

Mejores prácticas en fundraising universitario: el caso del Departamento de Desarrollo y Relaciones con Antiguos Alumnos de la Universidad de Miami

Louis Diez
Baltimore Symphony Orchestra y MarktLab LLC
louis@marktlab.com

[\[English version, page number 137\]](#)

RESUMEN

El objetivo de este trabajo es contribuir al conocimiento sobre fundraising universitario examinando un caso de mejores prácticas y extraer conclusiones aplicables a universidades sin historial previo en la gestión del mecenazgo. Partiendo del análisis de principios elementales del fundraising universitario y su aplicación en una de las principales universidades de los EEUU, extraemos lecciones útiles para universidades en Europa o Latinoamérica con iniciativas de fundraising más recientes o de implantación inmediata.

Palabras clave: fundraising, educación superior, financiación privada de universidades, filantropía, mecenazgo, alumni, desarrollo institucional

1. Presentación y objetivos

El objetivo de este trabajo es contribuir al conocimiento sobre fundraising universitario examinando un caso de mejores prácticas y extraer conclusiones aplicables a universidades sin historial previo en la gestión del mecenazgo.

Las universidades europeas y latinoamericanas evalúan con creciente interés la oportunidad de desarrollar programas de captación de fondos filantrópicos de particulares, empresas, y fundaciones. Entre los obstáculos para lanzar iniciativas de este tipo a menudo se cita el desconocimiento sobre los elementos fundamentales y las estructuras organizativas necesarias para fomentar el mecenazgo con resultados financiera, legal, y éticamente positivos.

La comunidad universitaria es consciente de la importancia de diversificar sus fuentes de financiación; no solo para promover la excelencia investigadora y educativa sino también para que sus instituciones sean más resistentes a los choques externos ya sean económicos o de otro tipo (Pérez-Esparrells & Torre, 2013). Sin embargo, mis conversaciones con profesionales del fundraising en España como Agustín Pérez, CEO de Ágora Social, reflejan que una de las razones que pueden desincentivar la inversión en programas de mecenazgo es la sensación de carecer del saber-hacer necesario para realizar inversiones en capital humano e infraestructura con el perfil de riesgo adecuado (A. Pérez, comunicación personal, 20 agosto, 2018). El conocimiento no asegura el éxito, pero hace que sea más probable.

Aunque es difícil pensar que la población en los países europeos y latinoamericanos sea intrínsecamente menos generosa que en EEUU¹, sí existe en dicho país una infraestructura considerable que promueve los comportamientos filantrópicos. Cuantas más oportunidades de dar tienen las personas, más generosas son (Bekkers & Wiepking, 2011). Existe también una cultura que, para ciertas personas, implica expresar el agradecimiento mediante donaciones económicas.

Los datos utilizados en este estudio son el fruto de mi trabajo de más de diez años en universidades estadounidenses (principalmente University of Tennessee, Maryville College, y Johns Hopkins University) colaborando en el diseño y la gestión de programas de recaudación de fondos. También se han tenido en cuenta las contribuciones con reflexiones de liderazgo de Joshua Friedman, Vicepresidente de Desarrollo y Relaciones con Antiguos Alumnos de la Universidad de Miami.

Para alcanzar los objetivos propuestos, se parte del análisis de los principios básicos sobre los que está construido el programa de gestión del mecenazgo en la Universidad de Miami, cuya estructura organizativa se describe a continuación bajo la lente de dichos principios. En la conclusión, se evalúan críticamente los elementos transferibles al entorno cultural, social, y económico de las universidades españolas y latinoamericanas.

¹ Este es el argumento de que las culturas hispanas son menos filantrópicas que las de otros países. En California, Steinberg (2006) presenta una investigación que no detecta diferencias en la tendencia a donar entre personas de origen caucásico, africano-americano, latino, y otros orígenes después de tener en cuenta las diferencias en ingresos, educación, y estado de residencia.

2. Principios fundamentales de fundraising universitario

Joshua Friedman, Vicepresidente de Desarrollo y Relaciones con Antiguos Alumnos de la Universidad de Miami considera que recaudar fondos “es más química que alquimia”. Es decir, desarrollar el mecenazgo en una comunidad universitaria es un proceso similar al de identificar las sustancias elementales de la materia; investigar sus propiedades así como la forma en que interactúan, se combinan, o cambian; y utilizar estos procesos para crear nuevas sustancias. Aplicado al campo de las relaciones humanas, incluso las más complejas organizaciones dedicadas a recaudar fondos están construidas sobre ciertos principios fundamentales. La labor del fundraiser profesional consiste en identificar estos principios fundamentales y combinarlos de manera que fomenten los comportamientos filantrópicos hacia la universidad.

Mis entrevistas con decenas de líderes de programas universitarios de fundraising en EEUU así como mi experiencia personal recaudando fondos en universidades públicas y privadas de tamaños dispares (desde una docena de empleados dedicados al fundraising y relaciones con ex-alumnos hasta más de quinientos) me ha llevado a identificar cuatro principios elementales.

2.1. La participación lleva a la inversión

La tasa de donantes entre voluntarios de una organización es mayor que la del público general (Brown & Ferris, 2007). Por ello, cuantas más oportunidades de participación pueda brindar una universidad mayor será su éxito recaudando fondos para apoyar sus objetivos. A la inversa, una universidad que ha tenido poco o ningún contacto con sus ex-alumnos probablemente tendrá mayores dificultades para obtener su apoyo.

Este principio explica que organizacionalmente el departamento encargado de fomentar el mecenazgo sea el mismo que el que gestiona las relaciones con los antiguos alumnos. La participación económica en las actividades de la universidad es la parte final de un continuo que suele comenzar con aportaciones no-económicas (Pérez-Esparrells y Brito, 2017) como las de tiempo y talento.

Una parte de la misión de los departamentos de desarrollo y relaciones con antiguos alumnos es crear oportunidades para la participación en la universidad de los grupos de interés como amigos, ex-alumnos, o padres.

Esto se logra mediante el uso de herramientas como la creación de consejos. Algunos deben ser constituidos por requisito legal, como los Consejos de Patronos—cuyas decisiones son vinculantes—, y otros pueden tener un papel asesor—con un papel consultivo. En ambos casos, crean oportunidades valiosas para involucrar a los mayores donantes en el liderazgo de la institución. La formación y desarrollo de consejos asesores cumple una función doble. Por un lado, ayuda a la institución a obtener conocimientos y conexiones valiosas que pueden ser de ayuda en diferentes áreas de la universidad: curricular, lobbying, acercamiento al mercado

laboral, o identificación de recursos externos, entre otros. Por otro lado, sirve para desarrollar la relación con los propios miembros de los consejos para profundizar en su interés filantrópico.

Los Consejos se pueden crear a todos los niveles, incluso departamental, pero el número de participantes en cada uno es necesariamente limitado. Es importante gestionarlos de manera eficiente para que sean provechosos tanto para los voluntarios que los forman como para la universidad.

Otra oportunidad para fomentar la participación es la actividad relacionada con los reencuentros de antiguas promociones: se forman comités donde se organizan eventos, se establecen objetivos para recaudar fondos a favor de un objetivo común y, más importante, los antiguos alumnos estrechan vínculos entre ellos y con la universidad.

En el extremo opuesto de los recursos para fomentar la participación encontramos la simple comunicación uni-direccional con los antiguos alumnos: la producción de boletines electrónicos y páginas web, revistas, u otras comunicaciones masivas.

Gestionar los ratios de inversión en cada una de estas modalidades de participación teniendo en cuenta los posibles resultados es tarea del personal especializado en recaudación de fondos. En la sección siguiente, examinaremos cómo la Universidad de Miami incorpora este principio en su estructura organizativa.

2.2. Estrategias centradas en el donante

Al diseñar cualquier iniciativa de recaudación de fondos, existen tres focos de gravedad. Uno de ellos es centrarse en las necesidades de la institución, como pagar deudas o subir los salarios a los profesores y personal administrativo. El segundo es centrarse en el método que se va a usar para recaudar fondos, como celebrando un evento benéfico, realizando una campaña de envío de cartas, o pidiendo contribuciones por televisión. El último foco, y el que siguen organizaciones punteras como la Universidad de Miami, es centrarse en las necesidades y pasiones del donante.

La filosofía de recaudación de fondos centrada en el donante parte de la premisa de que si se planea la campaña de recaudación de fondos partiendo de los resultados que queremos obtener del donante, los resultados serán mayores y más duraderos. En términos generales, se busca una contribución del donante a la causa que 1) sea proporcional a su capacidad, 2) le permita profundizar su relación con la universidad—ya que muy pocas veces la donación más reciente es la última, y 3) satisfaga sus necesidades emocionales, intelectuales, o sociales.

Centrarse en el donante implica averiguar lo más íntimamente posible sus prioridades y pasiones. ¿Conoció a su futuro marido en nuestro campus? ¿Está interesado en la investigación sobre el cáncer a raíz de una enfermedad en su familia? ¿El reconocimiento de su estatus social es importante, o es algo que aborrece?

Este conocimiento debe guiar la estrategia del desarrollo de la relación con el donante, incluyendo las decisiones sobre cómo comunicarnos con él, qué personas deben ser las que se

comuniquen con él, los tipos de eventos o grupos a los que se le invite, y finalmente el proyecto para el que se le pida ayuda.

Naturalmente, no es posible hacer este esfuerzo de diseño ultra-personalizado para cada persona de la comunidad universitaria. Sin embargo, este principio puede también servir de base para tomar decisiones sobre las comunicaciones masivas. Por ello, se procura segmentar las comunicaciones por grupos con intereses presumiblemente comunes. Veremos algunos de los efectos de esta segmentación en la estructura organizativa de la Universidad de Miami donde existen sub-departamentos especializados en las relaciones con padres y familiares de los alumnos, voluntarios de la universidad, y por supuesto antiguos alumnos. Los nuevos medios de comunicación ofrecen grandes posibilidades en este sentido ya que permiten medir detalladamente las reacciones ante los contenidos y revelar intereses específicos hacia distintas áreas de la universidad.

2.3. Gestionar el impulso mediante el uso estratégico de las comunicaciones

Una campaña de recaudación de fondos es un proceso de generación de confianza. No solo es importante lo que se comunica y a quien se le comunica. También es críticamente importante cuando se comunica. Establecer fechas límites—reales o creadas ad hoc—y objetivos es un componente fundamental para lograr convertir buenas intenciones en acciones reales.

De forma similar, muchas personas se sumarán gustosamente a un grupo que ya está apoyando una iniciativa pero tendrán muchas dudas para hacerlo si tienen que ser los primeros. Comunicar los logros pasados no es solo un síntoma de falta de humildad, es una herramienta crucial para asegurar el apoyo futuro. Ilustrar ejemplos de donantes en las publicaciones de la universidad tiene una función parecida, sirve para reconocer a los donantes pero también para inspirar a otros y conferir legitimidad a la causa.

En esta misma línea, es importante crear un sentido de pertenencia y comunidad mediante la creación de una mitología universitaria: colores, emblema, bandera, mascota, y otros símbolos. Aunque estos elementos no suelen haber sido creados en el departamento de mecenazgo, las comunicaciones relacionadas con el mecenazgo suelen referirse a estos frecuentemente.

En todos los casos, comunicar estas ideas efectivamente requiere un esfuerzo y coordinación considerables. La utilización de guías de estilo (a nivel universitario e incluso departamental) es crítica para lograr la consistencia necesaria a través de los múltiples comunicadores típicos de las estructuras universitarias. En algunas universidades se reparten manuales con palabras clave e ideas que los comunicadores deben usar cuando se refieren a la filantropía.

2.4. Diseño de estructuras organizativas rentables

En organizaciones avanzadas como la Universidad de Miami, los principios anteriores guían la creación de sub-departamentos especializados. El tamaño e importancia de cada uno en la organización está en función de la rentabilidad (ROI- Return on Investment) estimada de cada modalidad de recaudación de fondos.

Se sabe que, en programas maduros, recaudar grandes donaciones y legados de particulares es más efectivo que recaudar muchas pequeñas donaciones. Por ello, tiene sentido que existan más profesionales dedicados a las grandes donaciones que los dedicados a las donaciones periódicas (annual fund). En instituciones que están lanzando programas de fundraising o donde no existe una gran tradición de mecenazgo, cobra mayor sentido desarrollar las pequeñas donaciones como una futura cantera de grandes donantes. De forma inversa, recaudar fondos mediante galas y eventos benéficos es una de los métodos más costosos. Por ello, se procura gestionar prudentemente su uso.

Hay servicios que son críticos para el funcionamiento de la operación de recaudación de fondos como la gestión de datos, el procesamiento de donaciones, o la optimización de las carteras de relaciones. En programas más pequeños, estas áreas pueden ser responsabilidad de los propios recaudadores o se pueden subcontratar. Al crecer la escala del departamento, tiene más sentido económico crear oficinas especializadas.

3. Ficha técnica: Universidad de Miami

La Universidad de Miami (UM) es una universidad privada laica sin ánimo de lucro fundada en 1925. Partiendo de 646 alumnos matriculados en 1926, en el 2014 la universidad recibió 16.744 estudiantes en 115 programas de pregrado, 104 másteres, y 63 programas doctorales. Es una universidad altamente selectiva, con 34.267 solicitudes de admisión para 2.100 plazas de primer año de diplomatura.

Desde abril del 2015, la universidad está bajo la presidencia del Dr. Julio Frenk, ex-titular de la Secretaría de Salud en México y ex-decano del Harvard T.H. Chan School of Public Health. Como primer presidente hispano de la institución, describe a Miami como el puente entre EEUU y Latinoamérica y el caribe y a UM como un componente fundamental en dicho diálogo.

En las universidades estadounidenses se agrupa la recaudación de fondos y el desarrollo de relaciones con los antiguos alumnos en un conjunto que recibe el nombre de institutional advancement (avance institucional). El avance institucional es un método estratégico e integrado para gestionar relaciones que incrementen el conocimiento y apoyo entre los principales constituyentes de la institución educativa. Esto incluye a amigos y antiguos alumnos, responsables políticos, la prensa, miembros de la comunidad, y entidades filantrópicas de todo tipo.

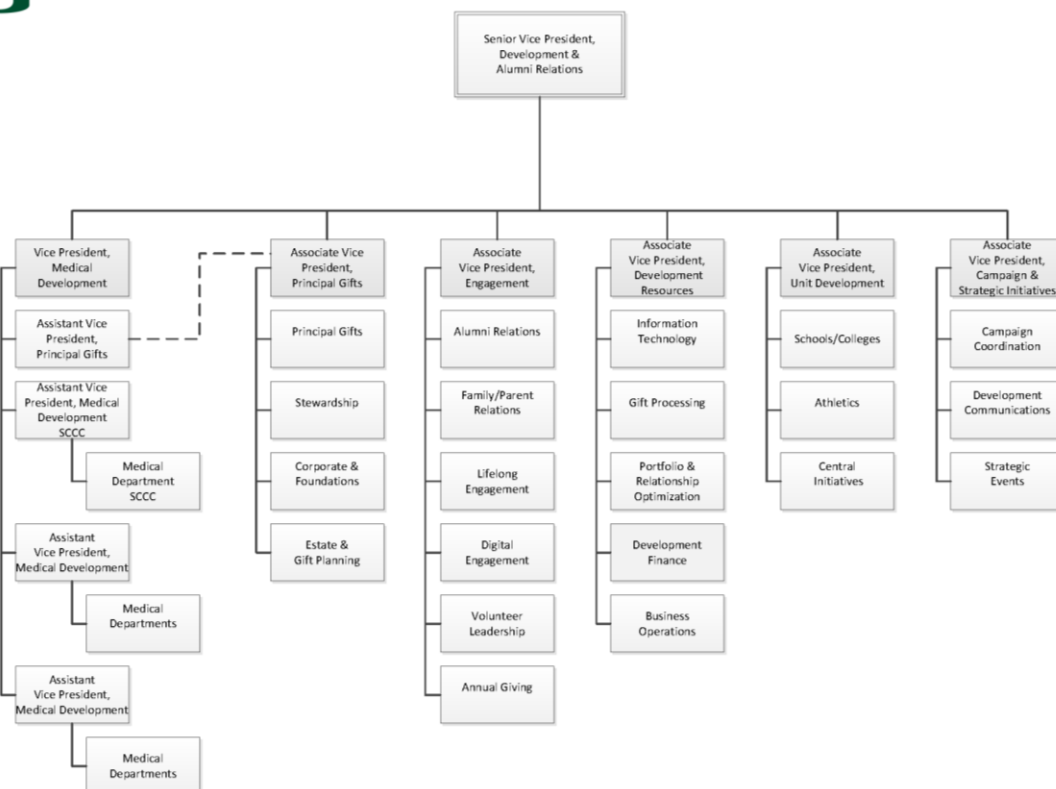
En la Universidad de Miami, el departamento que gestiona el programa de avance institucional se denomina Development and Alumni Relations. Sus dos campañas de recaudación de fondos más recientes—Momentum (2003-2008) y Momentum2 (2008-2016)—recaudaron conjuntamente más de \$3.000 millones de dólares. Al concluir la primera, se convirtió en la cuarta universidad estadounidense fundada en el siglo XX en sobrepasar la marca de los mil millones de dólares.

Según datos de la encuesta de resultados de fundraising universitario (Council for Aid to Education, 2017), la Universidad de Miami recauda en promedio más de \$200 millones de dólares al año. En el año fiscal 2017, tuvo alrededor de 150,000 ex-alumnos registrados (antiguos alumnos sobre los que se dispone alguna información de contacto en la base de datos, los demás se consideran ex-alumnos “perdidos”). Los gastos anuales de la universidad en su totalidad son de más de mil millones de dólares y el valor de su fondo no disponible (endowment) se aproxima a los mil millones.

Desde febrero del 2018, el Director del Departamento de Desarrollo y Relaciones con Antiguos Alumnos es Joshua Friedman, Sr. Vice President for Development and Alumni Relations.

La Figura 1 muestra el organigrama del departamento.

Figura 1. Organigrama del Departamento de Desarrollo y Relaciones con Antiguos Alumnos de la Universidad de Miami.



Fuente: Universidad de Miami.

Las diferentes áreas son: Fundraising Médico, Donaciones Principales, Participación, Recursos de Desarrollo, Fundraising en las Unidades, y Campaña e Iniciativas Estratégicas.

3.1. Fundraising médico

Como muchas universidades en EEUU, la Universidad de Miami engloba un sistema sanitario que incluye a la escuela de medicina (Leonard M. Miller School of Medicine), un hospital universitario (University of Miami Hospital), además de otros centros de investigación y tratamiento médicos.

Aunque pueda parecer que muchas de las funciones del fundraising médico podían ser compartidas con el fundraising universitario, existen requisitos legales y de privacidad específicos al trabajo de recaudación de fondos con pacientes que hacen que tenga sentido dotar un departamento específico. Por el tamaño y la especificidad del trabajo recaudando fondos en entornos de salud, se suele considerar una especialidad aparte.

Además, nótese que la estructura organizativa está dividida por departamentos médicos. Es decir, cada departamento o la escuela de medicina tiene sus propios equipos de fundraising y conjuntamente dependen de los vicepresidentes auxiliares. Aunque esto es una consecuencia de la escala del programa, sí se puede concluir que la recaudación de fondos es más efectiva cuanto más cerca de los donantes están los profesionales del fundraising.

3.2. Donaciones principales

El área de donaciones principales está dedicada a gestionar las relaciones con individuos o entidades con la capacidad de hacer donaciones transformativas. Por su importancia y posible impacto en toda la universidad, generalmente requieren la participación del presidente y otros puestos clave. Cada universidad establece sus propios parámetros para delimitar lo que significa una donación principal.

En esta área, dos conceptos especialmente relevantes son el diseño de estrategias centradas en el donante y el de *stewardship*. *Stewardship* se refiere tanto a la custodia y administración de la donación como a la gestión de ciertos aspectos en la relación con el donante, generalmente después de haber realizado la donación. En la Universidad de Miami existe un equipo especializado que se dedica a gestionar las relaciones con los donantes institucionalmente más importantes.

3.3. Participación

El departamento de participación (*Engagement*) se crea como fruto del principio de que la participación lleva a la inversión. Se observan áreas dedicadas a distintos segmentos (antiguos alumnos, padres) o a estrategias para fomentar la participación (digital, voluntariado, participación económica mediante contribuciones periódicas al fondo anual). Mientras que su importancia económica en términos puros de rentabilidad es menor, es un área estratégicamente importante para desarrollar la cultura del mecenazgo y asegurar la viabilidad futura de la universidad.

En programas nuevos o que están comenzando, su importancia es mayor ya que es el primer paso para desarrollar la cantera de grandes donantes. Las pequeñas donaciones periódicas también pueden ser atractivas por suponer una fuente estable de fondos cuyo uso está

generalmente a discreción de la administración universitaria (por contra, las grandes donaciones suelen tener un uso específico y restringido).

3.4. Recursos compartidos

En esta área se incluyen todos aquellos servicios que benefician a los demás departamentos que o bien deben ser centralmente administrados (como las bases de datos) o bien se pueden gestionar más eficazmente de manera centralizada (como las tecnologías de la información).

Son de particular interés los grupos dedicados a la optimización de las carteras de relaciones de los fundraisers y la existencia de un grupo dedicado a procesar las donaciones. Para el primero, existen numerosos métodos analíticos con el objetivo de predecir e incrementar el rendimiento de los recursos (tiempo y dinero) invertidos en desarrollar relaciones. Para el segundo, separar la carga administrativa necesaria para cumplir todos los requisitos legales y políticas institucionales de manejo de fondos de la actividad de desarrollar relaciones y recaudar fondos suele ser una necesidad en operaciones de todos los tamaños.

3.5. Fundraising en las unidades

Cumpliendo con el principio de fundraising centrado en el donante, se observan mejores resultados cuando los recaudadores de fondos están lo más cerca posible de los donantes. Por ello, siempre y cuando el número y potencial de los antiguos alumnos lo justifica, existen equipos de recaudadores de fondos integrados en las oficinas de las unidades académicas. A menudo, los equipos situados en las unidades académicas dependen organizacionalmente de dos personas: el decano o rector de su unidad así como su supervisor en el departamento de desarrollo.

3.6. Campaña e iniciativas estratégicas

Finalmente, el equipo de campañas e iniciativas estratégicas está dedicado a gestionar las iniciativas centrales a nivel universitario como las campañas de recaudación de fondos u otros proyectos de naturaleza central. Nótese aquí la existencia de una única oficina dedicada a los eventos estratégicos de acuerdo al principio de rentabilizar en lo máximo posible la inversión en métodos de recaudación de fondos.

4. Conclusión

El objetivo de este trabajo es examinar las prácticas de uno de los mejores programas universitarios de recaudación de fondos. Sin embargo, una vez que se conocen los principios fundamentales y la mecánica organizativa, es evidente que simplemente replicar estas estructuras en una universidad europea o latinoamericana no es una receta de éxito seguro.

Primero, porque esta maquinaria es producto de operar a una escala considerable. Si tenemos uno o dos legados al año, probablemente no sea rentable tener una oficina de especialistas. Si tenemos cientos al año el cálculo económico es diferente.

Segundo, porque la Universidad de Miami tiene un programa de mecenazgo maduro. Hemos observado como las necesidades para echar a andar un programa de mecenazgo son distintas que las de una universidad que lleva casi cien años recaudando fondos. En estos programas, será más importante en términos relativos fomentar la participación mediante donaciones no-económicas o económicas. Esto es tanto por motivos estratégicos como porque simplemente puede que no existan suficientes grandes donantes al principio.

Otra pregunta lógica es, ¿cuál es el papel de la cultura filantrópica estadounidense en el éxito de un programa como el de la Universidad de Miami? De manera muy simplificada, el modelo de filantropía en EEUU tiene una de sus raíces en el concepto de expresar el agradecimiento (por una educación o por un tratamiento médico) mediante donaciones económicas. Esto puede o no ser reproducible en otras culturas.

Afortunadamente, existen otros modelos de inversión social. Por ejemplo, España es el país número uno del mundo en donación de órganos. Conceptos que en EEUU probablemente no resonarían con grandes segmentos de la población pueden hacerlo aplicados al ámbito universitario hispano. Por ejemplo: la solidaridad, la colaboración, o el sentido del deber. Estos modelos ya han sido utilizados con éxito por las grandes ONGs de desarrollo y cooperación con bases importantes de socios en España. Existen ya universidades y hospitales españoles que aplican estos conceptos con éxito como el Hospital Sant Joan de Déu Barcelona o la Universidad de Navarra.

Especialmente para los grandes donantes, la filantropía puede ser un método más ágil que la acción gubernamental para lograr sus objetivos sociales. ¿Por qué esperar años a que el gobierno tome una iniciativa que pensamos es importante (ej. becas a alumnos necesitados, investigación científica en una enfermedad específica, o mejora de nuestra comunidad) cuando tenemos la posibilidad de hacerlo nosotros ahora mismo?

La lección subyacente es que es posible aplicar los principios de estas mejores prácticas sin caer en la imitación superficial. No todas las universidades necesitan tener una mascota, colores oficiales, y equipo de fútbol. Pero todas sí se pueden beneficiar comunicando consistentemente la existencia de una tradición filantrópica (por ejemplo, las donaciones de Gregorio del Amo para crear la Ciudad Universitaria en Madrid); cultivando las relaciones con sus antiguos alumnos y otros miembros de la comunidad universitaria; preguntando a sus antiguos alumnos clave qué es importante para ellos y cómo desean ser reconocidos por sus donaciones; y, finalmente, fomentando la participación de amplio espectro como un paso hacia donaciones económicas sustanciales.

Best Practices in US Higher Education Fundraising: Development and Alumni Relations at University of Miami

ABSTRACT

The goal of this article is to contribute to existing knowledge on higher education fundraising by studying a leading institution and extracting conclusions that can be applied to university advancement programs at varying stages of maturity. By analyzing the elementary principles of university fundraising and their application to one of the leading fundraising programs in the US, we extract useful lessons for European or Latin-American universities with more recent or startup fundraising initiatives.

Keywords: Fundraising, higher education, private financial support, donors, educational financing, alumni, institutional advancement

1. Introduction

The goal of this article is to contribute to existing knowledge on higher education fundraising by studying a leading institution and extracting conclusions that can be applied to university advancement programs at varying stages of maturity.

European and Latin-American universities are increasingly interested in developing opportunities to raise philanthropic funds from individuals, corporations, and foundations. Lack of knowledge on the basic principles and organizational structures needed to do so with positive financial, legal, and ethical results is often mentioned as one of the roadblocks for starting a fundraising program.

As a whole, the higher education community is aware of the need for diversified sources of funding; not only to promote teaching and research excellence but also to make institutions more resilient (Pérez-Esparrells & Torre, 2013). My conversations with fundraising professionals in Spain indicate that one of the reasons that may be holding university leaders back from launching Advancement initiatives is the feeling that there is insufficient know-how in the organization to justify the necessary investments in human resources and infrastructure with an acceptable risk profile (A. Pérez, personal communication, August 20, 2018). Knowledge does not guarantee success, but makes it more likely.

It is hard to believe that citizens of European and Latin American countries are intrinsically less generous than those of the US². One of the differences among countries is that in the US there is a considerable infrastructure promoting philanthropic behaviors. When people have more opportunities to give, they give more (Bekkers & Wiepking, 2011). Culturally, there is also a tradition of expressing gratitude through monetary gifts.

The data and insights in this study are the result of my work of over a decade in US higher education institutions (at University of Tennessee, Maryville College, and Johns Hopkins University) helping design and manage fundraising initiatives. Joshua Friedman, Sr. Vice President of Development and Alumni Relations at the University of Miami also contributes with reflections on leadership principles.

This paper is structured in the following manner. First, I identify and describe the basic principles upon which leading advancement programs like the one at University of Miami are built. Following that, I describe UM's organizational structure under the lens of those principles. In conclusion, I evaluate the elements that may be transferred to the cultural, social, and economic environments of European and Latin-American universities.

² This is the argument that hispanic cultures are less philanthropic than those in the US. In California, Steinberg (2006) presents research that does not identify any differences in the tendency to donate among people of caucasian, african-american, latin, and other origins after controlling for differences in income, education, and residency status.

2. Elementary Principles of Higher Education Fundraising

Joshua Friedman, Sr. Vice President of Development and Alumni Relations at the University of Miami describes fundraising as “more chemistry than alchemy.” In other words, fundraising in a higher education environment is a process akin to that of identifying the substances of which matter is composed; investigating their properties and the ways in which they interact, combine, and change; and the use of these processes to form new substances. Within the context of human relations, even the most complex fundraising organizations are built upon certain elementary principles. The work of the professional fundraiser consists of identifying said principles and combining them in ways that promote philanthropic behaviors toward the institution.

Throughout my career raising support for public and private universities of varying scale (from a handful of advancement employees to over five hundred) I have had the privilege of interviewing dozens of US higher education advancement leaders. The following principles are a distillation of these experiences.

2.1. Engagement Leads to Investment

Donation rates among volunteers are higher than among the general public (Brown & Ferris, 2007). In consequence, the more engagement opportunities a university can provide the greater its fundraising success. Inversely, a university that has not kept in touch with its alumni or other constituents will have a hard time obtaining their support.

This explains that development and alumni relations are frequently under the same organizational umbrella. Monetary gifts are often at the end of an engagement continuum that starts with gifts of time and talent.

One of the missions of development and alumni relations units is to create engagement opportunities for interest groups such as friends, alumni, or parents.

This can be achieved through a wide variety of tools. Among them, volunteer boards stand out as one of the most potent. Boards may be legally required and have a role in the institution’s governance or be advisory in nature. In both cases, they provide valuable opportunities to involve the most ardent supporters with institutional leadership.

They can be created at all levels, from university-wide to departmental. Nevertheless, their number of participants has an upper limit. Therefore, it is necessary to manage them efficiently so that they provide worthwhile benefits to both its volunteer members and the university.

Another set of opportunities to promote engagement arises from class reunions: event and fundraising committees can be formed, goals set and worked towards, and—most importantly—alumni connect with each other and the institution.

On the opposite end of the spectrum of engagement tools, simple one-way communication with alumni is often necessary. Vast numbers of alumni can be reached through e-newsletters, magazines, webpages, and other massive communications.

Professional fundraisers need to carefully allocate resources to each of these engagement tools considering their cost and probable outcomes. In the following section, we examine how UM incorporates these principles into its organizational structure.

2.2. Donor-Centered Strategies

When designing any fundraising initiative, there are three predictable focus areas. The first is to concentrate on the needs of the institution: debt must be paid off and teachers and administrative staff probably need higher salaries. The second is to center efforts on the method by which funds are going to be raised: a fundraising gala, a letter writing campaign, or a television drive. Finally, the third and the one used by enlightened organizations such as the University of Miami, is to start with the needs and passions of the donor.

Donor-centered fundraising philosophy is based on the premise that if a fundraising initiative starts by considering the results we want to obtain on and from the donor, outcomes will be larger and more lasting. In general terms, a gift should 1) be proportional to a donor's capacity and passion, 2) allow them to deepen their relationship with the university since the most recent donation is rarely the last, and 3) satisfy the donor's emotional, intellectual, or social needs.

Donor-centeredness implies finding out many intimate details about their priorities and passions. Did she meet her future husband on campus? Is he interested in cancer research because of a personal experience? Do they crave or abhor recognition?

This knowledge should guide all aspects of the donor-relationship strategy, including decisions on the method of communication, the appropriate person/s to lead the interaction, the types of events or groups they are invited to, and finally the projects they are asked to support.

Naturally, this ultra-personalized design effort is not possible for every person in the university's community. Nevertheless, it can still inspire decision-making in mass communications. For example, audiences should be segmented in ways that create groups with presumably aligned interests. Some of the effects of this type of segmentation are evident in UM's organizational structure, where specialized units cater to the relationship-building needs of parents and families, university volunteers, and alumni. Digital communication offers great possibilities in this area as it allows granular measurement of reactions to individual pieces of content and can thus reveal specific areas of interest within the university.

2.3. Momentum Management through Strategic Communications

A fundraising campaign is a trust-building process. It is important to not only consider what we communicate and who we communicate with. It is also critically important when it is

communicated. Establishing deadlines—real or created ad hoc—and goals is a key element if we want to turn good intentions into actions.

Similarly, people will often join a fundraising initiative if others are already doing so but will hesitate if asked to be the first. Communicating past successes does not only denote lack of humility. It is a critical tool to nurture future success. Showcasing donors in university publications has a similar function; it allows us to recognize donors, inspire new ones, and confer legitimacy to the cause by association.

It is also important to create a feeling of belonging and community through the use of institutional mythology: colors, flags, mascots, and other symbols. Even though these elements are not typically created in the development office, their use in development communications is frequent.

All communication efforts require considerable effort and coordination. It is critical to create style guides that ensure consistency throughout the multiple communicators that are typical of universities. Some universities create manuals with key words and phrases to be used when referring to philanthropy.

2.4. Creating Cost-Effective Organizational Structures

In advanced organizations such as UM, the above-mentioned elements guide the creation of offices and units. Their size and prominence within the organization is a function of both their expected return on investment and strategic importance.

It is known that in mature programs raising major and planned gifts is more effective than raising annual gifts. Thus, it makes sense to have more major gift fundraisers than annual fund professionals. In institutions that have younger fundraising programs, more emphasis should be placed on annual fund donors as a way to grow the pipeline of future major donors. In similar vein, raising funds through galas and other events is generally one of the most expensive methods. For this reason, their use should be carefully managed.

Certain services are important for every fundraiser in the organization, such as database management, gift processing, or portfolio optimization. In smaller programs, these areas may be outsourced or handled by the fundraisers themselves. As the scale of the operation grows, it makes economic sense to put them in their own units.

3. Fact Sheet: University of Miami

University of Miami (UM) is a private, non-denominational, non-profit university founded in 1925. Starting from 646 registered students in 1926, it has grown to 16,744 students with 115 undergraduate, 104 masters, and 63 doctoral programs in 2014. It is highly selective, with 34,267 applications for only 2,100 incoming freshmen.

Since April 2015, UM's President is Dr. Julio Frenk. Previously, he was the dean of the Harvard T.H. Chan School of Public Health and had served as the Minister of Health of Mexico. As the

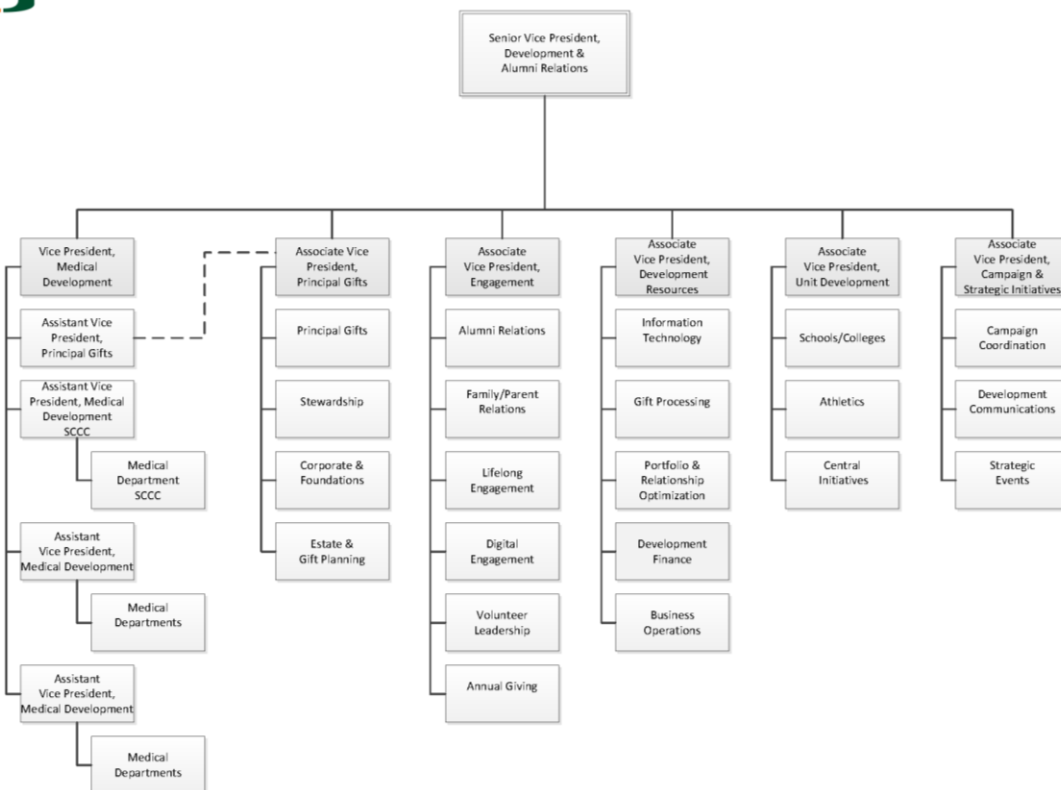
first Hispanic president of the institution, he describes Miami as a gateway connecting Latin America and the Caribbean with the United States.

At UM, the advancement unit is called Development and Alumni Relations. The institution’s two latest fundraising campaigns – Momentum (2003-2008) and Momentum2 (2008-2016)— raised over \$3 billion. Upon completion of the first campaign, UM became the fourth US university founded in the twentieth century to surpass the billion-dollar mark.

According to the main benchmarking survey for higher education fundraising (Council for Aid to Education, 2017), UM raises about \$200 million per year. In the fiscal year 2017, it had approximately 150,000 alumni of record. Its operational expenses are over a billion dollars and its endowment is close to that amount as well.

Since February of 2018, its advancement leader is Joshua Friedman, Sr. Vice President for Development and Alumni Relations. Figure 1 shows UM’s top-level organizational advancement structure.

Figure 1. Organizational Chart of the Department of Development and Alumni Relations at the University of Miami.



Source: University of Miami.

Its main departments are: Medical Development, Principal Gifts, Engagement, Development Resources, Unit Development, and Campaigns & Strategic Initiatives.

3.1. Medical Development

As other universities in the US, UM includes a health system that encompasses the Leonard M. Miller School of Medicine, a teaching hospital (University of Miami Hospital), as well as other research and treatment centers.

Although it might seem that many of the same development functions could be shared across medical and university units, there are specific legal and privacy regulations governing medical fundraising that make it logical to have a separate group for them. In addition to working with a separate constituency (grateful patients), because of its scope and specificity medical fundraising is usually considered a separate branch.

It is important to note that individual medical departments have their own fundraising teams that report up through Assistant Vice Presidents. Although this might be a necessity of such a large operation, it is also true that fundraising is more effective the closer fundraisers are to their potential donors.

3.2. Principal Gifts

The principal gifts area is in charge of managing relationships with individuals or organizations with the capability to make transformative gifts. Due to their importance and possible university-wide impact, the relationships leading up to these gifts often require involvement by the President and other key positions. Each university establishes its own criteria to define principal gifts.

Within this unit, there is a group dedicated to stewardship. Stewardship refers both to the appropriate supervision and reporting of the gift's impact as well as to the management of certain aspects of the relationship with the donor, generally after they have made their gift. A lot of care and attention goes into providing high-level stewardship to the most institutionally important donors.

3.3. Engagement

This department is a direct application of the principle that engagement leads to investment. Specific units specialize in promoting engagement with different constituency groups (alumni, parents) or with particular strategies (digital, volunteers, annual fund). While it is less economically important in pure ROI terms, this area is strategically important as it serves to develop a culture of philanthropy and secure the university's future viability.

In universities that are initiating fundraising programs, this area will be more important since it serves as a way to develop the donor pipeline. Smaller periodic donations can also provide financial stability since they tend to be more predictable and their use is generally unrestricted (major gifts, on the other hand, tend to have a specific or restricted use).

3.4. Development Resources

This area includes those services that benefit other departments. They generally either require central administration (such as CRM databases) or provide cost-savings when centrally managed (such as information technology).

Portfolio optimization and gift processing are two noteworthy groups within this unit. For the first, there are numerous analytical methods that can be applied to increase the yield of resources (time and money) invested in relationship development. For the second, separating the administrative duties required to appropriately handle and receipt gifts receiving and from the actual task of raising funds is usually a need of even the smallest programs.

3.5. Unit Development

Based on the philosophy of donor-centered fundraising, having fundraisers close to their prospective donors results in better relationship-building and more gifts. Thus, as long as the number and capacity of alumni justifies it, fundraising teams are embedded in the academic units. Oftentimes, these fundraisers have a dual reporting line to their academic Dean as well as to a supervisor in Advancement.

3.6. Campaigns and Strategic Initiatives

Finally, this group manages central fundraising initiatives such as campaigns and other projects deemed strategically important for the university. According to the principle of prioritizing fundraising methods by their cost-effectiveness, this area includes the only office dedicated to events.

4. Conclusion

The goal of this article is to examine best practices at one of the best university fundraising programs. Nevertheless, once we have examined their principles and organizational apparatus, it seems evident that simply replicating these structures at a European or Latin American university is not a guarantee of fundraising success.

First, because their organizational machinery is a product of operating at considerable scale. If a university has one or two planned gifts per year, it probably does not need a Planned Giving office.

Second, the University of Miami has a mature fundraising program. The needs of a startup fundraising operation are different from those of a university that has solicited its alumni and friends for almost one hundred years. In newer programs, it is more important to build the pipeline by creating opportunities for engagement through gifts of time and talent or annual fund contributions. This is both for strategic reasons and because there might simply not be enough engaged constituents with major gift potential at first.

Another logical question is: what is the role of US philanthropic culture in the success of a program like UM's? Simplifying a complex situation, philanthropy in the US has one of its roots in the concept of expressing gratitude (i.e. for an education or for a medical treatment) through monetary gifts. This may or may not transfer to other cultures.

Fortunately, there are other models of social investment. For example, Spain is the number 1 country in the world for organ donations. Concepts that might not resonate in one country could work in another: such as solidarity, collaboration, or sense of duty. In Spain, these ideas are already being implemented successfully by fundraising programs for NGOs in the international development and cooperation areas. Some universities and hospitals such as Hospital Sant Joan de Déu Barcelona or Universidad de Navarra are also finding success.

For major donors, philanthropy might provide some welcome agility that is lacking in government action to solve social issues they care about. Why wait years for the government to take an initiative we believe is important (i.e. financial aid for students in need, research into a specific condition, or improving our communities) when we can solve it right now?

The underlying lesson is that it is possible to apply the principles of this case without falling into superficial imitation. Not every university needs a mascot, colors, and football team but they can all benefit from consistently communicating their philanthropic traditions (for example, highlighting the gifts of Gregorio del Amo to build Madrid's Ciudad Universitaria); cultivating the engagement of alumni and other key constituents; asking their most important alumni and friends what they care about and how they wish to be recognized for their donations; and, finally, widely promoting periodic gifts as a way to pave the way toward greater philanthropic commitments.

5. Referencias / References

Bekkers, R., & Wiepking, P. (2011). A literature review of empirical studies of philanthropy: Eight mechanisms that drive charitable giving. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 40(5), 924-973.

Brown, E., & Ferris, J. M. (2007). Social capital and philanthropy: An analysis of the impact of social capital on individual giving and volunteering. *Nonprofit and voluntary sector quarterly*, 36(1), 85-99.

Council for Aid to Education (2017). *Voluntary support of education survey*.

Universidad de Miami (2018). Organigrama del Departamento de Desarrollo y Relaciones con Antiguos Alumnos.

Pérez-Esparrells, C. y Brito, A. (2017). Alumni y mecenazgo en las universidades públicas españolas: Estado actual y retos de futuro, *Investigaciones de Economía de la Educación*, 12, 57-73.

Perez- Esparrells, C. y Torre, E. M. (2013). Fundraising in European Higher Education Institutions. En Karlsen, J.E. and Pritchard, R.M.O. (Eds). *Resilient Universities: Confronting Changes in a Challenging World* (pp. 321-349). Bern: Peter Lang, Oxford.

Steinberg, W. W. P. R. (2006). *The nonprofit sector: A research handbook*. Yale University Press.



Louis Díez, en más de diez años de experiencia profesional en EEUU, ha ayudado a recaudar millones de dólares para universidades y centros culturales. Actualmente, es director del área de socios y operaciones en el departamento de desarrollo de la Orquesta Sinfónica de Baltimore. Anteriormente, dirigió programas de recaudación de fondos en Johns Hopkins University, Maryville College, y la Universidad de Tennessee.