



---

# Las Fundaciones en tiempos de crisis

Elementos para la reflexión

---

Febrero 2023

JUNTA DIRECTIVA AEF





Antecedentes y marco de referencia



Contexto global y desafíos del sector fundacional



Retos, amenazas y oportunidades de las fundaciones como sector: mirar hacia dentro y hacia nuestros pares



Conclusiones

## 1

## Antecedentes y marco de referencia

La Asociación Española de Fundaciones (AEF) y las fundaciones que la integran han venido dando respuestas desde hace décadas a diversas crisis económicas y sociales que entroncan con los fines de interés general que son la razón de su existencia. Cada una de ellas, y el sector en su conjunto, desde su pluralidad y especialización, han movilizado sus recursos para atender las demandas sociales, dando continuidad a su labor, pero adaptándose a situaciones que exigen respuestas rápidas, sustitutivas o complementarias respecto al sector público, coordinadas en muchas ocasiones y buscando la mayor eficacia y eficiencia en las mismas.

Como ha subrayado el estudio del Belfer Center for Science and International Affairs. *“Fortaleciendo la Sociedad Civil en España: una agenda post-COVID-19”* (junio 2022):

“La sociedad civil es un antecedente clave y un resultado valioso de la democracia española. Una sociedad civil fuerte, que participe activamente en el diseño y la implementación de políticas públicas, respalde los valores civiles y controle y equilibre el poder estatal, es tanto un impulsor clave socioeconómico como un impacto muy positivo sobre la calidad democrática.

Dado que la sociedad civil es la acción colectiva de la gente y para la gente, su eficacia está indisolublemente ligada a la formulación de políticas. No en vano, su principal riesgo radica en ser apropiada por la política institucionalizada”.

En similares términos se recoge en el estudio encargado por la AEF “Estrategias de las fundaciones españolas en la era postcovid-19” “El sector fundacional no es un actor político *stricto sensu*, pero sí un actor cívico que influye con su voz en las políticas sociales y en la formación de la opinión de la sociedad civil”. En un tiempo donde la polarización y el populismo dividen a la sociedad y le ofrecen soluciones simples a problemas complejos, la defensa de las libertades cívicas, políticas y económicas se convierte en el mejor antídoto para canalizar, estructurar y activar a la sociedad civil.

En los últimos años, la pandemia originada por el COVID-19 y sus consecuencias sociales y sanitarias, así como el nuevo escenario geopolítico que se ha abierto ante la agresión de Rusia a Ucrania han cronificado las situaciones de crisis y las amenazas que se ciernen sobre la humanidad en su conjunto: salud global, crisis económica, inflación, desempleo, pobreza y, junto a ellas, la crisis climática que se ha vis-

### 1. ANTECEDENTES Y MARCO DE REFERENCIA

to agravada por la crisis energética y a la que es necesario dar respuesta para seguir descarbonizando la economía y mantener nuestros ecosistemas. Las fundaciones, con una larga tradición y presencia en muchos ámbitos de la sociedad, deben fortalecer sus valores cívicos y su condición de herramienta para adaptarse mejor a un futuro incierto lleno de retos políticos, económicos, sociales y tecnológicos.

Ante esta situación, **la junta directiva de la Asociación Española de Fundaciones** propone un conjunto de reflexiones que sirvan como base para orientar futuros debates, señalar algunas tendencias globales a las que las fundaciones deberán dar respuesta y proponer elementos de reflexión para mejorar el funcionamiento del tejido fundacional.

## Contexto global y desafíos del sector fundacional

Las organizaciones internacionales, los gobiernos, centros de pensamiento, las organizaciones sociales, fundaciones, universidades y empresas vienen identificando desde hace años un conjunto de tendencias globales que afectarán al conjunto de la humanidad.

La respuesta a estos desafíos fue adelantada tempranamente por la Asamblea General de las Naciones Unidas en septiembre de 2015 a través de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible. A ella han seguido iniciativas plurales en forma de políticas públicas, iniciativas sociales y compromisos empresariales que confirman que las instituciones, las empresas y la sociedad civil son los actores fundamentales que deben trabajar juntos para afrontar los retos políticos, económicos y sociales fundamentales.

Entre los distintos desafíos y las necesidades globales identificadas por distintos organismos, la AEF cree necesario destacar, para subrayar, los siguientes: i) la mejora de la calidad institucional; ii) la interpretación de la crisis económica abierta en 2022 para reenfoque nuestras actuaciones; iii) el riesgo de fracaso de las políticas de cambio climático y la pérdida de la biodiversidad; iv) la priorización de la lucha contra las desigualdades; v) la respuesta solidaria a las crisis sanitarias; vi) la cooperación con los organismos internacionales en la mitigación de

los efectos de las migraciones involuntarias, vii) el desarrollo de programas contra la desigualdad provocados por la digitalización.

Todos estos desafíos constituyen una lista no cerrada a los que las fundaciones deben dar respuestas concretas en función de sus campos de especialización, prioridades y recursos. Se sugieren, a continuación, posibles respuestas a algunos de estos retos y desafíos, y se apuntan algunas de las oportunidades que pudieran servir al sector, como conjunto y sin perjuicio de su actuación en áreas concretas, para reforzar ese valor cívico y socioeconómico a que se hacía referencia, en los próximos años.

### 2.1 El sector fundacional y el fortalecimiento de nuestra calidad institucional

El diálogo entre la sociedad civil articulada y las instituciones públicas se fundamenta en la coincidencia del objetivo de defensa del interés general, como razón de ser de las fundaciones y como consecuencia del mandato constitucional a los poderes públicos de servir a este fin. Pero para el diálogo de la sociedad civil articulada con las instituciones públicas es necesario disponer de un marco de relación que facilite una interacción público-privada, otorgando el espacio legítimo que corresponde a la sociedad civil y a la iniciativa filantrópica.

Para ello, en el ámbito fundacional, es necesario contar con una adecuada regulación que establezca los marcos de control y colaboración que permitan tanto el desarrollo del sector fundacional incentivando la participación de la sociedad civil desde su independencia, como una eficiente colaboración, diálogo y concertación con los poderes públicos.

En España, para abordar el objetivo de mejora de la calidad institucional y la calidad democrática como un objetivo compartido y deseable, desde la perspectiva de las organizaciones no lucrativas, debería reenfocarse la deficiente y obsoleta regulación mediante: i) la creación de un nuevo marco general para fundaciones y también para asociaciones, que sienta unas nuevas bases para la interacción Estado - entidades de la sociedad civil a través de un modelo actualizado de supervisión para las primeras y de obtención de la utilidad pública para las segundas; ii) el establecimiento de un **marco estable y colaborativo de diálogo, por ejemplo, a través del Consejo Superior de Fundaciones**, y iii) la actualización del modelo de colaboración de los poderes públicos con las entidades de la sociedad civil en la prestación de servicios públicos y de interés general.

Por ello, la AEF incorpora a su agenda entre otros objetivos la mejora de la calidad institucional, la calidad de los servicios públicos, el cumplimiento por

parte de las Administraciones Públicas de los fines de interés general y la calidad regulatoria, con el fin de contribuir a la protección y mejorar del interés general como actor político y como contribuyente social.

#### 2.2. El sector fundacional y las crisis económicas

Ante cualquier crisis económica, el sector fundacional no sólo actúa de 'estabilizador automático' que ayuda a paliar los efectos socioeconómicos, sino que en sí mismo es un sector de crecimiento, inversión y generación de oportunidades. En general, las consecuencias económicas casi siempre son muy similares desde el punto de vista de la afectación a la ciudadanía y en cuanto a la respuesta que se puede dar desde el sector con independencia de las causas de la crisis y cómo ésta se desarrolle.

En este sentido, las causas de las crisis son frecuentemente fenómenos de inflación generalizados y persistentes en el tiempo (sea de todos los precios de la economía o sea de sectores concretos como las burbujas inmobiliarias), también afectados por incrementos importantes de los costes de la energía y alimentación, problemas financieros severos (endeudamiento excesivo de empresas y gobiernos) o problemas comerciales que generen escaseces, cuellos de botella, entre otros.

### 2. CONTEXTO GLOBAL Y DESAFÍOS DEL SECTOR FUNDACIONAL

A partir de estas causas se derivan varias consecuencias 'macro' como son: riesgos de un crecimiento económico muy bajo prolongado durante 1-2 años; pérdida acelerada del poder adquisitivo de las familias; deterioro de los márgenes empresariales (y, por tanto, de su capacidad de generar empleo, pagar impuestos y destinar excedentes a la actividad filantrópica); subidas de los tipos de interés para controlar la inflación; problemas de financiación de los Estados, que acumulan deudas muy altas; incrementos del gasto público para sufragar los gastos inherentes a la crisis; incrementos de la deuda; incremento del desempleo.

Y todo esto que se produce en lo 'macro' se traslada a lo 'micro' con fenómenos que requieren de actuaciones urgentes ante el empobrecimiento de las rentas medias y bajas, un mayor riesgo de pobreza y extensión de determinados tipos de pobreza como la pobreza energética que afecta a colectivos muy vulnerables.

Todo ello favorece un clima social propicio a los populismos, la polarización y la pérdida de credibilidad y confianza en las instituciones de todo tipo ante las que el sector fundacional y filantrópico es especialmente vulnerable.

Una baja considerable de la renta puede amortiguarse con medidas de política pública combinadas con acción del Tercer Sector. Sin embargo, en el futuro más inmediato, estamos ante un escenario de dificultades a la hora de canalizar recursos públicos a quienes más lo necesitan tanto hoy en día por problemas burocráticos o de prioridad de políticas de ayuda (p. ej. problemas a la hora de instrumentar políticas como el ingreso mínimo vital) como más adelante en forma de problemas presupuestarios (los países europeos irán gradualmente teniendo que cumplir con los objetivos de déficit y deuda que se traducirán en presupuestos contractivos).

Por tanto, el Tercer Sector tendrá que ocupar una parte del espacio de las políticas públicas en el momento en que el Estado tenga que ajustarse y no pueda mantener ciertas políticas de rentas como los salarios de inserción, el ingreso mínimo, ayudas por maternidad, excepciones de mercado para ayudas a adquisición de bienes de primera necesidad... Pero también será necesario calibrar la capacidad de las fundaciones para ocupar este lugar de lo público (bajo estrategia colaborativa, obviamente) ya que menores beneficios empresariales y pérdidas patrimoniales en los patrimonios personales y de las propias fundaciones debido al escenario económico de inflación y volatilidad merman la capacidad de incrementar sus donaciones a fundaciones.

Por tanto, este escenario dibuja el marco de actuación del Tercer Sector, especialmente importante cuando las circunstancias adversas en materia financiera hacen que sea difícil buscar recursos y estabilizarlos de manera permanente.

#### 2.3 El sector fundacional ante la guerra

La guerra de Ucrania vuelve a poner encima de la mesa, dramáticamente, las terribles consecuencias que para la humanidad en su conjunto suponen los conflictos armados, nos interroga sobre la respuesta que debemos dar como Tercer Sector, y nos obliga a concretar y priorizar nuestras actuaciones. Toda guerra supone la violación del derecho internacional y de los derechos humanos, genera crisis de despla-

zados, muertes y pobreza. La guerra de Ucrania provoca además graves problemas de suministros de alimentos que ha hecho crecer la amenaza de hambre aguda para más de 323 millones de personas. La crisis energética hará aumentar la pobreza energética, la caída de la actividad económica y amenaza severamente la agenda de descarbonización y la lucha contra el cambio climático.

Ante esta situación el sector fundacional debe revisar y fortalecer un doble compromiso, ético y programático. Levantar la bandera de la defensa del Derecho y del gobierno democrático. Y revisar e impulsar su labor educativa, cultural, científica y social para dar respuesta global y local a los nuevos retos y demandas que la sociedad tiene que afrontar.

**Los riesgos globales acentuados por la guerra, la pérdida de calidad democrática y la crisis económica nos obliga a una reflexión en profundidad y nos indica la necesidad de crear una amplia base de consenso dentro del sector fundacional, para afrontar estos nuevos retos, consolidando nuestras actuaciones pero dando una respuesta eficiente, ordenada y coordinada hasta donde nos sea posible para conseguir mantener nuestra misión al servicio del interés general desde la nueva realidad a la que nos enfrentamos.**

## Retos, amenazas y oportunidades de las fundaciones como sector: mirar hacia dentro y hacia nuestros pares

**F**ortalecer y mejorar las Fundaciones como herramientas al servicio del interés general nos obliga también a mirar hacia dentro y a observar las formas de actuar y adaptarse, para fortalecerse, de otros sectores e iniciativas filantrópicas.

### 3.1. Las fundaciones y las tendencias globales en filantropía

En el mundo globalizado en el que vivimos las fundaciones no operan exclusivamente en marcos nacionales. Nuestra acción se desenvuelve en muchas ocasiones en terceros países. La AEF es miembro de Philea y participa en distintos foros europeos e internacionales por lo que observamos con atención las tendencias que se detectan en otros países de nuestro entorno. Conocer las mejores prácticas en filantropía nos marca también el camino que debemos recorrer en España.

\* Donaciones en tiempos de crisis. Algunos informes prepandemia habían identificado una preocupante tendencia a la reducción de las donaciones. En 2018, en Estados Unidos, el porcentaje de hogares donantes se había reducido por debajo del 50%. Esta tendencia fue revertida como consecuencia de la crisis del Covid y, aunque se preveía para 2021 que las donaciones volvieran a

niveles pre-pandemia, las donaciones han continuado incrementándose debido, en parte, a la guerra de Ucrania. Los datos constatan que, ante situaciones sociales y económicas complejas, ante retos de cierta envergadura, los ciudadanos responden.

En España, atendiendo a datos de la AEAT las donaciones y el número de donantes se ha incrementado desde la implantación de la reforma de 2015 y se espera que ese incremento sea mayor, aún a falta de datos, como consecuencia del Covid y la guerra de Ucrania. Las donaciones se concentran en tramos medios de renta por lo que la situación económica, con una devaluación de los salarios y un incremento del desempleo puede tener un mayor impacto en el menor incremento o en una reducción de donantes.

\* Duración indefinida de las fundaciones. En Estados Unidos se está incrementando la tendencia a fórmulas *spend out* en las que el fin fundacional y la aportación del fundador se limita temporalmente. En España existen algunas iniciativas que no cuentan con la comprensión del protectorado de fundaciones a pesar de que se observa que los donantes buscan la capacidad de actuación en vida.

### 3. RETOS, AMENAZAS Y OPORTUNIDADES DE LAS FUNDACIONES COMO SECTOR: MIRAR HACIA DENTRO Y HACIA NUESTROS PARES

- \* Todos somos filántropos. Cambio en la definición de filantropía y filántropo: se detecta una tendencia a abandonar el concepto excluyente de filantropía de finales del XIX y del siglo XX, muy unido al concepto de grandes fortunas o grandes patrimonios asociado con las grandes donaciones. El concepto de filantropía se puede enriquecer con su expansión a la práctica de la filantropía por pequeños donantes, comunidades o grupos de ciudadanos. Una evolución tímida del concepto de filantropía gracias al micromecenazgo y a la “socialización” del propio término, aunque aún persisten críticas cuando se producen grandes donaciones.
- \* Nuevas estrategias por parte de los donantes: En Estados Unidos y algunos países desde hace más de 10 años los donantes buscan objetivos claros y “resultados” de sus acciones filantrópicas, pero también dan flexibilidad y confianza a los destinatarios de sus donaciones. La pandemia hizo, por ejemplo, que los donantes, incluidas muchas fundaciones, permitieran a las entidades que financian cambiar sobre la marcha sus programas para atender la emergencia. Todo eso se identifica como una tendencia que se quedará hacia una mayor flexibilidad de los donantes.
- \* “Financiación social” vs filantropía: la inversión de impacto es una clara tendencia en todo el mundo y sobre todo las fórmulas mixtas (*blended*) entre la donación y la inversión con retorno del capital invertido o del capital e intereses, como una forma de sacar una mayor “rentabilidad social” a los fondos al recolocarlos en distintos proyectos.
- \* Altas expectativas respecto de las próximas generaciones: se espera que la generación millennial (entre 25 y 40 años) que herede grandes fortunas sea más favorable a las acciones filantrópicas porque se les considera más sensibilizados en la necesidad de “hacer del mundo un lugar mejor”. Esta tendencia se asocia, entre otros, al mayor interés que suscita la inversión que llevará a los nuevos donantes a buscar el asesoramiento financiero, planificación de sus donaciones y un mayor asesoramiento filantrópico y, por tanto, más profesionalidad para sus donaciones.
- \* Mayor apertura de los fines fundacionales: los donantes ponen la lente en cuestiones que consideran globales y transversales a todo tipo de proyectos, como la igualdad de género, la discapacidad o la sostenibilidad, aunque no sean las

causas que directamente financia. Se estima que habrá iniciativas que crecerán en los próximos años como la educación superior y el clima, relacionado con la salud global – “*one planet one health*” – y la justicia social.

- \* La filantropía ante la “guerra cultural”: los analistas advierten del riesgo de que la filantropía se embarque en la guerra cultural fruto de la mayor polarización política e ideológica imperante. Se debe subrayar que el objetivo de la filantropía no es dividir a la sociedad, sino agruparla en torno a las causas sociales que gozan de consensos de largo alcance.
- \* Digitalización e inteligencia artificial para una filantropía de futuro: la utilización de los datos y las herramientas que brinda la inteligencia artificial y el metaverso como una forma de conocer y anticipar las realidades sociales que permiten adoptar las decisiones filantrópicas con mayor rapidez y eficacia.

El talento en las ESFL: los cambios que se están produciendo en el mercado de trabajo - trabajo remoto que permite una mayor deslocalización – permiten a las entidades no lucrativas, como a las empresas, atraer nuevo talento e invertir en él.

#### 3.2 Retos organizativos y de fortalecimiento de las fundaciones en España

Ante los nuevos retos que la actual situación nos pone encima de la mesa las fundaciones debemos trabajar activamente para que nuestra experiencia, conocimiento, implantación y recursos afronten las nuevas necesidades que podemos contribuir a paliar y que trascienden el ámbito nacional y sectorial donde trabajamos. El sector fundacional tiene sus propias dinámicas tanto en cuanto a su organización y estructura como en cuanto al rol que desempeña en la sociedad.

Estudios previos han identificado una serie de retos y necesidades de las fundaciones que conviene recordar aquí, para contribuir a construir ese conjunto de reflexiones que sirvan como base para orientar futuros debates.

- A. Visión global con actividad local.** Definir nuestros objetivos como sector con una visión amplia, global, pero también local, priorizada pero atenta siempre a dar respuesta a las situaciones de una crisis que puede hacerse crónica durante un periodo de tiempo impreciso aún.
- B. Evaluar y mejorar nuestros recursos.** Valorar nuestros recursos humanos y materiales, identi-

ficando las experiencias más valiosas y nuestros ámbitos de actuación, mejorar la eficiencia, la especialización y profundizar en la transición digital y protegernos como sector frente a las consecuencias que la crisis puede tener en nuestra financiación.

- C. Somos la última milla de la solidaridad.** Reforzarnos ante la sociedad desde la actuación de proximidad que nos caracteriza. La actividad de las fundaciones opera como un “escudo cívico”, complementario del denominado “escudo social” creado por el sector público.
- D. Reinventarnos como sector.** Debemos reinventarnos como sector, trabajando en la conciliación de la diversidad interna del sector fundacional con sus objetivos comunes. La diversidad se intensifica en el actual contexto de crisis y contención presupuestaria. La respuesta que se propone es la cooperación dentro del propio sector. La reinención no tiene por qué ser homogénea, ya que hay respuestas diferenciadas entre la demanda social y la capacidad de respuesta a las mismas.
- E. Potenciar las alianzas.** Extender y profundizar las sinergias internas trabajando en el largo plazo contra la fragmentación sectorial y territorial

con la creación de un clima de confianza y mejorando la comunicación y la proactividad. Potenciar las sinergias dentro del sector fundacional en el desarrollo de las actividades y estrategias comunes de medio plazo, la necesidad de seguir explorando métodos de cooperación y apoyar la fusión de fundaciones.

- F. Garantizar la sostenibilidad.** Frente a la amenaza de recursos públicos y privados menguantes, el límite a la capacidad de endeudamiento y en la captación de donaciones y en el acceso al micro mecenazgo debemos abordar la necesidad de actividades mercantiles vinculadas con los fines fundacionales que aseguren la financiación futura añadido a la potenciación de alianzas
- G. Reforzar el papel institucional y cívico del sector fundacional y la calidad institucional.** Complementariedad del sector fundacional con el Estado: Programas y actividades conjuntas y alianzas estratégicas. Diferenciación: Creación de valor propio, detección de necesidades, innovación social, defensa de los derechos humanos, promoción de la participación. Incidencia política en problemas sociales, culturales y ecológicos relacionados con los fines fundacionales.

**H. Visibilizar nuestros valores.** Calidad, valoración de impacto y visibilidad social Mejora continua de la organización como elemento de motivación. Valoración del impacto social final. Publicación de objetivos concretos, alcanzables y medibles; valoración de resultados como base de la credibilidad.

**I. La transparencia como valor y como guía de conducta** es clave, tanto como reflejo de nuestra actividad como el mecanismo más eficaz para el conocimiento de nuestra labor por parte de la sociedad. La publicación de cuentas es una buena práctica que contribuye de manera decisiva al conocimiento de nuestra labor y refuerza a la AEF como líder de nuestro sector.

# 4

## Conclusiones

# 1

La crisis sanitaria provocada por el COVID y las consecuencias de la guerra de Ucrania han acelerado el fin de ciclo del último medio siglo, dibujando unas tendencias preocupantes con consecuencias políticas, económicas y sociales de primer orden respecto a su alcance y gravedad. El sector fundacional deberá tenerlas en cuenta y adaptarse a ellas.

# 2

Las tendencias globales, el cambio climático, epidemias, movimientos migratorios, desigualdad, o lucha por los recursos naturales sumados a la crisis económica y a la posible recesión a la que Europa se enfrente subrayan aún más la necesidad de una lectura atenta por parte del sector fundacional y un mayor vigor, coordinación y preparación del sector. El sector fundacional como actor de la sociedad civil afirma su papel para colaborar e influir en las políticas públicas y en la agenda social.

# 3

Es imprescindible la mejora de la calidad institucional en relación con la regulación y gobernanza del sector fundacional, la colaboración público-privada y el establecimiento de alianzas estratégicas con los poderes públicos desde el ámbito europeo hasta el local, especialmente ante una restricción severa que se producirá de la capacidad pública en los próximos 2-3 años.

# 4

La crisis económica en la que nos adentramos nos exigirá una mayor acción social, pero también nos obliga a fortalecernos como sector. El sector fundacional tiene un papel importante desde el lado 'micro': es quien mejor conoce las realidades personales, familiares y empresariales y, por tanto, quien más y mejor puede ayudar ante una crisis que no va a ser pasajera ni va a recomponerse rápidamente el nivel de bienestar previo.

4. CONCLUSIONES

---

5

El sector fundacional debe avanzar en un proceso de transición a través del dialogo cooperativo entre las distintas fundaciones para afrontar entre otros los siguientes retos:

- A. Enfocar globalmente nuestros retos y actuar localmente.
  - B. Valorar y mejorar nuestras competencias y recursos.
  - C. Pensarnos como “última milla de la solidaridad” reforzando nuestra presencia y capilaridad.
  - D. Reinventarnos como sector actuando cooperativamente.
  - E. Potenciar las alianzas y evitar la atomización territorial.
  - F. Garantizar la sostenibilidad.
  - G. Reforzar el papel institucional y cívico del sector fundacional.
  - H. Hacer visibles nuestros valores.
  - I. Potenciar y trabajar en la transparencia como valor.
-

