suman a las demandas y necesidades aún no resueltas durante los años precedentes, los años que siguieron a la crisis financiera global y la posterior Gran Recesión.

La Asociación Española de Fundaciones (AEF), durante estos meses de pandemia, ha desarrollado diferentes actividades entre las que cabe destacar especialmente dos: el apoyo y asesoramiento laboral, fiscal, financiero y organizativo a las fundaciones y, por otra parte, la actividad de análisis de la realidad social, tomando el “pulso” motivacional de los directivos de las fundaciones y realizando diferentes estudios para evaluar el impacto de la Covid-19 en el sector fundacional. Algunos de ellos ya han sido publicados en 2020, como es el caso del estudio “Análisis del shock inicial de la emergencia sanitaria por Covid-19 en las fundaciones”.

El estudio que aquí se presenta, “Estrategias de las fundaciones en la era postcovid-19”, forma parte de este esfuerzo de análisis. Su valor añadido es doble: por una parte, tiene en cuenta los diferentes trabajos y encuestas realizados por la AEF y otros informes elaborados por otras organizaciones (tales como los de ESADE y Deloitte) de ámbito nacional e internacional, hasta el momento de su finalización (al final de la primera ola de la pandemia). Por otra parte, y basándose en muy diferentes fuentes, cuantitativas y



cualitativas, el estudio, además de analizar el impacto de la Covid-19 en el sector fundacional, ofrece una mirada hacia el futuro, aportando materiales y reflexiones de utilidad y valor para que las fundaciones (aunque sin duda valdría para el conjunto del Tercer Sector) puedan debatir con argumentos sólidos hacia dónde caminar en el futuro inmediato.

En efecto, la Covid-19 ha tenido un gran impacto en el sector fundacional. El sector ha visto multiplicar las demandas sociales teniendo que garantizar la seguridad sanitaria de sus empleados y su propia sostenibilidad. Ello ha producido un gran estrés organizativo, laboral y financiero. Durante la primera ola de la pandemia, una gran parte de las fundaciones han tenido que adecuar sus plantillas sin ajustarlas y, al mismo tiempo, readaptar sus actividades, sobre todo en áreas de actividad como la cultural y la educativa. La misión de las fundaciones no se ha modificado, pero sí ha sido necesario el replanteamiento de las estrategias previas y la reestructuración de sus actividades. Han tenido que recurrir al uso de sus reservas y, en muchos casos, se han endeudado.

Las fundaciones, no descartan un escenario de riesgo, pero se posicionan bajo una lógica de un optimismo moderado o realista de cara al futuro. Para compensar este gran esfuerzo organizativo y adaptativo, el sector fundacional ha incrementado notablemente el trabajo conjunto y el desarrollo de proyectos compartidos. Al mismo tiempo ha apelado a una mayor colaboración entre todas las organizaciones de la sociedad civil **La colaboración es fundamental en los tiempos que corren**. Es de vital importancia para nuestro sector el establecimiento de alianzas y acuerdos de colaboración entre fundaciones, la cooperación en proyectos de interés común, el intercambio de experiencias de éxito y de aprendizaje que nos ayuden a mejorar. Cuanto más seamos capaces de compartir, más ganaremos, individual y colectivamente, como instituciones con fines de interés general.

Las fundaciones españolas, frente a la incertidumbre y el gran impacto social de la pandemia y sus efectos, están planteando diferentes retos que podrían aglutinarse en una palabra: "reinención". No se trata tanto de partir de cero, como de impulsar aquellas




fortalezas de las que se dispone y aprovechar las oportunidades de cambio que proporcionan momentos de crisis como la actual.

En este sentido, los elementos o factores que constituyen el núcleo de la estrategia de futuro del sector, tal como lo ven los directivos y responsables de las fundaciones, son bastante nítidos: reforzar la presencia de las fundaciones en la sociedad garantizando el bienestar de los colectivos más frágiles, con un estilo de proximidad y bajo la lógica del bien común; replantear el sector sobre la base de nuevos modos de aproximación al ciudadano, tejiendo estructuras conjuntas de colaboración y enlace con otros actores del entorno próximo; profundizar en las sinergias internas del propio sector para dotarlo de agilidad y eficacia, haciendo de la innovación una práctica consolidada; superar la fragmentación territorial contribuyendo a la cohesión social y territorial mediante proyectos y acciones transversales; reforzar su papel como actor institucional imprescindible en el desarrollo social; y resaltar el trabajo realizado, el valor añadido propio dándole visibilidad social.

La Asociación Española de Fundaciones, mediante este estudio, pone al servicio de las fundaciones información, ideas y propuestas para el debate sobre la situación actual y el devenir futuro del sector. Este es un análisis de urgencia sobre los efectos de la Covid-19 en el sector fundacional, sobre su capacidad de reacción individual y colectiva ante una situación de dificultad, de mayor exigencia y necesidad.

En las páginas que siguen se proporciona una imagen muy ajustada y cabal de la situación actual de las fundaciones. En ellas se aporta, no sólo el conocimiento y el análisis que necesitamos, sino también, argumentadas sugerencias para poder afinar el diseño de las reformas y los cambios a los que inevitablemente ha de enfrentarse nuestro sector en los próximos años.

Estamos ante un documento que consideramos un instrumento de gran valor para poder realizar la reflexión estratégica que, como sector, debemos empezar a hacer ante las nuevas condiciones y circunstancias: sobre nuestras capacidades, nuestros recursos y nuestras responsabilidades como entidades comprometidas con el bien común y el interés general.



Antes de terminar estas palabras de presentación, debo agradecer a todos los que lo han hecho posible: a las fundaciones, que han dado respuesta a nuestras preguntas y que han sabido entender el valor y la importancia de un estudio como este; al equipo de nuestra asociación, que ha realizado un minucioso trabajo de captación de datos e información, en particular Silverio Agea, Rosa Gallego y Daniel Generoso; y, sobre todo, a los autores finales, a los profesores Rodríguez Cabrero y Sosvilla Rivero, cualificados y reconocidos “expertos” del sector; que han sabido elaborar, procesar, analizar e interpretar el sentido y el significado de los datos y la información recibida. También a María del Carmen Ramos Herrera, que ha colaborado en el tratamiento de las encuestas. Gracias, Gregorio y Simón, una vez más, por vuestra dedicación al mundo de las fundaciones, por vuestro tiempo, vuestro conocimiento, vuestro criterio y sentido común.

La crisis global provocada por la pandemia nos ha cambiado la vida, ha modificado nuestros planes, ha alterado nuestro horizonte, nuestras perspectivas. El sector ha sabido reaccionar, ha sabido dar respuestas, ha sabido adaptarse a la situación de emergencia que hemos vivido y que aún estamos viviendo. Este estudio nos ayudará a conocernos mejor en lo que somos hoy y en lo que podemos y debemos ser en el futuro inmediato. El cambio es siempre una oportunidad. Veámoslo así.





## SIGLAS UTILIZADAS EN EL DOCUMENTO

<b>AEF</b>	Asociación Española de Fundaciones
<b>AAPP</b>	Administraciones Públicas
<b>ERTE</b>	Expediente de Regulación Temporal de Empleo
<b>IMV</b>	Ingreso Mínimo Vital
<b>INAEF</b>	Instituto de Análisis Estratégico de Fundaciones
<b>MRR</b>	Mecanismo de Recuperación y Resiliencia
<b>ONG</b>	Organizaciones No Gubernamentales
<b>SF</b>	Sector Fundacional
<b>SNL</b>	Sector No Lucrativo
<b>TIC</b>	Tecnologías de la Información y la Comunicación
<b>TS</b>	Tercer Sector
<b>UE</b>	Unión Europea



## RESUMEN EJECUTIVO

El sector fundacional (SF) forma parte de la sociedad civil organizada, en concreto del Tercer Sector no lucrativo (TS). El rol, la actividad y el impacto social y económico del SF constituyen un valor añadido necesario para el desarrollo social y económico. Junto con otras organizaciones de la sociedad civil, como son en España las asociaciones y entidades singulares<sup>1</sup>, contribuye significativamente a la creación de bienestar, la generación de empleo y la cohesión social.

Los últimos doce años, entre la crisis financiera global de 2008 y el inicio de la crisis sanitaria, social y económica de la Covid-19, han sido un período de cambios importantes en el SF. Durante este período, el SF ha remontado el impacto de la Gran Recesión originada en 2008 y ha seguido creciendo mediante ajustes internos y dando respuesta a las más diversas demandas y necesidades sociales. Indicadores básicos que avalan esta valoración general son, entre otros: el dinamismo en la creación de fundaciones (de forma que casi el 49 por ciento de todas las fundaciones existentes se ha creado entre los años 2003 y 2019 con una lógica de proximidad territorial); a pesar del predominio de un tamaño económico pequeño (el 40 por ciento tiene una dotación fundacional inferior a 500 mil euros) el SF ha desarrollado una actividad económica contracíclica para hacer frente a las nuevas necesidades sociales; su actividad se ha multiplicado debido al alargamiento en el tiempo de las consecuencias sociales de la crisis de 2008 y a la aparición de nuevas demandas sociales, culturales y laborales (se ha pasado de 17,8 millones de personas objeto de alguna actividad fundacional en 2008 a casi 44 millones en 2019); el SF tiene una dimensión significativa en cuanto a recursos humanos: 487.586 en 2019 (un 30 por ciento más que en 2008), de los que más de la mitad, el 55 por ciento, son empleos directos (267.055), siendo el resto personal

---

<sup>1</sup> Las Entidades Singulares en España son Caritas Española, Cruz Roja y ONCE.



indirecto, los patronos de las fundaciones y las personas voluntarias, a pesar de lo cual el 36 por ciento de todas las fundaciones no tiene ninguna persona empleada.

La Covid-19 ha impactado en el SF, aunque de manera desigual. En general, la pandemia ha supuesto una mayor demanda social y un cambio en la forma de gestionar los limitados recursos con los que cuenta. Los servicios esenciales, como son los asistenciales, han seguido siendo objeto de atención directa; otros, como los culturales y educativos han tenido que asumir un rápido cambio tecnológico para adaptarse a la nueva situación. Este cambio, ha generado estrés en muchas fundaciones, una veloz adaptación al teletrabajo y a nuevas formas de comunicación interna y externa. La aceleración del cambio técnico en el SF es ya una realidad. En la encuesta de la AEF de julio de 2020 (Rodríguez Cabrero y Sosvilla Rivero, 2020), los directivos afirman que el impacto de la pandemia es negativo, pero que será pasajero. Casi la mitad de todos ellos prevé que el nivel de actividad seguirá igual e, incluso, que crecerá. Pero la financiación empieza a ser una amenaza real: un tercio de los directivos señala que se reducirá, tanto en el caso de los fondos públicos como de los privados. La recuperación económica del SF será inevitablemente paulatina (así lo asevera el 75 por ciento de las fundaciones) y en no escasa medida dependerá de la situación económica general. La segunda ola de la pandemia que se desarrolla en España desde finales de agosto de 2020 ha intensificado la incertidumbre sobre la financiación del SF y su sostenibilidad futura.

La Covid-19 ha obligado a reorientar las actividades de las fundaciones, aunque sea progresivamente (así lo constata el 68 por ciento) y, sobre todo, poniendo el foco en las nuevas necesidades surgidas como consecuencia de la pandemia. En el medio plazo, cinco años, la mayoría de las fundaciones se contempla o en situación estable (36 por ciento) o incluso en crecimiento (45 por ciento). Esto supone un elevado grado de autoconfianza expresado por parte del SF respecto a una salida suave y moderadamente rápida de la primera ola de la pandemia, lo que contrasta con la considerable pérdida de confianza con que el tejido empresarial afronta la coyuntura actual. La radiografía de este informe, al reducirse al impacto de la primera ola, no puede dar cuenta de los impactos



posteriores que con suma rapidez están teniendo lugar en una realidad cambiante.

En estas circunstancias ¿qué retos afronta el SF para su desarrollo en los años venideros? Si recurrimos a la información significativa que nos proporcionan los debates organizados por la AEF entre fundaciones representativas del SF, cabe trazar un mapa de tendencias sobre el que existe un acuerdo amplio. La respuesta ante la Covid-19 por parte del SF ha sido reforzar su presencia en la sociedad y reorganizarse internamente para dar una respuesta efectiva a las nuevas demandas sociales. La crisis ha supuesto un gran estrés para el sector y, en particular, para los profesionales de la atención directa, que se han visto obligados a ajustar sus recursos humanos y financieros al ritmo en que se desarrollaba.

Pero al mismo tiempo, el personal directivo enfatiza en la necesidad de la reinversión del SF, palabra que resume la necesidad de reestructuración del SF y su proyección a futuro, subrayando el





proceso de cambio que está atravesando, las transformaciones que está afrontando con cierta urgencia y la resiliencia e impulso para ofrecer resultados reales y duraderos en el tiempo. El camino hacia la transformación y la consecución de un cambio duradero requiere que las fundaciones adopten medidas que mejoren el rendimiento e inspiren a sus protagonistas, desde el personal directivo a las juntas directivas y el personal voluntario. En este sentido, seis son los ejes sobre los que pivotan los retos del SF, según la opinión experta de su personal directivo: en primer lugar, la proximidad a los colectivos con mayores dificultades sociales; en segundo lugar, la reinención del sector, tejiendo nuevas formas de soporte ciudadano y generando estructuras de apoyo común, teniendo en cuenta la diversidad intrínseca del sector; en tercer lugar, la extensión y la profundización en las sinergias internas, apoyando alianzas estratégicas mixtas con los diferentes actores sociales y económicos y promoviendo proyectos transversales que superen la fragmentación territorial; en cuarto lugar, la garantía de la sostenibilidad, combinando medidas como la búsqueda de nuevas fuentes de ingresos, la consolidación del trabajo en red, el desarrollo de proyectos conjuntos, auspiciando cuando sea posible la fusión de fundaciones y mejorando la eficiencia de las organizaciones; en quinto lugar, el reforzamiento del papel institucional y cívico del SF, mediante nuevas formas de complementariedad con el sector público, la incidencia política y la influencia cívica en las políticas sociales y promoviendo la participación ciudadana; y, en sexto lugar, la puesta de relieve de la importancia de la calidad de los servicios y proyectos, evaluando su impacto social, difundiendo los resultados de su actividad y mejorando su visibilidad.

# 1

## INTRODUCCIÓN



# 1 INTRODUCCIÓN

La pandemia de la Covid-19 ha provocado una gran crisis sanitaria en España que, por su dimensión e impacto, también se ha convertido en una crisis social y económica, y, aunque menos explicitada, ambiental. La pandemia tiene muchas facetas que en este texto no se pueden desarrollar pero que abarcan los campos de la sanidad, la economía, la política y la cultura (De Gruyter, 2020). Esta crisis es mundial y ha incidido de manera particular en los países de la Unión Europea (UE)<sup>2</sup>. Pero el alcance e impacto que tiene en cada país está dependiendo de la fortaleza de sus instituciones políticas, de la solidez de su estructura económica y del grado de integración y de cohesión social y territorial.

El impacto que la Covid-19 está teniendo en los países miembros de la UE ha conducido a aprobar y desarrollar políticas comunes de recuperación que se han materializado en el MRR, cuya aplicación está aún pendiente de concretar por la mayoría de los países<sup>3</sup>.

En España, el impacto de la pandemia dio lugar, a partir del inicio del estado de alarma el 14 de marzo de 2020, a la aprobación y a la aplicación de una serie de políticas sanitarias, económicas y sociales para hacer frente a sus efectos más agudos<sup>4</sup>. La economía española, con una estructura productiva más intensa en servicios (directamente

---

2 El Fondo Monetario Internacional (2021) prevé una contracción de la producción económica de la Zona Euro en 2020 del -7,2 por ciento, mientras que la Comisión Europea (2020) estima un resultado aún peor, del -7,8 por ciento. En cualquier caso, la caída superará con creces la última contracción de 2009, que fue del -4,2 por ciento.

3 El MRR constituye la herramienta fundamental del Programa Next Generation EU acordado por los dirigentes de la UE en julio de 2020. El MRR está dotado con 672.500 millones de euros, de los cuales 360.000 millones se destinarán a préstamos y 312.500 millones de euros se constituirán como transferencias no reembolsables. El MRR ayudará a los Estados miembros a hacer frente a los efectos sanitarios, económicos y sociales de la pandemia de Covid-19, a la vez que promueve una economía ecológica y digital.

4 Aleman *et al.* (2020) evalúan la eficacia de la política de confinamiento en España obteniendo que dicha política salvó el 15,9% de vidas en relación con la cantidad de muertes que habrían ocurrido si no se hubiera llevado a cabo.



afectados por el confinamiento y la limitada movilidad) y por un censo empresarial dominado cuantitativamente por microempresas, ha experimentado un mayor impacto de la crisis, lo que ha motivado que las políticas del Estado han tenido que ser intervencionistas para salvar vidas y empleos.

Pero el Estado, y en general las Administraciones Públicas (AAPP), no ha podido dar respuesta integral a la avalancha de necesidades y demandas económicas y sociales. Los hogares están desempeñando un decisivo papel en cuanto a apoyos financieros y en cuidados de personas frágiles, en un esfuerzo intenso de reciprocidad que recuerda al que tuvo lugar durante los años de la crisis financiera y económica registrada en el período 2008-2013. A su vez, la sociedad civil organizada, de la que forma parte el SF, se ha comprometido a fondo para suplir los fallos del Estado y del mercado, en un contexto de recursos menguantes y con plantillas que también han sufrido los efectos sanitarios y económicos de la crisis, para dar cobertura a muy diversas y crecientes necesidades sociales y sanitarias no atendidas por el sector público o el sector privado<sup>5</sup>.

La literatura reciente nos muestra este esfuerzo de solidaridad del TS que ha multiplicado su capacidad de respuesta y recurrido a sus reservas o al endeudamiento, bajo condiciones limitadoras de confinamiento y con el recurso al teletrabajo<sup>6</sup>. La proximidad a las personas en situación de necesidad ha sido el *leitmotiv* del TS y, de manera concreta, el de las fundaciones, que aquí son objeto de análisis. Su intervención es menos visible de lo que se corresponde con la importante actividad realizada. Sobre su impacto disponemos de información parcial, aunque se la juzgue necesaria como medio de rendición de cuentas.

---

<sup>5</sup> Para el caso danés, The Knowledge Center for Danish Foundations (2020) ofrece los resultados de una encuesta que documenta que el 69% de su población considera que el papel de las fundaciones ha sido importante o muy importante durante la crisis de la Covid-19. Preguntados por qué creen que el papel de las fundaciones es importante, el 60% respondió que se debe al hecho de que las fundaciones apoyan proyectos que no son compatibles con otros, el 49% respondió que se debe a que las fundaciones apoyan particularmente grupos vulnerables, y el 46% respondió que es porque las fundaciones apoyan esfuerzos a largo plazo.

<sup>6</sup> Una encuesta reciente de McKinsey & Co (2020) sugiere que las empresas, como respuesta a la Covid-19, han adoptado el trabajo a distancia de una manera 43 veces más rápida de lo que los ejecutivos creían que era posible.





El impacto de la Covid-19, que seguramente se prolongará en el medio plazo, ha tenido varias consecuencias en el sector fundacional:

- ▶ En primer lugar, una subordinación, al menos parcial, de los planes y las estrategias de acción a las exigencias de la demanda social inmediata, sobre todo en las fundaciones que prestan servicios sociales y sanitarios. También, la congelación de muchas actividades culturales y formativas que, cuando ha sido posible, se han digitalizado.
- ▶ En segundo lugar, se ha generado un problema de sostenibilidad financiera en la medida en que los recursos procedentes de las AAPP y de las donaciones de empresas y personas particulares se han reducido de manera drástica, aunque de forma desigual según subsectores de actividad.
- ▶ Finalmente, y todavía en ciernes, las fundaciones parecen estar llegando a la conclusión de que esta crisis, sumada a la crisis financiera previa, indica un giro hacia una nueva época que seguramente obligará a una reinención del TS para hacer frente a los retos que devienen de la transición hacia una





estructura económica y social diferente de la actual, dentro de un marco global muy alejado de los cambios internacionales que tuvieron lugar a finales de 1989, fecha en la que termina en cierto modo el siglo XX y se inicia una nueva fase de la globalización.

Teniendo en cuenta esta panorámica o marco condicionante, en este informe abordamos tentativamente los retos y oportunidades del SF en España. Para su mejor comprensión, en la Sección 2 destacamos resumidamente los principales rasgos organizativos, de actividad, impacto y financieros del sector fundacional en España con el fin de enmarcar los retos y límites futuros de su desarrollo. Después, en la Sección 3 señalamos los principales impactos que la Covid-19 ha tenido en el TS, con especial énfasis en el sector fundacional, y cómo ha reaccionado para darles una respuesta efectiva. En la Sección 4 destacamos los principales retos que deben afrontar las fundaciones en los años venideros como actores de producción de bienestar y promotores de la participación cívica, de acuerdo con la propia visión de sus protagonistas. Por último, en la Sección 5, a modo de consideraciones finales, planteamos las oportunidades que tiene el SF para transformar los retos en respuestas efectivas a los problemas sociales de los años venideros y sus implicaciones institucionales y organizativas, sugiriendo algunas iniciativas que la AEF podría desarrollar en este nuevo escenario para coadyuvar al fortalecimiento y articulación del SF.

Para realizar este análisis nos hemos basado esencialmente en varias fuentes de información que detallamos en el Anexo I. En particular, para la elaboración de la Sección 2 utilizamos información sobre el período 2010-2019 del estudio sobre *Atributos del Sector Fundacional en España*. Para la redacción de las secciones 3 y 4 nos basamos, por una parte, en una selección de informes recientes publicados en España y en países de su entorno sobre el impacto de la Covid-19 en el TS; y, por otra parte, en tres trabajos producidos por la propia AEF durante la fase álgida de la primera ola de la pandemia (consulta a fundaciones en abril de 2020), en la situación de desescalada de julio de 2020 (encuesta realizada a una muestra de fundaciones) y durante el inicio de la segunda ola de la pandemia (debates de tres grupos de fundaciones realizado entre finales



de septiembre y octubre de 2020). En suma, con los debates y las reflexiones del personal directivo de las fundaciones en dos momentos de la crisis de la Covid-19 y la encuesta realizada en la fase de transición entre la primera y la segunda ola de la pandemia, esbozamos un mapa tentativo de los retos y las oportunidades que afronta el SF durante los años venideros. Adicionalmente, en las distintas secciones, empleamos documentos, evidencias y conclusiones de una serie de estudios sectoriales y académicos que recogemos en las referencias bibliográficas.

Los autores agradecen a Javier Nadal, Amadeo Petitbò y Silverio Agea sus comentarios y sugerencias, a Daniel Generoso su apoyo en la realización de los trabajos de campo (encuesta y grupos de debate) y a María del Carmen Ramos Herrera su colaboración en el tratamiento de las encuestas mediante el programa completo e integrado de estadísticas Stata. Cualquier error u omisión que pudiera existir es exclusivamente imputable a los autores.

# 2

## LA SITUACIÓN DE LAS FUNDACIONES EN ESPAÑA DURANTE EL PERÍODO 2010-2019





# 2 LA SITUACIÓN DE LAS FUNDACIONES EN ESPAÑA DURANTE EL PERÍODO 2010-2019

El SF español ha transitado durante los últimos doce años, 2008-2019, de manera globalmente exitosa, si bien de manera desigual. De manera exitosa porque ha salido de la crisis financiera de 2008 y la subsiguiente fase recesiva del ciclo económico creciendo en empleo y capacidad de respuesta a la demanda social. De manera desigual por cuanto que el sector tiene una estructura interna en relación con el tamaño y la capacidad que puede caracterizarse como desequilibrada. Esta dualidad caracteriza, como vemos a continuación, al SF y explica en gran medida sus fortalezas y debilidades.

## 2.1. Un sector de actividad social en crecimiento

**El SF es un sector dinámico, relativamente joven, anticíclico y con un elevado grado de autoconfianza**

De la información elaborada a partir de las *fundaciones registradas activas*, la *Muestra Continua de Vidas laborales* y la *Contabilidad Nacional de España*, se deduce que la iniciativa fundacional no ha dejado de crecer; a pesar de la prolongación de los efectos de la crisis financiera de 2008, hasta casi mediados de la siguiente década. En 2019 había en España 14.729 fundaciones, 1.395 más que en 2008. Crear fundaciones no es lo mismo que mantenerlas efectivas. En este sentido, el volumen de fundaciones que tienen una actividad efectiva<sup>7</sup> es de 9.218, es decir, el 62,6 por ciento del total.

---

<sup>7</sup> Las fundaciones con actividad efectiva son fundaciones con algún tipo de actividad real en función de su objeto social y que no se encuentran en estado latente



Hay que destacar también la juventud del SF, en la medida en que el 73 por ciento de todas las fundaciones se han creado en los últimos 25 años, y casi la mitad en los últimos 17 años. La creación fundacional está muy unida al grado de desarrollo económico y de la sensibilidad social, lo que explica que la mitad de las fundaciones se concentre en las Comunidades Autónomas de Cataluña y Madrid. Las fundaciones están presentes en prácticamente todos los campos de actividad social y económica como son la cultura, la educación, los servicios sociales o el medio ambiente, entre otros. Finalmente, son organizaciones de proximidad: el 73 por ciento de todas ellas son de ámbito autonómico, provincial y local.

El SF, como en general el Sector No Lucrativo (SNL), se caracteriza por ser anticíclico, es decir, por su compromiso y respuesta activa ante los impactos sociales de las crisis (actuando como estímulo durante la fase contractiva del ciclo y como contrapeso durante la fase de expansión). En conjunto, y con diferencias internas, el SF se endeuda cuando es necesario, hace crecer su empleo y moviliza los recursos de su entorno (tejido empresarial y asociativo, voluntariado) para dar respuesta efectiva a las demandas sociales. Que esto es así lo demuestra el hecho de que la población a la que alcanza su actividad se ha multiplicado casi por 2,5 entre 2008 y 2019. En efecto, mientras que en 2008 la actividad fundacional atendió a casi 18 millones de personas, en 2019 dicha cifra ascendió a casi 44 millones. Un crecimiento que tiene lugar sobre todo durante los años de mayor impacto social de la crisis (2008-2014). Paralelamente a un mayor alcance poblacional global ha tenido lugar también una mayor capacidad de cobertura individual, de modo que, si en 2008 el 38 por ciento de las fundaciones atendía a más de 1.000 personas, dicho porcentaje se incrementa al 65 por ciento en 2019.

La mayor cobertura ha requerido un esfuerzo en el crecimiento de los recursos humanos, que han pasado de contabilizar 373.522 personas en 2008 a 487.586 en 2019. Hay que tener en cuenta que es un sector de servicios en el que la respuesta a las necesidades es altamente personalizada, es decir, intensivo en fuerza de trabajo. El empleo directo ha crecido un 47 por ciento entre 2008 (181.547 personas contratadas) y 2019 (267.055), mientras que el empleo del conjunto de la economía española se redujo un 2,4

El SF es un sector dinámico, relativamente joven, anticíclico, con un elevado grado de autoconfianza y de desigual desarrollo interno



por ciento. El empleo directo en 2019 constituye casi el 55 por ciento de todos los recursos humanos del SF. El resto lo conforman el personal no remunerado (voluntariado y personas patronas), siendo los voluntarios el 27 por ciento de todos los recursos humanos que prestan sus servicios en el SF.

Por último, el SF viene manifestando un elevado grado de autoconfianza, lo que contrasta con la considerable pérdida de confianza con que el tejido empresarial afronta la coyuntura actual, tal y como viene constatando el Índice de Confianza Empresarial elaborado por el Instituto Nacional de Estadística<sup>8</sup>.

## **2.2. Un sector de actividad social desigual en su desarrollo interno**

Pero al mismo tiempo, el SF es muy desigual internamente o, si se prefiere, tomando como referencia el nivel de ocupación, presenta una marcada polarización entre fundaciones de gran tamaño y de pequeño tamaño. Así, en 2019 el 36 por ciento de las fundaciones no tienen ninguna persona ocupada y el 16,8 por ciento contratan entre 1 y 5 personas. Sólo el 28 por ciento tienen más de 20 personas ocupadas. Es decir, el SF es un sector en el que predominan las entidades de reducido tamaño y es desigual desde el punto de vista del empleo. A nivel territorial el 55 por ciento del empleo del SF se concentra en Cataluña y Madrid.

Por otra parte, el SF tiene una limitada capacidad financiera. También aquí predomina el pequeño tamaño, en la medida en que casi el 41 por ciento de las fundaciones tiene una dotación anual inferior a 500 mil euros. Asimismo, más de la quinta parte de las fundaciones (un 22 por ciento del total) tiene una dotación inferior a 30 mil euros anuales en 2019, cuando hace doce años representaban un 35,7 por ciento. Esto supone una relativa mejora en cuanto a la capacidad dotacional. Como contraste, destacan las fundaciones con dotaciones

---

<sup>8</sup> La AEF publicó desde 2014 hasta 2019 los resultados de su Indicador de Actividad Fundacional, que recogía cada tres meses las opiniones de los directores o gerentes de las fundaciones sobre la marcha de la actividad para cada trimestre pasado y sus expectativas para el trimestre entrante, utilizando una metodología similar a la del Índice de Confianza Empresarial.



superiores a los 2,7 millones de euros que, si bien en 2008 suponían el 11 por ciento del conjunto, en 2019 incrementaron su importancia relativa hasta situarse casi en el 15 por ciento.

Para hacer frente a la demanda social en un contexto de ingresos con tendencia a la baja, el SF ha asumido en cierto modo el desequilibrio entre ingresos y gastos, lo que se ha traducido en un creciente endeudamiento al que ha hecho frente sobre la base de sus reservas y activos. La mejora de los ingresos constituye un reto permanente. El SF depende sobre todo de los ingresos de origen privado (74 por ciento de promedio a lo largo de los años 2008 a 2019), seguido de los de origen público (16 por ciento) y de recursos propios (10 por ciento). Por el tipo de ingresos, las donaciones y subvenciones conforman casi el 60 por ciento de todos los ingresos, seguidos de la prestación de servicios y venta de bienes (35 por ciento) y, a gran distancia, los rendimientos del patrimonio (6 por ciento).

Así pues, se constata que la crisis de la Covid-19 ha supuesto una caída de los ingresos y ha incrementado el riesgo de un mayor endeudamiento en un sector que ha visto multiplicar nuevamente la demanda social a la que ha de hacer frente.





# 3

## EL IMPACTO DE LA COVID-19 EN LA ACTIVIDAD DE LAS FUNDACIONES



# 3

## EL IMPACTO DE LA COVID-19 EN LA ACTIVIDAD DE LAS FUNDACIONES

El impacto de la Covid-19 no ha llegado de sorpresa al SNL. La memoria y la experiencia de la crisis de 2008 están aún muy cercanas en el tiempo. La respuesta a la emergencia social, las dificultades de financiación, el estrés de las plantillas, la implicación del voluntariado, la necesidad de cooperación en el seno del SNL son, entre otras, realidades ya experimentadas, si bien la actual crisis tiene una amplitud y una intensidad superior a la anterior. Además, una parte del SNL no ha recuperado aún la capacidad económica y financiera previa a la crisis financiera global de 2008.

En el análisis del impacto es fructífero considerar tanto la dimensión cuantitativa como la cualitativa.

Es decir, por una parte, las valoraciones de impacto sobre la actividad, la organización y la financiación, basadas en encuestas de opinión del personal directivo de las organizaciones no gubernamentales (ONG). En nuestro caso, hemos recurrido a la encuesta realizada por Deloitte al conjunto del sector no lucrativo en abril de 2020 (Fundación Deloitte *et al.*, 2020) y, por otra parte, a la encuesta realizada por la AEF a una muestra de fundaciones en julio del mismo año (Rodríguez Cabrero y Sosvilla Rivero, 2020). Son encuestas realizadas en una situación de crisis cambiante y, por tanto, sus resultados dan una imagen del momento en que se realizan, pero que no necesariamente marcan claras tendencias de cambio.

Por otra parte, a nivel cualitativo, es relevante la valoración del impacto social de la pandemia a partir de las percepciones y las narrativas del propio personal directivo del SNL, incluidas las fundaciones. Para desarrollar esta dimensión nos apoyamos en tres



estudios: el realizado por ESADE en abril-mayo de 2020 para el conjunto del SNL; también, el realizado por la AEF durante el mismo período de tiempo sobre el SF; y por último, los debates de tres grupos de discusión de personal directivo de fundaciones, realizados en septiembre-octubre de 2020. Este análisis constituye la base para abordar en la cuarta sección los retos del SF en los años venideros.

### **3.1. ¿Cuál es el impacto de la Covid-19 en el Tercer Sector? Evidencias recientes**

La opinión pública española valoró, desde el momento en que se implantó el Estado de alarma el 14 de marzo de 2020, la importancia y la gravedad de la pandemia. Sirva como ejemplo el Barómetro 3281 del Centro de Investigaciones Sociológicas, publicado en mayo de 2020, según el cual, casi el 99 por cien de las personas entrevistadas consideran que las consecuencias económicas y laborales de la pandemia eran muy graves o graves (CIS, 2020). Por esta razón, y aun manteniendo una desigual confianza en las políticas aplicadas, la opinión pública apoyó las medidas del llamado “escudo social” del gobierno como, por ejemplo, la aprobación del Ingreso Mínimo Vital (IMV) (respaldado por el 83,4 por ciento de la población), y la necesidad de incrementar los recursos del sector público sanitario (96,8 por ciento).

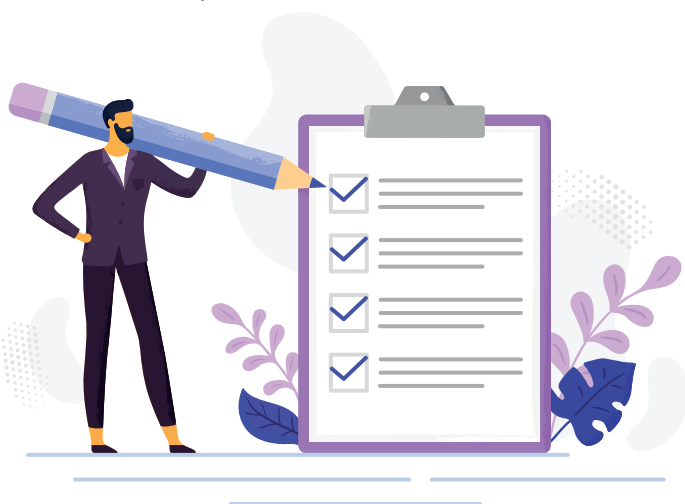
Desde el inicio de la pandemia, el TS se ha volcado en dar respuesta efectiva a las consecuencias sociales y sanitarias sobrevenidas, complementando el escudo social de las AAPP con el “escudo cívico” del TS. Esta respuesta ha supuesto un gran estrés organizativo y financiero para el TS, siendo aún incierto el impacto a medio plazo de este esfuerzo adicional en las entidades sociales. La pregunta relevante es si el impacto de la Covid-19 en el sector social será pasajero o de medio plazo, y cómo lo afectará organizativa y financieramente. En general, como veremos a continuación, la opinión predominante durante la primera ola de la pandemia es que el impacto sería negativo, pero pasajero, y que ello supondría aplicar medidas de ajuste laboral y financiero a la espera de transitar hacia una fase de normalidad.



Todo indica que esta percepción, y las medidas aplicadas, han seguido esta lógica de impacto o perturbación temporal, si bien una parte del TS y del propio SF tienen una visión más pesimista. La llegada de la segunda ola de la Covid-19 a partir del final del verano de 2020, que pondría en entredicho la recuperación incompleta, desigual e incierta que registraba España (Hernández de Cos, 2020), también estaría ampliando la visión pesimista y, con ello, la necesidad de una redefinición de la capacidad organizativa y financiera del SF para dar una respuesta adecuada a los cambios en la demanda social.

La encuesta realizada para el conjunto del TS por la Fundación Deloitte, la Fundación Española de Fundraising y la Fundación Lealtad (2020), sobre la base de una muestra de 170 entidades del SNL con sede en España y 161 panelistas de empresa privada, sugiere que la pandemia ha exigido un compromiso con la seguridad sanitaria de los beneficiarios y de los profesionales de las ONG, objetivo que es compartido por el 84 por ciento de ellas. Dar respuesta a este compromiso con recursos decrecientes exige también garantizar la sostenibilidad económico-financiera, tal como afirma el 72 del personal directivo del SNL. Estos dos objetivos —seguridad y sostenibilidad— son centrales en el estudio aquí considerado, bajo diferentes formulaciones. Esta última, la sostenibilidad, sería abordable a partir de medidas de reorganización interna, de rediseño de objetivos y de refuerzo de la colaboración en el seno del SNL.

Hay que destacar que estos dos objetivos no se plantean como alternativas entre sí, sino como un binomio inescindible donde se funden el fin principal (seguridad y satisfacción de necesidades) y los medios necesarios para su consecución (sostenibilidad económica y financiera).





La actividad y la organización del SNL se han visto afectadas por la pandemia de manera generalizada. En unos casos, generando una importante sobreactividad (como es el caso de las entidades que dan respuesta a situaciones de emergencia); en otros casos provocando una paralización mayor o menor de la actividad; y, en los más, teniendo que rediseñar los objetivos para adecuarlos a las nuevas necesidades y a los recursos disponibles.

La pandemia ha obligado a readaptar los principales **proyectos** sociales. No es el caso de las entidades con mayor presencia (sólo lo ha hecho en este caso el 17 por ciento); el 22 por ciento lo ha hecho sin problema, con alguna dificultad el 32 por ciento y con dificultades el 29 por ciento. Por tanto, en el conjunto del SNL el impacto de la Covid-19 ha afectado de manera desigual a las organizaciones sociales en función de la demanda social a la que dan respuesta.

En coincidencia, por ejemplo, con el estudio de ESADE (2020), se constata que las entidades del SNL no cambian sus objetivos, pero han tenido que reorientar sus actividades hacia la salud y la seguridad, a la vez que redefinir el marco de su sostenibilidad futura. La **emergencia social** ha sido la principal actividad de las entidades sociales. El 57 por ciento de estas han prestado alguna ayuda de primera necesidad. Entre estas prioridades están las de apoyo psicológico (71 por ciento), las de apoyo escolar (54 por ciento), la provisión de medicinas y productos de higiene (52 por ciento) y la cobertura de necesidades de nutrición y alimentación (48 por ciento).

Para poder hacer frente a la presión de la demanda social y al impacto de la crisis en el empleo, las entidades sociales del SNL han tenido que adoptar decisiones de ajuste de corto plazo sobre el personal contratado (52 por ciento) (Fundación Deloitte *et al.*, 2020). El recurso a los Expedientes de Regulación Temporal de Empleo (ERTE) ha sido una medida común (aplicada por el 27 por ciento de las fundaciones), seguida de otras medidas como son la utilización de las vacaciones y los permisos.

El teletrabajo ha servido, al igual que en diferentes sectores de la economía española, como un instrumento fundamental para continuar la realización de las actividades, aumentando su productividad

Dar respuesta efectiva a las consecuencias sociales y sanitarias derivadas de la pandemia ha supuesto un gran estrés organizativo y financiero



(en algunos casos hasta el 13 por ciento: Anghel *et al.*, 20202), facilitando la atracción de talento, ahorrando costes de espacio y reduciendo el absentismo laboral<sup>9</sup>. En el caso del SNL, el 72 por ciento de las entidades han recurrido a esta herramienta (Fundación Deloitte *et al.*, 2020) que, seguramente, ha venido para consolidarse en muchas actividades económicas y laborales<sup>10</sup>. La adaptación ha dependido, además, de los factores organizativos y del grado de implantación de las TIC en las entidades sociales. En general, el 40 por ciento de dichas entidades se ha adaptado al teletrabajo sin problemas, el resto ha tenido mayores o menores dificultades. En todo caso, el teletrabajo forma parte de un proceso más complejo de adaptación tecnológica iniciado hace años que está agudizando las desigualdades sociales (Torres, 2020) y que exigirá políticas laborales de adaptación que eviten la fragmentación laboral.

La reorientación de los objetivos y los proyectos de las entidades del SNL y la readaptación de las plantillas a las exigencias de la pandemia mediante el teletrabajo y los ERTE, reflejan un aspecto más de la crisis de sostenibilidad del sector social provocada por la caída de los ingresos y, en muchos casos, por el incremento de los gastos. Pero también, y a ello haremos referencia más adelante, a una crisis más profunda de sostenibilidad del SNL y del propio SF.

La estructura de **gastos e ingresos** de las entidades del SNL ha cambiado como consecuencia de la Covid-19. Por ejemplo, los gastos en alimentación/nutrición se han incrementado en el 44 por ciento de las entidades sociales. Por el contrario, los gastos en

---

<sup>9</sup> Talengo (2020), midiendo 32 destrezas y puntuando del 1 al 5 en qué medida se ha mejorado en cada una de ellas durante el periodo de confinamiento concluye que la mayoría de los profesionales se adaptaron rápidamente a la nueva situación y desarrollaron habilidades relacionadas con el teletrabajo, destacando la flexibilidad (4,15), la comunicación digital (4,09), la resiliencia (4,07) y la gestión del cambio (4,01).

<sup>10</sup> El teletrabajo ha sido uno de los contenidos fundamentales de los acuerdos alcanzados durante la pandemia entre Gobierno, organizaciones empresariales y sindicales. Como resultado, el Real Decreto-ley 28/2020, de 22 de septiembre, de trabajo a distancia (BOE 23.9.2020), precedido por el artículo 5 del Real Decreto-ley 8/2020, de 17 de marzo, de medidas urgentes extraordinarias para hacer frente al impacto económico y social de la Covid-19, que establece el carácter preferente del trabajo a distancia frente a otras medidas relacionadas con el empleo, debiendo la empresa adoptar las medidas oportunas si ello es técnica y razonablemente posible y si el esfuerzo de adaptación necesario resulta proporcionado, tratándose de una norma excepcional y de vigencia limitada.



educación, investigación y cooperación internacional se han reducido. En correspondencia con esta dinámica, los ingresos de las entidades se han incrementado en lo referente a emergencia social, alimentación e inserción social, mientras que se han reducido drásticamente los gastos en cultura e investigación y, en general, en proyectos de medio plazo, como son los de inclusión sociolaboral. Ello ha exigido el recurso a las reservas, una opción mayoritaria en las entidades del SNL (72 por ciento), si bien las grandes organizaciones cuentan con una mayor capacidad económica y financiera.

La crisis económica que acompaña a la crisis sanitaria ha generado inevitablemente un cierto pesimismo en las entidades del SNL en lo referente a sus ingresos. De esta manera, según la mencionada encuesta de Deloitte, el 66 por ciento de las entidades espera que los ingresos privados se reducirán. Por otra parte, el 53 por ciento de las ONG afirman que los ingresos procedentes del sector público se reducirán. Ello obliga al SNL, según esta entidad, a “reordenarse y prepararse para unos años complicados donde la seguridad económica y la reinversión como organización van a ser básicas”. La sostenibilidad, la innovación y la digitalización aparecen como retos de futuro a los que indefectiblemente hay que adaptarse.

En el mismo sentido se posiciona el estudio de ESADE. En coincidencia con el anterior; se concluye que los objetivos prioritarios de las entidades del SNL son: asegurar la salud física y emocional de los equipos profesionales y garantizar la liquidez y reservas de las entidades como respuesta a la situación de emergencia. La pregunta crucial es cómo conciliar las nuevas y crecientes necesidades con la sostenibilidad financiera. Los resultados de ESADE (2020) sugieren que el corto plazo se impone, es decir, se implementan medidas de adaptación inmediata a la situación, pero sin dejar de **“proteger la misión”**. Se argumenta que las estrategias de las entidades no se han de cambiar, pero sí revisar en el corto plazo, adoptando planes de contingencia e impulsando las fortalezas del sector: flexibilidad, proximidad, cuidados, agilidad,





innovación y proactividad. Se trata, en definitiva, de cambiar el énfasis desde el por qué al cómo satisfacer las necesidades a largo plazo de los beneficiarios.

La sostenibilidad es un aspecto de central importancia para el devenir del SNL. La reducción de ingresos se tendrá que compensar con mejoras de eficiencia, con trabajo en red, con financiación estable de las AAPP sobre la base de proyectos y con nuevas formas de relación con la sociedad civil. Por consiguiente, estas respuestas inmediatas tendrán que inscribirse dentro de un nuevo esquema de acción que se caracterice por la reinversión o la incorporación de cambios disruptivos, la adecuación al cambio tecnológico, la innovación permanente y una mayor incidencia política en defensa de los derechos humanos.

En suma, de estos estudios se deducen dos conclusiones fundamentales: la primera, es la respuesta rápida a la crisis de la Covid-19 sobre la base de la lógica inseparable de garantizar al mismo tiempo la seguridad de la población y de los equipos de trabajo de las entidades sociales; la segunda, es garantizar la sostenibilidad en el corto plazo (adaptación) y a medio plazo (reinversión).

## **3.2. ¿Cómo valoran los directivos de las fundaciones la situación del sector como consecuencia de la Covid-19? La visión del SF desde la AEF**

### **3.2.1. De la reacción ante el impacto de la primera ola de la Covid-19**

Durante la primera fase u ola de la Covid-19, registrada en la primavera de 2020, la AEF realizó un estudio sobre el “*shock* inicial” en el sector fundacional (Fernández Olit, 2020). Aunque su alcance se limita prácticamente a fundaciones socias de la propia AEF y, dentro de ellas, a las que han tenido un mayor interés en participar en la valoración inicial de impacto, sus resultados nos permiten destacar ciertas ideas-fuerza que son relevantes a la hora de trazar una mirada estratégica hacia el futuro desarrollo del SF. Siguiendo la técnica de entrevistas grupales (desarrolladas en modo virtual





por los condicionantes sanitarios) en la que han participado 196 fundaciones, entre el 23 de marzo y el 4 de junio, los resultados de dicha consulta vienen a coincidir en gran medida con los destacados anteriormente para el conjunto del SNL.

Dada la diversidad sectorial, de tamaño y de capacidad financiera y organizativa de las fundaciones, resulta obvio que toda valoración global del impacto de la Covid-19 tiene que ser tentativa y tomarse con la debida cautela. De los resultados obtenidos se desprende que son las fundaciones de servicios sociales, culturales y educativas las más afectadas por la pandemia en términos de cambios en la demanda debido al confinamiento.

La palabra predominante es la de **adaptación** de las actividades a la nueva situación, es decir, acomodarse al hecho del cierre de centros de servicios sociales, de centros educativos y de actividades culturales en las que la presencialidad es fundamental. Como la Covid-19 es una enfermedad nueva y sus impactos globales no tienen precedentes, las decisiones ante la nueva realidad se han tomado en un entorno altamente incierto, complejo y que cambia rápidamente con el tiempo. El 85 por ciento de las fundaciones afirman que han tenido que adaptar sus actividades. Adaptarse también al cierre de centros de inclusión laboral que no desarrollan actividades esenciales, con la excepción de las agroalimentarias. También la suspensión temporal, como es el caso de las actividades culturales y deportivas, tal como afirman la mitad de las fundaciones participantes en el estudio.

En muchas ocasiones, la innovación ha tenido que ser la respuesta por excelencia, como es el caso de las actividades sanitarias y residenciales, donde la pandemia ha impactado de manera más intensa y grave. El desbordamiento de la capacidad del sector público en ambos ámbitos, compartidos en parte con el SNL, ha obligado a un esfuerzo adicional de recursos y de capacidad innovadora para dar una respuesta efectiva a las consecuencias de la crisis sanitaria y a las nuevas actividades, tal como evidencia el estudio de la AEF.

La adaptación ha podido ser solventada, en muchos casos, mediante el recurso a la digitalización, pero no siempre. Hay que recordar



que muchas de las actividades del SF, como en general del SNL, son de proximidad y personalizadas. Por ello, ha sido necesario encontrar fórmulas imaginativas y *ad hoc* para resolver problemas de alimentación, de apoyo educativo y de soledad no deseada y aislamiento que, en circunstancias de normalidad, no se hubieran planteado.

En definitiva, el proceso de adaptación ha sido inevitable, pero el modo en que se ha materializado ha dependido del tipo de sector de actividad y de las características de la población a la que se dirige.

Para dar respuesta a la pandemia, las fundaciones han tenido que afrontar ajustes internos, explorar nuevas formas de trabajo y desarrollar o incrementar el trabajo en red, ya que han entendido que es imperativo imaginar y concebir su actividad de otra manera.

Los ajustes internos son coincidentes con los mencionados anteriormente, sobre todo el recurso parcial a los ERTE (entre el 13 y el 20 por ciento de las fundaciones de la muestra, particularmente las fundaciones de servicios sociales y de la cultura, muy intensivas en empleo) ha sido una de las medidas adoptadas por un sector de las fundaciones, una fórmula utilizada por el 58 por ciento de las empresas españolas (KPMG, 2020).

El teletrabajo se ha erigido como la herramienta por excelencia utilizada por las fundaciones para hacer frente al confinamiento: más del 80 por ciento de las fundaciones lo han utilizado con mayor o menor extensión e intensidad. Pero tan importante como el teletrabajo es el hecho de que el proceso de digitalización se ha acelerado con la pandemia en el SF, con las obvias diferencias internas que supone el tamaño organizativo y la capacidad financiera<sup>11</sup>. Todo ello ha hecho inevitable un esfuerzo de formación y de acompañamiento a los equipos profesionales para que cuenten con las capacidades necesarias que faciliten la adaptación al nuevo entorno, así como una mayor inversión en infraestructuras informáticas y tecnológicas (los dispositivos de usuarios, los servicios en la

Las fundaciones han adaptado sus actividades a la nueva situación con ajustes internos, nuevas formas de trabajo y colaborando en red

<sup>11</sup> Una encuesta reciente de McKinsey & Co (2020) sugiere que, durante la Covid-19, las empresas aceleraron significativamente el ritmo de digitalización de muchas de sus actividades.



nube, la mayor velocidad y la menor latencia en la conectividad, etcétera) que permitan sacarle el mayor partido a este proceso de transformación digital de las fundaciones. En este sentido, las ayudas y los incentivos contemplados en la Agenda Digital 2020-2025 presentada en julio por el Gobierno de España y financiada con fondos europeos, pueden ayudar a abordar dichos retos de manera satisfactoria contribuyendo a su orientación estratégica y a su financiación.

En cuanto al trabajo en red, hay que señalar que la crisis de 2008 y años sucesivos favorecieron la proliferación de estructuras que agrupan a entidades con objetivos similares y que integran a varias organizaciones como forma de mejorar la eficiencia productiva y promover avances en efectividad de los proyectos y programas. Un tercio de las fundaciones de la muestra han puesto sus recursos a disposición de otras fundaciones, tanto materiales, como financieros y organizativos y, en general, se ha extendido la colaboración entre las fundaciones. Todo indica que el trabajo en red se consolidará en los años venideros como una forma estable de colaboración interna en el SF, lo que contribuirá a su sostenibilidad, optimizando la utilización de los recursos disponibles y generando una nueva forma de interdependencia que fortalezca su vinculación mutua, permita ganancias en eficacia, logre llegar a más beneficiarios y consiga concienciar a un mayor número de personas, establezca mecanismos de control propios y procedimientos de actuación conjuntos y posibilite representar ante las AAPP los intereses de un grupo amplio de la ciudadanía de cara a influir en las políticas públicas y a mejorar los marcos regulatorios y normativos del sector.

En la base del impacto de la pandemia se encuentra el reto de la sostenibilidad financiera. La Covid-19 ha tenido un efecto negativo en la mayoría de las fundaciones. En el estudio de *shock* de la AEF en el SF (Fernández Olit, 2020), la preocupación y las expectativas negativas ante la financiación del sector alcanzan al 68 por ciento, genera incertidumbre en otra parte (12 por ciento) y sólo la quinta parte declara no tener problemas al respecto. Estos datos revelan un impacto significativo en la sostenibilidad del SF debido tanto a la caída de los ingresos previstos como al incremento de los gastos asociados a la demanda social.



Diamond (2019) plantea que “quizá la clave del éxito o fracaso como sociedad reside en saber qué núcleos de valores debe conservarse y cuáles hay que desechar y sustituir por otros cuando la situación cambia”. Sin embargo, el impacto de la Covid-19 no tiene por qué afectar necesariamente a la misión de las fundaciones que fortalece la resiliencia y crea valor; por lo que puede que sólo influya en sus actividades<sup>12</sup>. En efecto, en el estudio del shock inicial de la Covid-19, escasamente el 30 por ciento del personal directivo menciona el tema de la misión y, de este, únicamente el 27 por ciento considera que hay que cambiar la misión, inclinándose el resto por la adaptación de la estrategia o la necesidad de estudiar el cambio de la misma. Por tanto, el problema no es el cambio de la misión como respuesta al impacto de la pandemia, que parece no ser objeto de debate, sino la adaptación de la actividad y cómo garantizar la sostenibilidad financiera.

### 3.2.2. A la valoración de la situación en la salida a la primera ola

A la rápida desescalada de las medidas aplicadas por las AAPP entre finales de marzo y mitad de junio, sucedió un cierto período de percepción de alivio del impacto de la pandemia e, incluso, la creencia colectiva de que el problema se había superado. En ese interregno, que discurre entre el fin de la desescalada y finales de julio de 2020, la AEF envió un cuestionario en línea por Internet al conjunto de las fundaciones activas efectivas, de las cuales respondieron 447 fundaciones (216 fundaciones asociadas a la AEF y 231 no asociadas). Con las limitaciones que implica una encuesta de esta naturaleza, entre ellas que contestan las realmente interesadas, las conclusiones vienen a coincidir; complementar y enriquecer la información precedente referente al conjunto del SNL y al SF (Rodríguez Cabrero y Sosvilla Rivero, 2020). Entre las conclusiones más relevantes destacamos las siguientes:

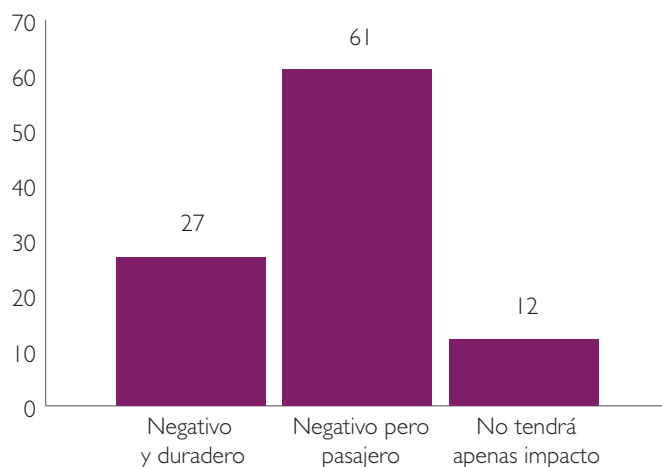
---

<sup>12</sup> Chong et al. (2020) detectaron, para el caso del Reino Unido, cinco características comunes de las organizaciones que presentan una mayor resiliencia frente a la Covid-19: establecer un propósito común y comunicarlo de forma clara; configurar estructuras eficientes para permitir la rápida toma de decisiones; crear redes de equipos locales con roles claros y con procedimiento de rendición de cuentas; desarrollar una cultura que empodere a las personas; y proporcionar a sus empleados la tecnología que necesitan para la realización de sus tareas.



En julio de 2020 casi el 60 por ciento del personal directivo de las fundaciones afirmaban que la Covid-19 tendría un impacto negativo pasajero y superable. Pero al mismo tiempo, más de la cuarta parte (27 por ciento) afirmaba que el impacto de la crisis sería largo y duradero, mientras el 12 por ciento de las fundaciones consideraba que no tendría impacto sobre ellas (ver Gráfico 1). Más aún, el subsector condiciona la respuesta, siendo los subsectores de la cultura y los servicios sociales más próximos a la visión más pesimista del impacto.

### Gráfico 1. Impacto esperado de la Covid-19 en la fundación (porcentaje de fundaciones)

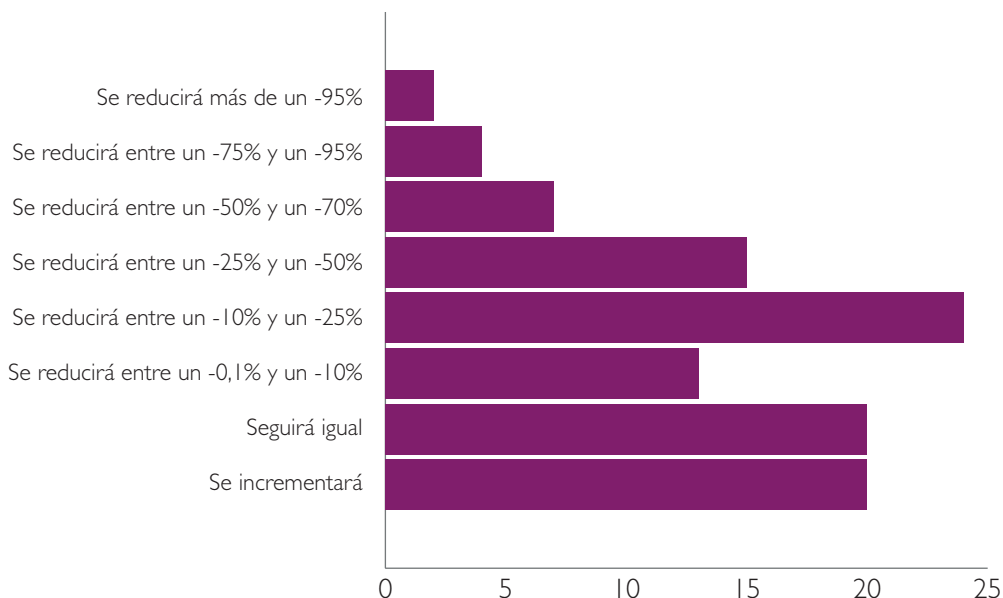


Fuente: Rodríguez Cabrero y Sosvilla Rivero (2020).

La pandemia ha supuesto un ajuste en la actividad fundacional: casi el 60 por ciento de las fundaciones que participan en la encuesta afirma que su actividad se reducirá (destacando, entre ellas, las fundaciones culturales, deportivas y de acción internacional), frente al 20 por ciento que espera que se incrementará (entre las que se encuentran las fundaciones de servicios sociales). Para una quinta parte de las fundaciones la actividad seguirá igual. Tal como puede observarse en el Gráfico 2, el 50 por ciento de las fundaciones afirma que su actividad se reducirá por debajo del 50 por ciento y menos del 25 por ciento de las fundaciones considera que la reducción de la actividad será de casi el 36 por ciento.



## Gráfico 2: Expectativa sobre el impacto de la Covid-19 en la actividad fundacional (porcentaje de fundaciones)



Fuente: Rodríguez Cabrero y Sosvilla Rivero (2020)

La Covid-19 ha tenido un gran impacto en el empleo. El ajuste en la ocupación ha afectado a casi el 44 por ciento de todas las empresas mercantiles y únicamente la mitad de las empresas esperan preservar el empleo (KPMG, 2020). El impacto del ajuste laboral en las entidades del SF ha sido relativamente menor; siendo aplicado sólo en el 27 por ciento de las mismas. Como sabemos por la evidencia disponible, el sector no lucrativo es anticíclico y o bien crece su empleo en tiempos de crisis o sus ajustes son menores que en el conjunto del mercado de trabajo. Esto explica que casi el 73 por ciento de las fundaciones consultadas por la AEF no hayan adoptado medidas de ajuste ante el impacto de la Covid-19; dicho porcentaje se reduce al 42 por ciento en el caso de las empresas.

La principal medida de ajuste habría sido, según la encuesta de la AEF, el recurso a los ERTE, adoptado por el 17,4 por ciento de las fundaciones, siendo la acción de ajuste predominante, de forma que supone casi el 64 por ciento de todas las medidas, seguida a gran distancia de la reducción de jornada (10,6) y el ajuste del



empleo temporal (9,8 por ciento) o fijo (9 por ciento). Las fundaciones de la cultura habrían sido las que han aplicado mayores ajustes, detectándose que la incidencia de los ajustes de empleo se reduce conforme aumenta el tamaño fundacional.

Por otra parte, Rodríguez Cabrero y Sosvilla Rivero (2020) documentan que la Covid-19 ha impulsado, como en el conjunto de la economía española, el teletrabajo como herramienta para conciliar el empleo, la seguridad y la vida familiar y, en general, el uso de las nuevas tecnologías. En concreto, en el sector fundacional el teletrabajo ha sido utilizado por la inmensa mayoría de las organizaciones (el 85,9 por ciento) con una duración variable. Así, el teletrabajo se ha empleado durante los cinco días de la semana laboral o más días por el 40 por ciento de las fundaciones y entre dos y cuatro días por más un tercio (35 por ciento).

La crisis está teniendo un notable impacto en la financiación del SF, con diferencias según el subsector de actividad y el tamaño de la fundación. La opinión mayoritaria del personal directivo de las fundaciones que participaron en la encuesta de la AEF es que la financiación se reducirá en 2020 (56 por ciento) y 2021 (50 por ciento). Los subsectores de la acción internacional (77 por ciento), la cultura (64 por ciento) y los servicios sociales (56,7 por ciento) son los que manifiestan un mayor pesimismo sobre la evolución de la financiación del sector fundacional. Por su parte, algo más de un tercio de las fundaciones (el 36 por ciento) afirma que la financiación seguirá prácticamente igual. Además, las fundaciones manifiestan una mayor confianza en el mantenimiento de la financiación pública que en la privada. Así, el 48,5 por ciento del personal directivo en 2020 y el 42,3 por ciento de este mismo en 2021 afirma que la financiación pública se mantendrá. Escasamente un tercio, entre un 33 y un 35 por ciento en ambos años, espera que se reducirá. Por el contrario, se afirma que la financiación privada se reducirá, tanto en 2020 (47 por ciento) como en 2021 (casi el 43 por ciento). Por último, la financiación del SF se mantendrá según el 37 por ciento del personal directivo en 2020 y el 38 por ciento en 2021.

El voluntariado es un recurso humano fundamental para el SNL, sobre todo en contextos de crisis social. La mayoría del personal



directivo de las fundaciones afirma que el volumen actual de voluntarios se mantendrá (en torno al 54 por ciento) y que, incluso, crecerá durante los años 2020 y 2021 (así lo afirman entre el 13 y 17 por ciento de las fundaciones). Esta percepción se corresponde con el hecho de que en los momentos de crisis el voluntariado suele incrementarse, siendo su participación más frecuente e intensa (Plataforma del Voluntariado de España, 2019). No obstante, es de esperar que el impacto sanitario de la Covid-19 modulará la acción voluntaria directa o personalizada.

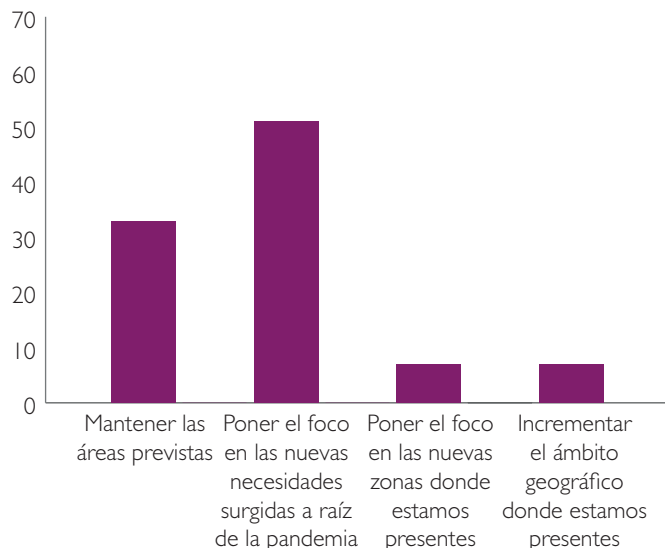
En coincidencia con los estudios previamente citados, en la encuesta de la AEF el 75 por ciento del personal directivo afirma que la misión de las fundaciones no es objeto de debate, no siendo necesaria su reorientación. De reorientarse, habría de hacerse de manera gradual o paulatina: así lo asegura el 23 por ciento. Por el contrario, y como en los estudios previos considerados, se considera que es necesario redefinir o reorientar la actividad. El 52 por ciento de las fundaciones opina que hay que poner el foco en las necesidades surgidas a raíz de la pandemia, frente a las que afirman que es necesario mantener las áreas previstas (34 por ciento) (Gráfico 3). Por lo tanto, más que de un cambio radical, las fundaciones participantes en la encuesta sugieren que lo que está sucediendo es una adaptación a la situación en función de las necesidades, el tipo de sector de actividad y la naturaleza de la fuente de financiación recibida (pública o privada).







### Gráfico 3. En el caso de considerarlo necesario ¿cómo piensa reorientar las actividades que lleva a cabo la fundación? (porcentaje de fundaciones)



Fuente: Rodríguez Cabrero y Sosvilla Rivero (2020)

El impacto de la pandemia está siendo tan intenso que la recuperación no será inmediata, tal como afirma el 25 por ciento de las fundaciones, sino paulatino, afirmación que comparte el 75 por ciento del personal directivo. Los sectores de la acción internacional, los servicios sociales y la sanidad son los que en mayor medida contemplan una recuperación progresiva del sector fundacional. Una recuperación que va unida al hecho de que el 53 por ciento del personal directivo estima que en 2021 se incrementará la población beneficiaria.

Esta recuperación progresiva o paulatina no impide al personal directivo afirmar que, a medio plazo (cinco años) las fundaciones estarán en un escenario de estabilidad (43,6 por ciento) e incluso de crecimiento (38,5 por ciento). Únicamente el 12,7 por ciento contempla un escenario de cambio profundo del SF, en tanto que una minoría vislumbra una situación de declive (3 por ciento) o de desaparición (2 por ciento).



En resumen, de la encuesta de la AEF se deduce que el SF ha tratado de dar respuesta a los problemas sociales y sanitarios causados por la Covid-19 con el convencimiento de que el impacto en las fundaciones será negativo pero pasajero, habiendo ajustado sus recursos financieros y humanos, recurriendo al ERTE como medida prioritaria y al teletrabajo como forma de optimizar el uso de los recursos de empleo retribuido en un contexto de pandemia. Con una clara expectativa de crecimiento de la demanda social, el SF tendrá que definir nuevas vías de sostenibilidad financiera.

Aunque el 27 por cien de sus recursos humanos está formado por el voluntariado, expresión de la solidaridad organizada que implica la utilización de tiempo no remunerado y de destrezas, no cabe duda de que el SF tendrá que garantizar su sostenibilidad reforzando su colaboración interna y apostando por proyectos de alto valor añadido, tal como se desprende, como veremos a continuación, de las propias valoraciones del personal directivo de las fundaciones. Aunque las fundaciones parecen ubicarse en un escenario de recuperación gradual en su capacidad financiera, no hay que descartar un escenario de riesgo que obligue a mayores ajustes internos para dar respuesta a una demanda que es tan creciente como cambiante. La valoración que hacen los responsables de las fundaciones, que analizamos a continuación, se sitúa en la dirección de la recuperación y la sostenibilidad a futuro, evitando escenarios de riesgo.

El impacto de la pandemia en las fundaciones se considera negativo pero pasajero, siendo necesario de cara al futuro definir nuevas vías de sostenibilidad financiera



# 4

## LOS RETOS Y OPORTUNIDADES QUE AFRONTA EL SECTOR FUNDACIONAL EN ESPAÑA



# 4

## LOS RETOS Y OPORTUNIDADES QUE AFRONTA EL SECTOR FUNDACIONAL EN ESPAÑA<sup>13</sup>

*Estamos en un “tiempo de transición” que requiere “reforzar la presencia en la sociedad y reorganizarse internamente”. Además, “reinventarse”.*

El SNL, sobre la base de que su misión es contribuir al bienestar común y a la promoción de la participación cívica, ha obviado siempre los falsos dilemas que suelen plantearse en situaciones de crisis graves. Ha optado, en una primera instancia, por ofrecer respuestas inmediatas a las demandas sociales dentro de sus limitaciones económicas y organizativas, para, a continuación, realizar los diseños estratégicos más adecuados para garantizar su sostenibilidad. Dentro de esta misma lógica se sitúan las fundaciones, que en las situaciones de crisis se guían por los criterios de proximidad, rapidez de respuesta y primacía del bien común, combinando la prioridad de las necesidades y las demandas personales con la protección de los colectivos más vulnerables, al mismo tiempo que remodelan la cartera de sus actividades y refuerzan sus estructuras y equipos profesionales.

El SNL y, como parte del mismo, el SF recién salido de un período de cambios organizativos y económicos, como consecuencia de la crisis económica y financiera de 2008, y el incremento de la demanda social que supuso, se ha visto sometido a un “**gran estrés**” por el impacto de la Covid-19. Nuevamente, el crecimiento de las demandas sociales y una oferta limitada por la restricción de los recursos, además del sobreesfuerzo organizativo y, en muchos casos, financiero, que ha exigido la planificación de la respuesta del SNL, lo han situado en un marco en el que debe conciliar dos

<sup>13</sup> Las palabras entrecomilladas han sido extraídas de los debates grupales.



objetivos estrechamente interrelacionados, tal como hemos visto, como son los de reorientar la actividad, reforzando la presencia en la sociedad, y definir el marco de su sostenibilidad futura.

Los recursos de las fundaciones han tenido que adaptarse a la nueva situación en la que las demandas sociales se han multiplicado. La respuesta del SF al impacto de la nueva crisis social ha sido extensa e intensa, haciendo **“un esfuerzo de más con menos”**, que no puede ser una regla de acción sin límites. Lo que algunos directivos califican como estrés, otros lo califican como **“tormenta complicada”**, coincidiendo en el diagnóstico de la situación. Las nuevas necesidades a dar respuesta, la imperiosa tarea de digitalización y las dificultades de financiación, forman parte de un discurso compartido.

El impacto de la actual crisis ha sido tal que muchas fundaciones han tenido que dejar **“congeladas”** sus estrategias trianuales o cuatrianuales para centrarse en el muy corto plazo, años 2020-2021, para **“reforzar la presencia en la sociedad”** y reorganizarse internamente con el fin de dar un **“giro social”**.

Las fundaciones relacionadas con la educación, la exclusión social y el envejecimiento, han visto multiplicadas sus demandas. El SF se ha visto confrontado a un **“gran impacto social”** en un **“marco general de incertidumbre”**. En este contexto, el SF se encuentra, en cierto modo, en un momento que se define como de **“anestesia”**, al igual que el conjunto de la actividad económica. La sombra o amenaza de la desigualdad social, entre ellas la digital (lo que denominan como **“apagón digital”**), ha sido asumida como una realidad ineludible por parte de las fundaciones en el desarrollo de sus proyectos.

La crisis de la Covid-19 ha supuesto, según el personal directivo de las fundaciones, **“reorganizarse internamente”**, pero también la necesidad de **“reinventarse”** dando por hecho que la sociedad española se adentra con rapidez en un período de grandes cambios económicos y sociodemográficos. Los avances del análisis social sobre el impacto de la pandemia apuntan con claridad en esta dirección (García Calavia et al, 2020). Como cualquier sector



organizativo, las fundaciones están obligadas a afrontar continuos procesos de cambio para garantizar su viabilidad futura, pero no todas son capaces de aceptarlos, ni de abordarlos con serenidad, profundidad e inteligencia. Cabe recordar que los procesos importantes de innovación organizativa sólo tienen posibilidades de éxito si son conocidos, comprendidos, compartidos y aceptados por los todos agentes interesados, por lo que deben ser objeto de discusión y difusión dentro y fuera de las entidades. Como parte de esta necesaria reinención hay dos ideas-fuerza que atraviesan el SF, al aparecer recurrentemente en los debates, que analizamos a continuación: a) la colaboración entre las entidades del SF, a la vez que entre estas y otros actores del TS, de la economía mercantil y del sector público, y b) la mejora de la sostenibilidad del SF en su más amplio sentido, particularmente la sostenibilidad económico-financiera.

Para profundizar en el análisis de la situación del SF en el contexto de la crisis de la Covid-19 y en las tendencias de desarrollo futuro, la AEF organizó tres grupos de debate con grandes fundaciones, medianas-pequeñas fundaciones y un grupo mixto de grandes y medianas.





Sobre la base de dichos debates, presentamos a continuación sus resultados, que no solamente reflejan las ideas expuestas por el personal directivo de las fundaciones, sino que al mismo tiempo son interpretadas con el fin de destacar aquellas oportunidades y acciones que pueda desarrollar el SF en los años venideros para reforzar su papel como actor social necesario en el sistema de bienestar. En la reconstrucción social y económica que tiene que abordar España en los próximos años<sup>14</sup> el papel del SNL y, por tanto, del SF, es central. Este objetivo de país, relacionado con las políticas de la UE de recuperación y resiliencia, obliga en cierto modo a una reinención del TS en términos de objetivos, organización y sostenibilidad.

Exponemos a continuación, a partir de los propios debates de los directivos del SF, la situación del sector y sus retos de futuro, organizados en torno a seis ideas centrales que se han hecho explícitas durante los debates: **a) la presencia del SF en la sociedad, b) por qué se tiene que reinventar el SF, c) la colaboración en el seno del SF y la creación de sinergias de cooperación, d) la sostenibilidad financiera y económica, e) la incidencia cívica y, por último, f) la valoración de impacto y su consiguiente visibilidad.**

#### **4.1. Reforzar la presencia en la sociedad. La proximidad como estilo**

El *leitmotiv* del TS durante la primera fase de la pandemia ha sido **“garantizar la seguridad y bienestar de los colectivos más frágiles de la sociedad”**. Su actividad fundamental no ha sido sólo la de suplir la acción de las AAPP y del mercado, sino también la de demandar una mayor **inversión social** como condición necesaria de una sociedad cohesionada, evitando la extensión de la exclusión social. Esta es la actividad denominada **“escudo cívico”**, se concibe como complementaria del **“escudo social”** creado por el sector público para apoyar el mantenimiento de los empleos (a través de los ERTE), el soporte financiero a las empresas (a través

---

<sup>14</sup> Véanse a este respecto las iniciativas, dictámenes y conclusiones de la Comisión sobre la Reconstrucción Social y Económica del Congreso de los Diputados.



de préstamos con garantía oficial) y el apoyo a los hogares más vulnerables (a través de medidas de protección social y de acceso a la vivienda). El desarrollo de este escudo cívico, interrelacionado con el escudo social de protección social, cuya dimensión e impacto tendrán que ser objeto de futuros análisis, no ha sido un objetivo sencillo. Todo lo contrario, dado el entorno estructural en el que tiene lugar la intervención del TS, caracterizado por las desigualdades exacerbadas por la Covid-19 y la crisis de los cuidados que se ha producido en determinados sectores, como es el caso de las personas mayores y con discapacidad que viven en residencias, o la alteración de la dinámica ordinaria tanto de los programas educativos y culturales como los de inclusión social llevados a cabo por el SF. Las acciones desarrolladas por el SF ante este reto constituyen ejemplos prácticos de lo que los expertos denominan “estabilidad ágil”: la capacidad de responder a las cambiantes demandas del entorno manteniendo los principios de la ética pública como la imparcialidad y la solidaridad (McKinsey & Co., 2017).

La “**proximidad**” es el estilo al que apelan las fundaciones en estos momentos de crisis social y sanitaria. Se enfatiza en que con los beneficiarios y usuarios “**no se puede perder la comunicación**”, a pesar de la pandemia, “**acompañando**” a la parte más débil de los mismos (parados, personas mayores y personas en situación de exclusión).

El escudo cívico material se ha desplegado junto con un **discurso basado en la defensa del bien común, en la evitación del miedo y la superemocionalidad** que tantos estragos pueden causar en la salida de la crisis y en la definición de propuestas racionales, bien por organizaciones específicas o a través de plataformas sectoriales, que pueden contribuir a crear un clima **de confianza social**. Según la narrativa del personal directivo, la protección social de los colectivos vulnerables debe ir acompañada por un contexto o conjunto de circunstancias favorable de confianza social que cree las condiciones necesarias para configurar una salida de la crisis con el menor coste social y político posible. Para ello es crucial la transparencia, requisito pilar y termómetro de la confianza.

Las fundaciones han actuado como “escudo cívico” apoyando y acompañando a los colectivos más afectados por la pandemia





## 4.2. ¿Reinención del SF?

La palabra reinención ha logrado ser un común denominador en el SNL y en el propio SF, tal como hemos visto antes. El SF se tiene que **“reinventar”**. ¿Pero en qué consiste que el SF se reinvente? No resulta sencillo precisar su contenido, pero cabe una cierta aproximación al mismo, considerando las propias narrativas por parte del personal directivo de las fundaciones, expresada en los distintos grupos de discusión organizados por la AEF para analizar el impacto de la pandemia.

Una primera dimensión de la reinención del SF consiste en **“acercar el sector a los ciudadanos para recabar apoyos y recursos”**. Una decidida y renovada apelación a la sociedad civil. No se proponen medidas concretas, pero sí la necesidad de pensar cómo implicar a la sociedad civil en su conjunto para que se acerque a las fundaciones y participe con su tiempo y sus recursos a los fines sociales de interés general que desarrollan. Se afirma que las propias fundaciones pueden garantizar su viabilidad **“tejiendo estructuras”** de apoyo en el entorno donde actúan, incrementando la línea de colaboradores, desde el voluntariado a los socios estables. Un trabajo de ampliación del tejido de proximidad plenamente compatible con la extensión y la intensificación de las sinergias dentro del SF. Un tejer de estructuras flexible, pero basado en **“estrategias comunes”** sectoriales que superen la necesidad individual de cada fundación, sumando esfuerzos para multiplicar resultados.

Una segunda dimensión que afecta a la reinención es cómo conciliar la diversidad interna del SF con sus objetivos comunes. El SF se encuentra en una situación de transición, al igual que el conjunto del TS. El SF está **creciendo de manera contenida en conjunto, pero a la vez de manera diversa en su interior**. Contenida, en la medida en que la crisis actual también es una crisis de recursos para el conjunto del SF, aunque se constata la percepción de que las entidades que trabajan en el campo de la **“emergencia social”** están recibiendo recursos suficientes. **“No hay crecimiento del sector, tampoco destrucción sino una conservación desigual”**, si bien esta opinión se refiere sobre todo al SF de mediano y pequeño



tamaño económico. No se ve con claridad que la sociedad civil esté apostando por la creación de tejido fundacional. También se destaca la diversidad interna en el SF: una parte del sector parece que se está **“fossilizando”**; otra parte parece estar en estado **“zombi”** a la espera de recursos, pero sin buscarlos; otra parte está haciendo frente a la crisis mediante **“ajustes internos y ERTes”**; finalmente, se afirma que no pocas fundaciones corporativas y patrimoniales se están replanteando su existencia. La diversidad es la característica interna del sector que se intensifica en el actual contexto de crisis, bajo un marco de contención presupuestaria. La respuesta que se propone, a la que luego aludiremos nuevamente, es la cooperación en el seno del SF: **“sólo cooperando será posible reinventar el SF”**

La tercera dimensión de la reinención alude a la cuestión de cómo transitar hacia una nueva normalidad. El tenor del debate indica que la crisis del Covid-19 no ha modificado los objetivos de las fundaciones, aunque sí modulado su propósito. En ningún caso se ha cuestionado la misión de las fundaciones. Sin embargo, ha cambiado la perspectiva del desarrollo de la acción fundacional a medio plazo buscando una mayor fortaleza mediante una sólida incardinación en la sociedad civil. Se afirma que la crisis ha obligado a **“reajustar”** la actividad, no cambiarla, para adaptarla a la demanda social de hoy y preparar la vuelta a la **“normalidad”**.

Finalmente, la reinención no tiene por qué ser homogénea. Cada fundación tiene su singularidad y su propio espacio de desarrollo. Así, por ejemplo, todas las fundaciones con actividad presencial han tenido que adaptar su organización a las restricciones impuestas por los confinamientos y las necesidades de seguridad frente al virus. Esto produce, en ciertos casos, cierta tensión entre una demanda que requiere, por ejemplo, una formación cultural presencial y el hecho de que parte de aquella no puede acceder debido a la existencia de una **“brecha digital”**. En los casos de actividades asistenciales y deportivas es obligado mantener la presencialidad con altas exigencias de seguridad, pero sin renunciar nunca a la proximidad a la población de referencia.



### 4.3. Extendiendo y profundizando las sinergias internas. Contra la fragmentación sectorial y territorial

El SF se ha posicionado progresivamente como un **“actor flexible y ágil”** para dar respuesta a las demandas sociales y de las AAPP en la prestación de servicios y desarrollo de proyectos sociales. Al mismo tiempo, el SF ha ganado en reputación durante los últimos años, lo que debe ser aprovechado para dar **“visibilidad”** a sus actuaciones. Esto constituye el haber del SF logrado a lo largo de la pasada década, un activo intangible en forma de capital reputacional que se ha construido sobre la base de la calidad y confianza de las relaciones establecidas con sus grupos de interés de forma constante y continuada.

Por otra parte, el SF, que está haciendo una **“evaluación de daños”** debido a la Covid-19, está continuando su andadura por la senda de la crisis anterior: con voluntad de salir de las dificultades actuales de manera **“conjunta”**. Esto deberá hacerse sin merma de la **“calidad de los servicios”** y con un estilo diferenciado de actuación. En particular, se constata un consenso en torno a la necesidad de adaptar las fundaciones a la demanda y a los recursos disponibles, sin renunciar a la mirada estratégica, simplemente modulando la aplicación de los planes estratégicos, haciendo que estos sean **“flexibles, innovadores y sostenibles”**.

Por último, el personal directivo destaca el hecho de que, debido a las sucesivas crisis, la anterior de 2008 y la reciente de la Covid-19, el sector parece haber tendido hacia una mayor **“fragmentación”** por subsectores (educativo, sanitario, cultural, servicios sociales, etcétera), **“debilitando los avances logrados en la unidad del conjunto del SF”**. Se ha incrementado la competencia por los recursos al concurrir la caída drástica de los ingresos con el crecimiento de las demandas sociales. Una fragmentación que no es de ahora, de la actual crisis, sino que viene de atrás, de los años precedentes, paliada en parte por las acciones comunes desarrolladas y la existencia de plataformas de representación, caso de la AEF, que desempeñan un papel central en la promoción de la cooperación y la colaboración en el seno del sector.

De cara al futuro es necesario extender y profundizar las sinergias internas, rompiendo la actual fragmentación sectorial y territorial



Teniendo en cuenta este contexto ambivalente de cooperación y competencia, de agilidad y fragmentación, el personal directivo se plantea qué hacer para reforzar las sinergias en el seno del sector y cómo profundizar en la colaboración con otros actores institucionales con los que ya se viene trabajando desde hace décadas, como son las empresas mercantiles, la economía social y el sector público. En este sentido, destacan las siguientes propuestas:

- ▶ Reforzar la **“cohesión interna”** en el seno de las organizaciones sin detrimento de la calidad de los proyectos. En particular, se habla de **“conciliación del trabajo y los cuidados”** y de **“acompañamiento”** de los profesionales para que la adaptación al teletrabajo y el cambio sociotécnico en los procesos de trabajo sea flexible e integrador. En este sentido, se señala que la calidad de los recursos humanos y de los equipos de trabajo son la garantía de la calidad de los proyectos desarrollados.
- ▶ Intensificar la **“cohesión interna”** entre las fundaciones. Para ello existen vías ya desarrolladas a lo largo de la pasada década derivada del aprendizaje del impacto de la crisis de 2008. Entre ellas sobresalen las siguientes:
  - i. Creación de un clima de confianza mejorando los **“mecanismos de comunicación”** y siendo **“proactivos”**. No hay que esperar soluciones externas. La creación de “confianza” dentro del sector y la creación de un clima de colaboración e intercambio, tanto sectorial como intrasectorialmente, constituyen un reto para el SF.
  - ii. Generar **“sinergias”** dentro del SF en el desarrollo de las actividades y **“estrategias comunes”** de medio plazo. Trabajar juntos, trabajar en red, ya lo hace el TS, pero ¿puede convertirse este objetivo en estratégico, tanto sectorial como suprasectorial? Existen plataformas conjuntas y proyectos de colaboración, pero es necesario seguir explorando métodos de cooperación estables a lo largo del tiempo. También hay que apoyar las fusiones entre fundaciones cuando sean necesarias para ganar en capacidad y viabilidad. La colaboración y cooperación en el seno del SF es esencial para su sostenibilidad como sector. La naturaleza del propio SF sugiere la necesidad de que **“trabajamos en**



**cooperación...solos es muy difícil avanzar...hay que trabajar juntos**". El SF tiene que mostrar a la ciudadanía que las diferentes organizaciones no son sólo competidoras, sino aliadas necesarias para la consecución de sus objetivos por el bien común.

Existe un amplio acuerdo en que la **"fragmentación"** (dentro del SF) **es, sobre todo, territorial**", siendo dicha fragmentación **"preocupante y creciente"**, más que institucional. Ha habido un progresivo repliegue territorial en el SNL, reforzado ahora por la Covid-19, si bien el tipo de actividad condiciona dicha fragmentación. El ámbito de muchas fundaciones trasciende el protectorado en el que registran su actividad. La territorialidad es a veces una barrera para la colaboración entre fundaciones. No se pueden duplicar los recursos y las ofertas en todos los territorios. Hay que aprovechar la especialización, las economías de escala y las ventajas comparativas que pueden ser utilizadas por las fundaciones en todo el territorio del Estado.

La tecnología constituye un instrumento muy útil que puede contribuir a evitar la fragmentación y mejorar la **"comunicación"**. La crisis actual constituye una oportunidad singular para extender y profundizar las herramientas tecnológicas necesarias para el desarrollo del SF. Se constata, no obstante, la percepción de que la tecnología por sí sola no es la solución si no va acompañada de una voluntad de cooperación interna y de compromisos institucionales a lo largo del territorio del Estado y entre diferentes territorios.





Profundizando en el problema de la territorialidad se afirma que **“hay que dar la consigna de que la territorialidad sea transversal y luego trabajar por las causas”**. Por consiguiente, es necesario reforzar la idea maestra de que el SF trabaja por **causas** que pueden tener diferentes dimensiones territoriales. En este sentido, frente a la territorialidad se afirma que las fundaciones tienen que ser un **“puente”** en el seno de la sociedad civil y entre los diferentes territorios.

#### 4.4. Garantizar la sostenibilidad

La sostenibilidad del SF recorre toda la narrativa del personal directivo, no como un fin en sí mismo sino como medio para garantizar el desarrollo de los fines fundacionales. Existe un término para una fundación con las intenciones más perfectas que no consigue la suficiente financiación para cubrir sus objetivos: extinta. La pregunta que se plantean es cómo hacer viable el SF frente a la actual crisis de recursos y el crecimiento de nuevas demandas sociales.

En el corto plazo, los recursos públicos serán menguantes y los privados, también sufrirán una relativa reducción. El recurso a las reservas tiene sus límites. El endeudamiento puede ser necesario, pero también está acotado por obvias razones de solvencia financiera. Se constata con la pandemia la existencia de límites en el acceso a los fondos públicos debido a la multiplicación de demandas que recibe el sector público en sus diferentes niveles de gobierno. Se afirma que existen límites en la captación de donaciones procedentes del tejido empresarial e, incluso, en el acceso al micromecenazgo. Por ello, es necesario recurrir, además de los recursos mencionados, a otras fuentes de financiación sobre la base de proyectos conjuntos que creen valor añadido y al desarrollo de actividades económicas propias o con la economía social y mercantil que generen recursos vinculados con los fines de las asociaciones y fundaciones. En este sentido se mencionan **“las actividades mercantiles vinculadas con los fines fundacionales que aseguren la financiación futura”**. Esta propuesta es aceptada de manera unánime o, al menos, parece no ser controvertida en el debate, a pesar de los riesgos o contradicciones que pueda crear en algunas fundaciones por razón de su origen. En todo caso, tal



como se afirma por diferentes representantes del personal directivo, las fundaciones están **“legitimadas”** para vincular actividades mercantiles e ingresos procedentes de su actividad a los fines fundacionales. Por tanto, se trata de multiplicar las fuentes de financiación para conseguir que las fundaciones sean sostenibles, combinando las externas de origen privado con las de origen público y las fuentes propias procedentes de los ingresos generados internamente (prestaciones de servicios y rendimientos de patrimonio). En este sentido sería deseable un marco legal que favoreciera la colaboración público-privada y la participación de todos los agentes económicos y sociales en la consecución de los fines de interés general que persiguen las fundaciones.

Teniendo en cuenta este contexto, se constata la existencia de un amplio consenso en varias de las dimensiones relacionadas con la sostenibilidad:

- a. En primer lugar, existe acuerdo en cuanto a la **necesaria reestructuración del SF**. Se afirma que hay fundaciones sobredimensionadas (**“les falta orden organizativo”**); que hay que optimizar los limitados recursos; que los recursos menguantes pueden ser una oportunidad para **“mejorar la organización”** y, por tanto, la rentabilidad social de las fundaciones. También se señala que es necesario que se extingan las fundaciones innecesarias y se **“fusionen las fundaciones más próximas”**. En suma, el SF debe ganar en capacidad organizativa y sostenibilidad financiera. Esta propuesta es, como decimos, aceptada por el personal directivo. De hecho, existen fundaciones cuyos ingresos de origen propio son más de la mitad de todos los ingresos (por ejemplo, las fundaciones patrimoniales).
- b. En segundo lugar, en la **financiación** de las fundaciones es necesario estimular el **“trabajo conjunto en proyectos compartidos”**, **“dando, no sólo peces, sino también cañas”** u oportunidades para desarrollar proyectos sin dependencia permanente de los recursos externos. Para ello, es prioritario promover y apoyar proyectos, no por su presupuesto, sino **“por su valor, por su propuesta de valor”** intrínseco. Esto requiere de diseños de proyectos que sean atractivos y respondan a las demandas sociales, de la creación de **“alianzas” estables** para que las fundaciones



sean efectivas y eficientes, **“romper la territorialidad y ganar en complementariedad”**. En este sentido, cabe señalar que los fondos europeos que se recibirán en el futuro inmediato dentro del programa *Next Generation EU* están focalizados primordialmente en la digitalización y la transición ecológica, estando muchas fundaciones capacitadas y bien situadas para participar; mediante alianzas y recursos complementarios, en los proyectos que puedan presentarse y contribuir así a la construcción de una Europa más sostenible, más digital y más resiliente.

- c. En tercer lugar, también se subraya la necesidad de seguir **“mejorando la gestión y mejoras de eficiencia organizativa y económica”**. Reforzar equipos y estructuras organizativas haciéndolas más eficaces y flexibles, y profundizar en la profesionalización y la dirección estratégica, son algunas de las propuestas que se plantean como palancas de sostenibilidad del SF. En esta crisis global, excepcionalmente severa, las fundaciones necesitan nuevos modelos operativos para responder adecuadamente a un entorno que cambia rápidamente y para poder dirigir las organizaciones en condiciones de extrema incertidumbre<sup>15</sup>.

La pandemia adentra al SF en un **“tiempo de transición”**, en un periodo de búsqueda de nuevos equilibrios, recursos e ingresos. Existen fundaciones que después de pasar por un **“desierto”** en los años siguientes a la crisis de 2008, han visto su actividad altamente condicionada por la coincidencia de una elevada demanda social y una caída sustancial de los ingresos previstos. Muchas fundaciones, sobre todo pequeñas, están luchando por su **“supervivencia”**; otras están superando esta etapa de transición sobre la base de la captación de nuevos fondos y la aplicación de una digitalización eficiente. Se afirma que seguramente será necesaria una **“concentración”** de fundaciones medianas y pequeñas debido a la falta de recursos y a la necesidad de avanzar hacia tamaños sostenibles.

<sup>15</sup> A este respecto, Finn *et al.* (2020) identifican cuatro dificultades que probablemente encontrarán los gerentes durante la pandemia: (i) el sesgo de optimismo, planificando un escenario mucho más suave de lo que realmente ocurre; (ii) la inestabilidad informativa, ante la fiabilidad y representatividad de la información sanitaria y económica; (iii) la respuesta incorrecta, tomando sus propias suposiciones como hechos; y (iv) el agotamiento organizacional, ante el cambio constante y aparentemente interminable al que se enfrentan.

Para garantizar la sostenibilidad es crucial la reestructuración del sector, estimular la colaboración y mejorar la gestión y la eficiencia organizativa





El recurso a los fondos europeos del programa *Next Generation EU*, antes mencionado, a través de proyectos de cooperación y nuevas formas imaginativas de financiación ciudadana, se menciona reiteradamente como línea de trabajo futuro a explorar desde este mismo momento.

#### 4.5. Reforzando el papel institucional y cívico del SF

En los debates entre el personal directivo se sostiene la idea de intensificar el rol del SF como actor cívico imprescindible en el diseño y desarrollo de las políticas públicas. La necesidad de la incidencia política y el refuerzo del diálogo cívico forman parte de la narrativa sobre cuál debe ser el papel institucional del SF. El objetivo del SF es cómo **“buscar la nueva normalidad en la que ser influyentes”**. En su logro, los directivos y directivas se plantean tres objetivos:

1. El primero de todos es la necesaria complementariedad de la actividad del SF con la acción del Estado en los objetivos relacionados con el bienestar. La crisis actual ha demostrado los límites de las políticas del Estado de Bienestar frente a las consecuencias de la crisis de la Covid-19. En este sentido, se señala que el SF **“no sustituye al Estado de Bienestar, pero puede contribuir a su construcción y replanteamiento creando valor propio”**. Tal como se observa en los debates: **“nosotros no sustituimos al Estado en sus obligaciones, sumamos con nuestro valor su actividad (con el objetivo) de reforzar los “pilares del Estado de Bienestar”**. Así pues, se subraya la necesidad de diferenciación y de complementariedad. Mediante la diferenciación se refuerza la creación de **“valor propio”** a través de la detección de necesidades, la innovación social, la defensa de derechos humanos y la promoción de la participación ciudadana. Mediante la complementariedad se contribuye al desarrollo de programas y actividades conjuntas e incluso se logra favorecer alianzas estratégicas que pueden ampliarse a otros actores sociales y económicos para la consecución de objetivos de amplia transversalidad social y territorial.
2. El segundo objetivo del SF, como del conjunto del SNL, es la **“incidencia política”** en aquellos problemas sociales, culturales y ecológicos relacionados con los fines fundacionales. Un



ejemplo que se aduce es el papel activo del SNL en el diseño e implantación del IMV o la voz crítica en la gestión de las residencias durante la primera ola de la Covid-19. El SF no es un actor político *stricto sensu*, pero sí un actor cívico que influye con su voz en el diseño de las políticas sociales y en la formación de la opinión de la sociedad civil.

3. Finalmente, las fundaciones tienen un papel relevante en el desarrollo de la participación ciudadana. Si bien este objetivo ha sido tradicionalmente un área de interés específica del sector asociativo, el sector fundacional, tal como señala el personal directivo de las fundaciones, contribuye indirectamente a través de la creación de un clima de **“confianza social”** que favorezca la participación y el debate ciudadano. La confianza importa, no solo en tiempos de pandemia (Bruna *et al.*, 2020), sino como sustrato de la democracia (Barbeito Alonso e Iglesias Alonso, 2020). Los foros de debate son una de las herramientas utilizadas por el SF para contribuir a la discusión ciudadana y de expertos en relación con problemas sociales concretos a los que imprimir una lógica universalista a la vez que de proximidad.

#### 4.6. Calidad, valoración de impacto y visibilidad social

Se constata la existencia de un amplio consenso en torno al deber del SF de crear **“valor añadido”** y realizar una **“valoración del impacto social”**, así como respecto a la necesidad de **“favorecer y difundir lo que hacemos”**.

En los debates del personal directivo de las fundaciones, palabras como calidad, impacto social y visibilidad aparecen de manera reiterada. Tres palabras que suelen sustituirse por expresiones equivalentes como valor añadido, credibilidad y difusión.

El objetivo de la **“calidad”** se repite en el debate, al igual que el de la **“innovación”** en el modo de organizarse y de alcanzar el fin de interés general para el cual fueron creadas. Una innovación que no sólo es una técnica o conjunto de técnicas para la mejora continua de las organizaciones; también es una fuerza motivadora e incentivadora de la mejora de los procesos de trabajo y gestión de las



actividades. La calidad implica también, como hemos dicho, la proximidad a los ciudadanos y la flexibilidad en las respuestas.

La “**valoración de impacto social**” parece estar asumida por el personal directivo. En qué medida es una práctica compartida por las fundaciones, no queda claramente recogido en los debates. Se constata que se hacen evaluaciones intermedias o de resultados, pero en mucha menor medida se acometen evaluaciones de impacto final, lo que implica definir indicadores de medida del bienestar final y de la gestión para lograr dicho objetivo. Un principio fundamental de la técnica de dirección y gestión es que lo que se mide, se gestiona. Por lo tanto, las fundaciones deben comprometerse a poner en práctica sus principios mediante la publicación de objetivos concretos, alcanzables y medibles, de manera que puedan ser identificados por su público de interés y permitan que sus acciones sean monitorizadas para comprobar que cumplen con las expectativas creadas. La valoración de impacto final está asumida en el discurso del personal directivo, pero resta su aplicación generalizada en cuyo desarrollo pueden contribuir las fundaciones con programas o experiencias de evaluación y las plataformas y asociaciones de fundaciones. Hay que enfatizar que las fundaciones que han participado en el debate consideran que la credibilidad se basa





en hacer valoraciones de impacto lo más completas y rigurosas posibles. Se señala asimismo que el ecosistema fundacional está evolucionando y que las entidades que resistan se encontrarán no sólo en el lado equivocado de la historia, sino también en una desventaja competitiva.

La **“visibilidad”** de la acción fundacional constituye un tercer objetivo, interrelacionado con los dos anteriores. La propuesta del SF consiste en reforzar la cooperación con otras organizaciones sociales y públicas, mostrando lo que se hace y cómo se hace con el fin de llegar a ser conocidas por el mayor número posible de ciudadanos, particularmente aquellos que forman parte de su público de interés (*stakeholders*). El SF no sólo es proveedor de servicios, sino que es también un actor social relevante con un estilo de trabajo propio y característico basado en la proximidad y en la calidad de su actividad. Por ello, es necesario **“poner en valor lo que hacemos”**, llamando la atención de la sociedad sobre el valor intrínseco de los fines de interés general que persiguen. Es por ello que, sin menoscabo de la colaboración con el sector público y el privado, se considera necesario el **“luchar por un espacio propio”** a la vez que **“favorecer y difundir lo que hacemos”**, destacando la importancia y el efecto de la labor realizada. En este sentido, sería deseable redoblar la labor del Instituto de Análisis Estratégico de Fundaciones (INAEF) como generador y difusor del conocimiento sobre el sector fundacional español, facilitando el acceso a información relevante e informes independientes sobre el SF español a todos los grupos de interés y a la sociedad en general.

En resumen, las fundaciones están de acuerdo en que su actividad debe estar guiada por la búsqueda de un valor añadido propio de calidad, en la valoración de impacto si se quiere ser creíble y en la necesidad de hacer visibles los resultados de los programas y acciones desarrolladas. Un triple objetivo que constituye en la actualidad una hoja de ruta relativamente común del conjunto del sector no lucrativo.

# 5

## CONCLUSIONES: LAS OPORTUNIDADES DEL SECTOR FUNDACIONAL



# 5

## CONCLUSIONES: LAS OPORTUNIDADES DEL SECTOR FUNDACIONAL

La volatilidad, la incertidumbre, la complejidad y la ambigüedad marcan el contexto al que se tienen que enfrentar las fundaciones ante la crisis sanitaria, económica y social generada por el Covid-19. Las consecuencias a largo plazo serán intensas y variadas, muchas de ellas aún desconocidas.

Inmersas en un proceso de experimentación, aprendiendo a desenvolverse por el escenario inédito de una nueva normalidad en el que casi todo está por escribir, las fundaciones tienen planteados importantes retos de los que se pueden deducir las oportunidades que estos suponen para el futuro del SF, pudiendo ser extendidos plenamente al conjunto del SNL. A continuación, destacamos cinco oportunidades, ciertamente conocidas, pero que en los años venideros alcanzan una importancia singular para el desarrollo del SF.

Dos oportunidades se refieren a los fines de las fundaciones: fomento del **“valor propio”** a través de la creación de un clima de **confianza social y la contribución a la cohesión social y territorial**. Las tres oportunidades restantes se refieren a los medios o **“sostenibilidad”** con que desarrollan su actividad: **cooperación, diversificación de recursos y digitalización**<sup>16</sup>. A estas oportunidades nos referimos a continuación de manera sintética:

<sup>16</sup> A este respecto, Catlin *et al.* (2015) realizan dos recomendaciones básicas para ayudar a las empresas e instituciones a desarrollar e implementar tecnologías digitales a escala: (i) evaluar honestamente tanto sus opciones estratégicas a largo plazo como sus capacidades actuales, y (ii) desarrollar una cultura corporativa ágil y rápida. Esta última recomendación tiene especial relevancia en un momento en que la pandemia de Covid-19 ha obligado a las entidades a adaptarse rápidamente al nuevo escenario cambiante.



- a. La creación de **“confianza social”** ha sido una de las narrativas del SF. La confianza social es un intangible revalorizado con la crisis actual y las tendencias hacia la desigualdad y la polarización social que arrastran las sociedades avanzadas, entre ellas la española. La creación de la confianza social, tal como se deduce de los debates tiene tres dimensiones: creación de confianza en el seno del SNL y del SF, creación de confianza social para evitar los discursos de exclusión social y creación de confianza en el conjunto de la sociedad para contribuir al desarrollo democrático evitando la polarización.
- b. La contribución a la **“cohesión social y territorial”** no es un objetivo nuevo del SF pues forma parte de los objetivos estratégicos del TS. El desarrollo de proyectos supraterritoriales entre fundaciones de distintos sectores y ámbitos de actuación se considera un objetivo prioritario para evitar la fragmentación territorial y el despilfarro de recursos, siendo una prioridad del SF. Aunque la mayoría de las fundaciones trabajan en el ámbito territorial local y provincial, la supraterritorialidad constituye un objetivo plausible a la vez que necesario.
- c. Intensificar la **“cooperación”** interna como vía de cohesión institucional, de ahorro de recursos a través del trabajo en red y de desarrollo de proyectos transversales de amplio interés general, combinando lo local con la dimensión general. La forja de la cooperación interna encuentra una vía de apoyo inestimable a través de las asociaciones y plataformas del SF a la que pueden contribuir mediante la formación, el asesoramiento, la canalización de iniciativas y la representación institucional. Una cooperación que se proyecte hacia la creación de programas conjuntos con el sector público y otros actores sociales, como es el caso de la economía social, con la que está más próxima, pero también con la economía mercantil a través de proyectos para la mejora de la igualdad de género, la defensa del medio ambiente y el desarrollo digital.
- d. **“Diversificación de recursos”**. Las fundaciones han diversificado sus recursos durante los últimos años. En los debates, el personal directivo de las fundaciones se ha referido a la extensión de redes con la ciudadanía para ganar apoyos, pero también para generar nuevas fuentes de recursos compartidos con varios actores sociales a modo de redes de colaboración.

Crear confianza social, intensificar la cooperación, diversificar los recursos y digitalizar la actividad constituyen oportunidades para desarrollar el sector



- El crecimiento de los recursos procedentes de actividades propias cuenta con amplio apoyo como vía para evitar la dependencia de los recursos externos, públicos y privados. Los fondos europeos son una fuente de financiación que está llamada a tener un mayor protagonismo en los años venideros.
- e. El reto de la “**digitalización**”. Las fundaciones han adaptado las nuevas tecnologías de la información durante los últimos años, si bien de manera desigual. La pandemia ha obligado a poner en funcionamiento el teletrabajo y otras formas de mejora de comunicación digital. Existe un amplio interés en el desarrollo de la digitalización del SF para la mejora de comunicación interna y externa y de los procesos de trabajos. Las inversiones previstas por la Unión Europea en digitalización son una oportunidad para que las fundaciones mejoren sus capacidades digitales y, sobre todo, que puedan contribuir a superar la brecha digital existente en la sociedad española.

A la hora de enfrentarse a los retos que tienen planteadas, las fundaciones cuentan con el inestimable apoyo de la AEF en el cumplimiento de su misión de fortalecer y articular el sector fundacional y de mejorar la profesionalización y la gestión. En este sentido, la AEF representa una plataforma ideal para sumar esfuerzos e iniciativas de cara multiplicar resultados y maximizar el impacto.







La AEF, como institución viva y dinámica, podría reforzar su protagonismo actuando proactivamente redoblando sus iniciativas en el actual contexto de crisis: a) ofreciendo cursos y seminarios de formación continua que permitan a las fundaciones actualizar sus conocimientos periódicamente y estar al día de las últimas novedades en el sector; b) prestando servicios comunes en interés de sus asociados (asesoramiento fiscal y jurídico, entre otros) o que redunden en beneficio del sector; c) promoviendo ante los poderes públicos las actividades desarrollada por las fundaciones; d) organizando debates, charlas, conferencias y jornadas que brinden una oportunidad para que el personal gestor y directivo de las fundaciones amplíe su red de contactos en el sector; e) promoviendo actuaciones conjuntas en un campo y territorio determinado, con la finalidad de maximizar su alcance, f) cooperando con otras entidades y organizaciones cuyos objetivos sean afines a los de la AEF buscando sinergias; g) generando y difundiendo conocimiento objetivo sobre el sector fundacional en general o sobre aspectos específicos de su funcionamiento; y h) contribuyendo a la transparencia y buen gobierno del sector mediante propuestas de códigos de conducta y de actuación que promuevan la colaboración, la innovación y la excelencia.



## ANEXO: FUENTES PRINCIPALES

Este informe se basa principalmente en los siguientes estudios y actuaciones:

1. Sosvilla Rivero, S, Rodríguez Cabrero, G y Ramos Herrera, M<sup>a</sup> C. (2020): *El sector fundacional en España: Atributos fundamentales (2008-2019). Cuarto Informe*. Madrid: Instituto de Análisis Estratégico de Fundaciones (INAEF) de la Asociación Española de Fundaciones.
- 2 Fernández Olit, B. (2020): *Análisis del shock inicial de la emergencia sanitaria por Covid-19 en las fundaciones*. Madrid: Instituto de Análisis Estratégico de Fundaciones (INAEF) de la Asociación Española de Fundaciones.
2. Realización de tres grupos de debate con grandes fundaciones (22.9.2020), medianas-pequeñas fundaciones (8.10.2020) y grupo mixto de fundaciones (28.10.2020)
3. Encuesta a una muestra de 447 fundaciones (216 fundaciones asociadas a la AEF y 231 no asociadas), realizada en julio de 2020.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aleman, C., Busch, C., Ludwig, A. y Santaaulàlia-Llopi, R. (2020). Evaluating the Effectiveness of Policies Against a Pandemic. Discussion Paper 15390. Londres: Centre for Economic Policy Research.

Anghel, B., Cozzolino, M. y Lacuesta, A. El teletrabajo en España. *Banco de España. Boletín Económico* 2/2020, pp. 1-18.

Barbeito Iglesias, R.L. y Iglesias Alonso, A. H. (2020): Democracias en cuarentena: respuestas políticas a la COVID-19 y el futuro de la democracia. *Revista Española de Sociología*, No. 29 (3), pp.703-714.

Bruna, F., Massó, M. y Neira, I. (2020): ¿Importa la cultura durante una pandemia? Una aproximación a la crisis española de la COVID-19. *Revista Española de Sociología*, No. 29 (3), pp.747-758.

Carreras, I. (2020): *El Tercer Sector ante la crisis del Covid-19*. Barcelona: ESADE y PwC.

Catlin, T., Scanlan, J. y Willmott, P. (2015). Raising your Digital Quotient. *McKinsey Quarterly*, June.

Chong, E., Handscomb, C., Williams, O., Hall, R. y Rooney, M. (2020). *Agile resilience in the UK: Lessons from COVID-19 for the 'next normal'*. New York, NY: McKinsey & Co.

CIS (2020): *Avance de resultados del estudio 3281 Barómetro especial de mayo 2020*. Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas.

Comisión Europea (2020): *European Economic Forecast Autumn 2020*. Luxembourg: Publications Office of the European Union

Congreso de los Diputados (2020): *Conclusiones para la reconstrucción social y económica*. Madrid: Congreso de los Diputados.



Deloitte (2020): *Barómetro de Empresas. Covid-19*. Edición especial, 3ª oleada. Madrid: Deloitte.

De Gruyter (2020): Perspectives on the pandemic thinking in a state of exception. *De Gruyter Humanities Pamphlet 13*. Berlín: De Gruyter.

Diamond, J. (2019): *Crisis. Cómo reaccionan los países en los momentos decisivos*. Madrid: Debate.

Edelman (2020): *2020 Edelman Trust Barometer: Global Report*. Chicago, IL: Edelman.

ESADE (2020). *El Tercer Sector ante la crisis del COVID-19. Reflexiones y experiencia*. Madrid: Programa ESADE-PwC de Liderazgo Social.

Fernández Olit, B. (2020): *Análisis del shock inicial de la emergencia sanitaria por Covid-19 en las fundaciones*. Madrid: Instituto de Análisis Estratégico de Fundaciones (INAEF) de la Asociación Española de Fundaciones.

Finn, P., Mysore, M. y Usher, O. (2020). *When nothing is normal: Managing in extreme uncertainty*. New York, NY: McKinsey & Co.

Fondo Monetario Internacional (2021). *World Economic Outlook Update, January 2021*. Washington D.C.: International Monetary Fund.

Fundación Deloitte, Asociación Española de Fundraising y Fundación Lealtad (2020): *Impacto Covid-19 en entidades no lucrativas*. Madrid: Deloitte

García Calavia, M. Á., Cárdenas, J., Barbeito Iglesias, R. L. (2020): Presentación del debate: Impactos sociales de la COVID-19: Un nuevo reto para la sociología. *Revista Española de Sociología*, No. 29 (3), pp. 689-691.

Hernández de Cos, P. (2020). *Una recuperación incompleta, desigual e incierta*. *La Razón*, 27 de septiembre de 2020.



McKinsey & Co (2017). *The 5 Trademarks of Agile Organizations*. New York, NY: McKinsey & Co.

McKinsey & Co (2020). *How COVID-19 has pushed companies over the technology tipping point—and transformed business forever*. New York, NY: McKinsey & Co.

Keynes, M. (ed.) (1975). *Essays on John Maynard Keynes*. Cambridge: Cambridge University Press.

KPMG (2020). *Conversaciones: Remuneraciones y el COVID-19*. Madrid: KPMG.

Plataforma del Voluntariado de España (2019): *La acción voluntaria en 2018*. Madrid: Plataforma del Voluntariado de España.

Rodríguez Cabrero, G. y Sosvilla Rivero, S. (2020): *Los efectos de la Covid-19 en las fundaciones españolas*. Madrid: Instituto de Análisis Estratégico de Fundaciones (INAEF) de la Asociación Española de Fundaciones,

Rodríguez Cabrero, G y Sosvilla Rivero, S. (2018): *Las fundaciones de acción social en España frente a la crisis. Impacto social y económico*. Madrid: Instituto de Análisis Estratégico de Fundaciones (INAEF) de la Asociación Española de Fundaciones.

Sosvilla Rivero, Rodríguez Cabrero, G y Ramos Herrera, M<sup>a</sup> C. (2020): *El sector fundacional en España: Atributos fundamentales (2008-2019). Cuarto Informe*. Madrid: Instituto de Análisis Estratégico de Fundaciones (INAEF) de la Asociación Española de Fundaciones.

Talengo (2020). *Competencias clave para afrontar los nuevos retos tras el Covid-19*. Madrid: Talengo.

The Knowledge Center for Danish Foundations (2020). *Danish Foundations during corona*. København: The Knowledge Center for Danish Foundations

Torres, R. (2020): *Nuevos antídotos ante una recaída inminente. El País*, 25 de octubre de 2020.



ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE  
FUNDACIONES

Impact Hub Barceló

C/ Serrano Anguita, 13 • 28004 Madrid

Tel.: 91 310 63 09 • info@fundaciones.org

www.fundaciones.org • #somosfundaciones

Síguenos en:



## Fundaciones mecenas

