

¿Cómo impacta el COVID-19 al sector fundacional del área metropolitana de Bucaramanga?
Casos de estudio Fundación Semillas de Ilusión y Fundascer.

Feisal Stívenson Acosta Pedraza

Johan Felipe Acosta Pedraza

Trabajo de grado para optar por el título de Ingenieros Industriales

Director

Carlos Eduardo Díaz Bohórquez

M.Sc. Ingeniería Industrial

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Ingenierías Físicomecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Bucaramanga

2022

Agradecimientos

A Dios, por ser nuestra fortaleza, esperanza y luz en cada dificultad y necesidad que tuvimos.

A la Universidad Industrial de Santander, especialmente a la Sede de El Socorro, por acogernos como estudiantes.

A nuestro estimado director de proyecto, Carlos Eduardo Díaz Bohórquez, por el acompañamiento y recomendaciones para el correcto desarrollo de este trabajo de investigación.

Agradecimientos por la confianza depositada en nosotros y nuestro proyecto.

A nuestros profesores, por todas las experiencias y conocimientos impartidos, y por mostrarnos que en el camino antes de ser excelentes profesionales, debemos ser excelentes seres humanos.

A nuestros padres y familiares, por apoyarnos en este proceso, por su dedicación y esfuerzo, porque a pesar de las dificultades y necesidades, siempre nos brindaron motivación y esperanza.

A nuestros amigos, por compartir en este tiempo de preparación profesional, las ganas de ser mejores cada día.

Dedicatoria

A Dios, por brindarme la fortaleza y sabiduría necesaria en cada momento difícil, por ser mi guía, y apoyo incondicional en cada vivencia en mi paso por la Universidad.

A la mejor familia de todas, mis hermanos Feisal y Yenny Acosta por escucharme, apoyarme, aconsejarme, y ante todo por las grandes personas que son;

A mis padres Alba Pedraza y Feisal Acosta por acompañarme en cada paso de mi vida, por ser mi ejemplo a seguir y cultivar grandes valores en mí;

A la mejor abuela de todas Julia Fajardo por su esfuerzo de sacarme adelante ante cualquier adversidad, modelo de mujer grandiosa y maravillosa siempre.

Agradezco a todos por su valentía, su amor, y por no darse por vencidos ante cada prueba.

A mi novia Camila Ríos, por cada grata experiencia llena de risas infaltables, por su amor y su gran corazón, parte de mi motivación y mi inspiración para cumplir cada meta a tu lado.

A la Universidad Industrial de Santander por enseñarme y formarme como profesional.

Y finalmente, a El Socorro y Bucaramanga por acogerme y mostrarme lo hermosa que son sus tierras, su cultura y su gente.

Johan Felipe Acosta Pedraza

Dedicatoria

A Dios, por ser mi fortaleza y darme vida para terminar este proceso de formación profesional.

A mi nonita Julia, por ser mi apoyo incondicional en todas las etapas que he tenido en mi vida. Eres una bendición grande. Por siempre Te quiero y estaré agradecido por tanto sacrificio por mí y mi hermano.

A mi madre, por enseñarme el valor del esfuerzo y mostrarme que, con dedicación los proyectos y metas se cumplen. Gracias por confiar en mí y trabajar día a día por vernos con mi hermano salir a adelante. No olvidaré el esfuerzo tuyo y el de mi nonita, las amo.

A mi Padre, por apoyarme en este camino de formación y brindarme compañía cuando estuve en Bucaramanga.

A mi hermano Felipe, por ser mi mejor amigo y compañero de estudio. Gracias por acompañarme en este camino y en el desarrollo de este proyecto. Felicidades Colega.

A mi hermana Yenny, por mostrar confianza en todo cuanto decía, gracias por tu compañía y consejos.

A mi novia María, por darme ánimo cuando las situaciones eran difíciles. No fue fácil la distancia, pero Dios nos regaló más amor para fortalecerlo. Por ti y nuestras futuras metas dedico este logro. Te amo mucho.

A nuestro Ángel del cielo Isabela, por venir al mundo y en tan poco tiempo mostrarnos tu legado: Amor, fortaleza, valentía y fe. Te amamos por siempre.

A la Universidad Industrial de Santander, por ser mi alma mater y brindarme todas las herramientas que hicieron de este logro, el mejor y más completo.

Feisal Stíverson Acosta Pedraza

Tabla de contenido

Introducción	13
1. Planteamiento del problema.....	15
2. Objetivos	20
2.1 Objetivo General	20
2.2 Objetivos Específicos.....	20
3. Marco de referencia	21
3.1 Marco de antecedentes	21
3.2 Marco teórico	24
3.2.1 Metodología estudio de casos:	24
4. Revisión de la literatura sobre impactos del Covid-19 en el sector de las Fundaciones	25
4.1 Metodología	25
4.2 Revisión De La Literatura	27
4.2.1 Impactos Y Efectos Del Covid-19 En Las Fundaciones	31
4.2.1.1 Empleo.	32
4.2.1.2 Ingresos.	33
4.2.1.3 Operativos.	34
4.2.1.4 Teletrabajo.....	36
5. Revisión De La Literatura De Las Estrategias De Adaptación Y Sostenibilidad De Las Fundaciones	37

5.1 Metodología	37
5.2 Revisión De La Literatura	40
5.2.1 Conceptos en común expuestos por los autores	43
5.2.1.1 Nueva normalidad.	44
5.2.1.2 Resiliencia.	44
5.2.1.3 Sostenibilidad.	44
5.2.1.4 Adaptabilidad.	46
5.2.2 Estrategias De Adaptación De Las Fundaciones	46
5.2.2.1 Espacios con la determinación de normas de bioseguridad.	47
5.2.2.2 Renovación en la prestación de servicios.....	47
5.2.2.3 Movilización comunitaria.	48
5.2.3 Estrategias De Sostenibilidad En El Sector Fundacional.....	49
5.2.3.1 Sostenibilidad social.....	50
5.2.3.2 Sostenibilidad financiera.	52
5.2.3.3. Sostenibilidad corporativa.....	56
6. Casos de estudio	57
6.1 Procesos estratégicos.....	61
6.2 Procesos misionales	63
6.3 Procesos de apoyo	66

7. Análisis de las Estrategias de Adaptación y Sostenibilidad mediante los Casos Expuestos	
69	
8. Difusión de los principales resultados de la investigación	76
9. Conclusiones	78
9. Recomendaciones.....	81
Bibliografía	82

Lista de Tablas

Tabla 1 Cumplimiento de objetivos	14
Tabla 2 Perfiles personas entrevistadas.....	59
Tabla 3 Estrategias identificadas para el sector de las fundaciones en tiempos de crisis.	70
Tabla 4 Estructura del artículo.	77

Lista de Figuras

Figura 1 Evolución documentos publicados.	26
Figura 2 Autores más representativos.	27
Figura 3 Impacto del Covid en los empleos.	33
Figura 4 Impacto en la programación y la prestación de servicios	35
Figura 5 Uso del teletrabajo en las empresas.	37
Figura 6 Mapa de palabras concurrentes.	38
Figura 7 Países destacados.	40
Figura 8 Metodología desarrollo de los casos de estudio.	58
Figura 9 Definición categorías procesos organizacionales.	61
Figura 10 Estados financieros 2019-2020 FundaScer.	¡Error! Marcador no definido.
Figura 11 Matriz para jerarquizar estrategias Fundación Semillas de Ilusión.	74
Figura 12 Matriz para jerarquizar estrategias Fundación Soñar, Creer & Crecer	75

Listado de Apéndices

(Los apéndices están adjuntos y se pueden visualizar en la Base de Datos de la Biblioteca

UIS)

Apéndice A. Guión entrevista a las fundaciones.

Apéndice B. Artículo. Impactos del Covid-19 al sector de las fundaciones y estrategias de adaptación y sostenibilidad.

Resumen

Título: ¿Cómo impacta el COVID-19 al sector fundacional del área metropolitana de Bucaramanga? Casos de estudio Fundación Semillas de Ilusión y Fundascer*

Autores: Feisal Stívenson Acosta Pedraza, Johan Felipe Acosta Pedraza**

Palabras Clave: Crisis, Impacto, Sostenibilidad, Adaptación, Fundaciones.

Descripción:

En la presente investigación se buscó conocer los impactos que el Covid-19 generó al sector de las fundaciones, y cómo a nivel mundial lograron adaptarse y sostenerse para sobrellevar la apertura de las operaciones organizacionales, en el marco de la nueva normalidad. Para ello, se ejecutó búsqueda web y en bases de datos, y con esto se logró identificar significativamente lo relacionado con el tópico de la investigación. Además, para entender mejor los resultados evidenciados, se construyeron casos de estudio, estableciendo como población objetivo a las fundaciones Semillas de Ilusión y FundaScer del área metropolitana de Bucaramanga, y contruidos por la recopilación de información mediante entrevistas semiestructuradas, datos históricos de informes de gestión, datos de cámara de comercio, actas de reuniones organizacionales, entre otros.

Dentro de los resultados obtenidos, se identificaron los impactos más relevantes del covid-19 al sector fundacional y se generó un compilado de estrategias de sostenibilidad social, financiera y corporativa para tiempos de crisis. Así mismo, se evaluó la posibilidad que tienen las fundaciones para acoger las medidas generadas.

* Trabajo de Grado

** Facultad de Ingenierías Físicomecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Director: Carlos Eduardo Díaz Bohórquez, MSc.

Abstract

Title: How does COVID-19 impact the founding sector of the metropolitan area of Bucaramanga? Case studies nonprofit organization Semillas de Ilusión and Fundascer*

Authors: Feisal Stívenson Acosta Pedraza, Johan Felipe Acosta Pedraza**

Keywords: Crises, Impact, Sustainability, Adaptability, Nonprofit organization.

Description:

The present research sought to know the impacts that Covid-19 generated on the foundations sector, and how, at a global level, they managed to adapt and sustain themselves to cope with the opening of organizational operations, within the framework of the new normality. For this, a web and database search were carried out, and with this it was possible to significantly identify what was related to the research topic. In addition, to better understand the evidenced results, case studies were constructed, establishing as the target population the Semillas de Ilusión and FundaScer nonprofit organization of the metropolitan area of Bucaramanga, and constructed by collecting information through semi-structured interviews, historical data from management reports, chamber of commerce data, minutes of organizational meetings, among others.

Among the results obtained, the most relevant impacts of covid-19 on the founding sector were identified and a compilation of social, financial and corporate sustainability strategies was generated for times of crisis. Likewise, the possibility of foundations to accept the generated measures was evaluated.

* Degree work

** Faculty of Physicomechanical Engineering. School of Industrial and Business Studies. Director: Carlos Eduardo Díaz Bohórquez, MSc.

Introducción

El sector de las fundaciones, enmarcado dentro de una fuerza económica social a nivel nacional e internacional no lucrativo, ha sido parte fundamental y complementaria para la ejecución de servicios sociales apoyados por los gobiernos locales. Estas organizaciones encaminan sus esfuerzos en el cumplimiento de sus funciones y de su objeto social por el cual se rigen, a fin de poder brindar un entorno de bienestar social e integral a todos sus interesados.

A lo largo de los años, los trabajos realizados con las fundaciones han estado orientados en la investigación de éxitos o fracasos desde una perspectiva de planeación a nivel organizacional, tomando como soporte, escenarios de cambio, ya sea de manera social, económica o política.

Además, y con mucha relevancia, la sostenibilidad financiera en estas instituciones y en estos tiempos de Covid-19, comprenden factores decisivos para la continuación de sus planes estratégicos, orientados todos ellos en diferentes pilares sociales: Salud, alimentación, protección de la niñez, tercera edad, etc, pero con el mismo fin y aporte a las poblaciones más vulnerables y apartadas. Es entonces, donde surge uno de los retos más grandes para cada una de estas organizaciones, pues las capacidades han de orientarse hacia la viabilidad y sostenibilidad en el largo plazo al tiempo que se siga persiguiendo su objeto social.

Ante esto, se tiene en cuenta un factor determinante para conservar un buen equilibrio con la sociedad que, en la práctica permite el cumplimiento de la misión, y garantiza calidad en la vida de las personas. Se trata entonces a continuación, la ejecución de esfuerzos para la identificación de estrategias de adaptabilidad para el sector fundacional ante la crisis del Covid-19, con el apoyo de bases de datos, y análisis del entorno actual a nivel internacional, nacional, y local.

Cumplimiento de objetivos

Tabla 1

Cumplimiento de objetivos

Objetivos específicos	Cumplimiento
Realizar consulta bibliográfica y web de los efectos-impactos del COVID-19 en el sector de las fundaciones.	Capítulo 4
Construir casos de estudio sobre las fundaciones Semillas de Ilusión y Fundascer, con el fin de comprender los efectos que el COVID-19 les ha generado.	Capítulo 6
Evaluar la posibilidad de adaptación y sostenibilidad del sector fundacional mediante la utilización de caso de estudio según la investigación realizada.	Capítulo 5 y capítulo 7
Elaborar un artículo publicable a partir de los resultados de la investigación.	Apéndice B

1. Planteamiento del problema

El sector no lucrativo enfocado en las organizaciones que se han convertido en una fuerza social a nivel local, nacional e internacional, comprende un gran número de actividades que fundamentan su importancia en la sociedad. Tanto en los países desarrollados y países en desarrollo, cada uno de sus enfoques se argumenta por la existencia de necesidades en comunidades, y son consideradas entidades eficientes, que, por su trascendencia en la vida de las personas, ejecutan más profundamente las labores sociales que muchos gobiernos. Son demasiadas las fundaciones alrededor del mundo, que ofrecen asistencia a los grupos menos favorecidos y marginados, brindando oportunidades de inclusión social, educación, empleo digno, etc. (Cana, 2018), por lo general su sostenibilidad, factor clave para el alcance de su misión social, emerge a partir de fondos propios derivado de actividades económicas, donaciones, convenios, patrocinios y subvenciones por parte del estado para brindar espacios de realización de las actividades y obras sociales (Fernández, 2015).

Actualmente la pandemia del Covid-19 ha generado una crisis en numerosos sectores económicos en el mundo. El hecho de las restricciones en movilidad, y la actividad económica, ha estado acompañada de grandes esfuerzos por mitigar los impactos en el sector financiero de las poblaciones más vulnerables (Cock, 2020). Esto, aunque haya generado opciones con el fin de hacer menos notorias las limitaciones, ha obstaculizado toda actividad de desarrollo social, personal, y educativa. Además, de que su espacio de acción se ha reducido considerablemente, tanto que las brechas e impactos han aumentado y el entorno es cada vez más preocupante, debido a que algunos gobiernos han creado barreras legales que han dificultado la recepción de fondos que no permite que las fundaciones tengan continuidad y en el desarrollo de sus operaciones, busquen soluciones factibles para trascender (Bertacchini, 2020).

Además, la pandemia del Covid-19 ha generado cambios importantes en los diferentes modelos de negocio y estructuras misionales de cada una de las organizaciones sin fines de lucro, donde el hecho de estos y los nuevos desafíos a los cuales están expuestas, amenazan la ejecución de su misión y su existencia. Todo por no contar con el apoyo necesario, pues si bien el gobierno ofrece apoyo financiero a las causas sociales mediante los proyectos propuestos, esta crisis ha generado una administración de recursos hacia los entornos de la salud, minimizando su ingreso y el efecto que éstas brindan a los sectores más necesitados y marginados de la sociedad (Oliveira, 2021).

En Colombia, según los reportes de la AFE (Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales) es importante recalcar que la presencia de la emergencia sanitaria causada por el Covid-19, ha impactado significativamente el sector fundacional, especialmente frente a limitaciones financieras, cambios en las dinámicas de los encuentros orientados a ejecutar sus objetivos misionales, eliminación de alianzas y patrocinios, y encarecimiento de costos de operación debido a la baja producción de los elementos de sus cadenas de suministros (Alzate, 2020).

En Bucaramanga, Semillas de Ilusión como una fundación referente de la colaboración social para el desarrollo de sus gentes, corresponde a una entidad de carácter cultural, educativo y de salud, creada en la Central de Abastos, como iniciativa de un grupo de comerciantes y con el objetivo de generar programas de atención para los niños, niñas y adolescentes del sector. De esta manera buscan propiciar el no trabajo infantil y el mejoramiento de sus condiciones de vida, a partir de procesos de formación integral y de apoyo a sus necesidades básicas.

Por otra parte, Fundascer, como una fundación de Floridablanca, Santander, creada para orientar, dirigir y respaldar a los niños entre 6 y 12 años en condiciones de escasos recursos

económicos, mediante diferentes modalidades como lo son: La música, la danza, la pintura, el canto, las manualidades, el teatro, etc, compromete su fuerza social, para brindar un mejor soñar, creer y crecer, que, unido a herramientas psicológicas y motrices, ayudan a que los niños puedan encontrar un estilo más humano y justo.

Frente al impacto presentado según los reportes de la AFE (Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales) a nivel Colombia, se hace notorio que en el caso de las fundaciones Semillas de Ilusión y Fundascer, el panorama no es diferente.

Anadelina Benavides Díaz, Directora de Semillas de Ilusión, indica que, debido a las restricciones de movilidad por parte de las autoridades locales y nacionales, la realización de las actividades misionales se ha visto afectada drásticamente y así mismo sus fondos de sostenibilidad, pues es soportada en aportes mensuales de los asociados de la Central de Abastos de Bucaramanga y al influir las indicaciones de las autoridades para dirigirse a esta central, las contribuciones han caído un 30%. Por otra parte, las prevenciones de salud en los entornos sociales, ha llevado a que cesen las actividades en los centros productivos de las fundaciones, donde normalmente ejecutaban sus obras sociales, y en este estado, no se ha dado continuidad a sus objetivos. Tan sólo existen reuniones de manera virtual, por medio de las cuales buscan soluciones que garanticen su continuidad.

Además, en la fundación Fundascer, la presidente Acenet Blanco Beltrán, menciona, que, aunque fue posible programar las actividades para el 2020, orientados como siempre con el modelo Arte, Cultura y Paz con los niños y jóvenes de las veredas Valle de Ruitoque y Casiano, del municipio de Floridablanca, Santander, no fue posible dar inicio a las actividades y las metas propuestas no se han podido cumplir. También, comunica que, debido al modelo fundacional, las

donaciones no se lograron concretar debido al impacto del Covid-19, y la permanencia de los niños y niñas se redujo totalmente. No se ha desarrollado ninguno de sus pilares fundamentales, pero al ser una fundación de carácter familiar, han podido reunirse con facilidad para reorganizar sus estrategias sociales y lograr permanecer.

Atendiendo a las consideraciones expuestas con anterioridad y reconociendo la importancia de las fundaciones en el desarrollo e influencia social y cultural, este proyecto de investigación pretende evaluar el impacto del Covid-19 en dicho sector. Teniendo en cuenta que a la fecha no se han publicado estudios referentes al tema, se hace pertinente la investigación, la cual se llevará a cabo en las Fundaciones Semillas de Ilusión y Fundascer, Bucaramanga, Santander, ya que en estas se tienen garantías suficientes para su desarrollo por parte de los autores del trabajo de grado, además, de que en ellas se presenta un panorama donde sus fuentes de sostenimiento al corresponder a donaciones y aportes de personas que como se mencionó anteriormente, han dejado ver en la actualidad la no tenencia de los mismos. Con lo anterior se cuenta entonces, con un escenario donde es posible visualizar impactos que ha generado el Covid-19 y en el cual, es importante mostrar estrategias de adaptación y sostenibilidad. Por tanto, se construirán casos de estudio que recojan las diferentes experiencias de cada una de las fundaciones. Allí se implementará la metodología diseñada, se analizará su estado actual y se plantearán prácticas de adaptación que les permita continuar con su funcionamiento, para evitar el cierre y ofrecer beneficios sostenibles.

Por lo anterior, es importante aclarar que la realización de casos de estudio, comprende en el marco de la investigación, contribución teórica que garantice que las empresas sin ánimo de lucro de cualquier parte del mundo, adopten el compendio de medidas de adaptación y sostenibilidad financiera en tiempos de la crisis del Covid-19, de manera que exista una aceptación conceptual y

aporte investigativo, basado en algunas metodologías propuestas, donde se resalte las prácticas sostenibles y de adaptación. Así mismo, el hecho de tomar dos empresas sin fines de lucro de la ciudad de Bucaramanga agudiza aún más el proceso formulado, partiendo de la identificación de cada una de ellas, y las respuestas obtenidas al momento de implementar el compendio de medidas de adaptación y sostenibilidad.

2. Objetivos

2.1 Objetivo General

Analizar los impactos del COVID-19 en el sector de las fundaciones, con el fin de evaluar las posibilidades de adaptación y sostenibilidad de estas.

2.2 Objetivos Específicos

1. Realizar consulta bibliográfica y web de los efectos-impactos del COVID-19 en el sector de las fundaciones.
2. Construir casos de estudio sobre las fundaciones Semillas de Ilusión y Fundascer, con el fin de comprender los efectos que el COVID-19 les ha generado.
3. Evaluar la posibilidad de adaptación y sostenibilidad del sector fundacional mediante la utilización de caso de estudio según la investigación realizada.
4. Elaborar un artículo publicable a partir de los resultados de la investigación.

3. Marco de referencia

3.1 Marco de antecedentes

Antecedente 1: En la tesis realizada por las estudiantes Jenny Carolina Betancur Marín y Dayanne Alejandra Acosta Santamaría, en la Universidad Industrial de Santander en 2014 año “¿Cómo se sostienen financieramente las empresas sin ánimo de lucro? Casos de estudio en el área metropolitana de Bucaramanga” para optar al título profesional en Ingeniería Industrial, se aborda el aprendizaje de estrategias financieras en las organizaciones sin fines de lucro, además, de la identificación de buenas prácticas de financiamiento. La metodología utilizada comprende dos aspectos. El primero de ellos, para el análisis de las formas sostenibles, se ejecutó análisis bibliométrico y consulta web, de manera que se logra asociar información relevante sobre la sostenibilidad. Y en segunda instancia, se utilizó “método de caso”, efectiva a la hora de analizar los resultados que se obtuvieron, al momento de presentar y poner en práctica un compendio de maneras eficientes de sostenibilidad organizacional. Acosta, D & Betancur, J.(2014). *¿Cómo se sostienen financieramente las empresas sin ánimo de lucro? Casos de estudio en el área metropolitana de Bucaramanga* (Tesis de pregrado). Universidad Industrial de Santander, Bucaramanga.

Por otra parte, en el documento se evidencia información que ayuda a comprender la creación de empresas en el sector lucrativo, lo que muestra que requiere de un manejo distinto al convencional, habilidades en el emprendimiento social y competencias en el ámbito político y comunitario, para lograr la sostenibilidad de los ideales de ayuda.

Por tanto, esta investigación realizada aporta de manera valiosa en el marco de la investigación propuesta aquí, a la sostenibilidad financiera de las empresas sin ánimo de lucro, aunque formulada

en un entorno de no pandemia, pero acudiendo al enfoque del objetivo general, en aras de ofrecer prácticas sostenibles y eficientes de financiación en tiempos de crisis a este tipo de organizaciones.

Antecedente 2: En el informe realizado por Gregorio Rodríguez Cabrero de la Universidad de Alcalá y Simón Sosvilla Rivero de la Universidad Complutense de Madrid, para el instituto de Análisis Estratégico de Fundaciones (INAEF) de la Asociación Española de Fundaciones(AEF), “Estrategias de las fundaciones españolas en la era postcovid-19”, con el objetivo de difundir este trabajo de investigación del sector fundacional, tratando de contribuir al análisis y al conocimiento del entorno de este tipo de organizaciones, se aborda en primera medida la descripción detallada de la situación de las fundaciones en el periodo 2010-2019, para entender qué medidas de sostenibilidad tomaron en cuenta al momento de vivir las diferentes crisis ocurridas en este lapso de tiempo en el continente europeo. Además, el informe muestra todos los impactos recibidos debido a la llegada de la pandemia del covid-19, buscando asumir con entereza y excelente gestión empresarial, cada uno de los impactos y desafíos de las organizaciones sin fines de lucro.

En adición, se condensa todo el desarrollo de la investigación, mediante la proposición de seis (6) ejes pertenecientes a los retos y desafíos de las organizaciones sin fines de lucro: En primer lugar, la proximidad de las personas con mayores dificultades; en segundo lugar, la reinención del sector enfocada en nuevas formas de soporte a la sociedad; en tercer lugar, las alianzas para tener más sinergia con otros sectores mediante proyectos transversales; en cuarto lugar, la búsqueda de nuevas fuentes de ingresos; en quinto lugar, el reforzamiento del papel de cada institución de acuerdo a parámetros públicos; y en sexto lugar, la puesta en marcha de modelos de evaluación del impacto social causado por cada uno de los servicios y beneficios ofrecidos; los cuales han de garantizar en medio de su intervención, la sostenibilidad y transformación de las fundaciones españolas. (Gregorio R., 2021)

Por tanto, el informe anteriormente expuesto, ayudaría a la investigación formulada aquí, pues ofrece información sobre los impactos a los cuales las fundaciones se vieron comprometidas, de manera que se comprenderá aún más y desde un marco internacional, efectos negativos generado por el covid-19. Además, aporta a la identificación de retos y la formulación de prácticas de sostenibilidad fundacional.

Antecedente 3: En el informe realizado por la CAF “Charities Aid Foundation of America” conocida en español como “Fundación de Ayuda Benéfica de América” entre el 24 y 26 de marzo del año 2020, titulada: “ The voice of charities facing Covid-19 worldwide” ó en español “La voz de caridades frente al Covid-19 en todo el mundo” con el objetivo de presentar al sector investigativo, un informe el cual está construido bajo los resultados de una encuesta realizada a quinientas cincuenta organizaciones en noventa y tres países. En dicho informe se presenta principalmente el conocimiento de los impactos a los cuales las fundaciones están sometidas por la presencia del Covid-19. Se encontró que el 95.6% de los encuestados informaron impactos negativos, donde allí se visualizan: Caída en las contribuciones y donaciones, restricciones de desplazamiento hacia los sitios dispuestos por las obras sociales, donantes, aumentos de costos e interrupciones en las operaciones estratégicas de cada una de ellas.

Por tanto, esta investigación realizada aporta de manera valiosa en el marco de la investigación propuesta aquí, al conocimiento de los impactos y efectos causados por la pandemia Covid-19 al sector fundacional a nivel mundial. Con esto, se logra enfocar cada resultado de este informe, en atender significativamente y con prontitud, las consecuencias vividas en estos tiempos de crisis (Cafamerica, 2020)

3.2 Marco teórico

Como parte del desarrollo del trabajo de investigación, es necesario contar con un soporte teórico para dar claridad en el desarrollo del trabajo de investigación, además se contará con un recurso valioso (las encuestas), para la recepción de la información que será usada en el análisis de los casos de estudio.

3.2.1 Metodología estudio de casos:

La información que se logra obtener con la metodología del estudio de casos brinda resultados significativos que no se encuentran por métodos cuantitativos, lo que permite buscar evidencias a las situaciones de estudio. Por otro lado, el enfoque de la aplicación metodológica puede ser la combinación de los enfoques cuantitativo y cualitativo partiendo del hecho de que ambos pueden ser parte de un mismo estudio.

De acuerdo con Yin citado en (Yin, 1994) la clasificación de estudios de casos comprende lo siguiente:

- 1.Descriptivos: Son estudios focalizados que consisten en analizar casos dentro de un contexto real.
2. Ilustrativo: Consiste en estudiar prácticas de gestión de empresas con la finalidad de mostrar el perfil de una situación.
3. Exploratorio. Este es un estudio de casos que consiste en estudiar situaciones que no cuentan con un marco teórico bien definido.

4. Situación Crítica. Examina una situación singular de interés único, o sirve como prueba crítica de un problema o estrategia

4. Revisión de la literatura sobre impactos del Covid-19 en el sector de las Fundaciones

4.1 Metodología

Comprende la consulta de los impactos generados por la pandemia en el sector de las fundaciones mediante la investigación de recursos en las bases de datos Scopus y Web Of Science; este análisis de contenido es una técnica destinada a formular e inferir datos aplicables al entorno y enfoque del trabajo, para comprender con una mejor justificación, los escenarios a los cuales las fundaciones están expuestas a causa de la crisis.

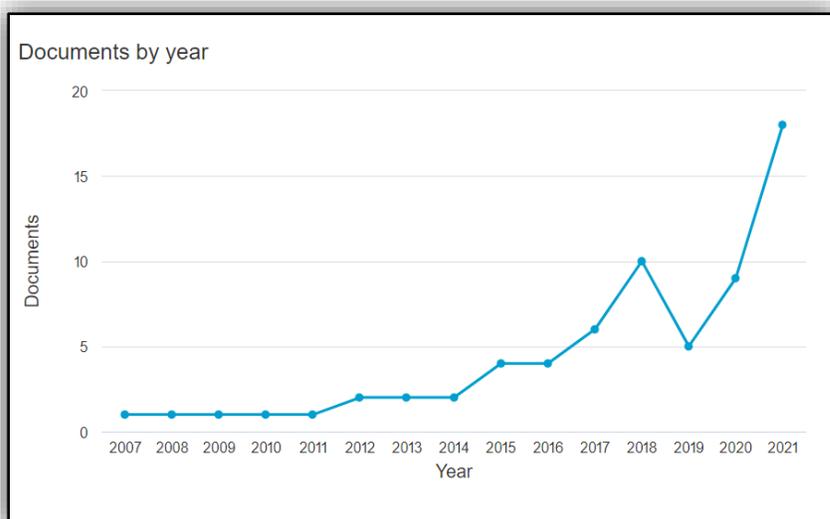
Una vez identificado el enfoque que surge al momento de la realización de la fase propuesta (Revisión de impactos del Covid-19) se realiza la búsqueda web y en bases de datos de los documentos correspondientes especialmente a los criterios con las palabras (*crises OR recession) AND ALL (*impact OR *effect) AND ALL (*non-profit OR aid-organization). Es de resaltar que para contar con información relevante sobre el efecto no solo de la pandemia Covid-19 en el sector de las fundaciones, sino también de otros eventos difíciles para el funcionamiento de estas, no se limitó la búsqueda a años específicos, otorgamos libertad (De las distintas crisis ocurridas en años anteriores), para generar un aporte significativo.

Por otra parte, puede verse en la figura 1. considerando los criterios de las palabras anteriores que, en el año 2021, 18 documentos fueron publicados y buscan explorar los desafíos existentes a causa de los efectos Covid-19 y orientar decisiones corporativas mediante indicadores, en

entidades sin fines de lucro, para impulsar alto desempeño organizacional. Así mismo, del año 2020, se tiene 9 publicaciones que muestran el análisis realizado a múltiples organizaciones sin fines de lucro, sobre los impactos generados a causa de la pandemia del Covid-19. Por último, los documentos comprendidos entre los años 2007 y 2016, cubren especialmente el tópico de los impactos y efectos generados en el sector de las fundaciones a nivel mundial, en el marco de las crisis ocurridas en ese lapso de tiempo.

Figura 1.

Evolución de documentos publicados



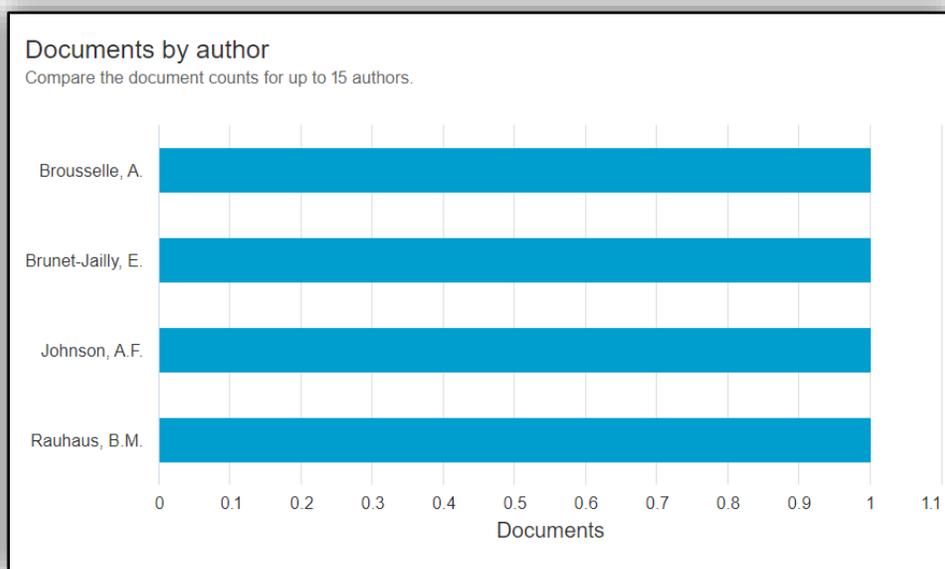
Nota: Tomado de Herramientas de análisis Scopus

En la figura 2, se muestran los autores con publicaciones alineadas con el capítulo actual, puede verse que resaltan los autores Johnson, A.F; Brousselle, A; Brunet-Jailly,E ; Yusoff, N.; Rauhaus y B.M; Sevak, K.Y. De los autores Johnson, A.F y Rauhaus, B.M se resalta el artículo “La pandemia de Covid-19: Un desafío para la estabilidad financiera de las organizaciones sin fines de lucro en EE.UU.”. Por otra parte, los autores Brousselle, A y Brunet-Jailly,E., ofrecen el artículo

“Más allá de Covid-19: Cinco comentarios sobre la reinención en la gobernanza para futuras crisis y resiliencia” alineados estos con el tema del presente proyecto. Así mismo, del referente Yusoff, N., el documento: “Crisis financiera de 2008: Impactos en la sostenibilidad de las organizaciones sin fines de lucro (OSFL) en Malasia” y, de los autores Besel, K y Williams, CL., con su artículo: Sostenibilidad sin fines de lucro en tiempos de incertidumbre” comprenden significativamente elementos del tópico de la investigación y contribuyen a la etapa correspondiente a los impactos y efectos generados a causa de diferentes crisis a nivel mundial.

Figura 2.

Autores más representativos



Nota: Tomado de Herramientas de análisis Scopus

4.2 Revisión De La Literatura

El sector fundacional se ha convertido en los últimos años en la fuerza motivadora de proyectos sociales que ayudan a mejorar la calidad de vida de las personas más desfavorecidas a nivel

mundial (Salamon L. , 2003) las organizaciones que hacen parte de este sector a menudo movilizan diversas disciplinas y enfoques los cuales generan desarrollo según la población en donde se encuentren.

El sector fundacional, por tanto, se ha venido apoyando en leyes para facilitar su establecimiento y operación (Toepler & Salamon, 1999), y es gracias a esto que se observa el crecimiento de las organizaciones a nivel internacional, creando espacios de transformación social empoderándose cada vez más de sus principios misionales y entregando con ello estructuras comprometidas con la labor social (Kuti, 1996).

Además, este sector, también mencionado por varios autores como “El Tercer Sector (TS)” es un pilar vital del estado de bienestar y la cohesión territorial, que representa una parte considerable de la economía de muchos países. Y en las últimas décadas ha sufrido importantes alteraciones debido a los cambios en diversos panoramas socioeconómicos a nivel mundial. Se enfrenta por tanto al desafío de hacer más y más con cada vez menos recursos (Adro & Leitao, 2020).

En retrospectiva, los últimos años del siglo XX estuvieron definidos por la calma antes de eventos duramente difíciles donde se pasó por conmociones mundiales a causa de ataques terroristas. Posteriormente, se evidenció fuertemente la crisis financiera mundial del 2007-2008 que desencadenó colapso económico y operativo en todos los sectores, y el sector de las fundaciones no fue la excepción, el cual con la última crisis de la pandemia covid-19 generó rezagos en cada una de sus políticas creadas para ofrecer beneficios a las personas más vulnerables (Brousselle, Brunet, & Kennedy, 2020).

En el año 2008 en el tercer trimestre, una crisis financiera de proporciones mundiales afectó gravemente a las economías de los hogares, las empresas, las regiones y las naciones. Si bien los

efectos de las crisis amenazan la aptitud financiera de todos los sectores, pero en especial el tercer sector o sector de organizaciones sin fines de lucro. Sin duda, la crisis económica ocurrida en el marco del colapso financiero, afectó el bienestar de estas de manera directa. Las fundaciones por lo general pueden enfrentar reducciones en las ayudas que el gobierno les pueda brindar (Katja, 2012) Además, es posible que puedan adaptarse a recortes de ingresos originados por cambios en sus políticas a raíz de sus donantes o alianzas, pero en el caso de que las crisis inminentes golpeen las puertas del sector fundacional, la carencia de contar con actividades económicas que les provea de ayuda financiera en estos momentos, hace imposible la continuidad de sus operaciones. Durante tiempos de crisis, el sector enfrenta decisiones difíciles en la distribución de los recursos (Camarero & Garrido, 2009).

Dado el sistema económico de las fundaciones, estas dependen generalmente de donaciones por parte de personas, grupos empresariales, rubros gubernamentales o alianzas corporativas, que mantienen sus operaciones y brindan estabilidad en el tiempo, lo cual crea un escenario altamente crítico para verse afectados por las crisis surgidas (Nonprofits, 2019)

Bowman, W., (2011) menciona que, tras darse el efecto de las crisis a nivel mundial en el sector fundacional en los últimos años, la capacidad de las organizaciones para brindar servicios (capacidad financiera) y generar ingresos (estabilidad financiera) está amenazada, al mismo tiempo que el escaso conocimiento en resiliencia financiera y el impacto, son preocupaciones importantes en las organizaciones sin fines de lucro a nivel mundial, mientras que la demanda de muchos servicios aumenta progresivamente (Maher & Oh, 2020).

Por otra parte, la investigación:” The effects of the 2008/9 economic recession on NGO sustainability and functioning in the South African social services, health and education sectors”, conocida en español como: Los efectos de la economía de 2008/9 recesión en ONG sustentabilidad

y funcionamiento en los sectores de servicios sociales, salud y educación de Sudáfrica, ha servido para lidiar responsablemente con efectos e impactos causados por situaciones ajenas a las de las fundaciones, pues dentro del estudio, se evidencia que las organizaciones sin fines de lucro encuestadas, efectivamente tuvieron efectos negativos en su parte financiera haciendo de su sistema social operativo acciones limitadas y escasas. Pero al mismo tiempo, la crisis del 2008-2009 creo oportunidades para desarrollar e implementar estrategias que les ayudó a minimizar los impactos de esta crisis (Gebreselassie & Smit, 2013).

Por lo anterior, es válido ver la manera como se adaptaron a las consecuencias que trajo la crisis, pero uno de los efectos y preocupaciones más notorias está en el hecho de las etapas posteriores a esto, pues es sumamente cuestionable. Por ejemplo, Foundation, (2010) informó que después de las recesiones anteriores al año 2008, las donaciones caritativas tardaron de 3 a 5 años en alcanzar los niveles previos a la recesión. Para el caso del gran colapso financiero, los recursos han tardado mucho más en llevarse en su totalidad a la canalización correcta y oportuna, tal cual como se vió en tiempos pasados, pues la duración elevada en la recuperación de los empleos y la lenta estabilidad de las finanzas a nivel de los gobiernos, han supuesto un panorama en donde, aunque existan estrategias de adaptación en el sector fundacional, no se ofrece la misma cantidad de obras sociales, aunque el marco de las necesidades humanas sí se incrementen (Morreale, 2011).

Se pensaba que la crisis del 2008 logró acentuar sus impactos en el pasado, pero no fue hasta el año 2017 que las necesidades humanas fueron tres veces mayores a las conocidas al inicio de la crisis financiera. Como resultado, se tuvo que las fundaciones tuvieron que esforzarse por satisfacer muchas necesidades a nivel público. Una encuesta realizada por Finance Fund (Ibid, 2019) logró evaluar los impactos después del 2008 generados al sector de las fundaciones y concluyó lo siguiente:

- Más de la mitad (57 por ciento) informó que las organizaciones no pudieron satisfacer la demanda; la cifra se elevó al 65 por ciento entre las organizaciones sin fines de lucro que sirven a poblaciones de bajos ingresos.

- Más de las tres cuartas partes (79 por ciento) informaron que la demanda de servicios había aumentado de 2016 a 2017 (El 39 por ciento dijo que aumentó más del 10 por ciento).

Por consiguiente, es sabido que este sector no puede llegar a evitar las crisis ni problemas a nivel mundial, ni tampoco eliminar las desventajas sociales, pero por el contrario dentro de sus estructuras organizativas, son conscientes de las tensiones vividas y los desafíos surgidos a causa de las crisis, de manera que con esto se logra afianzar el informe de lo que las decisiones a nivel gubernamental o de parte donativa por las personas, fomenta espacios donde la canalización de recursos está muy de la mano con sus necesidades internas.

No es la excepción el conocimiento de los impactos generados por la pandemia covid-19 al sector fundacional, por lo que se hace necesaria la consecuente búsqueda de todos aquellos efectos causados de manera que se contribuya significativamente a la literatura en mención, sobre la cual exista validez, y sobre todo en temas del sector fundacional, específicamente en el marco de los eventos, crisis o recesiones acontecidas y que han afectado de manera directa o indirecta su labor social. Por tanto, se ha de presentar lo relacionado a esto, y se espera crear un vasto conocimiento que otorgue valor a otras futuras investigaciones sobre el tema desarrollado aquí.

4.2.1 Impactos y Efectos del Covid-19 en las Fundaciones

El Covid-19 ha tenido un impacto negativo en cada una de las organizaciones; prima el pesimismo de coyuntura entre la gran mayoría, evidenciando que el impacto de la crisis en las

fundaciones será largo y duradero (Deloitte, 2020). Los resultados de los cambios generados se enmarcan en lo siguiente:

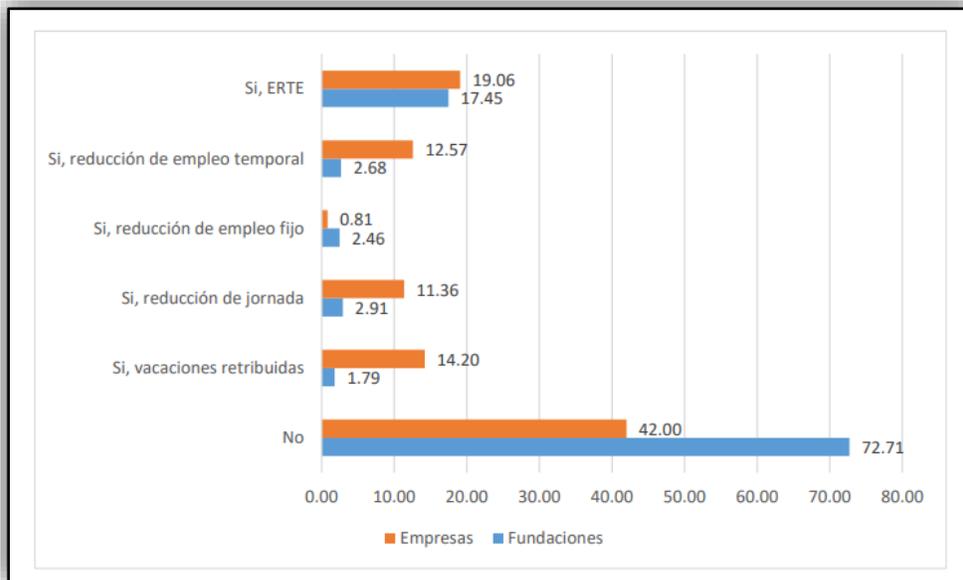
4.2.1.1 Empleo.

La pandemia ha tenido un dramático impacto en el empleo en todos los sectores, en especial en las fundaciones sin ánimo de lucro, quienes han tenido que adoptar alguna política de ajuste de empleo que comprende reducción de jornadas, empleo temporal, y reducción de actividades; según Deloitte, 2020 se ha reducido la fuerza laboral en las fundaciones alrededor del 50%, lo que presenta una gran diferencia al comparar con el sector fundacional, que expresa que un 70% de su sector, menciona no haber implementado alguna medida en materia de empleo a raíz del covid-19.

Tal y como se muestra en la figura 3, el 58% de las empresas han reducido su fuerza laboral, mientras que el 42% asegura mantener su puesto de trabajo; se puede evidenciar a su vez que, en la reducción de empleos fijos por parte de las fundaciones, hay un porcentaje mayor frente a las empresas del sector, y que cerca del 73% de las organizaciones sin ánimo de lucro declara no haber implementado políticas para sobrellevar los impactos generados por el covid-19 (Deloitte, 2020).

Figura 3.

Impacto del Covid en los empleos



Nota: Tomado de *Instituto de análisis estratégico de fundaciones: Los efectos de la covid-19 en las fundaciones españolas* (p.10) por Rodríguez, G.; Sosvilla, S., 2020.

4.2.1.2 Ingresos.

Dada la singularidad de la financiación del Tercer Sector, gran parte de los ingresos de las fundaciones, proceden del sector público y de donaciones de particulares o institucionales, lo que resulta comprensible que se reduzcan estos aportes a las mismas. Debido a cierres y reducción de la fuerza la laboral, según Independent Sector, (2020) alrededor del 80% las organizaciones sin ánimo de lucro han visto acortamiento a sus ingresos, lo que se traduce en disminución de sus aportantes a raíz del desempleo generado por el covid-19.

En un sentido general, el sector fundacional y en especial algunas organizaciones han expresado su preocupación por que la estabilidad financiera a largo plazo puede estar comprometida debido a la disminución de sus servicios ofrecidos; ante esto, la opción es entonces, la toma de decisiones rápida y consistente que permita cumplir con los objetivos de ayuda a las personas y la dirección de la organización a través de la crisis (Waldron L, 2020). Un enfoque a tener en cuenta, es buscar nuevas fuentes de ingresos, apoyados en financiamientos flexibles que les permita cubrir las necesidades urgentes en el ejercicio, pues algunas organizaciones sin ánimo de lucro que no son negocios u ofrecen servicios esenciales, han estado sujetas a cierres temporales por parte del gobierno, debido a la reducción en el patrocinio e ingresos para el desarrollo de actividades básicas, ya que estas organizaciones dependen netamente de la administración de cada territorio (D, 2020).

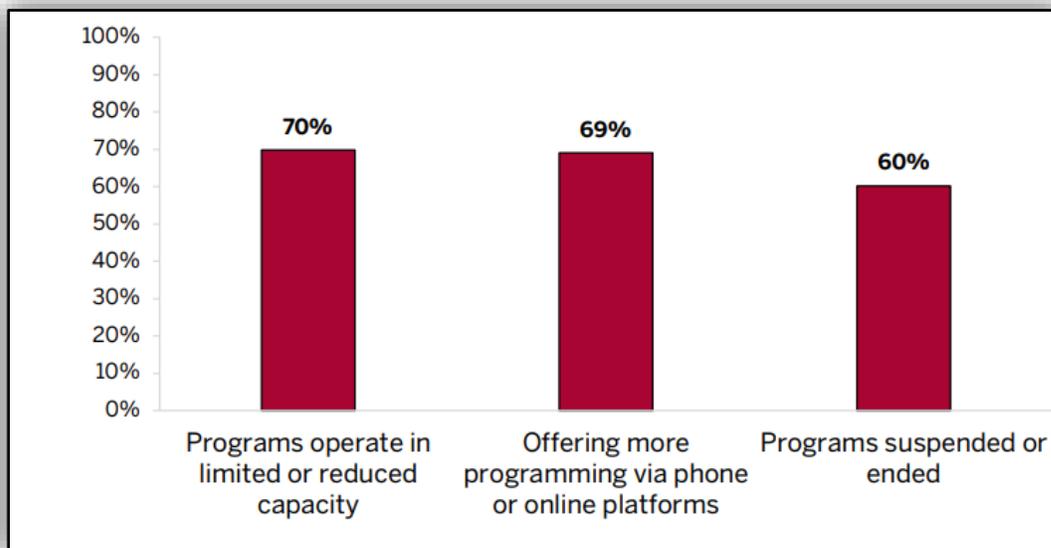
4.2.1.3 Operativos.

La actual crisis es un desafío para las sociedades y organizaciones, pues los impactos generados en todos los sectores son cada vez más notables. Debido a los cierres, y disminución en las fuentes de financiación, algunas fundaciones tuvieron que detener sus actividades, hacer un análisis de la situación, reducir servicios y la cantidad del personal, mientras que otras experimentaron un aumento en demanda de servicios y tuvieron mejores apoyos económicos por parte del gobierno y particulares. En el sector fundacional la definición de la misión se considera en gran medida por dada o estable, esto supone que el sector tiene definida su misión como agente organizado de la sociedad civil en la producción del bienestar, y el objetivo en la crisis para adaptar sus actividades a la demanda social, lo que evidencia preparación para el cumplimiento de las necesidades, y para mantener cada área de la organización, conservar oficinas, salarios, y empleos (Independent Sector, 2020).

En la figura 4, se puede demostrar que en la parte operativa y en el ejercicio de las actividades de las fundaciones, cerca del 70% de estas organizaciones operan con una capacidad limitada y reducida de personal, mientras que el 69% dicen estar ofreciendo los mismos programas por teléfono o plataformas en línea para no reducir personal y no disminuir la oferta de servicios, por último, se relaciona un 60% que hace referencia a los programas suspendidos o terminados. Cabe resaltar que cada una de estas modalidades en las que se expresa de manera porcentual el impacto generado por la pandemia en la parte operativa de las fundaciones, se muestra una capacidad de adaptación ante la crisis con el fin de mantener cada área, cubrir las necesidades de la población, y aportar desarrollo al sector fundacional.

Figura 4.

Impacto en la programación y la prestación de servicios



Nota: Tomado de *Indiana Nonprofits and Covid-19: Impact on Services, Finances and Staffing* (p.3) por Kirsten, A.; Kathryn, H, 2020.

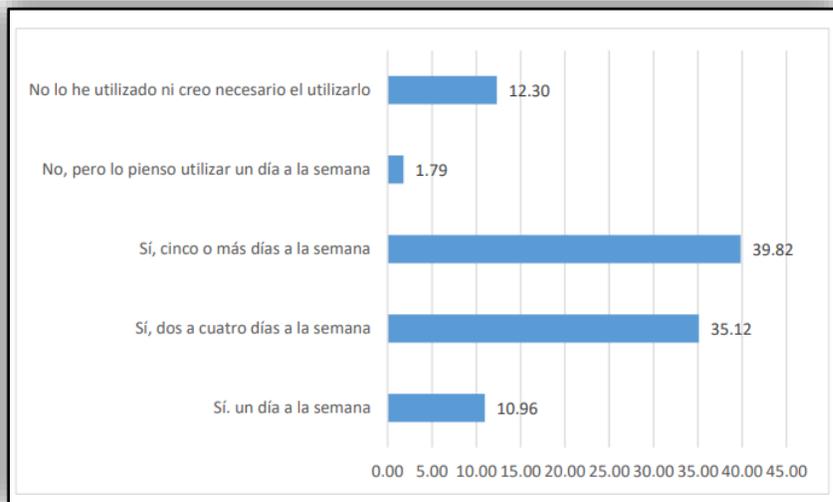
4.2.1.4 Teletrabajo.

El trabajo a la distancia invadió todos los sectores como consecuencia del confinamiento y las restricciones de desplazamiento ante la emergencia sanitaria, acelerando el uso de las nuevas tecnologías en la actividad laboral; el fortalecimiento de la modalidad del teletrabajo ha tenido grandes implicaciones en las condiciones de trabajo (tiempo ocioso, jornada laboral, vacaciones, etc.) de manera tal que, se ha empezado a tener en cuenta el componente del diálogo social para poder direccionar los intereses de las organizaciones con los de los empleados, y tener una regulación que permita garantizar una constancia en el desarrollo de actividades. Obviamente, esto se ha expandido sobre todo en sectores con un avanzado desarrollo tecnológico y en menor medida en otros como los servicios personales. En el sector fundacional el teletrabajo ha sido utilizado por la mayoría de las organizaciones, con un aprovechamiento de cinco días o más por semana a esta modalidad, esto refleja el compromiso de adaptación y búsqueda de opciones frente a los impactos generados en las fundaciones a raíz de la crisis sanitaria (Cabrero G. R., 2020).

En la figura 5, se evidencia que cerca del 86% de las fundaciones han utilizado el teletrabajo, cerca del 40% manifiesta implementarlo cinco o más días a la semana, mientras que el 46% restante expone emplearlo de uno a cuatro días en la semana; esto refleja la disposición de estar abierto a los cambios e implementación de herramientas necesarios para tener continuidad.

Figura 5.

Uso del teletrabajo en las empresas



Nota: Tomado de *Instituto de análisis estratégico de fundaciones: Los efectos de la covid-19 en las fundaciones españolas* (p.10) por Rodríguez, G.; Sosvilla, S., 2020.

5. Revisión De La Literatura De Las Estrategias De Adaptación Y Sostenibilidad De Las Fundaciones

5.1 Metodología

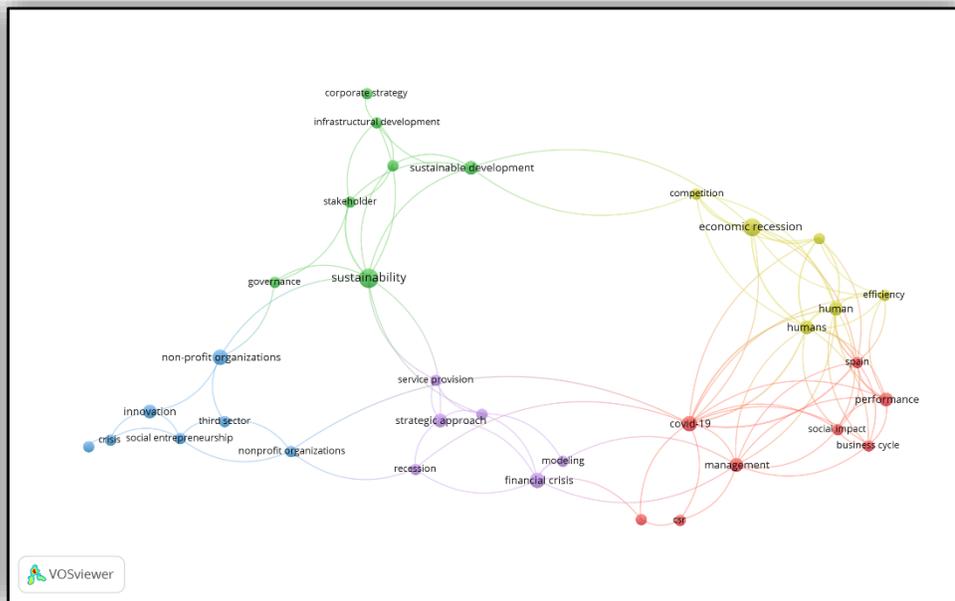
Para el componente de adaptabilidad y sostenibilidad del sector fundacional ante la pandemia del Covid-19, la metodología utilizada se enfocó en la consulta de las maneras como las fundaciones han logrado adaptarse y sostenerse, no solo en la crisis actual, sino también, en las demás crisis ocurridas en su ciclo de funcionamiento operativo. Para ello, se tomaron en cuenta recursos de las bases de datos Scopus y Web Of Science.

Una vez identificado el enfoque que surge al momento de la realización de la fase propuesta (Revisión de estrategias de adaptación y sostenibilidad de las fundaciones ante el Covid-19) se realiza la búsqueda web y en bases de datos de los documentos correspondientes especialmente con los criterios y las palabras (*crises OR recession) AND ALL (Sustainability OR *adaptability-strategies) AND ALL (*non-profit OR aid-organization).

Los documentos encontrados fueron analizados mediante la aplicación Vosviewer para conocer las palabras utilizadas con mayor frecuencia por los autores en los artículos publicados. Por tanto, como se puede ver en la Figura 6 (Mapa de palabras), los siguientes términos: Recession, Crisis Covid-19, Sustainability, Nonprofit Organizations, Third Sector y Corporate Strategy abarcan de manera significativa a la bibliografía requerida para el desarrollo y curso de la investigación.

Figura 6.

Mapa de palabras concurrentes

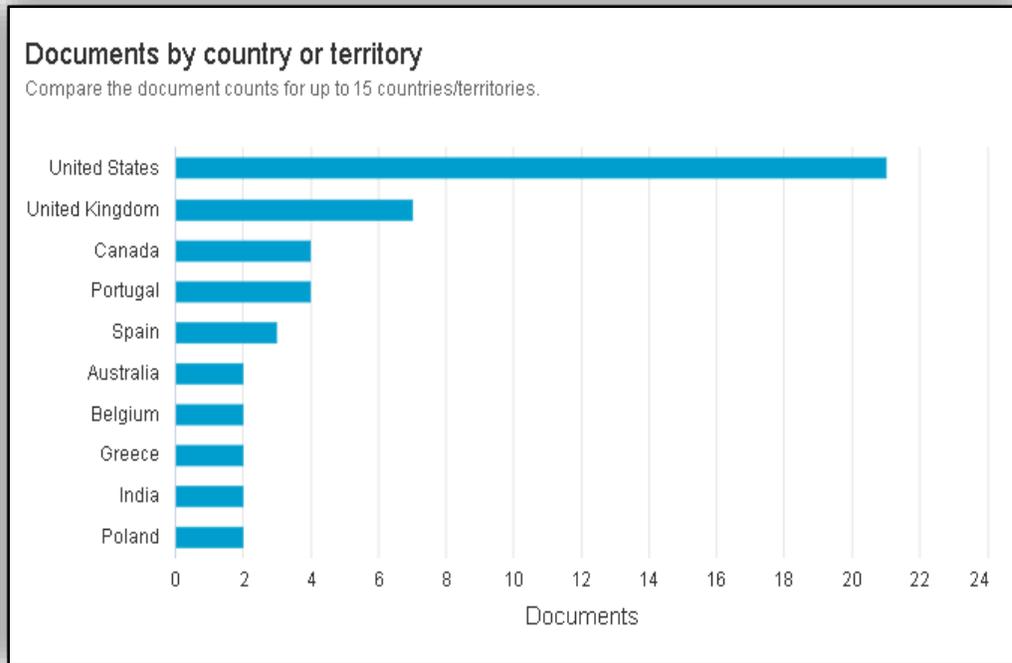


Nota: Tomado de Vosviewer

En orden de relevancia, se destaca en la figura 7, los países que más publicaciones han realizado sobre el tópico tratado en este capítulo. Los 3 más representativos son: Estados Unidos, que se sitúa en el primer lugar con 21 publicaciones relacionadas con desafíos financieros en organizaciones sin fines de lucro, reinención, sostenibilidad en las sociedades, y análisis estratégico para las organizaciones en América Latina; Reino Unido por su parte, presenta 7 artículos que van de la mano con innovación social para la generación de oportunidades de sostenibilidad, y desarrollo del liderazgo ante desafíos y tendencias actuales; en el tercer lugar, se sitúa Canadá con 4 aportes bibliográficos relacionados con mejoras en la creación de valor financiero, e impactos de las políticas gubernamentales en las organizaciones sin fines de lucro, apoyado en campañas de recaudación de fondos para buscar mitigar los impactos del covid-19, temas de suma relevancia e importancia para continuar con un análisis más práctico y detallado sobre cómo las fundaciones han podido hacer frente a las diversas situaciones, crisis o impactos, en el marco de la sostenibilidad y la adaptabilidad.

Figura 7.

Países destacados



Nota: Tomado de Herramientas de análisis Scopus

5.2 Revisión De La Literatura

Frente a la presencia y actuación de las crisis a nivel mundial y en especial al sector de las fundaciones, muchos efectos, cambios e impactos ocurren y desestabilizan sus planes y metas propuestas. La incertidumbre que esto genera se somete por tanto a riesgos y malos momentos, pues debido a que son experiencias y tiempos diferentes, no se cuenta con explicación, experiencia ni estrategias que ayuden a minimizar todo lo negativo que ocurre. La incertidumbre, por tanto, lleva a toma de decisiones equivocadas, malos manejos y una recuperación que, si no es lenta, nunca llegará y conduce a la desaparición de la organización (Doolittle, 2020).

Por lo anterior, las crisis afectan totalmente el bienestar financiero y operativo de las organizaciones, y de acuerdo a su distribución de capital que genera su normal funcionamiento, el efecto puede variar entre una y otra. Pero lo que si es cierto, es que todas enfrentan situaciones complicadas y deben fomentar estrategias de adaptación, las cuales en vez de obligaciones se convierten en necesidades, si realmente quieren sostenerse en el tiempo (Chan & Tuckman, 1994)

De 1,5 millones de fundaciones que existen en el mundo, aproximadamente 1 millón comprometen acciones de bienestar social. En 2016 estas organizaciones reportaron ingresos por más de 2 billones de dólares (Team, 2020). Todo esto, constituido mayormente por el financiamiento del gobierno (80%) y donaciones individuales, colectivas y corporativas (20%). Por tanto, puede verse que es el sector más vulnerable ante la presencia de crisis, aun así, sus proyectos generen demasiado impacto en la vida de las personas, pues son muy dependientes de una o dos fuentes de ingreso (Nonprofits, 2019).

Por otra parte, considerando el objeto social de las fundaciones su fuente de ingresos representa en una mayor contribución a diferencia de otras. Por ejemplo, el 56% y 61% de los ingresos de las organizaciones relacionadas con educación, están determinadas mayormente por donaciones individuales y corporativas. Las entidades que brindan servicios humanos son apoyadas en un 48% de sus ingresos por financiación de los gobiernos. Las fundaciones enfocadas con el medio ambiente y los animales dependen en gran medida de las donaciones de las personas en un 49%. Así mismo, en las que se relacionan con arte, cultura y humanidades, sus ingresos en un 45% vienen a darse por aportes de la sociedad. Esto corrobora aún más el gran riesgo que corre el tercer sector para lograr fijar sus metas en el tiempo, por lo que se hace necesario generar estrategias que motiven la consecución de otras fuentes de ingreso, pues si las crisis golpean la puerta, deben estar preparadas para afrontar los efectos generados (sector, 2016).

Una condensación de ingresos por parte de donantes y apoyo del gobierno debe sostenerse bajo los pilares de la diversificación y la distribución correcta de recursos. La primera aumenta la sostenibilidad financiera considerando de que, al contar con múltiples fuentes no todas serán vulnerables en tiempos de crisis, y, además, la distribución eficiente de estos ingresos, fomenta hábitos de utilización adecuada mediante proyectos y planes que garantizan el bienestar de la población con impactos significativos (Howard & Tuckman, 1991).

Entre tanto y considerando los ejes misionales del sector fundacional (No captar dinero para el beneficio particular de sus directivos), hablar de una diversificación de ingresos para generar estabilidad financiera puede desplazar sus metas y principios, y con esto afectar la legitimidad de su actuación en la sociedad (Carroll & Jones, 2008). Por eso, debe existir entonces primeramente una identificación de las partes contributivas, para luego efectuar una comunicación asertiva y coherente, mostrando ese punto crítico de financiación para no perder el rumbo de atención social, ni tampoco someterse a limitados ingresos que, en momentos de incertidumbre, afectaría la sostenibilidad organizacional (Krug & Weinberg, 2004).

Ahora bien, sumado a la carencia de diversos ingresos, la llegada de la pandemia Covid-19 arrasó todo panorama de éxito propuesto en años anteriores a nivel mundial. Para el sector de las organizaciones sin ánimo de lucro, se encontró que el 83% había perdido sus ingresos y el 71% había reducido su actuación social para no perder aún más lo poco que tenían. Esto entonces, muestra que todos los tipos de ingresos están disminuyendo y es posible que la capacidad de los donadores y patrocinadores, se comporten de la misma manera (Independent Sector, 2020)

Adicional a esto para sectores de subvención en Colombia, debido a los efectos de índole financiero y operativo causado en todos los sectores de la economía, una tasa de desempleo de 7,9% correspondiente a 12,6 millones de personas sin empleo para septiembre de 2020, sugiere que la captación de dinero por parte de gobierno disminuye y consigo su contribución a este sector se vea nula (Statistics, 2020)

En consecuencia, se hizo la búsqueda correspondiente al tópico de la adaptabilidad y sostenibilidad en el tercer sector para contribuir a la literatura de las crisis, de manera que exista herramientas conceptuales para que en futuras investigaciones se cuente con conocimiento previo, y para que en eventuales tiempos de cambio las organizaciones pertenecientes al sector de las fundaciones cuenten con criterios que les ayude a adaptarse y sostenerse a pesar de todo impacto negativo.

5.2.1 Conceptos en común expuestos por los autores

Los conceptos abordados en esta sección son el resultado de la ambigua categorización de estos en los artículos encontrados, entendiendo que no se pueden dejar sin una correcta delimitación para otorgar sentido y coherencia a lo expuesto en este trabajo, pues hacen parte del contexto general de la literatura y los objetivos propuestos. Estos conceptos mencionados por los autores corresponden a los siguientes:

5.2.1.1 Nueva normalidad.

Según Agustín Zerón (2020) la nueva normalidad se refiere a las condiciones económicas que surgen ante sucesos relacionados con crisis financiera y recesiones, limitando el enfoque dado a desarrollar actividades cotidianas sin dejar a un lado la adaptabilidad a las nuevas realidades existentes.

Sin embargo, Lew y Herrera (2020) la definen bajo la combinación de dos conceptos centrados en el cuidado social y la generación de transformaciones marcadas por un entorno cambiante, retornando a una condición de nuevo estado natural definido por el desarrollo y la globalización.

5.2.1.2 Resiliencia.

Sandelans (1981) define Resiliencia como la posibilidad de brindar respuestas organizacionales a amenazas externas presentes en un entorno definido. Así mismo, se puede entender como el poder o la capacidad de adaptabilidad de los modelos de negocios con el fin de reducir vulnerabilidades e interrupciones de los procesos o actividades llevadas a cabo con fin social (Hamel, 2003).

5.2.1.3 Sostenibilidad.

La sostenibilidad en términos generales, surge como una vía positiva ante hechos desfavorables para las organizaciones, donde se ve involucrado el desarrollo de las actividades que éstas realizan dentro de un sector en particular. Según Macedo (2005) la sostenibilidad busca satisfacer las necesidades de la población, mediante la generación de acciones que les permita mejorar situaciones actuales o futuras.

Teniendo en cuenta esta definición, es necesario definir los diferentes tipos de sostenibilidad que guardan relación con el tema de estudio y el objetivo de la investigación. Éstos son:

Sostenibilidad financiera:

Para Martínez (2015) sostenibilidad financiera es la creación de valor basada en un modelo de responsabilidad social que busca la reducción de costos en la operatividad, eficiencia en la utilización de recursos, y la creación de buenas relaciones con el estado y con las diferentes fuentes de financiación.

Para las organizaciones lucrativas y no lucrativas la sostenibilidad financiera consiste en recursos que dan la habilidad de aprovechar las oportunidades y reaccionar a las amenazas inesperadas, manteniendo las operaciones generales y un buen patrón de rendimiento y viabilidad (Bowman W. , 2011).

Sostenibilidad social:

Según Consciente (2019) sostenibilidad social es la búsqueda de un bienestar general para los miembros de una organización, potenciando capacidades para mantener una comunidad estable y saludable. Según el Pacto Mundial de las Naciones Unidas, citado en Consciente (2019), la sostenibilidad social se puede entender como una de las formas para gestionar e identificar impactos generados en las comunidades para una buena toma de decisiones que a futuro mejore la calidad de las relaciones entre la organización y las personas.

Sostenibilidad corporativa:

Lindgreen, Córdoba, Maon, & y Mendoza (2010) definen la sostenibilidad corporativa como el desarrollo de estrategias sociales y que, como parte de su aplicación, son el reflejo de la

construcción de un mejor entorno, mediante la satisfacción de necesidades por servicios, a fin de ser sostenibles en las regiones y agregar valor a la sociedad.

Escudero y Lama (2014) sostienen que la sostenibilidad corporativa es la unión entre la sostenibilidad social que se orienta a mitigar los riesgos sociales, y la creación de valor mediante el desarrollo de beneficios para grupos de interés de un entorno.

5.2.1.4 Adaptabilidad.

Vázquez (2010) expone que la adaptabilidad es la agilidad con la que la organización responde a sus clientes externos y su disposición al cambio. Es una medida que refleja la flexibilidad de la organización. El grado de adaptabilidad se refiere a la habilidad para asimilar de manera efectiva los cambios que enfrenta en un entorno definido, conocido y dado.

Para Jorge Frías (2012) la adaptabilidad es la capacidad de efectuar el proceso de adaptación y llevarlo a cabo en el menor tiempo posible que exijan las circunstancias. Es asociada por los autores con los procesos de cambio planeado, y guarda relación con los cambios que impone el entorno, y cambios imprevistos en general.

5.2.2 Estrategias De Adaptación De Las Fundaciones

La pandemia del Covid-19 sin lugar a dudas ha sido uno de los motivos actuales que amenaza el presente de la sociedad. En el mundo, y en la mayoría de los países, organismos públicos, y empresas privadas, se han visto en la necesidad de ajustar sus políticas, implementar herramientas digitales, y adaptarse a un trabajo remoto, con el fin de sobrellevar los cambios y garantizar continuidad en el ejercicio de sus operaciones (Uc, 2020).

Como parte de las estrategias que definen una buena adaptación de las fundaciones a raíz del covid-19 y los cambios generados por esta pandemia, se presentan las siguientes:

5.2.2.1 Espacios con la determinación de normas de bioseguridad.

Las fundaciones tienen que evaluar los planes planteados, revisar de qué manera tienen más impacto con los servicios que ofrecen, y así, tener una idea clara de que aquello que se pueda realizar en la presencialidad fomente la utilización de las normas de bioseguridad, y lo que no, se realice de forma remota. En la ejecución de estas políticas para el cuidado de la sociedad, se hace indispensable la implementación y ejecución de planes de contingencia frente al covid-19, como el uso de tapabocas obligatorio, dispensador de gel antibacterial y alcohol en áreas específicas, espacios abiertos, no cerrados, y una serie de planes organizacionales que permita a las instituciones evaluar lo implementado con los resultados arrojados en la aplicación del mismo (ICBF, 2021).

5.2.2.2 Renovación en la prestación de servicios.

Es indispensable, y pensando en el bien de la sociedad y de las personas que hacen parte de programas ofrecidos por las fundaciones, que se tenga en cuenta el reinventarse ante los cambios generados por la pandemia. Las barreras no son un requisito continuo para el distanciamiento físico, esto indica que las organizaciones benéficas, ante los cambios generados deben buscar la forma de seguir en el entorno, ajustar políticas, rehacer servicios y proceder a sostener actividades de calidad para las gentes. El reinventar estas organizaciones hace referencia a ofertar sus servicios con el uso de la tecnología, con base en talleres programados, socialización de experiencias con cada una de las familias (para que tengan conocimiento de cómo se irán realizando progresivamente cada encuentro), y haciendo uso de herramientas tecnológicas, del teletrabajo y

de reuniones recurrentes de manera presencial si las condiciones lo permiten; cabe resaltar que estas actividades antes de la emergencia sanitaria no eran tan sólidas y ahora, hacen parte de una nueva normalidad que apunta al fortalecimiento de cada estructura social, de las relaciones entre las instituciones de ayuda y la comunidad (Astrid Brousselle, 2020).

5.2.2.3 Movilización comunitaria.

La movilización comunitaria es el acto de alentar a comprometer a la comunidad a participar en la creación de acciones de ayuda, una vez más se hace indispensable tener gran empatía por nuestros semejantes (ONU MUJERES, 2020), y más si se atraviesa por una serie de dificultades que afectan a un grupo de personas que dependen del desarrollo de actividades sociales para un crecimiento sano de sus gentes; es entonces buscar la forma, e incentivar para que se tenga la iniciativa de promover actos donde se ayude a suplir necesidades básicas de los integrantes de las fundaciones, materiales artísticos para el desarrollo continuo de talleres con las comunidades y el fortalecimiento de habilidades para el aprendizaje, benefactores económicos para hacer posible la ejecución de encuentros recurrentes que permitan el sano esparcimiento, y socialización con el personal de las organizaciones, y apoyo comunitario, donde se tenga en cuenta el factor actuar sin ánimo de lucro, pues la intención es poner el trabajo al servicio de la sociedad (Caja de Herramientas Comunitarias, 2020).

La acción sobre estos temas dependerá de formas significativas de participación pública y comunitaria, con una mayor acción colectiva, por lo que será necesario probar nuevos procesos que involucren a los líderes de la sociedad en el sector sin fines de lucro. También se cuenta con el aprovechamiento de las movilizaciones comunitarias con el fin de fortalecer la cultura de la

filantropía y crear una infraestructura más sólida para el voluntariado, la participación y las donaciones (Astrid Brousselle, 2020).

5.2.3 Estrategias De Sostenibilidad En El Sector Fundacional

No ha sido fácil para las fundaciones afrontar todos los impactos negativos que la pandemia Covid-19 ha traído. Se ha visto en páginas anteriores como la limitación de recursos en periodos pasados, ha marcado totalmente su financiación y consigo los efectos de las crisis se han visto notoriamente. La diversificación y estrategias de captación de ingresos fuera de los límites normativos y legales de las fundaciones, es un paradigma que debe comprometer la relación entre las partes contributivas, pues la necesidad de buscarlos se acrecienta cada vez más, al mismo tiempo que la escasez y pobreza de las personas implican mayor intervención de este sector. No basta ahora las donaciones personales, pues el sistema laboral con sus efectos en el empleo, acentúa más la falta de estas. Tampoco es suficiente el apoyo del gobierno, debido a que la distribución de los rubros nacionales está enfocada totalmente en la contención de la pandemia en su entorno de salud (Soccolich, 2020)

Así mismo, asumiendo posturas de recuperación financiera, ahora se requiere de un manejo más integrador con la labor social y corporativa, buscando maximizar la actuación fundacional, robustecer el sistema organizacional y ofrecer bienestar según el enfoque particular.

5.2.3.1 Sostenibilidad social.

- **Creación de un modelo de planes eficientes**

Un modelo de plan eficiente, es un registro de una descripción detallada de acciones necesarias para llegar a cumplir un objetivo (Christino, 2021); hace parte de una de las formas, en las que las organizaciones actuales ante cambios generados en el entorno, garantizan continuidad. Para hacer posible cada planteamiento pensado y propuesto, y aplicarlo en las instituciones a fin de generar impactos positivos; se debe seguir una serie de pautas para tener un seguimiento de las actividades eficiente, y gestionar de la mejor forma los recursos de las fundaciones.

Bray, (2020) plantea el siguiente Modelo Eficiente:

- ✓ Determinar una meta alcanzable.
- ✓ Evaluar los planes que se tienen y cuáles son los que más impacto generan.
- ✓ Crear una estrategia de recaudo.
- ✓ Agradecer a los contribuyentes.
- ✓ Entender lo que motiva a los colaboradores.
- ✓ Escribir la estrategia en un documento.

La aceptación y logro del modelo planteado, dependerá en gran medida de la participación pública y comunitaria, involucrando líderes de la sociedad en el sector sin fines de lucro, reforzando equipos y estructuras organizativas haciéndolas más eficaces y flexibles, a fin de responder adecuadamente a un entorno que cambia rápidamente, poder dirigir las organizaciones en condiciones de extrema incertidumbre, y adaptarse a los posibles cambios que se presentarán en el futuro (Cabrero G. R., 2020).

- **Impulsar iniciativas colectivas**

La profundidad de la emergencia sanitaria, la incertidumbre de su alcance y las múltiples ramificaciones que tiene como consecuencia, hace imposible que las fundaciones puedan aportar en forma efectiva de manera aislada. Por ello, en distintos países, las fundaciones han sido un motor del impulso a iniciativas colectivas, aportando recursos, involucrando a la sociedad civil y en algunos casos a los gobiernos (Investiga DUS, s.f.).

En Colombia, la fundación Empresarios por la Educación, fue uno de los primeros colaboradores de gran alcance con apoyo de entidades privadas y de la sociedad civil que implementaron la estrategia multiplataforma para fortalecer el aprendizaje a distancia de todos los niños, niñas y jóvenes, una iniciativa que desde una perspectiva mucho más detallada, ha permitido que muchas instituciones sin ánimo de lucro puedan seguir ofertando sus servicios y logren llegar a cada familia para buscar grandes transformaciones en la sociedad especialmente en los jóvenes. Por otra parte, en Chile, la red articulada de organizaciones Movidos x Chile, ha incorporado el uso de una plataforma de donaciones para financiar movilizaciones comunitarias en pro de las necesidades de las gentes frente a la emergencia sanitaria, lo que demuestra una vez más el compromiso de seguir apoyando a quiénes más necesitan en tiempo difíciles (UAI, 2020).

La cooperación entre empresas, familias, fundaciones, y el estado, ha mostrado ser el motor de grandes iniciativas sociales en esta emergencia sanitaria, el sector fundacional que se ha visto impactado gradualmente por cada cambio generado, ha permanecido gracias a la puesta en marcha de cada ideal propuesto por la fuerza social; esto nos demuestra la necesidad aplicar la empatía, de llevar a la práctica la filantropía, puesto que moviliza recursos en forma rápida ante necesidades inmediatas, impulsa soluciones novedosas, coordina ayudas entre distintos actores, y da relevancia a las comunidades. En efecto, cada cambio generado por la pandemia, será un aprendizaje que

sirva para fortalecer cada rol dentro de las organizaciones de ayuda, y la filantropía, y con ello, se pueda mantener un entorno que propicie desarrollo (UAI, 2020).

5.2.3.2 Sostenibilidad financiera.

Técnicas de recaudación de fondos:

- **Crowdfunding:** Según Gutiérrez, (2010) lo define como: “El crowdfunding es un método que se basa en compartir la financiación de un proyecto entre todas las personas que deseen apoyarlo. Es decir, en dejar en manos de un colectivo las labores que habitualmente realiza una persona o una entidad. Crowdfunding es un llamamiento abierto para ayudar a recaudar fondos para poner en marcha un proyecto, artículo, película, iniciativa, etc...”.

Kappel, (2009) menciona de esta técnica de recaudación: “El crowdfunding es una estrategia basada en la creación de una convocatoria abierta a la financiación de un proyecto, habitualmente vía Internet y redes sociales por parte de una multitud de personas que aportan en general pequeñas cantidades, pasando a ser reconocidos como parte del mismo. Al igual que en el caso del crowdsourcing, el crowdfunding tiene un objetivo más allá de su definición estricta, esto es, la implicación afectiva en un proyecto”.

El crowdfunding por tanto se convierte en una estrategia significativa que mediante el uso de factores clave: Proyecto o plan social bien definido, captación de emociones e integración con los donadores, fomenta la consecución de recursos para las fundaciones, de manera que se soporte el eje financiero de estas bajo nuevas tendencias, maximizando la labor social y entregando valor cada vez más a los servicios que presta (Boeuf & Darveau, 2014).

Además, es importante mostrar que hacer uso de esta estrategia conduce a la tenencia de acercamiento virtual, pues es indispensable el uso de redes sociales, aplicativos y páginas web de recaudación de fondos. En estos sitios el proyecto planteado se promociona por un tiempo específico, se realiza interacción con los contribuyentes, al momento de la finalización del tiempo se cuantifican las donaciones, y se va mostrando el paso a paso de la ejecución del proyecto en su totalidad (softcredito, 2020).

Dentro del crowdfunding, es importante mostrar sus diferentes tipos, creando con esto varias opciones de uso de sus plataformas, según las características propias de cada iniciativa social.

- ✓ Donaciones: Realizar aportes sin esperar beneficios a cambio
- ✓ Recompensa: Hacer aportes por los que a cambio se recibirá algún producto o servicio.
- ✓ Acciones: Con este tipo se recibe participación en acciones o iniciativas.
- ✓ Préstamo: Ayuda a financiar proyectos, lanzados en masa para crear un amplio grupo de inversionistas.
- ✓ Royalties: Esperan obtener una parte simbólica de los beneficios cuando salgan al mercado (Cajamarca, 2021)

Al pertenecer a una técnica moderna de recolección de fondos, el uso de plataformas es el medio característico para ejecutar las acciones según el tipo de crowdfunding planeado. La siguientes corresponden a las mejores plataformas para desarrollar los proyectos en las organizaciones:

- ✓ Agrapp: Plataforma que facilita la financiación de productos agrícolas buscando tecnificar la agricultura. Se ofrecen contratos de comercialización y reportes de seguimiento a las inversiones hechas en dicha aplicación.

- ✓ Inverti: Plataforma que promueve las inversiones inmobiliarias, donde se entrega mes a mes reportes de rentabilidad, y se cuenta con un fondo para administrar los recursos invertidos.
- ✓ Vaki: Es la plataforma más conocida para la recolección de ayudas para emergencias humanitarias, organización de eventos, financiación de campañas sociales, preventa de productos previos a su producción, entre otros. Es la plataforma por excelencia para fomentar ante las personas, captación de fondos, y orientarlos a las acciones fundacionales.
- ✓ A2censo: Orientada especialmente al ámbito de inversiones, donde se requiere de ser una empresa legalmente constituida y con historial operativo. Con esta plataforma se ayuda a financiar colectivamente, productos o servicios que las empresas estén por sacar al mercado.
- ✓ Help: Tiene como particularidad su enfoque hacia los estudios, pues compromete la financiación de los estudiantes para acceder al pago de sus semestres, y, además ayuda a que proyectos educativos colombianos se desarrollen con prontitud. Con esta plataforma se busca crear actos simbólicos en pro de la educación, el medio ambiente y el efecto ante necesidades sociales (Cajamarca, Larepublica, 2021).
- **Fundraising:** Conocido en español como captación de fondos, es un proceso o estrategia usada para la consecución de dinero para obras sociales o benéficas (Osso, 2005) lo define como: “La recaudación de fondos es la forma amable de enseñar a las personas el placer de

dar” lo que lleva a una relación más personal con el donante, pues este proceso convoca a las donaciones de cara a cara con personas conocidas, amigos de amigos; captación de donantes nuevos por medio de vía telefónica, correo o en redes sociales, como consecuencia de la creación de redes de colaboradores fundacionales, los cuales apoyan la búsqueda de nuevos ingresos para solventar los gastos generados al momento de la ejecución de los servicios sociales. Junto a esto, la conexión recurrente con los donadores encontrados, la muestra de los resultados de los proyectos y la comunicación respetuosa con estos, ha demostrado ser eficaz en la sostenibilidad de las organizaciones en tiempos de crisis (Memo, 2011).

Para esta estrategia, es necesario fijar objetivos de la campaña de recaudación que se pretende realizar, establecer el público, creación de acciones para cumplir los objetivos, fijar un calendario con las acciones, gestionar los donantes mediante el uso de la comunicación y fidelización, y ejecutar el proyecto con los servicios propuestos (StockCrowd, 2019). Además, para lograr un Fundraising relevante es importante contar con el conocimiento de los recursos humanos disponibles en las fundaciones, pues estos llevan a conocer mejor que tipo de acciones pueden ejecutarse. Unido a esto, la medición de los impactos creados en el medio social, han demostrado ser efectivos al crear fidelización, por tanto, una herramienta importante contempla las siguientes variables:

$$\text{ROI} = (\text{Ingresos} - \text{Gastos}) / \text{Gastos}$$

Aclarando que no se busca un beneficio financiero para las organizaciones, sino más bien, usar dicha herramienta para visualizar el retorno positivo o negativo de las obras expuesta ante la comunidad, llevando así, al conocimiento de si las acciones de Fundraising están siendo rentables, o por si el contrario, no están siendo eficientes económicamente (Gutierrez , 2019).

- **Eventos especiales:** Otra manera de captación de ingresos corresponde a la convocatoria de eventos especiales, a los cuales se vinculen grandes donadores, empresas, colectivos contribuyentes, persona a persona, entre otros, creando una red amplia de colaboradores que motiven las labores sociales. Esta estrategia es una mirada a la reinención, repensando nuevos modelos de tenencia de dinero (StockCrowd, 2018).

Por lo anterior, esta técnica por lo general es desarrollada bajo eventos deportivos, culturales y de gastronomía, en los que se motiva a la acción social mediante donaciones y participación en compra de productos, logrando captar la atención de los presentes frente a los proyectos propuestos y generando emociones de sensibilización frente a los servicios prestados en beneficio de los más vulnerables y desfavorecidos (Filo y Funk, 2008).

5.2.3.3. Sostenibilidad corporativa.

- **Revisar el plan estratégico de la organización:** En el marco de la nueva normalidad, no es solo pensar en formas de reinventar los servicios y conseguir recursos de otras fuentes, las fundaciones tienen el desafío de revisar dentro de la organización su parte estratégica, pues al estar sumergidas en tiempos de cambio nacen otros requerimientos sociales, la forma de prestación de servicios varía y las decisiones corporativas deben adaptarse para contener los efectos vividos (Salamon, Geller, & Spence, 2009).

Por tanto, es indispensable repensar estratégicamente en los siguientes aspectos:

- ✓ Formas nuevas de ofrecer los servicios.
- ✓ Reorientar la misión y la identidad de la fundación.
- ✓ Ejecutar vigilancia cercana de los impactos creados.

- ✓ Mecanismos de respuesta oportunos.
- ✓ Mantener el bienestar físico y mental de los colaboradores.
- ✓ Canales de comunicación de información y captación de ingresos.
- ✓ Planes de sostenibilidad y adaptación fundacional.

Mediante la intervención de los anteriores aspectos, la tarea de las organizaciones en su sector radica en la constante revisión, creando flexibilidad y tiempos de respuesta eficientes, en periodos posteriores de inminentes crisis y cambios. Todos los esfuerzos en consecuencia deben enfocarse un nuevo modelo de operación, sin olvidar nunca su identidad y compromiso con la sociedad. (Deloitte, 2021).

6. Casos de estudio

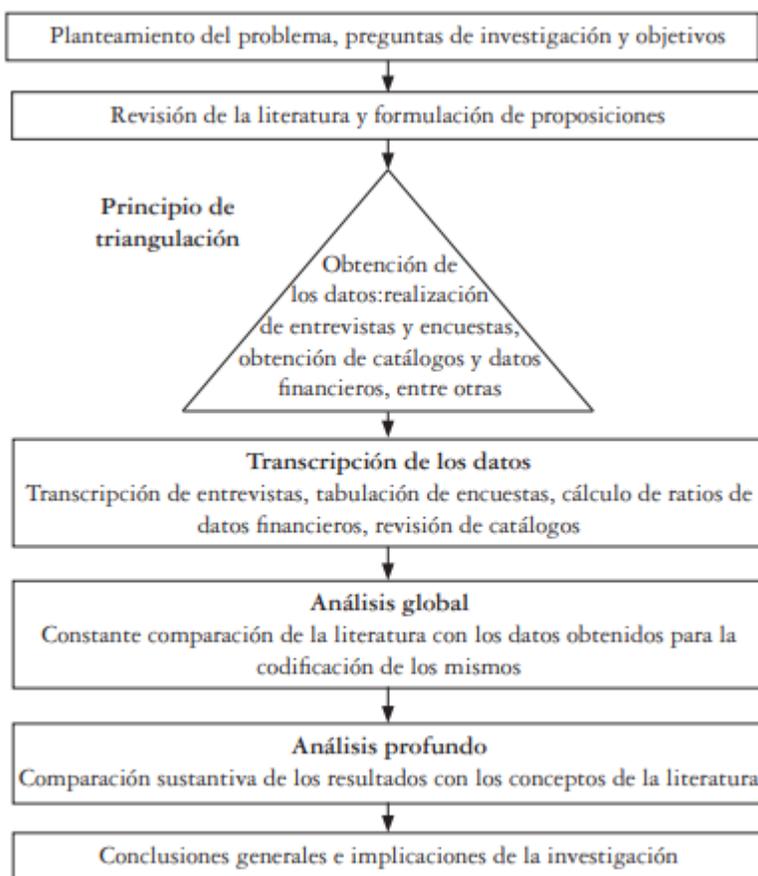
Esta investigación se realiza bajo un enfoque de tipo cualitativo, el fin es comprender el impacto que ha ocasionado la pandemia COVID-19 en el sector de las fundaciones del área metropolitana de Bucaramanga. Para ello se plantea un diseño de casos de estudio con muestreo por conveniencia de tipo descriptivo con el cual se pretende responder unas preguntas sobre el estado actual del tópico estudiado (Noé, 2015). Según Yin (1994) el tipo de caso de estudio descriptivo, son estudios focalizados en donde se realiza el análisis dentro de un contexto real.

Los casos de estudio se desarrollan siguiendo los pasos planteados por Martínez (2006) presentes en la figura 8. En capítulos anteriores se describen las dos primeras fases exceptuando la formulación de proposiciones que para el caso no se realiza debido al carácter cualitativo de la investigación, y las preguntas de investigación específicas a responder son las siguientes:

- ¿Cuáles han sido los impactos de la pandemia de COVID-en el sector de las fundaciones en Bucaramanga y su área metropolitana?
- ¿Cuáles han sido las estrategias para enfrentar los impactos de la pandemia de COVID-19 en este sector de las fundaciones en Bucaramanga y su área metropolitana?

Figura 8.

Metodología desarrollo de los casos de estudio



Nota: Tomado de “El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica”, por Martínez (2006). Pensamiento & Gestión. 20. (p.182)

Así, los datos recopilados corresponden a entrevistas, informes de gestión e informes financieros facilitados por las fundaciones los cuales posteriormente fueron transcritos para iniciar

con el análisis; el uso de múltiples fuentes de datos permite el cumplimiento del principio de triangulación que garantiza la validez interna (Martínez., 2006). El guión para la ejecución de las entrevistas se encuentra en el apéndice A, y fue diseñado a partir de dos referencias (Chowdhury, Sarkar, Paul & Moktadir, 2020; Japutra, & Situmorang, 2021) en estas investigaciones analizaban los efectos del COVID-19 en diferentes sectores con diseños de casos de estudio y del instrumento de entrevista semiestructurada, los cuales contenían las preguntas realizadas a los individuos en las organizaciones. Algunas de las preguntas realizadas en las entrevistas fueron ¿Qué efectos negativos o positivos ha visto surgir en su área de desempeño en específico o en la organización por la aparición de COVID-19?, ¿Qué estrategias se utilizaron para hacer frente a estos desafíos u oportunidades?, ¿Cómo se llegó a esas decisiones? Las entrevistas se realizaron de forma presencial y por llamada telefónica con tiempos que oscilaban entre 20 y 30 minutos. El perfil de los entrevistados se muestra en la tabla 2 y conforman la totalidad del personal que labora en cada fundación.

Tabla 2.

Perfiles personas entrevistadas

Caso	Cargo	Años en el cargo
Caso A	Directora	15
Caso A	Operaria de servicio	11
Caso A	Operaria de servicio	8
Caso A	Coordinadora general	13
Caso A	Coordinadora de programas	10
Caso A	Operaria de servicio	5

Caso A	Contadora	5
Caso A	Representante legal	6
Caso A	Vicepresidente de la fundación	15
Caso A	Operaria de servicio	2
Caso B	Representante legal	8
Caso B	Directora de programas	8
Caso B	Administradora de finanzas	7
Caso B	Coordinadora modalidad de teatro	7

En este sentido, en los siguientes apartados se reportan los resultados obtenidos para los dos casos de estudio de acuerdo con la clasificación de procesos de la organización en tres tipos: procesos estratégicos, claves o misionales y de apoyo o soporte (Medina, Nogueira, Hernández & Comas, 2019). En consecuencia, se toma las definiciones planteadas por Alonso-Torres (2014) siguiendo las explicaciones de Zaratiegui (1999), esto, en aras de categorizar los segmentos codificados para cada uno de los casos de estudio según las definiciones presentes en la figura 9.

Figura 9.

Definición categorías procesos organizacionales

Tipo de Proceso	Finalidad
Estratégicos	Destinados a definir y controlar las metas de la empresa, sus políticas y estrategias. Estos procesos son gestionados directamente por la alta dirección en conjunto, se ejecutan en las organizaciones para planificar, organizar y controlar los recursos. Son aquellos mediante las cuales la empresa desarrolla sus estrategias y define los objetivos.
Operativos	Estos procesos están destinados a llevar a cabo las acciones que permiten desarrollar las políticas y estrategias definidas para la empresa para dar servicio a los clientes. Constituyen las actividades primarias de la cadena de valor y afectan el objetivo central de la organización en relación con la satisfacción del cliente, son propios de la actividad de la empresa. De estos procesos se encargan los directores funcionales, que deben contar con la cooperación de los otros directores y de sus equipos humanos.
De Apoyo	Estos procesos, no están directamente ligados a las acciones de desarrollo de las políticas, pero cuyo rendimiento influye directamente en el nivel de los procesos operativos. Constituyen actividades que permiten el funcionamiento de los procesos operativos y estratégicos, son los que proporcionan los medios (recursos) y el apoyo necesario para que los procesos clave se puedan llevar a cabo.

Nota: Tomado de “Orientaciones para implementar una gestión basada en procesos” por Alonso-Torres, C. (2014) Ingeniería industrial, 35(2), 159-171.

El análisis se inició luego de la transcripción, organizando los documentos y revisando el contenido continuamente con el fin de identificar palabras clave y oraciones que conllevaran a responder las preguntas de investigación agrupándose de forma inductiva. De esta forma, se identificaron los temas y se clasificaron de acuerdo a los tipos de procesos de la empresa como se describe a continuación.

6.1 Procesos estratégicos

- Fundación Semillas de Ilusión

Con la llegada del COVID-19 la dirección de la fundación tuvo que diseñar y planificar la implementación de políticas y estrategias apropiadas para la situación, al no poder continuar presencialmente tuvieron que adaptarse a la virtualidad para el desarrollo de sus funciones, aunque

se presentaba ausencia por cuenta de los contagios como menciona R1 “muchas de las personas tuvieron el virus y nos tocó seguir con tan solo 4 personas en la parte directiva”.

En primer lugar, se establecieron las normas de bioseguridad esto en aras de dar continuidad con la parte operativa que no podía desarrollar sus actividades de forma remota; en segundo lugar, se desarrolló la estrategia FUNSEILENCASA que contó con tres etapas a ejecutar iniciando con actividades que no implicaban mucho contacto y que se fueron ajustando a lo que el gobierno permitía; como menciona R8 “Realmente nos acogimos a todo lo que el gobierno nacional presentó en sus planes de combate contra el covid-19, y esas medidas las adaptamos con reglamento para la fundación”. Además de ello, de acuerdo a las circunstancias se tomaron decisiones como la ampliación de la jornada, la suspensión y luego reestructuración de algunos programas. Lo anterior en consenso con la junta directiva y de acuerdo a lo que proponían desde todas las áreas de la empresa.

- Fundación FundaSCer

Los directivos de la fundación con la llegada del COVID-19 empezaron a plantear soluciones para adaptarse a las condiciones presentadas como señala R11 “fue indispensable buscar alternativas para seguir en los procesos de formación que venimos desarrollando”.

Las estrategias estuvieron asociadas a la adecuación de los programas ofrecidos por la fundación como se describe en el siguiente apartado; así, la junta directiva de la fundación evaluó cada decisión, y gracias a ella se puso en práctica cada estrategia planteada. Las medidas propuestas fueron referenciadas a partir de lo que observaban en el medio como menciona R14 “fue lo que se aplicó en todo contexto, en los colegios, empresas, universidades, a nivel nacional e internacional”. Cabe resaltar que los entrevistados aluden también una sensación de desconcierto

que la situación generó pues dada la imposibilidad de actuar con autonomía y el desconocimiento del alcance de la pandemia no sabían cómo responder a lo que se estaba presentando.

Las políticas por su parte, estuvieron asociadas a la reglamentación implementada para mantener el distanciamiento social y las medidas de bioseguridad de acuerdo a los avances en materia de presencial que decretaba el gobierno a nivel nacional. Por otro lado, es importante resaltar la mención de las dificultades para el seguimiento de las operaciones de la fundación en este nuevo contexto como expresa R8 cuando se le preguntó sobre los impactos del COVID-19 “falta de seguimiento en las obras sociales”

6.2 Procesos misionales

Los procesos misionales de estas fundaciones se centran en el desarrollo de programas de atención integral (programas de formación, de asistencia de la salud, de mejoramiento habitacional, de integración entre comunidades y de acompañamiento en proyectos familiares) a los niños, niñas, adolescentes y familias del sector de Chimitá (Fundación semillas de ilusión) y de zonas veredales de Floridablanca (Fundación soñar, creer y crecer). La fundación semillas de ilusión, además de esto, cuenta con un centro productivo que vende alimentos, capacita y forma a la comunidad.

- Fundación Semillas de Ilusión

Para el caso de esta fundación, con la llegada del COVID-19 y las medidas restrictivas asociadas, se tuvieron que congelar los programas presenciales y las actividades de capacitación y formación del centro productivo como expone R1 “no se pudo continuar con los servicios a los niños y niñas de nuestro entorno”.

La respuesta de la organización basado en lo que observaron en otros contextos según afirma R4 “fueron modelos que implementaron otros sectores ...”, fue replantear a formatos virtuales los contenidos ofrecidos en los programas. Aun así, otro de los efectos resultante de la virtualidad a raíz del COVID-19, fue la ausencia de los niños que por falta de recursos no pudieron desarrollar los estudios de la forma en que se plantearon, como menciona R5 “a pesar de que existía la virtualidad para realizar charlas y reuniones, muchos de los papás no tenían los recursos necesarios para poder comunicarnos con los niños”.

En consecuencia, la organización desarrolló una estrategia para el estudio en casa; además de ello, crearon nuevos programas y nuevas alianzas para suplir las necesidades primordiales para el momento como la creación de programas para la atención psicológica y de consejería para los núcleos familiares o la donación de mercados y kits familiares; como menciona R4 “se fomentó una alianza con el club rotario, y se creó un proyecto de mercados para las familias más afectadas por la pandemia. Hubo 5 entregas de mercados en el 2020 y 3 en el 2021”.

Al momento de retornar a la presencialidad, se reactivaron algunos de los programas suspendidos con la implementación de las normas de bioseguridad y los exámenes periódicos de salud del personal como señala R7 “lo que seguimos comprendió generalmente las normas de seguridad no solo en los sitios de trabajo, sino también, en los espacios de los niños donde se brindan los servicios” y otros se siguen prestando por medios remotos como menciona R9 “y aunque la mayoría de servicios se dan presenciales, otros como las consultas y charlas psicológicas se adaptaron por medio remoto para los niños y sus familias”.

- Fundación FundaSCer

Las restricciones generadas por el COVID-19 en temas de movilidad ocasionaron que se suspendieran programas que involucraban el desplazamiento y la presencialidad en los sitios donde habitan las comunidades como afirma R11 “el hecho del encierro prolongado, no estábamos preparados para esto, no podíamos ir a las veredas”; a su vez esto generó distanciamiento de las comunidades atendidas impidiendo la socialización necesaria en los programas ofrecidos como señaló R12 “encierro prolongado, cero socializaciones, no poder trasladarse a las veredas y llegar al sitio en donde los niños residen”.

Mientras se presentaba esta situación, se reestructuraron los programas para ofrecerlos por medios virtuales, como menciona R14 “la fundación buscó tener continuidad por medios virtuales (videos por WhatsApp)”. Sin embargo, otro de los impactos derivados generados por la pandemia fueron las dificultades para llevar a cabo las actividades de forma virtual asociadas a los recursos necesarios para ejecutar las mismas, tal como explica R13 “con varios niños y jóvenes de escasos recursos y de situación familiares complicadas, no tuvieron acceso a la misma, no poseían los elementos adecuados para recibir las clases; esto produjo desanimo al no tener resueltas estas condiciones que inicialmente nos impedía en el avanzar de las actividades”.

Así, a medida que se decretaban nuevas medidas que permitían los aforos, la fundación adaptó las actividades mediante talleres escritos con actividades lúdicas para incentivar el aprendizaje y buscaron puntos de encuentro ejecutando reuniones programadas. Cuando se pudo regresar a la presencialidad se implementaron las normas de bioseguridad en los lugares donde se impartían los programas que la fundación ofrece.

6.3 Procesos de apoyo

Los impactos del COVID-19 en las fundaciones a nivel de procesos de apoyo sucedieron en dos áreas, el área financiera y el área de recursos humanos. En este sentido, cabe resaltar que ambas fundaciones se financian a partir de donaciones y en el caso de la fundación semillas de ilusión se financia además de los ingresos recibidos por los aportes mensuales de los arrendatarios, por los ingresos generados de la administración de baños públicos de CENTROABASTOS S.A y por los del centro productivo de alimentos. Asimismo, se resalta que la fundación semillas de ilusión cuenta con mayor cantidad de personal pues suma a quienes laboran en el centro productivo y en el funcionamiento de los baños públicos.

- Fundación Semillas de Ilusión

En el área de recursos humanos con la llegada de la pandemia generó ausencia por contagio del virus y las operaciones tuvieron que continuar con el personal disponible. Los cargos administrativos continuaron de forma remota. Sin embargo, los cargos operativos de los baños públicos y el centro productivo seguían en funcionamiento presencial, como menciona R2 “todo siguió normal, obviamente mi trabajo no se podía hacer desde la virtualidad, por tanto, tenía que ir a la fundación, solo que se aumentó los horarios de aseo a los baños y pisos”.

Durante este lapso de tiempo también se amplió la jornada y se intensificaron las labores por un lado para tener mayor cobertura en la prestación del servicio y por el otro para desarrollar las funciones de quienes se ausentaban, como señala R6 “algunas de mis compañeras han tenido el virus, entonces podría decirse que el trabajo se ha intensificado un poco”. No obstante, el personal de la organización tomó con optimismo la situación ya que se garantizó la estabilidad laboral hecho preocupante para ellos pues temían ser despedidos de sus puestos de trabajo como lo estaban

observando en el medio. En la medida que se pudo retornaron a la presencialidad las demás personas acatando las normas de bioseguridad como se había estipulado previamente.

Por otra parte, a nivel financiero el principal efecto se vio reflejado en los ingresos para desarrollar los programas que la fundación ofrece a la comunidad, con la llegada del COVID-19 y el confinamiento, la principal fuente de ingreso que es el centro de abastos tuvo que cerrar sus instalaciones a causa de las restricciones, a pesar de que paulatinamente se iban regulando las visitas y se permitían mayores aforos, la disminución del tránsito por la central de abastos ocasionó que los donantes no tuvieran el mismo nivel de ingresos y por lo tanto no tuvieran la capacidad de aportar a la fundación; como afirmó R1 “como no iban personas al centro de abastos, el cual es nuestro donante principal pues de lo que recolectamos de las entradas de los baños y aportes personales, sostenemos los proyectos. No se pudo continuar con los servicios a los niños y niñas de nuestro entorno”.

Además de esto el gasto para la adecuación de instalaciones, los elementos necesarios para el cumplimiento de las normas de bioseguridad y los exámenes periódicos del personal junto con las ausencias por sospechas de contagio también formaron parte de los nuevos gastos para el funcionamiento de las operaciones de la fundación, no solo para ejecutar los programas sino también para administrar el servicio de baños y el centro productivo cuando se dio su reapertura.

- Fundación FundaSCer

Los impactos a nivel de recursos humanos en la fundación implicaron con la llegada del COVID-19 la suspensión de las actividades presenciales, por medio de la virtualidad se llevaban a cabo reuniones para definir el curso de la organización y se tomaban decisiones respecto a los programas; de ahí que surgiera un aumento de carga laboral por la reestructuración de los servicios

a medios digitales (un formato nuevo para la organización) para llevar a cabo los procesos de formación y acompañamiento con las comunidades como menciona R11 “fue la manera en que pudimos adaptarnos y tener continuidad en nuestros procesos de formación”. Además, la nueva estrategia implementada con las reuniones programadas y el retorno a la presencialidad implicó mayor cantidad de jornadas y mayor cantidad de labores pues se debían tener en cuenta lo estipulado para el cumplimiento de las normas de bioseguridad; esto, continuando con la misma planta de personal.

Por otro lado, a nivel financiero un efecto fue el aumento de los gastos por la adopción de nuevas medidas de bioseguridad en el lugar de trabajo y en los sitios donde se desarrollaron las actividades presenciales como menciona R12 “cuando se pudo regresar a la presencialidad, se implementaron las medidas de bioseguridad correspondientes”. Asimismo, como se pudo constatar en reunión con la directora de la fundación, los gastos por equipo de materiales e instrumentos fueron menos que en el año 2019 dado que durante un periodo de tiempo se detuvieron o se llevaron a cabo por medios virtuales las actividades.

7. Análisis de las Estrategias de Adaptación y Sostenibilidad mediante los Casos Expuestos

El análisis de estrategias se basó en algunas etapas de la metodología propuesta por Roy, S., Das, M., Ali, S. M., Raihan, A. S., Paul, S. K., & Kabir, G. (2020) las cuales fueron adaptadas y se enumeran a continuación:

- Etapa 1: Seleccione una organización para proponer estrategias
- Etapa 2: Compile posibles estrategias a partir de artículos publicados en revistas que se encuentran en bases de datos especialmente las prácticas destacadas recientemente para lograr la sostenibilidad en tiempos de crisis.
- Etapa 3: Realice una búsqueda de algunos enfoques nuevos para lograr la sostenibilidad en tiempos de crisis. (Los enfoques recopilados a lo largo de los pasos 2 y 3 posiblemente serán las estrategias deseadas).
- Etapa 4: Aplique cuestionarios a personas con experiencia en el campo para conocer las opiniones en las organizaciones y facilitar la evaluación previa de las estrategias propuestas.

Las fundaciones en las que se desarrollaron los casos de estudio fueron las organizaciones que se seleccionaron en la primera etapa para proponer las estrategias. La búsqueda realizada en bases de datos y de la revisión web, referenciada en la revisión de literatura fue el punto de partida para la construcción del listado de estrategias identificadas en el sector de las fundaciones mostrada en la tabla 3. En esta tabla se clasificaron las estrategias de acuerdo al marco teórico por estrategias de adaptabilidad y sostenibilidad (social, financiera y corporativa). Además, se determinaron cuáles de ellas se aplicaron durante el periodo de pandemia en las fundaciones a partir de los casos

de estudio, en la tabla señaladas con una X, las que eran desconocidas para las fundaciones fueron las que pasaron por la etapa 4.

Tabla 3.

Estrategias identificadas para el sector de las fundaciones en tiempos de crisis

Estrategia	Descripción	Autor	FU NSE MI LL AS	FU ND AS CE R
Adaptación: Vázquez (2010) expone que la adaptabilidad es la agilidad con la que la organización responde a sus clientes externos y su disposición al cambio. Es una medida que refleja la flexibilidad de la organización. El grado de adaptabilidad se refiere a la habilidad para asimilar de manera efectiva los cambios que enfrenta en un entorno definido, conocido y dado.				
Cumplimiento de las medidas de salud y seguridad	El cumplimiento de las medidas de bioseguridad como la higiene de manos, etiqueta respiratoria, limpieza de superficies de uso común, uso de mascarillas quirúrgicas, autoaislamiento voluntario y cuarentena domiciliaria voluntaria con el fin de limitar la propagación del virus	(Cabrero G. R., 2020), (ICBF, 2020)	X	X
Teletrabajo	El trabajo a distancia como un instrumento fundamental para continuar la realización de las actividades, aumentando su productividad, facilitando la atracción de talento, ahorrando costes de espacio y reduciendo el absentismo laboral	(Cabrero G. R., 2020)	X	X

Reducción o suspensión de servicios	La continuidad de los servicios/programas ofrecidos por las fundaciones es evaluada por la dirección con el fin de determinar su suspensión o eliminación dadas las circunstancias de crisis, se priorizan de acuerdo con las necesidades apremiantes para las comunidades	(Independent Sector, 2020)	X	X
Mobilización comunitaria	Grupos de base de ayuda mutua y comunitaria para ayudar a planificar, tomar acciones y adaptar la comunidad al cambio y a las mejoras; son promovidos por una cultura de filantropía con capacidad de voluntariado, participación y donaciones.	(Astrid Brousselle, 2020), (Caja de Herramientas Comunitarias, 2020)		
Sostenibilidad social: Consciente (2019), la sostenibilidad social se puede entender como una de las formas para gestionar e identificar impactos generados en las comunidades para una buena toma de decisiones que a futuro mejore la calidad de las relaciones entre la organización y las personas.				
Creación de nueva oferta	La generación de nuevos servicios/programas que suplan las necesidades primordiales de la sociedad en la situación de crisis alineado con los objetivos y valores corporativos		X	
Reinvención en la prestación de servicios	Los servicios ofrecidos por las organizaciones y valorados por los ciudadanos son reestructurados con el fin de recuperarlos para continuar su vigencia en circunstancias de crisis	(Astrid Brousselle, 2020)	X	X

Iniciativas colectivas	Propuestas de iniciativas colaborativas (UAI, 2020) organizadas por las fundaciones para aportar recursos y articulación de esfuerzos que involucran a organizaciones de la sociedad civil y también, en algunos casos, a los gobiernos.	X
-------------------------------	--	---

Sostenibilidad financiera: Según (Bowman W. , 2011) la sostenibilidad financiera consiste en recursos que dan la habilidad de aprovechar las oportunidades y reaccionar a las amenazas inesperadas, manteniendo las operaciones generales y un buen patrón de rendimiento y viabilidad

Exploración y diversificación de nuevas fuentes de ingreso	Las organizaciones sin fines de lucro deben aprovechar la oportunidad para diversificar y explorar medios nuevos e innovadores de financiación como las tarifas por programas y servicios, la financiación gubernamental, las contribuciones individuales, las herencias o legados, las donaciones corporativas, las contribuciones colectivas, eventos sociales, entre otras.	(Johnson, A. F., Rauhaus, B. M., & Webb-Farley, K., 2020)	X	X
---	--	---	---	---

Sostenibilidad corporativa: Lindgreen, Córdoba, Maon, & y Mendoza (2010) definen la sostenibilidad corporativa como el desarrollo de estrategias sociales y que, como parte de su aplicación, son el reflejo de la construcción de un mejor entorno, mediante la satisfacción de necesidades por servicios, a fin de ser sostenibles en las regiones y agregar valor a la sociedad. La sostenibilidad corporativa es la unión entre la sostenibilidad social que se orienta a mitigar los riesgos sociales, y la creación de valor mediante el desarrollo de beneficios para grupos de interés de un entorno

Revisión continua del plan estratégico	Se realizan revisiones periodicas al plan estratégico y se adecúa para responder a los requerimientos sociales alineandose con la identidad organizacional creando flexibilidad, consistencia y tiempos de respuesta eficientes	(Deloitte, 2021), (Salamon, Geller, & Spence, 2009), (Waldron L, 2020)		
Políticas para el reajuste de empleo	La adopción de medidas para reajustar las jornadas laborales, implementar el trabajo temporal, recurrir a la reducción de actividades y de fuerza laboral que correspondan con las capacidades y demandas de la organización en las situaciones de crisis	(Deloitte, 2020),(Rodríguez, G.; Sosvilla, S., 2020), (Kirsten, A.; Kathryn, H, 2020)	X	X
Creación de un modelo de planes eficientes	Registros detallados de acciones necesarias para el cumplimiento de objetivos que implican la participación pública y comunitaria, involucrando líderes de la sociedad en el sector sin fines de lucro, reforzando equipos y estructuras organizativas haciéndolas más eficaces y flexibles, a fin de responder adecuadamente a un entorno que cambia rápidamente	(Cabrero G. R., 2020), (Christino, 2021)		

En la etapa 4, las preguntas utilizadas para evaluar las estrategias antes de su implementación fueron las propuestas por Steven Wheelwright citado en Miller (2020) las cuales son:

- ¿Qué tan bien encaja la estrategia con los objetivos y propósitos corporativos?
- ¿Qué tan bien encaja la estrategia con los recursos de la empresa?
- ¿Qué tan bien encaja la estrategia con el entorno de la empresa?
- ¿Qué tan comprometida (dispuesta) está la gerencia corporativa con la estrategia?

Estas preguntas fueron respondidas por personas con experiencia en el campo, es decir los directivos de las fundaciones quienes han sido parte de estas desde su fundación, de acuerdo con las opciones estratégicas para cada fundación, de esta forma son plasmadas en una matriz como se muestra en la figura 11 y la figura 12. La técnica para la valoración de estrategias utilizada es la mencionada por Johnson y Scholes, (1997a, 2001) como método de puntuación; donde establecen por estrategia y pregunta si es ✓=favorable, X=desfavorable o ? = incierto el concepto; de esta forma se jerarquiza en A: más ajustado B: posible o C:no ajustado.

Figura 11.

Matriz para jerarquizar estrategias Fundación Semillas de Ilusión

FUNDACIÓN SEMILLAS DE ILUSIÓN					
Pregunta \ Estrategia	¿Qué tan bien encaja la estrategia con los objetivos y propósitos corporativos?	¿Qué tan bien encaja la estrategia con los recursos de la empresa?	¿Qué tan bien encaja la estrategia con el entorno de la empresa?	¿Qué tan comprometida (dispuesta) está la gerencia corporativa con la estrategia?	Clasificación
Mobilización comunitaria	✓	✓	X	✓	A
Revisión continua del plan estratégico	✓	✓	✓	✓	B
Creación de un modelo de planes eficientes	?	X	?	?	C

De acuerdo a la evaluación de la posibilidad de adaptación de las fundaciones a las estrategias generadas, Semillas de Ilusión contempla que una movilización comunitaria es la medida más

ajustada, y que una revisión continua del plan estratégico es posible que se realice. No contempla ajustada la estrategia de creación de un modelo de planes eficientes

Figura 12.

Matriz para jerarquizar estrategias Fundación Soñar, Creer & Crecer

FUNDACIÓN SOÑAR, CREER & CRECER					
Pregunta	¿Qué tan bien encaja la estrategia con los objetivos y propósitos corporativos?	¿Qué tan bien encaja la estrategia con los recursos de la empresa?	¿Qué tan bien encaja la estrategia con el entorno de la empresa?	¿Qué tan comprometida (dispuesta) está la gerencia corporativa con la estrategia?	Clasificación
Estrategia					
Movilización comunitaria	✓	✓	✓	✓	A
Creación de nueva oferta	?	?	✓	✓	C
Iniciativas colectivas	✓	✓	✓	✓	A
Revisión continua del plan estratégico	✓	✓	✓	?	B
Creación de un modelo de planes eficientes	X	?	✓	✓	C

Y para el caso de FundaScer, las opciones de movilización comunitaria e iniciativas colectivas son las más ajustadas con sus ejes misionales, y junto con la posibilidad de revisar continuamente su plan estratégico, son contempladas con aceptación para su implementación. Además, no ven posible ni ajustadas las estrategias relacionadas con creación de nueva oferta ni creación de un modelo planes eficientes.

8. Difusión de los principales resultados de la investigación

Uno de los propósitos descritos en el cuarto objetivo de esta investigación, era lograr condensar la información más relevante respecto al tópico de los impactos del covid-19 al sector fundacional y las medidas o estrategias que han tomado para adaptarse y sostenerse. Esto definido bajo un artículo de carácter publicable, generando así un aporte significativo para la ejecución de futuras investigaciones. El artículo fue escrito según los lineamientos de la revista Journal of Small Business Management, elegida por su marco de documentos publicados de carácter empresarial que están en sincronía con el tema de esta investigación: Dirección Empresarial para tiempos de crisis. Además, esta revista pertenece a la lista de revistas indexadas para el año 2022 en la categoría A1, de Minciencias.

A continuación, en la Tabla 4 se presenta la estructura que aborda el artículo de la presente investigación. Este se encuentra en el Apéndice B.

Tabla 4.

Estructura del artículo

Estructura	Contenido
Resumen	Descripción breve de todo el proyecto.
Introducción	Preámbulo del tema. Para situar al lector en la temática de la investigación.
Metodología	Proceso detallado de forma general, acerca del paso a paso llevado a cabo en la revisión de literatura.
Resultados	Es la parte que condensa los principales descubrimientos de la investigación realizada.
Discusión y conclusiones	En el marco de la discusión, esta comprende el contraste de los resultados obtenidos en esta investigación y otras realizadas previamente. Y en las conclusiones se muestra el cumplimiento de los objetivos generados para el proyecto alineados con su temática.

9. Conclusiones

El proyecto de investigación desarrollado sirve de antecedente para futuros proyectos que busquen profundizar más en este tipo de investigación, así como también, para aportar en el tópico planteado y ofrecer mejores resultados en su desarrollo.

En los impactos más sobresalientes a nivel global en el sector de las fundaciones a raíz del covid-19, se encontraron la disminución de empleos, la falta de recursos para el funcionamiento de las fundaciones y los cierres totales que detuvieron por completo el cumplimiento de la misión organizacional, haciendo insostenible la labor social. Por lo anterior, se pudo encontrar también que a medida que los efectos se mantenían, las necesidades de los más desfavorecidos y vulnerables aumentan, mostrando así un punto de partida para cuando llegara el proceso de la nueva normalidad.

Dentro de las estrategias más usadas por las fundaciones para crear adaptación, resalta la adecuación de espacios con las normas de bioseguridad, ya que la revisión de los planes planteados en las fundaciones en la mayoría de los casos, generan más impacto social en la presencialidad. También, se pudo observar que muchas organizaciones renovaron la prestación de los servicios con el uso de herramientas digitales, creación de nuevos planes sociales y la mejora en sus procedimientos para socializar mejor las experiencias.

La sostenibilidad fundacional en los tiempos de crisis se pudo evidenciar significativamente en los ejes social, financiero y corporativo. En el eje social destaca el impulso de iniciativas colectivas con enfoque hacia el fortalecimiento de programas sociales con alianzas de otras organizaciones. En el eje financiero, la sostenibilidad comprende técnicas modernas de recolección de fondos, como lo son el Crowdfunding, Fundraising y eventos especiales, usando herramientas digitales y

una red amplia de colaboradores, para captar ingresos y sostener las obras sociales. Y en el eje corporativo, revisar el plan estratégico para una mayor actuación en la nueva normalidad, define bienestar y flexibilidad fundacional para tiempos de crisis.

Para la sección destinada a la creación de casos de estudio se tomó en consideración la metodología propuesta por Martínez (2006). En primera instancia, se hizo recepción de información de las dos fundaciones mencionadas en el trabajo en cuestión de informes de gestión, situación financiera antes y después de la pandemia, actas de reuniones e información de sus respectivas cámaras de comercio. En un segundo paso, mediante la aplicación de entrevistas semiestructuradas, se conoce más de cerca los impactos generados por el covid-19, las estrategias que adoptaron en su entorno laboral, y como esto afectó para bien o para mal, el funcionamiento operativo de las organizaciones.

Al analizar los resultados obtenidos de las entrevistas hechas a la fundación Semillas de Ilusión, se pudo evidenciar que, en el marco corporativo, las operaciones misionales se adaptaron después de unos meses a la virtualidad, pero no teniendo toda la participación esperada, pues no todos los beneficiarios contaban con los recursos para esto. Por tal motivo, se dieron cuenta que la mayoría de sus programas generan impacto en la presencialidad, y al momento de retornar, acogieron las normas de bioseguridad presentadas por el gobierno nacional para garantizar seguridad en las reuniones programadas y el cumplimiento de sus ejes estratégicos. Además, dentro de sus procesos de apoyo, especialmente en el financiero, esta fundación redujo sus ingresos debido a que hubo cierre total de centro productivo, lo que significó un impacto fuerte a raíz de la llegada de la pandemia.

Después de observar la información suministrada por la fundación FundaScer, se encontró que se les dificultó la adaptación de sus servicios debido a que, en el núcleo familiar de los niños y

jóvenes muy pocos contaban, aunque sea con un aparato virtual, lo que generó al comienzo de la pandemia, una participación nula. Poco a poco se adaptaron mediante talleres en casa en formatos entregados, y al momento de la reactivación se acogieron a lo estipulado por el gobierno nacional. En su parte financiera, esta fundación contó con una disminución de gastos de materiales, pero se observó un aumento de elementos de aseo y bioseguridad requeridos para los encuentros presenciales.

9. Recomendaciones

Para trabajos e investigaciones futuras, se recomienda utilizar otras herramientas de recolección de información para la construcción de casos de estudio, de manera que con estas se pueda tener un mejor acercamiento con otros actores importantes en el funcionamiento de las fundaciones, donadores y empresas colaboradoras, y con esto maximizar la cantidad de datos y conocer mejor su experiencia en los tiempos de crisis.

Se sugiere también para maximizar la cantidad de información relacionada con efectos de las crisis en las fundaciones y estrategias de adaptabilidad, incorporar amplios estudios teniendo en consideración otras crisis, así como también, revisar como el avance de la tecnología ha generado beneficios en pro de la sostenibilidad organizacional.

Para las fundaciones, se recomienda incluir en sus planes estratégicos herramientas y técnicas modernas de recolección de fondos, creando así un modelo de obtención de ingresos que en tiempo de crisis ayudaría a asumir las contingencias presentadas. También, se sugiere fomentar alianzas con otras organizaciones, lo cual aumente el impacto social y el reconocimiento de las mismas, al momento de necesitar de entes donativos.

Bibliografía

- Adro, F., & Leitao, J. (2020). Leadership and organizational innovation in the third sector: A systematic literature review. *International Journal of Innovation Studies*, 51-67.
- Alzate, S. (2020). *Alvaralice*. Obtenido de <https://alvaralice.org/noticias/sector-fundacional-impacto-y-resultados/>
- Astrid Brousselle, E. B.-J. (25 de Septiembre de 2020). *Wiley Online Library*. Obtenido de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/capa.12388>
- Bertacchini, F. (2020). *Dianova*. Obtenido de <https://www.dianova.org/es/opinion-es/como-afectara-el-covid-19-al-rol-de-las-ong/>
- Boeuf, B., & Darveau, J. (2014). Financing Creativity: Crowdfunding as a New Approach for Theatre Projects. *International Journal of Arts Management* , 33-40.
- Bowman, W. (2011). “Financial capacity and sustainability of ordinary nonprofits”. *Nonprofit Management and Leadership*, 37-51.
- Bowman, W. (2011). Financial Capacity and sustainability of ordinary nonprofits. Nonprofit management and leadership.
- Bray, I. (2010). *Effective fundraising for nonprofits: Real-world strategies that work*. Berkley, California.
- Brousselle, A., Brunet, E., & Kennedy, C. (2020). Beyond COVID-19: Five commentaries on reimagining governance for future crises and resilience. . *Canadian Public Administration*, 369-408.

Cabrero, G. R. (2020). Obtenido de

https://www.fundaciones.org/EPORTAL_DOCS/GENERAL/AEF/DOC-cw603e12dda9d49/EstrategiasdelasfundacionesespaNolasenlaerapostcovid19.pdf

Cabrero, G. R. (Agosto de 2020). LOS EFECTOS DE LA COVID-19 EN LAS FUNDACIONES ESPAÑOLAS. España.

Cafamerica. (24 de 03 de 2020). *Cafamericaorg*. Obtenido de https://www.cafamerica.org/wp-content/uploads/CV19_Report_CAF-America.pdf

Caja de Herramientas Comunitarias. (2020). Obtenido de <https://ctb.ku.edu/es/mejores-procesos-de-cambio/organizar-la-movilizacion-comunitaria/vision-general>

Camarero, C., & Garrido, M. (2009). Improving museums' performance through custodial, sales, and customer orientations. 68-846.

Cana, M. (2018). *Demanoenmano*. Obtenido de <https://demanoenmano.net/el-porque-de-las-entidades-sin-animo-de-lucro/>

Carroll, D., & Jones, S. (2008). Revenue diversification in nonprofit organizations: Does it lead to financial stability? *Journal of Public Administration Research and Theory*, 66-947.

Chan, C., & Tuckman, H. (1994). Diversificación de ingresos entre organizaciones sin fines de lucro . *Voluntas*, 90-273.

Christino, C. (24 de Mayo de 2021). *Excellence Blog*. Obtenido de <https://blog.softexpert.com/es/7-pasos-para-crear-plan-de-accion-eficiente/>

Cock, J. (2020). *AFE Colombia*. Obtenido de <https://afecolombia.org/opinion-retos-y-oportunidades-de-las-fundaciones-familiares-y-empresariales-frente-al-covid-19/>

D, F. (26 de Junio de 2020). *Nonprofit Quarterly*. Obtenido de <https://nonprofitquarterly.org/cultural-organizations-hit-hard-by-covid-19-and-then-comes-the-recession/>

Deloitte. (2020). Barómetro de Empresas. Covid 19 Edición especial 3° oleada. Madrid.

Deloitte. (2021). *10 medidas que deben adoptar las empresas para afrontar una pandemia*. Obtenido de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/about-deloitte/articles/10-medidas-adopcion-empresas-para-afrontar-pandemia.html>

Doolittle, R. (2020). Canada's lost months: When COVID-19's first wave hit, governments and health officials were scattered and slow to act. *The globe and Mail*.

Fernández, V. (2015). *Revista Digital*. Obtenido de <https://revistadigital.inesem.es/gestion-empresarial/que-son-y-como-funcionan-las-fundaciones/>

Filo, K., & Funk, D. (2008). It's really not about the bike: Exploring attraction and attachment to the events of the lance armstrong foundation. *Journal of Sport Management*, 501-525.

Foundation, G. U. (2010). *Giving USA Foundation*. Obtenido de https://www.americansforthearts.org/sites/default/files/GivingUSA_2010_ExecSummary.pdf

Gebreselassie, E., & Smit, A. (2013). The effects of the 2008/9 economic recession on NGO sustainability and functioning in the south african social services, health and education sectors. *Social Work (South Africa)*, 101-127.

Gregorio R., S. S. (2021). *Asociación Española de Fundaciones*. Obtenido de [https://www.fundaciones.org/EPORTAL_DOCS/GENERAL/AEF/DOC-](https://www.fundaciones.org/EPORTAL_DOCS/GENERAL/AEF/DOC-cw603e12dda9d49/EstrategiasdelasfundacionesespaNolasenlaerapostcovid19.pdf)

[cw603e12dda9d49/EstrategiasdelasfundacionesespaNolasenlaerapostcovid19.pdf](https://www.fundaciones.org/EPORTAL_DOCS/GENERAL/AEF/DOC-cw603e12dda9d49/EstrategiasdelasfundacionesespaNolasenlaerapostcovid19.pdf)

Gutierrez, R. (2010). Obtenido de <http://cdc.escogranada.com/cdc/wp-content/uploads/2010/12/0404cc.pdf>

Hamel, G. a. (2003). The quest for resilience.

Howard, P., & Tuckman, C. (1991). A Methodology for Measuring the Financial Vulnerability of Charitable Nonprofit Organizations. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*.

ICBF. (2021). Obtenido de

https://www.icbf.gov.co/system/files/procesos/pt1.lm5_.pp_protocolo_de_bioseguiridad_para_el_manejo_y_control_del_riesgo_de_coronavirus_covid-19_en_los_servicios_de_atencion_a_la_primera_infancia_v1.pdf

Independent Sector. (15 de Jun de 2020). Obtenido de

<https://independentsector.org/resource/covid19-survey/>

Investiga DUS. (s.f.). Obtenido de

<https://investigadus.senescyt.gob.ec/pages/initiatives?format=html&locale=es>

Kappel, T. (2009). Ex Ante Crowdfunding and the Recording Industry. *Espacios*, 375-385.

Katja, L. (2012). Museum finances: challenges beyond economic crises, *Museum Management and Curatorship*. 1-15.

Krug, K., & Weinberg, C. (2004). Mission, money and merit: Strategic decision making by nonprofit managers. *Nonprofit Management and Leadership*, 42-325.

Kuti, E. (1996). Obtenido de

https://www.ksh.hu/statszemle_archive/1997/1997_K1/1997_K1_097.pdf

Latorre, A., & Del Rincón, D. (Abril de 1996). Bases metodológicas de la investigación educativa. Barcelona.

Maher, C., & Oh, J. (2020). "Assessing fiscal distress in small county governments". *Journal of Public Budgeting, Accounting and Financial Management*.

Memo. (2011). Study pinpoints effective strategies for nonprofit fundraising. *Nonprofit Resource Memo*.

Morreale, J. (2011). The Impact of the "Great Recession" on the Financial Resources of Nonprofit Organizations. 8-12.

Nonprofits, N. C. (2019). "Nonprofit impact matters: how America's charitable nonprofits strengthen communities and improve lives". *National Council of Nonprofits*.

Oliveira, M. S. (2021). Estrategia y gestión de recursos humanos en organizaciones sin ánimo de lucro: Su interacción con la innovación abierta. *Revista de innovación abierta: Tecnología, mercado y complejidad*, 1-20.

ONU MUJERES. (30 de Octubre de 2020). *ONU MUJERES*. Obtenido de <https://www.endvawnow.org/es/articles/249-movilizacion-comunitaria.html>

Osso, H. (2005). Fundraising is the gentle kind of teaching people the joy of giving. *IUPUI*.

Romo, H. L. (1998). Obtenido de

https://biblioteca.marco.edu.mx/files/metodologia_encuestas.pdf

Salamon, L. (2003). *The resilient sector: The state of nonprofit America*. Washington: Brookings Institution Press.

Salamon, L., Geller, S., & Spence, K. (2009). Impact of the 2007-09 economic recession on nonprofit organizations. *Communique*, 1-33.

sector, I. (2016). *Independent sector*. Obtenido de <https://independentsector.org/wp-content/uploads/2016/12/IS-Nonprofit-Revenues-2016.pdf>.

Socolich, A. (2020). 55 Federal, state and nonprofit relief efforts and funds to help you through the coronavirus pandemic. *Entrepreneur*.

softcredito. (3 de 9 de 2020). *softcredito*. Obtenido de <https://softcredito.com.mx/2020/09/03/caracteristicas-sistema-crowdfunding/>

Statistics, B. o. (2020). *Bureau of Labor Statistics*. Obtenido de : <https://www.bls.gov/news.release/pdf/empisit.pdf>

StockCrowd. (18 de 12 de 2018). Obtenido de <https://blog.stockcrowd.com/eventos-solidarios-para-captar-fondos>

StockCrowd. (30 de 9 de 2019). *StockCrowd*. Obtenido de <https://blog.stockcrowd.com/diferencia-entre-fundraising-y-crowdfunding>

Team, N. P. (2020). The Nonprofit Sector in Brief 2019. *Urban Institute*.

Toepler, S., & Salamon, L. (1999). *Researchgate*. Obtenido de Researchgate: https://www.researchgate.net/publication/261403623_Global_Civil_Society_Dimensions_of_the_Nonprofit_Sector

UAI, C. (28 de Abril de 2020). *Noticias UAI*. Obtenido de <https://noticias.uai.cl/filantropia-y-covid-19-las-estrategias-de-las-fundaciones-filantropicas/>

Uc, C. (2020). *Centro Uc Políticas Públicas*. Obtenido de https://politicaspUBLICAS.uc.cl/wp-content/uploads/2021/11/COS_Resumen_ejecutivo-CPP-UC_VF.pdf

Waldron L, N. P. (20 de Abril de 2020). *The Bridgespan Group*. Obtenido de <https://www.bridgespan.org/insights/library/organizational-effectiveness/nonprofit-decision-making-in-covid-19-crisis>

Yin, R. K. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, ThousandOaks, CA.