

# **Alumni y mecenazgo en las universidades públicas españolas: estado actual y retos de futuro**

Carmen Perez-Esparrells

carmen.perez@uam.es

*Departamento de Economía y Hacienda Pública, Universidad Autónoma de Madrid*

Alberto Brito Delgado

albrito@ull.edu.es

*Universidad de La Laguna*

## **Abstract**

La financiación de las universidades públicas en España es un tema recurrente de debate. Sin embargo, en la actualidad, no existen propuestas de acción atractivas antes los nuevos retos que se están produciendo en estas instituciones y las nuevas necesidades de financiación que están creciendo exponencialmente, especialmente en aquellas universidades con menores expectativas de captación de fondos o de estudiantes de posgrado o internacionales. Esta comunicación pretende introducir un tema de estudio muy reciente e interesante, debido a las numerosas acciones e iniciativas que se están sucediendo en torno al fenómeno Alumni en nuestro país y su vinculación con el mecenazgo. En particular, se ha centrado el análisis en el movimiento que se está produciendo en esta cuestión en las universidades públicas españolas y cómo pueden estas universidades fortalecer el vínculo con sus alumni y movilizarlos para avanzar en la reputación de la institución y en la captación de fondos de origen filantrópico de cara a un futuro.

Para ello, en primer lugar, se ha llevado a cabo un repaso de la corta historia de las entidades Alumni de las universidades públicas españolas en nuestro país, su importancia como socio estratégico de la universidad pública y los modelos que se han implementado hasta la fecha en España. En segundo lugar, se han seleccionado dos casos de estudio relativamente recientes, datan de principios del siglo XXI, que se corresponden con los dos modelos de entidades Alumni que se han definido en esta comunicación (asociación con entidad propia versus oficina de la propia universidad) -Alumni de la ULL y A3U- Alumni de la UPNA- En tercer lugar, se han resumido aquellas experiencias e iniciativas más emblemáticas llevadas a cabo por los miembros de Alumni España y que muestran la punta del iceberg de un fenómeno creciente.

Palabras clave: Alumni, mecenazgo universitario, gobernanza universitaria.

## **1. INTRODUCCIÓN**

La filantropía y el mecenazgo comienzan a ser un tema de cierta relevancia en el contexto de las universidades públicas españolas, aunque no exento de crítica. Sin embargo, la realidad muestra que el monto que representan los fondos filantrópicos en nuestras universidades es exiguo y, en muchas ocasiones, simbólico. Al mismo tiempo, el retroceso de la financiación pública que llega a nuestras instituciones, especialmente la que procede de las respectivas Comunidades Autónomas ha provocado una fuerte preocupación por la sostenibilidad financiera de nuestras instituciones públicas desde todos los sectores de la sociedad y no solo los universitarios, así

como ha despertado un gran interés por la financiación privada que procede de la filantropía y el mecenazgo, que se puede convertir en una nueva fuente complementaria de financiación en un futuro (Perez-Esparrells, 2014).

En la actualidad, una de las vías que se están abriendo para sentar las bases para captar fondos filantrópicos en las universidades son las organizaciones y asociaciones de antiguos alumnos, también denominadas con el término ALUMNI, que empiezan a ser consideradas como un socio estratégico de la institución y, por tanto, el apostar por este tipo de asociaciones u oficinas ALUMNI supone una inversión para la universidad y no un gasto como pudiera parecer a primera vista.

Dado que el monto de los presupuestos destinados a la educación superior y el gasto en infraestructuras destinado a la mayoría de las universidades europeas continúa siendo más bajo del deseable y las transferencias o subvenciones a la investigación que llegan a estas instituciones tienden a ser más selectivas, se están buscando otras vías de financiación en todo el mundo y, las universidades europeas, no son una excepción. Un buen ejemplo es el que se expone a lo largo de todo el informe sobre *Fundraising Estratégico* de las Universidades de Reino Unido (*Strategic Fundraising*, 2014). En él se intenta mostrar de manera detallada cómo las donaciones filantrópicas a las universidades del Reino Unido<sup>1</sup> deben ser fomentadas para mantener y ampliar la investigación y la enseñanza más allá de los fondos de financiación básica que reciben estas instituciones y uno de los puntos clave es como las entidades Alumni pueden transformarse en un socio estratégico.

En relación con este último aspecto, como apuntan Perez-Esparrells y De la Torre (2016), 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 Asociaciones de Antiguos Alumnos y las Oficinas Alumni con las prioridades estratégicas de captación de fondos o fundraising de la institución. Y es que, se pueden extraer muchas lecciones de las Universidades de Reino Unido ya que, en general, en las instituciones anglosajonas se funden la estrategia de fundraising con el espíritu de los alumni como se recoge en dicho informe sobre *Fundraising Estratégico* de las Universidades de Reino Unido (*Strategic Fundraising*, 2014).

En el caso español existe un deseo por parte de estas agrupaciones de antiguos alumnos y organizaciones Alumni para que las universidades, principalmente las públicas (puesto que algunas privadas tienen una larga tradición<sup>2</sup>), se impliquen más en este tipo de vínculos que van más allá de lo estrictamente económico. Así, en la actualidad, se puede decir que los alumni

---

<sup>1</sup> No obstante, a principios del siglo XXI el *fundraising* solo estaba fuertemente desarrollado en aquellas universidades del Reino Unido más reconocidas a nivel internacional (*University of Cambridge, University of Oxford, University of Edinburgh, Imperial College London y University of College London*). Por ello en 2004 el gobierno del país con la intención de estudiar medidas para incentivar el mecenazgo, encargo a un grupo de trabajo Task Force for “*Increasing voluntary giving to Higher Education*” un estudio exhaustivo de la situación y del desempeño en fundraising de los centros de educación superior en Reino Unido.

<sup>2</sup> Las universidades privadas y de la Iglesia con larga tradición y reputación cuentan con Asociaciones u Oficinas de Antiguos Alumnos muy importantes, como son el caso de la Universidad de Navarra, la Universidad de Comillas, la Universidad de Deusto y la Universidad CEU San Pablo.

quieren comprometerse, participar y entablar un mayor dialogo con su universidad. Como señala el Informe sobre *Fundraising Estratégico*, los Alumni de Reino Unido tienen un interés personal en el bienestar de su alma mater que fue su universidad. Por ello, los expertos y colaboradores en dicho informe alientan a las universidades de Reino Unido y a sus líderes a involucrar activamente a sus antiguos alumnos en la vida de la institución. Como enfatizan 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 desde el inicio los lazos y vínculos con los *alumni*.

Del análisis internacional comparado se puede concluir que las mejores universidades europeas están orientando su financiación pública para cumplir con la sostenibilidad financiera del sistema y dentro de su financiación privada, la parte pagada por los estudiantes, para atender a la calidad de su docencia y la parte filantrópica y de relación con el entorno y la industria para financiar la excelencia en la investigación.

El objetivo de esta comunicación es analizar cuál es el estado actual de la cuestión de Alumni en las universidades públicas españolas y su vinculación con el mecenazgo y la filantropía con el fin de avanzar en uno de los temas de futuro de nuestras universidades, no sólo por su importancia económica sino también y más importante, por su importancia social. Para ello, tras esta introducción, en el apartado segundo, se repasa la evolución de las asociaciones y organizaciones de antiguos alumnos y amigos en España. En el apartado tercero, se analiza la misión de los Alumni como socio estratégico de la universidad. En el cuarto apartado, se presentan dos casos de estudio de los diferentes modelos que existen en España para este tipo de agrupaciones en dos universidades públicas con movimientos recientes: Alumni ULL y A-3U Alumni de la UPNA. En el quinto apartado, se enumeran aquellas experiencias y ejemplos más relevantes que se han puesto en marcha en los últimos años en las universidades públicas españolas, lo que pone de manifiesto la creciente importancia que están tomando este tipo de asociaciones y entidades Alumni cuyo fenómeno es relativamente reciente, con su inicio en la década de los 90s. Por último, se resumen las principales conclusiones y algunas recomendaciones finales.

## **2. EVOLUCIÓN DE LAS ASOCIACIONES Y ORGANIZACIONES DE ANTIGUOS ALUMNOS EN ESPAÑA**

El movimiento Alumni en las universidades públicas españolas es relativamente reciente, con una corta historia de los últimos treinta años, aunque haya alguna excepción, como es el caso de la Asociación de la Universidad de Salamanca, que nació en 1963. Así, es en la década de los 90, impulsadas por las propias universidades, cuando se empiezan a constituir Asociaciones de Antiguos Alumnos, pero sin ser considerado este tema, los Alumni, como una línea estratégica de las universidades públicas en España. Si bien es cierto que tampoco existía en aquel momento una larga tradición de planificación estratégica en ninguna institución pública en nuestro país (Casani, Perez-Esparrells y Rodriguez-Pomeda, 2010). Es más adelante a finales de la década de los 90s cuando la visión estratégica se introduce en las instituciones universitarias públicas y la preocupación económica por los recursos que llegan a las universidades públicas pasa a primera línea en las agendas de los equipos de gobierno y dirección universitaria. Con la crisis económica en la Europa continental, la preocupación por la caída de la financiación pública ha hecho que crezca la preocupación entre los gobiernos por la financiación de sus

instituciones públicas y se preste más atención al llamado *networking*, esto es, a establecer mayores lazos con la sociedad civil también en términos financieros. En el documento de modernización de las universidades españolas elaborado en 2010 por el Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, la responsabilidad social se interpreta como una de las nuevas misiones de la Universidad (*Estrategia Universidad 2015*).

En 1997, un conjunto de Asociaciones de Antiguos Alumnos comienzan a reunirse para poner en común sus experiencias, conocer lo que estaban realizando cada una de ellas y coordinar así sus actividades (Ariño y Daza, 2015). De esta manera, acuerdan seguir teniendo encuentros anuales y en ellos surge el debate de crear una red estable, que se concretó en el 2003 con la creación de una federación. Así se constituye la Federación de Asociaciones de Antiguos Alumnos y Amigos de las Universidades Españolas, actualmente Alumni España (AE), con nueve Asociaciones fundacionales. Entre los objetivos de Alumni España se encuentran: (i) dar a conocer a la sociedad la realidad de las asociaciones y entidades de antiguos alumnos y amigos de las Universidades Españolas; y (ii) ser un instrumento de reflexión conjunta y de toma de decisiones en favor del sector, y al mismo tiempo ser su voz representativa ante las Administraciones Públicas, autonómicas, estatales y europeas.

Actualmente, Alumni España está presente en todas las Comunidades Autónomas, excepto en Extremadura que está con un proceso de puesta en marcha, y está compuesta por 42 entidades Alumni: 23 son Asociaciones, con personalidad jurídica propia; y 19 son Programas u Oficinas, gestionadas por las propias Universidades. Estas 42 entidades Alumni corresponden a treinta y seis Universidades Públicas, cinco Universidades Privadas, un Centro adscrito y una Escuela, la Escuela de Organización Industrial (EOI) perteneciente al Ministerio de Industria.

Uno de los primeros hitos para las entidades Alumni fue, en la publicación del Libro Blanco de la Universidad de Cataluña (2008) por la Asociación Catalana de Universidades Públicas (ACUP), el hecho de que acordaran *promover la implicación de los estudiantes en actividades extracurriculares y las redes de Alumni* (tal y como se recogía en la estrategia 42). Así, se argumentaba que, “para las universidades, buscar la implicación directa e indirecta de los estudiantes que a lo largo de los años pasan por las aulas es un factor decisivo para mantener la vitalidad institucional y un permanente diálogo con la sociedad. Esta práctica, muy extendida en el mundo anglosajón, es casi inexistente en nuestro país. Por consiguiente, hay que desarrollar iniciativas que permitan vincular los Alumni – tanto nacionales como extranjeros – a las universidades. Esta vinculación representa otro puente de conexión entre las universidades y la sociedad, y, además, puede comportar la generación de recursos filantrópicos”. Para desarrollar esta estrategia conjunta se establecieron una serie de proyectos entre los que estaba el proyecto 49 de *promoción y creación de redes de Alumni* en las facultades, escuelas y universidades. A partir de este documento empiezan a nacer en Cataluña las Oficinas Alumni, y posteriormente se han ido extendiendo a todos los territorios, como se ha visto.

En cuanto a la relación de la Federación Alumni con la administración estatal, como ya se ha señalado, uno de los objetivos de Alumni España es ser voz ante las Administraciones Públicas. Como consecuencia de su actuación ante la Administración del Estado, se logró que, por primera vez, una norma legal mencione expresamente a los antiguos alumnos, en concreto, en el Real Decreto 1791/2010, de 30 de diciembre, por el que se aprueba el Estatuto del Estudiante Universitario, que en su Capítulo XVI trata de las Asociaciones de Antiguos Alumnos. No obstante, con anterioridad a este texto legal, ya algunas Comunidades Autónomas habían mencionado a los antiguos alumnos en sus normativas, las referidas específicamente a los

Consejos Sociales, bien sea porque se decide la participación de los alumni en los mismos o bien porque se les relaciona con el mecenazgo.

Respecto a la participación en los Consejos Sociales, en 2009 la Comunidad Autónoma de Canarias regula que en cada Consejo Social de sus dos Universidades públicas haya un consejero designado autónomamente por su respectiva Asociación de Antiguos Alumnos y, en 2013, también se regula en este mismo sentido en Galicia. Solamente en otras tres Comunidades Autónomas existen miembros Alumni en los Consejos Sociales, pero son designados por instancias diferentes a sus organizaciones. Así, en Cataluña desde 2003, se designa un miembro de Alumni que “es nombrado por el presidente o presidenta del consejo social, oído el Rector o Rectora”. En la Comunidad Valenciana también este miembro de Alumni en el Consejo es “designado por el Presidente o la Presidenta del Consejo Social”. Por último, a partir de 2013 en Andalucía, se designa este miembro alumni a propuesta del Consejo de Gobierno de la Universidad.

Por último, en cinco legislaciones autonómicas sobre los Consejos Sociales: Andalucía, Asturias, Castilla – La Mancha, Navarra y Comunidad Valenciana, se vinculan directamente a los Alumni con el mecenazgo en líneas generales de la siguiente manera: “fomentar o impulsar el establecimiento de relaciones entre la Universidad y sus antiguos alumnos, a fin de mantener los vínculos y potenciar las acciones de mecenazgo a favor de la institución universitaria”. Por tanto, a nuestro modo de ver, en el tema de filantropía y mecenazgo, en el más amplio sentido de la palabra, debería haber una mayor cercanía entre los Consejos Sociales y las entidades Alumni a la hora de coordinar acciones y estrategias. Estas sinergias producirán unos resultados a medio plazo, que a su vez repercutirán en los resultados obtenidos por toda la institución. De hecho, muchos presidentes y presidentas de Consejos Sociales son absolutamente conscientes de la importancia de este tipo de entidades en la vida universitaria y lo manifiestan en sus distintas intervenciones. Así, citando a D<sup>a</sup> Mónica Bragado en el País del día 2 de abril de 2017, presidenta del Consejo Social de la Universidad Politécnica de Valencia, en una de sus intervenciones apoyaba a este tipo de entidades ya que apuntaba que “las asociaciones de alumni nacen con el espíritu de mantener el nexo de unión entre la universidad y sus antiguos estudiantes, así como de favorecer la conexión entre los propios egresados”.

### **3. LA MISIÓN DE LOS ALUMNI COMO SOCIO ESTRATÉGICO DE LA UNIVERSIDAD**

Aunque la estrategia de los servicios que presta la universidad a sus alumnos (actuales y pasados) tiene que estar bien coordinada, la relación con los antiguos alumnos o la relación con Alumni<sup>3</sup>, expresión que se utiliza en el mundo anglosajón, gira principalmente alrededor de la organización o entidad Alumni que se haya establecido en cada universidad. Sin embargo, es en la primera etapa de formación universitaria de 4 a 6 años, bien sea en grado o en posgrado, cuando se produce lo que se ha convenido en denominar en las universidades privadas con mayor tradición “la siembra”.

---

<sup>3</sup> Como apuntan Ariño y Daza (2015) en el ámbito anglosajón se utiliza solamente la expresión Alumni para referirse a las personas que ya han obtenido una titulación. De acuerdo con este significado, cuando en el mundo hispano se habla de Antiguos Alumnos se está utilizando una expresión redundante, ya que todos los alumnos son antiguos, porque se entiende que todos han obtenido el título.

En el caso de una universidad pública que presta una docencia de gran calidad, con una atención especializada, una vida universitaria enriquecedora y una calidad de los servicios más allá de la docencia y la investigación y de las prácticas que ofrecen a sus estudiantes, es capaz de generar un entorno de experiencias en el campus que debería marcar también positivamente al estudiante como ocurre en las universidades privadas, donde el sentimiento de pertenencia a la institución es inoculado desde los inicios. Como señalan Ariño y Daza (2015) el crecimiento extraordinario del movimiento Alumni coincide con un cambio en el concepto de Universidad y qué es ser universitario en el marco de la movilidad y la globalización. En este nuevo panorama de la educación superior, parece imprescindible afianzar el sentimiento de pertenencia a la institución universitaria. Se trata de un tema de identificación del alumno con su universidad.

Por otro lado, la universidad pública debe ser capaz de “cultivar” para crear escenarios de relación, facilitar la formación permanente y a lo largo de la vida y acompañar a los estudiantes en su desarrollo profesional. Esto permitiría unos mayores niveles de empleabilidad, pero también generará un sentimiento de orgullo que conseguirá una fidelización del estudiante con su universidad pública. En esta línea, entre las preguntas que se formula Alumni España en sus reuniones y encuentros anuales, una de las más frecuentes es cómo implicar a los egresados en la vida universitaria. En nuestra opinión, se debe hacer a través de dos vías: (i) volviendo a tomar contacto con ellos y (ii) haciéndoles partícipes de alguna forma en algunas de las decisiones de la institución. Tradicionalmente las universidades públicas se habían “olvidado” de sus Alumni, pero hay un valor muy importante, y es que éstos no olvidan nunca su etapa universitaria, y con el paso del tiempo éste no olvido adquiere un valor sentimental y emocional. Por tanto, hay que reforzar el sentido de pertenencia, de formar parte de un grupo, de que sepan que su alma mater no se ha olvidado de ellos. Asimismo, es fundamental que los alumni sientan que son escuchados por su Universidad, en cuanto al presente y al futuro de la misma, y no solamente como usuarios de los servicios y las ventajas que esta les puedan ofrecer. Los alumni, por su experiencia profesional y contactos, pueden aportar mucho a través del llamado *networking*. Por ejemplo, en la elaboración y el diseño de los planes de estudio, con su red de contactos -en las relaciones con sus empresas o administraciones, en las prácticas ofrecidas a los futuros alumnos, en el acceso a proyectos, etc.

Otra de las preguntas que se formulan habitualmente en Alumni España es quién debe recoger los frutos. Sin duda, las agrupaciones o entidades Alumni son las organizaciones que están para captar a los egresados y establecer el contacto o vínculo con la institución, para que otros miembros de la misma consigan sus objetivos que, en definitiva, son los objetivos de la universidad en su conjunto. Y es que a la pregunta de para qué debe existir una Asociación u Oficina Alumni siempre se responde desde la Federación para que se vinculen y colaboren con su alma mater. Como señalan Perez-Esparrells y De la Torre (2016) “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.”

Por tanto, es la propia Universidad la que debe definir el modelo de entidad Alumni que quiere tener. En la actualidad, en España existen dos modelos: el de asociación, promovida por la propia Universidad, pero con personalidad jurídica propia (Universidad de Salamanca, Universidad de la Laguna, Universidad de Huelva, Universidad de Zaragoza, Universidad de Santiago de Compostela, etc.); y el modelo de oficina gestionada por la propia universidad (Universidad de Barcelona, Universidad Pública de Navarra, Universidad de Valencia, Universidad Autónoma de Madrid, etc.). Ambos modelos presentan ventajas e inconvenientes.

Al mismo tiempo, se está planteando un tercer modelo que podría adoptar distintas fórmulas: una entidad mixta entre los dos anteriores (al que pasaría formar parte la Universidad Jaume I, que junto con SAUJI – la Asociación – han puesto en marcha el Programa Alumni SAUJI ); un consejo (el Consejo de Antiguos Alumnos que propone la Ley de Universidades catalanas<sup>4</sup>); o un consorcio, con la estructura de una Asociación participada por la Universidad y apoyada por ésta administrativamente, lo cual facilitaría el acceso a la herramienta más poderosa para contactar con los alumni, las bases de datos (con las precauciones correspondientes para respetar las leyes de protecciones de datos). También este modelo mixto facilitaría una mayor coordinación con el conjunto de los servicios universitarios relacionados con los alumni.

En cuanto a los recursos financieros que se necesitan para poner en marcha este tipo de iniciativas, depende de lo que se quiera obtener, pero como toda actuación estratégica, tiene un determinado coste. En el caso de las Asociaciones Alumni es necesario un equipo directivo comprometido, ya que supone el esfuerzo de todas las personas implicadas en el proyecto, que además suman esta actividad a las suyas cotidianas. Cuando esta fórmula o situación desaparece, la institución puede tener un problema porque si su actividad decae volver a levantar una Asociación Alumni es muy difícil y costoso. También es necesaria la colaboración tanto de la Universidad (que suele tener las bases de datos) como del Consejo Social (es el órgano de relación de la Sociedad y la Universidad) con la Asociación alumni. Pero también las Asociaciones pueden suponer un ahorro económico para las universidades públicas porque, aunque a corto plazo algunas de ellas estén subvencionadas, a medio o largo plazo esta situación tiende a desaparecer si han logrado sus objetivos de consolidación<sup>5</sup>.

En el caso de las Oficinas o Asociaciones Alumni es necesario que las universidades públicas las consideren una acción estratégica, y no estén al albur de cada equipo de gobierno o de la dirección universitaria. En muchas ocasiones, cada vez que cambia un equipo de dirección, tanto en la Oficina como en la Asociación, puede producirse una “hecatombe”. También es necesario contar con un personal muy comprometido con el proyecto, y unos mínimos recursos económicos para emprender acciones de marketing y comunicación, encuentros, etc. desde la entidad Alumni, que, en algunos casos, van más allá de su territorio natural.

Entre las herramientas que debe contar una Asociación o una Oficina alumni se encuentra que la más importante, como se ha señalado, es una buena base de datos de los egresados universitarios que sea gestionada, coordinada y pueda ser segmentada en el sentido que dirima la Asociación u oficina Alumni a través de su monitorización con un CRM (*Customer Relationship Management*). Pero, además, es necesario un equipo humano implicado en el proyecto y con ilusión, que sea capaz de fomentar el sentimiento de pertenencia, llegar al corazón, realizando actividades que permitan ese regreso al alma mater. Por ejemplo, facilitar y ayudar a organizar encuentros de promociones, porque fundamentalmente las personas que actualmente han pasado de los cuarenta años, y ya están asentados profesionalmente, rememoran su etapa estudiantil - bodas de plata, etc. y pueden todas estas actuaciones generar

---

<sup>4</sup> La Ley 1/2003, de 19 de febrero, de Universidades de Cataluña en su título III, bajo el epígrafe «el gobierno y la representación de las universidades públicas», hace una referencia puntual a la posible creación de un consejo de antiguo alumnado y de personas amigas de la universidad.

<sup>5</sup> Por ejemplo, la Asociación de Antiguos Alumnos de la Universidad de La Laguna que surgió en 2001 recibía durante los dos primeros años una subvención procedente de la fundación de la Universidad. Dicha Asociación se ha ido consolidado y actualmente no recibe fondos de ningún órgano universitario sino que aporta con sus programas de mecenazgo algunos pequeños recursos a la propia universidad.

un grupo de profesionales más implicados y que se conviertan en embajadores de la universidad en territorio español o en el extranjero.

También otro aspecto fundamental es la cuestión de la transparencia, sobre todo, cuando se manejan fondos públicos o de socios y socias. Finalmente, hace falta mucha paciencia, “receta” que no falta en ningún buen manual de buenas prácticas. Esta característica es primordial en todo el proceso Alumni en todas las instituciones, tanto públicas como privadas. Este es un trabajo lento que no suele “cosechar” frutos a corto ni a medio plazo, pero en el que hay que poner un gran empeño. Como suelen decir los expertos “antes de pedir hay que dar”.

#### **4. CASOS DE ESTUDIO: LA ASOCIACIÓN DE ANTIGUOS ALUMNOS Y AMIGOS DE LA UNIVERSIDAD DE LA LAGUNA (ALUMNI ULL) Y A3U- ALUMNI DE LA UNIVERSIDAD PÚBLICA DE NAVARRA**

En la actualidad existen diversos estudios y trabajos que apuntan a que ya no se puede hablar de la Universidad pública en España o de un tipo de universidad pública, sino que existen unas tipologías de universidades que atienden a diferentes criterios de clasificación o metodologías y que conducen inexorablemente a diferentes perfiles de universidades. Ahora bien, todos estos estudios y los expertos que los avalan han coincidido en señalar un mismo aspecto, la heterogeneidad que manifiesta el sistema universitario español (De la Torre, Casani y Pérez-Esparrells, 2015, Aldas et al, 2016). Aunque todas las universidades comparten legalmente las mismas misiones y el Sistema Universitario Español (SUE) es aparentemente homogéneo, en la práctica se pueden identificar directamente distintos perfiles de universidades en función de diferentes criterios: su antigüedad, su tamaño, las áreas de conocimiento o su nivel de especialización (como en el caso de las politécnicas), sus dotaciones de recursos, las particularidades de su entorno de actuación, etc.

Igual que se han ido desarrollando distintos perfiles de universidades públicas españolas, también podemos adivinar que se han dado diferentes trayectorias de entidades Alumni de las universidades públicas españolas, porque su nacimiento y su impulso fueron diferentes desde sus inicios y porque la mayoría de estas universidades son muy jóvenes, de menos de 50 años. De hecho, a nuestro modo de ver, en las universidades más jóvenes los procedimientos de creación y vertebración han sido más ágiles y dinámicos por su naturaleza y en las universidades más antiguas con una masa de egresados mayor y con más historia, la fundación de la Asociación, entidad o programa ha sido más dilatada en el tiempo, en líneas generales, atendiendo a su idiosincrasia y a la de la propia universidad.

En este apartado se van a recoger dos casos de estudio, correspondientes a cada uno de los modelos que existen de entidades y agrupaciones de Alumni en España y que se han expuesto en el apartado anterior en esta comunicación. En el modelo de asociación se ha elegido la Asociación de Antiguos Alumnos y Amigos de la Universidad de la Laguna, Alumni ULL. En el modelo de Oficina ALUMNI se ha seleccionado el caso de A3U- Alumni de la Universidad Pública de Navarra.

La Asociación de Antiguos Alumnos y Amigos de la Universidad de la Laguna nace en el año 2001, a iniciativa de la Universidad de La Laguna, como Asociación con personalidad jurídica propia con 56 socios/as fundadores y a 31 de diciembre de 2016 cuenta con 1.531 asociados.



Una de sus características es que su Presidente no puede ser miembro de la comunidad universitaria y todos sus socios tienen que pagar una cuota anual. Alumni ULL se vincula con su Universidad, y su Fundación, mediante sendos convenios, vigentes desde 2012, por el cual sus componentes tienen una serie de servicios universitarios en situación preferente. A cambio, Alumni ULL se compromete a destinar un mínimo del 20% de sus ingresos por cuotas a actividades de mecenazgo hacia su Universidad, colectivos universitarios o premios.

Dentro de las actividades de mecenazgo se puede destacar, por su continuidad en el tiempo o por su cuantía económica, para una Asociación pequeña como es el caso de estudio Alumni ULL, entre otras, las siguientes:

- Desde el 2002, casi desde sus inicios, Alumni ULL ha dedicado especial atención a la colaboración en actividades de estudiantes, como son la realización de Jornadas o Congresos en sus Facultades, o de jóvenes investigadores, junto a otras acciones, a lo que ha destinado 16.372,85 euros.
- En el año 2004 se estableció el Premio a los Valores Humanos en el Alumnado de la Universidad de La Laguna José Luis García Pérez, con una convocatoria anual y una dotación económica de 1.500 euros, con el que se pretende valorar a aquellos alumnos y alumnas, individual o colectivos, que además de a sus estudios, se dediquen a colaborar en actividades solidarias, medio ambientales, etc. destinando durante estos años la cantidad de 14.262,73 euros<sup>6</sup>. Otro Premio, que se inició en el 2013, es al Mejor Expediente Académico de Grado con una dotación anual de 1.000 euros, y que ha supuesto 4.000,00 euros entregados hasta la actualidad.
- En el año 2006 se inició una colaboración con colectivos, o actividades, musicales universitarias que se ha mantenido durante todos estos años, como con la Banda Sinfónica o las Tunas Universitaria, o las Jornadas Musicales de Medicina, destinando desde esa fecha la cantidad de 14.458,38 euros.
- También colaboran con servicios universitarios esenciales como los Fondos Antiguo y de Canarias de la Biblioteca Universitaria, desde 2007 ha destinado 9.307,18 euros, o con el Servicio de Deporte, al que desde 2008 se han destinado 8.775,20 euros.
- En el año 2013 pone en marcha el Programa Mecenazgo Alumni ULL, con una cuantía máxima de 4.000 euros, que en algunos casos se ha incrementado por colaboraciones de entidades bancarias – la Caixa, Caja Siete – lo que ha permitido aumentar esta cifra hasta 5.500 euros. Este Programa, en convocatoria pública a toda la comunidad universitaria, da ayudas por un máximo de 400 euros. Durante estos cuatro años se han concedido 20.655,19€ a 54 proyectos de 90 presentados.
- Alumni ULL destina el 0,7% de sus ingresos, por cuota, a solidaridad exterior, 820 euros, colaborando con una Fundación canaria que realiza trabajos en Perú; o en las tres ocasiones en que el Premio a los Valores Humanos ha quedado desierto ha destinado la cuantía de los mismos, 4.500 euros, a ONGs, como Banco de Alimentos, Cáritas y Cruz Roja. Por ejemplo, el importe de 2.000 euros, fruto de la venta de lotería de Navidad, se destinó a un comedor social.
- Alumni ULL, durante estos años realiza exposiciones fotográficas que inaugura en una sala céntrica de la ciudad de La Laguna y luego se expone en los diferentes campus universitarios, o organiza actos con la Universidad de La Laguna para la celebración del 11 de marzo, fecha fundacional de la misma. También edita anualmente un

---

<sup>6</sup> Las cantidades son a 31 de diciembre de 2016.

calendario, con fotos antiguas de la vida universitaria de su rico archivo fotográfico, que tiene gran éxito entre sus socios y toda la Comunidad Universitaria.

En suma, entre el 2002, en que Alumni ULL inicia actividades de mecenazgo y colaboración, y diciembre de 2016, la Asociación ha destinado la cantidad de 173.794,43 euros, realizando dichas aportaciones de forma sostenida en el tiempo.

El programa de Amigos y Antiguos Alumnos de la Universidad Pública de Navarra es relativamente reciente como el caso de estudio anterior, Alumni ULL. Se creó en el año 2000 por Resolución del Rector y dependiente del Vicerrectorado de Estudiantes y Extensión Universitaria y se puso en marcha en el año 2001. Se nombró directora del Programa a un miembro del Personal Docente e Investigador de la UPNA. En 2012 la gestión del Programa se incorporó a la encomienda que recibe la Fundación Universidad-Empresa donde se le da un nuevo impulso con la misma dirección, a la que se le suma un equipo administrativo de la Fundación. Desde el 1 de enero de 2013 se produjo un nuevo cambio en la organización, esta vez en cuanto al Vicerrectorado responsable del mismo y al nombre. Se pasa a denominar A3U-Alumni de forma que el programa específico de egresados se queda en el Vicerrectorado de Estudiantes y la parte de "amigos de la Universidad" pasa al Vicerrectorado de Extensión Universitaria.

El Programa ha pasado de tener 346 egresados inscritos en el curso 2003/04 (primer año del que se dispone fuente estadística) a 932 inscritos en el curso 2014-15 y 735 en 2015-2016. En cuanto a sus actividades de mecenazgo están se pueden clasificar en aquellas que reportan alguna aportación económica, por pequeña que sea la cantidad y otras que no lo hacen, pero suponen una colaboración con personas o entidades que ayudan a la inserción de la UPNA en la sociedad navarra.

En cuanto a las acciones del primer tipo todavía son simbólicas en la UPNA, como ocurre en otras universidades públicas españolas relativamente recientes y de pequeño tamaño. Cabe destacar las aportaciones de los egresados del Aula de la Experiencia que han servido para que, a través de la unidad de Acción Social, se pueda ayudar a pagar matrículas de estudiantes con dificultades económicas. En la actualidad, se está estudiando también la implantación de las becas Alumni y de otras actividades de *fundraising* ligadas al programa.

Como en la mayoría de las entidades Alumni y programas, las actividades de mecenazgo no económico son las que predominan. Entre ellas, se destacan las siguientes:

- Programa de Embajadores (A3U UPNA por el mundo): se nombran embajadores a egresado que residen fuera de España y ellos ponen a disposición de la Universidad su contacto para ofrecer ayuda a estudiantes que cursan en el extranjero un semestre o curso o han encontrado en algún país extranjero su puesto de trabajo.
- Premio Alumni distinguido: se nombra un egresado como distinguido cada curso y se le ofrece un reconocimiento en el acto de apertura de curso. A cambio se le pide colaboración en la difusión de la imagen de la Universidad.
- Premio Entidad distinguida: se convoca para reconocer a una empresa o institución que colabore con la Universidad. A cambio se le pide que acoja a nuestros estudiantes en prácticas, colaboración en proyectos de investigación, etc.
- Alumni solidario: se trata de egresados que participan a través de la Unidad de Acción Social con las distintas organizaciones y ONGs con las que la UPNA tiene suscritos convenios.

- Alumni que colabora en Escuelas y Facultades: son egresados que participan en charlas sobre materias docentes, temas de actualidad y en general, ayuda a los estudiantes de la UPNA, poniendo a su disposición su experiencia profesional.
- Participación en órganos de representación de egresados con el fin de que su experiencia mejore la calidad de los estudios que ofrece la Universidad.
- Incorporación de los amigos-tutores a A3U: son tutores de prácticas de estudiantes. Con ellos se pretende potenciar el acercamiento de la UPNA con la realidad profesional navarra.
- Servicio partner A3U-International student: el egresado participa en un programa de acompañamiento de alumnos extranjeros que acuden a la Universidad para cursar un semestre o año lectivo.

## **5. ALGUNOS EJEMPLOS PIONEROS DE MECENAZGO EMPRENDIDOS POR ALUMNI EN LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS ESPAÑOLAS**

Como se ha visto, cada universidad pública presenta un modelo diferente, bien de Asociación o de Oficina, pero, en definitiva con características y objetivos similares en cuanto a la captación de los Alumni y las iniciativas y actividades que promueven para su captación y fidelización. No obstante, cada universidad pública a través de Alumni se ha implicado en proyectos e iniciativas diferentes, todas ellas muy interesantes. En este apartado se destacan algunas de las buenas prácticas que ya se han puesto en marcha con el objetivo de transmitir su propia idiosincrasia y que sus estudiantes y Alumni se identifiquen con la institución con orgullo.

Estas actividades de mecenazgo emprendidas por las organizaciones Alumni se pueden clasificar desde diferentes perspectivas, pero en esta comunicación se ha optado por una clasificación económica. Así, se ha dividido el mecenazgo en el ámbito universitario en dos tipos: económico y no económico. El mecenazgo económico es aquel que conllevaría aportaciones económicas por la entidad Alumni, directamente a la Universidad o a colectivos universitarios, o campañas de captación de fondos para fines universitarios. En este tipo de mecenazgo se incluirían las actuaciones relativas a becas y préstamos, premios, actividades de la Universidad como las relacionadas con bibliotecas, deportes, investigación, internacionalización, temas sociales o solidarios) y el apoyo a colectivos universitarios, entre otros, congresos de estudiantes, jornadas profesionales, etc. Dentro de la categoría del mecenazgo no económico se incluirían aquellas actuaciones que, sin suponer aportaciones directas a la Universidad, colaboran con la buena imagen de la institución, como pueden ser, el nombramiento de embajadores, las iniciativas de *mentoring*, la apertura de nuevas relaciones con el entorno, etc.

En relación con las becas Alumni, la primera institución pública que puso en marcha estas Becas fue la Universidad Carlos III de Madrid en 2012. Se trata de un programa de becas solidarias, creadas con el objetivo de posibilitar que estudiantes con buen expediente académico y con escasos recursos económicos, fundamentalmente de otras Comunidades Autónomas, puedan ir a estudiar a la Universidad Carlos III de Madrid. Estas becas han sido promovidas por la Oficina de Antiguos Alumnos de la Carlos III (Alumni UC3M), bajo el paraguas de la Fundación Universidad Carlos III de Madrid. En las cinco convocatorias han colaborado: Antiguos Alumnos; Profesores, Estudiantes, Personal y Amigos de la Uc3m; Asociaciones y Departamentos Universitarios, entidades y empresas. Desde 2012, las donaciones han ascendido

a 363.000 Euros, se han recibido 280 solicitudes y se han concedido 48 becas. Próximamente, una iniciativa de este tipo la pondrá en marcha la Universidad Pública de Navarra.

De manera prácticamente simbólica pero con mucha repercusión mediática en la prensa local, la Cofradía de Estudiantes de Málaga junto con la Asociación de Antiguos Alumnos han convocado becas de Inmersión Lingüística en Gales que incluyen la inscripción en el curso, viaje, alojamiento en familia y manutención. Muy recientemente, en abril de 2017, Alumni UBU y la Universidad de Burgos suscribieron un acuerdo por el que se han convocado ayudas para estudiantes de másteres oficiales de la Universidad de Burgos en situaciones de dificultades económicas sobrevenidas. Las becas están financiadas por la Asociación alumni, que destinará 3.000 euros a este fin y el importe máximo de cada ayuda será de 1.000 euros.

En cuanto a los préstamos Alumni, el programa de UPC Alumni consiste en la concesión de préstamos a los alumnos de la UPC, dichos préstamos no incluyen ni avales ni intereses. Nació 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 2016 se han otorgado más de 290.000 Euros, a 31 beneficiarios, y ya se han devuelto por parte de los mismos más de 50.000 Euros.

Respecto a potenciar la visibilidad de la investigación y la internacionalización, Alumni Universidad de Salamanca ha convocado de nuevo los Sextos Premios a la Investigación *Profesor Garmendia*, que están dotados con 2.000 Euros en su categoría de doctorado y 1.000 Euros en su categoría de máster. Asimismo, en 2016 la Facultad de Economía de la Universidad de Barcelona apeló al orgullo de sus Alumni para conseguir financiación a través de pequeñas donaciones de antiguos alumnos de esta Facultad a cambio de que sus nombres figuren en una placa conmemorativa en el muro situado en la entrada del edificio de la Facultad para tal propósito. En esta iniciativa colaboraron el Consejo Social y Alumni UB y los fondos recaudados se destinaron principalmente a proyectos de investigación e internacionalización.

Entre las iniciativas de mecenazgo no económico más destacadas aparecen los programas de Embajadores. La primera universidad pública que puso en marcha un programa de este alcance fue la Universidad Pública de Navarra, creando la figura de Embajador A3U UPNA, con la ayuda de Amigos y Antiguos Alumnos. Su objetivo era que dichos embajadores externos dieran a conocer las experiencias vividas por titulados de la Universidad que han desarrollado parte de su trayectoria internacional en otros países y cuyas vivencias pueden servir de referente a otros titulados. En el caso de la Universidad Jaume I de Castellón, Alumni SAUJI cuenta desde 2012 con un programa de Embajadores de la Universidad que abarca a una red de más de 225 representantes en activo, con más de 170 embajadores a nivel internacional en 100 universidades de 40 países. Está patrocinado por BP Oil España y en 2015 reforzó su red internacional en Europa y América colaborando en la creación del primer club internacional de antiguos alumnos el Club Alumni UJI Colombia. También la Universidad de La Laguna cuenta actualmente con 60 embajadores en 25 países. Posteriormente, este tipo de programas de embajadores externos se ha ido implementando en otras entidades Alumni ampliándolo al propio país, como es el caso más reciente de Alumni UAM que ha creado distintas modalidades dentro del programa: Embajadores en empresas o instituciones (para ayudar a identificar a todos

los antiguos estudiantes de la UAM que trabajan en la institución, a crear redes de contacto entre ellos y echarles una mano en las prácticas a los alumnos que provengan de la UAM); Embajadores internacionales pero también Embajadores Nacionales para crear redes en otras ciudades que no pertenezcan a la Comunidad de Madrid. Se trata de iniciativas muy valiosas que ayudan a extender el sentimiento de pertenencia a personas que se encuentran trabajando o ejerciendo su profesión lejos de su lugar de origen.

Otras iniciativas de mecenazgo no económico son las relativas a reconocimientos y premios. En concreto, los Premios Día del Antiguo alumno que concede la Asociación de Antiguos Alumnos de la Universidad de Huelva “3 de Marzo” que están ya en su XV edición. En enero de 2014, la Universidad de Cantabria realizó la primera incorporación al programa *Alumni Distinguidos*, a la que se ha ido sumando un egresado al mes a este programa con el que la Universidad con la colaboración de ALUCAN – la Asociación Alumni de la Universidad de Cantabria- reconoce trayectorias brillantes de los que, en su tiempo, fueron estudiantes de dicha universidad. También se ha puesto en marcha en 2016 el Programa A3U Alumni de Amigos y Antiguos Alumnos de la Universidad Pública de Navarra. Desde entonces, la UPNA, como se ha visto, convoca el Premio Alumni Distinguido para reconocer a los antiguos alumnos de reconocido prestigio en distintos ámbitos: empresarial, económico, cultural, investigador y otros. También en el caso de la Universidad de Salamanca, Vicente Del Bosque e Ignacio Garmendia han sido nombrados Socios de Honor de Alumni Universidad de Salamanca.

Asimismo, existen iniciativas de mecenazgo no económico que suponen una implicación con el entorno o la historia, como es el caso de la Asociación de Almadén. Así, desde la Asociación de antiguos alumnos de la Escuela de Ingeniería Minera e Industrial de la Universidad de Castilla – La Mancha, conjuntamente con el Alcalde de Almadén, se presentó al Alcalde de Sevilla la I Ruta del Azogue, que unirá a ambas ciudades como hizo el mercurio siglos atrás. En el caso de Alumni de la Universidad de Vigo se ha publicado, gracias a la colaboración del Consejo Social, la historia de Alumni Vigo desde su creación en 1997 hasta 2014. O la misma iniciativa de Alumni España de colaborar con la Organización Nacional de Trasplantes en la campaña de donación de médula.

## 6. CONCLUSIONES

En el nuevo contexto de la educación superior, con fuerte globalización y expansión de la economía del conocimiento, la competencia a nivel internacional entre instituciones de educación superior es una realidad y los líderes universitarios deberán acudir a sus propias capacidades de financiación generadas por los recursos de origen privado que puedan obtener (*European University Association*, 2011). Dentro de la financiación privada en el marco universitario español, las dos fuentes de financiación privada clásicas han sido los precios de matrícula y demás tasas pagadas por los estudiantes universitarios y los ingresos obtenidos por prestación de servicios, con un amplio abanico que va desde los ingresos derivados de las relaciones universidad-empresa hasta la propia venta de servicios.

Sin embargo, en los últimos años en Europa se está empezando a dar mayor importancia a la financiación que procede de la filantropía y el mecenazgo como se ha reflejado en el Informe del grupo de expertos de la Comisión Europea titulado *Engaging philanthropy for university*

*research* (2007). En la actualidad, en la mayoría de las universidades públicas españolas este tipo de financiación filantrópica es exigua y apenas tiene importancia, si bien, la tendencia, al menos en las diferentes universidades públicas españolas es de creciente preocupación por el mecenazgo y las agrupaciones Alumni se pueden convertir en un socio estratégico clave a la hora de canalizar este tipo de financiación, también en las universidades públicas en España, como se ha visto.

A nuestro modo de ver, la última misión de Alumni debe ser reforzar la reputación de la institución a la que pertenecen y retroalimentarla (de manera que haya un “feed-back”) con los egresados y los amigos de la universidad, de forma que la entidad o agrupación Alumni se convierta en el buque insignia del mecenazgo. Para ello, desde el equipo de dirección universitario se deben apoyar enérgicamente y continuamente en el tiempo todas las actividades relacionadas con Alumni (no sólo con más fondos que también) y además se deben integrar las estrategias de *fundraising* y de Alumni y que no hayan vaivenes dependiendo de estos equipos directivos, de forma que las estructuras se consoliden para que puedan dar frutos a medio y largo plazo. En nuestra opinión, en cuanto al modelo de organización, la decisión de optar por una Asociación, Oficina o consorcio no es lo más importante, sino que lo primordial es dar estabilidad a las organizaciones alumni que éstas no se vean afectadas con los cambios de Equipo de Dirección en las Universidades.

Como señalaba la *Estrategia Universidad 2015* “es necesario impulsar la valoración ciudadana de la universidad, como institución que genera desarrollo económico y progreso social”. Los Alumni y la Sociedad deben confiar en su universidad y estar orgullosa de ella. Con todos los mecanismos de control y de rendición de cuentas que sean necesarios, pero se debe confiar en la universidad y esta es la base o el germen para que los antiguos alumnos creen en la universidad en general, y en su Universidad, en particular y confíen en ella y quieran retornar y colaborar con ella como sucede en el modelo anglosajón. Si bien es cierto que nuestra sociedad no tiene cultura de participación en asociaciones, de la sociedad civil, y menos de donar a determinadas asociaciones u organizaciones sin fines de lucro, ni tampoco a la universidad. Para ello, entre otros muchos resortes, se debe potenciar este tipo de donaciones en la Ley de Mecenazgo y los incentivos fiscales al mismo. Los políticos y los *policy makers* deben atender las nuevas necesidades de la sociedad del conocimiento y las nuevas tendencias de la fiscalidad en el tratamiento del mecenazgo universitario. La apertura de las universidades a la búsqueda de fuentes alternativas de recursos pasa también, en una sociedad que no tiene hábito de mecenazgo (y, por tanto, de mecenazgo universitario), por el establecimiento de una buena regulación normativa que permita financiarlo.

Si, en España, a imagen de otras universidades de la Europa continental que están empezando con la captación de fondos de origen filantrópico, somos capaces de hacerlo, se verá en un futuro cercano un retorno de la inversión en las agrupaciones Alumni, no sólo económico sino también social, que beneficiará a la institución pública en su conjunto, a su reputación y, en última instancia, a su financiación. En el caso concreto de España, no debemos olvidar que durante el periodo democrático la universidad pública ha supuesto la posibilidad de que muchas personas, pertenecientes a clases sociales que no tenían acceso a la educación superior hayan podido realizar tales estudios, facilitando un “ascenso” social, y esto se ha podido realizar con recursos públicos procedentes de los contribuyentes. Por tanto, como se ha dicho, acercar a los alumni a su alma mater es una responsabilidad de todos y, en especial, de la comunidad universitaria, pero también trabajar en el sentido de divulgar el papel que la universidad pública

ha jugado a finales del siglo XX y durante todo lo que llevamos del siglo XXI en esa mejora personal y profesional de las personas. Dicha mejora ha sido posible, además de por el esfuerzo personal, por existir un sistema universitario público español de calidad y, por tanto, favorecer el “devolver” parte de lo recibido mediante la colaboración, económica o de otro tipo, con su Universidad pública es un reto de futuro.

## **BIBLIOGRAFÍA**

ACUP (2008): Libro Blanco de la Universidad de Cataluña, Asociación Catalana de Universidades Públicas.

ALDAS, J. (2016): *La Universidad Española. Grupos Estratégicos y Desempeño*. Ed. Fundación BBVA.

ARIÑO, A. y DAZA, L. (2015): *El fenómeno Alumni en España*. Informe de la Federación Alumni España.

CASANI, F., PEREZ-ESPARRELLS, C. Y RODRÍGUEZ-POMEDA, J. (2010): “Nuevas estrategias económicas en la universidad desde la responsabilidad social”, *Revista Calidad en la Educación*, núm. 33, diciembre 2010, pp. 255-273. Consejo Nacional de Educación, Santiago de Chile.

DE LA TORRE, E.M., CASANI F. AND PEREZ-ESPARRELLS, C. (2015): “¿Existen diferentes tipologías de universidades en España? Una primera aproximación”, *Investigaciones de Economía de la Educación*, Núm. 10, pp. 231-252.

EUROPEAN UNIVERSITY ASSOCIATION (2011): *Financially Sustainable Universities II*, European universities diversifying income streams, Bruselas.

ESTRATEGIA UNIVERSIDAD 2015 (2010). *Contribución de las Universidades al progreso socioeconómico español 2010-2015*. Ministerio de Educación. Secretaría General Técnica.

EXPERT GROUP REPORT (2007): *Engaging philanthropy for university research*. European Commission.

LEY 1/2003, DE 19 DE FEBRERO, DE UNIVERSIDADES DE CATALUÑA. «DOGC» núm. 3826, de 20 de febrero de 2003. «BOE» núm. 60, de 11 de marzo de 2003. Referencia: BOE-A-2003-4932.

PÉREZ-ESPARRELLS, C. (2014): “La financiación universitaria: más dinero público y privado”, *Nueva Revista de Política, Cultura y Arte*, no 151, pp. 225-237.

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.

TASK FORCE report to government (2004): *Increasing voluntary giving to higher education*.

UNIVERSITIES UK (2014): *Strategic Fundraising*. ISBN: 978-1-84036-322-7.