

El *fundraising* como una herramienta complementaria de financiación pública de las universidades españolas

Carmen Pérez Esparrells, Eva de la Torre

Universidad Autónoma de Madrid

Departamento de Economía y Hacienda Pública. Facultad de CC. Económicas y Empresariales.
Ciudad Universitaria Cantoblanco. 28049 Madrid

Resumen

El sector europeo de la educación superior se encuentra en un contexto caracterizado por su proceso de adaptación al Espacio Europeo de Educación Superior (EEES) y al Espacio Europeo de Investigación (EEI), la creciente competitividad internacional y la reducción de su financiación básica (financiación pública). Esta situación ha llevado a las universidades europeas a promover no sólo las fuentes de financiación privada tradicionales (como los ingresos por la transferencia del conocimiento o los precios de matrícula), sino también el desarrollo de nuevas fuentes de financiación privada de carácter filantrópico y complementario para su actividad educativa e investigadora.

La sociedad europea en general, y la sociedad española en particular, carece de una cultura filantrópica, lo cual, en el caso de las universidades españolas, y especialmente en el caso de las universidades públicas, se traduce en dificultades internas y externas para el desarrollo tanto de una estrategia como de una estructura para el *fundraising* universitario. Para superar estas dificultades y con apoyo gubernamental, las universidades españolas deben desarrollar una “cultura del pedir” basada en el diseño de una estrategia de *fundraising* coordinada, la profesionalización de la captación de fondos, la interacción con los distintos grupos de interés, 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, la diferenciación y diversificación de la actividad universitaria, y la comunicación de la función y objetivos de la Universidad. Simultáneamente, los gobiernos deben fomentar el desarrollo de una “cultura del dar” donaciones voluntarias dirigidas a las universidades a través de un sistema de incentivos fiscales y programas de cofinanciación público-privada que complementen dichas donaciones.

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

Abstract

The European Higher Education sector is tackling the adaptation to the European Higher Education Area (EHEA) and European Research Area (ERA), as well as an increasing international competition while its core funding (funding public) is dropping. This context has led European universities to promote not only the traditional private funding sources (such as transfer of knowledge or tuition fees), but also new means of raising supplementary philanthropic (private) funds for educational and research purposes.

Overall speaking, European society, and Spanish society in particular, lacks a philanthropic culture, which in the case of Spanish (public) universities results in internal and external difficulties in developing both a strategy and a structure for university fundraising. To overcome these difficulties (and counting on governmental support), every Spanish university must develop a "culture of asking" through a coordinated fundraising strategy, professionalization of their fundraising activity, growing interaction with its various stakeholders, building loyalty relations with students and alumni, consolidation of a trust atmosphere towards the university's management among its stakeholders, differentiation and diversification, and communication of the social role and the purposes of the University. Simultaneously, governments should encourage the development of a "culture of giving" voluntary gifts to universities through a system of tax incentives and matched funding schemes for voluntary giving.

Key words: university funding; private funding; fundraising.

1. Introducción

En un contexto de globalización y mayor movilidad como el actual, el sector de la educación superior se ha transformado y, como en otros sectores, existe una mayor competencia. Dicha competencia en el caso del sector universitario se traduce básicamente en una mayor necesidad, entre otros, de captación de estudiantes brillantes, de un profesorado de alta calidad, de resultados de investigación y de mejores instalaciones y, por lo tanto, en mayores costes (Vught, 2008). En términos de financiación, se abre un debate a la hora de buscar los elementos más importantes para la sostenibilidad de las universidades europeas de forma individual y para el sector de la educación superior en Europa en un futuro próximo.

La financiación universitaria conforma una temática crucial dentro del contexto europeo y, por ende, el español. La financiación pública, que supone en media el 75% del presupuesto de las universidades en Europa (según el Informe *Sostenibilidad Financiera de las Universidades* de la EUA, 2011), va a ser recortada en un número considerable de países y cada vez se concede con carácter más finalista. Como queda patente en este Informe, la financiación pública resulta vital para las universidades puesto que las fuentes de financiación adicional, incluso cuando se combinan, no tienen el potencial de reemplazar la financiación pública destinada a la docencia y la investigación, por lo que la atracción de fuentes adicionales tiene carácter complementario (de la financiación básica o pública) y no podrá nunca conducir a las autoridades públicas a reducir la inversión en educación superior. No obstante, para potenciar las fuentes de financiación complementarias de las universidades, por parte de los poderes públicos serán necesarias nuevas políticas públicas e incentivos fiscales que promuevan el apoyo financiero de la educación superior por el sector privado (personas físicas y jurídicas), y por parte de las universidades será necesaria una buena estrategia de comunicación y de interacción con sus entornos.

Mientras vivamos tiempos de cambio (en términos de ajustes presupuestarios, por ejemplo, pero también presionados por la búsqueda de un número creciente de estudiantes internacionales y de un rango de edades cada vez más amplio), y haya retos para las universidades (como mejorar la calidad de la docencia e incrementar la investigación competitiva de rango mundial), habrá un número de pasos positivos y proactivos que puedan ser realizados para asegurar unas universidades europeas sostenibles y exitosas (EUA, 2011 y Salmi, 2011).

Los líderes universitarios deben hacer un ejercicio de desarrollo estratégico: asumiendo las nuevas misiones de la Universidad; dando valor a la Universidad como agente o centro (*hub*) de su entorno y de la sociedad; planificando su financiación a medio y largo plazo; y centrándose en la colaboración y cooperación con los *stakeholders* y los gobiernos, que en última instancia son los financiadores y los que regulan la actividad universitaria.

Ante este panorama se han multiplicado en la literatura internacional y nacional¹, los estudios y experiencias de búsqueda de estrategias de diversificación de la financiación privada de las universidades públicas, con el objetivo de potenciar la captación de fondos privados no sólo a través de las formas más habituales de generación de ingresos, es decir, a través de convenios, contratos de investigación, etc.; sino también a través del *fundraising* o la captación de fondos privados, especialmente en su modalidad de financiación filantrópica, la más anecdótica en el caso español.

En esta línea de investigación, esta comunicación tiene por objeto explorar el *fundraising* en España como una herramienta de financiación de las universidades públicas complementaria. Así, en la presente comunicación se proponen distintos instrumentos de estímulo del mecenazgo y el patrocinio español en términos generales y, en concreto, se señalan algunos elementos clave a la hora de poner en marcha una estrategia de *fundraising* en una universidad pública española.

Para ello, el trabajo, relativamente novedoso en nuestro país, se estructura en cuatro apartados. Tras esta introducción, en el segundo apartado se recoge una síntesis del concepto de *fundraising* aplicado al ámbito universitario, dado el menor conocimiento en comparación con los países anglosajones (EE.UU. y, en menor medida, Reino Unido), que existe del mismo en los entornos español y europeo. En el tercer apartado se recogen los retos y estrategias para el inicio en la captación de fondos privados de carácter filantrópico en las universidades públicas españolas. Por último, a modo de conclusión, se exponen las oportunidades de futuro del *fundraising* universitario en el viejo continente europeo y, especialmente, en España.

2. El *fundraising* aplicado al sector universitario

¹ Un estudio detallado de las tendencias de la financiación universitaria en Europa puede encontrarse en Pérez-Esparrells y Vaquero (2011).

Dado que la cultura de la filantropía o el espíritu filantrópico está menos desarrollado en países mediterráneos o centroeuropeos, en contraposición a lo que ocurre en el mundo anglosajón, en este apartado se revisa sucintamente el concepto de *fundraising* universitario. Uno de los autores europeos que ha tratado de forma pionera en Alemania el tema de *fundraising* aplicado al tercer sector es Haibach (2006).

La captación de fondos (o *fundraising*) podría definirse como aquel conjunto de actividades dirigidas a la comunicación de los valores, objetivos y resultados de una organización, y destinadas a la inculcación de éstos en personas o entidades que potencialmente quieran compartir y comprometerse con los mismos, mediante eventuales aportaciones económicas voluntarias.

Si se extrapola esta definición y las características del *fundraising* al ámbito de la educación superior, estaríamos hablando de la búsqueda de recursos económicos de origen privado, voluntarios y eventuales (mecenazgo y patrocinio) a través del desarrollo institucional de la Universidad (*Institutional Advancement*²), que respondan a motivos filantrópicos y de interés por la institución de educación superior, conformando una fuente de financiación complementaria basada en la entrega de donaciones (condicionadas o no) destinadas a la financiación de nuevos proyectos que aporten valor añadido a la Universidad. Estas donaciones han de ser entregadas a las universidades y las diferentes instituciones que las componen (Facultades, Escuelas, Departamentos, Institutos, Fundaciones, organizaciones de antiguos alumnos, etc.), o a sus fundaciones, por parte de antiguos alumnos, fundaciones, empresas u otras organizaciones comprometidas con los valores, objetivos y resultados de la institución universitaria.

Las donaciones a la Universidad pueden clasificarse en cinco tipos, tal y como se recoge en el informe *Increasing voluntary giving to higher education* (2004), elaborado por un grupo de expertos para el Ministerio de Educación de Reino Unido.

Tabla 1. Clasificación de las donaciones

Tipos de donaciones	Concepto
---------------------	----------

² Según el Task Force report (2004) se trata de un método integrado y sistemático de relaciones para incrementar el apoyo a la institución de sus *stakeholders*. Comprende las acciones de comunicación, el sistema de relaciones con los antiguos alumnos, y la gestión y programación de las donaciones.

Fondos de funcionamiento (<i>operating funds</i>)	Financian fines específicos: becas a todos los niveles, investigación, apoyo para el personal académico y compra de maquinaria y hardware.
Fondos anuales (<i>annual funds</i>)	Donaciones solicitadas por la institución, en su mayoría a antiguos alumnos, con una periodicidad anual.
Fondo patrimonial indisponible ³ (<i>endowments</i>)	Dotación de fondos que se otorgan a la Universidad con las instrucciones, por parte de los donantes, de que los fondos sean invertidos de manera permanente, siendo los intereses y la apreciación del capital los únicos recursos que podrán destinarse a la financiación de un proyecto (en general elegido por el donante).
Dotaciones para instalaciones de apoyo (<i>facilities support</i>)	Inversiones de capital, frecuentemente para la construcción de instalaciones que, a menudo, toman el nombre del donante, ya sea un individuo o una fundación.
Legados (<i>legacy gifts</i>)	Habitualmente dirigidos a propósitos muy generales.

Fuente: Elaboración propia a partir del informe *Increasing voluntary giving to higher education, Task Force Report to Government* (2004), p. 35 - 36.

En relación con los fondos anuales, cabe señalar que éstos suponen la principal fuente de ingresos de carácter filantrópico de las universidades, conformando la base financiera para el incremento adicional de la calidad estándar de la Universidad que a través del *fundraising* se pretende desplegar. Además, a pesar del elevado coste de la recaudación de este tipo de fondos, la actividad asociada a su captación ayuda a establecer y fortalecer la relación de la Universidad con sus alumni, creando el hábito de apoyar económicamente a su institución y facilitando la identificación de futuros grandes donantes (Task Force report, 2004).

Una universidad principiante en el ámbito del *fundraising* deberá tener en cuenta los diferentes grados de dificultad y costes asociados a la captación de los diferentes tipos de

³ A título informativo, cabe decir que algunas de las instituciones internacionales que gozan de un mayor reconocimiento en la comunidad internacional se basan en este sistema de financiación, como sería el caso de los Premios Nobel (Comisión de Ciencia e Innovación, 2011).

donaciones, definiendo distintas prioridades según el estado de desarrollo de la estrategia de *fundraising*, pero teniendo siempre como objetivo en el medio/ largo plazo el desarrollo de la capacidad de captación de los cinco tipos de fondos (Ross CASE Survey 2010-11, 2012).

En cualquier universidad de rango mundial (con prestigio), es el Rector y su equipo de gobierno el quienes desarrollan el marco general y la estrategia para dirigirse a los potenciales benefactores, ocupando parte importante de sus agendas, como una actividad transversal. No obstante, cuando el volumen de actividad se incrementa es necesario instituir dentro de la estructura institucional una unidad administrativa dedicada al *fundraising* a semejanza de las Oficinas de Desarrollo (*Development Office*) de las universidades británicas, es decir, que sea la encargada de desarrollar la gestión (conjuntamente con el equipo de gobierno de la propia universidad) y la aplicación de las técnicas concretas con las que dirigirse a los potenciales benefactores (Task Force report, 2004).

Resumiendo dos de los informes recientes más conocidos a nivel europeo (Task Force Report, 2004; y Expert Group on Fundraising by universities from philanthropic sources report, 2007), se ha elaborado una clasificación de los modelos de *fundraising* atendiendo al origen de sus fondos, a sus características y a sus técnicas para atraer recursos o financiación privada.

Tabla 2. Modelos de *fundraising*

Tipos de modelo	Origen de los fondos	Características	Técnicas
Modelo "Alumni"	Antiguos alumnos y amigos de la Universidad (de renta media y baja)	<p>Recaudación continua (anual) de pequeñas donaciones de un gran número de antiguos alumnos.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actores implicados dentro de la Univ.: Oficinas de Antiguos Alumnos u Oficinas de <i>fundraising</i>. - Tipo de donación: pequeñas donaciones voluntarias no finalistas. - Criterios de los donantes: deseos e intereses personales. - Interacción con los potenciales donantes: estructurada pero informal 	<ul style="list-style-type: none"> - Captación de donaciones anuales: campañas telefónicas, e-mail directo. - Eventos y servicios para fidelizar a los antiguos alumnos: eventos sociales diferenciados por segmentos de alumni, servicios y descuentos para antiguos alumnos. - Reconocimiento de la utilidad/importancia de las donaciones y actividades en las que colaboren alumni y que beneficien a la Universidad: Boletines o <i>Newsletters</i>.
Modelo de "Grandes donantes" (" <i>Major Gift</i> " Model)	Donantes de importancia, antiguos alumnos de renta alta o individuos con riqueza	<p>Este modelo es el más común entre las universidades con una estrategia de <i>fundraising</i> desarrollada.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Actores implicados dentro de la Universidad: equipos de gobierno. - Tipo de donación: donaciones de elevado importe dirigidas específicamente a objetivos (fijados por los donantes) en línea con la estrategia de la Universidad. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sistemas de gestión para la identificación de potenciales donantes y el fomento del mecenazgo. - Visitas personales (nivel senior). - Campañas de promoción de legados. - Reconocimiento a los donantes: nombres de los

		- Interacción con los potenciales donantes: desarrollo de relaciones personales.	donantes en edificios, listados específicos. - Becas y cátedras.
Modelo “Fundación dirigida a la investigación” (“ <i>Foundation Research Model</i> ”)	Fundaciones para la promoción de la investigación	Los investigadores buscan fondos para financiar la actividad investigadora. - Actores implicados dentro de la Universidad: investigadores a título individual y catedráticos. - Tipo de donación: ayudas desde instituciones (públicas y privadas, grandes y pequeñas) que financian la investigación. - Criterios de los donantes: objetivos de la Fundación. - Interacción con los potenciales donantes: altamente formal y estructurada a través de procesos de solicitud y criterios de selección.	- Identificación de objetivos. - Casos de estudio bien preparados.
Modelo “Empresas” (“ <i>Corporation Model</i> ”)	Empresas	- Actores implicados dentro de la Universidad: equipo de gobierno y unidades administrativas de la universidad. - Tipo de donación: fondos filantrópicos de naturaleza más general. - Criterios de los donantes: objetivos de la organización. - Interacción con los potenciales donantes: aproximación estructurada y establecimiento de relaciones personales.	- Identificación de objetivos. - Casos de estudio bien preparados - Oportunidades de patrocinio (<i>sponsors</i>) - Reconocimiento: nombres de los donantes en edificios, listados específicos. - Becas y cátedras de empresa o patrocinio.
‘Multi-modelo’ (“ <i>Multi-mode Model</i> ”)		Mezcla de los modelos “Fundación dirigida a la investigación” y “Empresa”, existiendo un amplio rango de combinaciones.	

Fuente: Compendio realizado por las autoras sobre la base de los Informes *Increasing voluntary giving to higher Education. Task Force report to Government* (2004), p. 63; *Engaging Philanthropy for University Research. Report by an Expert Group on Fundraising by universities from philanthropic sources: Developing partnerships between universities and private donors* (2007) p. 10, 11.

3. Retos y estrategias para el inicio en la captación de fondos privados de carácter filantrópico en las universidades públicas españolas

Aunque existan casos puntuales de universidades privadas españolas que presentan estrategias consolidadas de captación de fondos privados voluntarios⁴, las universidades públicas, en general, no han diseñado estrategias de financiación en las que se incluyan

⁴ Entre otras, destacan las universidades privadas, como la *IE University* y la Universidad de Navarra, seguramente debido a su vinculación con Escuelas de Negocio que presentan una estrategia y estructura de atención a los alumni y de *fundraising* muy desarrolladas.

programas específicos de *fundraising*⁵. Así, y aunque una parte de estas universidades posea una organización de antiguos alumnos más o menos dinámica (en la actualidad existen alrededor de treinta y cinco organizaciones de antiguos alumnos de universidades españolas⁶), las funciones de dichas organizaciones suelen centrarse no en la captación de fondos, sino en mantener un vínculo “vivo” y visible entre la Universidad y sus antiguos alumnos a través de la organización de actividades socio-culturales y de promoción del mundo académico. No obstante, el sector universitario está tomando conciencia de la oportunidad que el *fundraising* supone para su desarrollo futuro, dando sus primeros pasos en el estudio de la mejor forma de abordar y, sobre todo, de poner en práctica esta herramienta.

3.1. Acciones encaminadas a fomentar la “cultura de dar”

3.1.1 Introducción de medidas fiscales por parte del gobierno

Nuestra propuesta radica principalmente en el incremento sustancial de los incentivos fiscales al mecenazgo, una mayor difusión de la información relativa a los mismos y la consideración legal y fiscal de nuevas tipologías de donación.

En la actual Ley de Mecenazgo de 2002 las universidades públicas y los colegios mayores adscritos a las mismas son entidades públicas beneficiarias del mecenazgo, por lo que aquellas donaciones y aportaciones recibidas por las mismas se benefician de los actuales incentivos fiscales al mecenazgo. En la futura Ley de Mecenazgo, se deben incluir algunas de las siguientes reformas:

- Cambiar la deducción del 25% en la cuota íntegra del IRPF por una reducción en la base imponible. El incremento de ahorro impositivo que esta modificación traería consigo, principalmente para los contribuyentes de tramos de renta alta, incrementaría el número

⁵ Algunas universidades públicas españolas han puesto en marcha y hecho públicas sus primeras iniciativas de *fundraising*. Así, la Universidad Carlos III de Madrid ha lanzado una campaña de captación de fondos entre antiguos alumnos, de los que ya ha recibido alguna donación, y ha puesto en marcha la iniciativa "Amigos de la UC3M", dirigida a "antiguos alumnos y empresas", con la que también pretende conseguir fondos; la Universidad Politécnica de Cataluña (*Barcelona Tech*) busca socios tecnológicos a través de su Programa UPC21 con el propósito de aumentar sus resultados científicos, transferir sus resultados a la sociedad y liderar proyectos internacionales de excelencia; y finalmente, la Universidad de Córdoba diseñó en 2010 un Plan Estratégico de captación de recursos de la UCO cuyo horizonte temporal se fijó en 2014.

⁶ Las organizaciones de antiguos alumnos de las universidades españolas presentan diversas formas jurídicas: Asociaciones, Agrupaciones, Fundaciones, Colegio de Titulados, etc. Otras, tal y como es el caso de la organización de antiguos alumnos de la Universidad de Navarra (*Alumni Navarrenses*), no poseen personalidad jurídica propia y dependen directamente de un órgano universitario.

potencial de este tipo de contribuyentes dispuestos a efectuar donaciones voluntarias a las universidades.

- Incrementar la actual deducción del 35% en la cuota íntegra del IS: por ejemplo, estableciendo una horquilla de deducción de entre el 40% y el 50%⁷.
- Posibilitar el condicionamiento de las donaciones y aportaciones a un fin concreto: así se confiere un carácter finalista a las donaciones y se fomenta la identificación del donante con los objetivos de la Universidad.
- Introducir la figura del legado en la futura Ley de Mecenazgo, con su consecuente tratamiento fiscal ventajoso a la entrega del mismo a las instituciones beneficiarias de esta ley. También podría resultar interesante flexibilizar la figura del legado en sí, considerando nuevas modalidades de donación, así como ofrecer un tratamiento fiscal favorable a aquellos legados que se comprometan a ser entregados a las instituciones beneficiarias un número de años determinado antes del fallecimiento del donante⁸.
- Incorporar la figura de los fondos patrimoniales indisponibles (*endowments*) en la futura Ley de Mecenazgo: este tipo de donaciones permiten a la organización disponer de unos ingresos permanentes, y por lo tanto, realizar previsiones sobre su presupuesto y planificar sus actividades en base a éste.
- Llevar a cabo la incorporación de España al TGE (institución o figura de la donación europea transnacional, *Transnational Giving Europe*), para así minimizar las barreras fiscales a la entrega de donaciones a instituciones nacionales por parte de benefactores europeos⁹.

⁷ Los sistemas fiscales europeos sí han desplegado mayores incentivos al mecenazgo. A título de ejemplo, la deducción en la cuota íntegra del IS aplicada a las donaciones realizadas por empresas a las entidades beneficiarias de mecenazgo es del 100% en Alemania, Gran Bretaña, Luxemburgo, Austria, Rumania o Hungría, en Francia alcanza hasta el 60%, en Irlanda hasta el 41% y en Portugal hasta el 12%. Además, en Alemania, Francia e Irlanda los incentivos fiscales al mecenazgo llevado a cabo por personas físicas son superiores a los del mecenazgo empresarial (Camps, 2010).

⁸ En el caso de Reino Unido, los legados y herencias comprometidos a ser entregados a las organizaciones benéficas desde los siete años previos al fallecimiento del donante se benefician de las mismas ventajas fiscales que aquellos legados y herencias comprometidos en el momento de defunción del donante (*HM Revenue & Customs* – equivalente en Reino Unido a la Agencia Tributaria española- <http://www.hmrc.gov.uk>).

⁹ El TGE es una iniciativa privada que permite a los donantes que sean contribuyentes en alguno de los 14 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. Los países que forman parte de esta iniciativa son: Reino Unido, Irlanda, Francia, Italia, Suiza, Alemania, Bélgica, Luxemburgo, Holanda, Polonia, Eslovaquia, Eslovenia, Hungría, Rumanía y Bulgaria. Según TGE, España se encuentra en pleno proceso de negociación y participará de esta iniciativa en un futuro próximo (<http://www.transnationalgiving.eu>).

3.1.2 Impulsar las estrategias de fundraising universitario desde los distintos Ministerios y Consejerías

El *fundraising* universitario debe ser incluido como una de las prioridades en las agendas de los respectivos ministerios y Consejerías en los temas relacionados con la financiación de la Educación Superior, la ciencia y la innovación. A pesar de las circunstancias actuales de restricciones presupuestarias, los informes sobre financiación realizados en los últimos años no hacen ninguna referencia explícita al *fundraising*.

Por tanto, sería conveniente, por un lado, el establecimiento de un programa de cofinanciación público-privada, de forma que fondos públicos complementen fondos filantrópicos (privados) que financien proyectos destinados, exclusivamente, a elevar la calidad de las universidades y su excelencia tanto en docencia como en investigación y transferencia del conocimiento¹⁰. Un programa de estas características conformaría una herramienta de los gobiernos para incentivar el mecenazgo y patrocinio universitarios, además de reducir la barrera de entrada al sector del *fundraising* que supone el coste de establecimiento y mantenimiento de una unidad administrativa (Oficina de Desarrollo) que asuma la gestión y aplicación de las técnicas de *fundraising*.

A título de ejemplo, cabe mencionar que Precisamente, ésta fue una de las recomendaciones principales del Informe *Increasing Voluntary Giving to Higher Education*, elaborado por un grupo de expertos para el Ministerio de Educación de Reino Unido (Task Force report, 2004). A raíz de esta recomendación, y dados los positivos resultados del programa piloto de cofinanciación público-privada establecido en 2004 (*Universities UK-managed Matched Funding for Fundraising*), en 2008 Reino Unido puso en marcha el *Matched Funding Scheme for Voluntary Giving 2008-2011* (dotado de 200 millones de libras) y en 2009/2010 Gales lanzó un programa trianual de cofinanciación público-privada a semejanza del anterior dotado de 10 millones con libras. Mediante estos dos últimos programas, los gobiernos británicos han complementado con dinero público las aportaciones privadas voluntarias realizadas a instituciones de educación superior adscritas a ellos, premiando más a aquellas que no tenían experiencia en *fundraising* (desde 1£ privada: 1£ pública hasta 1£ privada: 3£ pública en función de la experiencia en *fundraising*). Cabe destacar que, atendiendo a los datos publicados por la Ross CASE Survey 2010-11 (2012) acerca del ya concluido el *Matched Funding Scheme for Voluntary Giving 2008-2011* (el programa de Gales aún está vigente), el

¹⁰ Un posible ejemplo de este tipo de proyectos sería la dotación a una universidad de equipos de última tecnología.

programa de cofinanciación público-privada de Reino Unido ha supuesto un éxito en la recaudación de fondos filantrópicos a pesar de la situación actual de crisis económica.

Por otro lado, se deben incentivar cambios en el espíritu filantrópico español. Es decir, hay que trabajar para concienciar a la sociedad española de que, para avanzar un paso más en la excelencia de nuestras universidades públicas (excelencia que repercutirá en la sociedad civil y en el desarrollo económico del país), es preciso realizar un esfuerzo en formación (especialmente la formación de posgrado) e investigación que el sector público no alcanza con sus recursos actuales a apoyar en toda su dimensión.

3.1.3 Impulso desde la propia universidad

Es necesario mejorar y fortalecer la relación y comunicación entre la Universidad y sus principales grupos de interés (empresas con necesidades afines, antiguos alumnos, etc.). Resultará muy difícil involucrar a los *stakeholders* en la donación de fondos a la Universidad si no existe una relación de colaboración previa entre ambos (Task Force report, 2004). Por ello, la Universidad que quiera fomentar el *fundraising* deberá trabajar para alcanzar los siguientes objetivos:

- Reforzar la comunicación del “valor” y alcance de la actividad universitaria:
 - Fomentar la identificación de los estudiantes y los antiguos alumnos con la Universidad, lo que supone un fuerte estímulo a la fidelización (generación en los antiguos alumnos de una tradición socio-cultural y académica - vinculación cualitativa a la Universidad) y compromiso con la institución, facilitando la colaboración voluntaria con ésta, ya sea en términos económicos (fondos filantrópicos) o de colaboración cualitativa (aportando al proyecto de universitario y/o de *fundraising* su experiencia, contactos, participando como voluntarios en actividades, etc.).
 - Potenciar la diferenciación de la Universidad con otras universidades y la diversificación interna de sus actividades, comunicando sus campos de especialización y de excelencia. Ello le permitirá definir su “imagen de marca” y su posicionamiento estratégico en el entorno socio-económico europeo, nacional, regional y local.
- Comunicar las estrategias de la Universidad a la empresa y a la sociedad. Para ello, se debería empezar por:

- Fomentar la estrategia de valorización de la transferencia del conocimiento: incentivando la colaboración público-privada entre la Universidad y diferentes agentes de investigación y productivos.
- Aumentar la confianza en el mundo académico: a través de la transparencia tanto de las cuentas generales de la Universidad¹¹, como del uso dado a los fondos filantrópicos (finalidad, progreso y resultados de los proyectos financiados con cargo a dichos fondos). Cuanto mayor sea esta transparencia, mayor será la confianza de los benefactores y patrocinadores en la gestión que la Universidad haga de dichos fondos, y mayor será la utilidad percibida de los mismos.
- Generar complicidades con el entorno económico y social:
 - Incrementar la conexión con el entorno y transmitir las oportunidades y retos de futuro que estas estrategias implican para el desarrollo económico y local.
 - Incrementar la contribución de la Universidad a la resolución de problemas económicos, sociales y medioambientales (locales, regionales, nacionales e internacionales).

3.2. Acciones encaminadas a incentivar la “cultura de pedir”

3.2.1. Implicación de los grupos de interés (stakeholders) en la financiación de la Universidad

Antes de involucrar a los distintos agentes en una colaboración económica con la Universidad, es necesario hacerles partícipes de la “vida universitaria” y mejorar y fortalecer la relación de la Universidad con sus principales grupos de interés, con el objetivo último de potenciar su colaboración (económica o cualitativa) con la Universidad.

Así, las universidades españolas deben iniciar o reforzar las relaciones de la Universidad con el entorno más próximo: empresas con necesidades e intereses más afines, ayuntamientos, parques científicos, fundaciones y antiguos alumnos. Desarrollar el “*friendraising*” con estos *stakeholders* es una condición previa para conseguir involucrarlos en el *fundraising*. Para ello, la estructura de gobierno y el Rector como máximo representante deberán reconocer la importancia de todos los agentes implicados para el éxito de la institución.

¹¹ En el caso de algunas universidades, entre ellas, catalanas, andaluzas y alguna madrileña, se están dando grandes avances en materia de transparencia, siendo un ejemplo de ello la puesta en marcha de su contabilidad analítica.

En definitiva, se trata de crear y mantener un enfoque proactivo para mejorar y fortalecer la relación entre la Universidad y sus principales grupos de interés¹², y así:

- Crear un clima de confianza académica hacia el mundo empresarial: a través de la difusión de las características de los fondos captados (complementarios, privados, voluntarios), así como de su carácter de oportunidad de extensión del alcance de la actividad de la Universidad y sus consecuentes beneficios para la sociedad.
- Impulsar los lazos con aquellas empresas, fundaciones e instituciones sociales que participan activamente con la Universidad en la Formación Continua y en la vida universitaria, y animar a ambas a participar en programas o campañas concretas de *fundraising*.
- Establecer vínculos personales y profesionales más fuertes con los antiguos alumnos y estudiantes: permitirá un mejor análisis de los diferentes segmentos que los componen, así como una mayor accesibilidad a los mismos en términos de comunicación, permitiendo un mejor diseño de la estrategia de *fundraising* y una comunicación más intensiva de ésta y de sus campañas de difusión.
- La implicación personal y profesional de los diferentes miembros de la comunidad universitaria, especialmente PDI e investigadores, conducirá a una mayor búsqueda y generación de oportunidades para la vinculación profesional y de mecenazgo entre la Universidad y sus grupos de interés, así como una mayor participación como voluntarios de los estudiantes y alumni en los programas de captación de fondos.

3.2.2. Profesionalización de la captación de fondos filantrópicos a través de una oficina propia

Por otro lado, tal y como recomienda el Task Force report (2004), resulta imprescindible para el desarrollo de una “cultura de pedir” profesionalizar la captación de fondos. Para ello se deberá crear una unidad administrativa que desarrolle las funciones de las Oficinas de Desarrollo anglosajonas (*Development Office*), es decir: que gestione la captación de fondos filantrópicos y las relaciones entre la Universidad y sus antiguos alumnos de forma profesional

¹² La unidad administrativa que asuma la gestión y aplicación de las técnicas de *fundraising* (Oficina de Desarrollo o *fundraising unit*) debería dedicar esfuerzos a la búsqueda de potenciales donantes de cantidades elevadas de dinero y patrocinadores (*sponsors*): antiguos alumnos de renta alta y otros individuos con riqueza, fundaciones, corporaciones, etc. Sin embargo, ésta es una tarea muy complicada que puede requerir la contratación de un captador de fondos profesional. Si además añadimos a esta dificultad la ausencia de una “cultura de dar” en España, somos conscientes de que será especialmente dificultoso el formalizar una donación de gran importe, por lo que ésta quizá sea una medida que deba ser puesta en marcha una vez se haya avanzado en la consolidación de un programa de *fundraising* en la Universidad.

y sistemática, además de promover la confianza en la gestión universitaria de las donaciones a través de la adopción de buenas prácticas y de la transparencia (tanto de los proyectos financiados mediante *fundraising*, como de su actividad), siempre en colaboración con las diferentes unidades de funcionamiento (Facultades, Escuelas, Institutos, Departamentos, etc.), para estimular la participación de todos los ámbitos de la Universidad en sus actividades. Puesto que la función principal de *fundraising* debe recaer sobre el equipo de gobierno, esta unidad administrativa debería rendir cuentas directamente al Rector, aportando así a los órganos de gobierno de la Universidad una visión global del progreso del programa de captación de fondos, y garantizando una actuación coordinada de la Universidad.

La Universidad debe facilitar al máximo el proceso de donación a través de esta oficina. Así, además de un servicio de resolución de dudas y otro de asesoría jurídica, se deberá ofrecer a través de dicha unidad administrativa amplia y clara información acerca de los siguientes aspectos:

- El procedimiento de donación y vías de donación (on-line, teléfono, etc.).
- Tipologías de donación y ventajas para el donante y la Universidad asociadas a cada una de ellas.
- Beneficios fiscales asociados y procedimiento de solicitud de los mismos.
- Repercusión de los fondos filantrópicos en el mejor desempeño de la Universidad, sea cual sea el importe de la donación.

Corresponde también ofrecer la posibilidad de donar fondos condicionados a proyectos/fines concretos (líneas de acción prioritarias) y fondos incondicionados (recursos que serán utilizados de forma discrecional por la Universidad).

Además, resulta indispensable establecer instrumentos de reconocimiento público de los benefactores y patrocinadores independientemente del importe aportado, respetando siempre a aquellos individuos que deseen permanecer en el anonimato.

3.2.3. Colaboración con las estructuras internas para la captación de fondos: Fundaciones y Asociaciones de Antiguos Alumnos

El saber hacer (*know-how*) de la Fundación (algunas universidades tienen más de una Fundación) debe ser aprovechado. Entre los objetivos de las Fundaciones universitarias se

encuentran la formación constante y continuada y las relaciones con las empresas en el entorno de la I+D+i. Para ello, será preciso:

- Garantizar la integración y coherencia de las estrategias comunicativas de la Universidad, la Fundación/es y el resto de sus instituciones (entre otras, el Consejo Social), en la medida en que se orientan a públicos diferentes.
- Intercambiar las bases de datos de la Universidad, la Fundación/es y el resto de sus instituciones, de forma que se puedan detectar aquellas empresas o incluso individuos que puedan convertirse en grandes donantes/colaboradores.
- Canalizar algunas de las donaciones a través de la Fundación (incluido el asesoramiento) para que les sean aplicables los beneficios fiscales máximos.
- Buscar una mayor colaboración cualitativa de las empresas vinculadas a la Fundación con las actividades y objetivos de la Universidad y sus Facultades, centros e institutos, mediante, por ejemplo: la difusión del programa de *fundraising*, la facilitación de instalaciones para el desarrollo de actividades de *fundraising*/formativas, el ofrecimiento de prácticas de empresa para estudiantes de la Universidad, etc.

Dado que la Asociación de Antiguos Alumnos ya posee experiencia en lo que se refiere a la gestión de las relaciones Universidad-alumni, ésta debería conformar el organismo universitario que sirva de referencia para todos los alumnos de la Universidad (y no sólo los antiguos alumnos), ampliando sus funciones a:

- Estimular la identificación tanto de los antiguos alumnos como de los estudiantes actuales con los valores y objetivos de la Universidad, así como su participación voluntaria en la organización de actividades y eventos universitarios.
- Solicitud periódica de pequeñas aportaciones monetarias (*annual giving*) para apoyar las líneas estratégicas de la Universidad.
- Solicitud de cantidades de dinero puntuales para apoyar determinados proyectos considerados como prioritarios por la Universidad.
- Creación y gestión de una base de datos de los *alumni* según las características de los mismos (intereses, sector de actividad, facultad, edad, lugar de residencia, etc.). Esta base de datos también permitirá comunicar a los ex-alumnos (ya sean miembros o no de la asociación) las diferentes actividades de *fundraising* y de la Asociación de Antiguos Alumnos.

3.3. Elementos clave a la hora de abordar una estrategia de fundraising en una universidad pública

En esta apartado se recoge una recopilación de aspectos relacionados con el contexto y características de las universidades públicas españolas y del *fundraising* universitario que deben ser tenidas en cuenta para garantizar el éxito de las primeras experiencias de captación de fondos privados de forma estratégica acometidas por estas universidades¹³.

En primer lugar, es necesario mencionar que muchas universidades españolas han sido premiadas con la mención de Campus de Excelencia Internacional (CEI), bien de forma individual o bien a través del establecimiento de alianzas en relación al entorno de las universidades con el fin de crear “ecosistemas de conocimiento” (Ministerio de Educación, 2010). Es todavía muy temprano para evaluar los resultados y las consecuencias de este programa de CEI pero, sin duda, ha sentado las bases para un replanteamiento del “modelo español” de universidad con la creación de campus universitarios del siglo XXI a imagen y semejanza de otras referencias, como UK, Francia y Alemania¹⁴.

Los CEI han supuesto para las universidades participantes un impulso al desarrollo y fortalecimiento de las precondiciones necesarias para desarrollar exitosamente el *fundraising* universitario. Es por ello que, para rentabilizar el esfuerzo presupuestario por parte del Ministerio y de las Comunidades Autónomas¹⁵, las universidades que cuentan con la distinción de *Campus de Excelencia Internacional* tienen la oportunidad de lanzar una campaña de información a sus estudiantes, sus antiguos alumnos, y la sociedad en general de sus logros como universidades del futuro. Asimismo, una vez concluido el programa es el momento de comenzar a preguntarse por la colaboración público-privada entre la Universidad, las empresas,

¹³ Una revisión más amplia de las nuevas estrategias de la universidad española puede encontrarse en Casani, Pérez Esparrells y Rodríguez Pomedá (2010).

¹⁴ Otros programas de campus de excelencia europeos son: *A new “university Challenge”* (DIUS, 2008) y *Strategic Development Fund* (SDF) (2010-11) en Reino Unido; *Pôles de Recherche et d’enseignement Supérieur* (2006) y *Programe Campus* (2008) en Francia; y *Initiative for excellence* (2006-2012) en Alemania.

¹⁵ El programa CEI cuyo objetivo principal ha sido sentar las bases de la modernización de las universidades españolas ha desembocado en numerosos Campus que se han ido formando a lo largo de todas las Comunidades Autónomas: UAM+CSIC en la Comunidad de Madrid, el Barcelona Knowledge Campus y el UAB CEI: Apuesta Por El Conocimiento y la Innovación en Cataluña, el CEI UPC+UV en la Comunidad Valenciana, el Campus del Mar de la Universidad de Vigo en Galicia, el Cantabria Campus Internacional, el Euskampus en el País Vasco, el Andalucía Tech, etc.

los nuevos y orgullosos (actuales y antiguos) alumnos, los ayuntamientos y otros grupos de interés que se han organizado en relación al territorio¹⁶.

En segundo lugar, a la hora de iniciar el diseño de la estrategia de *fundraising* de cualquier universidad pública, se deberá determinar con especial cuidado el calendario de la misma, principalmente debido a determinados factores clave de su contexto económico, político y social actual, como son la actual crisis económica, el sistema de gobernanza, la Ley de Mecenazgo vigente, etc.; y teniendo en cuenta las características específicas de cada tipo de donación y benefactor. Además, como ya hemos mencionado anteriormente, en las universidades públicas es esencial iniciar la cultura del reconocimiento público de los patrocinadores y donantes, independientemente de cuál sea el importe de la donación¹⁷ y, respetando a aquellos que quieran mantenerse en el anonimato.

En tercer lugar, el desarrollo institucional (*Development & Institutional Advancement*) que debe acompañar una estrategia de captación de fondos privados en la Universidad conforma un proceso difícil y costoso, pero que tendrá resultados positivos en el largo plazo, ya que una estrategia de *fundraising* bien diseñada e implementada generaría un círculo virtuoso *fundraising*-excelencia. En términos generales, los fondos de origen privado adicionales recaudados por una universidad financiarían la mejora de su desempeño e incrementaría su calidad estándar y su prestigio y reconocimiento de cara a la sociedad, así como en los *rankings* internacionales¹⁸, lo cual a su vez incrementaría sus posibilidades de captación de fondos privados.

¹⁶ Un buen ejemplo de interconexión con el entorno del CEI UAM+CSIC lo constituye la constitución en 2011 de la Asociación para el Fomento de la Innovación en Madrid Norte (InNorMadrid), por parte de la Universidad Autónoma de Madrid y las principales asociaciones y federaciones de empresarios de la zona norte de Madrid, con el objetivo de promover y potenciar la relación entre la actividad investigadora y el entorno empresarial de la zona.

¹⁷ A título de ejemplo, merece la pena mencionar como en las universidades americanas y británicas de prestigio (Harvard, George Town, MIT, Cambridge, Oxford, etc.) el reconocimiento a sus grandes donantes se realiza, además de mediante la difusión de sus donaciones (y su utilidad) a través de diferentes publicaciones (*newsletters*, listados específicos, etc.), mediante la exposición de sus nombres en placas conmemorativas (e incluso esculturas) en los edificios, estancias y vías más emblemáticos de las universidades y sus campus, así como mediante la denominación con el nombre del donante de los edificios e infraestructuras que financiaron.

¹⁸ El posicionamiento en los *rankings* internacionales tiene fuertes implicaciones en la capacidad de *fundraising* de las instituciones de educación superior, tanto al alza como a la baja. Así, por ejemplo, los fondos privados recaudados por el *Massachusetts Institute of Thecnology* (MIT) se redujeron un 40% en 2008, no sólo debido a los efectos de la crisis económica, sino también a su descenso en los *rankings* internacionales.

En cuarto lugar, aquella Universidad pública española que quiera alcanzar un lugar entre las “50 mejores universidades europeas” debe formular una estrategia clara de financiación de la Universidad, que considere tanto fuentes de financiación públicas como privadas, como lo hacen las universidades de más prestigio en nuestro entorno europeo más cercano. A nuestro modo de ver, dentro de dicha estrategia de financiación debe incluirse una línea estratégica de captación de fondos privados voluntarios diseñada por y para la consecución de los objetivos estratégicos fijados en cada momento. Dado que en nuestro país se trataría de experiencias pioneras en la captación de fondos filantrópicos y en la captación estratégica de fondos privados, el programa de *fundraising* debería desarrollarse con un horizonte temporal de medio y largo plazo e incluirse en los futuros Planes Estratégicos de la Universidad pública, ya que el *fundraising* tarda tiempo en dar sus frutos. Asimismo, estos planes deberán integrar los planes estratégicos de las Facultades y las Escuelas, que podrán proponer acciones que complementen la financiación con fondos filantrópicos.

En quinto lugar, tanto la estrategia de *fundraising* como la estrategia de financiación global deben estar lideradas por la estructura de gobierno de la Universidad, con el Rector como máximo exponente, impulsando el calado en todos los niveles jerárquicos de la Universidad de la necesidad de este tipo de fondos para desplegar el potencial desempeño del campus, y por lo tanto fomentando el compromiso de los trabajadores de la comunidad universitaria con los programas de *fundraising* que se pongan en marcha. Resultará difícil cambiar la actitud de los estudiantes, antiguos alumnos y otros grupos de interés si no se da un cambio de actitud entre los líderes académicos, los profesores e investigadores y el personal de la Universidad (Expert Group report, 2007).

En sexto lugar, debemos ser conscientes de la dificultad de aprendizaje en el ámbito del *fundraising* universitario debido a la falta de datos fiables sobre la recaudación de fondos universitarios en España y en Europa (con la excepción de Reino Unido¹⁹), así como la enorme diversidad de contextos jurídicos, institucionales, históricos, culturales, económicos y de gobernanza en los distintos sistemas de educación superior de los países europeos.

Por último, no podemos olvidar que el *fundraising* cuenta con detractores entre la comunidad universitaria. En nuestra opinión, debe ofrecerse una respuesta a los planteamientos expuestos por determinados colectivos y que no son ciertos:

¹⁹ La rama británica de la asociación internacional CASE y el Grupo de Ross (*Ross CASE*) colaboran para la publicación anual de la *Ross CASE Survey*, un informe anual sobre el desempeño en *fundraising* de las universidades, *colleges* y otras instituciones educativas de Reino Unido.

- La amenaza de la “mercantilización” y “venta” de la Universidad: la búsqueda de fuentes de financiación privadas adicionales y complementarias a la financiación básica de la Universidad no es un fin en sí misma, sino una herramienta adicional para alcanzar los objetivos a largo plazo de la institución (Task Force report, 2004).
- La privatización de las universidades públicas: dada la fuerte dependencia de las universidades públicas españolas de los fondos de origen público (con un modelo que cuenta con un 70-80% de financiación pública para su mantenimiento), resulta difícil que la financiación filantrópica dejara de ser complementaria y pasara a ser sustitutiva. Además, si este fuera el caso, la captación de fondos privados voluntarios de las universidades españolas difícilmente llegaría a ser sostenible, ya que los benefactores se comprometen económicamente con la Universidad para que ésta incremente su calidad estándar, no para sustentar su actividad básica (Task Force report, 2004).

Somos conscientes de que la crisis económica que atraviesa España hace de éste un momento complicado para comenzar a realizar actividades de captación de fondos privados filantrópicos, por lo que quizá resulte aventurado arriesgarse a una prematura implementación de actividades de *fundraising* que caigan en el fracaso y supongan un retraso adicional en el avance de las universidades en esta materia. Sin embargo, la actual situación económica puede ser afrontada también como una oportunidad en el sentido de que genera inquietud e incentiva la búsqueda de fuentes de financiación alternativas, haciendo de la Universidad pública una institución más predispuesta al estudio y avance hacia una estrategia piloto de *fundraising* promovida, no sólo por el equipo rectoral, sino también por el Consejo Social. De esta forma, podemos afirmar que la Universidad pública se encuentra ante el reto de implantar en un futuro cercano un programa de captación de fondos privados filantrópicos, empezando con pequeñas iniciativas de fácil éxito y preparando las precondiciones necesarias para el éxito de su puesta en marcha.

4. Conclusiones

El contexto actual de crisis financiera representa una amenaza para el sector universitario español, pero también implica un reto en términos de un incentivo para la búsqueda decidida de nuevas fuentes de financiación como el *fundraising*, lo cual supondrá una fuente de ingresos complementaria o adicional para la Universidad pública, a la vez que una herramienta para

incrementar la competitividad de nuestras universidades a través de un mejor desempeño y una fuerte diversificación y diferenciación de su actividad en el contexto español.

A nuestro modo de ver, este cambio social (cambio cualitativo) debe ser impulsado y promovido principalmente por los poderes públicos a través de dos dimensiones: acometer acciones encaminadas a fomentar una cultura de donación a las universidades (“cultura de dar”); y facilitar el desarrollo de una cultura de solicitud de fondos privados voluntarios por parte de las instituciones universitarias de carácter público (“cultura de pedir”). El desarrollo de esta “cultura de pedir” también tendrá efectos, aunque limitados, en la evolución hacia una “cultura de dar”, por ser ambas caras de una misma moneda, la cultura de la “filantropía universitaria”, imprescindible para que la vertiente filantrópica del *fundraising* pueda llegar a convertirse en una fuente de financiación con posibilidades reales para las universidades públicas españolas (cambio cuantitativo).

De cara al futuro, la financiación de origen filantrópico adicional que se obtenga (en el medio y largo plazo) a través de una estrategia de *fundraising*, hasta ahora explotada de forma muy marginal en la Universidad pública española, permitirá a nuestra comunidad universitaria disfrutar de mayores recursos para proyectos compartidos por la Universidad, la empresa y la sociedad, que podrán destinarse a la mejora del posicionamiento de nuestras universidades en el plano internacional a través de:

- Desarrollo de la excelencia en la docencia, entre otros, incentivando el desarrollo profesional de la carrera docente y el desarrollo de nuevas tecnologías y docencia virtual.
- Impulso de la investigación competitiva de rango mundial y la captación de talento internacional a través de programas de colaboración institucional.
- Fomento de la transferencia del conocimiento y su valorización a través de los distintos canales de transferencia de la Universidad (Oficinas de Transferencia de Resultados de Investigación –OTRIs-, Fundaciones, etc.), así como de la cultura innovadora, generando un ecosistema del conocimiento.
- Promoción de la calidad de los estudiantes a través de bolsas específicas de becas para atraer estudiantes con talento.
- Fortalecimiento de las competencias de los miembros de la comunidad universitaria (profesores e investigadores, personal administrativo, estudiantes, etc.), entre otros, mediante un impulso decidido al conocimiento de idiomas, lo que facilita el establecimiento de futuras prácticas de colaboración a nivel internacional.

En definitiva, las universidades públicas españolas deben meditar acerca de su posicionamiento en el panorama español e internacional en el medio y largo plazo, en especial en términos de colaboración dentro y fuera del sector de la educación superior, imitando a las viejas universidades europeas, que se están reinventando para hacer frente a la creciente competencia y dar respuesta a las nuevas misiones que les han sido asignadas; pero también a las economías emergentes, que están invirtiendo fuertemente en educación superior. Las universidades españolas no pueden quedarse atrás, y deben sumarse a esta tendencia internacional, para lo cual será necesario buscar socios en el proceso de cambio (*stakeholders*).

Bibliografía

CAMPS, D. (2010), “Mecenazgo y fiscalidad aplicada a la cultura. Desafíos en el contexto de la crisis.” *Ópera Actual*, nº 133.

CASANI, F., PÉREZ-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, pp. 255-273. Consejo Nacional de Educación, Santiago de Chile.

COMISIÓN DE CIENCIA E INNOVACIÓN (2011), “Borrador de la Comisión de Ciencia e Innovación”, Sesión del jueves 28 de abril de 2011.

EUROPEAN UNIVERSITY ASSOCIATION (2011): *Financially Sustainable Universities II, European universities diversifying income streams*, Bruselas, disponible en http://www.eua.be/Pubs/Financially_Sustainable_Universities_II.pdf (consultado en septiembre de 2011)

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

HAIBACH, M. (2006): *Handbuch Fundraising*. Campus.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN (2010), *Estrategia Universidad 2015. El camino para la modernización de la Universidad*. Madrid: Ministerio de Educación, 2010.

PÉREZ-ESPARRELLS, C. y VAQUERO, A. (2011): “Hacia un nuevo modelo de financiación universitaria en Europa”, *Lecturas sobre Economía de la Educación. Homenaje a M^a Jesús San Segundo*, Ed. Ministerio de Educación, pp. 33-59.

Ross CASE (varios años): *Ross-CASE Survey*.

SALMI, J. (2009): *El desafío de crear universidades de rango mundial*. Banco Mundial, Ed. En castellano, Mayol, Colombia.

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

VUGHT, F. (2008), “Mission Diversity and Reputation in Higher Education”, *Higher Education Policy*, nº 21, p. 151 -174.