



**prisma
social**
revista
de ciencias
sociales

Revista de Investigación Social

ISSN: 1989-3469

Nº 16 | Junio - Noviembre 2016 – La Educación Inclusiva en la Sociología

pp. 711-753 || Sección Abierta

Recibido: 31/3/2016 – Aceptado: 30/5/2016

FUNDRAISING EN LA UNIVERSIDAD PÚBLICA COMO FÓRMULA DE CAPTACIÓN DE RECURSOS

**FUNDRAISING A WAY
TO GET FUNDING IN
SPANISH PUBLIC
UNIVERSITIES**



**Carlos de las
Heras-Pedrosa**

Universidad de
Málaga, España

**Carmen
Jambrino-
Maldonado**

Universidad de
Málaga, España

**Patricia
Iglesias-
Sánchez**

Universidad de
Málaga, España

RESUMEN

La política de relaciones institucionales y el *fundraising* constituyen las estrategias por excelencia para la financiación complementaria de las universidades, con especial relevancia aquellas basadas en el paradigma de construcción de relaciones simétricas bidireccionales de interés mutuo para la sustentabilidad institucional.

El presente artículo tiene por objetivo caracterizar el estado de la cuestión de la gestión del *fundraising* en la universidad pública española con el fin último de conocer en profundidad los diferentes sistemas de trabajo y las herramientas que lo conforman.

Se analizarán las relaciones con sus *stakeholders* y las acciones dirigidas a ellos como alternativa de financiación de la universidad. Se trata, pues, de una proposición enfocada a aspectos tales como la filantropía, la cultura corporativa o el sentimiento de pertenencia.

A modo de conclusión puede afirmarse que la base de la captación de fondos reside - entre otros aspectos - en el nivel de cultura corporativa del mecenas o patrocinador - de sus *stakeholders* - con respecto a la institución beneficiada. Mientras mayor sea su grado de sentimiento de pertenencia, mayores serán las posibilidades de conseguir una donación mediante iniciativas voluntarias.

Palabras clave

Fundraising; filantropía; mecenazgo; marca corporativa; universidad.

ABSTRACT

Institutional relations policy and fundraising constitute main strategy to complete the financing of universities. It is necessary to have in account especially win to win paradigm that is oriented to establish symmetric relationships and to improve the institutional sustainability.

The main objective is the characterization of fundraising management (sponsorship and patronage) in the Spanish universities as well as to know the different work systems and tools in this field.

This research has practical implications for improving fundraising in academic institutions, so relationships and actions with stakeholders are analyzed as alternative of funding in universities. In this way, proposition focused on issues such as philanthropy or corporate culture is presented according the sense of belonging to the University.

The results suggest that fundraising base depends on the level of corporate culture of the patron or sponsor - of the *stakeholders* - regarding beneficiary institution. To sum up the chances of getting a grant are increased if sense of belonging is greater, mainly with voluntary initiatives.

Key words

Fundraising; philanthropy; sponsorship; branding; University

1. Introducción

La situación del sistema público de enseñanza superior ha sido puesto en tela de juicio en los últimos años en España. Una de las variables que han dado lugar a este fenómeno ha sido la crisis que ha padecido Europa y especialmente España. Las universidades públicas españolas han tenido que afrontar los últimos periodos sin fondos suficientes para llevar a cabo sus actuaciones en investigación, personal o mantenimiento de instalaciones. Las fuertes deudas de las comunidades autónomas han llevado a un recorte importante en puestos de trabajo, obligando a unas bajas tasas de reposición por jubilación. Las inversiones en investigación han descendido notablemente repercutiendo en los resultados. Estos hechos han tenido una consecuencia negativa, poniendo en duda las fórmulas de financiación al no poder acometer acciones que cubrieran las necesidades del sistema. El modelo de financiación basado en el número de alumnos da lugar a universidades generalistas en todas las principales ciudades del país donde lo que importa es tener el máximo de estudiantes de grado y así conseguir el máximo de financiación pública, obviándose aspectos relacionados con la calidad o la especialización de las universidades.

Otro de los aspectos relevantes en esta última década ha sido el interés suscitado por la situación de las universidades españolas en los rankings internacionales. Se constata que lejos de estar en los primeros puestos a nivel mundial, las universidades se encontraban en posiciones muy inferiores a otros países europeos. Son escasas las que aparecían a partir del número 200 del ranking mundial donde sí se podían encontrar otras universidades europeas como las británicas, las francesas, las alemanas, las italianas, etc. Esto ha conllevado a la comparación con el resto de

mundo, dejando atrás un sistema interno para abrirnos a nivel internacional donde los rankings juegan ya un papel primordial.

Hasta la fecha los centros de enseñanza nacionales se amparaban en un sistema que podemos denominar casi de monopolio donde los alumnos escogían, normalmente, la universidad más cercana. Este era, principalmente, el único motivo de elección de sus estudios generándose, durante años, un efecto negativo por la relajación en la búsqueda de nuevas metas o retos. Los departamentos de comunicación, marketing o relaciones públicas eran casi inexistentes en España hasta hace escasamente quince años. En las aulas se enseñaba sin poner en duda en ningún momento la calidad del aprendizaje. Sin preguntarse si los colectivos (estudiantes, profesores, investigadores) estaban satisfechos. Esto ha originado una pérdida de sentido de pertenencia hacia su universidad. A gran distancia del caso español están las universidades anglosajonas, Reino Unido y principalmente Estados Unidos, donde para ellos el sentido de pertenencia al grupo, a su universidad era algo primordial y donde llevan años trabajando en esta línea.

Conceptos como reputación corporativa, cultura corporativa o sentido de pertenencia son actualmente todavía palabras desconocidas por la mayoría de las universidades españolas. Pero el sentido de pertenencia al grupo, a la universidad, no sólo debe darse entre la comunidad más cercana como es el caso de estudiantes, personal docente-investigador, personal técnico o los grupos directivos. Existen otros muchos grupos de interés directamente relacionados con el sistema de enseñanza pública superior. Los autores se refirieron a antiguos alumnos (Alumni), a empresas, instituciones, inversores, sindicatos, medios de comunicación, etc. Estos grupos de

interés o *stakeholders* juegan un papel fundamental en la reputación corporativa de las instituciones educativas.

Es importante centrar la investigación, en los momentos actuales, en estas variables con el fin de conseguir un mayor sentido de pertenencia. Trabajar, por tanto, en el concepto de cultura corporativa para así alcanzar un mayor grado de confianza hacia las instituciones educativas. Esto proporcionaría un nuevo modelo de financiación que potenciará las aportaciones externas de entes muy ligados a la universidad y que actualmente están desaprovechados. Para ello se introduce el concepto de *fundraising* como elemento clave de captación de fondos que ayude al sistema universitario público español. La captación de nuevos recursos era importante ayer pero en el escenario de turbulencias actuales es imprescindible para alcanzar objetivos de excelencia.

2. Objetivos

El objetivo del presente trabajo es analizar el sistema público universitario español basándonos en la información ofrecida por cada una de las universidades, comparar la situación actual y proponer nuevas líneas de actuación.

En el contexto introducido en el marco teórico la principal pregunta de esta investigación aborda cómo las estrategias de captación de fondos reconfiguran las relaciones de las instituciones de educación superior en España con sus públicos internos y externos. Para ello, los objetivos que articulan la investigación son:

O1. Establecer los elementos necesarios para conseguir un mayor sentido de pertenencia y confianza hacia la Institución.

O2. Definir principales estrategias y acciones de captación de fondos.

O3. Determinar públicos implicados en la estrategia de *fundraising*.

3. Metodología

Con el fin de acercarnos a la realidad de la universidad española y analizar las distintas fórmulas de captación de fondos de las universidades españolas, se ha utilizado una metodología exploratoria-descriptiva. Según Molina (2014, 34) “Si la investigación descriptiva se compara con la investigación exploratoria, el problema o situación a analizar están bien definidos y la información obtenida es detallada. Los métodos más utilizados en estos casos son los datos secundarios analizados de forma cuantitativa, la encuesta o la observación entre otros”.

La determinación del universo de estudio viene dada por los datos de la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas, CRUE, donde se encuentran asociadas 76 universidades, cincuenta públicas y veintiséis privadas. Están todas las universidades acreditadas por el gobierno de España. “La CRUE se configura como un organismo de representación institucional y plural de las Universidades españolas que la componen con la misión de contribuir a la potenciación y mejora de la educación superior, a través de la cooperación interuniversitaria y del dialogo entre Universidades, los poderes públicos y los agentes sociales” (Estatutos de la Conferencia de Rectores Universidades Españolas. Art 2. Misión y valores de la CRUE). Por lo tanto, se

entiende que el sistema de educación superior español está totalmente representado por dicha asociación.

El estudio se enmarca en el curso 2015-16, para ello se ha realizado un análisis de contenido de todas las universidades públicas a través de sus páginas web, de sus memorias anuales, de los planes estratégicos y de sus políticas de captación de fondos. Con ello se extrajeron las principales líneas de acción lo que permitió trabajar sobre un punto de partida basado en la realidad española.

Guiados por los objetivos de la investigación, se ha creado una ficha de investigación ad hoc que permitió identificar los siguientes ítem: los gabinetes de comunicación, el tipo de socio colaborador, las estrategias seguidas, los públicos implicados y las actividades desarrolladas por las universidades para la captación de fondos.

4. Contenido

4.1. Fundamentación y marco teórico

El enfoque a seguir en el planteamiento del marco teórico de esta investigación se respalda en tres pilares básicos: la gestión del *fundraising* como estrategia de captación de fondos; la gestión de la comunicación y de las relaciones con los públicos y su vinculación con las universidades.

Las estrategias de captación de fondos en las universidades españolas se basaban en patrocinios culturales, deportivos o actividades de mecenazgo llevadas a cabo principalmente por entidades bancarias y por último en las cátedras universitarias

que proporcionaban, además, un nexo de unión entre la empresa y la academia para la realización de proyectos académicos concretos. Si bien se conseguían fondos no era un objetivo primordial para las universidades públicas que fundamentaban sus recursos en las aportaciones de las administraciones públicas.

Por otro lado, los departamentos de comunicación eran casi inexistentes hace 20 años en las universidades estando éstos muy vinculados a los gabinetes de prensa siguiendo un modelo informativo (Torres, 2011).

Los desafíos de la presión de la competencia como consecuencia de la batalla por estar los primeros en los rankings junto a la reducción de ayuda financiera de los gobiernos como consecuencia de la crisis llevó a las universidades a adoptar estrategias con el fin del posicionamiento de la marca (Stephenson & Yerger, 2014). La búsqueda de un lugar destacado está llevando a las principales universidades del mundo a un incremento de los presupuestos en marketing, comunicación y relaciones públicas o imagen de marca. Es bien conocido que la marca puede transmitir una imagen favorable de la universidad, por lo que un beneficio importante es su capacidad para convertir a los estudiantes en embajadores, ofreciendo un sentido de pertenencia e identificación a la institución (Wilkins, Mohsin Butt, Kratochvil & Melodena & Balakrishnan, 2015).

4.1.1. La marca universitaria y el sentimiento de pertenencia

La marca es uno de los valores más importantes de las organizaciones, supone un 70% del valor bursátil de las empresas. La marca como intangible se constituye como

una de las apuestas principales por la supervivencia de ahí que la marca corporativa defina a la organización (Viñarás, Cabezuelo & Herranz, 2015).

Otro de los conceptos estrechamente ligado al anterior proviene de la teoría de la identidad social (Tajfel, 1978) donde los individuos definen su propia identidad en relación con el grupo al que pertenecen y por tanto dicha identificación mejora la suya propia. Los miembros con una fuerte vinculación a un grupo harán un esfuerzo por mejorarlo frente a otros que puedan considerarlos rivales. Existirá, por tanto, un nivel muy alto de confianza hacia su grupo.

Ya en 1989, Astrforth y Mael, definían la identificación con la universidad como el grado en que un individuo percibe un sentimiento de pertenencia hacia la organización. Así pues, al igual que los aficionados de un equipo de fútbol sienten como suyos los éxitos y los fracasos de su equipo, la fuerza de la identificación está determinada por la conciencia de un individuo, el conocimiento y experiencia con la organización (Balmer & Liao, 2007). Este sentimiento puede incluso ampliarse a individuos cercanos a la organización pero sin ningún vínculo con ellas (Wilkins & Huisman, 2013).

El grado de identificación con la universidad va a estar ligado, asimismo, con el conocimiento que el individuo tenga de ésta. Es esencial que la institución tenga un buen sistema de comunicación con sus públicos internos refiriéndonos a los profesores e investigadores, personal de administración y servicios y estudiantes. El gran reto para las organizaciones universitarias es conseguir que, sobre todo, los alumnos conozcan su institución. Los procesos de comunicación son muy importantes para el conocimiento de la organización pero será la experiencia directa la que provoque una identificación real entre el estudiante y la universidad, percibiendo las excelencias y

las individualidades que la hacen única. Se puede decir que la identificación es un proceso de auto-definición que se produce después de la conexión entre la identidad de la universidad y la del alumno (Cameron, 1999).

Son muchos los casos de instituciones, sobre todo en el sistema universitario público español, que una vez el estudiante ha elegido, normalmente por cercanía, no han sabido transmitirle los valores de su organización y la única identificación que pueden llegar a tener es la que se deriva de los individuos más cercanos como profesores o personal de administración y servicios, desconociendo que hay más allá del edificio donde estudian.

Se puede señalar que aquellos estudiantes que más se identifican con su universidad sus actitudes son más positivas, mejorando su autoestima y su eficacia (Cameron, 1999).

Por su parte Villafañe define la cultura corporativa como la construcción social de la identidad de la organización a lo que también añade que es una fuente que se refiere al componente humano de la compañía, a sus empleados y directivos y, muy especialmente, al comportamiento de todos ellos en relación a la corporación (Villafañe, 2008, 2000).

Evidentemente este concepto es perfectamente aplicable a la universidad donde se puede afirmar que existe un conjunto de variables por las cuales la institución ha decidido identificarse y proyectarse a sus públicos de interés. Así la identidad, la personalidad corporativa y el conocimiento de la marca van a ser el conjunto de elementos que diferenciará una universidad de otra. La institución a través de estos

elementos o variables transmitirá valores y actitudes a sus públicos de interés o *stakeholders* y será conocida y reconocida por ellos.

La identidad corporativa se definirá como aquellos atributos esenciales que la caracterizan y sirven para diferenciarla de otras organizaciones. Por otro lado, la personalidad será el conjunto de manifestaciones que la organización efectúa voluntariamente para proyectar una imagen intencional entre sus públicos a través de su comunicación con ellos. Esta imagen intencional equivale a la noción de posicionamiento estratégico, es decir, el lugar que la organización pretende ocupar en la mente de todos sus públicos. (Villafañe, 2000; Becerra Muñoz, Reina Estévez, & Victoria Mas, 2015).

Así pues mientras que la identidad y la personalidad de la marca universidad van a ser percepciones basadas en las políticas de gestión universitaria, el conocimiento de la marca universitaria representa el antecedente a nivel individual de identificación universitaria.

La imagen de marca se refiere a los beneficios funcionales y simbólicos (Low & Lamb, 2000). Por otro lado, personalidad de la marca sólo se refiere a su función simbólica (Keller, 1993). Se puede decir que la personalidad de marca puede tener una relación más cercana con los consumidores ya que únicamente se centra en los rasgos de personalidad. Por lo tanto, se puede sustituir el concepto de imagen de marca por el de personalidad de marca. (Usakli & Baloglu, 2011). Los resultados de los estudios de Aaker (1999) también apoyan la pertinencia del uso de personalidad de marca y señalan cinco dimensiones asociadas a ella: la sinceridad, la emoción, la competencia, la sofisticación y fortaleza. Estas dimensiones fueron sometidas a

pruebas de validez y fiabilidad para verificar que en realidad median los atributos simbólicos de la personalidad de marca en productos de todas las categorías.

La personalidad de marca universitaria se fundamenta principalmente en dos procesos: directos e indirectos. En el caso del personal (profesores, investigadores, personal de administración y técnico) el directo vendrá dado por su relación con los equipos de dirección de la universidad, gobiernos estatales o autonómicos con competencia en el sistema de educación superior y de las relaciones laborales que hayan entre ellos. Con respecto a los estudiantes la interacción que tengan con sus profesores, personal administrativo y técnico. En ambos casos estas relaciones conducirán al desarrollo de la personalidad de marca específica (Balaji, Roy & Sadeque, 2016). Evidentemente la personalidad de la marca universidad conseguida de forma directa entre el personal y los órganos de gobierno será la que se refleje en los alumnos. En momentos de crisis como los actuales con grandes recortes financieros el personal puede encontrarse descontento repercutiendo este sentimiento directamente en el alumnado. El desarrollo de la personalidad de marca indirectamente viene a través de sus gabinetes de comunicación con campañas publicitarias o de imagen, pero también juega un papel muy relevante en este aspecto su historia y patrimonio.

En el estudio realizado por Polyorat (2011) sobre el caso de la marca universidad en Tailandia se refiere a las cinco dimensiones de la personalidad de marca de Aaker y son aplicadas a la institución universitaria llegando a la conclusión que las dimensiones sinceridad y competencia tienen un mayor impacto sobre la identificación de la universidad que la sofisticación y emoción. Por otro lado, estudios más recientes (Stephenson & Yerger, 2014) confirman que la marca universidad valorada en

términos de imagen única, positiva y atractiva tiene una influencia positiva en su identificación.

Si bien al hablar de personalidad de marca los autores se refieren más a los públicos internos, se observa que en el caso de conocimiento de la marca son los públicos externos los más beneficiados. El sistema universitario español se ha caracterizado durante años por transmitir mediante la prensa sus objetivos. Así más que gabinetes de comunicación se podría hablar de gabinetes de prensa que ejercían como agencias de información enviando comunicados y notas de prensa a los principales periódicos de su ámbito de influencia (Palencia-Lefler, 2008).

Con anterioridad al estudio de los rankings y su difusión a la sociedad las universidades españolas ejercían su monopolio normalmente en su propia provincia. Salvo en las grandes ciudades como Madrid y Barcelona en el resto del país existía una sola universidad en cada ciudad. El perfil de dichos centros de enseñanza es generalista, impartándose en ellos los mismos estudios. Sus alumnos eran y son mayoritariamente de dicha provincia. Esto motivaba a que los gabinetes de prensa sólo se dedicaran a proporcionar información a los medios de comunicación locales. Como conclusión a esta etapa reciente de la comunicación universitaria era sólo la sociedad local la que se informaba más o menos de los hechos acaecidos en su universidad. Evidentemente hasta hace apenas 15 años no se pensaba en la imagen de marca o en la comunicación interna. Menos aún en la captación de alumnos provenientes de otras regiones y menos aún internacionales. Ya se comentó anteriormente la llegada de los rankings internacionales, como es el Ranking de Shanghái, que denotan la existencia de universidades de primer y segundo orden. Los preuniversitarios se cuestionan estudiar en su propia ciudad o la búsqueda de la

institución mejor situada en los rankings. El sistema universitario español se caracterizaba por ser eminentemente público. Con el crecimiento paulatino de las universidades privadas se comienzan a potenciar los departamentos de comunicación con el objetivo de captar más alumnos.

Las universidades españolas que se encontraban en entornos no competitivos y estables se enfrentan ahora a presiones sociales y nuevos niveles de competencia interna y externa. Es necesario una adaptación a estos nuevos entornos (Mora, 2001; Cervera, Schlesinger, Iniesta, & Sánchez, 2011).

La falta de capacidad para responder a las presiones sociales con agilidad y rapidez (Navarro & Gallardo, 2003) está llevando a las universidades a una adecuación de sus estrategias, poniendo un mayor énfasis en elementos comunicativos y de relaciones públicas

Es en este momento cuando de forma paulatina se van transformando los gabinetes de prensa en gabinetes de comunicación en las universidades públicas. Actividades de comunicación de la marca, como información de la misión de la universidad y sus objetivos, principales eventos en el campus y la comunicación interna comienzan a adquirir sentido en el sistema público de enseñanza superior.

Nacen en los órganos de gobierno los vicerrectorados y direcciones generales de comunicación y con ellos en los planes estratégicos ya comienzan a introducirse líneas de actuación para dar a conocer qué se hace en la universidad y se incide en que tanto los públicos externos como los internos tengan conocimiento de estas acciones.

Un reciente estudio realizado por Alwi & Kitchen (2014) demuestra que los valores de la marca derivados de la experiencia directa, la comunicación y el marketing de la universidad determinan la actitud hacia la marca universitaria. Esta investigación determina la importancia del conocimiento de la marca en la formación de la identificación universitaria.

4.1.2. *Stakeholders*

El conocimiento de marca resulta fundamental para cualquier institución de enseñanza superior, pero ello implica un conocimiento en profundidad de los públicos. Se quiere llegar más allá de las clásicas estrategias de comunicación donde se identifican públicos externos e internos. En la actualidad para el sistema universitario se debe considerar los públicos de interés o en su terminología anglosajona *stakeholders*.

En la situación actual de la universidad española donde ya no se vive de espaldas a la sociedad y en un sistema de competencia controlado, los diferentes actores como gobiernos, empresas, sindicatos, medios de comunicación y sociedad en general reclaman resultados de las instituciones públicas.

Por lo tanto, uno de los elementos claves de la marca universidad son sus públicos de interés y la relación que ésta tiene con cada uno de ellos.

La revisión de la literatura sobre *stakeholders* nos lleva al trabajo de Freeman (1984) que se incrementó en toda la década de los noventa con las obras de Donaldson & Preston (1995), Clarkson (1995) o el propio Freeman (1994) entre

otros. La teoría de los *stakeholders* tiene su origen en el campo de la estrategia y se sustenta en la creencia que el rendimiento final de toda organización debe tener en cuenta todos los actores que se involucren en ella.

Al centrarnos en la literatura referida al ámbito universitario se observa que principalmente se siguen utilizando ideas orientadas al mercado aplicando para ellos conceptos de marketing referidos siempre a éste (Casidy, 2014; Ma & Todorovic, 2011; Rivera-Camino & Ayala, 2010; Hemsley-Brown, 2010). Estos conceptos planteados de orientación al mercado que llevan implícitos fines de lucro no tienen sentido en la universidad pública que siempre buscará beneficios para la sociedad y no sólo para el estudiante. Es el caso de estudios como pueden ser los de humanidades que financieramente no son rentables por el bajo número de alumnos pero que son necesarios para una sociedad preparada y culta.

Por lo tanto, se entiende que en el caso de las universidades públicas tiene más sentido la orientación a grupos de interés que al mercado.

Desde un punto de vista de las relaciones públicas se analizan las relaciones entre organización e individuo y así poder llegar a entender el vínculo que se establece entre ambos, donde cada grupo tiene unos intereses en relación con la organización (Capriotti, 1999; Grunig, 2000).

Para la universidad pública el concepto *stakeholder* es el más apropiado pues se mantiene una relación estable y mutuamente beneficiosa entre la institución y sus públicos, aplicando para ello una comunicación estratégica (Viñaras, 2011), para asegurar que las universidades reciban los recursos necesarios y así llevar a cabo sus actividades (Rivera-Camino y Ayala, 2010). Las universidades han de centrarse en

determinar sus líneas estrategias y conocer quiénes son sus fuentes de financiación, donantes y patrocinadores para que colaboren directamente o bien participen activamente en la captación de dichos fondos (Escardíbul & Pérez Esparrells, 2013). Abriendo nuevas vías de comunicación con ellos y cumpliendo las expectativas de ambos.

4.1.3. *Fundraising* como fuente de financiación

El sistema de enseñanza superior europeo acostumbrado a una financiación pública que le garantizaba su supervivencia ha visto en estos últimos años, motivado por la crisis, la debilidad del sistema. Ello ha provocado un debate sobre la necesidad de adecuación del sistema de financiación para conseguir cumplir sus objetivos en un panorama internacional y más competitivo.

En 2011 Estermann & Bennetot Pruvot redactaron el informe denominado "Financially Sustainable Universities II. European universities diversifying income streams" para la European University Association donde se establece que la financiación pública es el 75% del presupuesto de las universidades europeas siendo esencial frente a otras fórmulas de financiación. No obstante, la situación de crisis que padece Europa requiere de políticas públicas que optimicen el gasto e incentivos fiscales que motiven las ayudas financieras del sector privado. Por lo tanto, para Estermann et al. (2011) las universidades deben incluir en sus planes estratégicos líneas que contribuyan a:

- La integración de la diversificación de los ingresos en las estrategias de la universidad. Aplicando políticas proactivas para la consecución de ingresos por diferentes vías y la búsqueda de oportunidades involucrando para ello a toda la comunidad universitaria y finalmente invitando a posibles socios externos para la realización de acciones conjuntas.
- Creer en las personas. Existe la necesidad de crear conciencia de la importancia de invertir en el desarrollo del capital humano para mejorar las capacidades y competencias con el fin de la diversificación de los ingresos. No solamente a primer nivel sino también en el profesorado y personal de administración fomentando su compromiso en las estrategias de la institución.
- La creación de profesionales que interactúen con los *stakeholders*. Mejorando la imagen de la marca y desarrollando una conciencia de que la universidad es generación de valor para los *stakeholders* e identificando áreas de beneficio mutuo.

El caso español no está lejos de la generalidad del resto de Europa. El sistema de gobernanza, organización y gestión de la universidad pública en España se encuentra en estos momentos bajo la mirada de toda la sociedad motivado por la entrada de los rankings internacionales a nuestra vida cotidiana. En el panorama actual se observan unas universidades generalistas y poco competitivas a nivel mundial, como indican los principales rankings. Según el Ranking de Shanghái de 2015 la Universidad de Barcelona sería la mejor situada en el rango entre 151-200 y a ella le sigue ya en las posiciones 201-300 la Universidad Autónoma de Barcelona, la Universidad Autónoma de Madrid, la Universidad Complutense de Madrid y la Universidad Pompeu Fabra. Al bajar al rango 301-400 para las tres siguientes son: Universidad Politécnica de

Valencia, Universidad de Granada y la Universidad de Valencia. En el intervalo entre las 401-500 se encuentran las cinco siguientes: Universidad Politécnica de Cataluña, Universidad de Santiago de Compostela, Universidad de Sevilla, Universidad del País Vasco y Universidad de Zaragoza. Si se analizan los datos por áreas los resultados se modifican considerablemente encontrándonos a la Universidad de Barcelona en el rango 51-75 en el área de Medicina Clínica y Farmacia y a la Autónoma de Madrid entre las 76-100 en Ciencias Naturales y Matemáticas.

Centrándonos en la especialización por áreas, las universidades españolas ascienden en el ranking. Así en el top 100 del mundo por países España se encuentra en la posición 17, subiendo a la posición 12 en el top 200 por país y áreas. Lejos de otros países europeos como Reino Unido, Alemania, Francia y por debajo de Italia pero ya con unos números razonables. La iniciativa llevaba a cabo por el gobierno central en 2009 con los "Campus de Excelencia Internacional" es un claro ejemplo de financiación por objetivos para especializar y agrupar universidades con el fin de conseguir unos resultados óptimos y competir en los rankings internacionales.

Desde los inicios de la pasada década existe una corriente para adoptar medidas de gestión basadas en el mercado (Gornitzka, 1999) donde el gobierno actúe sólo como un observador y atribuir a las universidades públicas libertades de un mercado autorregulado (Mainardes, Alves & Domingues, 2009). Sus principales objetivos serían alcanzar niveles de eficacia (Liu, Cheng, Mingers, Qi, & Meng, 2010) fomentando una gestión más empresarial en una nueva y más privatizada organización no sólo en las prácticas de negocio sino también en sus valores (Denhardt & Denhardt, 2000).

Para Pérez Esparrells & Vaquero (2011) las universidades públicas deben seguir siendo financiadas por el Estado. En el caso europeo tres cuartas partes de los recursos de las universidades son públicos.

Principalmente la financiación en las universidades públicas españolas cuenta con la asignación presupuestaria del gobierno autonómico, la recaudación de las matrículas pagadas por los estudiantes, los fondos para la investigación procedentes de los programas nacionales y europeos, los contratos de investigación relacionados con la transferencia, títulos propios y actividades de patrocinio y mecenazgo.

Hay que subrayar positivamente el esfuerzo realizado en España en los últimos 40 años para socializar la universidad con un incremento notable de universidades y titulaciones pudiendo atender a la creciente demanda, consiguiendo un fuerte impacto económico en el territorio y sobre todo brindando la posibilidad a que toda persona capacitada pueda estudiar en la universidad. (Pastor & Peraita, 2012).

Ahora es el momento de aplicar políticas educativas para conseguir estar presentes en el panorama mundial y para ello deben de existir acuerdos entre los gobiernos responsables de la financiación y las universidades para planificar los recursos financieros dependiendo del cumplimiento de unos objetivos. Como en el caso de las universidades alemanas o francesas beneficiaría a la especialización universitaria trabajando directamente con el tejido productivo de la zona y por lo tanto desarrollando económicamente al territorio.

En estos tiempos de debate del sistema universitario español y su modelo de financiación se ve adecuado que se planté seriamente la búsqueda de nuevas fuentes

de financiación privada sin menoscabo de las públicas anteriormente mencionadas. Para ello, se plantea la posibilidad de captación de fondos privados.

A diferencia de las organizaciones con fines de lucro que generan sus propios ingresos, la captación de fondos es una fuente muy importante de financiación para las organizaciones sin ánimo de lucro (ONL) como pueden ser las educativas, sanitarias, de investigación o culturales (Moon & Azizi, 2013). Estas ONL han venido adoptando los conceptos de relaciones públicas y por tanto la gestión con sus grupos de interés.

Para que los *stakeholders* se conviertan en donantes a las ONL es preciso tener una imagen corporativa adecuada, que existan unas leyes de mecenazgo que potencien y fomenten la cultura del dar, que los *stakeholders* tengan interés en la causa de las ONL y que conozcan y en su caso controlen el fin del capital donado (MacMillan, Money, Money & Downing, 2005).

Para MacMillan et al. (2005) la confianza juega un papel fundamental en la relación entre los *stakeholders* y la organización. El desarrollo de la confianza es crucial en la comercialización de las relaciones en general pero sobre todo cuando se habla de donaciones a las ONL.

Existen principalmente tres condiciones para que se esté dispuesto a donar: la primera que el propósito de la ONL esté en la esfera del individuo, la segunda que el individuo pudiera beneficiarse de los servicios de la organización y la tercera que la donación no represente demasiado gasto o esfuerzo (Srnska, Grohs & Eckler, 2003).

Por otro lado para Cho & Kelly (2014) existen tres niveles de cooperación. La primera sería *patronizing-philanthropic relationship* donde la relación es asimétrica y el donante no espera nada por su aportación siendo realmente altruista. En segundo lugar nos encontramos con *exchange-transactional relationship*, esta relación está basada en el dar y tomar. La donación se realiza por parte del donante con la expectativa de unos beneficios futuros. En la tercera *communal-integrative relationship* mas allá del intercambio comercial las organización donante proporciona recursos en respuesta de las necesidades de la ONL o al menos con la preocupación de su bienestar (Hon & Grunig, 1999). En estos casos se realizan acciones conjuntas que benefician a ambas organizaciones observándose la integración entre ambas (Austin, 2000). Este tipo de relación no es altruista pues se busca el beneficio por ambas partes. Grunig (2000) nos argumenta que una *communal-integrative relationship* es relevante al realizarse una comunicación bidireccional simétrica.

Pérez-Esparrells & Torre (2012, 873), definen el *fundraising* universitario como “la búsqueda de recursos económicos de origen privado, voluntarios y eventuales (mecenazgo y patrocinio), a través del desarrollo institucional de la universidad, 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 destinadas a la financiación de nuevos proyectos que aporten valor añadido a la universidad”

Escardíbul-Ferrá & Pérez-Esparrells (2013) proponen una definición de *fundraising* universitario recogiendo dos vertientes diferenciadas: por un lado la filantropía y el mecenazgo y la segunda donde incluyen el patrocinio y la colaboración universidad-

empresa, donde principalmente se recogen los contratos de investigación y transferencia, las cátedras universitarias, etc.

Existe diferencias sustanciales en la cultura del dar de España y los EE.UU. o Reino Unido, es imposible conseguir resultados extrapolando modelos de actuación pero hay oportunidades para lograr un crecimiento significativo en la cultura del dar en la educación superior en España. La clave para aumentar la donación a las instituciones educativas es la sistematización y la profesionalización en la búsqueda de recursos. Las universidades de EE.UU. se caracterizan por dirigentes provenientes de ámbitos externos al académico (Lin, 2015) donde se ha conseguido contratar a expertos que profesionalicen y den resultados óptimos a una de las líneas estratégicas de la universidad.

Para Eric Thomas, Vice-Chancellor of University of Bristol y director del Task Force Report on Voluntary Giving to Higher Education (2004), hay dos ideas fundamentales que debemos cumplir. La primera es utilizar las donaciones para la búsqueda de la excelencia de nuestras universidades y en ningún caso en el mantenimiento ni en la financiación básica. No es el sustituto de otras formulas de financiación de la educación superior ya existentes y menos aún de la financiación estatal. En segundo lugar las instituciones tienen la responsabilidad de crear el compromiso entre los *stakeholders* que puedan realizar donaciones buscando un beneficio mutuo para ambos.

El desarrollo de la cultura del dar comienza por inculcar la cultura del pedir en nuestras universidades y esto nos lleva a una estrategia universitaria donde los líderes institucionales en todos los niveles (rectores, vicerrectores, etc.) dediquen esfuerzo y recursos para lograr los objetivos planteados y que los futuros donantes se sientan

informados e involucrados en nuestra institución. En segundo lugar se deberán detectar líderes en la sociedad con influencia y bien considerados que movilicen a los alumni con el fin de la recaudación de fondos. La tercera y clave es la creación de una oficina para implantar y desarrollar todas las estrategias de captación de recursos con personal cualificado (Thomas, Blair, Hughes-Hallett & Lampl, 2004; Breeze, Wilkinson, Gouwenberg & Schuyt, 2011).

Olvidados por muchas de las universidades españolas los alumni son los actores mas importantes del futuro de la institución. La relación con los egresados universitarios con un fuerte sentido de pertenencia a la universidad potencian la marca universidad y por tanto la confianza en ella. Es por ello que, deben estar perfectamente informados de las actuaciones futuras de la institución educativa siendo un pilar básico de la captación de fondos. Otros miembros clave son los denominados "amigos de la universidad" que sin haber tenido una relación directa con ella la sienten como suya. Los líderes institucionales deben conseguir que todos ellos tengan un fuerte sentido de pertenencia e impregnados de la cultura del pedir apoyando la labor de la oficina de captación de recursos. El papel de los antiguos alumnos va desde las pequeñas donaciones como parte de una cuota anual por pertenecer a dicha asociación a cantidades significativas cuando consiguen posicionarse en el mercado. Este es un ejemplo que suele ocurrir en las universidades de EE.UU pudiéndose convertir en grandes donantes en el transcurso de sus vidas. Otro papel que juegan los alumni es el de prescriptor de información como líderes sociales. Es por ello que los responsables de las universidades deben establecer bases de datos y un seguimiento continuo de estos egresados a través de las asociaciones de antiguos alumnos o de la oficina de captación de recursos.

La tabla 1 recoge el compendio realizado Pérez-Esparrells y de la Torre (2012) sobre la base de los informes de Thomas et al. (2004) Wakehan et al. (2008)

Tabla 1.	
Tipificación de las estrategias de <i>fundraising</i>	
Estrategias	Descripción
Donaciones	<i>Operating Funds</i> . Becas a todos los niveles, investigación, apoyo para el personal académico y compra de maquinaria y hardware.
	<i>Annual Funds</i> . Donaciones solicitadas por la institución, en su mayoría a antiguos alumnos, con una periodicidad anual.
	<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).
	<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.
	<i>Legacy gifts</i> . Dirigidos a propósitos muy generales.
<i>Alumni Model</i>	Recaudación continua (anual) de pequeñas donaciones de un gran número de antiguos alumnos - Antiguos alumnos y amigos de la universidad (de renta media y baja).
<i>Major Gift Model</i>	Este modelo es el más común entre las universidades con una estrategia de <i>fundraising</i> desarrollada - Donantes de importancia, antiguos alumnos de renta alta o individuos con riqueza.
<i>Foundation Research Model</i>	Los investigadores buscan fondos para financiar la actividad investigadora - Fundaciones para la promoción de la investigación.
<i>Corporation Model</i>	Fondos filantrópicos de naturaleza más general - Empresas.
<i>Multimode Model</i>	Combinación de diferentes estrategias (modelos) en el plan de captación de fondos de la entidad o institución.

Fuente: Pérez-Esparrells y de la Torre (2012, 6-8)

5. Resultados

Los resultados del estudio muestran el estado actual del *fundraising* en el sistema de educación superior público español como una alternativa que necesita ser explorada por las universidades con una mayor perspectiva estratégica y de fortalecimiento.

Siguiendo con la estructura de este artículo, y analizando el objetivo primero, se considera que la comunicación es un valor para el conocimiento de la marca universidad que se representa y por lo tanto del sentido de pertenencia y la confianza hacia la institución. De ahí que en primer lugar se analice la implicación que las universidades tienen con la comunicación y el interés que se les presta a ella desde los órganos de dirección, que se entiende es esencial para incluirla en las estrategias de la universidad.

El sentido de pertenencia y confianza de la universidad viene dado por el conocimiento que se tenga de ella. Las universidades públicas españolas en los últimos quince años vienen reforzando sus departamentos de comunicación para conseguir estar más cerca de sus públicos.

Como se recogió anteriormente, en la universidad española existían realmente gabinetes de prensa donde se ejercía como agencia de noticias para dar información dirigida únicamente a los medios de comunicación locales. Evidentemente la importancia que se le otorgaba a la comunicación era mínima, con departamentos de comunicación formados por una o dos personas de plantilla siendo pocos los vicerrectorados creados para llevar estos temas (Fernández Beltrán, 2007). Con estas referencias se puede llegar a la conclusión de que no existía un claro compromiso por

los órganos de gobierno hacia la comunicación al considerarla, en todo caso, como un elemento propagandístico de los rectores con lo que las estructuras que tenían eran suficiente.

En el estudio realizado se ha comprobado que los equipos de gobierno, en la actualidad han visto la necesidad de creación de gabinetes de comunicación consolidados e incluso se designa a un miembro del consejo de dirección responsable de ellos. El 56% de las universidades públicas españolas ya tienen un vicerrector de comunicación, relaciones institucionales o director general de comunicación con competencias expresas en el desarrollo de la imagen y la comunicación de la institución o un vicerrector adjunto o asesor al rector (14%). Como se puede comprobar por los datos analizados más de la mitad de las universidades tienen a un vicerrector de comunicación, aunque lo habitual es que lleven otras tareas más allá de la comunicación, la imagen o el protocolo. En el caso de los vicerrectores adjuntos o asesores al rector si tienen competencias únicas en dichas tareas. No se ha llegado a localizar en ninguna universidad de la muestra la figura del fundraiser, en incremento en el ámbito empresarial.

En la actualidad más allá de informar unidireccionalmente, sobre todo de los actos a los que acude el rector, se están organizando gabinetes de comunicación bidireccionales. Aquí contribuyó la implantación de las web 2.0 que permitían este tipo comunicación. Otro de los aspectos que han cambiado es la implicación de la universidad en la implantación de su imagen corporativa. Más allá del diseño de su identidad corporativa con la realización de manuales de identidad corporativas (MAGICOS) con regulación de sus logotipos y marca (el 92% de las universidades ya lo tienen) las universidades están realizando un gran esfuerzo en las relaciones

públicas. Se está pasando de personal de protocolo adscrito a la secretaria general a la unificación de la comunicación y el protocolo aprovechando así todo el potencial de la universidad cara a su imagen. La realización de actos académicos para generar noticia se ha intensificado notablemente. Un ejemplo detectado en el estudio es el incremento de actos de concesión de doctores Honoris Causa por las universidades. En los últimos cinco años la media de estos actos por curso académico es de dos o tres por institución educativa.

El desarrollo de las redes sociales es otro de los aspectos que han posibilitado el conocimiento de las universidades. Es cierto que los públicos a los que más se dirigen es a los estudiantes. Estrategia bien definida pues normalmente eran los más desconectados del circuito de comunicación de las universidades. En el 2012 el 96,15% de las universidades ya estaban en las redes sociales (Paniagua, Gómez Calderón & Fernández Sande, 2012). En la actualidad el 100% de las universidades están en las principales redes como son Facebook, Twitter, aunque menos, también se utiliza Youtube, LinkedIn, Tuenti o Flickr. Comparando estos datos del 2012 y los actuales se comprueba un incremento sustancial. Al analizar como ejemplo Facebook que es la red más utilizada por todas, la primera en el ranking es la UNED con un aumento del 357%, según el ranking de fans de marzo de 2016. Le sigue la Universidad de Barcelona con un incremento del 567% y la Universidad de Granada con un 399%.

Tabla 2		
Comparativa de universidades con mayor número de fans en Facebook.		
UNIVERSIDAD	FANS 2012	FANS 2016
UNED	32.071	114.516
Barcelona	16.117	91.347
Granada	16.327	65.145

Aut. de Madrid	20.256	57.736
Valencia		47.341
Sevilla	8.752	44.625
Alcalá		43.118
Salamanca	15.672	43.008
Aut. Barcelona	10.898	39.480
Politécnica de Valencia	11.412	39.325
Carlos III	11.032	32.355
Murcia		32.149
Pompeu Fabra	10.379	28.817
Rey Juan Carlos		19.169
La Laguna	10.737	17.046

Fuente: Paniagua et al., 2012 y Facebook. Elaboración propia

En esta tabla se han analizado las quince primeras universidades públicas según los datos de Facebook para el 2016. Se observa que cuatro universidades que no estaban contempladas en el estudio del 2012, por no tener datos significativos, se han sumado a estas acciones comprobando como, por ejemplo, la Universidad de Valencia se posiciona en el quinto lugar en el 2016 con 47.341 fans.

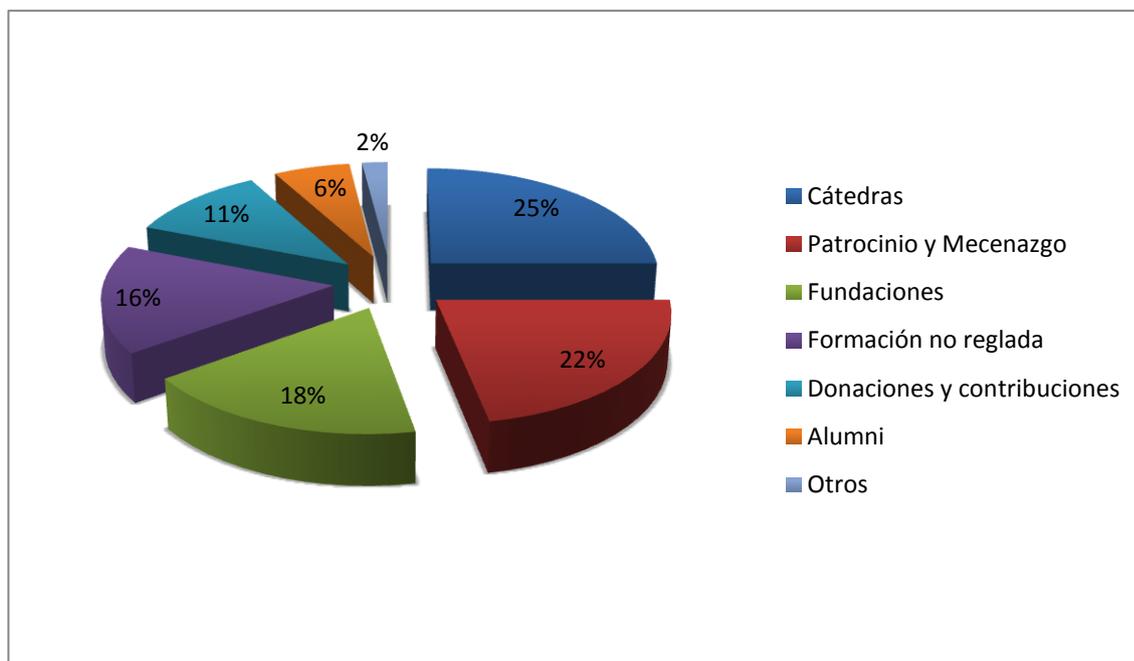
Si bien como se ha comprobado hay mayor conciencia en nuestras universidades por la comunicación y las relaciones institucionales con respecto a la fidelización como una de las variables más importantes para conseguir incrementar el sentido de pertenencia sólo hay 1 universidad que publicite en su web su plan de fidelización, representado con ello sólo el 2%.

En segundo lugar se han analizado las principales estrategias y acciones para la captación de fondos. Las cátedras universitarias con el 25%, el patrocinio y mecenazgo con el 22% son las principales acciones que se desarrollan para la captación de fondos, le siguen las fundaciones con el 18% y formación no reglada con el 16%. Con respecto a las cátedras son sólo 3 universidades las que publicitan en sus páginas web un plan de cátedras universitarias como elemento estratégico de captación de fondos lo que supone sólo un 6% de ellas..

Si tenemos en cuenta el patrocinio, mecenazgo y las acciones más filantrópicas como donaciones y contribuciones se comprueba que el 33% de las universidades ya realizan acciones de mecenazgo y filantropía o tienen implantado un plan específico en este sentido comunicándoselo a sus públicos y realizando acciones o actos académicos de reconocimiento a sus patrocinadores y mecenas por sus aportaciones

En las universidades públicas la distribución de las acciones en busca de captación de fondos que más se llevan a cabo son:

Gráfico 1: Acciones para la captación de fondos en las universidades



Fuente: Elaboración propia

El tercer y último objetivo que se plantea en el estudio es la importancia de los públicos de interés en la estrategia de *fundraising*.

Sin lugar a duda el público en general sigue ocupando el primer lugar con el 17% de las estrategias dirigidas a sus *stakeholders*. Le siguen los estudiantes con el 15% pues gracias a las nuevas tecnologías y a la incorporación de las universidades a la

web 2.0 y a las redes sociales se ha conseguido llegar a ellos. Un público que se tenía olvidado a la hora de implementar las políticas de comunicación y que ahora es un valor en alza.

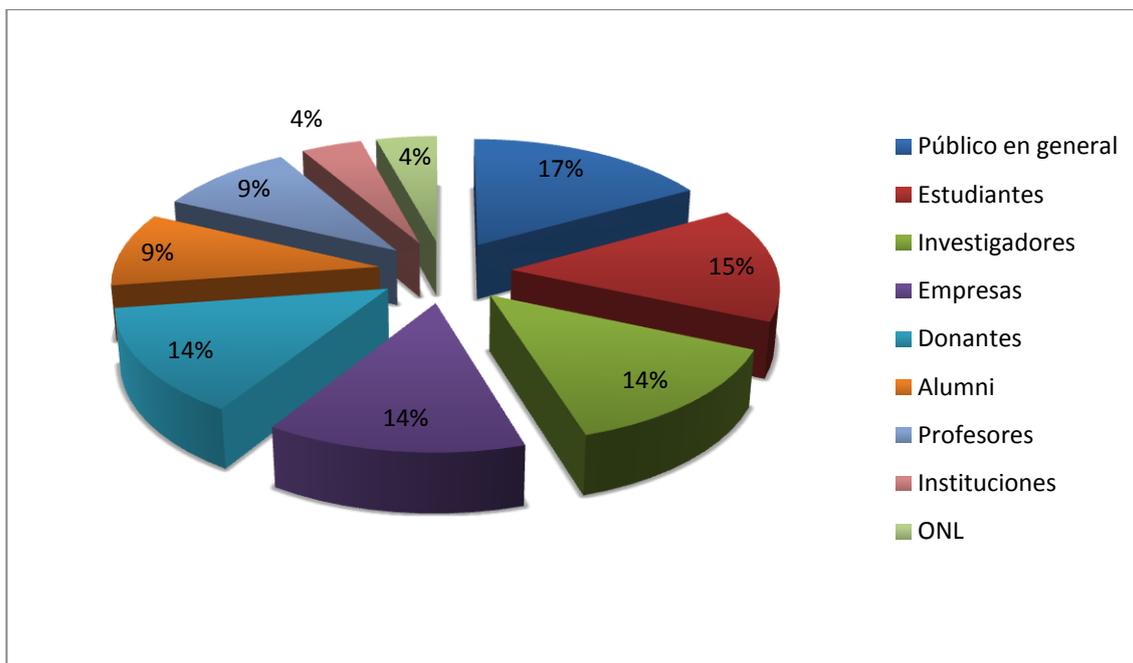
La relación investigador-empresa es una de las que mayor atención se presta. Si bien en el estudio los investigadores representan el 14% y las empresas otro 14% lo que si es cierto es que la mayoría de las acciones están dirigidas a estos dos públicos con el mismo fin. Las fundaciones universidad-empresa, los vicerrectorados de relación con la empresa y los departamentos de empresa son una tónica habitual en todas las universidades analizadas.

Una de las mayores debilidades que se encuentra en este análisis de las universidades es su relación con los alumnos egresados. Actualmente se pueden apreciar dos casos, por un lado las universidades que tienen un departamento de egresados y por otro lado el de asociaciones de antiguos alumnos independientes que tienen como misión el apoyo a la universidad. De las cincuenta universidades públicas objeto de estudio sólo veinticuatro, apenas el 50%, tienen en sus páginas web un enlace a alumni. Ésta es una carencia que tiene el sistema público de universidades españolas que no suele ocurrir en las universidades privadas. Una vez que el alumno acaba sus estudios la institución educativa pública suele olvidarse de ellos. El seguimiento a los egresados es prioritario. Hacerles sentir que eligieron bien su universidad y que se sientan orgullosos de haberse graduado en ella es fundamental, porque pueden desempeñar un importante papel de prescriptores una vez concluyan su vinculación directa con la universidad. Las acciones dirigidas a ellos solamente suponen el 9%.

La selección de los públicos sin duda tiene que ver con el tipo de acciones y los modos en los que las universidades públicas, desde su función, cumplen con determinados objetivos en la sociedad.

Por tanto, los públicos implicados en la estrategia de fundraising quedaría así:

Gráfico 2: Stakeholders de las estrategias universitarias para la captación de fondos



Fuente: Elaboración propia

5. Conclusiones

Motivadas por la situación económica actual del país y la nueva coyuntura universitaria, las universidades públicas españolas han apostado por nuevas vías de financiación. El *fundraising* en todas sus vertientes comienza a estar presente en las estrategias universitarias.

El conocimiento y el prestigio de la marca universidad debe constituir el objetivo principal de estas instituciones. Las universidades han de implementar estrategias a medio plazo para desarrollar su conocimiento y prestigio a través de la comunicación de marca, la publicidad y las relaciones públicas, así como de las experiencias personales de los estudiantes con su universidad. La innovación, la participación en la comunidad, la excelencia en la experiencia de los estudiantes son elementos fundamentales para conseguir estos fines. Es por ello que en los consejos dirección de todas las universidades debería de existir un miembro con conocimientos y competencias para poner en marcha todas las políticas de comunicación y relaciones institucionales. Dependiendo de dicha persona sería esencial la existencia de la oficina de fidelización y la oficina de captación de fondos con profesionales a su cargo y bases de datos apropiadas para el seguimiento continuo.

Observando los resultados del estudio donde sólo una universidad tiene una oficina de fidelización se llega a la conclusión que en estos momentos las universidades españolas no tienen líneas de actuación para conseguir un mayor sentido de pertenencia de sus *stakeholders*. Unos altos niveles de identificación de la comunidad (profesores, personal de administración y servicios, estudiantes) con su universidad proporcionará altas tasas de retroalimentación, consiguiéndose con ello mejorar el sentido de pertenencia hacia la institución educativa. Por lo tanto, se entiende que una mayor implicación de la comunidad universitaria nos encaminará a una mayor eficacia en la búsqueda y generación de oportunidades entre la universidad y sus *stakeholders*.

España se encuentra en una nueva etapa donde se necesita introducir la “cultura del pedir” en un sistema universitario público muy arraigado por una financiación

exclusivamente pública y la "cultura de dar" muy limitada por los apoyos fiscales y por la propia cultura de la sociedad española. Es necesario nuevas leyes de mecenazgo en los gobiernos autonómicos y nacionales que fomenten la participación del capital privado. Si bien los autores entienden que el mantenimiento y la financiación básica de las universidades debe ser eminentemente pública la captación de fondos externos puede llegar a determinar mayores niveles de excelencia.

Son miles, centenares de miles, los antiguos alumnos de las universidades públicas españolas. La involucración de los egresados en la vida diaria de la universidad permitirá una fidelización constante con el sistema público de educación superior y con su institución. La influencia positiva de la imagen y prestigio de la universidad llevará a alumni a asistir a nuevos cursos, a la formación continua, a la participación en foros y eventos donde compartan opiniones y aporten ideas para ayudar a la universidad a proporcionar mejores servicios a los estudiantes, contribuyendo de este modo a la creación de relaciones estables y duraderas. En la actualidad detectamos muy poco interés por los antiguos alumnos en nuestro sistema universitario. Si bien los resultados de captación de fondos directos de los alumni no son muy altos en toda Europa, al contrario de EE.UU. donde llegan a convertirse en grandes donantes, la implicación de ellos como líderes sociales en los sectores productivos puede ser muy beneficioso para la universidad.

El trabajo con las empresas e instituciones se está realizando en todo el panorama universitario español pero es necesario seguir trabajando en esta dirección ofreciéndoles la oportunidad para que se involucren activamente en la vida universitaria y en la formación continua. Identificar los potenciales de colaboración y trabajar en ellos constituirá además un reto e impulso al tejido económico-industrial

local. Un elemento primordial es que la comunidad universitaria conozca y tenga la oportunidad de participar en estos proyectos universidad-empresa. Asimismo, esta apuesta de colaboración con el tejido productivo puede aumentar las aportaciones privadas para financiar las actividades académicas y de investigación de las universidades, tal y como ocurre en el modelo estadounidense o británico.

Las relaciones con los distintos grupos de interés, su compromiso y su estabilidad harán que se sientan parte de la institución y que la ayuden en la búsqueda de financiación. En este punto se tendrá en consideración que las relaciones se apoyan en la confianza de los *stakeholders* que trabajan con la universidad en la búsqueda de financiación y de los públicos donantes. Es un reto para las universidades que necesitan aprender la "cultura del pedir" y saber alcanzar las expectativas de los donantes.

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 interés, y así crear un clima de confianza académica hacia sus públicos, a través de la difusión de los fondos captados y sus beneficios para la sociedad.

Todo lo anterior es poco productivo si la universidad no atiende a la definición de una estrategia de comunicación adecuada para conseguir llegar a sus públicos. Cada universidad deberá conocer con exactitud sus *stakeholders* para no errar y que la comunicación sea efectiva. El principal reto en el que se encuentran actualmente nuestras universidades es dar ese paso para convertir los gabinetes de prensa de finales del siglo XX en verdaderos departamentos de relaciones institucionales y comunicación bidireccional.

6. Bibliografía

Aaker, J.L. (1997). "Dimensions of *brand* personality". *Journal of Marketing Research*. 34: 347-356.

Aaker, J.L. (1999). "The maleable self: the role of self-expression in persuasión". *Journal of Marketing Research*. 36: 45-57.

Alwi, S.F.S. & Kitchen, P.J. (2014). "Projecting corporate brand image and behavioral response in business schools: Cognitive or affective brand attributes?" *Journal of Business Research*. 67(11): 2324-2336.

Asforth, B.E. & Mael, F. (1989). "Social identity theory and the organization". *Academy of Management Review*. 14(1): 20-39.

Balaji, M.S., Roy, S.K. & Sadeque, S. (2016). "Antecedents and consequences of university brand identification". *Journal of Business Research*. In press.

Balmer, J.M.T. & Liao, M.N. (2007). "Student corporate Brand identification: An exploratory case study". *Corporate Communications*. 12(4): 356-375.

Becerra Muñoz, E., Reina Estévez, J. & Victoria Mas, J.S. (2015). "Comunicación e imagen en los servicios sanitarios". *Prisma social*. 14: 00-28

Breeze, B., Wilkinson, I., Gouwenberg, B. & Schuyt, T. (2011). *Giving in evidence. Fundraising from philanthropy in European universities*. Studies and Reports. Brussels: European Commission.

Cameron, J.E. (1999). "Social identity and the pursuit of possible selves: Implications for the psychological well-being of university students". *Group Dynamics*. 3(2): 179-189.

Capriotti, P. (1999). *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. Barcelona: Ariel comunicación.

Casidy, R. (2014). "The role of preceived market orientation in the higher education sector". *Australasian Marketing Journal*. 22 (2): 155-163.

Cervera, A. Schlesinger, M.W., Iniesta, M.A. & Sánchez, R. (2011). "Un enfoque de stakeholders para la configuración de las universidades como centros de formación a lo largo de la vida de los individuos: Aplicación a los egresados". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 20(4): 97-116.

Cho, M. & Kelly K.S. (2014). Corporate Donor-Charitable Organization Study of Relationship Types. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*. Vol. 43(4), 693-715.

Clarkson, M.E. (1995). "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance". *Academy of Management Review*. 20 (1): 92-117.

CRUE Universidades Españolas (2015). Estatutos Conferencia de Rectores Universidades Españolas. Madrid: CRUE Universidades Españolas. Consulta 10 de Enero 2016.

([http://www.crue.org/queEsCrue/Documents/Estatutos%20Crue%20Universidades%20Espa%C3%B1olas%20\(Modificaci%C3%B3n%202015\).pdf](http://www.crue.org/queEsCrue/Documents/Estatutos%20Crue%20Universidades%20Espa%C3%B1olas%20(Modificaci%C3%B3n%202015).pdf))

Denhardt, R. & Denhardt, J. (2000). "The new public service: serving rather than steering". *Public Administration Review*. 60(6): 549-559.

Donaldson, T. & Preston, L.E. (1995). "The stakeholder theory of the corporation: Concepts, evidence, and implications". *Academy of Management Review*. 20 (1): 65-91.

Escardibul-Ferrá, J.O. & Pérez-Esparrells, C. (2013). "La financiación de las universidades públicas españolas. Estado actual y propuestas de mejora". *Revista de Educación y Derecho*. 8: 1-17.

Estermann, T. & Bennetot Pruvot, E. (2011). *Financially Sustainable Universities II. European universities diversifying income streams*. Brussels: European University Association.

Fernández Beltrán, F. (2007). "La gestión de la comunicación interna. Análisis de la aplicación de las tecnologías de la información en los procesos de comunicación interna de las universidades de la Comunidad Valenciana". Tesis doctoral, Universidad Jaume I, Castellón, España.

Freeman, R.E. (1984). *Strategic management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman,

Freeman, R.E. (1994). "The politics of stakeholder theory: Some future directions". *Business Ethics Quarterly*. 4: 409-421.

Gornitzka, A. (1999). "Governmental policies and organizational change in higher education". *Higher Education*. 38(1): 5-31.

Grunig, J.E. (2000). *Two-way Symmetrical Public Relations: past, present and future en Heath*. pp 11-30. Handbook of Public Relations. Thousand Oaks. CA: Sage.

Hemsley-Brown, J. & Oplatka, I. (2010). "Market orientation in universities: A comparative study of two national higher education systems". *International Journal of Educational Management*. 24 (3): 204-220.

Keller, K.L. (1993). "Conceptualising, measuring and managing customer-based brand equity". *Journal of Marketing*. 57(1): 1-22.

Lin, Y.P. (2015). The scope of profesional administrators in academia and its implications. *Journal of Economics and Economic Education Research*. 16(3), 107-117.

Liu, W., Cheng, Z., Mingers, J., Qi, L. & Meng, W. (2010). "The 3E methodology for developing performance indicators for public sector organizations". *Public Money & Management*. 30(5): 305-312.

Low, G.S. & Lamb, C.W. (2000). "The measurement and dimensionality of brand associations". *Journal of Product and Brand Management*. 9(6): 350-368.

Ma, J. & Todorovic, Z. (2011). "Making universities relevant: Market orientation as a dynamic capability within institutions of higher learning". *Academy of Marketing Studies Journal*. 15 (2): 1-15.

Mainardes, E., Alves, H. & Domingues, M. (2009). "Which factor are important to attract students for undegradute administration courses?" *Journal of Higher Education*. 4(1): 84-102.

Mainardes, E.W., Raposo, M. & Alves, H. (2014). "Universities need a market orientation to attract non-traditional stakeholders as new financing sources". *Public Organization Review*. 14 (2): 159-171.

MacMillan, K., Money, K., Money, A. & Downing, S. (2005). "Relationship marketing in the not-for-profit sector: an extension and application of the commitment-trust theory". *Journal of Business Research*. 58: 806-818.

Moon, S. & Azizi, K. (2013). "Finding donors by relationship fundraising". *Journal of Interactive Marketing*. 27: 112-129.

Molina Collado, A. (2014). "Diseño de investigación y fuentes de información". Pp. 29-46 en *Investigación de mercados*. Madrid: Esic Editorial.

Mora, J.G. (2001). "Governance and management in the new university". *Tertiary Education and Management*. 7(2): 95-110.

Navarro, J.R. & Gallardo, F.O. (2003). "A model of strategic change: Universities and dynamic capabilities". *Higher Education Policy*. 16(2): 199-212.

Paniagua Rojano, F.J., Gómez Calderón, B.J. & Fernández Sande, M. (2012). "La incorporación de los departamentos de comunicación de las universidades españolas al entorno digital. Un análisis cuantitativo". *Estudios sobre el Mensaje Periodístico*. 18 (especial noviembre): 691-701.

Palencia-Lefler, M. (2007). "Donación, mecenazgo y patrocinio como técnicas de relaciones públicas al servicio de la responsabilidad social corporativa". *Anàlisi*. 35: 153-170.

Palencia-Lefler, M. (2008). "La incomunicación interna en la Universidad española". *Revista Latina de Comunicación Social*. 63: 277-286.

Pastor, J.M. & Peraita, C. (2012). *La contribución socioeconómica del sistema universitario español*. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

Pérez Esparrells, C. & de la Torre, E. (2012). "El fundraising como una herramienta complementaria de financiación de las universidades españolas". *Investigaciones de Economía de la Educación*. 7: 867-888.

Pérez Esparrells, C. & Vaquero, A. (2011). "Hacia un nuevo modelo de financiación universitaria en Europa". Pp 29-54. En *Lecturas sobre Economía de la Educación*. Madrid: Ministerio de Educación, Cultura y Deporte.

Polyorat, K. (2011). "The influence of brand personality dimensions on brand identification and word-of-mouth. The case study of a university brand in Thailand". *Asian Journal of Business Research*. 1(1): 54-69.

Rivera-Camino, J. & Ayala, V.M. (2010). "Market orientation at universities. Construct and exploratory validation". *Innovar*. 20 (36): 125-138.

Stephenson, A.L., & Yerger, D.B. (2014). "Does brand identification transform alumni into university advocates?". *International Review on Public and Nonprofit Marketing*. 11(3): 243-262.

Tajfel, H (1978). "Differentiation between social groups: Studies in the social psychology of intergroup relations". *European Monographs in Social Psychology*. 14: 61-76.

Thomas, E., Blair, M.K., Hughes-Hallett, T. & Lampl, P. (2004). *Increasing voluntary giving to higher education*. Task Force report to Government. Nottingham: Department for Education and Skills

Torres Valdés, R.M. (2011). "Relaciones Públicas y fundraising en las universidades. Una propuesta de modelo de gestión". *Pensar la publicidad*. 5(1): 183-202.

Srnka, K.J., Grohs, R. & Eckler, I. (2003). "Increasing fundraising efficiency by segmenting donors". *Australasian Marketing Journal*. 11(1): 70-86.

Usakli, A., & Baloglu, S. (2011). "Brand personality of tourist destinations: An application of self-congruity theory". *Tourism Management*. 32: 114-127.

Viñarás Abad, M. (2011). *Comunicación estratégica bidireccional y stakeholders en las páginas web de las Administraciones Públicas*. Barcelona: Trípodos Extra.

Viñarás Abad, M., Cabezuelo Lorenzo, F. & Herranz de la Casa, J.M. (2015). "Filosofía corporativa y valores de marca como ejes del nuevo paradigma comunicativo". *Prisma social*. 14: 379-410.

Villafañe, J. (2000). *El estado de la publicidad en el corporate en España*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Villafañe, J. (2008). *La gestión profesional de la imagen corporativa*. Madrid: Ediciones Pirámide.

Wakehan, W., (chairman) and expert group (2008). *Engaging philanthropy for university research. Fundraising by universities from philanthropic sources:developing*

partnerships between universities and private donors. European Commission. Brussels: European Commission.

Wilkins, S., Mohsin Butt, M., Kratochvil & Melodena, D. & Balakrishnan, S. (2015): "The effects of social identification and organizational identification on student commitment, achievement and satisfaction in higher education". *Studies in Higher Education*. DOI: 10.1080/03075079.2015.1034258

Wilkins, S. & Huisman, J. (2013). "Student evaluation of university image attractiveness and its impact on student attachment to international branch campuses". *Journal of Studies in International Education*. 17(5): 607-623.