



Universidad Miguel Hernández

Facultad de Ciencias Sociales y Jurídicas de Elche

Máster en Administración y Dirección de Empresas

Trabajo Fin de Máster

ESTRATEGIAS DE FUNDRAISING EN LAS UNIVERSIDADES ESPAÑOLAS:

ANÁLISIS DEL CASO DE LA UNIVERSIDAD MIGUEL HERNÁNDEZ (UMH) DE ELCHE

Curso académico 2024/2025

Alumno/a: ADRIÁN MOLINA SABUCO

Tutores: ANTONIO JOSÉ VERDÚ JOVER
AGUSTÍN MINGORANCE PÉREZ

Índice de contenidos

Índice de contenidos	1
Índice de gráficos.....	3
Resumen ejecutivo.....	4
1. Introducción.....	7
1.1. Justificación del tema	7
1.2. Contexto sobre la financiación universitaria en España.....	8
1.3. Presentación del caso UMH	11
1.4. Objetivos del trabajo.....	12
1.5. Metodología resumida y estructura del documento.....	12
2. Marco teórico.....	12
2.1. Fundraising universitario: definición y evolución.....	14
2.2. Fuentes de financiación en universidades	16
2.2.1. Financiación pública: el modelo tradicional.....	16
2.2.2. Financiación privada: tendencias y mecanismos.....	16
2.2.3. Diversificación y sostenibilidad financiera	17
2.3. Fundraising en universidades públicas y privadas	18
2.3.1. Modelos institucionales: públicos y privados.....	18
2.3.2. Cultura filantrópica y percepción del <i>fundraising</i>	19
3. Metodología.....	20
3.1. Enfoque del estudio	20
3.2. Fuentes de información	21
3.3. Técnicas de análisis	23
4. Análisis del caso: Universidad Miguel Hernández de Elche.....	25
4.1. Contexto Organizativo de la UMH.....	25
4.2. Fundación UMH y Parque Científico	25

4.3. Consejo Social de la UMH	27
4.4. Servicio de Gestión Presupuestaria y Patrimonial.....	30
4.4.1. Funciones del Servicio de Gestión Presupuestaria y Patrimonial relativas al <i>Fundraising</i>	30
4.4.2. Unidad de Mecenazgo. Cátedras de Mecenazgo e Institucionales.	32
4.4.3. Tramitación institucional de aportaciones externas a través del Servicio de Gestión Presupuestaria	33
5. Análisis de otras universidades y propuestas para la UMH	36
5.1. Universidades seleccionadas	36
5.2. Modelos y estrategias de fundraising en las universidades seleccionadas	39
5.2.1. Estructura organizativa y gobernanza.....	39
5.2.2. Modalidades y estrategias de captación.....	40
5.2.3. Uso de herramientas tecnológicas y canales de comunicación	44
5.2.4. Resultados económicos y entorno social	48
5.2.5. Barreras y factores de éxito	52
5.2.6. Lecciones aplicables al caso UMH.....	56
6. Conclusiones.....	60
Referencias	62

Índice de gráficos

Figura 1: Gráfica sobre el gasto público en instituciones de educación superior por alumno en 2021. Fuente: CYD 2024 8

Figura 2: Gráfica de los ingresos no financieros del sistema público universitario español en 2022. Fuente: CYD 2024 15



Resumen ejecutivo

La financiación de las universidades públicas españolas atraviesa un momento de inflexión. A la persistente dependencia de recursos públicos se suma la presión por adaptarse a retos como la digitalización, la internacionalización o el refuerzo de la empleabilidad. En este contexto, el *fundraising* universitario, entendido como la captación estructurada de fondos provenientes de agentes privados o de la sociedad civil, se perfila como una herramienta estratégica para complementar los ingresos tradicionales y consolidar un modelo de sostenibilidad financiera más resiliente. No obstante, su desarrollo en España es aún incipiente, limitado por barreras culturales, normativas y organizativas que dificultan su institucionalización. A diferencia de lo que ocurre en países con tradición filantrópica consolidada, como Estados Unidos o el Reino Unido, el *fundraising* en las universidades españolas permanece relegado a iniciativas puntuales, muchas veces dependientes de liderazgos individuales más que de estructuras permanentes.

Este Trabajo Fin de Máster tiene como objetivo general analizar el estado actual y el potencial del *fundraising* en el sistema universitario público español, tomando como referencia el caso de la Universidad Miguel Hernández de Elche (UMH). A través de un enfoque cualitativo y analítico-comparativo, el trabajo examina las condiciones institucionales que permiten —o limitan— el desarrollo de estrategias estructuradas de captación de fondos, identificando buenas prácticas replicables y formulando propuestas de mejora adaptadas al contexto nacional. Para ello, se parte de una revisión documental de fuentes primarias y secundarias —normativa, informes institucionales, publicaciones académicas, portales web— y se aplica una técnica de análisis interpretativo orientada a detectar patrones, vacíos estratégicos y oportunidades latentes. La elección de la UMH como caso de estudio responde a criterios de pertinencia: se trata de una universidad pública de dimensión intermedia, con una cultura organizativa orientada a la innovación y que ya cuenta con estructuras potencialmente útiles para el desarrollo del *fundraising*.

El análisis ha revelado que la UMH dispone de una base operativa sólida representada, entre otros actores, por organismos como la Fundación UMH, el Consejo Social el Servicio de Gestión Presupuestaria y Patrimonial, y el recién creado Servicio de Transferencia de Conocimiento (aunque este último está focalizado en la gestión económico-administrativa de acuerdos centrados en I+D+i). Sin embargo, dichas estructuras no han sido articuladas en torno a una política institucional de captación de fondos. Existen mecanismos normativos y administrativos que permiten formalizar donaciones, convenios y patrocinios y, además, se ha implementado un portal específico para el mecenazgo (mecenazgo.umh.es), que canaliza iniciativas de micromecenazgo en ámbitos como la investigación, la cultura o la acción social. Sin embargo, esta infraestructura, pese a ser jurídicamente robusta, carece de visibilidad estratégica, seguimiento institucional y capacidad de movilización. No se dispone de informes públicos sobre los fondos captados, ni se ha desarrollado una estrategia proactiva para fidelizar donantes o involucrar de forma sostenida a la comunidad *alumni*.

El estudio también ha contrastado esta situación con experiencias más consolidadas en otras universidades públicas españolas, como la Universitat Politècnica de València o la Universidad Autónoma de Barcelona. En ambos casos, se ha observado un esfuerzo deliberado por profesionalizar el *fundraising*, creando oficinas específicas, estableciendo metas cuantificables y desarrollando campañas institucionales con alto grado de visibilidad y alineación con la misión universitaria. Estas instituciones han comprendido que captar fondos no es solo una cuestión económica, sino una oportunidad para fortalecer vínculos con la sociedad, mejorar la reputación institucional y reforzar la autonomía estratégica. La principal diferencia con el caso de la UMH no reside en la disponibilidad de recursos, sino en la voluntad política y organizativa de convertir el *fundraising* en una prioridad transversal.

Si bien el estudio se ha limitado al análisis documental y no ha incorporado técnicas como entrevistas o cuestionarios, sus resultados ofrecen un diagnóstico crítico riguroso y un conjunto de propuestas realistas, adaptadas al marco legal y organizativo de una universidad pública. El enfoque interpretativo ha permitido identificar no solo lo que se hace, sino sobre

todo lo que no se hace y por qué, lo cual es fundamental en un ámbito todavía poco institucionalizado como es el *fundraising* universitario en España.

En definitiva, la Universidad Miguel Hernández de Elche dispone de un ecosistema favorable para desplegar una estrategia de captación de fondos que complemente su financiación estructural sin comprometer su misión pública. Para ello, es necesario pasar de una lógica reactiva —centrada en la tramitación puntual de aportaciones externas— a una estrategia institucional deliberada, basada en la construcción de relaciones sostenidas, la planificación estratégica y la cultura organizativa. Este trabajo aspira a contribuir a ese tránsito, aportando una hoja de ruta que, aunque contextualizada en el caso UMH, puede resultar útil para otras universidades públicas españolas que enfrentan retos similares. En un entorno cada vez más competitivo y con recursos públicos limitados, el *fundraising* no debe ser visto como un lujo, sino como una condición necesaria para la sostenibilidad, la innovación y la proyección social de la universidad pública.



1. Introducción

1.1. Justificación del tema

En un momento en que las universidades públicas españolas se enfrentan a una doble tensión - por un lado, la necesidad de responder a retos globales como la transformación digital, la competitividad investigadora o la empleabilidad; por otro, una dependencia estructural de recursos públicos cada vez más limitados - la captación de fuentes alternativas de financiación se perfila no ya como una alternativa, sino como una exigencia estratégica. En este escenario, el *fundraising* universitario - es decir, la captación estructurada de fondos procedentes de agentes externos - emerge como una estrategia aún poco consolidada, pero con un alto potencial transformador.

A diferencia de lo que ocurre en países como Estados Unidos o el Reino Unido, donde el *fundraising* universitario constituye una práctica profesionalizada y culturalmente integrada en la vida académica, en España este fenómeno sigue siendo marginal. Mientras que en otros sistemas universitarios el *fundraising* forma parte del ADN institucional, en España sigue siendo percibido, en muchos casos, como algo accesorio o incluso ajeno a la misión pública de la universidad. Las iniciativas que existen son escasas, dispersas y, en muchos casos, dependientes de liderazgos individuales más que de estructuras organizativas sólidas. Existe, por tanto, una clara oportunidad de aportar una mirada crítica y aplicada que no solo documente lo que se está haciendo, sino que cuestione por qué no se hace más y cómo podría hacerse mejor.

Desde una perspectiva empresarial, el *fundraising* conecta directamente con varios elementos clave: estrategia, marketing relacional, gestión de *stakeholders*, innovación en modelos organizativos y sostenibilidad financiera. No se trata simplemente de recaudar fondos, sino de construir vínculos duraderos con actores clave del entorno - *alumni*, empresas, fundaciones, ciudadanía - que contribuyan al desarrollo de proyectos con valor social añadido.

La relevancia del *fundraising* se acentúa en un contexto como el actual, en el que el gasto público por estudiante ha tendido a estancarse, y donde la competencia por recursos externos se ha intensificado. Según el último informe del CYD en 2024, el gasto público en instituciones de educación superior por alumno en España es de 15.654\$, lo cual se sitúa un 30,95% por debajo de la media de la OCDE (20.499\$/alumno).

Gasto en instituciones de educación superior por alumno



Figura 1: Gráfica sobre el gasto público en instituciones de educación superior por alumno en 2021. Fuente: CYD 2024

Lejos de adoptar una visión tecnocrática o instrumental, se trata de situar el *fundraising* en el lugar que le corresponde: como una palanca para fortalecer el papel de la universidad en la sociedad del conocimiento, sin desdibujar sus principios fundacionales.

1.2. Contexto sobre la financiación universitaria en España

El modelo de financiación de las universidades públicas españolas ha estado históricamente sustentado en aportaciones públicas, mayoritariamente procedentes de los presupuestos autonómicos, junto con ingresos por tasas académicas, proyectos de investigación competitivos y, en menor medida, transferencias o colaboraciones externas. Este esquema, basado en una lógica de provisión pública universal, ha permitido consolidar un sistema de

educación superior accesible y de calidad. Sin embargo, su rigidez y dependencia estructural lo hacen vulnerable ante escenarios de incertidumbre presupuestaria.

En las últimas dos décadas, los informes del sistema universitario español —como los elaborados por la Conferencia de Rectores de las Universidades Españolas (CRUE, 2023) o la Fundación Conocimiento y Desarrollo (Fundación CYD, 2024)— alertan de un estancamiento progresivo del gasto público por estudiante, así como de la falta de recursos estructurales para actividades de investigación y transferencia. A esto se suma la creciente presión por modernizar infraestructuras, atraer talento investigador y competir a nivel internacional.

Frente a este escenario, el *fundraising* se posiciona como una herramienta potencial para diversificar ingresos. No obstante, su desarrollo en España es limitado, tanto por factores culturales —escasa tradición filantrópica— como por barreras normativas y organizativas. A diferencia de los modelos anglosajones, donde las universidades cuentan con oficinas de desarrollo profesionalizadas, cultura *alumni* consolidada y marcos fiscales incentivadores, en el caso español el *fundraising* se encuentra en una fase incipiente, dependiente muchas veces del impulso individual.

El acceso y la financiación básica de las titulaciones oficiales está regulado por el sistema público, no estando condicionado a aportaciones privadas. No obstante, sí existen múltiples vías legales y operativas para aplicar los fondos captados a fines compatibles con la misión universitaria:

- Financiación de proyectos de investigación: es la aplicación más consolidada y visible, mediante convenios de colaboración empresarial, fundaciones o particulares.
- Apoyo a la captación y desarrollo del talento, a través de la concesión de becas o ayudas al estudio, gestionadas a través de convocatorias públicas y normalmente canalizadas por fundaciones universitarias.

- Mejora de infraestructuras y equipamiento docente, incluyendo bibliotecas, laboratorios, espacios de innovación o campus virtuales.
- Actividades de extensión universitaria, como eventos culturales, divulgación científica o acciones de compromiso social.
- Programas de emprendimiento o apoyo a *spin-offs*, a menudo articulados desde parques científicos o estructuras de transferencia.

Todas estas actuaciones pueden financiarse total o parcialmente con fondos captados a través de *fundraising*, siempre que se respete el marco legal vigente y se gestionen con transparencia y rendición de cuentas. De hecho, muchas universidades ya canalizan estas acciones a través de sus propias fundaciones o de oficinas especializadas, aunque sin una estrategia coordinada a nivel nacional.

En este contexto, resulta evidente que el *fundraising* universitario no pretende sustituir la financiación pública, sino complementarla. Para ello, se requiere no solo un cambio cultural interno, sino también un entorno normativo más favorable y profesionalizado, con incentivos fiscales adecuados y estructuras organizativas capaces de gestionar relaciones con agentes externos de forma sostenible.

En resumen, el contexto financiero actual obliga a las universidades a explorar nuevas fórmulas de sostenibilidad, y el *fundraising* se perfila como una vía prometedora, aunque aún poco desarrollada en el caso español. Entender sus posibilidades reales —así como sus límites jurídicos, operativos y culturales— es un paso imprescindible para avanzar hacia una estrategia institucional más abierta, resiliente y conectada con la sociedad.

1.3. Presentación del caso UMH

Desde sus orígenes, la UMH ha impulsado una cultura organizativa orientada al emprendimiento, la transferencia de conocimiento y la colaboración público-privada. Prueba de ello es la creación de entidades como la Fundación UMH, que actúa como vehículo para canalizar iniciativas de cooperación y captación de fondos, o el Parque Científico, entidad integrada en la Fundación UMH que alberga *startups*, empresas tecnológicas y programas de incubación promovidos por la universidad. Estas estructuras, operando en coordinación con los servicios centrales de investigación, innovación y relaciones institucionales, dotan a la UMH de una arquitectura operativa idónea para desplegar estrategias de *fundraising* sostenidas en el tiempo.

Además, la universidad ha comenzado a articular mecanismos formales de colaboración económica a través de su programa de Mecenazgo, que ofrece distintas fórmulas de participación tanto para personas físicas como para entidades jurídicas interesadas en apoyar actividades académicas, científicas o culturales (UMH, s.f.-a). Esta iniciativa, recogida en su portal institucional, supone un punto de partida valioso para la construcción de una cultura de donación y compromiso cívico en el entorno universitario.

La Universidad Miguel Hernández de Elche participa regularmente en programas de financiación tanto públicos como privados, lo que le ha permitido desarrollar una infraestructura sólida en materia de gestión económica y de proyectos. Si bien esta capacidad operativa es una base favorable para futuras estrategias de *fundraising*, todavía no se ha traducido, en términos generales, en una política institucional consolidada en este ámbito. Esta combinación de capacidades instaladas y retos pendientes convierte a la UMH en un caso representativo y útil para analizar con profundidad las oportunidades y limitaciones del *fundraising* en el contexto universitario público español.

1.4. Objetivos del trabajo

El presente Trabajo Fin de Máster tiene como objetivo general analizar el estado actual y el potencial estratégico del *fundraising* en las universidades públicas españolas, a partir del estudio de caso de la Universidad Miguel Hernández de Elche (UMH) de Elche, con el fin de identificar barreras, oportunidades y propuestas de mejora aplicables al contexto nacional. Para ello, se plantean los siguientes objetivos específicos:

- Examinar el marco normativo, organizativo y financiero que regula la captación de fondos en las universidades públicas en España.
- Identificar las principales estrategias de *fundraising* implementadas en instituciones de referencia a nivel nacional e internacional.
- Analizar las capacidades instaladas y limitaciones actuales de la UMH en materia de captación de fondos, en base a sus estructuras, prácticas y entorno institucional.
- Contrastar el caso UMH con experiencias comparables en otras universidades públicas españolas.
- Proponer líneas de actuación para el desarrollo de una estrategia institucional de *fundraising* en la UMH alineada con su misión y características.

1.5. Metodología resumida y estructura del documento

El enfoque metodológico de este trabajo es de carácter cualitativo, con un componente analítico-comparativo aplicado al ámbito de la gestión estratégica universitaria. La metodología se basa en la revisión documental de fuentes primarias y secundarias —informes institucionales, legislación, publicaciones académicas y sitios web oficiales—, así como en el análisis de un estudio de caso: la Universidad Miguel Hernández de Elche (UMH).

A través de este enfoque, se pretende identificar los marcos normativos, las prácticas actuales y las oportunidades latentes en materia de *fundraising* dentro del sistema universitario público español. Se utilizará además la técnica del análisis comparado para contrastar el caso UMH con otras universidades nacionales e internacionales que hayan desarrollado estrategias estructuradas de captación de fondos.

El documento se estructura en cinco capítulos principales. El primero presenta la introducción general al tema, justificación, objetivos y metodología. El segundo ofrece un marco teórico-conceptual sobre el *fundraising* universitario y su evolución. El tercero desarrolla el análisis del caso UMH, mientras que el cuarto compara esta experiencia con buenas prácticas de otras universidades. Finalmente, el quinto capítulo recoge las principales conclusiones y propuestas orientadas a la mejora estratégica del *fundraising* en el contexto de la universidad pública española.



2. Marco teórico

2.1. Fundraising universitario: definición y evolución

El término *fundraising* proviene del inglés y se refiere, en su acepción más general, al proceso de captar recursos financieros u otros apoyos materiales de fuentes externas, generalmente a través de donaciones voluntarias. En términos académicos, Worth (2016) define el *fundraising* como la gestión de las relaciones entre una organización sin ánimo de lucro y sus distintos donantes, con el propósito de apoyar la misión institucional. Esta perspectiva subraya el carácter estratégico, planificado y relacional del *fundraising*, y permite diferenciarlo de otras formas de financiación externa como el patrocinio o el mecenazgo, cuyo enfoque es más transaccional o simbólico, respectivamente.

Por tanto, podemos entender el *fundraising* como un proceso planificado, estratégico y relacional, cuyo objetivo no es únicamente la obtención de recursos financieros, sino también la creación de vínculos sostenibles con los grupos de interés que comparten la misión institucional.

La evolución del *fundraising* en la educación superior presenta trayectorias diversas, condicionadas por los modelos de financiación predominantes en cada contexto geográfico. En Estados Unidos, donde las universidades privadas históricamente han dependido de aportes filantrópicos, el *fundraising* comenzó a institucionalizarse desde finales del siglo XIX. Las universidades de la *Ivy League*, como Harvard o Yale, desarrollaron tempranamente estrategias estructuradas de captación que combinaban campañas de capital, programas de donantes recurrentes y redes sólidas de antiguos alumnos (Ivycoach.com).

En el caso español, los datos evidencian que la financiación de las universidades públicas sigue dependiendo en gran medida de las transferencias públicas. Según el Informe CYD (2024), el 65,7 % de los ingresos no financieros en 2022 provinieron de transferencias

corrientes, y solo un 16 % correspondió a tasas, precios públicos y otros ingresos. Aunque existen intentos puntuales de diversificación, el modelo estructural no incorpora de forma extendida estrategias consolidadas de captación de fondos por vías privadas.

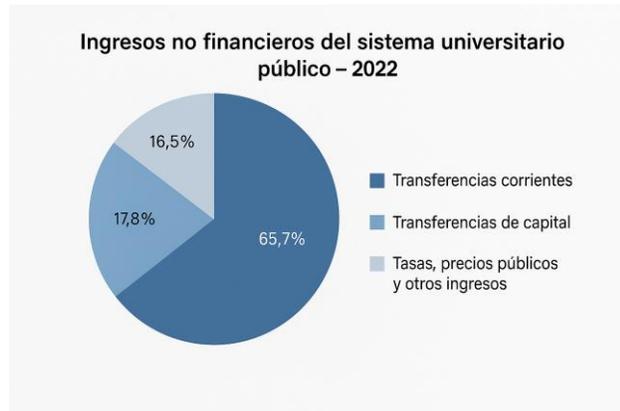


Figura 2: Gráfica de los ingresos no financieros del sistema público universitario español en 2022. Fuente: CYD 2024

En la actualidad, el *fundraising* universitario experimenta transformaciones significativas derivadas del uso de tecnologías digitales, la proliferación del *crowdfunding* académico y el protagonismo creciente de los antiguos alumnos como agentes clave de vinculación y apoyo económico. Plataformas como GoFundMe o Goteo han permitido lanzar campañas específicas para becas, proyectos de investigación o renovación de infraestructuras, con participación directa de la comunidad universitaria (Saxton & Wang, 2014).

En suma, el *fundraising* universitario ha pasado de ser una práctica marginal y discrecional, a consolidarse como un componente estructural de la sostenibilidad financiera de muchas instituciones de educación superior. Su evolución no solo refleja cambios en los modelos de financiación, sino también en las formas de entender la misión universitaria, el compromiso con la sociedad y la rendición de cuentas. En contextos donde la financiación pública no alcanza a cubrir todas las necesidades de desarrollo institucional, el *fundraising* se convierte en una herramienta de autonomía estratégica.

2.2. Fuentes de financiación en universidades

2.2.1. Financiación pública: el modelo tradicional

En la mayoría de los países europeos, y especialmente en el caso español, el modelo de financiación de las universidades públicas se ha basado históricamente en aportaciones procedentes de los presupuestos públicos, ya sean estatales o autonómicos. Estas transferencias tienen carácter mayoritariamente estructural y están destinadas a cubrir los costes básicos de funcionamiento, incluyendo el personal docente, administrativo e investigador, infraestructuras y servicios generales. El Informe CYD (2024) recoge que más del 65 % de los ingresos no financieros de las universidades públicas proceden de transferencias corrientes.

No obstante, este modelo presenta desafíos relevantes: la rigidez presupuestaria, la alta dependencia de decisiones políticas y una tendencia generalizada a la infrafinanciación. Según datos de la CRUE (2023), el gasto por estudiante en las universidades públicas españolas continúa por debajo de la media de la OCDE. Además, la falta de incentivos vinculados al rendimiento o la innovación limita la autonomía institucional y reduce la capacidad de adaptación a contextos cambiantes.

2.2.2. Financiación privada: tendencias y mecanismos

En las últimas décadas, las universidades públicas han ido incorporando mecanismos de financiación privada que complementan la financiación pública. Entre estos se encuentran las tasas y matrículas abonadas por el estudiantado, los contratos de investigación con empresas, los ingresos por transferencia de conocimiento, las cátedras patrocinadas, el mecenazgo y, en menor medida, el *fundraising*. Esta tendencia responde a la necesidad de diversificar ingresos y reducir la vulnerabilidad financiera.

En el caso español, la financiación privada representa aproximadamente un 22 % del total de los ingresos universitarios (CRUE, 2023). Sin embargo, su peso varía considerablemente entre instituciones. A nivel internacional, destaca el modelo anglosajón, en el que las

aportaciones privadas alcanzan porcentajes mucho más elevados, como ocurre en universidades estadounidenses o británicas, donde la relación con exalumnos, fundaciones y empresas está más consolidada (OECD, 2022).

2.2.3. Diversificación y sostenibilidad financiera

La sostenibilidad financiera se ha convertido en una prioridad estratégica para las universidades europeas, especialmente en un contexto de creciente incertidumbre económica y presión sobre los recursos públicos. Según el *Public Funding Observatory* de la *European University Association* (EUA), muchas instituciones han experimentado fluctuaciones significativas en la financiación pública desde la crisis de 2008, lo que ha llevado a una creciente dependencia de fuentes de ingresos alternativas.

En este escenario, la diversificación de las fuentes de financiación se considera esencial para garantizar la estabilidad y autonomía institucional. La EUA destaca que las universidades están explorando activamente ingresos provenientes de matrículas, investigación financiada por terceros, asociaciones público-privadas y actividades de transferencia de conocimiento.

Por su parte, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) señala que, en promedio, los países miembros destinan un 4.9% de su Producto Interno Bruto (PIB) a la educación (incluyendo todos los niveles educativos), siendo la inversión por estudiante en educación terciaria significativamente mayor que en otros niveles educativos. Esto refleja la necesidad de una planificación financiera robusta y sostenible en las instituciones de educación superior.

El *fundraising* universitario se inserta en este marco como una estrategia emergente que contribuye tanto a la sostenibilidad financiera como al fortalecimiento de la misión institucional. A diferencia del mecenazgo puntual o del patrocinio con fines comerciales, el *fundraising* se basa en relaciones estables y prolongadas en el tiempo, orientadas a construir comunidad con antiguos alumnos, entidades del entorno, fundaciones y particulares que comparten los valores de la institución.

En países con tradición filantrópica consolidada, como Estados Unidos o Canadá, el *fundraising* representa una fuente esencial de ingresos y ha sido clave en el desarrollo de grandes proyectos universitarios. En el contexto español, si bien el grado de implantación aún es incipiente, algunas universidades han comenzado a estructurar unidades específicas, diseñar campañas profesionales y vincular esta actividad a las estrategias de reputación, responsabilidad social y *alumni*, todo ello fundamentado en la necesidad de buscar fuentes de financiación alternativas, inspirándose en modelos de universidades americanas y anglosajonas.

2.3. Fundraising en universidades públicas y privadas

El desarrollo del *fundraising* en el ámbito universitario presenta particularidades significativas en función del carácter público o privado de la institución. Aunque ambos tipos de universidades pueden beneficiarse de estrategias de captación de fondos, las diferencias estructurales, normativas, culturales y de percepción social condicionan de forma sustancial su despliegue y efectividad.

2.3.1. Modelos institucionales: públicos y privados

En las universidades privadas, especialmente en los países anglosajones, el *fundraising* se encuentra plenamente institucionalizado. Estas universidades suelen contar con oficinas especializadas, estructuras de gobernanza flexibles y una tradición filantrópica que favorece la participación de grandes donantes, fundaciones y empresas. En contraste, las universidades públicas - en particular en Europa continental y América Latina - presentan modelos más incipientes o dependientes de fundaciones externas. La autonomía limitada y las restricciones presupuestarias dificultan la consolidación de estructuras profesionales dedicadas a la captación de fondos.

2.3.2. Cultura filantrópica y percepción del *fundraising*

Las universidades privadas han cultivado históricamente una relación cercana con su comunidad de antiguos alumnos y benefactores, promoviendo una cultura del don basada en el orgullo institucional y el retorno simbólico. En cambio, las universidades públicas han enfrentado mayores resistencias culturales al *fundraising*, asociado en muchos casos a la idea de mercantilización del conocimiento o al temor de perder neutralidad frente a intereses privados. No obstante, esta percepción está cambiando gradualmente, especialmente en contextos donde la financiación pública resulta insuficiente.

Pese a sus diferencias, ambos modelos pueden aprender mutuamente. Las universidades públicas pueden beneficiarse de la profesionalización, sistematización y visión a largo plazo del *fundraising* privado. A su vez, las privadas pueden incorporar el enfoque de impacto social, rendición de cuentas pública y transparencia, promovido desde lo público.



3. Metodología

3.1. Enfoque del estudio

El presente trabajo adopta un enfoque cualitativo con orientación exploratoria y descriptiva, en consonancia con el objetivo de analizar las estrategias de *fundraising* en el ámbito universitario público español a través del caso específico de la Universidad Miguel Hernández de Elche (UMH). Esta aproximación metodológica se justifica por la necesidad de comprender en profundidad un fenómeno institucional todavía incipiente, que no puede ser abordado de forma efectiva a partir de variables cuantificables o inferencias estadísticas, al menos en su estado actual de desarrollo.

En lugar de buscar generalizaciones, este estudio pretende generar comprensión situada, a través del análisis del contexto, las estructuras operativas existentes y los discursos institucionales disponibles.

La Universidad Miguel Hernández de Elche ha sido seleccionada como caso representativo por diversas razones: su pertenencia al sistema público español, su dimensión intermedia, su localización en un entorno socioeconómico complejo y, sobre todo, por contar con una estructura organizativa que permite - aunque aún no sistematiza - acciones de captación de fondos. Entidades como la Fundación UMH, el Parque Científico incluido dentro de la misma Fundación, el Consejo Social de la Universidad o el Programa de Mecenazgo, ofrecen indicios de una capacidad instalada que, sin embargo, no se traduce en una política institucional consolidada. Esta tensión entre potencial y desarrollo efectivo convierte a la UMH en un objeto de análisis particularmente útil para explorar los límites y oportunidades del *fundraising* en universidades públicas.

Desde una perspectiva epistemológica, se adopta un paradigma interpretativo que asume la existencia de múltiples realidades. Por ello, más que verificar hipótesis, se pretende construir conocimiento desde el análisis crítico de los discursos, documentos y contextos institucionales. Esta perspectiva es coherente con las recomendaciones metodológicas para investigaciones aplicadas en educación superior y gestión universitaria, donde el valor del

estudio reside en su capacidad para aportar diagnósticos y propuestas adaptadas a contextos específicos (Vázquez-Cano y López Meneses, 2020).

En coherencia con este enfoque, el análisis se centrará en documentos estratégicos, presupuestarios y normativos de la UMH, así como en referencias nacionales sobre *fundraising* universitario, con el fin de identificar patrones, lagunas, buenas prácticas y posibles líneas de actuación. No se trata de auditar ni evaluar formalmente la gestión económica de la universidad, sino de interpretar los elementos disponibles a la luz del marco conceptual previamente definido.

La elección de esta metodología también responde a las limitaciones inherentes a la disponibilidad de datos en el ámbito del *fundraising* universitario en España, donde la transparencia y sistematización de estas prácticas es todavía escasa, como refleja el Informe CYD (2024). Frente a esta realidad, el estudio de caso permite construir conocimiento riguroso desde fuentes accesibles, sin renunciar a la profundidad analítica.

En suma, el enfoque cualitativo y exploratorio de este estudio no sólo es adecuado, sino necesario, para abordar un fenómeno complejo, dinámico y todavía poco institucionalizado como es la captación de fondos en el sistema universitario público español. El caso de la UMH ofrece un terreno fértil para esta indagación, tanto por lo que muestra como por lo que aún no ha desarrollado.

3.2. Fuentes de información

Para el desarrollo del presente trabajo se ha recurrido a una combinación de fuentes documentales primarias y secundarias, con el objetivo de garantizar un análisis riguroso, contextualizado y verificable del fenómeno del *fundraising* universitario en el caso de la Universidad Miguel Hernández (UMH) de Elche. La selección de las fuentes responde tanto a criterios metodológicos como a consideraciones éticas de transparencia, accesibilidad y relevancia.

En primer lugar, se han utilizado fuentes primarias institucionales vinculadas directamente con la UMH, entre las que destacan: los presupuestos anuales publicados por el Servicio de Gestión Presupuestaria, las memorias de actividades de la Fundación UMH, la normativa interna relativa a mecenazgo, y los documentos institucionales accesibles desde el Portal de Transparencia. Estas fuentes permiten conocer de forma directa el marco operativo, los recursos disponibles y las estructuras actualmente implicadas en iniciativas de *fundraising*.

En segundo lugar, se han consultado fuentes secundarias de carácter académico y analítico, entre ellas informes nacionales e internacionales como el Informe CYD (2024), las publicaciones de la CRUE y los análisis de la *European University Association* (EUA). Estas fuentes proporcionan un contexto comparado y permiten situar el caso de estudio en el marco más amplio de las tendencias del *fundraising* universitario en Europa. Además, se han incorporado artículos científicos y libros de referencia sobre modelos de financiación, gestión universitaria y captación de fondos en instituciones públicas.

Asimismo, se ha hecho uso de fuentes legales y normativas, como la Ley Orgánica de Sistema Universitario y los marcos legislativos autonómicos que regulan la financiación y el mecenazgo en las universidades públicas. Estas normativas permiten delimitar las posibilidades y restricciones institucionales que afectan directamente al desarrollo de estrategias de *fundraising* en el sector público.

Todas las fuentes utilizadas han sido seleccionadas atendiendo a tres criterios fundamentales: accesibilidad pública y comprobabilidad por terceros, actualidad de los datos o interpretaciones, y relación directa con el objeto de estudio. No se han utilizado documentos de circulación interna o confidencial, en cumplimiento de los principios de ética investigadora y replicabilidad académica. No obstante, se ha tenido en cuenta solicitar el consentimiento del Comité de Ética en Investigación y Responsabilidad (COIR) en la oficina responsable, obteniendo el siguiente código: TFM.MBA.AMP.AMS.250711

Finalmente, cabe destacar que el análisis documental se ha centrado en aquellas fuentes que permiten establecer una relación directa con el marco teórico y con las preguntas de

investigación planteadas. De este modo, se ha buscado no solo describir el estado actual del *fundraising* en la UMH, sino también interpretar sus dinámicas institucionales a partir de evidencias verificables.

3.3. Técnicas de análisis

El análisis desarrollado en este trabajo se sustenta en un enfoque cualitativo interpretativo, orientado a comprender el fenómeno del *fundraising* universitario en su contexto institucional específico. Dado el carácter exploratorio del estudio y la naturaleza documental de las fuentes utilizadas, se ha optado por un procedimiento de análisis basado en la categorización temática y la interpretación crítica de los contenidos.

El procedimiento analítico se ha articulado en varias fases. En primer lugar, se realizó una lectura sistemática de los documentos institucionales clave, incluyendo los presupuestos anuales de la Universidad Miguel Hernández de Elche (UMH), las memorias de actividades de su Fundación, los informes del Consejo Social, las normativas internas en materia de mecenazgo, y otros recursos accesibles a través del Portal de Transparencia. Esta revisión permitió identificar patrones de actuación, referencias explícitas o implícitas, y lagunas relevantes en el desarrollo de estrategias institucionales de *fundraising*.

En segundo lugar, se desarrolló una codificación manual de los contenidos, a partir de categorías emergentes relacionadas con los objetivos del estudio: presencia o ausencia de estrategias de *fundraising*, actores implicados, mecanismos institucionales, oportunidades desaprovechadas y barreras normativas o culturales. Estas categorías fueron contrastadas con los conceptos teóricos definidos en el marco del apartado 2, lo que permitió establecer vínculos analíticos entre la realidad observada y los modelos conceptuales del *fundraising* universitario.

Asimismo, se aplicó un principio de triangulación metodológica, combinando fuentes primarias (documentos institucionales) con fuentes secundarias (literatura académica,

informes sectoriales) para reforzar la validez del análisis y evitar interpretaciones sesgadas. La coherencia interna entre las distintas fuentes ha sido un criterio prioritario en la interpretación de los datos.

En resumen, el análisis se ha orientado a reconstruir, desde la evidencia disponible, el posicionamiento institucional de la UMH en relación con el *fundraising* y su grado de estructuración como estrategia universitaria. Esta aproximación ha permitido identificar tanto los elementos activos como las lagunas o debilidades en el desarrollo de esta función estratégica.



4. Análisis del caso: Universidad Miguel Hernández de Elche

4.1. Contexto Organizativo de la UMH

La Universidad Miguel Hernández de Elche (UMH) de Elche es una institución pública de enseñanza superior e investigación, creada en 1996 y estructurada en torno a cuatro campus distribuidos por la provincia de Alicante. Como universidad pública, su financiación principal proviene de fondos públicos, pero en los últimos años ha ido articulando estructuras internas que permiten una progresiva captación de recursos de origen privado, tanto a través del mecenazgo como mediante la transferencia de conocimiento y la colaboración con el tejido productivo.

En el marco organizativo de la UMH, tres ejes resultan especialmente relevantes en relación con el *fundraising*. En primer lugar, el Servicio de Gestión Presupuestaria y Patrimonial, encargado de la tramitación de ingresos por donaciones, convenios y patrocinios, además de gestionar los aspectos fiscales vinculados a los incentivos al mecenazgo. En segundo lugar, el Consejo Social, órgano de participación de la sociedad en la universidad y competente en la promoción de relaciones entre la UMH y su entorno económico y social, con atribuciones para impulsar iniciativas de financiación externa. Por último, el Parque Científico de la UMH, entidad dependiente de la Fundación UMH, constituye un puente eficaz entre la investigación universitaria y el ecosistema empresarial, canalizando proyectos de *spin-offs*, *startups*, contratos y colaboraciones que permiten captar financiación privada orientada a la innovación.

4.2. Fundación UMH y Parque Científico

La Fundación Universitat Miguel Hernández de la Comunitat Valenciana es la entidad sin ánimo de lucro encargada de canalizar iniciativas externas a la universidad, tanto académicas como empresariales, actuando como un nexo con el entorno socioeconómico. Dentro de su ámbito se ubica el Parque Científico de la UMH (PCUMH), concebido para promover la

transferencia de conocimiento y la cultura emprendedora. Según su web institucional, el Parque “está comprometido con las empresas, la innovación y la ciencia”, y se configura como espacio para impulsar *start-ups*, *spin-offs* y colaboración con mercados empresariales.

Desde una perspectiva funcional, el PCUMH ofrece asesoramiento personalizado en financiación —tanto pública como privada— a través de programas específicos como el club de inversores *Vincle Capital* o jornadas formativas. Igualmente, desempeña funciones como nodo del CDTI (Red PIDI), lo que permite a empresas innovadoras acceder a líneas públicas de I+D+i.



Ilustración 1: Sede del PCUMH. Fuente: Diario Información

En términos cuantitativos, el presupuesto anual destinado por la UMH a iniciativas ligadas al Parque y a la Fundación (como formación, premios de emprendimiento, aceleración y espacios infraestructurales) alcanzó aproximadamente 1,7 millones de euros en 2023. Sin embargo, las cuentas públicas no distinguen qué parte de ese presupuesto proviene directamente de fuentes externas, lo que dificulta valorar con precisión la rentabilidad en términos de *Fundraising*.

Además de su actividad empresarial, el Parque Científico de la UMH desempeña una función estratégica como facilitador de financiación privada para el personal investigador y las *spin-offs* nacidas en el seno de la universidad. A través de su línea de trabajo en *Crecimiento Empresarial*, el PCUMH ofrece acompañamiento en la búsqueda y solicitud de líneas de financiación tanto públicas como privadas, incluyendo el diseño de estrategias financieras, preparación de propuestas y gestión de convocatorias (Parque Científico UMH, s. f.-a).

Este acompañamiento se extiende también a grupos de investigación de la UMH, a quienes se brinda asesoramiento específico para transformar resultados científicos en oportunidades

de transferencia, y para identificar vías de captación de recursos más allá de las convocatorias tradicionales (Parque Científico UMH, s. f.-b).

Esta labor de orientación y acompañamiento en la búsqueda de financiación —ya sea mediante convocatorias públicas competitivas como Neotec, Enisa o IVACE, o a través de redes de inversión privada— refuerza el papel del Parque como intermediario estratégico en el ecosistema de transferencia, facilitando que investigadores y *startups* vinculadas a la UMH capten recursos externos para desarrollar sus proyectos.

4.3. Consejo Social de la UMH

El Consejo Social de la UMH es el órgano colegiado de participación de la sociedad en la universidad, previsto por la Ley del Sistema Universitario y desarrollado por la normativa autonómica valenciana. Se trata de un órgano de gobierno universitario inserto en la estructura institucional, destinado a conectar la universidad con la sociedad y a involucrar a esta última en la orientación y rendición de cuentas de la institución académica (Generalitat Valenciana, 2003). Desde el punto de vista jurídico, la legislación nacional y autonómica atribuye a este órgano funciones propias y autonomía organizativa, respetando la autonomía universitaria, pero configurándolo como punto de unión entre universidad y sociedad para asegurar un equilibrio entre la independencia académica y la responsabilidad ante el entorno social (Gobierno de España, 2023).

En cuanto a su composición, la Ley establece que la mayoría de sus miembros han de ser personalidades externas a la comunidad académica, a excepción del Rector, el Secretario General y el Gerente de la universidad son miembros natos internos, junto con un representante del profesorado, uno del estudiantado y uno del personal de administración y servicios, elegidos por el Consejo de Gobierno de la UMH (Generalitat Valenciana, 2005).

Las funciones del Consejo Social vienen definidas en la normativa básica y autonómica, así como en el Reglamento interno de la UMH, y abarcan tanto competencias económico-

financieras como de planificación y conexión con la sociedad. De entre sus funciones se debe destacar la canalización de la colaboración de la sociedad en la financiación de la universidad. El Consejo Social de la UIMH, a través de la Ley del Sistema Universitario y la Ley valenciana 2/2003, tiene por objetivo promover el apoyo económico y el mecenazgo hacia la universidad por parte de personas y entidades, públicas y privadas (Generalitat Valenciana, 2003). En este sentido, el Consejo Social actúa como instrumento para impulsar aportaciones externas, complementarias a la financiación pública, que contribuyan a la mejora de la calidad universitaria.

El rol actual del Consejo Social de la UMH en materia de *fundraising* universitario se manifiesta a través de varias vías que potencian la obtención de recursos no procedentes del presupuesto público. En primer lugar, normativamente el Consejo Social tiene el mandato expreso de promover el mecenazgo y las iniciativas de apoyo económico de la sociedad hacia la institución. Este papel impulsor se concreta en la UMH mediante acciones coordinadas con el equipo de gobierno: por ejemplo, el propio Consejo Social cuenta con una Comisión de Relaciones con la Sociedad dedicada a canalizar las iniciativas de colaboración externa y a reforzar lazos con empresas, antiguos alumnos y otros agentes sociales relevantes (UMH, 2010). En segundo lugar, el Consejo Social respalda institucionalmente las campañas de captación de fondos. La UMH ha desarrollado un *Portal de Mecenazgo* y programas de micromecenazgo para proyectos de investigación y actividades de interés general, cuyo éxito depende en parte del apoyo y la visibilidad que otorgue el Consejo Social. De hecho, la autoevaluación interna del propio Consejo en 2023/24 destaca que “*se potencia el mecenazgo social y empresarial para captar recursos complementarios* (UMH, 2024-a), reflejando una orientación proactiva a atraer donaciones y patrocinios.

Asimismo, el Consejo Social desempeña una función de reconocimiento y fidelización de los colaboradores externos de la UMH. A través de los Premios Consejo Social, que se celebran periódicamente, este órgano visibiliza y premia las aportaciones destacadas de empresas, fundaciones, cátedras institucionales y personas que apoyan a la universidad. Estos galardones refuerzan la interrelación Universidad-Sociedad y sirven de incentivo simbólico

para el mecenazgo: por ejemplo, en la XVIII edición de los Premios Consejo Social (2025) se distinguió a la *Fundación Rafael Bernabéu* en la categoría de entidad sin ánimo de lucro, reconociendo su compromiso con el mecenazgo educativo y cultural en favor de la sociedad (Instituto Bernabéu, 2024). Con estos actos, el Consejo Social fortalece los vínculos con benefactores y patrocinadores, agradeciendo públicamente sus contribuciones e implicación en la misión universitaria.

Asimismo, la participación del Consejo Social en las cátedras financiadas con recursos externos es especialmente relevante. Las cátedras de empresa y cátedras de mecenazgo de la UMH reciben el respaldo estratégico del Consejo Social, tanto mediante su aprobación formal (cuando implican convenios de gran entidad económica), como a través de su promoción. La UMH cuenta con doce cátedras institucionales y una veintena de cátedras de mecenazgo activas, sostenidas por convenios con empresas, fundaciones y administraciones, y el Consejo Social busca garantizar su alineamiento con las prioridades académicas y facilitar su continuidad. Además, el Consejo Social actúa como catalizador de las distintas



Ilustración 2: Entrega de los X Premios del Consejo Social a las Cátedras Institucionales de la UMH. Fuente: Comunicación UMH

iniciativas de financiación externa de la UMH: aprueba y supervisa las más importantes, anima a la sociedad a colaborar económicamente y reconoce institucionalmente a quienes lo hacen, integrando así el *fundraising* en la gobernanza universitaria.

En resumen, el Consejo Social de la UMH constituye un pilar institucional clave para vincular la universidad con su entorno y potenciar la financiación externa. Sus fortalezas radican en la autoridad conferida por la ley, la representación social que aglutina y su capacidad para supervisar, legitimar y aplaudir las contribuciones de mecenas y patrocinadores. Estas cualidades lo convierten en un aliado estratégico del equipo de

gobierno universitario a la hora de diversificar las fuentes de financiación y consolidar proyectos con apoyo no público.

4.4. Servicio de Gestión Presupuestaria y Patrimonial

4.4.1. Funciones del Servicio de Gestión Presupuestaria y Patrimonial relativas al *Fundraising*

En el marco de la Universidad Miguel Hernández de Elche (UMH), el Servicio de Gestión Presupuestaria y Patrimonial es el órgano responsable de canalizar las aportaciones económicas externas no vinculadas a la financiación pública tradicional. Su papel resulta crucial en la articulación del *Fundraising* universitario, a través de la Unidad de Mecenazgo, al gestionar tanto la formalización administrativa como el régimen fiscal aplicable a las donaciones, patrocinios y convenios de colaboración empresarial.

Entre las funciones relacionadas con el mecenazgo podemos destacar: asesorar sobre la modalidad jurídica más adecuada para la aportación (donación, patrocinio, convenio); supervisar la formalización documental y la asignación presupuestaria; emitir certificados fiscales necesarios para que el colaborador pueda aplicar deducciones en su declaración (IRPF o IS); y gestionar internamente la afectación de los fondos a las unidades, proyectos o actividades designadas.

El portal oficial distingue entre varias formas de aportación: donación pura y simple, micromecenazgo, cesión de uso sin contraprestación, patrocinio y convenios de colaboración empresarial en actividades de interés general. Profundizando en el micromecenazgo, nos encontramos ante una nueva figura derivada del concepto anglosajón de *crowdfunding*, es un método de financiación colectiva donde individuos o empresas obtienen capital de un gran número de personas, generalmente a través de internet, para proyectos o iniciativas.

En particular, el micromecenazgo permite realizar pequeñas aportaciones altruistas con destino a proyectos concretos. Según el portal Mecenazgos UMH, actualmente hay varias

iniciativas activas en torno a categorías como investigación, cultura, deporte o acción social. La plataforma permite realizar donaciones desde 1 €, estableciendo objetivos mínimos por campaña.

Las donaciones canalizadas a través de la UMH pueden acogerse al régimen fiscal especial previsto en la Ley 49/2002. Para personas físicas, las deducciones alcanzan el 80 % de los primeros 150 € donados, y el 35 % del resto, ampliables al 40 % si se trata de donaciones recurrentes. Para personas jurídicas, la deducción es del 35 %, ampliable también al 40 % en determinados casos (Agencia Tributaria, s.f.). Estas ventajas son aplicables siempre que la UMH emita el correspondiente certificado de donación, lo que garantiza un marco fiscal favorable tanto para mecenas particulares como institucionales.

Desde una perspectiva organizativa, la UMH dispone de una estructura sólida y jurídicamente bien articulada para gestionar aportaciones externas. El portal institucional es claro, incluye los modelos necesarios y está alineado con la normativa estatal vigente. Esto representa una fortaleza formal evidente frente a otras universidades que no cuentan con procedimientos visibles o centralizados.

Sin embargo, desde el punto de vista estratégico, se aprecian algunas limitaciones operativas: aunque el portal Mecenas UMH muestra proyectos activos de micromecenazgo, su visibilidad institucional es escasa, y no parece haber campañas activas de promoción del mecenazgo más allá del entorno digital. Además, no se publican cifras globales sobre ingresos por este canal, ni se ofrecen informes públicos de seguimiento o evaluación. Por otro lado, el Servicio de Gestión Presupuestaria actúa de forma esencialmente reactiva, sin evidencias de iniciativas proactivas orientadas a construir una comunidad de donantes o fidelizar aportantes institucionales.

En conclusión, el Servicio de Gestión Presupuestaria y Patrimonial de la UMH constituye un pilar necesario - aunque no suficiente - para el desarrollo del *fundraising* institucional. Su operativa es jurídicamente sólida, y su documentación es accesible. Sin embargo, la ausencia de cultura institucional proactiva en materia de captación de fondos limita su impacto

estratégico. En este sentido, disponer del mecanismo no garantiza resultados si no se activa desde una lógica de comunicación, rendición de cuentas y promoción institucional activa.

4.4.2. Unidad de Mecenazgo. Cátedras de Mecenazgo e Institucionales.

En un intento por avanzar hacia una mayor institucionalización del *Fundraising*, la UMH ha puesto en marcha recientemente una Unidad de Mecenazgo adscrita al Servicio de Gestión Presupuestaria y Patrimonial, incluyendo una partida presupuestaria en los presupuestos de 2025 (Comunicación UMH, 2024-a). Esta unidad tiene por finalidad facilitar, coordinar y asesorar en la tramitación de aportaciones filantrópicas, canalizando donaciones de entidades privadas y promoviendo fórmulas estables de colaboración económico-académica. Su creación representa un paso relevante en la consolidación organizativa de la captación de fondos, aunque todavía no ha desplegado campañas públicas sistemáticas ni un repositorio claro de resultados.

Entre los mecanismos que canalizan aportaciones externas a la UMH destacan las Cátedras Institucionales y las Cátedras de Mecenazgo, reguladas en el reglamento aprobado en diciembre de 2024. Aunque ambas figuras permiten financiar actividades universitarias mediante colaboración con entidades externas, responden a lógicas jurídicas diferenciadas, dado el incremento en el número de cátedras en la UMH y en la heterogeneidad en las formas de financiación y colaboración requeridas.

Estas figuras se regulan conforme al Reglamento de Cátedras de Mecenazgo e Institucionales de la UMH (2024) y permiten establecer marcos estables de colaboración con agentes externos, tanto públicos como privados, sobre la base de una financiación directa.

En ambos casos, el Servicio de Gestión Presupuestaria y Patrimonial interviene con un informe técnico-económico previo, supervisando tanto la imputación presupuestaria como la emisión de certificados fiscales y la adecuación legal del convenio de creación.

Aunque las cátedras constituyen una fórmula consolidada de colaboración universidad-empresa, su gestión se mantiene en un plano técnico y disperso. La ausencia de informes

públicos que evalúen su impacto global, económico o estratégico impide que actúen como catalizadores visibles de una cultura filantrópica universitaria más amplia, o como referentes para nuevas campañas de captación.

4.4.3. Tramitación institucional de aportaciones externas a través del Servicio de Gestión Presupuestaria

Las colaboraciones público-privadas representan un componente esencial del ecosistema de financiación universitaria contemporáneo, especialmente en un contexto de restricciones presupuestarias y creciente demanda de vinculación con el entorno socioeconómico. En el caso de la Universidad Miguel Hernández de Elche (UMH), estas alianzas han adoptado diversas formas en los últimos años, consolidando un marco de cooperación que combina apoyo económico, transferencia de conocimiento y compromiso social compartido.

En términos generales, la UMH articula estas colaboraciones a través de figuras como donaciones, cátedras patrocinadas, campañas de micromecenazgo, patrocinios institucionales y convenios con entidades privadas. Estas modalidades permiten integrar recursos financieros o materiales procedentes del sector privado y de la ciudadanía en proyectos universitarios de investigación, formación, emprendimiento o acción social.

Uno de los ejemplos más destacados de donación directa se produjo en 2024, cuando la empresa *Crocs Spain S.L.* donó más de 3.300 pares de botas de agua para su distribución entre municipios valencianos afectados por la DANA (Comunicación UMH, 2024-b). La operación se canalizó a través de la Cátedra Institucional Clínica Jurídica y varios vicerrectorados, evidenciando la capacidad de respuesta solidaria universidad-empresa ante emergencias sociales.



Ilustración 3: recepción de la donación procedente de Crocs.
Fuente: Comunicación UMH

En el ámbito del mecenazgo, la Cátedra de Neurobiología “Remedios Caro Almela” constituye un referente por su continuidad y naturaleza filantrópica. Establecida en 2000 por iniciativa de la familia Martínez-Caro, fue renovada hasta 2025 y ha incrementado la dotación del Premio Científico homónimo a 25.000 €. Su financiación privada sostenida impulsa la investigación de excelencia en neurobiología en el Instituto de Neurociencias UMH-CSIC.

Otro ejemplo lo representa la Cátedra de Recursos Humanos y Salud, creada en 2020 mediante el patrocinio conjunto de cinco entidades privadas, entre ellas Clavei y Sanitas. Esta cátedra promueve formación e investigación en bienestar organizacional, consolidando un modelo de mecenazgo corporativo compartido y orientado al conocimiento aplicado.

A su vez, cabe destacar la Cátedra Juan Perán Ramos de Empresa Familiar, creada en 2004, constituye otro ejemplo tangible del compromiso de la UMH (s.f.-b) con la vinculación público-privada. Impulsada con la colaboración de la Asociación de la Empresa Familiar de Alicante (AEFA) y dirigida por profesionales del sector junto a personal académico, esta cátedra ofrece programas docentes, investigación aplicada y jornadas de intercambio entre estudiantes y empresarios familiares. Recientemente, en la XVIII edición de



Ilustración 4: La Cátedra Juan Perán Ramos, premiada por el Consejo Social de la UMH. Fuente: Diario Información

los Premios del Consejo Social (julio de 2025), esta cátedra fue galardonada en la categoría "Empresas e instituciones", valorándose su contribución a la formación y al impulso del ecosistema empresarial local

El micromecenazgo ha adquirido protagonismo desde 2020 gracias al portal mecenaz.umh.es. Entre sus campañas más relevantes se encuentran la destinada a financiar material sanitario en el contexto del COVID-19 (más de 15.000 € recaudados), y la impulsada por el profesor Enrique Barraón en 2021 para investigar compuestos marinos con actividad

antitumoral. Estas iniciativas muestran el potencial de la financiación ciudadana directa de proyectos científicos.

En cuanto al patrocinio, destaca el patrocinio de las entidades Banco Santander y las empresas Planeta Huerto, Convotis Iberia, Vegabaja Packaging y Laboratorios Quinton, así como la incorporación de Cajamar como entidad colaboradora en la 14.ª edición del Maratón de *Start-ups* del Parque Científico UMH, con una dotación económica específica al proyecto más innovador. Esta sinergia refuerza el vínculo universidad-sector financiero en el fomento del emprendimiento.

También se han formalizado múltiples convenios de colaboración. En 2023, el PCUMH suscribió un acuerdo con la red empresarial *Smart Meeting* para impulsar programas conjuntos de innovación y formación. Del mismo modo, la Confederación Empresarial de la Comunitat Valenciana (CEV) y la UMH firmaron un convenio para facilitar prácticas externas del estudiantado en empresas asociadas.

Finalmente, el patrocinio del Círculo Empresarial de Elche y Comarca (CEDELCO) al proyecto *Elche.me*, desarrollado por la Cátedra Pedro Ibarra, constituye un ejemplo paradigmático de apoyo económico-institucional a iniciativas culturales digitales con proyección ciudadana.

En suma, la UMH ha diversificado sus fórmulas de colaboración público-privada en los últimos años, integrando con éxito mecanismos clásicos como las cátedras o las donaciones con fórmulas emergentes como el *crowdfunding* académico. Estos casos ilustran una tendencia creciente a la hibridación de fuentes de financiación, así como una consolidación paulatina de la cultura de colaboración externa en el ámbito universitario.

5. Análisis de otras universidades y propuestas para la UMH

5.1. Universidades seleccionadas

En este apartado se presentan cuatro universidades españolas elegidas para comparar sus enfoques de *fundraising* universitario: la Universitat Politècnica de València (UPV), la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB), la Universidad Pontificia Comillas y la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC).

La selección obedece a criterios de diversidad institucional (universidades públicas y privada, generalistas y técnico-politécnicas), disponibilidad de datos públicos sobre sus iniciativas de mecenazgo, y la relevancia de sus modelos de captación de fondos para inspirar el caso de la UMH. Estas instituciones representan diferentes grados de madurez en *fundraising* y distintos mecanismos organizativos, lo que permite un análisis comparativo enriquecedor. Todas ellas han desarrollado programas formales de mecenazgo en los últimos años, respondiendo a la necesidad de diversificar las fuentes de financiación de la educación superior.

Universitat Politècnica de València (UPV)

La UPV es una universidad pública técnica con campus en València, Alcoy y Gandía, que cuenta con aproximadamente 34.000 estudiantes. En los últimos años ha apostado por institucionalizar el mecenazgo como vía complementaria de financiación. En 2020 creó la Oficina de Mecenazgo UPV en colaboración con su Consejo Social, dependiente del Vicerrectorado de Internacionalización y Comunicación (Universitat Politècnica de València, 2024-a). Esta oficina canaliza tanto campañas de *crowdfunding* como grandes donaciones, con criterios de transparencia e incentivos fiscales.

Entre sus iniciativas destacan el programa de Becas Alumni UPV (Esparza, 2023), dirigido a estudiantes con talento en situación económica vulnerable, financiado por empresas colaboradoras como Ineco, Resa o Nido Living (Universitat Politècnica de València, 2024-b). En 2024 se otorgaron cinco becas de 3.000 euros anuales, sumando un total de 15.000

euros. Además, la universidad lanzó campañas de micromecenazgo solidarias, como la organizada para paliar los efectos de la DANA en Valencia, que recaudó más de 58.000 euros con el apoyo de 5.370 donantes (Universitat Politècnica de València, 2025).

Universidad Autónoma de Barcelona (UAB)

La UAB es una universidad pública generalista ubicada en Bellaterra, con cerca de 40.000 estudiantes. En 2016 creó la Fundación Alumni UAB como puente con sus antiguos alumnos y plataforma de captación filantrópica (Universitat Autònoma de Barcelona, 2023). A partir de 2019, lanzó el programa "Buscamos soluciones de futuro", centrado en financiar proyectos alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible mediante campañas de *crowdfunding* alojadas en la plataforma StockCrowd.

Desde entonces ha recaudado más de un millón de euros, en su mayoría a través de campañas vinculadas a la investigación en enfermedades raras pediátricas, como la terapia génica para la paraplejía espástica tipo 52 o el síndrome de Wolfram (Universitat Autònoma de Barcelona, 2024). Estas campañas se han apoyado en comunidades comprometidas, como familiares de pacientes, con gran impacto social. La gestión se realiza desde la unidad de Proyectos Estratégicos con respaldo del Vicerrectorado de Economía.

Universidad Pontificia Comillas

Comillas es una universidad privada de inspiración jesuita, con sede en Madrid y cerca de 12.000 estudiantes. Su modelo de *fundraising* es uno de los más consolidados en España, con una Dirección de Desarrollo Institucional y Alumni profesionalizada y altamente activa (Universidad Pontificia Comillas, 2025-a).

Una de sus iniciativas más emblemáticas es la campaña de las Becas Padre Dimo, lanzada en 2022 con el objetivo de financiar estudios completos para estudiantes brillantes sin recursos.

La campaña de 2025 recaudó más de 300.000 euros, gracias a la implicación de la red Alumni y a un esquema de *matching fund* por parte de la propia universidad (Universidad Pontificia Comillas, 2025-b).

Además, mantiene acuerdos estratégicos con empresas como Aon España, que financia la Cátedra de Catástrofes (Universidad Pontificia Comillas, 2025-c). Las acciones de captación combinan el patrocinio institucional (cátedras, observatorios) con campañas dirigidas a su comunidad de antiguos alumnos, apoyadas en plataformas digitales como StockCrowd.

Universitat Politècnica de Catalunya (UPC)

La UPC es una universidad pública catalana especializada en ingeniería, arquitectura y ciencias, con cerca de 30.000 estudiantes. Su estrategia de mecenazgo comenzó en 2004 con el Programa UPC21 y ha evolucionado hacia un enfoque mixto que combina patrocinio empresarial y participación de *alumni* (Universitat Politècnica de Catalunya, 2024).

Destaca el Fondo de Préstamos UPC *Alumni*, que ha concedido ayudas sin intereses a estudiantes con dificultades económicas gracias a donaciones de antiguos alumnos (Fundació UPC Alumni, 2021). Además, en 2021-2022 lanzó la campaña CFIS *Alumni*, dirigida a financiar estancias internacionales de estudiantes de doble grado de alta capacidad. (CFIS).

En conclusión, las cuatro universidades analizadas evidencian la diversidad de estrategias de captación de fondos en el sistema universitario español. Mientras Comillas exhibe un modelo institucionalizado y maduro basado en la fidelización de su red de *alumni*, la UPV y la UAB muestran experiencias públicas prometedoras centradas en campañas con fuerte contenido social, habiendo obtenido una gran respuesta a raíz de la emergencia de la DANA. La UPC, por su parte, combina su histórico vínculo con empresas con nuevas fórmulas de participación ciudadana a través de sus antiguos estudiantes. Estas prácticas, debidamente adaptadas, ofrecen aprendizajes valiosos para la evolución de la estrategia de *fundraising* de la UMH.

5.2. Modelos y estrategias de fundraising en las universidades seleccionadas

5.2.1. Estructura organizativa y gobernanza

Las cuatro universidades analizadas han desarrollado estructuras formales para impulsar el *fundraising*, aunque con enfoques adaptados a su naturaleza institucional. En la Universitat Politècnica de València (UPV), pública y de perfil tecnológico, se creó en 2022 una Oficina de Mecenazgo con el apoyo

expreso del Consejo Social, órgano que vincula la universidad con la sociedad (Furió, 2022). Esta oficina está supervisada por una comisión mixta formada tanto por miembros de la universidad



Ilustración 5: Presentación proyecto Mecenazgo UPV. Fuente: UPV.es

como por representantes del Consejo Social, encargados de evaluar propuestas y poner en marcha campañas de captación (Furió, 2022). Este modelo de gobernanza compartida asegura alineación estratégica y apoyo institucional al más alto nivel.

Por su parte, la Universitat Politècnica de Catalunya (UPC), otra universidad pública tecnológica, fue pionera en España al establecer programas de patrocinio y mecenazgo desde la década de 2000 (Pérez-Villanueva, 2019). La UPC integró la captación de fondos en su planificación estratégica (Programa UPC21) y más recientemente lanzó en 2019 el programa “+UPC” de micromecenazgo con respaldo institucional (Redacción, 2019). Aunque la UPC no cuenta con una oficina independiente denominada *fundraising*, el programa “+UPC” depende de un vicerrectorado o área de proyección social, evidenciando un compromiso organizativo por institucionalizar el mecenazgo universitario.

En cambio, la Universitat Autònoma de Barcelona (UAB) - universidad pública generalista - ha optado por una integración orgánica de las iniciativas de mecenazgo en su estructura administrativa existente. La UAB lanzó Mecenazgo UAB como una “nueva vía de

colaboración” gestionada desde un área administrativa (Transformación Digital y Organización), en estrecha coordinación con la Fundació Autònoma Solidària, entidad vinculada a la UAB para proyectos solidarios (Universitat Autònoma de Barcelona, s.f.-a). No existe una oficina separada con personal exclusivo de *fundraising*; en su lugar, un equipo dentro de la administración central coordina las campañas de captación y canaliza las colaboraciones con empresas, *alumni* y sociedad civil.

Finalmente, la Universidad Pontificia Comillas, institución privada de inspiración jesuita, incorpora la captación de fondos en su propia gobernanza mediante estructuras dedicadas a la gestión de becas y alianzas. Comillas no denomina “oficina de mecenazgo” a su unidad, pero cuenta con una Oficina de Ayudas al Estudio que administra las becas financiadas por donantes e interlocuta con mecenas (Fundación Endesa, 2024). Asimismo, la alta dirección de Comillas impulsa el *fundraising* de forma estratégica: su Plan Estratégico 2019-2023 (2019) planteó profesionalizar la captación de fondos mediante personal especializado.

En resumen, UPV y UPC han creado órganos formales (oficina o programa) con participación externa, UAB ha integrado el mecenazgo en su estructura administrativa con apoyo de una fundación universitaria, y Comillas aprovecha su propia oficina de becas y el compromiso institucional para gobernar el *fundraising*. Cada modelo responde a su contexto normativo (público vs. privado) y a su cultura organizativa, garantizando en todos los casos un respaldo institucional claro a las actividades de captación.

5.2.2. Modalidades y estrategias de captación

Aunque todas persiguen diversificar las fuentes de financiación, las universidades comparadas han adoptado modalidades de captación de fondos diferenciadas según su misión y público objetivo. Las instituciones públicas analizadas (UPV, UAB, UPC) han enfatizado estrategias de micromecenazgo y campañas participativas, mientras que la universidad privada (Comillas) se ha centrado en donaciones orientadas a becas y colaboraciones corporativas.

En la UPV, el modelo combina campañas de *crowdfunding* abiertas a la comunidad con la búsqueda de grandes donantes individuales o corporativos. La Oficina de Mecenazgo de la UPV articula estas dos vías: cualquier persona - ya sea miembro de la comunidad universitaria o no - puede contribuir a proyectos mediante pequeñas aportaciones en línea, y paralelamente se promueven donaciones o legados de mayor envergadura por parte de empresas y filántropos, incentivadas por las deducciones fiscales de la Ley de Mecenazgo (*Ley 49/2002*). Las campañas de micromecenazgo de la UPV suelen alinearse con causas sociales o retos estratégicos de la universidad, lo que facilita involucrar a un amplio espectro de donantes. Por ejemplo, las primeras iniciativas estuvieron dirigidas a apoyar a estudiantes refugiados y a impulsar proyectos tecnológicos punteros, combinando solidaridad y visibilidad científica (UPV, s.f.). Esta estrategia dual (microdonaciones masivas + donaciones mayores) busca crear una “cultura del dar” en la comunidad universitaria a la vez que atraer el patrocinio de actores clave del entorno socioeconómico.

La UPC sigue una filosofía similar. Su programa “+UPC” se lanzó con el eslogan “Ajuda’ns a fer un món millor” (“Ayúdanos a hacer un mundo mejor”), enfatizando retos sociales concretos: atención sanitaria a colectivos vulnerables, sostenibilidad ambiental o equidad de género en STEAM, entre otros (Monterrasa, 2019). La estrategia de la UPC, por tanto, ha sido instaurar campañas de apadrinamiento de proyectos (p. ej., “Mirades Solidàries” para salud visual, retos de economía circular o iniciativas para atraer talento femenino) financiadas mediante donaciones colectivas de particulares y el apoyo eventual de entidades colaboradoras.



Il·lustració 6: Campaña de donación *Mirades Solidàries UPB*. Fuente: Centre Universitari de la Visió UPB

Además del micromecenazgo, la UPC cuenta con una larga tradición en patrocinios empresariales y creación de cátedras financiadas por industria, lo cual complementa las campañas puntuales. Se destaca que ya en años anteriores la UPC estableció convenios de

patrocinio con empresas y un Club de Empresas para involucrar al sector privado en proyectos universitarios, anticipándose a muchas otras universidades públicas (Pérez-Villanueva, 2019). En suma, las politécnicas han orientado sus estrategias a campañas participativas con foco en tecnología y desarrollo social, sin dejar de lado las alianzas con el tejido empresarial.

La UAB, aun siendo pública, muestra un matiz distintivo en sus modalidades de captación: sus estrategias están muy vinculadas a la responsabilidad social universitaria y la movilización de la propia comunidad universitaria. Mecenazgo UAB enmarca una serie de microcampañas solidarias y de investigación que se ejecutan frecuentemente en formato de proyectos específicos con nombre propio. Entre las modalidades empleadas destacan: donaciones en línea a proyectos de investigación médica (p. ej., terapias génicas para enfermedades raras), campañas de recaudación para proyectos de cooperación y sostenibilidad (medio ambiente, justicia social) y eventos solidarios institucionalizados. Un ejemplo es la Carrera Solidaria UAB, evento deportivo anual cuyas inscripciones y donaciones asociadas se destinan a causas benéficas (Universitat Autònoma de Barcelona, s.f.-b).

La UAB también ha llevado a cabo campañas puntuales de emergencia, canalizando la solidaridad de estudiantes y personal ante desastres (v.g., campaña “La UAB con València” tras inundaciones) (Universitat Autònoma de Barcelona, s.f.-c). Su estrategia, por tanto, se apoya en *engagement* interno: implica a estudiantes, Personal Docente e Investigador (PDI) y Personal de Administración y Servicios (PAS) en actividades de recaudación, a menudo en colaboración con agentes externos (ayuntamientos en carreras, ONG locales, etc.). Adicionalmente, la UAB fomenta el vínculo con *alumni* y amigos de la universidad a través de estas iniciativas de alto contenido social, aunque de forma menos explícita que otros modelos (no existe un programa específico de donaciones de exalumnos más allá de su participación en las campañas generales). Cabe señalar que la terminología en la UAB (“mecenazgo” para proyectos solidarios) refleja su énfasis en la implicación altruista en

temas alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible, más que en la financiación institucional per se.

En contraposición, la Universidad Pontificia Comillas orienta sus estrategias de captación hacia el mecenazgo académico y el apoyo al talento, conforme a su identidad como universidad privada de élite comprometida con la inclusión. La modalidad principal en Comillas son las donaciones destinadas a programas de becas para estudiantes con excelencia académica y recursos limitados. A diferencia de las universidades públicas mencionadas, Comillas no organiza campañas de *crowdfunding* para proyectos de investigación puntuales visibles al gran público, sino que ha desarrollado programas permanentes de becas patrocinadas. Destaca el Programa de Becas Padre Díaz Moreno (coloquialmente “Becas Padre Dimo”), en el cual la universidad invita a antiguos alumnos, personal y organizaciones a donar a un fondo de becas y duplica cada euro aportado por los donantes (Universidad Pontificia Comillas, 2023). Esta estrategia de *matching funds* (donación contra aportación igual de la institución) incentiva la participación filantrópica y evidencia la apuesta institucional por captar fondos específicamente para la misión educativa.

Asimismo, Comillas ha establecido alianzas estratégicas con grandes corporaciones y fundaciones: por ejemplo, convenios con Fundación Endesa, Banco Santander, Iberdrola o despachos jurídicos, que financian becas de excelencia para sus estudiantes (Fundación Endesa, 2024; Universidad Pontificia Comillas, 2023). En muchos casos, estas colaboraciones se enmarcan en programas con nombre propio (Becas Endesa, Becas Santander-Comillas, Becas Talento Público con firmas legales, etc.), lo que sugiere una estrategia de patrocinio corporativo bien desarrollada. Comillas también aprovecha su red de *alumni* a través del Club Comillas Alumni y campañas específicas como “Ayer por mí, hoy por ti” que apelan a antiguos becarios para que contribuyan a financiar a nuevas generaciones, reforzando así un círculo virtuoso de solidaridad intergeneracional. En resumen, la modalidad de Comillas se centra en grandes donantes (empresas, fundaciones y egresados de éxito) y en mecanismos de corresponsabilidad (la universidad aporta fondos propios junto con las donaciones) para garantizar la sostenibilidad de sus programas de becas y ayudas al

estudio. Esta estrategia, más discreta de cara al público general pero muy activa en círculos institucionales, contrasta con las campañas abiertas y masivas de las universidades públicas, evidenciando cómo la naturaleza pública/privada condiciona las formas de *fundraising*: las públicas buscan complementar financiación para proyectos de impacto social, mientras que la privada busca sostenibilidad financiera para su alumnado con talento a través de la filantropía organizada.

5.2.3. Uso de herramientas tecnológicas y canales de comunicación

Un factor común en los cuatro modelos es el fuerte apoyo en herramientas digitales y en estrategias de comunicación multicanal para promover la captación de fondos, si bien cada universidad las implementa acorde a su público objetivo. Todas han desarrollado plataformas web específicas de donación y emplean las redes sociales y otros medios para difundir sus campañas, fortaleciendo la transparencia y la confianza de los donantes.

En la UPV, la Oficina de Mecenazgo lanzó el portal mecenazgo.upv.es, que funciona como plataforma centralizada para presentar las campañas activas y canalizar aportaciones en línea de forma segura (Furió, 2022). Este portal - implementado con tecnología *StockCrowd de crowdfunding* - permite ver en tiempo real el progreso de recaudación de cada campaña, el número de mecenas participantes y proporciona información detallada sobre el destino de los fondos (Universitat Politècnica de València, 2025). La UPV ha puesto especial énfasis en la transparencia de la plataforma, publicando memorias de donaciones y noticias sobre el uso de los fondos (por ejemplo, detalles de equipamiento adquirido con lo recaudado) (Universitat Politècnica de València, 2025).

Además de la herramienta web, la estrategia comunicativa de UPV para el mecenazgo se apoya en sus canales institucionales: notas de prensa, boletines internos y sobre todo redes sociales. La noticia de la creación de la oficina se difundió ampliamente en medios locales y en las cuentas oficiales de la UPV, y la Oficina de Mecenazgo mantiene presencia en Facebook, Twitter, LinkedIn y otras redes para llegar a distintos segmentos de potenciales donantes. Este uso de canales variados –desde prensa tradicional hasta TikTok o Telegram

institucional– busca normalizar el mensaje de la filantropía universitaria y captar la atención tanto de la comunidad interna como de antiguos alumnos y sociedad en general.

La UAB igualmente ha desarrollado su infraestructura digital de micromecenazgo. Dispone de un sitio web dedicado (*micromecenatge.uab.cat*), integrado con la página institucional, donde se presentan los proyectos con sus metas, vídeos explicativos y opciones de donar en unos clics (Universitat Autònoma de Barcelona, s.f.-a). La interfaz permite navegar por proyectos en curso, con descripciones atractivas y actualizaciones, enfatizando el carácter cercano de cada campaña (por ejemplo, historias de investigadores o beneficiarios como Antón, Andreu y Mireia en campañas de enfermedades raras, etc.). Para fomentar la participación y la difusión viral, la plataforma UAB ofrece la opción de suscribirse para recibir información de nuevas campañas y facilita compartir los proyectos en redes sociales (Universitat Autònoma de Barcelona, s.f.-a).



Ilustración 7: Portal Mecenatge UAB. Fuente: Mecenatge UAB

En cuanto a canales de comunicación, la UAB se apalanca mucho en eventos presenciales y en la comunicación interna. La Carrera Solidaria anual, por ejemplo, es anunciada en la web, en notas de prensa y en redes, y consigue involucrar a miles de personas en campus, generando cobertura en medios locales (Universitat Autònoma de Barcelona, s.f.-b). La universidad también utiliza boletines electrónicos y el portal de Alumni UAB para dar visibilidad a las oportunidades de colaborar. Un aspecto que resaltar es la coordinación con actores externos en la comunicación: en campañas como “La UAB con València” tras la DANA, la universidad trabajó con organizaciones locales (Escuela Valenciana) y esto se reflejó en la difusión conjunta en ambos entornos (Universitat Autònoma de Barcelona, s.f.-

b). Así, la UAB multiplica el alcance de sus mensajes aprovechando tanto sus medios institucionales como redes de colaboradores.

La UPC se alinea con las anteriores en el empleo de tecnología de crowdfunding y difusión digital. El programa “+UPC” lanzó páginas web específicas para cada proyecto (por ejemplo, sitios como miradessolidaries.upc.edu para la campaña de salud visual o micrositios para los retos de economía circular y equidad de género). Estas páginas, vinculadas a la web corporativa UPC, integran pasarelas de pago para donaciones y muestran testimonios, imágenes y *FAQs*, educando al donante sobre la importancia del proyecto (Redacción, 2019). La comunicación desde UPC se ha centrado en mostrar el impacto transformador de cada iniciativa, a través de comunicados en catalán, castellano e inglés en su Sala de Prensa digital, y en involucrar a su comunidad universitaria a través de UPC Alumni y las escuelas. Por ejemplo, en el lanzamiento de “+UPC” se difundieron noticias en medios regionales y se implicó al personal y estudiantes de las facultades relacionadas con cada reto para que actuaran como embajadores en sus círculos (Monterrassa, 2019). También la UPC colabora con plataformas externas cuando es útil: en algunas campañas ha usado herramientas de la red *Help by StockCrowd* para llegar a un público más amplio (por ejemplo, la campaña interuniversitaria “Juntos reconstruimos vidas” tras la DANA, que agrupó esfuerzos de varias universidades) (Universitat Politècnica de València, 2025; Mòn Terrassa, 2019).



Ilustración 8: Portal Juntos reconstruimos vidas. Fuente: Portal StockCrowd

En Comillas, el uso de herramientas tecnológicas para *fundraising* se orienta a facilitar las aportaciones de donantes individuales (especialmente *alumni*) y la conexión con grandes patrocinadores. Comillas se ha apoyado en plataformas de crowdfunding en proyectos concretos vinculados a sus becas: por ejemplo, empleó la aplicación *StockCrowd* para campañas impulsadas por antiguas promociones de egresados (Universidad Pontificia

Comillas, 2023). La página web institucional de Comillas dedica una sección completa a “Becas y Ayudas”, donde informa de los diferentes programas de becas patrocinados y ofrece la posibilidad de donar en línea al Fondo de Becas Padre Dimo (Universidad Pontificia Comillas, 2023). En dicha sección, se explica claramente el mecanismo de *matching* (1€ donado = 1€ aportado por la universidad) y se invita a los interesados a consultar el “Informe de Becas” para ver los resultados y destinos de los fondos, lo que refleja un esfuerzo de transparencia similar al de las universidades públicas (Universidad Pontificia Comillas, 2023).

En cuanto a canales de comunicación, Comillas aprovecha su red de contactos institucionales: organiza eventos con patronos y empresas (por ejemplo, encuentros anuales de agradecimiento a benefactores), difunde testimonios de estudiantes becados en sus actos académicos (graduaciones, apertura de curso) y mantiene comunicación personalizada con sus donantes clave a través de la Oficina de Ayudas al Estudio. Adicionalmente, utiliza las redes sociales corporativas y las de Comillas *Alumni* para difundir campañas específicas - un ejemplo fue la campaña de “ángeles de la guarda” que se compartió en LinkedIn y Facebook para atraer pequeñas donaciones recurrentes del personal y exalumnos (Universidad Pontificia Comillas, 2023) -. La colaboración con medios de comunicación también es importante en su estrategia: Comillas suele emitir notas de prensa cuando firma convenios de becas con empresas (p.ej., el acuerdo con Fundación Endesa se divulgó en prensa nacional), subrayando el impacto social de dichas alianzas (Fundación Endesa, 2024).

En síntesis, todas las universidades utilizan intensivamente la tecnología (plataformas de donación en línea, correo electrónico, redes sociales) como facilitador del *fundraising*, a la vez que adaptan su comunicación al perfil de sus donantes objetivo. UPV, UAB y UPC han creado ecosistemas digitales participativos para campañas de micromecenazgo, complementados por amplia difusión en medios y redes; Comillas, enfocada en donantes institucionales y su base de *alumni*, emplea herramientas digitales para gestionar donativos, pero sobre todo cultiva la comunicación directa y la rendición de cuentas a sus benefactores. Esta combinación de innovación tecnológica y comunicación estratégica es un factor clave

para el éxito de los modelos de *fundraising* analizados, ya que reduce barreras de participación y aumenta la visibilidad y credibilidad de las iniciativas.

5.2.4. Resultados económicos y entorno social

Los resultados obtenidos por los cuatro modelos de *fundraising* –en términos tanto de recaudación económica como de impacto social generado– evidencian el potencial de estas iniciativas, aunque reflejan también las diferencias de escala y enfoque entre las universidades. En cuanto a volumen de fondos captados, las universidades públicas con programas más recientes (UPV, UAB, UPC) han logrado recaudar decenas de miles de euros en campañas concretas, mientras que la universidad privada Comillas moviliza anualmente cientos de miles de euros en becas gracias a sus alianzas. No obstante, más allá de las cifras monetarias, todas resaltan el retorno social de lo recaudado, es decir, los beneficios tangibles para la comunidad universitaria y la sociedad.

La UPV, pese a la juventud de su oficina (operativa desde mediados de 2022), ha mostrado casos exitosos de recaudación. Su primera campaña de micromecenazgo - ayuda a estudiantes ucranianos refugiados - reunió 30.213 € gracias a 432 donantes en pocas semanas (UPV, s.f.). Poco después, lanzó una campaña de apoyo a su equipo de estudiantes *Hyperloop* y, ya en 2024, coordinó una importante colecta solidaria tras las inundaciones (DANA) que afectaron gravemente su región. En esta última iniciativa “La UPV con las víctimas de la DANA”, la comunidad universitaria y la sociedad valenciana se volcaron: más de 600 aportaciones individuales supusieron el 91% de las donaciones recibidas y permitieron alcanzar un total de 58.383 € recaudados en apenas mes y medio (Universitat Politècnica de València, 2025). Estos fondos se destinaron íntegramente a la reconstrucción de equipamientos educativos en las localidades afectadas, demostrando cómo el mecenazgo puede canalizar la responsabilidad social universitaria ante emergencias del entorno (Universitat Politècnica de València, 2025). Aunque la UPV aún está construyendo una trayectoria histórica de resultados, estos hitos iniciales indican una capacidad de movilización considerable. También empiezan a vislumbrarse retornos cualitativos: gracias a las donaciones, estudiantes en situación de vulnerabilidad pudieron continuar sus estudios, proyectos tecnológicos

estudiantiles alcanzaron metas (el equipo *Hyperloop* logró financiar su prototipo para competir internacionalmente) y la universidad fortaleció lazos con empresas como Ford, que valoraron públicamente la iniciativa (Furió, 2022). Es decir, el impacto va más allá del monto: se traduce en mejora de vidas, avance científico y mayor integración universidad-sociedad.

La UAB presenta un historial algo más amplio de campañas de mecenazgo, cuyos resultados acumulados son significativos especialmente en el ámbito solidario. A través de sus diferentes microcampañas desde 2019, la UAB ha conseguido financiar tanto proyectos internos de investigación como contribuir a causas sociales externas. Un ejemplo destacado es la Carrera Solidaria UAB: en su XII edición, la participación de 1.100 personas se tradujo en 26.583,39 € recaudados, destinados a la investigación médica de la Marató de TV3 sobre salud reproductiva (Universitat Autònoma de Barcelona, s.f.-b). De igual manera, en 2022 la campaña “La UAB con València” - en apoyo a escuelas afectadas por inundaciones - logró 11.226 € canalizados a través de la ONG Escola Valenciana para reconstruir 35 centros educativos dañados (Universitat Autònoma de Barcelona, s.f.-b).

Aunque algunas campañas han tenido cifras modestas (por ejemplo, ~1.400 € para un proyecto de empoderamiento de mujeres migrantes), otras han superado ampliamente los diez o veinte mil euros, mostrando que la UAB puede alcanzar a amplios colectivos de donantes según la causa. Desde 2019, la Universidad Autónoma de Barcelona (UAB) ha recaudado un total de 1.080.000 euros mediante catorce campañas de micromecenazgo dirigidas a impulsar proyectos de investigación, acción social y cultura. Estas iniciativas han contado con el respaldo de más de 5.000 donantes, entre particulares y entidades, y han permitido financiar propuestas con impacto directo en salud, medio ambiente, inclusión o patrimonio. Las campañas más exitosas se han centrado en enfermedades raras infantiles de origen genético, como la paraplejia espástica tipo 52 (620.000 €), el síndrome de Wolfram (180.000 €) y la deficiencia de adenilsuccinato liasa (110.000 €), evidenciando el poder de la colaboración ciudadana en causas altamente específicas y sensibles. Según el vicerrector de Economía de la UAB, Xavier Ramos, este volumen de donaciones refleja la confianza de

la sociedad en la labor investigadora y el compromiso social de la institución (UAB, 2025, 5 de junio). Estos resultados también han tenido un efecto reputacional positivo para la UAB, reforzando su imagen de “universidad solidaria” comprometida con los ODS, lo cual a su vez incentiva a nuevos colaboradores a sumarse.

En el caso de la UPC, al ser su programa “+UPC” relativamente reciente, los resultados económicos documentados son parciales pero prometedores. En su campaña inaugural “Mirades Solidàries” (2019-2020), centrada en garantizar atención visual a personas sin recursos, la UPC logró recaudar fondos suficientes para atender a más de 2.000 pacientes al año en su clínica universitaria de optometría, cifra que se ha mantenido con el apoyo de mecenas y voluntarios (Redacción, 2019). Con esta iniciativa se cumple un doble objetivo: ofrecer tratamientos a gente sin recursos a través de donaciones de particulares y garantizar que el alumnado del Centro Universitario de la Visión pueda sufragar los costes de los tratamientos que practican los alumnos.

Otras campañas de “+UPC” han tenido metas más cualitativas que cuantitativas: por ejemplo, el *Recircula Challenge* (reducción de residuos textiles) obtuvo financiamiento para otorgar premios a los equipos ganadores e incubar sus proyectos, y el programa Aquí STEAM ha conseguido recursos para llevar actividades a decenas de escuelas, acercando la tecnología a niñas jóvenes. Aunque no se han comunicado públicamente todos los importes recaudados en cada microcampaña, la UPC ha señalado que el verdadero éxito radica en el efecto multiplicador: por ejemplo, la iniciativa de salud visual no solo consiguió fondos externos, sino que integró a 500 estudiantes voluntarios y 30 profesores, generando un impacto social sostenido y aprendizaje práctico para los alumnos (Monterrosa, 2019).

De igual forma, la captación de fondos ha permitido a la UPC estrechar relaciones con administraciones y empresas locales (varias campañas contaron con cofinanciación de ayuntamientos o el área metropolitana de Barcelona), lo que augura una mayor sostenibilidad de estos proyectos en el futuro. En resumen, el retorno social en la UPC se refleja en mejoras concretas (p.ej., pacientes que recuperan visión, formación de los alumnos, reducción de

contaminación, fomento de vocaciones femeninas en ingeniería) y en un posicionamiento de la universidad como actor relevante en la solución de problemas reales.

Comillas, por su parte, muestra los resultados más cuantiosos en términos financieros, coherentes con su estrategia de grandes donantes. A través de sus programas de becas y convenios de patrocinio, esta universidad ha canalizado fondos filantrópicos importantes hacia el apoyo estudiantil. Un indicador es el Programa de Becas de Excelencia Fundación Endesa-Comillas, que en siete años ha invertido 2,27 millones de euros en la formación de 132 alumnos de Comillas (Fundación Endesa, 2024). Solo en 2023, Comillas otorgó unas 320 becas con la ayuda de Endesa y otros patrocinadores, cubriendo entre el 40% y el 85% de las matrículas de los estudiantes beneficiarios (Fundación Endesa, 2024).

Además, el fondo de Becas Padre Dimo (alimentado por donaciones de particulares igualadas por la universidad) ha ido creciendo: la universidad



Ilustración 9: Entrega de Becas a la Excelencia Endesa. Fuente: UPC

se plantea ayudar cada curso a 25 jóvenes de alto potencial y bajos recursos mediante este fondo, meta que se ha ido logrando gracias a aportaciones periódicas del PAS, PDI, *alumni* y amigos de Comillas (Universidad Pontificia Comillas, 2023).

Aunque Comillas no publica abiertamente el total anual recaudado en donaciones, los datos disponibles sugieren que cada año capta del orden de varios cientos de miles de euros adicionales para becas propias (sumando aportaciones de empresas como Santander, Iberdrola, Allen & Overy, etc., mencionadas en sus programas de ayudas) (Universidad Pontificia Comillas, 2023). El retorno social de estos resultados es particularmente visible en la promoción de la igualdad de oportunidades: durante el curso 2022-2023, cerca de 2.500 estudiantes de Comillas recibieron algún tipo de beca o ayuda al estudio (entre públicas y

privadas), testimonio de la magnitud del esfuerzo financiero en el que el mecenazgo privado tiene un peso significativo (Comillas, 2023; Fundación Endesa, 2024). Esto redunda en una composición estudiantil más diversa y en la proyección de Comillas como institución académica de excelencia y compromiso social. Adicionalmente, los vínculos con los patrocinadores han generado beneficios mutuos: por ejemplo, Endesa no solo aporta dinero, sino que ofrece prácticas e inserción laboral preferente a los becarios, cerrando el ciclo de inversión social (Fundación Endesa, 2024). En definitiva, Comillas ejemplifica cómo el *fundraising* robusto puede integrarse en el modelo educativo, aportando recursos financieros sustanciales y creando un fuerte valor social añadido (talento formado que de otro modo se habría desperdiciado).

5.2.5. Barreras y factores de éxito

El análisis comparativo permite identificar barreras comunes que han debido afrontar estas universidades para desarrollar sus modelos de *fundraising*, así como factores clave de éxito que han facilitado la captación de fondos. Si bien cada institución opera en un contexto diferente, en el panorama español existen obstáculos estructurales similares –especialmente en el sector público– y también buenas prácticas transversales que han emergido en estos casos pioneros.

Entre las principales barreras, destaca la todavía incipiente cultura del mecenazgo universitario en España. En las universidades públicas, tradicionalmente financiadas casi en su totalidad por fondos estatales, ha habido cierto “miedo a la mercantilización” de la universidad y reticencias internas a buscar dinero en el sector privado (Pérez-Villanueva, 2019). Este recelo cultural implica que iniciativas como las oficinas de *fundraising* puedan encontrar, en sus inicios, poca familiaridad o incluso desconfianza entre parte del profesorado o del personal, que no ven la captación de fondos como algo propio del quehacer universitario. Asimismo, existe un desconocimiento o falta de experiencia en cómo relacionarse con empresas y donantes filantrópicos (Pérez-Villanueva, 2019). Las universidades españolas han tenido que aprender prácticas que en el mundo anglosajón están asentadas (p.ej., marketing para donantes, gestión de bases de datos de *alumni*, etc.).

De hecho, son pocas aún las universidades que cuentan con unidades profesionalizadas de captación (Pérez-Villanueva, 2019), lo que ha supuesto para UPV, UAB, UPC un desafío inicial: tuvieron que diseñar desde cero sus planes, formar o contratar personal especializado y sensibilizar a la comunidad universitaria sobre la importancia del *fundraising*. En el caso de Comillas, a pesar de ser privada y estar más acostumbrada a buscar fondos extra, también enfrentó barreras como la limitación de su base de donantes potenciales (al ser una universidad más pequeña que las públicas, tiene menos *alumni* y depende de convencer a un número reducido de grandes mecenas) y la competencia con otras causas benéficas de la Iglesia o del sector educativo por la atención de los filántropos.

Otra barrera general es de tipo burocrático y legal: aunque la Ley 49/2002 ofrece incentivos fiscales al mecenazgo, las universidades (especialmente públicas) han tenido que desarrollar marcos administrativos para gestionar donaciones con transparencia, emitir certificados para desgravar, firmar convenios, etc., lo cual conlleva cierta complejidad jurídica. Por ejemplo, los convenios de patrocinio requieren gestionar IVA y contraprestaciones, mientras que las donaciones puras exigen mecanismos contables específicos (Pérez-Villanueva, 2019). Sortear esta burocracia sin desanimar al donante es un equilibrio delicado. Finalmente, un obstáculo a mencionar es la falta de tradición filantrópica hacia la educación superior por parte de la sociedad española. A diferencia de EE.UU. o Reino Unido, donde existe un hábito consolidado de exalumnos y empresas de donar a las universidades, en España este hábito está en formación. Todas las instituciones analizadas han tenido que invertir esfuerzos en educar a sus públicos sobre por qué donar a una universidad pública o a un fondo de becas privadas, enfrentándose a veces a escepticismo o desconocimiento.

Frente a estas barreras, los casos de éxito analizados han desplegado una serie de factores facilitadores o estrategias exitosas, varios de los cuales coinciden entre las cuatro universidades. Un factor crucial es el liderazgo y apoyo institucional decidido. Cuando los equipos de gobierno (rectores, vicerrectores, presidentes de consejos) creen en el proyecto, este arranca con más fuerza. En la UPV, por ejemplo, el rectorado y el Consejo Social impulsaron conjuntamente la Oficina de Mecenazgo desde el principio, otorgándole

legitimidad y recursos (Furió, 2022). Igualmente, en Comillas la implicación directa de la universidad aportando fondos y el respaldo de su Patronato han sido claves para convencer a otros donantes (Universidad Pontificia Comillas, 2023).

Otro factor de éxito es la alineación de las campañas de *fundraising* con la misión y valores de la universidad. Todas las instituciones han elegido inteligentemente causas que resuenan con su comunidad y su identidad: la UAB vinculó mecenazgo a solidaridad y Agenda 2030, UPC a innovación social, UPV a apoyo educativo y tecnológico regional, Comillas a becas y formación humana.

Asimismo, un elemento común de éxito ha sido la transparencia y rendición de cuentas en el uso de los fondos. Publicar los resultados (euros recaudados, destinos específicos, beneficiarios alcanzados) genera confianza y anima a repetir la experiencia. La UPV, por ejemplo, hizo público el informe del dinero de la DANA y su destino a equipamiento escolar, agradeciendo a los donantes su aportación (Universitat Politècnica de València, 2025). La

UAB informó de cada euro entregado a la Marató de TV3 o a las becas refugio, y Comillas elabora informes anuales de becas para sus patrocinadores (Universidad Pontificia Comillas, 2023). Esta transparencia profesional acerca el funcionamiento de la captación de fondos a estándares internacionales y es fundamental para vencer el posible escepticismo inicial.



Ilustración 10: Cartel de La Marató de la UAB.
Fuente: UAB

También es destacable como factor de éxito la participación de los Consejos Sociales y fundaciones universitarias como aliados estratégicos. En las universidades públicas, los Consejos Sociales (donde se sientan representantes empresariales y de la sociedad civil) han jugado un papel catalizador: apoyan con contactos, difusión y validación institucional las iniciativas de mecenazgo (Pérez-Villanueva, 2019).

Un factor operacional clave es la profesionalización y la planificación. Los casos exitosos no han improvisado: han creado unidades (formales o informales) con personal dedicado, han establecido objetivos y métricas (número de donantes, importe anual, proyectos a financiar) y han adaptado técnicas de *fundraising* modernas. UPV contrató una plataforma (*Stockcrowd*) tecnológica especializada y formó a su personal en su uso; UAB se apoyó en su fundación para gestionar donaciones con rigor administrativo. Esta profesionalización permite un seguimiento continuo de potenciales mecenas, la segmentación de mensajes y la construcción de relaciones a largo plazo (como demuestra la retención de donantes en las becas Comillas o en las carreras anuales UAB).

Finalmente, la comunicación y sensibilización constantes se cuentan entre los factores de éxito más visibles. Las universidades que han logrado captar fondos han sabido “contar su historia” de forma atractiva: han humanizado las causas (rostros de estudiantes beneficiados, testimonios), han utilizado múltiples canales para llegar a su público objetivo y han creado un sentido de comunidad en torno a la donación (“somos una gran familia solidaria”, etc.). Esto genera un círculo virtuoso: cada historia de éxito comunicada atrae a nuevos colaboradores, como se ha visto con el efecto llamada tras la exitosa campaña inicial de UPV o con la creciente participación interanual en las acciones UAB.

En síntesis, para superar las barreras del contexto español, las universidades han recurrido al compromiso institucional firme, la elección estratégica de causas, la transparencia, el apoyo de actores externos, la profesionalización de la gestión y la comunicación efectiva como pilares de éxito. La experiencia de estas cuatro instituciones sugiere que, cuando estos factores confluyen, el *fundraising* universitario puede despegar incluso en entornos tradicionalmente poco habituados a él, generando beneficios tangibles para la universidad y la sociedad.

5.2.6. Lecciones aplicables al caso UMH

Del contraste sistemático de los cuatro modelos de *fundraising* analizados se desprenden valiosas lecciones que pueden guiar a la Universidad Miguel Hernández de Elche (UMH) en la potenciación de su propia captación de fondos. Si bien la UMH tiene sus particularidades, muchas de las mejores prácticas identificadas resultan transferibles y adaptables al supuesto concreto. A continuación, se sintetizan las lecciones más relevantes:

1. Creación de una estructura de mecenazgo con apoyo institucional. Al igual que la UPV y la UPC, la UMH debería considerar la creación de una unidad específica (oficina o programa) de *fundraising* respaldada por los órganos de gobierno. Contar con una oficina de captación de fondos –idealmente impulsada junto con su Consejo Social– proporcionaría un marco formal para gestionar donaciones con eficiencia y credibilidad. Para la UMH, integrar a representantes externos (empresarios locales, *alumni* destacados) en una comisión de mecenazgo podría ampliar su red de contactos y oportunidades.

2. Diversificación de estrategias de captación. Las universidades analizadas han mostrado que combinar diferentes modalidades de captación de fondos - desde *crowdfunding* hasta patrocinios empresariales o grandes donaciones - ha sido clave para consolidar sus estrategias de *fundraising*. En este sentido, la Universidad Miguel Hernández de Elche (UMH), que ya dispone de un portal específico de micromecenazgo (*mecenas.umh.es*), podría potenciar su uso

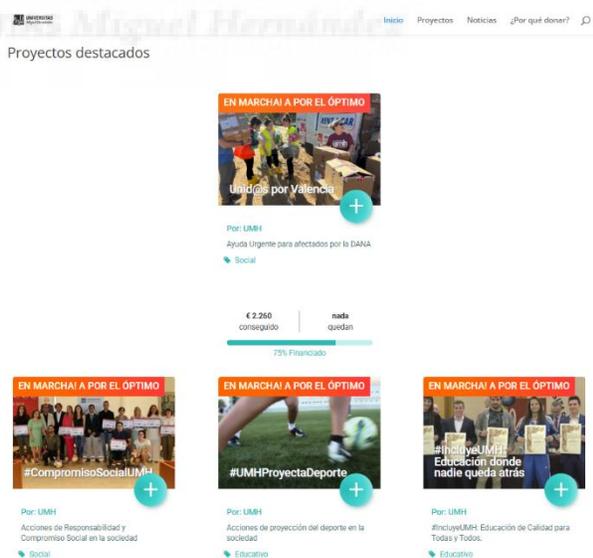


Ilustración 11: Portal Mecenas UMH. Fuente: UMH

siguiendo el ejemplo de la UPV y la UAB. Campañas dirigidas a proyectos concretos - como becas comedor, equipamiento de laboratorio o investigación con impacto social en Elche y

su entorno - permitirían movilizar tanto a la comunidad universitaria como al público general mediante pequeñas aportaciones individuales.

Paralelamente, y tomando como referencia el modelo de la Universidad Pontificia Comillas, la UMH podría avanzar hacia un esquema más ambicioso de atracción de grandes donantes y alianzas corporativas. Esto incluiría, por ejemplo, la creación de un programa estructurado de becas empresariales en colaboración con compañías del entorno socioeconómico de la provincia, así como el impulso de cátedras patrocinadas que canalicen financiación estable hacia la investigación aplicada y el desarrollo del talento. Diversificar los canales de captación - crowdfunding, convenios institucionales, legados o donaciones periódicas - no solo mitiga la dependencia de una única vía de ingreso, sino que favorece un crecimiento sostenido y adaptado a las posibilidades de cada perfil de donante.

3. Uso intensivo de herramientas tecnológicas y comunicación eficaz. La experiencia de las universidades analizadas muestra que contar con herramientas tecnológicas avanzadas es imprescindible para facilitar y escalar la captación de fondos. Aunque la UMH ya dispone de un portal propio de micromecenazgo, existen márgenes claros de mejora en usabilidad, comunicación y posicionamiento. En este sentido, podrían tomarse como referencia las funcionalidades avanzadas de plataformas como *mecenazgo.upv.es* o *micromecenatge.uab.cat*: información clara de los proyectos, seguimiento de impacto, opciones de pago seguro, emisión automática de certificados fiscales, e incluso versiones multilingües para captar a *alumni* internacionalizados.

Ahora bien, la tecnología por sí sola no basta. Tan relevante como disponer de una buena plataforma es desarrollar una estrategia comunicativa proactiva, integrada y sostenida. Las universidades que han tenido más éxito - como Comillas - han logrado alinear el mecenazgo con su identidad institucional, generando un relato positivo que refuerza el sentido de pertenencia y el orgullo de contribuir. La UMH debería visibilizar sus campañas y logros de captación mediante notas de prensa, redes sociales, boletines dirigidos a egresados, y eventos presenciales en campus. Asimismo, organizar actos simbólicos de reconocimiento a donantes - como hace Comillas con sus patrocinadores - o iniciativas comunitarias con impacto

mediático - como la carrera solidaria de la UAB - contribuiría a consolidar una cultura de la filantropía universitaria.

4. Foco en el retorno social y vinculación con la misión institucional. Una enseñanza central es que el *fundraising* universitario prospera cuando se orienta a fines socialmente relevantes y vinculados a la misión académica. La UMH debería identificar aquellas áreas o proyectos con alto potencial de retorno social (p. ej., programas de inclusión educativa, investigación médica puntera en su entorno, emprendimiento social universitario) y priorizarlos en sus campañas de captación. Esto no solo facilitará atraer donantes –que buscan causar un impacto positivo– sino que reforzará la identidad de la UMH como universidad comprometida con su comunidad. En línea con lo observado, reportar claramente cómo cada euro contribuye a un “presente mejor y un futuro más sostenible” (lema de UPV) será clave. Por ejemplo, si la UMH recauda para becas, podría comunicar el número de estudiantes de familias con recursos limitados que gracias a ello acceden a la universidad (similar a Comillas); si recauda para un proyecto científico, difundir qué problema concreto se está abordando (como hizo la UAB con enfermedades raras). Esta orientación a resultados e impacto debe permear todo el proceso de captación.

5. Superación de barreras mediante la cultura y la profesionalización. Las barreras culturales y organizativas identificadas pueden afrontarse replicando los factores de éxito de otras universidades. Para la UMH, esto implica sensibilizar internamente - explicar al profesorado, PAS y estudiantes el valor del mecenazgo, desmontar prejuicios - y formar un equipo profesional dedicado al *fundraising*. A medida que la UMH avance, podría plantear incluso la contratación de un equipo especialista en captación de fondos o aprovechar talento existente formándose en este campo. La profesionalización también abarca establecer protocolos claros (cómo gestionar las donaciones, cómo agradecer, cómo fidelizar al donante) y prepararse para interactuar con empresas en su lenguaje (con propuestas de patrocinio bien diseñadas, categorización de colaboradores por niveles de aportación, etc., como sugieren Pérez-Villanueva (2019) y las experiencias comparadas). En resumen, la

UMH debe concebir el *fundraising* no como algo improvisado o puntual, sino como una función institucional continua y planificada.

6. Apoyo de la comunidad y aliados externos. Finalmente, una lección transversal es que “para captar fondos hace falta una aldea”. La UMH no tendría que hacerlo sola: puede implicar a su comunidad universitaria de forma amplia y buscar apoyos en su entorno. Por ejemplo, aprovechar su Consejo Social - y en general su red de contactos en administraciones y empresas locales - para que apadrinen iniciativas de mecenazgo (tal como los Consejos Sociales han sido clave en UPV y UAB). También movilizar a sus antiguos alumnos: crear un capítulo UMH *Alumni* solidario animando a egresados a donar o mentorizar, inspirándose en el modelo Comillas *Alumni*. Incluso colaborar con otras universidades cercanas en causas comunes. En definitiva, fomentar un sentido de comunidad en torno al mecenazgo, donde cada miembro (estudiante, empleado, graduado, socio) sienta que puede contribuir a la mejora de la universidad. Este capital relacional y humano es quizá el factor más importante a largo plazo, pues garantiza la sostenibilidad de la captación de fondos más allá de una campaña aislada.

En conclusión, la UMH puede beneficiarse de las lecciones aprendidas por UPV, UAB, UPC y Comillas para diseñar un modelo propio de *fundraising* efectivo. La creación de una estructura de captación con respaldo institucional, la combinación de microdonaciones y grandes patrocinios, el apoyo en tecnología y comunicación, el énfasis en impacto social, la superación de resistencias mediante profesionalización y la implicación de toda la comunidad son elementos que han demostrado su eficacia en otros contextos y que, adaptados a la realidad de la UMH, podrían potenciar significativamente sus recursos y su misión.

6. Conclusiones

El presente trabajo ha permitido constatar que el *fundraising* universitario en España continúa siendo una práctica emergente, escasamente institucionalizada y aún alejada de los niveles de profesionalización observados en contextos anglosajones. A pesar del creciente consenso sobre la necesidad de diversificar las fuentes de financiación en las universidades públicas, la implementación efectiva de estrategias de captación de fondos sigue condicionada por factores culturales, normativos y organizativos que dificultan su consolidación. En este escenario, la Universidad Miguel Hernández (UMH) de Elche representa un caso paradigmático: cuenta con estructuras operativas valiosas - como la Fundación UMH y su Parque Científico, el Consejo Social de la UMH o el Servicio de Gestión Presupuestaria - pero carece aún de una política institucional articulada y proactiva que permita transformar esas capacidades en resultados sostenibles.

El análisis documental ha evidenciado que la UMH dispone de un marco legal claro para canalizar aportaciones privadas, así como de mecanismos administrativos sólidos para formalizar convenios, donaciones y mecenazgo. Sin embargo, esta infraestructura no ha sido acompañada de una estrategia de comunicación, seguimiento ni fidelización que permita activar de manera eficaz su potencial. La visibilidad institucional del programa Mecenazgos UMH es limitada, la participación de la comunidad *alumni* resulta testimonial y no se dispone de datos consolidados sobre el volumen, la evolución o el impacto de los fondos captados por vías privadas. Esta falta de sistematización y evaluación dificulta tanto la toma de decisiones como la identificación de buenas prácticas replicables.

A nivel comparado, se han observado iniciativas más avanzadas en otras universidades públicas españolas, como la Universitat Politècnica de València o la Universidad Autónoma de Barcelona, que han logrado integrar el *fundraising* en sus estrategias institucionales gracias a la creación de oficinas especializadas, el fortalecimiento de redes *alumni* y la implementación de campañas públicas con objetivos concretos y métricas de rendimiento. Estas experiencias demuestran que, incluso en un entorno regulado y con escasa tradición filantrópica, es posible avanzar hacia modelos más sostenibles y comprometidos con la

comunidad. La UMH, con su cultura organizativa orientada a la innovación, está bien posicionada para dar ese paso, pero ello requerirá liderazgo, recursos específicos y una visión de medio y largo plazo.

Cabe señalar que el enfoque metodológico del estudio, de carácter cualitativo y basado en el análisis documental, presenta limitaciones inherentes a la falta de datos públicos sistematizados sobre *fundraising* en el ámbito universitario español. No se ha recurrido a entrevistas ni encuestas, por lo que algunas interpretaciones podrían verse enriquecidas con una mayor triangulación empírica. Aun así, la riqueza del análisis reside en la articulación crítica de fuentes verificables y en la identificación de tensiones estructurales que trascienden el caso concreto analizado.

El trabajo concluye con una llamada a transitar desde una lógica reactiva - basada en la tramitación administrativa de aportaciones aisladas - hacia una estrategia institucional deliberada de *fundraising*, que incorpore elementos de gobernanza, comunicación, seguimiento y rendición de cuentas. La UMH tiene la oportunidad de liderar esta transformación dentro del sistema público español, consolidando un modelo híbrido que refuerce su sostenibilidad financiera sin renunciar a su misión pública. En este camino, será esencial fomentar una cultura de la donación, estrechar vínculos con la sociedad civil y desarrollar mecanismos que permitan convertir la confianza social en apoyo tangible a la actividad universitaria.

Referencias

Agencia Tributaria. (s. f.). *Deducciones por donativos, donaciones y aportaciones*.

<https://www.agenciatributaria.es>

Comunicación UMH. (2024-b). *Crocs dona más de 3.300 pares de botas de agua para municipios afectados por la DANA*. <https://comunicacion.umh.es/2024/01/31/crocs-dona-mas-de-3-300-pares-de-botas-de-agua-a-la-umh-para-ayudar-a-los-municipios-afectados-por-la-dana/>

CRUE. (2023). *La Universidad Española en Cifras 2021–2022*.

<https://www.crue.org/informes/la-universidad-espanola-en-cifras-2021-22/>

Diario Información. (2023). *Convenio UMH–CEV para prácticas de estudiantes en empresas*. <https://www.informacion.es/elche/2023/02/20/umh-firma-cev-practicas-estudiantes-83251871.html>

Esparza, D. (2023, 17 de diciembre). *La UPV apuesta por el mecenazgo: becas para alumnos brillantes*. La Razón. https://www.larazon.es/comunidad-valenciana/upv-apuesta-mecenazgo-becas-alumnos-brillantes_20231217657e8147f03b8e0001f2826a.html

European University Association (EUA). (2011). *Financially Sustainable Universities II: European Universities Diversifying Income Streams*.

<https://www.eua.eu/publications/reports/financially-sustainable-universities-ii-european-universities-diversifying-income-streams.html>

European University Association (EUA). (2020). *Public Funding Observatory report 2020/2021 Part 2*. <https://www.eua.eu/publications/reports/public-funding-observatory->

2020-2021-part-2.html?utm_source=webpage&utm_medium=&utm_name=-webpage-12-4-2021

Fundació UPC Alumni. (2021). *Fons de préstec UPC Alumni: Informe d'impacte*.

Universitat Politècnica de Catalunya. <https://www.upc.edu/ca/sala-de-premsa/noticies/nova-convocatoria-dels-prestecs-upc-alumni-2021>

Fundación CYD. (2024). *Informe CYD 2024: La contribución de las universidades españolas al desarrollo*. <https://www.fundacioncyd.org>

Fundación Universitat Miguel Hernández. (s. f.). *Parque Científico*.

<https://fundacionumh.es/quienes-somos/parque-cientifico>

Generalitat Valenciana. (2005). *Reglamento de organización y funcionamiento del Consejo Social de la universidad miguel Hernández de Elche*,

<https://sjuridico.umh.es/files/2014/06/reglamento-organizacion-y-funcionamiento-del-consejo-social.pdf>

Generalitat Valenciana. (2012). *Decreto 105/2012, de 15 de junio, del Consell, por el que se aprueban los Estatutos de la Universidad Miguel Hernández de Elche*. Diari Oficial de la Comunitat Valenciana, 6805, 20417–20443.

https://dogv.gva.es/datos/2012/06/20/pdf/2012_6233.pdf

Instituto de Neurociencias UMH-CSIC. (2022). *Renovación de la Cátedra de*

Neurobiología Remedios Caro Almela. <https://in.umh-csic.es>

Ivy League grad dotantions (sf): *Top Donors* (<https://www.ivycoach.com/the-ivy-coach-blog/ivy-league/top-ivy-league-graduate-donors/>)

Ley 49/2002. (2002, 27 de diciembre). *Ley 49/2002, de régimen fiscal de las entidades sin fines lucrativos y de los incentivos fiscales al mecenazgo*. Boletín Oficial del Estado, núm. 307, 28 de diciembre de 2002. <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2002-25039>

Monterrasa. (2019, 18 de diciembre). *La UPC posa en marxa el programa de mecenatge '+UPC'*. Mòn Terrassa. <https://monterrasa.cat/societat/upc-posa-marxa-programa-mecenatge-upc-144000/>

OECD. (2021). *Education financing: OECD Indicators*.
<https://www.oecd.org/en/topics/policy-issues/education-financing.html>

Parque Científico UMH. (2023). *Convenio con la red Smart Meeting para impulsar la innovación abierta*. <https://parquecientificoumh.es>

Parque Científico UMH. (2025, 15 de abril). *Financiación inteligente para start-ups*.
<https://parquecientificoumh.es/eventos/financiacion-inteligente-para-start-ups>

Parque Científico UMH. (s. f.-a). *Crecimiento empresarial: financiación pública y privada*.
<https://parquecientificoumh.es/crecimiento-empresarial>

Parque Científico UMH. (s. f.-b). *Investigadores: líneas de colaboración y apoyo*.
<https://parquecientificoumh.es/investigadores>

Parque Científico UMH. (s. f.-c). *Comprometidos con las empresas, la innovación y la ciencia*. <https://parquecientificoumh.es/pcumh>

Pérez-Villanueva, J. S. (2019). *La captación de fondos vía mecenazgo y patrocinio en las universidades públicas españolas*. *La Cuestión Universitaria*, 10, 83-98.

Portal Mecenazgo UMH. (2020–2024). *Proyectos activos y finalizados*.
<https://mecenazgo.umh.es/proyectos/>

Radio Elche Cadena SER. (2020). *Cinco empresas firman convenio con la UMH para crear la Cátedra de Recursos Humanos y Salud*. <https://cadenaser.com/radio-elche>

Radio Elche Cadena SER. (2025, 30 de junio). *La UMH celebrará mañana la XVIII edición de los Premios del Consejo Social*. <https://cadenaser.com/comunitat->

valenciana/2025/06/30/la-umh-celebrara-manana-la-xviii-edicion-de-los-premios-del-consejo-social-radio-elche/

Saxton, G. D., & Wang, L. (2014). *The Social Network Effect: The Determinants of Giving Through Social Media*. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 43(5), 850–868.

<https://doi.org/10.1177/0899764013485159>.

Universidad de Alicante. (2025). *Clausura de la Cátedra de Empresa Familiar UMH-UA*.

<https://web.ua.es>

Universidad Miguel Hernández de Elche. (2010). *Reglamento del Consejo Social de la Universidad Miguel Hernández de Elche*.

<https://consejosocial.umh.es/files/2010/01/reglamento-consejo-social-umh.pdf>

Universidad Miguel Hernández de Elche. (2020–2025). *Noticias y notas de prensa del Servicio de Comunicación UMH*. <https://comunicacion.umh.es>

Universidad Miguel Hernández de Elche. (2022). *Convenio entre la UMH y CEDELCO para financiar el proyecto Elche.me*. <https://comunicacion.umh.es>

Universidad Miguel Hernández de Elche. (2024-b). *Normativa de mecenazgo y patrocinio de la Universidad Miguel Hernández de Elche (Anexo N-XXXI)*.

<https://presupuestoypatrimonio.umh.es/files/2025/01/anexo-Normativa-Patrocinio-y-Mecenazgo.pdf>

Universidad Miguel Hernández de Elche. (2024-c). *Reglamento de Cátedras Institucionales y de Mecenazgo*. Aprobado en Consejo de Gobierno el 20 de diciembre de 2024, publicado en el BOUMH el 12 de enero de 2025. <https://umh.es>

Universidad Miguel Hernández de Elche. (s.f.-a). *Mecenazgo*.

<https://presupuestoypatrimonio.umh.es/mecenazgo-2/>

Universidad Miguel Hernández de Elche. (s.f.-b). *Cátedra Juan Perán Ramos de Empresa Familiar*. <https://cef.umh.es/la-catedra/>

Universidad Pontificia Comillas. (2019). *Plan Estratégico 2019–2023*.

<https://files.griddo.comillas.edu/plan-estrategico-2019-2023.pdf>

Universidad Pontificia Comillas. (2023). *Becas Padre Dimo – Buscamos ángeles de la guarda*. <https://www.comillas.edu/info-becas-y-ayudas/> (sección “Becas Padre DIMO”).

Universidad Pontificia Comillas. (2024). *Comillas Alumni: actividades y cifras clave*.

<https://www.comillas.edu/alumni/>

Universidad Pontificia Comillas. (2025-a). *Campaña de becas Comillas – vía StockCrowd*.

<https://www.stockcrowd.com/standard-28178f29-a2fc-4a50-8df3-cc392cc2c68d>

Universidad Pontificia Comillas. (2025-b). *Informe Becas DIMO 2025*. <http://fr.zone-secure.net/132585/2030915/#page=1>

Universidad Pontificia Comillas. (2025-c). *Cátedra de Catástrofes*.

<https://www.comillas.edu/catedras-de-investigacion/catedra-de-catastrofes/>

Universitat Autònoma de Barcelona. (2023). *Fundació Alumni UAB: nous estatuts*.

<https://www.uab.cat/doc/nous-estatuts-alumni-uab>

Universitat Autònoma de Barcelona. (2024). *Mecenatge i recerca*

<https://www.uab.cat/web/la-uab/itinerarios/mecenazgo-uab/mecenazgo-uab-1345813107516.html>

Universitat Autònoma de Barcelona. (s.f.-a). *Mecenazgo UAB: Una universidad solidaria –*

Proyectos en curso. <https://www.uab.cat/web/la-uab/itinerarios/mecenazgo-uab/mecenazgo-uab-1345813107516.html>

Universitat Autònoma de Barcelona. (s.f.-b). *Mecenazgo UAB – Campañas finalizadas*. de

<https://www.uab.cat/web/la-uab/itinerarios/mecenazgo-uab/campanas-finalizadas-1345846904000.html>

Universitat Autònoma de Barcelona. (s.f.-c). Mecenazgo UAB – Campañas finalizadas. de <https://www.uab.cat/web/la-uab/itinerarios/mecenazgo-uab/campanas-finalizadas-1345846904000.html>

Universitat Politècnica de Catalunya (s.f.). *Ayudas del CFIS*. <https://cfis.upc.edu/es/los-estudios/ayudas/ayudas-del-cfis>

Universitat Politècnica de Catalunya. (2024). *Oficina de Mecenatge. Memòria d'activitats 2024*. <https://www.upc.edu/upc21/es>

Universitat Politècnica de València. (2024-b). *Becas Alumni UPV: convocatoria y resultados*. <https://alumni.upv.es/becas>

Universitat Politècnica de València. (2025, 28 de febrero). *Conoce dónde se han destinado los 58.383 € recaudados con la campaña “La UPV con las víctimas de la DANA”*. UPV Noticias. <https://www.upv.es/noticias-upv/noticia-15078-reconstruccion-es.html>

Universitat Politècnica de València. (s.f.). *Portal de Mecenazgo UPV*. <https://mecenazgo.upv.es/>

Vázquez-Cano, E., & López Meneses, E. (2020). *La investigación aplicada en educación superior: fundamentos y metodologías*. Revista Electrónica Interuniversitaria de Formación del Profesorado, 23(2), 1–15.

Worth, M. J. (2016). *Fundraising: Principles and practice*. SAGE Publications. (Capítulo 1, pp. 3–14).

Generalitat Valenciana. (2003). *Ley 2/2003, de 28 de enero, de Consejos Sociales de las Universidades Públicas Valencianas*. Diari Oficial de la Generalitat Valenciana, 4433, 989–996. https://dogv.gva.es/datos/2003/01/30/pdf/2003_976.pdf

Furió, J. (2022, 11 de julio). *La UPV crea la nueva Oficina de Mecenazgo con el impulso del Consejo Social*. Hortanoticias. <https://www.hortanoticias.com/la-upv-crea-la-nueva-oficina-de-mecenazgo-con-el-impulso-del-consejo-social/>

Gobierno de España. (2023). *Ley Orgánica 2/2023, de 22 de marzo, del Sistema Universitario*. Boletín Oficial del Estado, 70, 38052–38136.

<https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2023-7500>

Comunicación UMH. (2024-a). *La UMH aprueba su Presupuesto para 2025 por un importe de 132 millones de euros, con un crecimiento de solo el 1,5%*. Comunicación UMH. <https://comunicacion.umh.es/2024/12/18/aprobacion-de-los-presupuestos-2025-por-un-importe-de-132-millones-de-euros-con-un-crecimiento-de-solo-el-15/>

Universidad Miguel Hernández de Elche. (2024-a). *Informe de autoevaluación del Consejo Social. Curso 2023/2024*. <https://consejosocial.umh.es/files/2024/11/Informe-de-autoevaluacion-Consejo-Social-curso-2023-2024.pdf>

Universitat Politècnica de València. (2024-a). *Informe econòmic Oficina de Mecenatge 2024*. <https://mecenazgo.upv.es/oficina/informe-2024.pdf>

Instituto Bernabeu. (2024, 5 de febrero). *La Fundación Rafael Bernabeu, premiada por el Consejo Social de la Universidad Miguel Hernández de Elche por su labor social, educativa y cultural*. <https://www.institutobernabeu.com/es/actualidad/la-fundacion-rafael-bernabeu-premiada-por-el-consejo-social-de-la-universidad-miguel-hernandez-de-elche-por-su-labor-social-educativa-y-cultural/>

Fundación Endesa. (2024, 7 de junio). *Fundación Endesa y Comillas: 7 años apoyando la excelencia académica de más de 130 alumnos*. <https://www.endesa.com/es/prensa/sala-de-prensa/noticias/social/talento/fundacion-comillas-excelencia-academica-alumnos>

Universitat Politècnica de València. (2025, febrero). *La UPV con las víctimas de la DANA: Informe de campaña de crowdfunding 2024*. Oficina de Mecenazgo. <https://mecenazgo.upv.es>

Universitat Autònoma de Barcelona. (2025, 5 de junio). *El mecenazgo en la UAB supera el millón de euros en apoyo a la investigación y la acción social*. <https://www.uab.cat/web/sala-de-prensa/detalle-noticia/el-mecenazgo-en-la-uab-supera-el->

millon-de-euros-en-apoyo-a-la-investigacion-y-la-accion-social-
1345830290069.html?detid=1345955475825ce

