



ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE
FUNDACIONES

Análisis del
shock inicial
de la **emergencia sanitaria**
por **Covid-19**
en las **fundaciones**



ISBN: 978-84-09-23284-0

© Beatriz Fernández Olit

© 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)



TABLA DE CONTENIDOS

Introducción	4
Resumen ejecutivo.....	6
1. Los efectos de la COVID-19 en el sector no lucrativo	8
2. Elaboración del estudio	11
3. Efectos sobre el empleo y la organización laboral de las fundaciones	15
4. Efectos sobre las actividades: adaptación y cambio de planes	21
5. Necesidades de las fundaciones durante el estado de alarma	29
6. Solidaridad en red: capacidades y recursos a compartir	37
7. Efectos sobre el presupuesto: perspectiva hacia el futuro inmediato	40
8. Efectos sobre la misión: ¿replanteamiento?	45
9. Conclusiones	48
Bibliografía	52



INTRODUCCIÓN

Entre el 23 de marzo y el 4 de junio de 2020, 196 fundaciones participaron en reuniones grupales organizadas por la AEF (Asociación Española de Fundaciones) que reunieron a diferentes comités de trabajo, sectores de actividad o agrupaciones territoriales. En estas reuniones se planteó un mismo esquema de debate, relacionado con los objetivos de análisis de este informe.

Existían motivaciones inmediatas para la celebración de estos encuentros, como conocer las necesidades de las fundaciones en este periodo de confinamiento y las circunstancias concretas de su trabajo y de su actividad ralentizada o paralizada para poder generar redes de ayuda que desde las primeras semanas empezaron a funcionar para ir solventando el déficit de recursos tecnológicos, de formación y de asesoramiento legal.

Otra necesidad inmediata era la de mantener un cierto flujo de información e intercambio entre fundaciones, relacionado con sus diferentes sectores de actividad (educación, sanidad, deporte, cultura, etc.) o sus entornos geográficos de actuación y, de esta forma, permitir a las entidades estar actualizadas sobre la cambiante regulación, las expectativas y tendencias en cada momento, las fuentes de recursos disponibles o las necesidades sociales no cubiertas a las que poder reenfocar su actividad y generar sinergias a través del trabajo en red.

El apoyo emocional y relacional que estas reuniones han aportado, en el marco de un entorno laboral y personal distorsionado, tampoco es baladí, y así lo han hecho constar las personas participantes, que muchas veces han hecho referencia a sus emociones, su experiencia personal de trabajo en el confinamiento y su necesidad de escuchar a sus pares en otras fundaciones.

INTRODUCCIÓN

Otra utilidad importante —aunque quizá menos apremiante— de la celebración de estas sesiones era la recogida de información que permitiera realizar una foto de este primer impacto de la crisis COVID-19 sobre el sector fundacional. Podemos considerar que es una foto hasta cierto punto “borrosa”, puesto que en el necesario tiempo de exposición ante la cámara, es decir, de recogida de información (algo más de 2 meses), las entidades retratadas se han movido bastante. Aun así, pensamos que puede ofrecer una imagen bastante completa del confinamiento en el sector fundacional.

Este informe no pretende realizar un análisis de impacto —en el sentido más técnico de este concepto— de la COVID-19 en el sector de las fundaciones. Entendemos que esta labor requiere de una visión más amplia, un horizonte más lejano que nos permita obtener la perspectiva necesaria. Su objetivo principal es el de describir algunos de los efectos que el estado de alarma generaba sobre las fundaciones en el mismo momento en el que se estaba produciendo. Este objetivo principal se ha articulado a través de los siguientes objetivos secundarios:

- Identificar la capacidad que han tenido las fundaciones de adaptarse al teletrabajo y mantener sus puestos de trabajo.
- Evaluar las necesidades, tecnológicas o de otra naturaleza, que han tenido en este periodo.
- Conocer los recursos que han ofrecido o podido compartir las fundaciones en este periodo.
- Valorar la capacidad innovadora de las fundaciones, analizando cómo ha cambiado su organización y funcionamiento y cómo han adaptado sus actividades y programas ante las necesidades y exigencias de este periodo.
- Valorar las expectativas de las fundaciones respecto al impacto financiero de esta crisis.
- Analizar si este periodo ha implicado una reorientación de la misión para las fundaciones.



RESUMEN EJECUTIVO

Entre marzo y junio de 2020, la Asociación Española de Fundaciones llevó a cabo 21 reuniones virtuales a las que asistieron 196 fundaciones. Dichas reuniones (entrevistas grupales) permitieron recoger datos e información sobre la situación vivida durante el periodo de confinamiento y los efectos del decreto del estado de alarma en el sector fundacional. Los principales resultados son los siguientes:

Se estima, aun asumiendo un amplio margen de error en los datos, que entre un 13% y un 20% de las entidades del sector tuvieron que recurrir al ERTE, afectando principalmente a los sectores de servicios sociales, cultura, recreo y deporte.

La adaptación al teletrabajo ha sido necesaria y generalizada, aunque no todas las fundaciones han vivido este proceso con la misma facilidad: aproximadamente la mitad (51,3%) reportaron imposibilidad o dificultades en su implementación, mientras que un 8% de las fundaciones mostraron gran facilidad para ello. El impedimento principal para el teletrabajo ha sido la naturaleza de las actividades de las fundaciones —el trabajo directo con personas—, no la falta de medios tecnológicos o la capacitación del personal. Los puestos de trabajo ocupados por personas en riesgo de exclusión y los puestos temporales o de menor cualificación se han visto principalmente afectados por la inactividad. Las fundaciones han conseguido continuar implicando al voluntariado en un entorno digital, y han estado especialmente preocupadas por cuidar de la salud mental y física de todo su personal.

El 51,1% de las fundaciones han tenido que cancelar actividades, y el 85,4% han tenido que adaptarlas durante el confinamiento. Sin embargo, los centros especiales de empleo han desarrollado actividades esenciales (lavandería industrial, limpieza), al igual que las

RESUMEN EJECUTIVO

fundaciones agrarias (producción de alimentos), y han estado trabajando con un alto rendimiento. Los proyectos de apoyo a necesidades básicas se han visto intensificados durante este periodo, generando que un 43,3% de las fundaciones desarrollaran actividades no previstas en sus programas. El reparto de dispositivos digitales, alimentos y productos de salud e higiene, así como el acompañamiento telefónico o telemático han sido las actividades más frecuentes generadas por las nuevas necesidades del confinamiento.

Además de las necesidades derivadas de los colectivos beneficiarios, las fundaciones han tenido necesidad de apoyo durante el confinamiento en materia de organización del teletrabajo; asesoramiento legal y seguimiento de la continuamente cambiante regulación; caída de fuentes de financiación (cancelación de eventos, etc.) y falta de liquidez; comunicación con sus diferentes grupos de interés y difusión de las actividades en un nuevo entorno digital; incidencia colectiva en representación del sector fundacional y sus colectivos beneficiarios ante la pandemia; y trabajo en red, para desarrollar sinergias y aprendizajes conjuntos. No obstante, la tercera parte de las fundaciones (33,2%), conscientes de la importancia del trabajo en red y de las necesidades generadas por el estado de alarma, han puesto a disposición de otras entidades —no solo fundaciones— sus propios recursos.

La mayoría de las fundaciones (68,5%) tiene expectativas negativas respecto a su situación financiera en los próximos ejercicios. Sus principales preocupaciones giran en torno a una caída de ingresos por la cancelación de actividades presenciales; recortes en la financiación pública por el aumento del déficit; caída de las ayudas del sector privado por la marcha negativa de los mercados y las necesidades de previsión de las empresas; y aumento de los costes por las medidas de seguridad necesarias frente al virus y el aumento de las necesidades sociales. Aun así, casi un 20% de las fundaciones consideran que el confinamiento no afecta o afectará a sus finanzas, e incluso ven la situación con una percepción positiva.

La COVID-19 ha planteado nuevos retos a las fundaciones y un cambio en el escenario futuro en el que se ha constatado no solo el riesgo de pandemias y crisis inesperadas y agudas, sino la importancia de la digitalización y sus consecuencias. Aunque cuando se realizaron las entrevistas aún era un momento prematuro, más de un 27% de las entidades participantes indicaron estar ya en proceso de cambio o reformulación de sus objetivos o misión. Otro 40,7% de las fundaciones se lo planteaban en un futuro inmediato.



1

LOS EFECTOS DE LA COVID-19 EN EL SECTOR NO LUCRATIVO

La **celeridad de la respuesta** a la crisis COVID-19 ha motivado desde diferentes instancias un análisis ágil de sus efectos en el sector no lucrativo, que se ha visto reflejado en la publicación de varios estudios previos (Deloitte 2020; Fundación Caja Navarra, 2020; McKinsey & Company, 2020). El análisis de estos trabajos nos permite establecer el marco y las circunstancias en las que se ha tenido que desempeñar el sector no lucrativo en el ámbito español y europeo:

La crisis COVID-19 no se considera una crisis sanitaria aislada que deba superarse para regresar a una normalidad. Las conclusiones de todos los estudios consultados indican que esta crisis va a exigir un cambio en la estrategia, forma de trabajo y actividades de las entidades no lucrativas (ENL). La innovación y las nuevas estrategias son prioritarias para un 40% de las ENL en España. Se habla de una “crisis social” que debe ponerse en perspectiva respecto de otras urgencias actuales como la pobreza o la sostenibilidad ambiental. En particular, en el entorno español la crisis COVID-19, inauditamente aguda, se relaciona con la incompleta recuperación de la larga crisis de 2008 y con el aumento de fragilidad de la situación del tercer sector y de los colectivos más vulnerables. Se teme que políticas de recorte que hagan “llover sobre mojado” puedan aumentar las desigualdades sociales, ya agravadas por la COVID-19 (Fundación Caja Navarra, 2020).

McKinsey & Company (2020) consideran que la crisis COVID-19 ha agravado las necesidades básicas de gran parte de la población europea en materia de vivienda (personas sin hogar o residentes en viviendas masificadas), inseguridad alimentaria, violencia de género y doméstica, desempleo o inestabilidad en los ingresos y brecha digital (Fundación Caja

1

LOS EFECTOS DE LA COVID-19 EN EL SECTOR NO LUCRATIVO

Navarra, 2020). También ha afectado a la educación, tanto en cantidad de horas como en calidad del aprendizaje, de la actual generación de jóvenes, lo que podría tener consecuencias como, por ejemplo, una merma de sus ingresos futuros. Otros ámbitos de la salud también se están viendo negativamente afectados, como la salud mental o la atención sanitaria en países en desarrollo, en los que los frágiles sistemas de salud tienen que redistribuir recursos frente a enfermedades como el VIH o la malaria. Finalmente, en materia de sostenibilidad, la crisis COVID-19 ha retrasado la agenda relativa a la COP26 y al Pacto Verde Europeo casi un año, aunque se haya también evidenciado la necesidad de afrontar emergencias como la climática, ampliamente relacionada con una mayor interacción entre las personas y los animales salvajes. El confinamiento ha implicado una reducción del 8% en la emisión de gases de efecto invernadero, pero las expectativas pueden ser de crecimiento en un futuro próximo, donde el foco de la urgencia está en evitar la aglomeración de personas, como en el caso del transporte público.

Este efecto se ha notado en las políticas de responsabilidad social corporativa (RSC) de las empresas, en las que las actuaciones relacionadas con la salud y el bienestar se han intensificado, ocupando el primer lugar en importancia (73% de los consultados por Deloitte, 2020), lo que afecta la colaboración con entidades no lucrativas. El cambio climático y, especialmente, los programas de igualdad de género han sufrido una pérdida de relevancia.

Existe la percepción de que la salida de la crisis COVID-19 debe hacerse desde el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece: el ser conscientes de la interconexión de las diferentes necesidades sociales debería permitir diseñar respuestas conjuntas, por ejemplo, una menor contaminación ambiental reduce la generación de sintomatología grave en la COVID-19, así como en otras enfermedades, potenciales o ya existentes. No obstante, esto requiere que tanto los financiadores —entre ellos fundaciones donantes (McKinsey & Company, 2020) y empresas (Deloitte, 2020)— como las entidades no lucrativas replanteen sus esquemas de financiación y sus estrategias de captación de fondos (Deloitte, 2020). Las grandes fundaciones del entorno europeo parecen dispuestas a reforzar sus presupuestos filantrópicos en la segunda mitad de 2020 y en 2021 (McKinsey & Company, 2020), y el área de *fundraising* va a ser una de las prioridades principales de cara al futuro para el 72% de las ENL españolas (Deloitte, 2020).

Según Caja Navarra (2020) y Deloitte (2020), el entorno de las entidades del tercer sector en España adolece de varias problemáticas en la situación actual:

- ☀ Incertidumbre a medio-largo plazo: un 70% de ENL prevén una reducción de las aportaciones de empresas y particulares.

1

LOS EFECTOS DE LA COVID-19 EN EL SECTOR NO LUCRATIVO

- Brecha digital: las nuevas tecnologías y la digitalización son una prioridad para el 37% de las ENL.
- Falta de liquidez en entidades.
- La reacción ante futuros rebrotes sería muy difícil: un 31% de ENL ha visto incrementado el número de beneficiarios aumentando los gastos por su actividad y disminuyendo los voluntarios en un 47% debido al confinamiento. Y un 57% de las entidades están prestando ayudas de primera necesidad, muchas de ellas por primera vez y como complemento a la atención habitual que prestan.
- Temor por la situación laboral y necesidad de conciliación laboral: el principal problema para adaptarse al teletrabajo ha sido la necesidad de presencialidad que requieren algunas actividades, principalmente las relacionadas con la inserción social, la discapacidad y la salud.
- Necesidad de recursos ante nuevas necesidades y de información veraz: las medidas de seguridad son la principal prioridad (67% de las ENL).
- Necesidad de reforzar el trabajo en red.



2 ELABORACIÓN DEL ESTUDIO

Este estudio surge como consecuencia de una dinámica de diálogo a través de la cual la dirección y el equipo de la AEF pretendían estar cerca de las necesidades y expectativas de las fundaciones asociadas en el momento más duro del confinamiento y de la pandemia. Así, se convocaron reuniones virtuales de fundaciones, según sectores de actividad y territorios, utilizando las direcciones de contacto de la base de datos de la AEF.

Algunas de las fundaciones convocadas no respondieron a la convocatoria. Este hecho introduce un sesgo en el estudio, dado que es posible que las entidades que han respondido hayan sido las que han estado más activas durante el periodo de alarma.

La muestra con la que se ha contado para la elaboración de este estudio es de 196 fundaciones, con la información y las impresiones facilitadas por 255 participantes o personas informantes. Además, participaron otras 4 personas representantes de entidades afines, como donantes institucionales y consultores especializados en el tercer sector. La información aportada por estas entidades afines se ha utilizado para contextualizar la situación, pero no a efectos estadísticos.

Cabe señalar que la mayoría de fundaciones han participado en una reunión, aunque algunas lo han hecho en dos o hasta tres reuniones diferentes, al pertenecer a diferentes categorías (p. ej., educativas + universitarias + Comunidad Valenciana).

También, en algunos casos, participaron varios representantes de una misma fundación. Tanto en uno u otro caso (varias participaciones/varios informantes) se ha consolidado la información para tratar cada fundación como un único caso.

TABLA 1. PARTICIPANTES EN LAS REUNIONES

 Fecha	 Reunión	 N.º de personas participantes	 N.º de fundaciones
23-3-2020	C. A. Extremadura	8	8
23-3-2020	C. A. Castilla y León	8	8
24-3-2020	C. A. Valencia	4	4
24-3-2020	C. A. Aragón	8	8
26-3-2020	Comité Organizador Demos	14	11
30-3-2020	C. A. Región de Murcia	5	5
31-3-2020	GG. SS. fundaciones culturales	10	8
1-4-2020	C. A. Valencia	18	17
2-4-2020	GG. SS. inclusión social	17	16
3-4-2020	C. A. Baleares	5	5
7-4-2020	Fundaciones Cataluña	14	14
8-4-2020	GG. SS. salud, investigación y bienestar	21	19
15-4-2020	GG. SS. deporte	14	12
16-4-2020	Fundaciones Andalucía	2	2
17-4-2020	GG. SS. educativas	22	21
21-4-2020	Fundaciones Galicia	7	6
28-4-2020	Grupo de trabajo Empleabilidad	24	24
29-4-2020	Fundaciones donantes	26	25
4-5-2020	GG. SS. universitarias	14	14
6-5-2020	Fundaciones Cantabria, Navarra, La Rioja y País Vasco	11	11
4-6-2020	Fundaciones Castilla La-Mancha	7	7
Total		259	245

Fuente: elaboración propia.

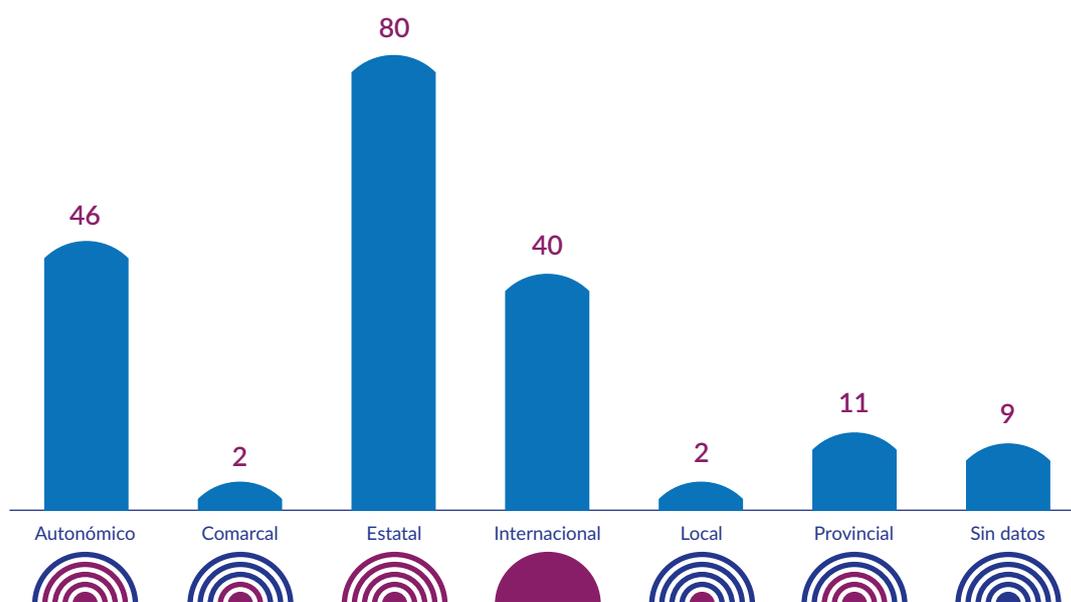
La gran mayoría de las fundaciones participantes (92%) eran socias de la AEF. Hubo 6 fundaciones que a pesar de que participaron en las reuniones no aportaron información relacionada con los objetivos del estudio. Estos casos han sido también excluidos de la información estadística. Por tanto, se considera que hubo 196 fundaciones participantes, pero solo 190 informantes.

TABLA 2. PERTENENCIA A LA AEF

	Fundaciones socias AEF	181
	Fundaciones no socias	15
	Entidades afines	4
	Fundaciones informantes	190

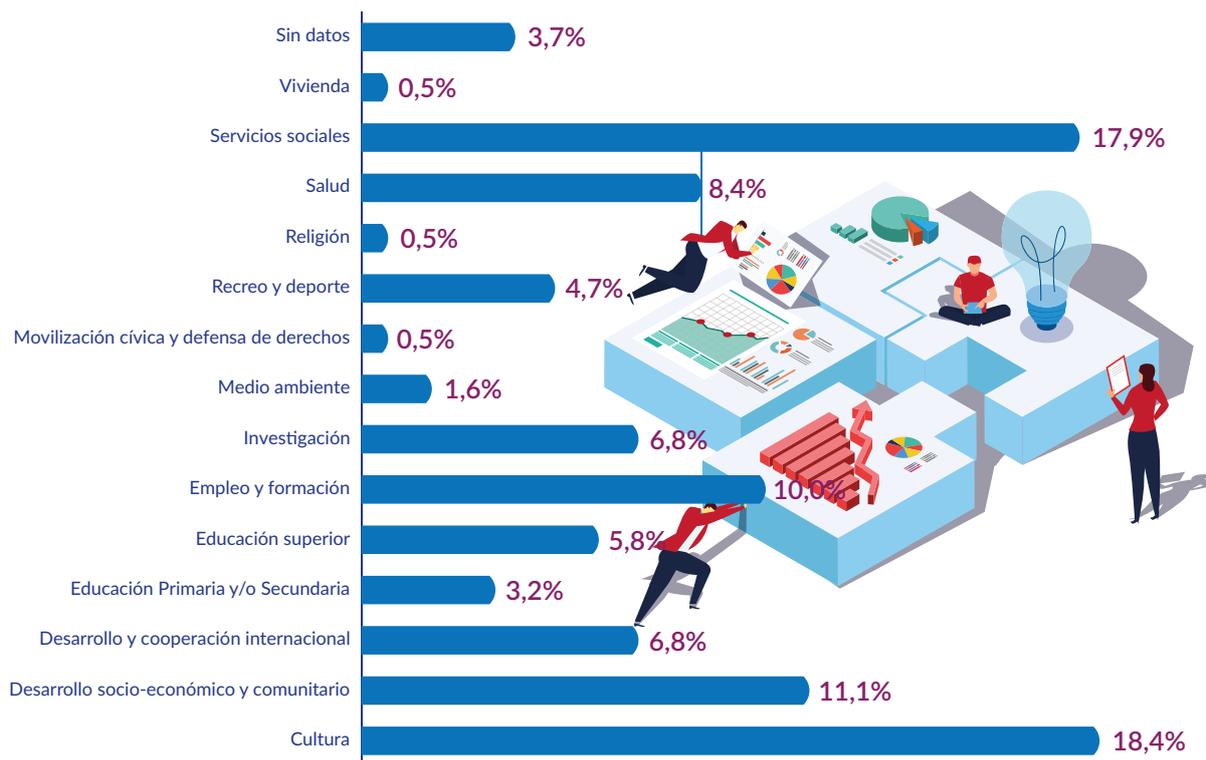
Fuente: elaboración propia.

GRÁFICO 1. ÁMBITO DE ACTUACIÓN DE LAS FUNDACIONES INFORMANTES



Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos de la AEF.

GRÁFICO 2. ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LAS FUNDACIONES INFORMANTES



Fuente: elaboración propia a partir de la base de datos de la AEF



3 EFECTOS SOBRE EL EMPLEO Y LA ORGANIZACIÓN LABORAL DE LAS FUNDACIONES

La tabla 3 resume los datos recogidos en relación con la necesidad de aplicar ERTE en el sector fundacional. Se estima que el error cuantitativo en este dato puede ser alto, bien porque las entidades no hayan respondido a esta cuestión durante la entrevista, bien porque la aplicación del ERTE se haya llevado a cabo en fechas posteriores a su participación en estas reuniones. Además, esta información se ha obtenido de representantes de fundaciones que han respondido a la convocatoria de reuniones virtuales de la AEF, por tanto, de entidades que han tenido la posibilidad de seguir teletrabajando, parcial o complementemente.

TABLA 3. EFECTOS SOBRE EL EMPLEO Y LA ORGANIZACIÓN LABORAL

Fundaciones ERTE	N.º	%
Socias	22	12,15%
No socias	3	20,00%
Total	25	13,15%
Fundaciones en teletrabajo	N.º	%
Sí, sin matizaciones	155	81,58%
Sí, parcialmente	9	4,74%
No contestan explícitamente	26	13,68%

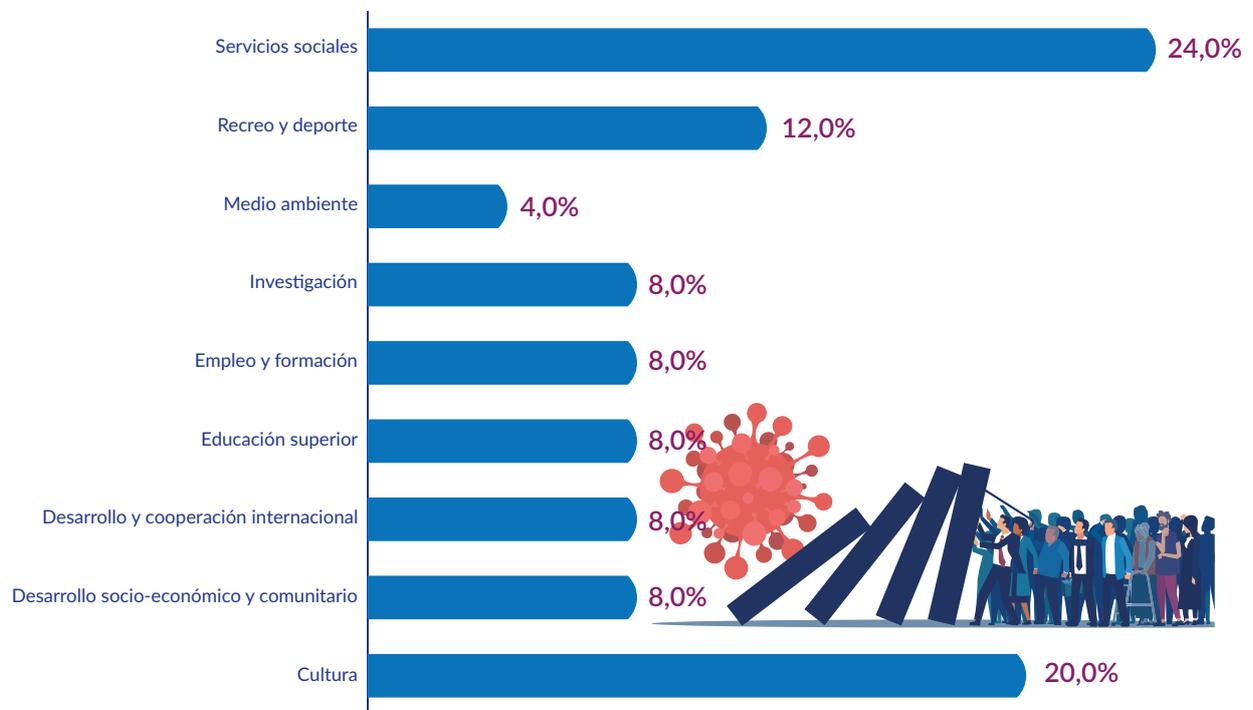
Fuente: elaboración propia.

3

EFFECTOS SOBRE EL EMPLEO Y LA ORGANIZACIÓN DE LAS FUNDACIONES

El gráfico 3 nos muestra los sectores de las fundaciones que han tenido que recurrir a ERTE. Aunque se debe tener en cuenta que una muestra mucho más reducida puede influir en la distribución de sectores, si comparamos estos datos con el gráfico 2, encontramos indicios de que esta situación ha afectado principalmente a los sectores de servicios sociales, cultura y, especialmente, al sector de recreo y deporte.

GRÁFICO 3. ACTIVIDAD PRINCIPAL DE LAS FUNDACIONES EN ERTE



Nota: n=25.

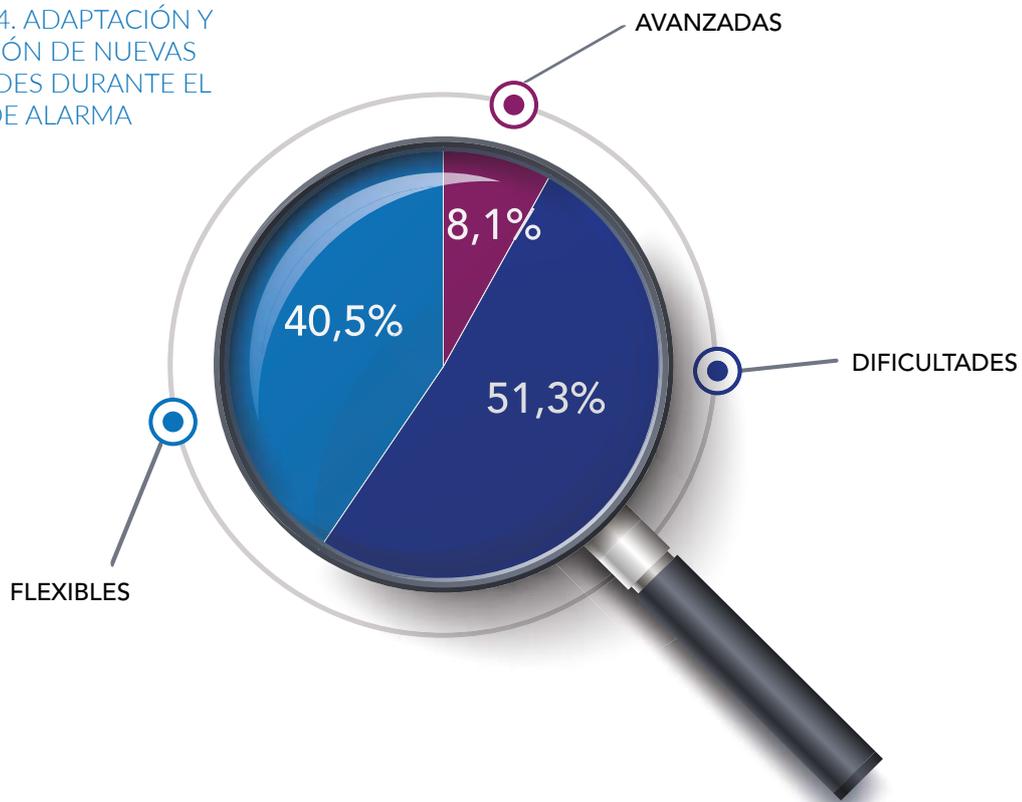
Fuente: elaboración propia.

La adaptación al teletrabajo ha sido necesaria y generalizada, pese a que no todas las fundaciones han vivido este proceso con la misma facilidad. El gráfico 4 muestra las diferentes situaciones de las fundaciones de acuerdo con las respuestas cualitativas aportadas por sus representantes.

3

EFFECTOS SOBRE EL EMPLEO Y LA ORGANIZACIÓN DE LAS FUNDACIONES

GRÁFICO 4. ADAPTACIÓN Y REALIZACIÓN DE NUEVAS ACTIVIDADES DURANTE EL ESTADO DE ALARMA



Nota: n=37.

Fuente: elaboración propia.

Fundaciones con dificultades (51,3%): estas fundaciones han tenido que despedir, incluir en ERTE o dejar sin actividad a parte de su personal por la imposibilidad de seguir desarrollando sus tareas a través del teletrabajo. Las principales razones por las que ha sido necesario aplicar ERTE han sido la paralización de proyectos y las actividades presenciales. Estos proyectos están relacionados en buena medida con la asistencia social: inserción, atención a la discapacidad, etc., coincidiendo con los resultados de Deloitte (2020). Además, los trabajadores de los ámbitos cultural y deportivo han sufrido ERTE por la imposibilidad de llevar a cabo exposiciones, conciertos, torneos, etc. Los puestos de trabajo que se han visto afectados son, en muchos casos, aquellos que requieren una menor capacitación y que, a su vez, tienen menos opciones para poder virtualizarse (personal de limpieza, monitores, etc.). En ocasiones esto ha afectado a personas en proceso de integración laboral. Una fundación comentaba: “Las tiendas de venta de ropa de segunda mano están cerradas, lo que supone que las personas en riesgo de exclusión, que son las que trabajan en ellas, están sin trabajo en este momento”.

3

EFFECTOS SOBRE EL EMPLEO Y LA ORGANIZACIÓN DE LAS FUNDACIONES

En el caso de las fundaciones dedicadas a la educación, hay grandes diferencias entre las fundaciones universitarias (en general, flexibles o avanzadas y con gran facilidad de adaptación al teletrabajo) y las dedicadas a los niveles de educación infantil, primaria o colectivos vulnerables, mucho más basadas en el trabajo presencial. En palabras de una fundación que trabaja con personas en riesgo de exclusión social, con intensa atención presencial, este proceso les ha supuesto “darse la vuelta”. Incluso hay fundaciones en las que unas actividades se han mantenido y otras no en función de la edad o el colectivo al que iban dirigidas.

También se consideran fundaciones con dificultades en la adaptación al teletrabajo a aquellas que, aunque no han experimentado despidos, sí han reconocido no poder mantener sus proyectos ni alcanzar una parte sustancial de sus objetivos a través del teletrabajo. En prácticamente la totalidad de los casos, el impedimento para el teletrabajo ha sido la naturaleza de las actividades, no la falta de medios tecnológicos o la capacitación del personal.

Fundaciones con cierto nivel de flexibilidad (40,5%): se trata de fundaciones que han podido adaptar su actividad al teletrabajo, manteniendo un nivel aceptable en el cumplimiento de los objetivos propuestos. No obstante, la falta de medios tecnológicos o la capacitación del personal han sido factores que han dificultado el proceso para algunas fundaciones, sobre todo al inicio del confinamiento. En las últimas entrevistas realizadas (en mayo y junio), apenas se recogieron testimonios que aún considerasen la falta de competencias y/o equipamiento como un problema. Una fundación sí expresó la necesidad de personarse puntualmente en la oficina para poder utilizar firmas electrónicas y otros programas de gestión que no podían utilizarse en remoto. En varias de estas fundaciones el personal de limpieza, mantenimiento y conserjería se encontraba inactivo, pese a no sufrir despidos o ERTE, lo que tampoco afectaba al desempeño de la entidad. Ante esta situación, ha sido habitual compensar la inactividad con mayor intensidad de trabajo posterior y/o disfrute de vacaciones. En algunas ocasiones se ha aprovechado para impartir formación o implicar al personal inactivo en proyectos de voluntariado, por ejemplo, para la fabricación de EPI.

Fundaciones avanzadas (8,1%): un porcentaje minoritario de las fundaciones que aportaron su testimonio indicaron que ya aplicaban el teletrabajo como forma habitual de desempeño laboral. Para estas fundaciones el proceso de adaptación durante el confinamiento ha sido relativamente sencillo, al menos en la parte técnica y competencial.

El **personal en riesgo de exclusión** se ha visto más afectado por la inactividad y la imposibilidad de teletrabajar. Por ejemplo, los trabajadores de los centros especiales de

3

EFFECTOS SOBRE EL EMPLEO Y LA ORGANIZACIÓN DE LAS FUNDACIONES

empleo no dedicados a actividades esenciales han sufrido despidos e inactividad. Además, su inserción laboral se ha complicado en el futuro inmediato, sobre todo en los sectores de la hostelería.

Más allá de estos centros, algunas fundaciones contratan personal en proceso de inserción laboral para la atención de tiendas, puntos de venta o establecimientos de restauración, que han sido cerrados durante el estado de alarma. La imposibilidad del teletrabajo para este personal ha acrecentado su situación de vulnerabilidad.

Se han intensificado las **contrataciones temporales**, especialmente en los sectores de cultura, deporte, juventud e infancia. Un buen número de este tipo de fundaciones realiza actividades estacionales, basadas en contrataciones temporales para, por ejemplo, actividades de verano (monitores, etc.) o contrataciones específicas para una obra o servicio, como un festival (profesionales de sonido, *catering*, etc.). Generalmente, estas contrataciones no son consideradas como personal de plantilla, y para las fundaciones la imposibilidad de renovarlas ha sido menos traumática que las situaciones de despidos o ERTE. No obstante, las fundaciones reconocen también el impacto que esta circunstancia ha tenido en el empleo local e indirecto del sector.

Conviene destacar la importancia de **la formación y el avance que se ha producido en el desarrollo de determinadas tareas administrativas**: las fundaciones que han visto disminuida la intensidad de trabajo debido al desarrollo de actividades han aprovechado para intensificar el trabajo administrativo, adelantando tareas, y la formación a su personal.

Por otro lado, muchas entidades **han mantenido al voluntariado trabajando** durante el estado de alarma, lo que denota una notable capacidad de organización en ausencia de presencialidad, ya no solo del personal contratado.

Problemáticas del teletrabajo: “lograr descansar y desconectar”. Por muy bien preparada que estuviera la fundación, el teletrabajo ha acarreado consecuencias psicológicas y emocionales para el personal. En contraste con las fundaciones que han reducido su carga laboral, varias fundaciones han explicitado el aumento de carga de trabajo que ha supuesto el estado de alarma en general, y la digitalización de actividades, en particular.

Las circunstancias del trabajo totalmente en remoto durante la semana, junto con el confinamiento general en la vida diaria y los impactos de la COVID-19 sobre la salud del personal de las fundaciones y sus allegados han generado una situación complicada en el sector. Además, en algunos casos se ha sumado la incertidumbre sobre el futuro, la preocupación por los retrocesos en la actividad desarrollada, el aumento de necesidades de las personas beneficiarias y la frustración por las dificultades de actuación durante el

3

EFFECTOS SOBRE EL EMPLEO Y LA ORGANIZACIÓN DE LAS FUNDACIONES

estado de alarma. **Algunas fundaciones han indicado que el cuidado del bienestar de su personal ha sido una prioridad durante este periodo** y han organizado servicios de atención psicológica para sus equipos de trabajo y sus familias. En los centros con trabajo presencial, y especialmente en residencias, algunas fundaciones han conseguido realizar test de COVID-19, pero la percepción general ha sido de desamparo e insuficiencia ante la protección de la salud laboral.

Para algunas fundaciones también ha supuesto una complicación el seguimiento y aplicación de la continua regulación relativa a las limitaciones y la reincorporación de actividades laborales presenciales.



COVID-19



4 EFECTOS SOBRE LAS ACTIVIDADES: ADAPTACIÓN Y CAMBIO DE PLANES

En este apartado pueden distinguirse dos tipos de efectos:

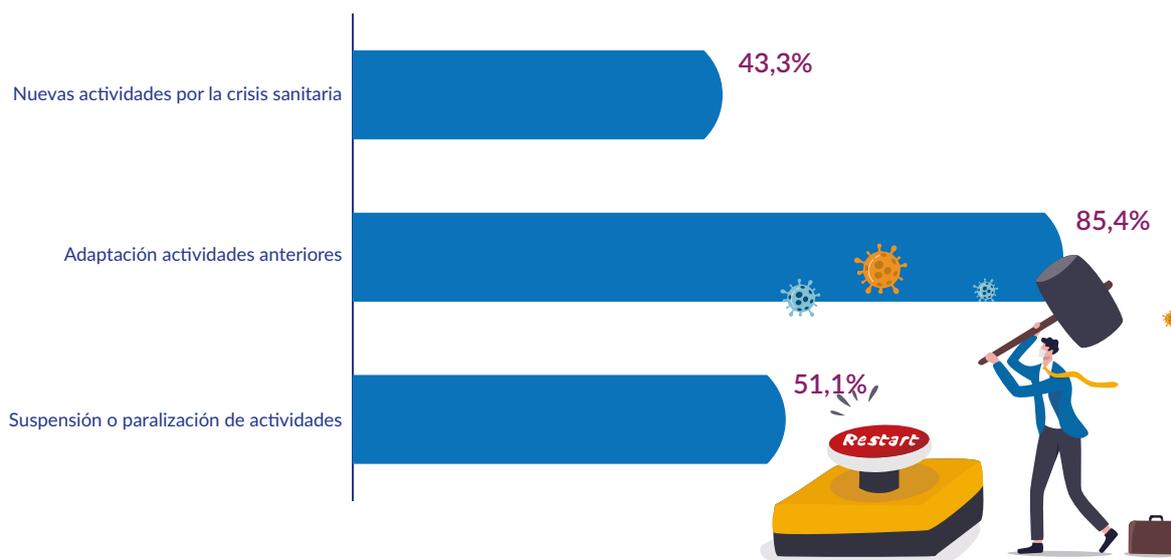
- A. Adaptación o suspensión de actividades que la fundación tenía previstas en su plan de actuación.
- B. Realización de nuevas actividades no previstas en el plan de actuación ante las necesidades generadas por la pandemia.

178 fundaciones (93,4% de la muestra) aportaron información sobre cómo habían cambiado sus actividades durante el estado de alarma. La gran mayoría –152 fundaciones– reconocieron haber tenido que adaptar sus actividades ante la situación de confinamiento de la población y la crisis sanitaria. Entre ellas se cuenta un 51,1% de fundaciones que suspendieron o cerraron alguna actividad por la imposibilidad de digitalizarla. 77 fundaciones indicaron haber iniciado actividades no previstas en su plan de actuación previo debido a las necesidades generadas por la pandemia.

4

EFFECTOS SOBRE LAS ACTIVIDADES: ADAPTACIÓN Y CAMBIO DE PLANES

GRÁFICO 5. SUSPENSIÓN, ADAPTACIÓN Y REALIZACIÓN DE NUEVAS ACTIVIDADES DURANTE EL ESTADO DE ALARMA



Nota: n=178.

Fuente: elaboración propia.

A. ADAPTACIÓN DE ACTIVIDADES

En la adaptación de actividades, la digitalización ha desempeñado un papel esencial: la transformación a un entorno *online* de contenidos educativos, de formación para la empleabilidad, culturales y hasta deportivos ha acaparado los esfuerzos de una gran mayoría de las fundaciones.

Las fundaciones culturales y deportivas han visto reforzada la utilidad de esta digitalización, ya que el acceso a la práctica deportiva adaptada y a contenidos culturales ha ayudado a luchar contra los efectos negativos del confinamiento. Prácticamente la totalidad de las fundaciones educativas y universitarias han desarrollado programas *online*, generalmente satisfactorios salvo por la dificultad de llegar a determinados colectivos.

Las circunstancias han obligado a complementar la reorientación digital de los programas educativos con la provisión de los dispositivos tecnológicos necesarios para poder conectar con los alumnos, actividad generalmente no prevista en los planes de actuación del sector. Tampoco ha sido completamente satisfactoria la adaptación de programas

4

EFFECTOS SOBRE LAS ACTIVIDADES: ADAPTACIÓN Y CAMBIO DE PLANES

educativos en los niveles más tempranos (educación infantil y primaria). Las prácticas y programas de estudio en el extranjero han tenido que cancelarse, lo que ha supuesto el retorno del alumnado a sus lugares de origen cuando esto ha sido posible. Asimismo, muchos programas de becas para 2021 se han cancelado por la imposibilidad de garantizar la movilidad y la seguridad.

En el **sector educativo universitario y en el de la empleabilidad**, la adaptación más compleja ha sido la organización de las prácticas de estudiantes y la necesidad de llegar a acuerdos con empresas para que pudieran realizarse *online*. Algunas fundaciones han reorientado ya en este periodo sus capacitaciones, cancelando programas de hostelería y turismo por las malas expectativas del sector y enfocándose, por ejemplo, en salud y cuidados.

En determinados programas de empleabilidad se han producido despidos y ERTE por la falta de adaptación del empleo conseguido al teletrabajo. También, los estudiantes en prácticas en empresas afectadas por ERTE han sufrido su cancelación. Asimismo, se ha virtualizado el contacto entre los y las jóvenes para suplir las carencias del confinamiento: como ejemplos, una fundación ha organizado “televermuts” en los que se desarrollaban debates de temas de interés entre jóvenes y personas especialistas, y ante la imposibilidad de acudir a las aulas, otra fundación desarrolló el programa Mira, Te Cuento, por el que estudiantes de universidad relataban su experiencia y asesoraban a estudiantes de secundaria que realizan la EvAU este año.

Sin embargo, **no todas las actividades desarrolladas han podido ser virtualizadas**, tanto por su propia naturaleza como por la brecha digital existente entre los beneficiarios. Algunas fundaciones, en particular las dedicadas a la inclusión y asistencia social, han tenido que recurrir a otros medios de comunicación: teléfono o redes sociales (WhatsApp o Facebook).

Los colectivos con necesidades especiales de asistencia social, como mujeres o niños víctimas de violencia, han quedado especialmente desprotegidos y se ha tenido que hacer un seguimiento telefónico, actuando de forma presencial en caso de ser necesario. Además, ha tenido que transformarse la asistencia, ya no presencial, de educadores sociales en centros de acogida de menores, personas enfermas, con problemas de salud mental, adicciones o discapacitadas.

La percepción es, en general, negativa, ya que la falta de presencialidad dificulta la optimización de esta atención a estos colectivos con necesidades especiales de asistencia social. Según una participante: “Nuestra terapia se basa en la afectividad, y todo ha tenido que pararse por respeto a la distancia social, por lo que prevemos retrocesos en muchos

4

EFFECTOS SOBRE LAS ACTIVIDADES: ADAPTACIÓN Y CAMBIO DE PLANES

de nuestros beneficiarios”. Para algunas fundaciones, **durante el confinamiento la clave ha sido la escucha a las personas** para gestionar el contenido emocional de la situación. Incluso se ha valorado positivamente la posibilidad de poder recoger información sobre las personas atendidas y sus reacciones ante el confinamiento como una vía para conocer mejor al colectivo.

Los proyectos con voluntariado han tenido una evolución muy dispar: algunas fundaciones han sufrido una mayor paralización, principalmente cuando su labor estaba fundamentada sobre el trabajo del voluntariado presencial. Otras fundaciones, especialmente las corporativas, han sabido movilizar a su voluntariado y adaptarlo a la realización de tareas *online* o telefónicas, desarrollando proyectos de teleasistencia orientados a atender a personas solas o al refuerzo educativo. Algunas fundaciones del ámbito universitario también han promovido programas de voluntariado entre estudiantes que no han podido regresar a sus hogares y que, adicionalmente, necesitaban un estímulo durante el confinamiento.

Las fundaciones que gestionan residencias o albergues han tenido que reorganizarlos para garantizar las necesarias medidas de seguridad, la adecuada dotación de EPI y, en los casos de residencias asistenciales, reforzarlas con personal extra. Además, en algunos casos han sufrido cambios drásticos: algunas se han visto obligadas a cerrar residencias estudiantiles o de personas enfermas, mientras que otras las han reabierto para acoger a personas sin hogar.

El mantenimiento de la convivencia en residencias y pisos tutelados durante el confinamiento ha supuesto un reto particular para el sector. Según una fundación, **“Estamos dando una lección de convivencia”**. El sector de fundaciones que trabajan con mayores ha tenido que afrontar muchas dificultades en el desempeño de sus actividades. Aunque la experiencia ha sido especialmente negativa, la representante de una fundación del sector afirmaba: “Hemos tenido que echar mano de la creatividad para poder atender todas las necesidades”.

Los eventos y actividades que no han podido virtualizarse han tenido que ser necesariamente suspendidos. Una fundación planteaba que “a partir de ahora los contratos llevarán una cláusula para cancelarlos o posponerlos en situación de pandemia”. En este sentido, **la cultura es uno de los sectores con un futuro más incierto**, puesto que existen muchos interrogantes sobre cuándo se podrá recuperar por completo la actividad presencial (aforo de público, medidas de distanciamiento en el escenario), y porque, en palabras de representantes de fundaciones donantes, resulta un sector, en apariencia, menos prioritario, “menos urgente” que otros durante este periodo de pandemia. Según un

4

EFFECTOS SOBRE LAS ACTIVIDADES: ADAPTACIÓN Y CAMBIO DE PLANES

testimonio: “Estamos adaptándonos a la situación del COVID y previendo lo que nos vamos a encontrar después: esto nos obliga a innovar y a trabajar a marchas forzadas. La parte cultural no es emergencia”. **Las fundaciones deportivas han sufrido una paralización aún más intensa** por la imposibilidad del traslado de actividades al entorno *online* (torneos de pretemporada, jornadas deportivas, etc.), pero asumen que están pospuestos, no cancelados. **Tanto en el ámbito de la cultura como del deporte, el estado de alarma está suponiendo un reto para el mantenimiento de los patrocinadores.**

Igualmente **se han paralizado los establecimientos de venta al público** (por ejemplo, tiendas, venta de cupones, establecimientos de hostelería, jardinería, etc.) y el trabajo de calle (rehabilitación de edificios e infraestructuras). Sin embargo, **algunas actividades desarrolladas por los centros especiales de empleo** (lavandería industrial, limpieza) y por fundaciones ligadas al mundo agrario (producción de alimentos) **han sido consideradas esenciales y han estado trabajando al 100%**. Asimismo, **las fundaciones especializadas en desarrollo digital se han visto desbordadas** para atender las peticiones de formación en competencias digitales y de transformación de contenidos.

Las fundaciones del ámbito de la investigación también han reorientado sus programas y actividades: tanto en lo que se refiere a analizar y a valorar los impactos (económicos, psicológicos, educativos, etc.) de la pandemia como a la propia investigación sanitaria relacionada con la COVID-19. Esto ha permitido a las **fundaciones que trabajan en este ámbito aprovechar las numerosas convocatorias de fondos para la investigación sobre la crisis COVID-19.**

Los proyectos de apoyo a necesidades básicas se han visto intensificados durante este periodo. Se han incrementado estas necesidades al cerrarse los accesos a ingresos formales e informales. En palabras de una fundación que trabaja con personas en situación de pobreza, “Antes al menos tenían algunos ingresos de actividad informal (top manta, chatarra), pero ahora se dan ya situaciones de falta de alimentación”. Se han intensificado las colaboraciones entre fundaciones, empresas y Administraciones públicas en esta labor.



El caso de las fundaciones del ámbito de la salud y sanitario

Las fundaciones en las que participa principalmente personal sanitario (médicos y personal de enfermería) se han visto desbordadas, algunas de ellas pasando a depender del Ministerio de Sanidad para dar apoyo en la emergencia sanitaria. Además, han reorientado sus actividades de sensibilización e incidencia, priorizando las situaciones que se han dado durante la pandemia: prevención, planteamientos éticos ante protocolos para

4

EFFECTOS SOBRE LAS ACTIVIDADES: ADAPTACIÓN Y CAMBIO DE PLANES

asignar respiradores, reclamación de EPI, atención de las necesidades del personal médico y sus familias, identificación y refutación de bulos, prohibición de publicidad *online* sobre el juego para evitar ludopatías durante el confinamiento, etc.

Las terapias presenciales se han visto suspendidas por falta de pacientes durante el confinamiento. En el caso de una fundación dedicada a terapias marinas realizadas a través de inhaladores, se teme incluso su prohibición.

Parte de estas fundaciones se dedican a la cooperación sanitaria y están especialmente preocupadas por la situación en África. Han reorientado sus proyectos con el objetivo de apoyar y desarrollar programas de prevención de la COVID-19 en colaboración con las autoridades locales, aunque hay otras actividades que han quedado paralizadas.

Varias fundaciones advierten de la “oportunidad” que representa esta crisis sanitaria global para “tratar de poner en valor y resaltar la importancia de la ciencia y la investigación en salud”. También se muestran preocupadas por la captación de financiación en el momento actual, especialmente para la investigación de enfermedades no relacionadas con la COVID-19.



El caso de las fundaciones donantes

Un 15,26% de las fundaciones informantes pertenecen a esta categoría. Su principal adaptación ha consistido en aplicar medidas de flexibilidad en los pagos y criterios de justificación de gastos de las financiaciones concedidas, a la vez que conseguían mantener o ampliar los fondos de ayuda. Muchas fundaciones han mantenido un estrecho contacto con las entidades a las que financian para conocer sus necesidades concretas y urgentes durante el estado de alarma.

Se ha priorizado la ayuda a aquellas entidades más afectadas por la COVID-19 que realizaban programas asistenciales, aplazando los recursos para otro tipo de proyectos —entre ellos, los culturales—. Se han generado “fondos de ayuda urgente” y, en ocasiones, esto ha supuesto la paralización de proyectos propios y de líneas estratégicas prioritarias, incluso dentro del mismo sector salud. Las principales finalidades para las que se han recogido y/o canalizado fondos son:

- ☀ Material para hospitales y EPI.
- ☀ Centros de investigación (materiales, equipamiento, biomedicina).

4

EFFECTOS SOBRE LAS ACTIVIDADES: ADAPTACIÓN Y CAMBIO DE PLANES

- ☀ Necesidades de colectivos vulnerables, como los comedores sociales y el reparto de comida, medicinas o dispositivos tecnológicos.

Un ejemplo de esta última categoría son las llamadas “cajas de resistencia”, fundamentalmente para mujeres migrantes y empleadas del hogar.

Varias fundaciones están aportando fondos a proyectos de innovación tecnológica no solo a través de donaciones, sino también a través de inversión de impacto. En un caso expuesto, “esta colaboración ha derivado en la producción del primer respirador homologado en España”.

B. NUEVAS ACTIVIDADES GENERADAS POR LA PANDEMIA

Más allá de lo comentado en el apartado anterior, se destacan aquí actividades que las fundaciones no habían previsto en su plan de actividades, pero que se han visto obligadas a desarrollar para atender necesidades urgentes derivadas de la pandemia y del estado de alarma.

- ☀ Incidencia, colaboración y coordinación con las Administraciones públicas nacionales, regionales y locales, incluidas las entidades educativas y los servicios sociales, para **ofrecer recursos y paliar la brecha social, digital y educativa.**
- ☀ **Fondos de emergencia y de recuperación.** Bancos de alimentos y comedores sociales. Según el testimonio de una fundación, “El 40% de las familias atendidas se han quedado sin acceso a alimentación y a productos farmacéuticos”.
- ☀ **Voluntariado para acompañamiento** de personas en soledad, cuarentena o confinamiento.
- ☀ Prestación de **apoyo emocional y psicológico a la población**, particularmente a personas afectadas por la enfermedad o por la muerte de familiares y a personal sanitario.
- ☀ **Investigación especializada en temática COVID, tanto sanitaria como social.** Por ejemplo, el estudio sobre el impacto económico de las redes de solidaridad en Navarra asociadas a la COVID.
- ☀ **Elaboración y distribución de EPI y test de COVID-19.**

4

EFFECTOS SOBRE LAS ACTIVIDADES: ADAPTACIÓN Y CAMBIO DE PLANES

- Colaboración con el sector público para la **importación de material de lucha contra la COVID-19** (respiradores mecánicos, EPI, camas y test) **y cesión de recursos logísticos para su transporte.**
- **Bancos de dispositivos informáticos.**
- Desarrollo de **metodologías educativas efectivas en un entorno online.**
- Publicación de **guías con medidas para salir de la crisis**, así como para prevención y gestión emocional.
- **Ayudas al desempleo**, también para autónomos y pequeños empresarios.

Un ejemplo de ejecución de nuevas actividades, planificadas y desarrolladas por una fundación en un periodo de menos de mes y medio desde la declaración del estado de alarma es el siguiente:

“(i) El alumnado de FP en artes gráficas confeccionó 30.000 EPI, y se repartieron en colaboración con taxistas de la zona.

(ii) Atención de un número 900 para luchar contra la soledad de las personas mayores. Se recibieron 1.500 llamadas, atendidas por voluntarios de sociedad civil y empleados. Se colaboró con residencias para acompañamiento a ancianos.

(iii) Portal Afundación en Casa: contenidos digitalizados para educación en casa, +60 en casa, cultura en casa”.



5 NECESIDADES DE LAS FUNDACIONES DURANTE EL ESTADO DE ALARMA

Un 50% de las fundaciones participantes expresaron sus necesidades específicas relacionadas con la situación provocada por la pandemia y las circunstancias de confinamiento, así como la limitación de actividades determinada por el estado de alarma.

En el gráfico 6 se categorizan las principales necesidades identificadas, las cuales se pueden dividir funcionalmente, distinguiendo entre aquellas generadas por el ámbito de actividad en el que trabajan las fundaciones y las necesidades organizativas y de gestión interna —como la adaptación al teletrabajo—, más generalizadas para todas las fundaciones.

Respecto a las primeras, podemos distinguir dos tipos. Parte de las necesidades responden a circunstancias nuevas, generadas por la pandemia, como la necesidad de utilización de equipos de protección individual (EPI) frente a la COVID-19; la asistencia psicológica a personas afectadas por la enfermedad o por el confinamiento de larga duración; o la emergencia alimentaria generada por la disminución de recursos económicos de los hogares más vulnerables.

Por otro lado, se han generado necesidades específicas por la obligada adaptación a la nueva situación generada por el estado de alarma. El vector más importante de esta adaptación ha sido la digitalización y el acceso a la tecnología.

5

NECESIDADES DE LAS FUNDACIONES DURANTE EL ESTADO DE ALARMA

GRÁFICO 6. CLASIFICACIÓN DE NECESIDADES DURANTE EL ESTADO DE ALARMA



Fuente: elaboración propia.

A. NECESIDADES GENERADAS POR LA PANDEMIA EN LAS ACTIVIDADES DE LAS FUNDACIONES



A.1. Equipos de protección individual (EPI)

7 fundaciones (3,7% de la muestra) indicaron tener necesidad de EPI. Estas entidades gestionan fundamentalmente residencias para diversos colectivos, incluyendo a personas mayores y con discapacidad, pero también a menores y a jóvenes. La situación ha variado entre los diferentes momentos en los que se han desarrollado las entrevistas: entidades que reclamaban ayuda para conseguir EPI en marzo, a finales de abril ya habían resuelto

5

NECESIDADES DE LAS FUNDACIONES DURANTE EL ESTADO DE ALARMA

estas carencias, en parte a través de iniciativas de fabricación propia de mascarillas y otros elementos.



A.2. Otros recursos sanitarios

3 fundaciones (1,6% de la muestra), también del ramo de la asistencia sociosanitaria, además, indicaron la necesidad de contar con el apoyo de personal especializado, como ce-ladores, enfermeras, personal de apoyo para sustituir al personal infectado por COVID-19, así como otros suministros.



A.3. Alimentos y necesidades básicas

Numerosas fundaciones reconocieron haber incrementado —o en algún caso iniciado— de forma complementaria a otras ayudas el reparto de alimentos y de otros bienes de primera necesidad, como productos de higiene, a sus beneficiarios. 3 de ellas (1,6% de la muestra) reclamaron ayuda específica para poder aprovisionarse de estas necesidades básicas. Una fundación reclamaba colaboración logística urgente de otras fundaciones (transporte, locales, etc.) para poder realizar el reparto en lugares cercanos a los domici-lios de las familias beneficiarias, al complicarse la distribución por las restricciones de movilidad del confinamiento.



A4. Asistencia psicológica

Aunque no se ha cuantificado explícitamente como una necesidad para las que las funda-ciones solicitaran ayuda, en las reuniones se han podido apreciar necesidades de aten-ción psicológica adicional a la atención específica que las fundaciones venían haciendo. Las fundaciones han identificado esta carencia al mantener contacto con sus beneficia-rios (mayores, personas con enfermedades crónicas, personas desempleadas, etc.) tras adaptar los programas que se venían realizando (educación, asistencia social, etc.) al en-torno a distancia.

5

NECESIDADES DE LAS FUNDACIONES DURANTE EL ESTADO DE ALARMA

B. NECESIDAD DE ADAPTACIÓN O REORGANIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES



B1. Tecnología

Este ha sido el punto crítico a nivel de necesidades expresadas por el sector fundacional: 22 entidades, un 11,6% de la muestra, han reclamado ayuda para la dotación de tecnología que les permitiera continuar sus actividades en un entorno digital. Estas fundaciones pertenecen sobre todo a los sectores de inclusión social, educación y empleabilidad.

Los recursos tecnológicos han sido la base para resolver otras necesidades en la adaptación de actividades de las fundaciones, por lo que se tratarán de forma conjunta en los siguientes apartados.

En cuanto a la tecnología, se han evidenciado dos grandes problemáticas que se pueden entender también como necesidades no cubiertas y con creciente relevancia en el futuro inmediato:

- **La brecha digital**, tanto en herramientas como en conocimientos, que sufren muy diversos colectivos como, por ejemplo, las familias vulnerables, las personas acogidas por los servicios sociales o las personas con discapacidad psicosocial.
- **El uso inadecuado y la dependencia excesiva de los recursos digitales por parte de la infancia y juventud**, acrecentados durante el periodo de confinamiento.



B2. Educación

La necesidad inicial y más relevante fue la dotación de *tablets* y ordenadores para niños y jóvenes en edad escolar que les permitieran seguir sus estudios a distancia. En peticiones posteriores aumentó la necesidad de conexión a Internet para los beneficiarios.

Una parte relevante de estas peticiones han llegado desde fundaciones que gestionan centros tutelados de menores. En el ámbito educativo también se ha echado en falta la disponibilidad y adecuación de plataformas para desarrollar formación *online*. Adicionalmente, se ha planteado la necesidad de acercar otros recursos educativos, como libros o eventos culturales, a aquellos niños y jóvenes en situación de vulnerabilidad, al considerar

5

NECESIDADES DE LAS FUNDACIONES DURANTE EL ESTADO DE ALARMA

que durante el confinamiento se pueden haber visto sin acceso a ellos por el cierre de escuelas y bibliotecas.



B3. Empleo

En el sector del empleo y la empleabilidad, las fundaciones incidieron aún más en la necesidad de conectividad que en la de dispositivos, ya que las personas usuarias solían disponer de móviles y la adaptación de contenidos a formatos con base móvil ha funcionado relativamente bien en colectivos donde existe alta brecha digital. No obstante, el déficit de conexiones sí se ha hecho patente.

Las fundaciones también han expresado la necesidad de acceder a recursos y asesoramiento para reenfocar sus programas de formación o impulso de emprendimiento, y dirigirlos hacia aquellos sectores con mayor proyección futura.



B4. Asistencia social

Se han producido peticiones de dispositivos y conexiones para la atención terapéutica no presencial, así como para el acompañamiento a mayores durante el confinamiento.

C. NECESIDADES RELACIONADAS CON LA ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

Además de determinados cambios o adaptación de los programas y actividades, el estado de alarma ha conllevado incertidumbre y la resolución de problemas de organización interna de las fundaciones para poder seguir manteniendo un cierto y eficaz nivel de actividad. Las principales necesidades han surgido en relación con el teletrabajo, pero no se han limitado a este ámbito. A continuación, se resumen las principales necesidades de organización interna de las fundaciones.

5

NECESIDADES DE LAS FUNDACIONES DURANTE EL ESTADO DE ALARMA



C1. Teletrabajo

El factor tecnológico no ha sido identificado, en general, como un impedimento del sector fundacional para teletrabajar, al menos en lo que respecta a equipamiento: las peticiones tecnológicas se han dirigido fundamentalmente hacia los beneficiarios.

No obstante, varias fundaciones han expresado su necesidad de aprender de otras entidades, y una resolvió sus necesidades de formación en competencias de teletrabajo a través de un programa ofertado por la AEF.

Las fundaciones han hecho peticiones concretas y urgentes de ayuda para poder seguir realizando sus actividades, incluso en algún caso se han expresado necesidades en atención psicológica para trabajadores afectados por la enfermedad de sus familiares. Además, se ha reconocido la dificultad de desconectar del trabajo durante el confinamiento y la necesidad de ayuda para establecer pautas saludables.



C2. Asesoramiento legal y relativo a regulación

El periodo del estado de alarma ha exigido que las fundaciones tengan que estar al corriente de las constantes publicaciones de nueva normativa. En concreto, les ha preocupado estar al día respecto a la reanudación de la presencialidad laboral y operativa, así como de las modificaciones de plazos para las obligaciones administrativas, como la presentación de cuentas a los protectorados.

También ha preocupado el cumplimiento del Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) durante este periodo, en particular por la digitalización de actividades.



C3. Necesidades económicas y de financiación

15 fundaciones (7,9%) afirmaron tener necesidades económicas o financieras y solicitaron ayuda específica al respecto. Las necesidades identificadas podrían clasificarse en dos grandes tipologías:

- ☀ **Necesidades económicas inmediatas:** financiación o crédito para afrontar nuevos gastos derivados de la pandemia (por ejemplo, el traslado de pacientes) o la carencia de ingresos (por ejemplo, la reducción de las aportaciones de los usuarios). Se ha

5

NECESIDADES DE LAS FUNDACIONES DURANTE EL ESTADO DE ALARMA

solicitado a la AEF la coordinación del sector para facilitar el apoyo financiero entre fundaciones.

- ☀ **Necesidades económicas tras el estado de alarma:** algunas entidades no muestran una necesidad de recursos inmediata, pero sí de asesoramiento ante la incertidumbre de cara al futuro y, en concreto, respecto a las convocatorias de ayudas y subvenciones de las AA. PP. y de las empresas.



C4. Comunicación y difusión

Las dificultades de la situación de confinamiento han generado peticiones de ayuda de las fundaciones para difundir por la red su reprogramación de actividades digitalizadas, e incluso para encontrar nuevos beneficiarios o usuarios. También se ha solicitado ayuda para localizar nueva financiación que permita adquirir suministros de alimentos y sanitarios ante la crisis por COVID-19.



C5. Necesidades de advocacy

El trabajo en red, en particular para labores de incidencia, también se ha evidenciado como una necesidad de las fundaciones en este periodo. Los aspectos sobre los que se considera necesario realizar esta incidencia son básicamente las condiciones de la financiación (privada y pública) que faciliten el acceso a recursos por parte de las fundaciones, así como la mejora de los incentivos fiscales.

Cabe destacar el ejemplo de una fundación que en los momentos más duros del estado de alarma hizo una petición para realizar una campaña y reivindicar que las “residencias no son hospitales y, en consecuencia, no pueden enfrentarse a la situación sanitaria sin recursos específicos ni EPI”.



C6. Trabajo en red, aprendizaje, ejemplos y buenas prácticas

Se ha pedido ayuda en la conexión con otras entidades para compartir experiencias y conocimientos, y se ha solicitado la creación de grupos de debate para mejorar algunas prácticas necesarias durante este periodo, por ejemplo, la virtualización de las prácticas de estudiantes universitarios o la formación ocupacional centrada en las profesiones con mejores expectativas en el futuro pos-COVID-19.

5

NECESIDADES DE LAS FUNDACIONES DURANTE EL ESTADO DE ALARMA

La coordinación entre fundaciones también se ha considerado esencial para poder ajustar la oferta de voluntariado a las posibilidades reales de movilidad, restringidas a programas base de la Administración autonómica o de entidades como protección civil. Varias fundaciones agradecían la reflexión, la información, el contacto y el apoyo “frente a la soledad” que aportaban estas reuniones durante el confinamiento.



6 SOLIDARIDAD EN RED: CAPACIDADES Y RECURSOS A COMPARTIR

63 fundaciones conscientes de la importancia del trabajo en red y de las necesidades generadas por el estado de alarma, han puesto a disposición de otras entidades sus propios recursos.

Este tipo de ofrecimientos solidarios dan una visión de las potencialidades del sector ante las situaciones de crisis. Para su análisis se utilizará el mismo esquema utilizado para las necesidades del sector (gráfico 6).

A. SOLIDARIDAD ANTE LAS NECESIDADES GENERADAS POR LA PANDEMIA

Un 5,8% de fundaciones han sido capaces de realizar ofrecimientos solidarios a otras entidades para mitigar necesidades directamente ligadas a la pandemia. Las principales categorías son las siguientes:

- **EPI y material sanitario:** varias fundaciones, especialmente las vinculadas a universidades, han donado vehículos de transporte, EPI, camillas y otros materiales sanitarios, además de personal. Otras fundaciones con voluntariado, incluido el corporativo, también han sido capaces de movilizarse para la fabricación y reparto de EPI, fundamentalmente a hospitales o ayuntamientos. Además, se han recogido donaciones para financiación.

6

SOLIDARIDAD EN RED: CAPACIDADES Y RECURSOS A COMPARTIR

- ☀ **Distribución de alimentos y productos de primera necesidad:** en este caso destacan fundaciones de empresa que han colaborado con entidades de asistencia social aportando recursos humanos, en metálico o en especie. Como ejemplo, la fundación de una empresa de cartonaje ha ofrecido cajas para el traslado de alimentos.
- ☀ **Apoyo psicológico:** las fundaciones especializadas en atención psicológica han abierto sus servicios a cualquier persona afectada por la pandemia o el confinamiento. Aquí destaca el ofrecimiento y la colaboración con las Administraciones públicas para poner en marcha este tipo de iniciativas.

B. SOLIDARIDAD PARA LA ADAPTACIÓN O REORGANIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES DE LAS FUNDACIONES

Un 14,8% de las fundaciones se han mostrado capaces de ayudar a otras entidades a adaptar sus programas o actividades durante el estado de alarma. Una de ellas ha definido este proceso como una “movilización de todos sus recursos contra la crisis”.

A nivel tecnológico, destacan las fundaciones de empresas de telecomunicaciones, que han puesto a disposición tanto dispositivos como conexiones telefónicas y de Internet. Otras fundaciones dedicadas a la transformación digital han dado apoyo en los procesos de adaptación al entorno digital y al teletrabajo de diferentes entidades.

Las fundaciones dedicadas a **la educación y/o la empleabilidad han mostrado una tendencia muy acusada a compartir sus recursos para llevar estas actividades a un entorno digital** (*software*, plataformas, metodologías o programas). Se trata de recursos que las entidades ya habían desarrollado previamente en una estrategia progresiva de digitalización de sus actividades, y que en la situación de confinamiento se han mostrado muy útiles. Por ejemplo, puede señalarse el caso de una fundación que ya había desarrollado un programa para luchar contra las consecuencias de una excesiva conexión digital de la juventud y la infancia y que lo ha puesto a disposición de otras entidades en este periodo.

En cuanto a la asistencia social, se ha ofertado **voluntariado no especializado para acompañamiento a ancianos** y voluntariado especializado para asistencia psicopedagógica en remoto. En estos casos se han ofrecido a través de vías de comunicación más tradicionales, como el contacto telefónico o el correo electrónico.



SOLIDARIDAD EN RED: CAPACIDADES Y RECURSOS A COMPARTIR

Desde el sector de fundaciones dedicadas a la cultura y al deporte también ha habido preocupación por compartir sus recursos digitalizados con la intención de mitigar las restricciones a los mismos tanto de los beneficiarios de otras fundaciones como de la sociedad en general. Desde el sector de fundaciones dedicadas a la cultura y al deporte también ha habido preocupación por compartir sus recursos digitalizados con la intención de mitigar las restricciones a los mismos tanto de los beneficiarios de otras fundaciones como de la sociedad en general.

C. SOLIDARIDAD RELACIONADA CON LA ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN

Un 18,9% de fundaciones se han mostrado dispuestas a ayudar a otras fundaciones en su proceso de reorganización interna. Las ofertas de ayuda contemplan todos los aspectos desarrollados en el apartado c del gráfico 1.

A continuación se pueden ver algunos ejemplos:

- Ayudar en la organización de eventos o conferencias *online*.
- Compartir datos y estudios de investigación sobre la COVID-19 y su impacto en diferentes ámbitos.
- Ofrecer formación sobre gestión de ENL, experiencia legal en negociación de ERTE y condiciones de teletrabajo, expertos en economía o aspectos legales, etc.

Destaca la predisposición expresa de un 7% de las fundaciones participantes a trabajar en red para encontrar sinergias que permitan superar la crisis, o para desarrollar acciones de incidencia orientadas a mejorar las condiciones en las que las fundaciones se han enfrentado a la pandemia y a sus consecuencias.

La crisis ha acrecentado la necesidad del trabajo en red de las fundaciones. La necesidad de mantener el contacto previo con otras fundaciones y el establecimiento de nuevos contactos ha sido un argumento y una motivación recurrente. En palabras de una de las personas representantes de fundaciones: “Creemos en la unión de fundaciones para llegar más lejos, y la COVID-19 ha sido una oportunidad para darnos cuenta de ello”.

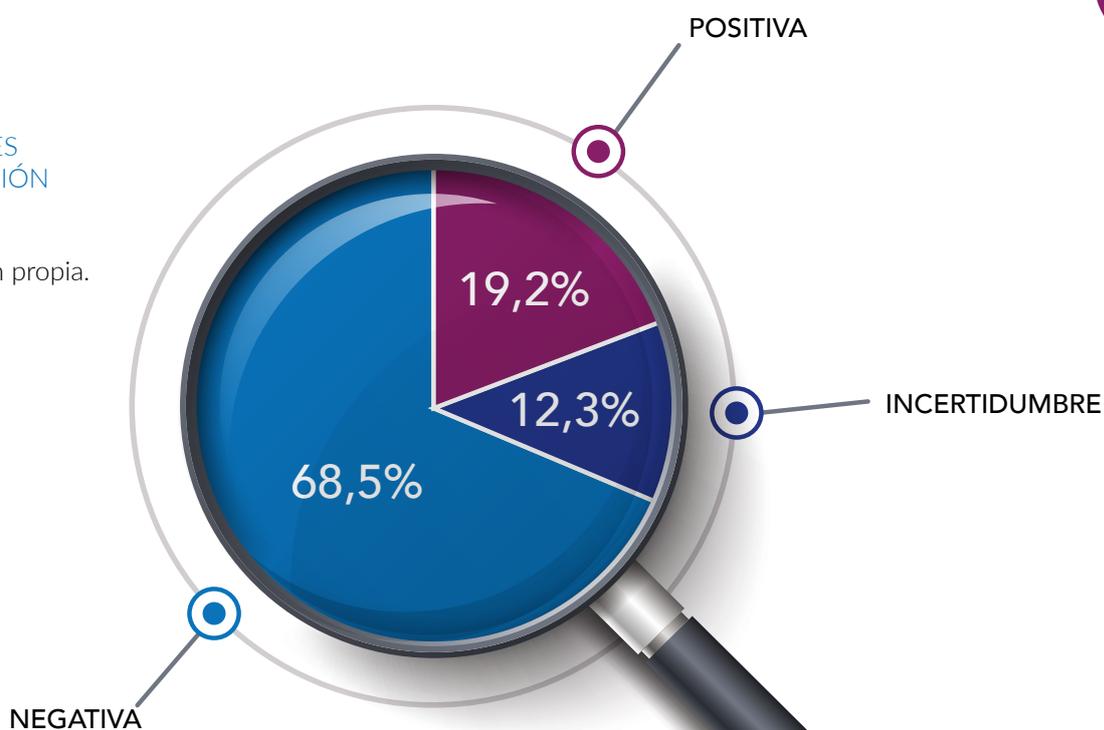


7 EFECTOS SOBRE EL PRESUPUESTO: PERSPECTIVA HACIA EL FUTURO INMEDIATO

Un 38,4% de la muestra expresó sus expectativas respecto al impacto que la crisis COVID-19 tendría sobre su financiación y, en general, sobre su presupuesto. Aunque la visión general sobre el efecto COVID-19 en la situación financiera del sector fundacional es predominantemente negativa, se han categorizado las respuestas según tres tipologías que se reflejan en el gráfico 7:

GRÁFICO 7.
EXPECTATIVAS DE
LAS FUNDACIONES
SOBRE SU SITUACIÓN
FINANCIERA

Fuente: elaboración propia.





EFFECTOS SOBRE EL PRESUPUESTO: PERSPECTIVA HACIA EL FUTURO INMEDIATO

EXPECTATIVAS POSITIVAS

Se han considerado como positivas las expectativas de mantenimiento de ingresos y situación financiera sin grandes variaciones respecto de las previsiones, siempre y cuando la fundación no expresase incertidumbre respecto del futuro. Igualmente, se ha considerado como positivo el reconocimiento de oportunidades, los aprendizajes o la reorientación de actuaciones financieras que la fundación considera avances.

De las fundaciones que realizaron comentarios sobre sus expectativas económicas, un 19,2% no esperan problemas financieros. Los perfiles predominantes en este grupo son fundaciones corporativas y bancarias, patrimoniales y universitarias. Se pueden identificar cuatro tendencias:

- **La neutral**, que no reconoce cambios sustanciales en sus ingresos, presupuesto ni plan de actuación de 2020 e, incluso, de 2021. En general tienen la expectativa de que la actividad se reanude con normalidad tras el estado de alarma.
- **La optimista**, que valora la ola de solidaridad desplegada por la ciudadanía y las empresas como una oportunidad para mejorar, pero también para incrementar su capacidad y su nivel de actividad, además de considerar probable la movilización a corto y medio plazo de fondos públicos para la recuperación de la crisis.
- **La eficiente**, que ha aprovechado el confinamiento y el teletrabajo para optimizar sus gastos operativos.
- **La win-win**, que ha visto en la crisis COVID-19 el momento adecuado para replantear su esquema de inversiones y decidirse por la inversión de impacto social, con el doble objetivo de dotar de sostenibilidad a sus inversiones y de financiar empresas que dan respuesta a los problemas sociales generados. Un representante de una fundación patrimonial familiar lo definía así: “Teníamos ya una inquietud previa por derivar las inversiones a impacto social, que se ha acelerado con la COVID: a través de la Bolsa Social hemos invertido en proyectos como Tucuvi (teleasistencia a personas mayores)”.

EXPECTATIVAS NEGATIVAS

La visión mayoritaria es negativa. Un 68,5% de las fundaciones que se refirieron a su situación económica afirmaron que habían experimentado ya, o que esperaban en breve plazo, una reducción de ingresos, complicaciones de financiación y tesorería o un



EFFECTOS SOBRE EL PRESUPUESTO: PERSPECTIVA HACIA EL FUTURO INMEDIATO

aumento de los gastos. La caracterización de este grupo es muy diversa, pero refleja una mayor representación del sector de fundaciones de asistencia e inclusión social, así como de la cultura y el deporte.

Podemos también distinguir cinco categorías:

- ☀ **Fundaciones afectadas por la cancelación de eventos y actividades presenciales con aportaciones monetarias de los usuarios.** En esta categoría se incluyen las fundaciones organizadoras de conciertos, eventos deportivos, museos, etc., así como a las que prestan servicios presenciales al sector educativo, recreativo o cultural (campamentos, actividades escolares o de restauración, etc.). En muchos casos la caída de ingresos que más ha preocupado a este tipo de fundaciones no es la recaudación de los usuarios, sino el recorte por parte de los patrocinadores. Asimismo, la captación de donantes “cara a cara” tampoco se ha podido llevar a cabo, lo que ha afectado a algunas fundaciones.
- ☀ **Fundaciones afectadas por las convocatorias de ayudas, subvenciones y contratos públicos.** El estado de alarma ha supuesto un retraso en la publicación de convocatorias de subvenciones públicas, así como en la ejecución y el pago de servicios prestados a la Administración, generando problemas en la gestión de tesorería de algunas fundaciones que han tenido que recurrir a créditos bancarios y avales. La percepción que tienen estas fundaciones es que están “adelantando dinero a la Administraciones públicas”, e incluso se ha generado incertidumbre sobre su devolución y sobre el cobro de subvenciones concedidas en 2019. La percepción en esta categoría era especialmente negativa. Por ejemplo, una fundación estimaba pérdidas de 1,5 millones de euros. La situación se agrava con la previsión de recortes a corto y medio plazo en la financiación pública general. Incluso fundaciones que se dedican a la investigación y la lucha contra otras enfermedades ven peligrar la financiación pública que estaban recibiendo.
- ☀ **Fundaciones afectadas por el impacto económico en las empresas y los mercados.** Este grupo está compuesto principalmente por fundaciones de naturaleza patrimonial, afectadas por los rendimientos de sus activos, y fundaciones corporativas, afectadas por la reducción de aportaciones de la empresa asociada a la reducción de beneficios. La suspensión del reparto de dividendos en empresas que han sufrido ERTE y en el sector bancario ha perjudicado especialmente a sus fundaciones correspondientes. Además, el efecto económico negativo sobre los mercados también ha tenido consecuencias sobre las fundaciones con inversiones patrimoniales en el mercado inmobiliario: la reducción de precios de alquiler, los impagos y los aplazamientos a los inquilinos



EFFECTOS SOBRE EL PRESUPUESTO: PERSPECTIVA HACIA EL FUTURO INMEDIATO

han mermado sus ingresos. La mayoría de este tipo de fundaciones canalizan ayudas a otras entidades y proyectos sociales —fundaciones filantrópicas—, por lo que el impacto indirecto en la financiación de otros subsectores fundacionales, dependientes de financiación ajena, puede ser considerable de cara al segundo semestre de 2020 y, sobre todo, de 2021. Paralelamente, las fundaciones filantrópicas prevén un aumento de las necesidades y de las peticiones de ayuda, así que el sentimiento es especialmente pesimista. La recuperación plena no se espera hasta, al menos, el año 2022.

☀ **Fundaciones que han experimentado un aumento del presupuesto durante el estado de alarma.** Principalmente se trata de fundaciones que gestionan residencias y otros servicios sociales básicos, incluyendo centros especiales de empleo dedicados a actividades esenciales. Han debido afrontar gastos imprevistos para garantizar medidas de protección y por las bajas de personal. Además, hay entidades educativas que han tenido que cubrir las necesidades del alumnado con sus propios fondos (repatriaciones, becas, costes de plataformas *online*).

☀ **Fundaciones con perspectivas negativas a medio plazo.** Se trata de fundaciones que no han visto muy alterados sus ingresos y liquidez por el estado de alarma, pero que prevén un impacto negativo a más largo plazo. Algunas han preparado ya planes de contingencia a partir de un análisis por escenarios, teniendo en cuenta tanto el escenario del estado de alarma (el segundo semestre de 2020) como la incidencia de crisis posterior (2021 y años sucesivos). Uno de los grupos que podrían reflejarse aquí son las fundaciones universitarias, las cuales temen que las restricciones de movilidad afecten a la matrícula de posgrado y de alumnado internacional, además del impacto sobre las familias y su capacidad de financiación de estudios superiores. Las principales iniciativas para tratar de mejorar las perspectivas negativas son la búsqueda de vías alternativas de financiación y el trabajo en red con otras fundaciones para poder financiar y desarrollar los proyectos. Según una participante: “La colaboración con otras entidades va a ser fundamental en el escenario que se nos viene.”

EXPECTATIVAS INCIERTAS

“Incertidumbre es lo que sucederá en el nuevo curso”.

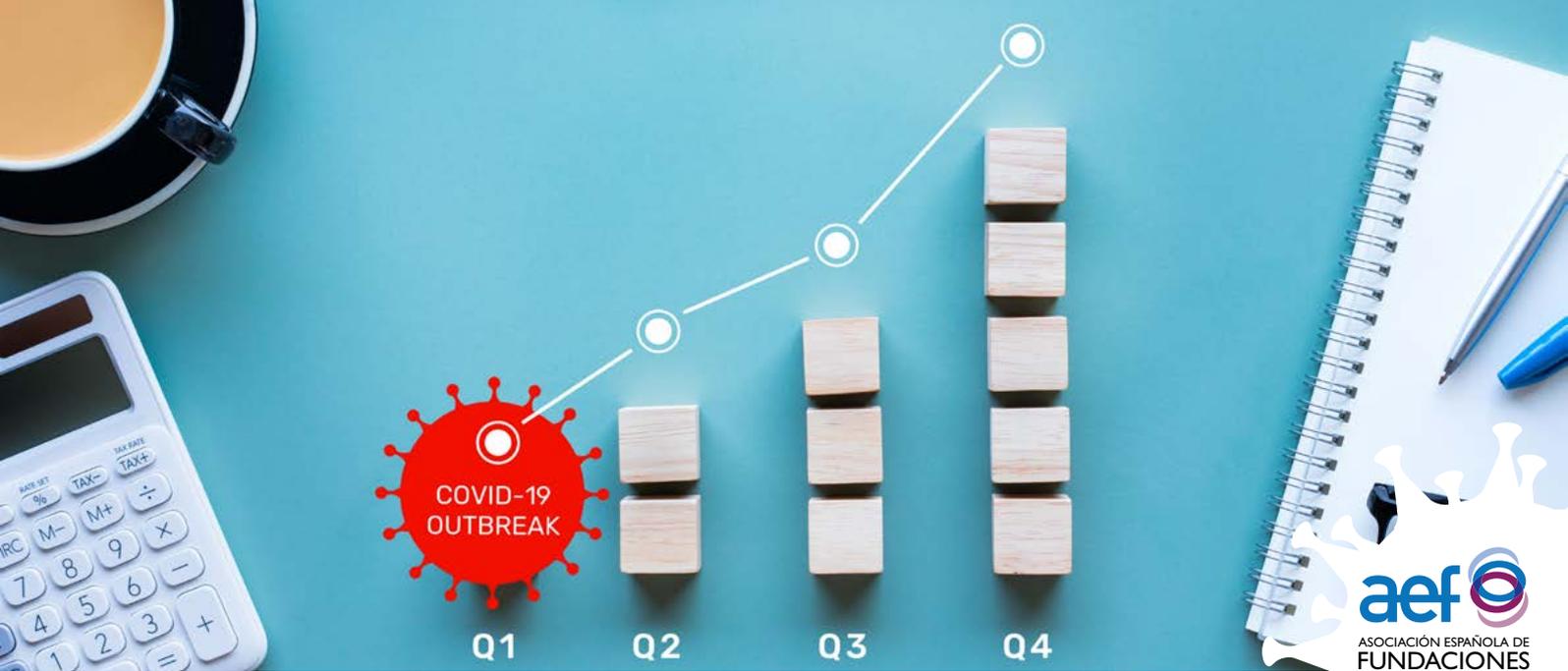
Un 12,3% de las fundaciones que ofrecieron su opinión se mostraban fundamentalmente en un estado de incertidumbre. En cierta manera su postura se acerca a las fundaciones preocupadas por los efectos a medio plazo, pero su visión no es tan claramente negativa.



EFFECTOS SOBRE EL PRESUPUESTO: PERSPECTIVA HACIA EL FUTURO INMEDIATO

La evolución de su situación financiera dependerá de lo que suceda con los siguientes elementos:

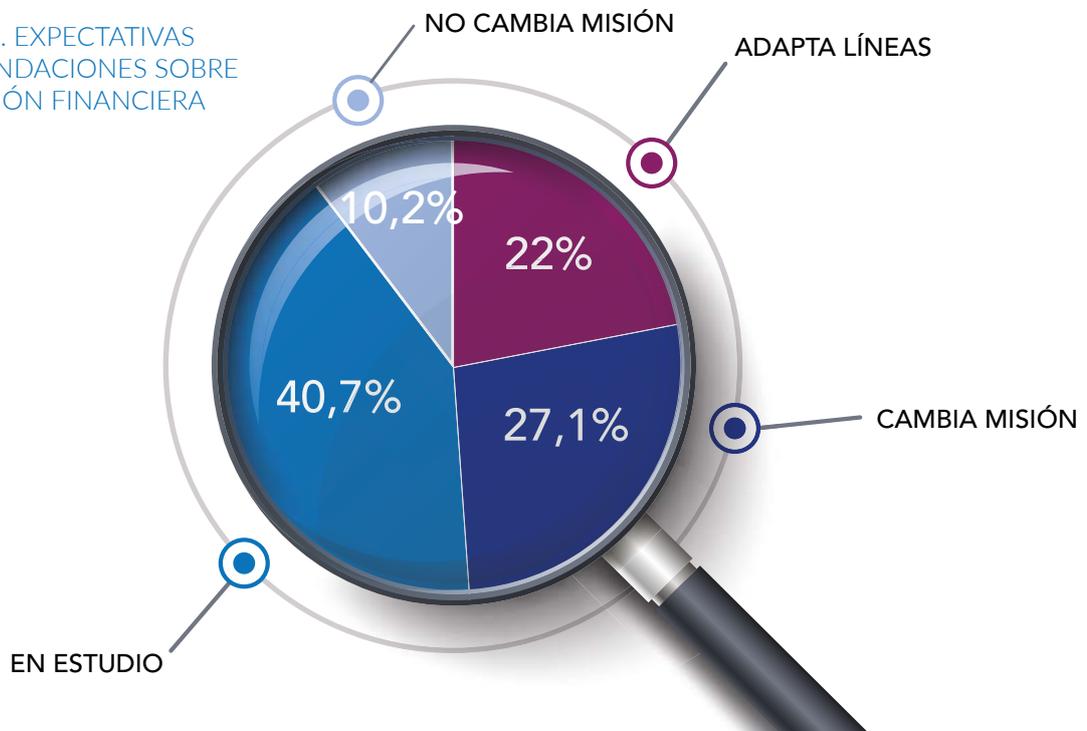
- ¿Qué nivel de desempleo generará la crisis COVID-19?
- ¿Qué alcance temporal tendrá la crisis?
- ¿Qué impacto tendrá la crisis sobre las Administraciones públicas? ¿Hasta dónde llegarán los recortes en las subvenciones públicas?
- ¿Cuánto aumentarán las necesidades sociales?



8 EFECTOS SOBRE LA MISIÓN: ¿REPLANTEAMIENTO?

Se pedía a las fundaciones que indicaran si la crisis COVID-19 había afectado a su misión y si estaban haciendo algún tipo de replanteamiento en sus objetivos y actividades. Solo 59 fundaciones hablaron de este punto y las respuestas son muy difíciles de categorizar, puesto que el nivel de certeza con el que se puede valorar un cambio de misión en el transcurso de tres meses es muy bajo. No obstante, se han dividido las respuestas en cuatro categorías: fundaciones que no van a cambiar misión, fundaciones en estudio del contexto, fundaciones dispuestas a adaptar o reorientar líneas estratégicas, fundaciones dispuestas a cambiar su misión. El gráfico 8 muestra estas cuatro tendencias.

GRÁFICO 8. EXPECTATIVAS DE LAS FUNDACIONES SOBRE SU SITUACIÓN FINANCIERA





EFFECTOS SOBRE LA MISIÓN: ¿REPLANTEAMIENTO?

- A. **Fundaciones que mantendrán estable su misión:** un 10,2% de las entidades que se posicionaron sobre esta cuestión no esperaban un cambio en sus objetivos fundacionales. Algunas de ellas se reafirmaban en la adecuación de su misión, más allá de una crisis coyuntural, y consideraban peligroso desviarse del propósito por el que fueron creadas. Por ejemplo, una participante afirmaba: “Hemos intentado no perder el ‘marco lógico’ para no hacer cosas que no sabemos hacer”. Otras fundaciones consideraban sus ámbitos de actuación, vinculados a la transformación digital, adecuados para afrontar la crisis COVID-19 y las necesidades futuras.
- B. **Fundaciones en estudio:** el 40,7% de las fundaciones que respondieron valoraban la posibilidad de cambios en la misión, pero se mantenían a la espera o estaban en proceso activo de análisis sobre la situación futura. Un testimonio indicaba: “Será necesario revisar qué hacen las fundaciones y cómo llegamos a la sociedad. Hará falta hacer cosas que realmente se valoren, no más actividad estándar”. En general, las fundaciones rechazaban la idea de que el estado de alarma fuera el momento de plantearse esta cuestión, ya que su actividad se había acelerado y se habían concentrado en lo más urgente, dejando poco espacio para la reflexión.

Los potenciales replanteamientos de misión debían esperarse a partir del mes de junio con las reuniones de patronato y una perspectiva más amplia sobre los impactos de la COVID-19. Parte de estas fundaciones trasladaban esta responsabilidad directamente al patronato, mientras que otras han integrado expertos externos en el proceso de análisis o han generado grupos de debate con otras entidades del sector —para algunas de ellas, la asistencia a las reuniones organizadas por la AEF formaba parte de esta estrategia de recopilación o intercambio de información—. En palabras de una fundación que había iniciado su proceso de constitución justo antes de que se decretara el estado de alarma: “Estamos participando en webinars y reuniones para prever el futuro posconfinamiento e incluso reorientar nuestra misión antes de empezar”. Así pues, el foco del análisis está puesto en el año 2021 y posteriores, y el objeto de estudio son los retos del mañana. Pero hay dos aspectos “en observación” muy concretos:

- La inserción laboral centrada en el sector servicios (hostelería, turismo, etc.).
- La brecha digital ligada a la desigualdad social.



EFFECTOS SOBRE LA MISIÓN: ¿REPLANTEAMIENTO?

- C. **Fundaciones que han adaptado su estrategia, pero sin cambios esenciales en su misión:** en este grupo (22% de las respuestas) encontramos fundaciones que han hecho una cierta reorientación de sus actuaciones de investigación o de incidencia hacia temáticas relacionadas con la pandemia o el confinamiento. También encontramos fundaciones educativas que han reorientado su estrategia desde la educación formal hacia el apoyo emocional o en competencias —incluidas las digitales— de la infancia y la juventud. En algún caso se ha expresado que esta reorientación de estrategia puede facilitar el acceso a futuras convocatorias de ayudas. Asimismo, se han observado cambios en la estrategia operativa —teleasistencia o trabajo colaborativo— en busca de mayor sostenibilidad económica y resiliencia si se prolonga la crisis sanitaria.
- D. **Fundaciones que replantean su misión:** un 27,1% de las fundaciones han señalado la realización de cambios en su misión, bien ya efectuados o que se aplicarán a corto plazo. Por un lado, encontramos fundaciones donantes (principalmente corporativas, y alguna patrimonial) y, por otro, fundaciones dedicadas a la inclusión social, especialmente a la empleabilidad.

La previsión de un aumento del desempleo es el principal factor de tracción en la reorientación de la misión. Así pues, las fundaciones donantes se plantean intensificar su atención a la promoción del empleo, y las fundaciones que desarrollan programas de empleabilidad están reenfocando su estrategia para promover la inserción laboral en sectores donde sí haya oportunidades profesionales al salir de la crisis COVID-19, además de ampliar su espectro de atención a nuevos colectivos que pasarán a estar en riesgo de exclusión social.

Algunas fundaciones están reorientando su ámbito de actuación, planteando reducir su actividad en otros países para centrarse en la situación en España, o reactivando programas de empleabilidad que habían abandonado durante la recuperación de la anterior crisis. En general, este tipo de fundaciones se ha preguntado —o está en proceso de definir una respuesta— “cómo han de reenforzar la actividad donde más se aporte” ante el cambio de escenario. Podría mencionarse el ejemplo de una fundación del ámbito sanitario que está en proceso de “replantear todas las líneas de actuación, proyectos de investigación, premios y reconocimientos”.

La digitalización es el otro elemento que acapara la atención de las fundaciones en proceso de cambio de su misión.



9 CONCLUSIONES

La fotografía que presenta este informe ha salido inevitablemente borrosa porque la situación ha ido variando a medida que avanzaban los encuentros con las fundaciones. En dos meses se ha pasado de una “adaptación a la emergencia” a una “nueva normalidad” en la que las fundaciones consiguieron dotarse de herramientas para maximizar en lo posible la ejecución de su plan de actuación y diversificaron su estrategia a corto plazo según potenciales escenarios. La colaboración en red y las sinergias generadas como, por ejemplo, en la cadena de solidaridad de la AEF, han sido fundamentales en este proceso.

Como una de las conclusiones de este estudio podría plantearse un análisis DAFO del sector fundacional ante la crisis COVID-19, a modo de orientación ante futuros rebrotes o riesgo de confinamiento.

Algunas de las debilidades encontradas en el sector que coincidieron son comunes a muchas organizaciones (hospitales, organismos públicos, empresas), como la falta de acceso a EPI, test y otros recursos para protección ante la pandemia. En el plano tecnológico se observa una polarización: parte del sector sí ha tenido dificultades —falta de cultura organizacional y capacitación, principalmente— para adaptarse a la digitalización. Otra parte del sector fundacional ha demostrado ser puntero en este ámbito, lo que puede destacarse como fortaleza. Por otro lado, es imposible digitalizar gran parte de las funciones y tareas que desarrollan las fundaciones, ya que el contacto humano no puede sustituirse por la tecnología. Precisamente, ante una crisis como la de la COVID-19 la cercanía a las personas más vulnerables tiene consecuencias bastante duras para muchas personas trabajadoras y voluntarias, especialmente entre el personal con funciones sociosanitarias, pero también educativas o sociales; el impacto psicológico del periodo de alarma ha sido

intenso. Además, las fuentes de financiación poco diversificadas, condicionadas a programas y proyectos, y muchas veces dependientes de los servicios sociales y del sector público, generan una especial fragilidad del sector ante cambios en la coyuntura económica.

Entre las amenazas se puede citar, en primer lugar, el aumento de la desigualdad y de las necesidades sociales a raíz de la crisis COVID-19. Muchos colectivos con los que trabaja el sector fundacional han mostrado una mayor vulnerabilidad ante el impacto de la COVID-19 o de un confinamiento (falta de acceso a ingresos, viviendas precarias, brecha digital, salud frágil). Para las fundaciones, al igual que para otras ENL, esto ha supuesto un reto, puesto que durante esta crisis se han convertido en el refugio de muchas personas frente a necesidades que iban mucho más allá de las previstas en su plan de actuación. De hecho, se ha generado una cierta “esquizofrenia” en el sector respecto al papel y la estrategia de las entidades durante el estado de alarma. Esta situación tendrá que superarse tras la revisión calmada y a más largo plazo de las misiones y planes estratégicos, así como con la consolidación de redes y alianzas en las que cada actor asuma su papel ante una nueva crisis. Finalmente, el aumento del déficit y un potencial recorte de los presupuestos públicos, sumados a una evolución negativa de los mercados y de la actividad empresarial son las principales amenazas financieras para el sector. Una amenaza general, compartida con el resto de agentes sociales, es la incertidumbre respecto de la evolución de la pandemia y la duración de la crisis económica.

El primer elemento de fortaleza que debe señalarse es la solidaridad del sector fundacional: esta ha sido básica para dar respuesta a las necesidades sociales durante el periodo de alarma, no solo por parte del sector, sino también en apoyo de otras entidades como la Administración pública o las entidades educativas. La cohesión del sector ha agilizado la creación de redes y ha permitido que las necesidades imprevistas para algunas fundaciones (por ejemplo, la dotación de dispositivos tecnológicos para escolares) se cubrieran con recursos aportados por otras fundaciones. De hecho, cabe destacar también como fortaleza la especialización en digitalización de una parte del sector fundacional y las prácticas avanzadas en materia de flexibilidad laboral y teletrabajo de algunas fundaciones. La capacidad de movilización de recursos, incluido el voluntariado virtual, ha contribuido a mitigar problemáticas clave de la pandemia, como el desabastecimiento de materiales de protección o el equipamiento de urgencia de hospitales. La capacidad de adaptación, también de las fundaciones pequeñas, ha permitido que los efectos negativos respecto a la paralización de actividades y el mantenimiento del empleo en el sector hayan sido moderados. La resiliencia del sector fundacional, entrenada durante la larga crisis de 2008, ha favorecido su capacidad de trabajar con diferentes escenarios en un entorno de incertidumbre. No obstante, esta fortaleza debe contemplarse como un arma

de doble filo: las fundaciones han sido capaces de adaptarse durante una crisis intensa, aunque breve en su análisis —el periodo de estado de alarma—, pero también han consumido recursos para hacer frente a sucesivos confinamientos o rebrotes, o a una recesión económica larga.

Incluso en el marco de la crisis COVID-19 han surgido oportunidades que algunas fundaciones ya identifican. Para más de una cuarta parte del sector ha implicado una revisión de los objetivos, misión y estrategia para “aportar en lo que importa” en el entorno actual. Esto supone una oportunidad de actualizarse y mejorar sus resultados futuros. Por ejemplo, en el sector de la empleabilidad, la reorientación de sus programas reforzará la resiliencia de los beneficiarios en el mercado laboral futuro. Además, las fundaciones, como tantas entidades, han descubierto nuevas tecnologías y vías para desarrollar sus actividades, aprovechables más allá del confinamiento. Asimismo, la digitalización y el teletrabajo han permitido optimizar la gestión de las fundaciones a través de la reducción de costes y la contribución a la sostenibilidad ambiental. La crisis ha permitido conocer mejor a los colectivos con quienes se trabaja. Y, finalmente, algunas fundaciones podrán aprovechar el replanteamiento de recursos y relaciones tanto con el sector público (nuevas líneas de ayudas e investigación) como con el privado (nuevas vías de colaboración y financiación, por ejemplo, la inversión de impacto).

EN EL FUTURO...

El impacto que genera más incertidumbre futura es el financiero, sobre todo a largo plazo, de cara a 2021 y posteriores ejercicios. Un número significativo de fundaciones han preferido no hacer alusiones a este tema en sus intervenciones.

A nivel de estrategia y reorientación de la misión, durante el estado de alarma se ha generado una preocupación especial sobre el desempleo. Las agudas cifras de desempleo observadas durante el periodo, con una pérdida de casi un millón de contratos temporales de muy corta duración durante el mes de marzo de 2020 (Esade, 2020) y la inversión de la tendencia decreciente del desempleo de los últimos años pueden haber influido en este diagnóstico. Los efectos de la anterior crisis (crisis financiera de 2008), especialmente duros en términos de empleo en España, también pueden haber influido en esta hipersensibilización del sector fundacional al respecto.

Los escenarios aún son diversos e inciertos: el Banco Central Europeo estima una recesión del -8,7% del PIB en 2020 en la zona euro, aunque con una recuperación del 5,1%

en 2021, asumiendo que la pandemia ya estará controlada (Esade, 2020). Si los efectos en el desempleo (pobreza, vulnerabilidad, desigualdad) se revierten más rápidamente que en la anterior crisis, es posible que las fundaciones rediversifiquen de nuevo su misión en otros objetivos o en otros entornos. En cualquier caso, se puede afirmar que la mayor parte del sector fundacional reacciona con agilidad a los riesgos sociales y muestra capacidad de adaptación. Los cambios más destacados son la percepción de la fragilidad de los programas de empleo basados en el sector servicios y la necesidad de reorientar la inserción laboral, especialmente la dirigida a jóvenes, hacia sectores con mayor nivel de resiliencia. Esta labor trasciende el cambio en los programas de empleabilidad del sector fundacional y está relacionada con el cambio en la estructura productiva sectorial de España: un aumento de oportunidades laborales en otros sectores, incluidos los servicios avanzados como la tecnología, requiere además la implicación de los agentes sociales: empresa y gobierno.

Si las políticas sociales no repiten la senda de la austeridad que siguió a la crisis de 2008, la situación será más favorable para el sector fundacional, con más recursos y menores tensiones sociales. Si además es posible controlar la COVID-19 en términos de prevención y tratamiento durante el año 2020 o en la primera mitad de 2021, el sector fundacional podrá desenvolverse en un escenario complejo, pero ya previsto.



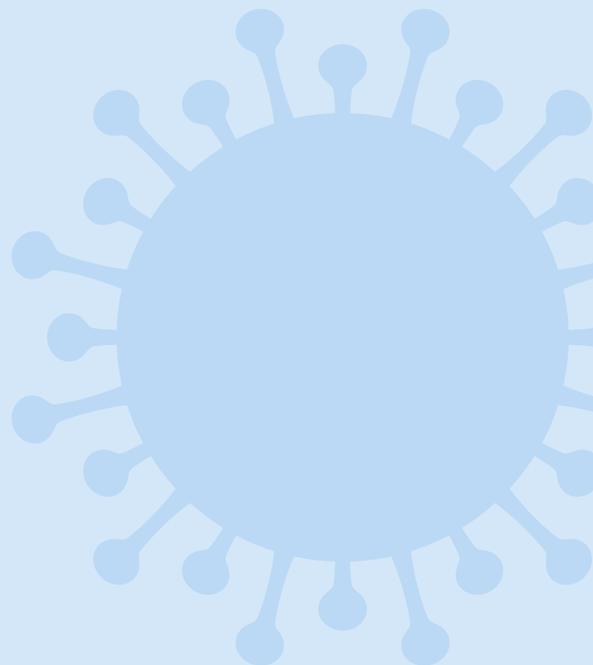
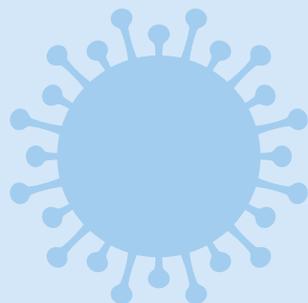
BIBLIOGRAFÍA

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

ESADE (2020). *Informe económico y financiero*. Departamento de Economía, Finanzas y Contabilidad de ESADE. Julio de 2020.

Fundación Caja Navarra (2020). *Observatorio del tercer sector en Navarra durante la crisis del COVID-19*. Mayo de 2020.

McKinsey & Company (2020). *Reimagining European Philanthropy*. Junio de 2020.



ASOCIACIÓN ESPAÑOLA DE
FUNDACIONES