

# La filantropía y el *fundraising* en las universidades públicas españolas como estrategia de sostenibilidad futura: ¿algo está cambiando?

CARMEN PEREZ-ESPARRELLS

carmen.perez@uam.es

EVA M. DE LA TORRE

eva.torre@uam.es

Departamento de Economía y Hacienda Pública, Universidad Autónoma de Madrid

En épocas muy recientes, la filantropía y el concepto de “captación de fondos” o *fundraising* se está convirtiendo en un tema de gran interés para las universidades públicas europeas en general, y las españolas en particular, debido a la contracción de la financiación de origen público provocada por la crisis económica y al agotamiento de las fuentes de financiación privada tradicionales, como los ingresos por matrículas universitarias y la disminución de los ingresos por otras vías: convenios, contratos de investigación, publicidad, publicaciones, *merchandising*, etc.

Ante este nuevo reto, el desarrollo de nuevas fuentes de financiación privada complementarias para su actividad docente, investigadora e innovadora ha pasado a un primer plano en la universidad pública española, especialmente la parte anecdótica de los recursos de carácter filantrópico, y muchas instituciones públicas están poniendo en marcha

actuaciones encaminadas a la “captación de fondos filantrópicos” o *fundraising* como parte de la estrategia de la universidad.

En este contexto, el objetivo de la comunicación es doble. En primer lugar, se resumen las directrices que recogen los dos informes que impulsan el *fundraising* universitario en el Reino Unido y como sus recomendaciones se pueden trasladar al panorama español. En segundo lugar, se analiza, por un lado, para el caso de España, quien lidera el proceso dentro de la propia universidad (los cambios que se han producido muy recientemente en las estructuras de gestión que se responsabilizan de la filantropía y la captación de fondos en algunas universidades) y, por otro, las iniciativas piloto de proyectos “compartidos” con el entorno empresarial, institucional y social y el uso novedosos del micromecenazgo.

Palabras clave: financiación universitaria; recursos privados; *fundraising*; filantropía.

## 1. INTRODUCCIÓN

El relativamente reciente fenómeno de los rankings globales, que surgen en 2003, y su vertiginoso crecimiento ha provocado el surgimiento de las denominadas Universidades de Rango Mundial o *World-Class-Universities* (Salmi, 2009) y la búsqueda de verdaderas estrategias de captación de fondos que sean capaces de encontrar personas o entidades (al más alto nivel) que quieran compartir los objetivos y los resultados de las actividades de educación e investigación de estas universidades de élite (Ross-CASE, 2015).

Al mismo tiempo, la globalización ha configurado un mercado de la educación superior que se caracteriza, por un lado, por más competencia por atraer talento y recursos y sobre todo, por ser capaces de retenerlos y, por otro, por mayor cooperación entre universidades, centros de investigación, instituciones públicas y privadas en forma de colaboraciones, alianzas o fusiones. Estas formas de cooperación se han alentado a través de los programas de Campus de Excelencia Internacional lanzados en distintos países europeos a partir del año 2006: Alemania, Francia, España, etc. con el fin de identificar las universidades que pueden llegar a ser buques insignia de estos países (Casani et al., 2014 y De la Torre et al., 2014).

Y es que el objetivo último de estas iniciativas radica en que el sistema europeo pueda competir con la supremacía de las universidades norteamericanas y, porque no, con las universidades emergentes en otros países (Asia, Oriente Medio, etc.) en el panorama mundial. Durante el último quinquenio, el denominado ranking de Shangai (*Academic World University Ranking*, ARWU) refleja esta supremacía ya que la lista de universidades posicionadas en el Top-10 desde la edición de 2010 hasta la última edición de 2015 no ha variado apenas, siendo todas ellas universidades estadounidenses (Harvard, Stanford, Massachusetts Institute of Technology, University of California-Berkeley, Princeton, California Institute of Technology, Comlumbia, Chicago), junto con el denominado binomio “Oxbridge” en el Reino Unido.

Se trata de un conjunto de universidades de gran prestigio y tradición que además de tener procesos muy selectivos de entrada tanto para estudiantes como para personal docente e investigador, un *endowment* de más 1 billón de dólares y contar con un presupuesto anual por encima de 2 billones de dólares, son universidades que se caracterizan por ser: (i) altamente investigadoras; (ii) funcionar como corporaciones multinacionales; y (iii) contar con un potente ecosistema científico y de innovación que les permite una importante interacción con el entorno empresarial, institucional y social para la “captación de fondos” o *fundraising*.

En relación a la primera de las características relativa a la investigación o producción científica, se puede afirmar que existe una tendencia a evaluar a todas las universidades bajo los criterios de las universidades top a nivel mundial (medida a través de los indicadores bibliométricos entre los que destaca el impacto científico total de la institución). En este sentido, las universidades más dinámicas están adoptando las tendencias que marcan los rankings globales. En cuanto a la segunda, se está produciendo también un fuerte proceso de internacionalización en estas instituciones, que cuentan con una mayor movilidad y atracción de talento internacional, tanto de investigadores como de estudiantes de todos los niveles, pero especialmente de posgrado. Por último, la tercera característica hace referencia a que

cada vez tienen más relación con su entorno económico y social. Esta circunstancia de contar con un ecosistema científico e innovador está permitiendo a las universidades en el Top-10 alcanzar altos niveles de *fundraising* o de captación de fondos privados, especialmente en su modalidad de financiación filantrópica, que son utilizados para afianzar su posición en el ranking de Shanghái edición tras edición.

En el caso español, ninguna institución universitaria pública o privada ha logrado conseguir una posición global dentro del Top 150 mundial y sólo algunas universidades han conseguido tener buenas posiciones Top 50-75 en algunas áreas de conocimiento o disciplinas del ARWU o de otros rankings globales (Universidad de Barcelona, Universidad Autónoma de Barcelona, Universidad Autónoma de Madrid, Universidad Complutense, etc.). No obstante, la calidad media del Sistema Público Universitario Español (SUPE) es elevada en comparación con otros países y en la última edición del ranking de Shanghái son trece las universidades públicas españolas que aparecen dentro del Top-500 mundial.

Aunque una mayor inversión en gasto en I+D+i en nuestro país no se tiene porque traducir inmediatamente en mejores resultados, sí que es cierto que pasar de un 1,3% del PIB en 2011 de gasto en universidades a un 1,2% en 2013<sup>57</sup>, no ayuda a la recuperación de la investigación básica y aplicada del país, ni a la mejora de la posición de nuestras universidades de más prestigio. En concreto, entre 2010 y 2013 se ha producido una disminución de la financiación para las universidades públicas de -1.117 millones de euros (CRUE, 2014). Por tanto, parece que la diversificación de fuentes privadas de financiación es uno de los retos para las universidades españolas y, en general, para las universidades europeas, como recomienda la Asociación de Universidades Europeas en su segundo Informe sobre Sostenibilidad Financiera de las Universidades (*European University Association, 2011*).

Pero este no es el único informe de la EUA en este sentido. El proyecto europeo *Defining strategies for efficient financing of Higher Education in Europe* (DEFINE), liderado también por la EUA, remarcaba la necesidad de más recursos públicos y privados para la universidad en Europa, potenciando las políticas públicas novedosas encaminadas a superar el desequilibrio (*mismatch*) entre financiación pública y privada y las estrategias institucionales creativas. Entre sus conclusiones destaca la necesidad de actuar estratégicamente y reducir la dependencia (complementar) de los fondos públicos por parte de las universidades públicas. Una de las fórmulas que apuntaba son los fondos filantrópicos que apenas ascendían al 4,5% en media para un grupo de universidades europeas seleccionadas en el estudio.

Ante este panorama nacional e internacional, y dado que el actual contexto de la financiación pública universitaria y su exigua previsión de crecimiento no parecen indicar una cercana involución de esta situación con lo que, analizar los distintos instrumentos de estímulo del mecenazgo y la filantropía en España en términos generales y, en concreto, algunas herramientas que están poniendo en marcha las universidades públicas españolas para dar un

<sup>57</sup> Teniendo además en cuenta que en 2012 el PIB español presentó una tasa de decrecimiento interanual de 2,1% y en 2013 del 1,2% ([www.ine.es](http://www.ine.es)).

impulso al *fundraising*<sup>58</sup> universitario en sus respectivas instituciones, puede ser de gran interés para hacer *benchmarking* a nivel nacional.

Con este objeto, la presente comunicación se estructura en cinco apartados. Tras esta introducción, en el segundo apartado se recogen las iniciativas para la captación de fondos de carácter filantrópico para las universidades que se han liderado algunas instituciones europeas. En el tercer apartado se analizan los distintos informes que hacen referencia al *fundraising* aplicado al ámbito universitario de Reino Unido, con el fin de extraer algunas recomendaciones que puedan ser aplicadas al entorno del sistema universitario público español (SUPE). En el cuarto apartado se presenta una radiografía del estado actual de la captación de fondos privados de carácter filantrópico en las universidades públicas españolas con un repaso de las estructuras y las experiencias puestas en marcha más recientemente. Por último, a modo de conclusión, se exponen las oportunidades de futuro del *fundraising* universitario en España.

## 2. LA IMPORTANCIA CRECIENTE DE LA FILANTROPÍA EN EL ÁMBITO UNIVERSITARIO EN EUROPA

Dada la reducción de la financiación pública que se está produciendo en la educación superior en Europa, muchas universidades europeas están empezando a explorar el potencial que las donaciones voluntarias pueden tener como fuente adicional y complementaria de financiación. A nivel agregado, Europa es cada vez más consciente de ello por lo que en los últimos años diversas instituciones y organismos han publicado informes, estudios o documentos, a la vez que han organizado eventos, que ofrecen conclusiones interesantes relativas al *fundraising*. A saber:

- La Comisión Europea es una de las defensoras más acérrimas de la necesidad de implantar una cultura de filantropía en la UE-27. En el desempeño de su labor se han propuesto algunas recomendaciones para impulsar la captación de fondos privados voluntarios por las universidades europeas, desatacando una de las soluciones propuestas por un grupo de expertos independientes de la Comisión Europea (recogido en el texto titulado *Engaging Philanthropy for university research – Expert Group Report, 2007*).
- La Asociación Europea de Universidades (*European University Association, EUA – <http://www.eua.be/>*) trabaja desde el convencimiento de la creciente importancia del *fundraising* para el desarrollo del sector universitario. Es por ello que la asociación organizó en 2007 en Estambul el seminario *Fundraising for European Universities*, centrado exclusivamente en el *fundraising* universitario, y en el que a través del estudio de casos se procuraban conclusiones interesantes. Además, como ya se mencionaba en la introducción, esta

<sup>58</sup> Existe un número creciente de términos usados en referencia a las prácticas de *fundrasing* en la terminología anglosajona. Siguiendo las directrices dadas por el Informe titulado *Strategic Fundraising* (Universities UK, 2014), el concepto de *fundraising* se circunscribe únicamente a aquellas actuaciones o prácticas encaminadas a conseguir fondos filantrópicos. El concepto de *development* se refiere al *fundraising* y sus actividades relacionadas, por ejemplo las relaciones con los *alumni*. Por último el concepto de *advancement* hace alusión a la gama de actividades que promueve la institución incluyendo las relaciones con los antiguos alumnos, el marketing y la comunicación.

asociación incluye contenidos relacionados con el fundraising en muchos de sus informes y proyectos. Finalmente, la EUA también ofrece amplia información sobre diferentes comunicaciones, conferencias, simposiums, talleres, etc. llevados a cabo por diferentes organizaciones.

- La Asociación Europea de Educación Internacional (*European Association for International Education*, EAIA – <http://www.eaie.org/>) organiza una conferencia anual sobre temas relacionados con la internacionalización de la educación superior, en la que siempre se incluye alguna ponencia, taller o sesión sobre *fundraising* y/o las relaciones entre los centros de educación superior y sus antiguos alumnos. Además, también ofrece información acerca de como explotar nuevas vías de financiación adicional.
- El Consejo para la Mejora y Apoyo a la Educación (*Council for Advancement and Support of Education*, CASE – <http://www.case.org/>) tiene entre sus objetivos fundamentales el de impulsar el *fundraising* o la captación de fondos en las instituciones educativas. En concreto, las funciones de la organización se centran en ofrecer consejo consultivo a sus miembros acerca de las mejores prácticas a la hora de captar fondos filantrópicos, diseñar una campaña de comunicación de la institución, crear una relación fuerte y estable entre sus miembros, sus antiguos alumnos y benefactores, etc. Esta organización realiza una conferencia anual en la que siempre se incluyen sesiones (*sessions*) sobre antiguos alumnos y *fundraising*. Además, también cuenta con una amplia bibliografía a disposición de sus miembros.
- La Institución o figura de la donación europea transnacional (*Transnational Giving Europe*, TGE – <http://www.transnationalgiving.eu/en/>) surgió como respuesta a la lentitud de los países miembros de la UE a la hora de adaptar sus legislaciones, para así eliminar las desigualdades de trato fiscal que reciben las donaciones destinadas a instituciones domésticas y extranjeras, (lo cual no respeta las libertades fundamentales garantizadas por la Unión Europea). El TGE es una iniciativa privada que permite a los donantes que sean contribuyentes en alguno de los 18<sup>59</sup> países adscritos a la misma, realizar donaciones a instituciones extranjeras también residentes en países miembros del TGE, sin renunciar a las ventajas fiscales existentes en su país de contribución fiscal.

En definitiva, todavía estamos ante una cultura filantrópica a nivel europeo poco desarrollada en comparación con Estados Unidos. No obstante, el impulso que están dando estas instituciones y organizaciones al *fundraising* universitario es cada vez mayor y algo está cambiando a nivel europeo, tal y como demuestran las iniciativas que han sido revisadas en este apartado.

<sup>59</sup> Los países que forman parte de esta iniciativa son: Alemania, Bélgica, Bulgaria, Croacia, Eslovaquia, Eslovenia, España, Francia, Holanda, Hungría, Irlanda, Italia, Luxemburgo, Polonia, Portugal, Reino Unido, Rumanía y Suiza; siendo España uno de los países que más recientemente se han adscrito.

### 3. EXPERIENCIAS EN EL FOMENTO DEL *FUNDRAISING* EN LAS UNIVERSIDADES DE REINO UNIDO

Reino Unido, quizás por el hecho de tener una cultura más parecida a aquella estadounidense, presenta, en general, una filosofía de la filantropía mucho más desarrollada que el resto de países europeos, lo cual se hace patente en las dimensiones que la donación voluntaria alcanza en este país, la gran variedad de formas que ésta puede tomar, los incentivos a la misma que establece su sistema fiscal, etc.

En el caso de las universidades de Reino Unido, a principios del siglo XXI las estructuras y estrategias de *fundraising* sólo estaban fuertemente desarrolladas en aquellas más reconocidas a nivel internacional<sup>60</sup>, lo que llevó al gobierno del país a estudiar las posibles medidas que se podían emprender para modificar esta situación. Así, el Gobierno creó un grupo de trabajo (*task force*) que en 2004 emitió su informe “*Increasing voluntary giving to higher education*” en que se realizaba un exhaustivo estudio de la situación y del desempeño en la captación de fondos o *fundraising* de los centros de educación superior en Reino Unido. En dicho informe también se proponían una serie de recomendaciones para impulsar la captación de fondos privados por las universidades británicas, y que se pueden clasificar en tres grupos: (i) recomendaciones relacionadas con el tipo de donante; (ii) recomendaciones dirigidas a la universidad; y (iii) recomendaciones dirigidas al gobierno.

En relación con las primeras recomendaciones, en este Informe se recomendaba estudiar las características de los donantes a las universidades, para así lograr una mejor identificación de los potenciales benefactores a los que dirigir las medidas y actividades de fomento de la donación, ya fuesen puestas en marcha por el gobierno o por las universidades. Asimismo, se recomendaba la puesta en marcha de una campaña de comunicación de *fundraising* en las propias instituciones.

El segundo grupo de recomendaciones pasaban principalmente por la implantación en la universidad de un sistema profesional de captación de fondos privados basado en los siguientes objetivos: (i) potenciar un fuerte liderazgo institucional para que los dirigentes y las grandes personalidades de la universidad fueran capaces de promover y apoyar la definición, adopción y comunicación de la estrategia de *fundraising* en todos los estamentos de la institución; (ii) impulsar y reforzar las relaciones entre los antiguos alumnos y la universidad con el fin de fomentar el compromiso de éstos con los objetivos de la institución, así como su participación en la consecución de los mismos a través de la colaboración cuantitativa, pero también mediante la colaboración cualitativa aportando su experiencia; y (iii) promover la creación de Oficinas de Desarrollo en todas las universidades que serían las encargadas de llevar a cabo la captación de fondos voluntarios de forma profesionalizada y sistemática, y de reforzar y gestionar las relaciones entre la universidad y sus antiguos alumnos.

Por último, el tercer grupo eran las recomendaciones dirigidas al gobierno, que giraban en torno a dos ejes fundamentales: (i) la fiscalidad, fomentando las donaciones efectuadas a

<sup>60</sup> *University of Cambridge, University of Oxford, University of Edinburgh, Imperial College London y University of College London.*

través de la legislación fiscal aplicada a las organizaciones benéficas, incluidas las universidades (todas las instituciones de educación superior de Reino Unido son reconocidas por la *HM Revenue and Customs*<sup>61</sup> como organizaciones benéficas para fines impositivos); y (ii) los gastos relacionados con la promoción del *fundraising* en el ámbito de la educación superior. Así se recomendaba la creación de un fondo con cargo a recursos públicos destinado a complementar las aportaciones filantrópicas entregadas a las universidades, con el objetivo de incentivar la realización de estas últimas, y de reducir la barrera de entrada al sector del *fundraising* que supone el desembolso inicial necesario para el establecimiento y mantenimiento de una Oficina de Desarrollo, así como el consecuente desarrollo de las actividades atribuidas a la misma<sup>62</sup>.

Sin duda, este Informe y la aplicación de sus recomendaciones tuvo una gran influencia en el *fundraising* llevado a cabo por las universidades del Reino Unido, especialmente en aquellas más investigadoras, más jóvenes y con mayor proyección en los rankings globales<sup>63</sup>. Sin embargo, la crisis hizo también mella en las finanzas de las universidades de este país y dado que los presupuestos para la educación superior y las inversiones de capital eran cada vez menores y más selectivos, se encargó en 2014 un estudio a las Universidades de Reino Unido, dirigido por el profesor Sir Christopher Snowden, que revela cómo la financiación filantrópica a las universidades del Reino Unido puede fomentarse para sostener y ampliar la investigación y la docencia más allá de la financiación básica que obtienen las universidades.

Este reciente estudio realizado para las Universidades de Reino Unido sobre *fundraising* estratégico (*Strategic Fundraising – Universities UK, 2014*) proporciona a los Presidentes y Vice-presidentes, a los órganos de gobierno, a los investigadores seniors y a los altos responsables de los servicios de gestión, un compendio de casos de estudio, modelos y listas de verificación para utilizar en la toma de decisiones estratégicas cuando analicen como incrementar el *fundraising* en sus respectivas instituciones. En la primera parte del Informe se plantea el reto de cómo impulsar la Oficina de Desarrollo. En concreto, lo primero es averiguar cómo alinear en términos estratégicos las funciones de *fundraising* desempeñadas desde la oficina con la misión y visión de la institución. En segundo lugar, se centra en cómo llevar a cabo el proceso de planificación de la captación de fondos. Por último, se trata de identificar el lugar donde situar la oficina de *fundraising* y cómo ampliar sus funciones haciéndolas converger con la visión y misiones de la institución. En la segunda parte del informe, se brindan nueve recomendaciones de actuación para las instituciones universitarias diseñadas a partir de las buenas prácticas de los casos de estudio analizados (Universidades de Bristol, Nottingham, Manchester, Bath, Sheffield, Glasgow, etc.).

<sup>61</sup> La *HM Revenue and Customs* es en Reino Unido el equivalente a la Agencia Tributaria española.

<sup>62</sup> A raíz de esta última sugerencia, y con el objetivo de fomentar la búsqueda de nuevos potenciales benefactores, el *Higher Education Funding Council for England* (HEFCE) creó en Inglaterra el *Matched funding scheme for voluntary giving 2008 – 2011*, un programa de cofinanciación dotado con 200 millones de libras. En la misma línea el *Higher Education Funding Council for Wales* (HEFCW) creó en Gales el *Matched funding scheme*, un programa iniciado en 2009/2010 también de tres años de duración, dotado con 10 millones de libras.

<sup>63</sup> En la última edición de 2016 del ranking de universidades de menos de 50 años de la revista *Times Higher Education* (*THE 150 under 50*) aparecen posicionadas entre las 150 primeras universidades jóvenes 25 instituciones de Reino Unido mientras que, en el caso español, son 10 universidades públicas.

En nuestra opinión, de lo expuesto en dicho informe se pueden sacar algunas conclusiones que pueden servir para que se desarrolle un verdadero *fundraising* estratégico en cualquier universidad española. Dichas recomendaciones irían dirigidas a sentar las bases del modelo de *fundraising* dentro de la institución, a saber:

- Definir la estrategia global de la institución y alinear el desarrollo del futuro *fundraising* con la misión y visión de la institución.
- Establecer una colaboración a medio y largo plazo con los *stakeholders* sociales y económicos, aumentando la proyección social de la universidad.
- Poner en marcha proyectos “compartidos” y patrocinados para financiar actividades de la universidad, sobre todo aquellas relacionadas con la investigación, que no pueden serlo a través de la financiación básica o habitual.

Sólo cuando estas bases estén bien asentadas surgirá la necesidad de hacer crecer la estructura u oficina central que canalice todas las acciones de *fundraising* y mecenazgo. De lo contrario, dicha estructura central quedaría vacía de contenido o aislada y no tendría actividad, o bien su actividad no estaría ligada con la estrategia de la institución. Sin duda, de esa estructura deberán depender las relaciones con los *alumni* porque como se enfatiza en el Informe de las Universidades del Reino Unido se puede mantener una estrecha relación con los antiguos alumnos sin que exista apenas captación de fondos, pero no podrá haber filantropía y *fundraising* en una universidad sino se trabajan bien los lazos y vínculos con los *alumni*.

#### 4. EVOLUCIÓN DE LA CAPTACIÓN DE FONDOS Y EL MECENAZGO EN LA UNIVERSIDAD PÚBLICA ESPAÑOLA. ALGUNAS BUENAS PRÁCTICAS DE FUNDRAISING

En el pasado, la universidad pública española no concedía ninguna importancia estratégica al *fundraising*, siendo muy distinta la situación en las universidades privadas y de la Iglesia<sup>64</sup> que en este campo tienen una experiencia dilatada en el tiempo. En la década de los ochenta, la captación de fondos en una universidad pública era inconcebible ya que ésta debe ir ligada, para ser exitosa, a una fuerte interacción con el entorno, siendo esta una función que se ha incorporado recientemente en las misiones de la universidad en España (Molas-Gallart et al., 2002) inicialmente con la LRU (1983) pero, especialmente, con la LOU (2001) y su posterior modificación la LOMLOU (2007).

En consecuencia, los planes estratégicos de las universidades públicas no recogían explícitamente objetivos de captación de recursos privados externos. Además, la gran mayoría de las universidades públicas no contaban con responsables universitarios que tuvieran

<sup>64</sup> En España existen numerosos casos de Escuelas de Negocio y universidades privadas y de la Iglesia que presentan estrategias consolidadas de captación de fondos privados voluntarios. Entre ellas destacan, la Universidad de Navarra y la universidad privada IE University, seguramente debido a su vinculación con sus respectivas Escuelas de Negocio (IESE e Instituto de Empresa), que presentan una estrategia y estructura de atención a los *alumni* y de *fundraising* muy desarrolladas en el tiempo.

asumidas competencias directas en este campo, ni existían unidades administrativas que centralizaran el *fundraising* y el mecenazgo o que tuvieran sistemas de gestión internos para la captación de fondos externos en las universidades públicas.

En la situación actual, dada la escasez cada vez mayor de recursos públicos para I+D+i en nuestro país, ha surgido la necesidad de un cambio de enfoque en las estrategias de financiación, prestando mayor atención a las potenciales fuentes de financiación complementaria (Pérez Esparrells, 2014). Para que la captación de fondos filantrópicos o el *fundraising* pueda llegar a convertirse en una fuente de financiación con posibilidades reales en nuestro país – cambio cuantitativo –, es necesario un cambio interno desde dentro de la institución y un cambio social impulsado por los poderes públicos y la sociedad – cambio cualitativo – (Pérez-Esparrells y De la Torre, 2012 y 2013).

En esta comunicación, nos hemos centrado en describir qué se está haciendo desde el ámbito de la universidad pública en relación con el *fundraising* y las actividades de patrocinio y mecenazgo. De hecho, algunas universidades públicas están experimentando una transformación interna y han puesto en marcha nuevas unidades administrativas o estructuras de gestión, aún muy inmaduras de captación de fondos privados filantrópicos, pero que les están permitiendo acumular *Know-how* en ese ámbito y preparar las precondiciones necesarias para el éxito de un programa de gran envergadura. Además, estas iniciativas están propiciando un necesario cambio de cultura dentro y fuera de la propia comunidad universitaria, que suponga una aceptación social más fácil de este tipo de actividades.

En particular, en el caso español cada una de las universidades públicas que ha puesto en marcha una iniciativa de este tipo ha aplicado su propio modelo de gestión, en el sentido de que en cada institución son diferentes estructuras orgánicas (unidades u oficinas) las encargadas de promover el *fundraising* y/o el mecenazgo. Los escasos planes de patrocinio y mecenazgo que se han puesto en marcha en España siguen unos pasos muy bien delimitados: (i) definición de los objetivos y la estrategia de captación de fondos; (ii) establecimiento de un sistema de gestión y comunicación del plan; (iii) diseño de un mapa de patrocinadores y mecenas potenciales; (iv) selección de los patrocinadores y mecenas más adecuados a cada propuesta de proyecto a patrocinar; y (v) establecimiento del tipo de colaboración. Sin embargo, quién ejecuta esos planes de patrocinio y mecenazgo difiere en las universidades públicas españolas que los han implantado.

Así, en la práctica, dichos planes se han empezado a ejecutar de diferentes maneras y por distintas estructuras orgánicas de gestión. En primer lugar, están las universidades que han centralizado las unidades administrativas de forma que dependen de Rectorado, Gerencia, etc. como son, entre otras, las siguientes universidades: Universitat Politècnica de Catalunya, Universitat Jaume I, Universitat Pompeu Fabra, Universitat Autònoma de Barcelona, Universidad de Granada, Universidad de Córdoba, Universidad de Castilla-La Mancha, Universidad del País Vasco, etc.

En esta línea, uno de los primeros programas en España de apoyo transversal y asesoramiento a la comunidad de la Universitat Politècnica de Catalunya en las acciones de patrocinio y mecenazgo fue el programa UPC21. Se configura como un espacio relacional para acercar

intereses y compartir proyectos con el valor añadido de: (i) relacionar el capital humano de la universidad con el capital de las empresas; (ii) construir conjuntamente proyectos de investigación; (iii) ayudar en los procesos de innovación; (iv) posibilitar el acceso a redes nacionales y europeas; y (v) ayudar a dar respuesta a necesidades de compromiso social y ético y construir una imagen social de prestigio a través de la alianza universidad-empresa. En particular, se concentra en reforzar la red de relaciones de la UPC y en crear vínculos estables con empresas e instituciones que comparten intereses con la universidad, aportando además recursos a la universidad. A su vez, en función de los fondos apartados se categorizan en patrocinadores de excelencia, patrocinadores y colaboradores.

Por otro lado, existen algunas universidades que cuentan con experiencia en la elaboración de programas de patrocinio y mecenazgo, como es el caso de la Universitat Jaume I. Esta universidad cuenta con una unidad administrativa de *fundraising* que gestiona un portafolio de proyectos patrocinables, seguido de una categorización de los patrocinadores y el diseño de una política de contraprestaciones y reconocimiento.

En segundo lugar, están las universidades públicas que impulsan el mecenazgo y la captación de fondos a través de sus Fundaciones Universitarias, como se produce en los casos de las siguientes universidades: la Fundación de la Universidad Carlos III, la Fundación General de la Universitat de València o la Fundación de la Universidad de La Rioja, entre otras.

En este sentido, la Fundación de la Universidad Carlos III es pionera en este tipo de iniciativas de *fundraising* en España. Desde su Fundación, han lanzado una campaña de captación de fondos entre antiguos alumnos, de los que ya se han recibido algunas donaciones, y también ha puesto en marcha la iniciativa "Amigos de la UC3M", dirigida a antiguos alumnos y empresas, con la que también se han conseguido fondos para el programa *BecasAlumni UC3M* de atracción de talento que comenzó en 2012. Este programa consiste en financiar a aquellos estudiantes que llegan a la institución con excelentes rendimientos académicos y proceden de estratos de la población con menores niveles de ingresos. Cada alumno beneficiario recibe 3.000 euros por año, con lo que para un programa de cuatro años la cuantía total recibida por un alumno ascendería a los 12.000 euros. Los beneficiarios se comprometen a reembolsar el 50% de las Becas Alumni en el futuro. Además, se pone en contacto a estos estudiantes con los donantes, de forma que se produce un *feedback* y reconocimiento a de los donantes que así lo desean. Asimismo, beneficiarios y los donantes participan en el programa de comunicación y marketing de estas becas. En la actualidad, el 20% de los fondos de este programa provienen de pequeños donantes (más de 800) y un 80% de grandes donantes.

También desde la Fundación se canalizan otros fondos filantrópicos de diferente procedencia. Por ejemplo, una estudiante que pide a los invitados a su fiesta de graduación de doctorado que donen los regalos a la Fundación; un grupo de estudiantes de derecho que hacen una campaña específica para su facultad; una asociación de estudiantes que se pone de acuerdo para donar un premio de lotería que ha ganado; un profesor que pide a sus colegas de la facultad que hagan donaciones al programa *In Lieu of Wreaths*; o un profesor que dona parte de los fondos de un premio académico para completar una beca de estudios.

En tercer lugar, los Consejos Sociales toman parte muy activa a la hora de promover las actuaciones realizadas en relación al mecenazgo y patrocinio. Una buena práctica podría ser el programa UPC Alumni, impulsado por el Consejo Social de la Universitat Politècnica de Catalunya, que consiste en la concesión de préstamos a los alumnos de la UPC que no incluyen ni avales ni intereses. Esta iniciativa nace con el espíritu de proporcionar oportunidades de futuro a los estudiantes de grado y posgrado con más talento y menos capacidad económica, de forma que se rompan las barreras económicas que les dificultan el acceso a la enseñanza universitaria. El fondo del programa es posible gracias a las aportaciones de donantes (empresas, instituciones y alumni) y a los retornos de los beneficiarios que se comprometen a reintegrar el préstamo cuando su situación laboral se lo permite. Hasta 2015 se han otorgado 262.000 euros y ya se han devuelto por parte de los beneficiarios 31.000 euros.

Además, existen otras iniciativas de Consejos Sociales destinadas al fomento de la extensión de la cultura filantrópica, entre otros, los Consejos Sociales de la Universidad de Vigo y la Universidad Miguel Hernández, que han organizado jornadas, seminarios y talleres con expertos nacionales internacionales para impulsar la función de *fundraising* en sus respectivas instituciones.

Por último, algunas universidades están colaborando estrechamente con las estructuras internas de organizaciones de antiguos alumnos para fomentar la captación de fondos filantrópicos de determinadas actividades. En unos casos se trata de las asociaciones de amigos y antiguos alumnos (por ejemplo, en la Universidad de Burgos y la Universidad de la Laguna), en otros, son las Oficinas Alumni, como en la Universidad Autónoma de Madrid y la Universitat Politècnica de València. En todas ellas, se trata de aprovechar el *know-how* de las diferentes organizaciones de Antiguos Alumnos en la gestión de las relaciones Universidad–*alumni* ampliando sus funciones a: (i) estimular la identificación tanto de los antiguos alumnos como de los estudiantes actuales de la Universidad, así como su participación voluntaria en la organización de actividades y eventos universitarios; (ii) solicitar pequeñas aportaciones monetarias (cuotas anuales) o cantidades de dinero puntuales para proyectos prioritarios; y (iii) crear y gestionar una base de datos de los *alumni* con un nivel adecuado de segmentación y coordinación. Todo ello con el fin de integrar el trabajo realizado desde las Oficinas Alumni con las prioridades estratégicas de *fundraising* de la institución.

Sin perjuicio de todos los modelos de gestión analizados, las universidades también captan fondos privados externos y algunos de carácter filantrópico para la investigación e innovación a través de sus institutos y centros de investigación, los parques científicos y tecnológicos, etc. La actividad filantrópica de los parques científicos en esta materia empieza a ser también muy relevante dadas las fuertes restricciones financieras que tienen la mayoría de ellos.

Finalmente, algunas universidades públicas han comenzado iniciativas a nivel institucional de micromecenazgo para buscar financiación para proyectos creados por sus respectivas comunidades universitarias. En general, se realizan a través de plataformas de *crowdfunding* externas a la universidad (como por ejemplo la plataforma goteo). En concreto, está el Proyecto SUMA UPC liderado por el Programa UPC 21 de la Universitat Politècnica de Catalunya; el Programa CROWD UC3M impulsado por el Vicerrectorado de Investigación y

Transferencia de la Universidad Carlos III; el Programa #UNIAcapitalRiego de la Universidad Internacional de Andalucía; el Proyecto UNIEMPRES de la Universitat de València.

Asimismo, ya existe una iniciativa de micromecenazgo con plataforma propia. La Plataforma de crowdfunding “mULLtiplica” desarrollada por la Universidad de la Laguna a iniciativa de su Fundación General, busca financiación a través de las microdonaciones para sus proyectos con una plataforma tecnológica propia que ha desarrollado la institución. De nuevo, sin perjuicio de que algunos grupos de investigación, spin-off, start-ups, etc. hayan recogido o estén obteniendo financiación de los proyectos o ideas que han creado a través de microdonaciones de particulares que responden a la filosofía de las tres F (las siglas en inglés de *Friends, Family and Fools*).

En definitiva, estos cambios que se están produciendo en un grupo cada vez más numeroso de universidades públicas españolas (y en sus “esferas”) deben ir en la dirección de propiciar la coordinación de las estrategias institucionales (la diferenciación y diversificación de la actividad universitaria, la comunicación de la función y objetivos de la Universidad, la interacción con los distintos *stakeholders*) con la función de *fundraising* y la puesta en marcha de las diferentes estructuras para el desarrollo del *fundraising* (la fidelización de los alumnos y *alumni*, la consolidación de una atmósfera de confianza hacia la gestión de la Universidad entre sus grupos de interés y la profesionalización de la captación de fondos).

## 5. CONCLUSIONES

Como se ha puesto de manifiesto, la cultura filantrópica de las universidades públicas a nivel europeo está muy poco desarrollada en comparación con Estados Unidos. Sin embargo, la importancia dada al *fundraising* universitario es cada vez mayor por algunos organismos e instituciones europeas y algo está cambiando también a nivel español, tal y como demuestran las iniciativas relativas a la temática del *fundraising* que han sido revisadas en esta comunicación.

De la experiencia más avanzada del Reino Unido y de las buenas prácticas de algunas de las universidades británicas se deriva, a nuestro modo de ver, que para que una universidad europea y, por ende, española, consiga implantar una estrategia de *fundraising* de éxito, ésta debe tener las siguientes características:

- Debe ser completa, en el sentido de que debe impregnar todas las estructuras dentro de la institución (*working together*). No todas las personas pueden captar fondos pero sí todas pueden orientar hacia la unidad encargada del *fundraising* a otros interlocutores, empresas, fundaciones, organismos públicos o privados, personas que quieran cooperar con la universidad. Pero para que la comunidad universitaria actúe en este sentido, es necesario que todos sus miembros tomen conciencia de la importancia de captar fondos: en primer lugar porque aunque la educación superior impartida en las universidades es un servicio público, ese servicio público tiene un precio y la comunidad universitaria debe asumir que lo que no se obtiene a través de ingresos privados se financia con fondos públicos; y en segundo lugar porque cuanto más presupuesto se maneje más importante es una

institución, más prestigio y/o más reputación tiene. La demostración palpable de esta realidad se plasma en los rankings globales, donde las universidades posicionadas en el Top-500 mundial tienen implantado un *fundraising* estratégico.

- Debe de ser transversal de forma que la estrategia de *fundraising* no sea una estrategia ad-hoc o una sub-estrategia, sino que abarque de forma transversal todas las estrategias de la institución y especialmente la estrategia de financiación (*business model*). La función de *fundraising* debe estar en el ADN de los líderes universitarios (Rectores, Vicerrectores y demás miembros del equipo de gobierno, Presidentes y demás miembros de los Consejos Sociales), pero también en los profesores e investigadores que son los mejores embajadores del conocimiento generado en la universidad para su transferencia a la sociedad, así como de las posibilidades de impacto de la universidad en el bienestar económico y social de sus entornos.
- Debe ser global en el sentido de que la estrategia de *fundraising* debe ser cooperativa. Se deben unir los distintos esfuerzos de las distintas partes que componen la “esfera” de la universidad. Muchas actividades de la institución, especialmente las relacionadas con investigación e innovación se gestionan de forma indirecta a través de entidades con distinta personalidad jurídica: fundaciones, consorcios, parques científicos y tecnológicos, asociaciones, etc. y son todas esas acciones de *fundraising* las que tienen que coordinarse e integrarse en la estrategia global de la institución.

A pesar de la dificultad de introducir una cultura de filantropía en las universidades públicas (cultura del “pedir”) y en la sociedad española (cultura de “dar”), se puede afirmar que se están dando algunos pasos en la buena dirección para conseguir sentar las bases para la captación de fondos de manera intensiva. Por un lado, un grupo cada vez más numeroso de universidades está creando estructuras de gestión cuya función principal es el *fundraising* o la captación de fondos filantrópicos (como la recientemente unidad UPFund de la Universitat Pompeu Fabra) o está poniendo en marcha iniciativas de micromecenazgo a nivel institucional para financiar los proyectos que la universidad quiere “compartir” con sus *stakeholders* (como el Programa UPC 21 de la Universitat Politècnica de Catalunya).

A nuestro modo de ver, para que estas estrategias de *fundraising* puedan llegar a financiar una parte de las actividades de la universidad, que no puede ser atendida con la financiación básica que reciben (es decir, la subvención nominativa y otras subvenciones públicas que reciben de la Comunidad Autónoma), es condición necesaria aunque no suficiente las siguientes actuaciones por parte de las instituciones universitarias: (i) incrementar la visibilidad de la institución, mejorando la imagen (y/o la reputación) y acercando la universidad a la sociedad; (ii) fortalecer la relación de la universidad con el mundo exterior no académico (estrechar las relaciones con el entorno empresarial, institucional y social); y (iii) profesionalizar y atraer a personal cualificado experto en este tipo de actividades (para obtener ingresos para financiar proyectos y actividades de la universidad). Sólo en ese caso se podrá conseguir reducir la dependencia tan fuerte de la financiación pública (especialmente en actividades punteras de investigación e innovación) en nuestras instituciones públicas y se podrá entender este tipo de financiación filantrópica como una fuente de sostenibilidad financiera a largo plazo.

En conclusión, las universidades públicas españolas que sean pioneras en la adopción de estrategias de desarrollo y de un marco institucional favorable al *fundraising* serán las que obtengan más réditos sociales y retornos financieros en el largo plazo. Estas universidades pioneras no sólo generarán más fondos filantrópicos sino que conquistarán un mayor apoyo de la comunidad universitaria y serán mejor valoradas por los *stakeholders* y la sociedad. En consecuencia, el desarrollo de una estrategia ligada a un *fundraising* de vanguardia en las universidades españolas será una fuente de competitividad en el futuro y la capacidad filantrópica y de captación de fondos de cada institución establecerá la diferencia entre la subsistencia y la excelencia.

## BIBLIOGRAFÍA

- CASANI, F., PEREZ-ESPARRELLS, C., PETIT, J.C., TORRE, E.M., (2014): "How to place European Research Universities in the global rankings? Policies and strategies of University International Excellence in France and Spain", *Advances in Social Sciences Research Journal*, September, vol. 1, no 5, pp. 183-197.
- CRUE (2014): La Universidad Española en cifras. Ed. Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas, Madrid.
- DE LA TORRE, E. M., PÉREZ ESPARRELLS, C. Y CASANI, F. (2014): "El programa Campus de Excelencia Internacional en España y algunas estrategias de universidades de la Comunidad de Madrid para mejorar su posición en los rankings globales", *Investigaciones en Economía de la Educación*, Núm. 9, julio.
- EUROPEAN UNIVERSITY ASSOCIATION (2011): *Financially Sustainable Universities II, European universities diversifying income streams*, Bruselas, disponible en [http://www.eua.be/Libraries/publications-homepage-list/Financially\\_Sustainable\\_Universities\\_II](http://www.eua.be/Libraries/publications-homepage-list/Financially_Sustainable_Universities_II) (consultado en abril de 2016).
- EXPERT GROUP REPORT (2007): Engaging philanthropy for university research. European Commission.
- Ley Orgánica (LOU) 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades.
- Ley Orgánica 4/2007, de 12 de abril, por la que se modifica la Ley Orgánica (LOMLOU) 6/2001, de 21 de diciembre, de Universidades.
- Ley Orgánica de Reforma Universitaria (LRU) 11/1983, de 25 de agosto. B.O.E. de 1 de septiembre.
- MOLAS-GALLART, J., SALTER, A., PATEL, P., SCOTT, A. Y DURAN, X. (2002): *Measuring Third Stream Activities. Final Report to the Russell Group of Universities*. Brighton: SPRU, University of Sussex.
- PEREZ-ESPARRELLS, C. Y DE LA TORRE, E.M. (2012): "The Challenge of Fundraising in Universities in Europe", *International Journal of Higher Education*, vol.1, No 2, pp. 55-66.
- PEREZ-ESPARRELLS, C. Y DE LA TORRE, E. M. (2013): "Fundraising in European Higher Education Institutions" en Karlsen, J.E. y Pritchard, R.M.O. (eds). *Resilient Universities: Confronting Changes in a Challenging World*, pp. 321-349. Bern: Peter Lang, Oxford. ISBN 978-3-0343-1716-0.
- PÉREZ ESPARRELLS, C. (2014): "La financiación universitaria: más dinero público y privado", *Nueva Revista de Política, Cultura y Arte*, no 151, pp. 225-237.
- ROSS CASE (varios años): *Ross-CASE Survey*.
- SALMI, J. (2009): *El desafío de crear universidades de rango mundial*. Banco Mundial, Ed. En castellano, Mayo, Colombia.
- TASK FORCE report to government (2004): Increasing voluntary giving to higher education.
- UNIVERSITIES UK (2014): *Strategic Fundraising*. ISBN: 978-1-84036-322-7.