

## EL RETO DE LAS UNIVERSIDADES PÚBLICAS: LA CAPTACIÓN DE FONDOS EN LA SOCIEDAD

*Maximino Carpio*

*Profesor Emérito de la Universidad Autónoma de Madrid*

*Carmen Pérez-Esparrells*

*Profesora Titular de la Universidad Autónoma de Madrid*

### RESUMEN

En un contexto de reducción del gasto público universitario, el nivel de *fundraising* podría convertirse en la piedra angular y lo que diferencie una universidad pública de excelencia de otra que no lo pueda ser porque, ante la disminución presupuestaria, se vea abocada a una reducción de plantillas, dificultad de amortización de activos, nuevas inversiones en infraestructuras, etc. Lo que hasta ahora ha venido siendo marginal en el presupuesto de la universidad podría pasar a ser una parte sustancial en la financiación de aquellas universidades públicas españolas que quieran seguir siendo los buques insignia (del término tan utilizado en inglés, *flagship university*) de nuestro país.

### 1. INTRODUCCIÓN

La emergencia global de la pandemia de COVID-19 nos enfrenta a todos, gobiernos e instituciones, con situaciones impredecibles y disruptivas que han cambiado las economías, las formas de realizar las cosas y de tomar decisiones políticas, sanitarias y socioeconómicas. En este contexto de gran incertidumbre, lo único que es seguro es que los presupuestos públicos se van a ver fuertemente resentidos como consecuencia del crecimiento del déficit y la deuda de las administraciones públicas y, en el futuro, por la carga presupuestaria derivada tanto del aumento en el volumen de deuda como en el coste de financiación de la misma, al empeorar la prima de riesgo. Este aumento de los desequilibrios, que está siendo ya una realidad en todos los países, se va a manifestar con especial intensidad en las administraciones públicas de aquellos que, como el nuestro, la pandemia se ha manifestado con mayor virulencia. Y si a ello se une el hecho de que aún persisten coletazos de la gran recesión anterior, las perspectivas para las cuentas públicas no pueden ser sino de máxima preocupación. De la misma manera, los presupuestos de las universidades públicas españolas, en general muy dependientes de la financiación pública, no van a ser una excepción.

La primera respuesta económica en Europa a esta gran crisis se va a centrar necesariamente en el mantenimiento del estado del bienestar y, por lo tanto, en aquellos gastos públicos que son más apremiantes (pensiones, seguro de desempleo, rentas mínimas, sanidad y servicios sociales). Esto va a significar que, necesariamente, va a cambiar el destino de los recursos públicos y que las universidades públicas de todo el mundo, pero especialmente las europeas y, entre ellas, las españolas, van a ver reducida la financiación pública que recibían y que en muchos casos superaba los dos tercios de sus presupuestos.

Por lo tanto, las universidades públicas españolas tendrán que plantearse cómo diversificar la financiación tras el impacto económico del coronavirus. La necesidad que se viene comentado desde

hace tiempo de captar fondos privados en la sociedad, el llamado *fundraising*, ahora se ve incrementada como consecuencia de la nueva situación económica.

Es por esto que hemos considerado, y de ahí el título de nuestra aportación a este número homenaje a Margarita Salas, que la captación de fondos adicionales por parte de las universidades se ha convertido, no ya en un reto más, sino en el reto que tienen ante sí las universidades públicas, si quieren mantener su presencia en la sociedad.

## **2. ESTRATEGIAS PARA DIVERSIFICAR LA FINANCIACIÓN UNIVERSITARIA**

Ya tras la larga crisis financiera se había constatado la dificultad de incrementar los recursos de las universidades procedentes de los presupuestos públicos, lo que llevó a que se comenzaran a buscar, por parte de estas, fuentes alternativas de financiación al margen de las presupuestarias. Así, en diciembre de 2011 en un documento elaborado por encargo del Consejo Social de nuestra Universidad, desde la entonces Asociación de Antiguos Alumnos de la misma, se presentaba un plan de actuación encaminado a la obtención de fuentes alternativas de financiación bajo el título “Estudio sobre *fundraising* universitario. Una estrategia de captación de fondos filantrópicos en la Universidad Autónoma de Madrid”, redactado por los firmantes de esta colaboración. En dicho documento se proponía que “...uno de los siguientes pasos hacia la excelencia, por la que la UAM debería trabajar con firmeza, sería la elaboración de un plan de captación de fondos privados filantrópicos y su inclusión en los futuros Planes Estratégicos de la institución, para así generar un círculo virtuoso *fundraising*-excelencia”. Pues bien, hoy esta necesidad de allegar recursos complementarios a la financiación procedente de los presupuestos públicos se ve acrecentada de forma sustantiva.

La justificación de la necesidad de potenciar esta vía de financiación no como marginal (no de segundo nivel) sino como sustancial, en este momento tan estratégico, vendrá dada por los efectos no deseados de la crisis. Por un lado, parece ser inevitable la reducción de los gastos públicos destinados a la educación superior al considerarse prioritarios otros gastos sociales destinados a paliar los efectos de la profunda recesión económica, que ya es un hecho. Por otro, es evidente que el retroceso que van a sufrir los ingresos fiscales va a agudizar, más aún, la dificultad de controlar tanto el déficit como la deuda con la que se financiará este.

A la anterior causa de la más que segura reducción de la financiación procedente de los presupuestos públicos se unirá la previsible disminución de la fuente de financiación privada tan importante como son los ingresos por matrículas. Por una parte, muchos hogares van a sufrir una caída drástica de sus rentas, con lo que el coste de oportunidad de mantenerse en el sistema universitario va a ser mucho más alto para los estudiantes y para sus familias. Por otra parte, todo hace pensar que la movilidad estudiantil se va a ver afectada de forma negativa por el temor a la propagación de la pandemia y que se tardarán varios años en recuperar los niveles de movilidad internacional previos a la crisis. En consecuencia, se producirá una disminución de los alumnos extranjeros, especialmente en los estudios de Máster, lo que afectará a unas universidades españolas más que a otras en función de su grado de internacionalización.

Por todo ello, va a ser difícil que en los próximos ejercicios presupuestarios se pueda, no ya incrementar, sino mantener la financiación procedente de las fuentes tradicionales de las que se han venido nutriendo los presupuestos de las universidades públicas.

Aunque se trata de un caso muy lejano, el volumen de financiación filantrópica que reciben las universidades en EE.UU. supone el 15% de la filantropía de los norteamericanos y en algunas instituciones universitarias públicas, las llamadas *State Universities*, los recursos obtenidos por la vía del *fundraising* en el sentido más amplio (captación de fondos de todos los stakeholders) superan el 50% de sus ingresos en la actualidad, situación muy diferente a la que mostraban estas mismas universidades estatales sin ir más lejos hace dos décadas en ese mismo país.

En Europa la situación es absolutamente diferente y, aunque existe mucha heterogeneidad, este tipo de financiación es muy complementaria, cuando nos referimos a las universidades públicas, con excepción de algunas universidades de Reino Unido o Suiza. En concreto, no llegaba ni al 10% del presupuesto de ingresos de las 200 mejores universidades europeas que fueron seleccionadas para realizar un estudio de hace casi una década sobre la diversificación de las fuentes de financiación por la *European University Association*.

Mientras que en las principales universidades estatales norteamericanas este tipo de financiación supone un porcentaje relativamente alto de sus ingresos y en las mejores universidades europeas es relativamente bajo, aunque con tendencia a la expansión, en España, al igual que ocurre en otros países mediterráneos, es prácticamente inexistente. En concreto, del total de la financiación que reciben en media el conjunto de las 47 universidades públicas presenciales esta financiación no superaría el 1% del presupuesto liquidado de ingresos, según las últimas cifras de los Informes anuales de la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE), *La Universidad Española en Cifras*.

Ante esta situación, surge la pregunta de qué se puede hacer para diversificar las fuentes de financiación universitaria y compensar la reducción prevista en la procedente de las dos vías más importantes del presupuesto de ingresos de las universidades: dentro de la financiación pública, la subvención nominativa que reciben las universidades de su respectiva Comunidad Autónoma (que es la llamada financiación basal) y dentro de la financiación privada, los ingresos por matrículas (que son los ingresos por los servicios académicos).

### **3. INCENTIVOS FISCALES PARA LA FINANCIACIÓN FILANTRÓPICA EN LA UNIVERSIDAD: AVANCES Y CARENCIAS**

Una reivindicación continua por parte de todas las organizaciones dedicadas al mecenazgo ha sido la mejora del tratamiento de esta figura a través de la fiscalidad. Son muchos los expertos en fiscalidad aplicada a las universidades los que han suscrito esta reclamación. Uno de los estudios más importantes realizados hasta la fecha ha sido el trabajo sobre “Incentivos fiscales al mecenazgo y a la investigación en la universidad” elaborado por un grupo de expertos coordinados por el profesor Sánchez Blázquez, de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria y auspiciado por la Conferencia de Consejos Sociales. En dicho trabajo se analiza meticulosamente la situación actual del mecenazgo privado en España y se proponen medidas concretas para consolidar un régimen fiscal atractivo para mejorar la financiación privada de las universidades.

Es cierto que se ha avanzado bastante desde la redacción inicial de la Ley de Mecenazgo de 2002 por lo que respecta al tratamiento fiscal de las donaciones realizadas por particulares, individuos o empresas, a las universidades. Pero también lo es que, por unos u otros motivos, en los que aquí no podemos entrar por problemas de tiempo y espacio, esto no se ha traducido en un incremento sustancial de los recursos procedentes de dicha fuente de financiación.

Consideramos que quedan aún aspectos posibles de mejorar, sobre todo por lo que hace a la normativa que depende de las Comunidades Autónomas y, en concreto, por lo que respecta a la regulación de los incentivos fiscales aplicados en la cuota autonómica del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF). La situación actual, si comparamos el tratamiento que hacen las distintas comunidades a esta modalidad de financiación, es todo menos homogénea. En unos casos, más o menos en la mitad de las Comunidades Autónomas de régimen común, no se contempla ningún tipo de deducción fiscal por donaciones de particulares a las universidades de la propia comunidad. En otros, solamente se tiene derecho a aplicar la deducción de la cuota autonómica del IRPF por las donaciones a centros de investigación adscritos a universidades, pero no por las que se hagan directamente a la propia universidad. Hay, finalmente algunas comunidades, las menos, que permiten la deducción de

las donaciones directas a las universidades de la propia autonomía. Otro punto de discrepancia, entre aquellas que admiten la deducción fiscal, es el relativo a la cuantía y límite de la deducción: el porcentaje de la deducción sobre la cantidad aportada va desde el 10%, el más frecuente, hasta el 25%, en los menos. El límite de la deducción se establece, con raras excepciones, en forma de porcentaje sobre la cuota íntegra autonómica, y se sitúa entre 10% y el 15% de la misma.

Teniendo en cuenta que la aportación pública a los presupuestos de las universidades procede de la propia comunidad autónoma, creemos que sería necesario que se explotaran al máximo los márgenes que la ley permite para ayudar a las universidades a cubrir el bache de financiación, ya que no van a poder hacerlo con los fondos públicos o los ingresos por matrículas, como acabamos de argumentar. Resultará, por otra parte, más fácil, atendiendo a lo que las Teorías del Federalismo Fiscal nos enseñan y a la proximidad con los ciudadanos, convencer a éstos de que aprovechen las deducciones fiscales cuando las donaciones se dirigen a las universidades del propio territorio.

También parece razonable que las Comunidades Autónomas dispongan de un marco normativo con mayor margen de actuación en las deducciones de su competencia y que dichas deducciones, a su vez, sean incorporadas en sus respectivas normativas autonómicas. De esta manera, nos acercaríamos a los tratamientos fiscales más favorables que tienen en algunos países europeos para sus universidades, si bien lejos aún del vigente para las universidades norteamericanas.

Además, cuando se piensa en los incentivos fiscales, es necesario considerar el entramado que coloca en el centro a la universidad y, además, ampliar el círculo para no restringir sólo este tratamiento fiscal favorable a la universidad pública en sí, e incluir aquellos “satélites” que promueven los avances en la ciencia, como pueden ser las OTRIs, las Fundaciones, los Parques Científicos y Tecnológicos, los institutos universitarios y otros centros de investigación integrados o adscritos a universidades. Se trata de incentivar fiscalmente la filantropía en el nuevo ecosistema universitario en el que existen múltiples vínculos e infinitas sinergias.

#### **4. REFORZAMIENTO Y PROFESIONALIZACIÓN DE LA CAPTACIÓN DE FONDOS**

Como se ha insistido desde distintos foros, tiene que haber un compromiso de toda la sociedad por conseguir un reforzamiento de la captación de fondos hacia las universidades públicas. Pero las universidades públicas españolas necesitan, por un lado, mejorar su imagen para dejar de ser torres de cristal financiadas básicamente por las arcas públicas (sea de forma basal o competitivamente) y, por otro, mejorar su reputación y “publicitar” su imagen de manera extraordinaria para ser capaces de comunicar las grandes o pequeñas ventajas fiscales (y no fiscales) que pueden tener las personas jurídicas y las personas físicas que se comprometan con el progreso de la ciencia y el conocimiento en la universidad.

Este paulatino cambio en las fuentes de financiación que, como hemos dicho, cada vez va a ser más necesario, consideramos que tiene que estar liderado desde la cabeza visible que, a modo de lo que hacen las grandes universidades que ocupan las primeras posiciones mundiales en los rankings globales, es el Rector o el Presidente de la universidad. Pero, además, es necesaria la complicidad de los grupos de investigación más influyentes y del ecosistema científico y tecnológico, de los Presidentes de los Consejos Sociales y sus integrantes, a la vez que tiene que venir acompañada de un buen equipo de profesionales en el área de gestión de la universidad.

En España cada vez son más las universidades públicas que, desde hace unos años, están iniciando movimientos estratégicos y decididos hacia la captación de fondos privados externos (patrocinio y mecenazgo) y, en concreto, hacia la financiación de origen filantrópico. Las reflexiones transversales sobre este tema van a ser cada vez más importantes y frecuentes en los foros de discusión en torno al futuro de la universidad.

En el marco del gobierno de la universidad pública, se torna una tarea esencial aunar todos los esfuerzos, con el equipo rectoral a la cabeza, pero también con la colaboración de los Consejos Sociales y de las Asociaciones de Antiguos Alumnos o las Oficinas Alumni, las cuales han tomado mayor protagonismo en los últimos lustros (Perez-Esparrells y Brito, 2017).

En nuestra opinión, los ejes principales sobre los que se deberían vertebrar estas actuaciones son dos: el reforzamiento de la implicación de los líderes universitarios desde la perspectiva de la academia y una verdadera profesionalización de estas actividades desde la perspectiva de la gestión.

#### **4.1. Reforzamiento de la implicación de los líderes universitarios**

Siguiendo el ejemplo de las universidades británicas de referencia, la captación de fondos tendría que pasar al primer orden de la agenda de las principales instituciones (Perez-Esparrells y De la Torre, 2013) y a su estrategia global, como se recoge en el Informe *Strategic Fundraising in UK universities* (2014).

Este puede ser un buen momento para la concienciación de los líderes de nuestra universidad de que su tarea a la hora de fomentar el patrocinio y el mecenazgo adquiere una importancia vital y que no pueden dejar de lado el buscar fondos filantrópicos para mantener el ritmo de flujos monetarios para la ciencia, ni reaccionar tarde o con medias tintas, porque es un elemento fundamental para los llamados buques insignia (*flagships universities*), que compiten en el mercado global de la educación superior y en la carrera reputacional en los rankings globales, para atraer y retener talento en la universidad y para la captación de fondos.

Es una gran apuesta que debe abordar el Rector, liderando ese papel de legitimación de la universidad pública a la hora de solicitar fondos necesarios para el avance del conocimiento y la ciencia. Ese liderazgo de los rectores y sus equipos, acompañados por los grupos de investigación más potentes de la institución es una de las claves del éxito, como muestran las mejores universidades norteamericanas, si bien hay que admitir que estas desarrollan su actividad en un contexto cultural muy diferente al nuestro.

En Estados Unidos, una de las personas más importantes, después del Presidente, suele ser el Vice-Presidente de *Fundraising*, que marca las estrategias de captación de fondos dentro de la institución. Sirva de ejemplo, aunque se trate de una universidad privada, el caso concreto de la Universidad de Miami. Esta Universidad, que acaba de actualizar su organigrama, se ha dotado de una compleja estructura que tiene debajo del Presidente un Primer Vice-Presidente (*Senior Vice-President for Development and Alumni Relations*) del que dependen, a su vez, el Vice-Presidente de Desarrollo Médico (uno de los pilares de la filantropía en esa prestigiosa universidad es el Fundraising Médico) y otros Vice-Presidentes adjuntos de temas relacionados con Donaciones Principales (Principal Gifts), Participación (Engagement), Recursos Compartidos (Development Resources), Fundraising en las unidades (Unit Development), Campaña e iniciativas estratégicas (Campaign & Strategic Initiatives), como describe Diez (2019). Este entramado, más propio de una estructura empresarial, da una idea de la dimensión, coordinación e importancia que se le da a esta fuente de financiación en las universidades norteamericanas que más fondos captan por estas diferentes vías.

#### **4.2. Profesionalización del área de gestión**

En España existen distintos niveles de profesionalización en la gestión de las universidades públicas, aunque no entramos a mencionar aquí aquellas que llevan un mayor camino recorrido en el tema concreto de la captación de fondos por el riesgo de olvidarnos de alguna. Pero lo que parece claro es que en las instituciones universitarias públicas más comprometidas con esta tarea hay montadas unas estructuras potentes y coordinadas en el área de gestión.

En principio y dado el especial momento de escasez de recurso, esto no significa que haya que crear grandes estructuras, ni figuras “ad hoc” en aquellas instituciones que aún no disponen de ellas. Sería suficiente tener claros los objetivos y, según la idiosincrasia de cada universidad, centrar en una misma unidad (Oficina de Fundraising, por ejemplo) todas las actuaciones que ya se realizan en este sentido, pero de forma más o menos dispersa. Entre éstas se incluirían desde las que llevan a cabo los grupos de investigación con plataformas de *crowdfunding* y las Asociaciones u Oficinas Alumni con temas de *friendfunding* o *mentoring* hasta las de las propias unidades, centros o servicios (Comunicación, Asesoría Jurídica, Contratación y Gestión Económica, etc.), que realizan actividades interrelacionadas con las de captación de fondos, con el fin de conseguir sinergias (Perez Villanueva, 2019). Para ello, sería de gran ayuda identificar las prácticas más exitosas hasta el momento, tanto fuera como dentro de España, y elaborar una hoja de ruta con la intención de que perdure en el largo plazo.

Para finalizar, planteamos unos interrogantes, cuya importancia no consideramos que sea menor, que deberían ser paralelamente analizados por cada institución, antes de abordar esta doble tarea de, por un lado, clarificar las estructuras de gestión para unificar servicios y actividades y, por otro, profesionalizarlas con el ánimo de que perduren en el tiempo.

- *¿Es mejor organizar la función de captación de fondos privados en torno a una nueva Oficina de Fundraising o Unidad de Mecenazgo o unificarlo con la Oficina Alumni o de Antiguos Alumnos?*
- *¿Dónde ubicar esta unidad u oficina encargada de la captación de fondos privados? Y muy relacionado con lo anterior ¿A quién debe rendir cuentas el máximo responsable de esta unidad, al Rector o al gerente?*
- *¿Qué es mejor, un modelo centralizado a nivel de toda la institución o un modelo descentralizado de captación de fondos por Escuelas, Facultades y Centros?*

En el caso concreto de las universidades públicas españolas, el patrocinio y el mecenazgo no son la panacea, pero estamos convencidos de que se trata de una tarea transversal que requiere de la verdadera profesionalización en la gestión, porque implica mucha atención, tiempo, dedicación y esfuerzo, no sólo en recursos financieros, sino también en términos de recursos humanos. Por lo tanto, tiene que haber un compromiso entre todos los estamentos de la universidad con el fin de aunar los esfuerzos de la comunidad universitaria para ser capaces de captar más fondos de la sociedad en un futuro cercano.

## **5. CONCLUSIONES**

El mayor reto de futuro que tienen ante sí las universidades públicas españolas es el de mantener e incrementar la financiación para el cumplimiento de sus misiones. Esto pasa por impulsar el mecenazgo y la financiación filantrópica, que requiere invertir tiempo y dinero para encajar esta nueva función en la estrategia global.

Para ello es necesario, además de que mejore el tratamiento fiscal por parte del Estado y de las Comunidades Autónomas, el remover aquellos obstáculos que impiden que dichas ventajas fiscales se traduzcan en un incremento de fondos destinados a las universidades por esta vía.

Finalmente, se hace imprescindible impulsar la captación de fondos a través de la filantropía desde la figura de los líderes universitarios y del máximo responsable de la institución, el Rector, y conseguir integrar esta actividad en la estrategia de la institución mediante la profesionalización de la gestión.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- DIEZ, L. (2019): “Mejores prácticas en fundraising universitario: El caso del Departamento de Desarrollo y Relaciones con Antiguos Alumnos de la Universidad de Miami,” *La Cuestión Universitaria*, nº 10.
- PEREZ-ESPARRELLS, C. y BRITO, A. (2017): “Alumni y mecenazgo en las universidades públicas españolas: Estado actual y retos de futuro”, *Investigaciones de Economía de la Educación*, nº 12, pp. 57-73.
- PEREZ-ESPARRELLS, C. y DE LA TORRE, E.M. (2013): “Fundraising in European Higher Education Institutions” en Karlsen, J.E. and Pritchard, R.M.O. (eds). *Resilient Universities: Confronting Changes in a Challenging World*, pp. 321-349. Bern: Peter Lang, Oxford.
- PEREZ-VILLANUEVA, J.S. (2019): “La captación de fondos vía mecenazgo y patrocinio en las universidades públicas españolas,” *La Cuestión Universitaria*, nº 10.
- SÁNCHEZ BLÁZQUEZ, V.M. (2019): *Incentivos fiscales al mecenazgo y a la investigación en la Universidad*, Ed. Tirant Lo Blanch.