

Propuesta de un modelo de medición de la eficiencia del *fundraising* en universidades:  
**Caso de estudio Universidad de Deusto y Pontificia Universidad Javeriana**

María Paola Aguirre Cote

Tesis Doctoral presentada para optar al título de Doctora en Ocio, Cultura y Comunicación para  
el Desarrollo Humano

Directoras:

María del Pilar Rodríguez Pérez, Doctora en Lenguas y Literaturas Romances

Alazne Mujika Alberdi, Doctora en Economía y Dirección de Empresas



Facultad de Ciencias Sociales y Humanas

Bilbao, España

2024

## Agradecimientos

La gratitud hacia quienes han atendido nuestro llamado para apoyar nuestra causa es la esencia del *fundraising*, razón por la que en este trabajo de investigación es fundamental agradecer.

Deseo agradecer al Padre José María Guibert, S.J. por su apoyo para que Deusto participara en esta investigación y por su tiempo, opiniones y recomendaciones. También, al Padre Jorge Humberto Peláez, S.J. por su apoyo y por aprobar que la Javeriana hiciera parte de este estudio.

A mis directoras, Pilar Rodríguez y Alazne Mujika, gracias por aceptar dirigir este trabajo, por sus orientaciones y sabias recomendaciones.

Al maravilloso equipo de la Universidad de Deusto: Jesús Riaño, infinitas gracias por tu generosidad, compromiso y enseñanzas. Cristina Giménez, gracias por compartir tu conocimiento y experiencias. Álvaro Arnaiz, gracias por tu tiempo y disposición de ayudar. Aurora Madariaga, gracias por ser un faro durante este largo camino. Iraia Eizmendi, gracias por tu gran ayuda.

Al increíble equipo de la Pontificia Universidad Javeriana, Daniela Cruz, Luz Beatriz Baquero, Ingrid Palacios, Sandra Rojas, Katerine Jordan, gracias por su tiempo, por sus opiniones y por la alegría con la que participaron en esta investigación. Yobani Castro, gracias por motivarme para hacer un doctorado y abrirme las puertas en la Universidad de Deusto.

A mis padres, gracias por enseñarme que con disciplina y dedicación todo se logra y a mi esposo, Norberto Martínez, gracias por tu apoyo incondicional que ha sido mi mayor fortaleza durante estos cuatro años de Doctorado y siempre.

## Tabla de contenido

Introducción .....	1
1. Capítulo I.....	3
1.1 Planteamiento del problema .....	3
1.2 El estado del fundraising en el entorno universitario .....	8
1.2.1 Contextualización del fundraising universitario .....	9
1.3 Justificación.....	10
1.3.1 Modelos de medición de la eficiencia del fundraising que se han implementado.....	11
1.3.2 Relevancia del estudio en el contexto de las universidades de Deusto y Pontificia Universidad Javeriana.....	12
1.4 Preguntas de investigación .....	16
1.5 Objetivos .....	17
1.5.1 Objetivo principal .....	17
1.5.2 Objetivos secundarios .....	17
1.6 Estructura de la tesis.....	19
2. Capítulo II .....	20
Marco de referencia.....	20
2.1 Antecedentes .....	20
2.1.1 Antecedentes históricos: evolución histórica del fundraising.....	20
2.1.2 Antecedentes investigativos.....	85
2.1.3 Fundraising en universidades.....	93
2.2 Fundamentación teórica .....	99
2.2.1 Eficiencia .....	100
2.2.2 La matriz como modelo de medición.....	112
2.2.3 Fundraising ignaciano.....	115
2.2.4 Gerencia ignaciana.....	122

2.2.5 Definición y perspectivas interdisciplinarias del fundraising.....	136
2.2.6 Propuesta de una definición de fundraising.....	146
3. Capítulo III.....	147
Metodología de la investigación.....	147
3.1 Justificación del enfoque mixto.....	147
3.2 Diseño de investigación y unidad de análisis.....	150
3.3 Estudios de caso.....	151
3.3.1 Justificación de los casos de estudio seleccionados.....	153
3.4 Técnicas e instrumentos de investigación.....	154
3.4.1 Diario de campo.....	155
3.4.1 Entrevista.....	155
3.4.2 Revisión documental.....	157
3.5 Análisis de datos.....	161
4. Capítulo IV.....	163
Resultados y discusión de resultados.....	163
4.1 Identificación de dimensiones, variables e indicadores.....	163
4.1.1 Descripción de los casos de estudio y sus procesos operativos de fundraising.....	163
4.1.2 Síntesis de los procesos de fundraising internos y aporte a la construcción de dimensiones.....	181
4.1.3 Análisis exploratorio de datos.....	182
4.1.4 Definición de las dimensiones, variables e indicadores propuestos.....	186
4.2 Presentación de la propuesta de modelo de medición de la eficiencia del proceso de <i>fundraising</i> .....	191
4.3 Aplicación del modelo en los dos casos de estudio.....	197
4.3.1 Aplicación del modelo mediante entrevistas.....	198
4.3.2 Aplicación del modelo mediante la escala de medición.....	215

4.3.3 Análisis de la aplicación del modelo de eficiencia en los dos casos de estudio .....	218
5. Capítulo V .....	221
Conclusiones y recomendaciones.....	221
6. Capítulo VI.....	230
Limitaciones y futuras líneas de investigación .....	230
Referencias bibliográficas .....	232
Anexos.....	249

## Lista de tablas

<b>Tabla 1.</b> Avances significativos en fundraising entre 1890 y 1930 en Estados Unidos.....	26
<b>Tabla 2.</b> Avances significativos en fundraising entre 1890 y 1930 en España .....	34
<b>Tabla 3.</b> Avances significativos en fundraising entre 1890 y 1930 en Colombia.....	42
<b>Tabla 4.</b> Avances significativos en fundraising entre 1930 y 1980 en Estados Unidos.....	48
<b>Tabla 5.</b> Avances significativos en fundraising entre 1930 y 1980 en España .....	56
<b>Tabla 6.</b> Avances significativos en fundraising entre 1980 y el presente en Estados Unidos.....	69
<b>Tabla 7.</b> Síntesis comparativa de la filantropía y el fundraising en Estados Unidos, España y Colombia (1980 - Presente).....	84
<b>Tabla 8.</b> Definiciones del fundraising: perspectivas interdisciplinarias.....	142
<b>Tabla 9.</b> Momentos de la investigación.....	148
<b>Tabla 10.</b> Relación entre momentos, objetivos, enfoques, técnicas y resultados esperados .....	151
<b>Tabla 11.</b> Participantes en la aplicación del modelo de medición.....	156
<b>Tabla 12.</b> Etapas de revisión documental.....	157
<b>Tabla 13.</b> Clasificación documental .....	159
<b>Tabla 14.</b> Frecuencia de palabras en análisis exploratorio de datos.....	183
<b>Tabla 15.</b> Propuesta del modelo de medición de la eficiencia del proceso de fundraising .....	193
<b>Tabla 16.</b> Resultados de entrevistas para la aplicación del modelo de medición en los dos casos de estudio.....	200
<b>Tabla 17.</b> Hallazgos comparativos identificados en las entrevistas clasificados por dimensión	212
<b>Tabla 18.</b> Resultados de la aplicación de la escala de medición en la Pontificia Universidad Javeriana.....	215
<b>Tabla 19.</b> Resultados de la aplicación de la escala de medición en la Universidad de Deusto...	217

## Lista de gráficos

<b>Gráfico 1.</b> Proceso interno de fundraising Universidad de Deusto .....	169
<b>Gráfico 2.</b> Segmentaciones posibles donantes .....	170
<b>Gráfico 3.</b> Pasos para hacer la donación en la plataforma StockCrowd.....	171
<b>Gráfico 4.</b> Proceso de gestión de donaciones PUJ .....	176
<b>Gráfico 5.</b> Segmentación Donantes PUJ .....	179

## Introducción

El *fundraising*, la estrategia que se realiza para gestionar y atraer recursos para que las organizaciones sociales y de educación puedan cumplir su misión, se ha convertido en uno de los factores más importantes de su gestión. De acuerdo con diversos estudios, el *fundraising* se ha perfilado como un sistema de acciones estratégicas que permite la recaudación de fondos destinados para diversos proyectos e instituciones, como son las universidades, las cuales se benefician especialmente de ello a través de la obtención de recursos que les permite el crecimiento institucional, cumplir con sus metas y realizar proyectos académicos, culturales y tecnológicos

Sin embargo, en el interior de las organizaciones sigue siendo un gran reto para que estas puedan atraer recursos para lograr su estabilidad financiera. De acuerdo con la búsqueda de referencias claras también se observa una especie de vacío respecto al funcionamiento operativo del *fundraising*, y el empleo de modelos de recaudación de fondos por parte de las instituciones educativas superiores. Así, teniendo en cuenta lo anterior, con esta tesis doctoral se busca proponer un modelo de medición mixto de la eficiencia del proceso de *fundraising* en universidades, considerando aspectos de liderazgo, servicio y otras dimensiones relevantes. Para ello se tomarán los casos de estudio de la Pontificia Universidad Javeriana y la Universidad de Deusto, a partir de los fundamentos teóricos de gerencia y del *fundraising* ignacianos.

Por esta razón, se proponen las siguientes preguntas de investigación: ¿Cómo desarrollar un modelo de medición de la eficiencia del proceso de *fundraising* en universidades, que contemple aspectos de liderazgo y servicio y que sea de fácil comprensión y uso para mejorar la gestión de los equipos de *fundraising* en el contexto iberoamericano? ¿Cómo se puede medir la eficiencia del proceso de *fundraising* en las universidades a través de un enfoque mixto? ¿Qué dimensiones, variables, indicadores y escala de medición se pueden utilizar para medir, mediante métodos cualitativos y cuantitativos, la eficiencia del proceso de *fundraising* en universidades? ¿Qué

herramientas o metodologías pueden utilizarse para llevar a cabo la evaluación mixta de la eficiencia del proceso de *fundraising* en universidades?

Con el fin de dar respuesta a estas preguntas, se emplea la metodología de investigación de enfoque mixto y se utiliza el estudio de caso múltiple como diseño metodológico, con el uso de instrumentos de recolección de datos, como son: las entrevistas, el diario de campo y la revisión documental para identificar, analizar y comprender el proceso de *fundraising* y aplicar el modelo de medición propuesto.

La estructura de la tesis se divide en seis capítulos y a través de estos se señalan el problema de investigación, la justificación, la respectiva contextualización, el marco de referencia y la fundamentación teórica, la metodología de investigación, la construcción de las dimensiones, variables e indicadores del modelo de medición de la eficiencia del fundraising, su presentación, la validación del modelo, las conclusiones, recomendaciones y finalmente, las limitaciones y futuras líneas de investigación. Se espera que esta investigación sea de gran utilidad para las organizaciones educativas y sociales que necesitan atraer recursos para cumplir con su misión, así como para investigadores y académicos interesados en el área de gestión de fundraising.

## 1. Capítulo I

### 1.1 Planteamiento del problema

En el contexto actual, la creciente competencia, la necesidad de innovación y expansión y la búsqueda de recursos económicos se han convertido en una preocupación común para las universidades y organizaciones sociales en todo el mundo. Según el informe de *Council for Advancement and Support of Education*, CASE (2023), en Estados Unidos las universidades recaudaron 59.5 mil millones de dólares en donaciones durante el 2022, mientras que, en ese mismo año, en Europa la cifra alcanzó los 170 mil millones de euros (Invest Europe, 2023).

De acuerdo con los resultados obtenidos por la encuesta *Insights on Voluntary Support of Education*, realizada por el *Council for Advancement and Support of Education – CASE* (2023), durante el año 2022, las donaciones realizadas a colegios y universidades de Estados Unidos aumentaron en un 12,5% con relación al año fiscal anterior, logrando el recaudo de 59.500 millones de dólares. Mientras que en España el *fundraising* ha tomado mayor relevancia según el estudio *Perfil del donante 2022*, realizado por la Asociación Española de Fundraising (2022), en el cual el 61% de los españoles mayores de 18 años, que saben lo que es una organización no gubernamental (ONG), manifestaron que han colaborado de forma económica con alguna de ellas en los últimos 12 meses. En este mismo sentido, en Colombia también las cifras demuestran la relevancia del *fundraising*, como lo indica la Encuesta de arquitectura social estratégica realizada por Asociación Nacional de Empresarios de Colombia - ANDI (2022), en la cual las empresas indican que en un 74% realizan acciones de filantropía.

Si bien estas cifras reflejan un panorama alentador para las actividades relacionadas con la recaudación de fondos en entornos académicos o universitarios, no debe dejarse de lado las condiciones propias de estos espacios geográficos, y el entorno en el cual se desenvuelven, pues

no parecieran ser exactamente iguales que en otras latitudes cuyas condiciones son distintas, como es el caso del resto de los países de Latinoamérica o incluso de los territorios hispanohablantes.

Como parte de las diversas actividades de recaudación de fondos, como el *telemarketing* (Stone, 1992), y el *merchandising* (Palomares, 2021) se encuentra el *fundraising*, no obstante, antes de entrar de lleno en este tema, es posible preguntarse ¿Cuál es la palabra o palabras que se deben utilizar para hacer referencia a este término anglosajón? Precisamente por tratarse de una práctica profesionalizada originalmente de los contextos norteamericano o europeo. Entonces, de acuerdo con su etimología procedente del inglés queda claro que “*fund*” significa fondo y “*raising*”, del verbo *to raise*, significa captar, recaudar, obtener o conseguir.

Todo ello parece indicar que el *fundraising* se trata de una técnica de recaudación, obtención, solicitud o búsqueda de recursos o fondos, que pueden ser entendidos como equipos, insumos o incluso dinero. Estas acciones se llevan a cabo con la intención de buscar financiación para realizar proyectos de caridad, sociales, académicos o incluso de ayuda para entes particulares, organizaciones, grupos de personas, entre otros.

En el mundo hispano es común encontrar diversidad de expresiones para hacer referencia a esta labor, en México la expresión más utilizada es ‘procuración de fondos’, en Argentina ‘desarrollo de recursos’, en Colombia y Perú ‘recaudación de fondos’ y en España ‘captación de fondos’, entre otros.

Ha de dejarse en claro que para estos y otros países de habla hispana no figura actualmente una expresión que traduzca o se relacione directamente con el término del *fundraising*, lo cual, de partida, ya representa un hecho particular sobre ello, pues el ser humano no puede hacer parte de una actividad sin incluso saber cómo denominarla. Entonces, se perfila el *fundraising* como una actividad o sistema de acciones conocida y practicada por la mayoría de las personas en el mundo, pues no es una estrategia ajena a aquellas campañas de ayuda, planeadas y desarrolladas por

personas del común. Es decir, el *fundraising* se trataría de una acción que se puede realizar no necesariamente sabiéndose que se es parte de mencionado proceso.

Aun así, es importante considerar que la Real Academia de la Lengua Española en la última versión de su diccionario no ha incluido el término anglosajón para su uso generalizado. No obstante, en varios países de lengua castellana es muy común encontrar expresiones acompañadas de la palabra *fundraising*, como es el caso del nombre que le dan los profesionales, que se dedican a esta labor, a sus asociaciones, como son la *Asociación Española de Fundraising (AFPR)*, *Asociación de Profesionales de Fundraising (AFP)* y la *Asociación de Fundraisers de Colombia (AFCOL)*, entre otros. Entonces, se practica, se usa y se desempeña, pero su terminología es ajena, quizás, al contexto hispano por tratarse de una actividad tan humana y común que no ha hecho falta apropiarse del término o incluso de lexicalizarlo. Es decir, el término *fundraising*, aunque se emplea, y la práctica se desarrolla en el contexto hispano, el término sigue considerándose anglicismo o por lo menos no lo recoge el Diccionario de la Lengua Española, versión 2023, como préstamo o calco extendido como fenómeno léxico.

Teniendo en cuenta todo lo anterior y en línea con Palencia- Leflers (2001) se entiende que “El término *fundraising* es un anglicismo que no tiene, por ahora, una traducción aceptada en el medio académico español incluso latinoamericano- y es por eso por lo que sería imprudente y aventurado iniciar el proceso de traducción” (p. 20). Precisamente por ello, a efectos del desarrollo de la presente investigación se utilizará la palabra *fundraising* para hacer referencia a dichas estrategias organizacionales, personales o de grupo de personas, destinadas a la captación o búsqueda de recursos para un cierto fin.

En este ese sentido, tampoco existe una definición unificada para este término, como bien afirman varios autores. Esto se debe a que el *fundraising* no tiene un hogar académico (Palencia-Leflers, 2001; Mack et al., 2016; Sargeant & Shang, 2017; y Torres, 2020) lo que significa que se

trata de un concepto que requiere de mayor estudio en el entorno científico o teórico en los países hispanohablantes. Y si bien es muy común encontrar gran variedad de bibliografía sobre *fundraising*, esta se centra en el entorno filantrópico en el cual se realiza; en la experiencia, en muchos casos, autodidacta de los *fundraisers*; y en las motivaciones de los donantes alrededor de tácticas y estrategias para aumentar las donaciones, dejando de lado su estudio y definición como una ciencia o disciplina.

Entonces, tal como se ha venido mencionando, el *fundraising*, aun cuando se trata de una técnica efectiva y desarrollada en otros contextos ajenos al hispano, no pareciera tener un conocimiento teórico propiamente hablando que se adapte y se caracterice de acuerdo con la fisonomía propia de los países de habla castellana. No se ha traducido, no se ha encontrado terminología equiparable, no se ha teorizado propiamente en una definición más allá de la etimológica y aunque se practique en este contexto, en la búsqueda bibliográfica se identificó ausencia de información científica y académica sobre el proceso operativo del *fundraising*. Se entiende su fin, se entiende su meta, pero aún faltan elementos para poder comprender su funcionamiento.

Algunos autores como Palencia-Leflers (2001) y Sargeant y Shang (2017) sostienen que hoy en día lo que se conoce como *fundraising* tuvo sus inicios en el entorno filantrópico. Pues se trata de uno de los conceptos que se encuentra relacionado más directamente con el *fundraising*, al menos tal como se practica hoy en día. Para Vives y Peinado-Vara (2011) la filantropía

Se trata de prácticas que resultan del acto de donar o regalar dinero, bienes (mobiliario, equipos, instrumentos, medicinas, alimentos) o servicios (trabajo voluntario) a personas o grupos organizados de personas con un fin humanitario o altruista. Aquí se pueden encontrar intenciones tales como atender a los enfermos en hospitales gratuitos, paliar el

hambre en habitantes pobres de una localidad, apoyar organizaciones deportivas, promover la música, etc. (p. 33).

La comparación entre el *fundraising* y la filantropía resulta necesaria pues, de acuerdo con lo anterior y en consonancia con los supuestos de Gutiérrez y Lobo (2006), las acciones que se desarrollan en el marco de las donaciones o ayuda desinteresada hacia otros ofrece una serie de beneficios colaterales al de la ayuda propiamente, en tanto que, la filantropía hace posible la realización de proyectos, alcanzar cierto nivel de autonomía económica, crea valor social de manera sostenible, transforma emprendimientos sociales y organizacionales y es aplicable en diversos entornos, no solo el económico sino también en el de la salud, la cultura, la educación, entre otros.

De igual manera, gracias a autores como Palencia-Leflers (2001) y Sargeant y Shang (2017) es posible entender que el *fundrasing* se presenta como una actividad que ha evolucionado a lo largo y extenso de más de 130 años. Por lo tanto, se podría decir que narrar su evolución puede ser una labor muy delicada porque se corre el riesgo de dejar de lado algunas aportaciones y hechos de gran importancia, debido a la ausencia de registros históricos, estudios y bibliografía, sobre su historia. Además, es importante conocer que esta práctica de recaudación de recursos ha sido más común de lo que se cree, ya que la evolución del *fundraising*, incluso hoy en día, ha adoptado nuevos términos como son: *e-fundraising*, *crowdfunding*, fondos de inversión social, como los más importantes, elementos que marcarán el rumbo y la pauta de su práctica durante muchos años.

Sobre esto, también es importante mencionar que este concepto y la labor del *fundraising* ha tomado más de 100 años para consolidarse, y si bien sigue en el proceso para que sea considerada una profesión, la necesidad de estudios e investigación científica es cada vez más requerida por las personas, que se dedican a la labor, por las organizaciones y las comunidades que se benefician gracias a ello (Palencia-Lefers, 2001; y Sargeant y Shang, 2017). En América Latina, durante el

proceso de búsqueda de la información, se identificó que los estudios e investigaciones en *fundraising* son escasos y aislados en la región; se requiere construir y trabajar más para mejorar este aspecto. En cuanto a Estados Unidos se identificó gran variedad de estudios de filantropía y *fundraising* los cuales en su gran mayoría se han realizado a partir de la década de los noventa.

En ese sentido, se podría entender que la ausencia de estudios científicos y de documentación y la consolidación como practica desde hace 100 años, aproximadamente, ha dado como resultado una especie de vacío conceptual y teórico sobre el *fundraising*. Lo cual representa una dificultad desde el punto de vista académico, también para la comprensión del concepto, sus prácticas, definición de los procesos que se llevan a cabo, sus beneficios, y sobre todo la evaluación de la calidad de la estrategia, precisamente porque la eficiencia en su proceso sigue siendo un gran desafío para las organizaciones sociales, por la falta de un modelo de medición de su eficiencia, y la falta de un enfoque mixto claro y sistemático que pueda medir el nivel de calidad. Este escenario trae varias desventajas, ya que puede llevar a estas entidades a adoptar estrategias improvisadas y no siempre tan efectivas para obtener recursos financieros, poniendo en riesgo su sostenibilidad y crecimiento a largo plazo, sobre todo en el contexto educativo y en el Latinoamericano.

## **1.2 El estado del fundraising en el entorno universitario**

La gestión del proceso de *fundraising* en las universidades, al igual que otras organizaciones de la sociedad civil, se enfrenta a varios desafíos ocasionados por diversos factores, tales como la creciente competencia por recursos, la saturación del mercado y la necesidad de generar impacto social. Además, en el contexto iberoamericano, donde los equipos de *fundraising* por lo general son reducidos, se hace necesario contar con herramientas de fácil comprensión y uso que les permita mejorar su gestión.

Como se ha mencionado, diversos reportes han demostrado que, a través del *fundraising*, es posible obtener montos importantes para el fortalecimiento y crecimiento económico de las

instituciones educativas, lo cual les permite contar con los recursos económicos para crear programas de becas, impulsar el avance y desarrollar de proyectos científicos y en general para lograr su estabilidad financiera. No obstante, Latinoamérica no figura como uno de los principales continentes en donde la recaudación de fondos para el ámbito universitarios sea una prioridad. En efecto, el *fundraising* se ha practicado, pero, de acuerdo con La Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (CUN) (2022) aún se sigue considerando como una estrategia en desarrollo. Lo cual es una realidad compleja que puede ser producto del vacío teórico ya detectado, entre otros factores sociales y culturales.

### ***1.2.1 Contextualización del fundraising universitario***

La educación superior es fundamental para el desarrollo económico, social y cultural de cualquier sociedad, tal como se ha demostrado en diversas investigaciones. Por ejemplo, un estudio de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) concluyó que el acceso a la educación superior tiene un impacto positivo en la empleabilidad, los ingresos y la movilidad social (OCDE, 2019). A lo largo de la historia, las universidades han obtenido financiación de diversas fuentes, desde el apoyo de la Iglesia y la nobleza en la Edad Media, hasta la creciente importancia del *fundraising* en la actualidad.

Adicionalmente, en *The Almanac of Higher Education* (2020), publicado por *The Chronicle of Higher Education, Inc.*, una de las publicaciones clave en el estudio del fundraising, se presenta la historia del fundraising en diferentes periodos y épocas. Esta historia también se encuentra en diversas fuentes, como la obra de Bronfman (2010) en *The Art of Giving: Where the Soul Meets a Business Plan* y la de Walton (2019) en *The History of Philanthropy in Higher Education: A Distinctively Discontinuous Literature*.

De acuerdo con estas publicaciones, se identifica que, en la Edad Media las universidades dependían principalmente del apoyo de la Iglesia y de la nobleza para su financiamiento. En la

Edad Moderna, el financiamiento se diversificó y las universidades comenzaron a depender más de las donaciones de la nobleza y los gobiernos. En la actualidad, el *fundraising* se ha convertido en una práctica común en todas las regiones y las universidades necesitan cada vez más del apoyo financiero de donantes externos para financiar proyectos e investigaciones.

En este sentido, para nadie es un secreto que las universidades, sobre todo aquellas que se denominan privadas o públicas, no siempre cuentan con el apoyo necesario para la gestión de sus diversas actividades, y mucho menos las referentes a la investigación científica o desarrollo de proyectos científicos; pues incluso se ha determinado que muchas veces el Estado atenta en contra de la autonomía y de las buenas prácticas universitarias cuando la gestión de estas no se relaciona con los deseos políticos de los gobiernos, por lo cual, el Estado comienza a ser un ente que desatiende al sector universitario de manera arbitraria (Marsike, 2010).

De acuerdo con lo anterior, el *fundraising* en universidades parece presentarse como una actividad cada vez más importante para garantizar su financiamiento, sus buenas prácticas y, por lo tanto, su acceso y calidad. A medida que aumenta la competencia por los recursos financieros, las universidades deben ser cada vez más innovadoras y estratégicas en sus campañas de recaudación de fondos para asegurar su supervivencia y su capacidad de contribuir al desarrollo social, económico y cultural de sus regiones y países (OCDE, 2019).

### **1.3 Justificación**

Según lo anterior, el *fundraising* se entiende como una práctica importante para las universidades, que les permite obtener los recursos necesarios para financiar programas, proyectos y actividades. En los últimos años, este campo ha experimentado un importante desarrollo, impulsado por diferentes factores que han influido en el desarrollo del *fundraising* en las universidades.

Por ejemplo, la planificación estratégica permite a las universidades establecer objetivos claros y prioridades para el *fundraising*, lo que mejora la eficiencia de las campañas y aumenta la participación de los donantes. La colaboración entre diferentes áreas de la universidad mejora la eficiencia del *fundraising* al permitir una coordinación más efectiva de las iniciativas y estrategias de recaudación de fondos. La tendencia creciente hacia la filantropía ha aumentado la cantidad de donantes y las cantidades donadas a las universidades, lo que ha mejorado la capacidad de las universidades para financiar sus programas y proyectos. También, conocer la historia del *fundraising* hace posible que las universidades comprendan mejor las tendencias y prácticas actuales y se adapten a los cambios en el campo de la recaudación de fondos. Además, la comprensión de la perspectiva personal de los donantes y filántropos permite a las universidades construir relaciones más sólidas con los donantes y mejorar la efectividad del *fundraising*. Por último, en línea con Bronfman (2010), *The Chronicle of Higher Education* (2020) y Worth (2011), el conocimiento de la evolución y gestión de recursos en las universidades proporciona información valiosa para la planificación y ejecución de campañas de *fundraising* eficaces.

En resumen, para que las universidades puedan tener éxito en sus esfuerzos de *fundraising*, es importante tener en cuenta estos factores y utilizarlos como parte integral de sus estrategias y planificación. De este modo, las universidades podrán aumentar su capacidad para financiar proyectos y programas importantes, y cumplir con su misión y visión.

### ***1.3.1 Modelos de medición de la eficiencia del fundraising que se han implementado***

Desde el punto de vista de la gestión, y con el fin de entender cómo se realiza el proceso de *fundraising* en universidades y qué modelos de medición de su eficiencia se han propuesto, se identificó que existen varios modelos, como el análisis envolvente de datos (DEA por sus siglas en inglés) que se enfoca en la rentabilidad y eficiencia de la recaudación de fondos. Otro modelo, como el de Sargeant y Jay (2004), considera la satisfacción del donante como un factor clave para

medir la eficiencia. Asimismo, Sedlár (2017) propone que el *fundraising* no sea visto únicamente como una herramienta para equilibrar presupuestos, sino como una herramienta estratégica que facilita la adaptación y la innovación en las universidades

Sin embargo, estos modelos tienden a tener una perspectiva cuantitativa y se enfocan principalmente en el resultado de la recaudación de fondos. Es por ello por lo que se ha identificado el vacío existente sobre un modelo de medición mixto que permita evaluar aspectos como el liderazgo y la gestión del proceso de *fundraising* desde una perspectiva más amplia.

En ese sentido, se podría decir que existe una necesidad de definir dimensiones y variables que permitan medir la eficiencia del proceso de *fundraising* desde una perspectiva de liderazgo con mentalidad de servicio. Para ello, la dimensión de liderazgo es fundamental en el proceso de *fundraising*, ya que los líderes de las universidades son quienes establecen la visión y estrategias para la recaudación de fondos (Sargeant & Shang, 2017). Por otro lado, la mentalidad de servicio es esencial para garantizar que la recaudación de fondos se lleve a cabo en un marco ético y que se priorice el bienestar de la comunidad universitaria y de la sociedad en general.

Teniendo en cuenta lo anterior y aunque existen varias propuestas de modelos de medición de la eficiencia del proceso de *fundraising* en universidades, se evidencia la necesidad de contar con un enfoque mixto que permita evaluar la gestión y liderazgo en el proceso de recaudación de fondos. Para ello, como bien lo indican Breen & Danziger, (2019) y Sargeant & Shang, (2017), es importante definir dimensiones y variables que permitan medir la eficiencia desde una perspectiva de liderazgo con mentalidad de servicio

### ***1.3.2 Relevancia del estudio en el contexto de las universidades de Deusto y Pontificia Universidad Javeriana***

Una vez identificada la falta de un modelo mixto de medición de la eficiencia, puede inferirse que este modelo debe considerar la importancia de la reflexión y toma de decisiones en el

proceso de *fundraising*, y ser aplicable tanto en universidades como en otras organizaciones de la sociedad civil. Como se ha mencionado en repetidas ocasiones, ya se sabe que el *fundraising* ha dado buenos resultados en el contexto norteamericano y europeo, considerando como verdaderos logros la obtención de 59.5 billones de dólares en donaciones durante el 2022 (*Council for Advancement and Support of Education CASE*, 2023) en Estados Unidos, y 170 billones de euros en Europa (*Invest Europe*, 2023). Por lo cual, es imperativo que las universidades latinoamericanas cuenten con una estrategia que les permita contar con donaciones de montos similares, por ello es necesario evaluar cómo se lleva a cabo y cómo se logra o se mejora, incluso, su proceso operativo de *fundraising*.

Además, según lo establecido por Marsiske (2010) respecto a la autonomía de las universidades latinoamericanas, es importante señalar que, aún en este siglo, muchas continúan luchando para lograr cierta independencia económica y administrativa que haga posible su buen funcionamiento y la posibilidad de desarrollar e innovar en materia académica y tecnológica. No obstante, esta lucha apenas comienza, pues son diversos los obstáculos que muchos centros educativos tienen que superar para alcanzar dicha meta. En ese sentido, el *fundraising* les permitiría contar con los recursos económicos que harían posible la consecución de dicha autonomía, pues le brindaría al sector universitario la oportunidad de expandir sus fronteras y así contar con una herramienta para la consecución de recursos para cumplir con su misión.

Asimismo, el desarrollo de un modelo de medición mixto de la eficiencia del proceso de *fundraising* permitiría a las universidades y organizaciones de la sociedad civil evaluar su desempeño en este ámbito y mejorar sus prácticas en el futuro. Este modelo puede ser especialmente relevante en el contexto iberoamericano, donde el sector de *fundraising* está en desarrollo y aún no cuenta con herramientas de medición claras y efectivas.

Por tanto, el desarrollo de un instrumento de medición mixto de la eficiencia del proceso de *fundraising* en universidades y organizaciones de la sociedad civil, que contemple aspectos de liderazgo y servicio, y que sea de fácil comprensión y uso, es de gran relevancia en la actualidad y puede contribuir significativamente a la mejora de la gestión de los recursos y el impacto social generado por estas instituciones.

La propuesta de este modelo, tomando como caso de estudio la Universidad de Deusto y la Pontificia Universidad Javeriana, resulta relevante no solo para estas instituciones, sino también para otras universidades y organizaciones de la sociedad civil en general. Este modelo de medición busca ser comprensible, teniendo en cuenta que los equipos de *fundraising* en el contexto iberoamericano suelen ser muy reducidos, lo que les permitirá mejorar su gestión y obtener resultados más eficaces en sus procesos de recaudación de fondos.

En el contexto de Hispanoamérica, donde el *fundraising* todavía es una práctica emergente, resulta crucial contar con herramientas que permitan medir la eficiencia de estos procesos. Como señala la *Giving USA Foundation* (2021), la medición de los resultados y el análisis de la eficiencia del *fundraising* son aspectos clave para una gestión eficiente y sostenible de las organizaciones sin fines de lucro. En este sentido, la propuesta de un modelo de medición mixto que incorpore los principios de gerencia ignaciana y el proceso reflexivo de toma de decisiones en el *fundraising* se convierte en una herramienta útil y necesaria para las universidades y organizaciones de la sociedad civil en general que buscan mejorar su gestión y obtener resultados más efectivos.

Además, otra de las razones por la que el contexto en el cual se realiza esta investigación es importante es la posibilidad de analizar y evaluar prácticas y conocimientos entre dos continentes. Es decir, para el caso de España, es más afín el logro del *fundraising*, pues ha quedado registrado el impacto y las cifras que son posibles obtener gracias al proceso de recaudación en el continente europeo, tal como se ha señalado con anterioridad. Asimismo, el trabajo mancomunado

entre las universidades de Deusto y la Javeriana es una gran oportunidad para continuar consolidando prácticas y aportar conocimiento conjunto para el desarrollo y evolución del *fundraising*.

Así, la creación de un modelo de medición también será relevante para las universidades mencionadas, ya que les permitirá evaluar su desempeño en el *fundraising* y hacer ajustes en su estrategia si fuera necesario. De igual forma, las universidades jesuitas tienen un compromiso especial con la promoción de la justicia social y la formación de líderes comprometidos con el bien común. En este sentido, la incorporación de los principios de gerencia ignaciana en el proceso de *fundraising* puede contribuir a fortalecer el compromiso social de estas instituciones y a mejorar su capacidad para financiar proyectos y programas que promuevan la justicia social y la formación integral de sus estudiantes.

En resumen, la propuesta de un modelo de medición mixto de la eficiencia del proceso de *fundraising* en universidades, incorporando los principios de gerencia ignaciana y el proceso reflexivo de toma de decisiones, resulta relevante tanto para la Universidad de Deusto y la Pontificia Universidad Javeriana como para otras instituciones de la sociedad civil en general. Este modelo puede contribuir a mejorar la gestión y los resultados del *fundraising*, especialmente en contextos donde los equipos son reducidos y se busca fortalecer el compromiso social y la formación integral de los estudiantes.

Además, teniendo en cuenta lo anterior, el *fundraising* cada vez toma mayor relevancia y es un importante llamado para que las universidades y organizaciones sociales cuenten con estrategias que sean eficientes para su gestión. Esto se logrará siempre y cuando su proceso interno de *fundraising* sea eficiente y no solo se limite a la medición en términos de recursos económicos, pues esta gestión “no puede evaluarse a través de la rentabilidad obtenida, ya que normalmente

tienen diversos objetivos, que en la mayoría de las ocasiones ni siquiera son cuantificables” (González & Corrales, 2007, p. 119).

Por consiguiente, es muy importante que las directivas y encargados de *fundraising* cuenten con una herramienta que les brinde una mirada holística de la eficiencia de este proceso, a partir de la evaluación de dimensiones y variables de gran relevancia, como son la innovación, la ética, y la responsabilidad social, que les permita contar con elementos para la toma informada de decisiones y de esta forma lograr que las instituciones cuenten con relaciones sólidas y de largo plazo, ya que los esfuerzos de los líderes institucionales y académicos que trabajan con profesionales del desarrollo para construir relaciones sólidas y significativas con los donantes brindan una visión crítica en el éxito y el bienestar a largo plazo de nuestros colegios y universidades.

#### **1.4 Preguntas de investigación**

- ¿Cómo desarrollar un modelo de medición de la eficiencia del proceso de *fundraising* en universidades, que contemple aspectos de liderazgo y servicio y que sea de fácil comprensión y uso para mejorar la gestión de los equipos de *fundraising* en el contexto iberoamericano?
- ¿Cómo se puede medir la eficiencia del proceso de *fundraising* en las universidades a través de un enfoque mixto?
- ¿Qué dimensiones, variables, indicadores y escala de medición se pueden utilizar para medir, mediante métodos cualitativos y cuantitativos, la eficiencia del proceso de *fundraising* en universidades?
- ¿Qué herramientas o metodologías pueden utilizarse para llevar a cabo la evaluación mixta de la eficiencia proceso de *fundraising* en universidades?

## 1.5 Objetivos

### 1.5.1 Objetivo principal

Proponer un modelo de medición mixto de la eficiencia del proceso de *fundraising* en universidades, considerando aspectos de liderazgo, servicio y otras dimensiones relevantes.

### 1.5.2 Objetivos secundarios

- Identificar las dimensiones y variables críticas que influyen en la eficiencia del proceso de *fundraising* en universidades.
- Establecer un conjunto de indicadores que permitan evaluar la eficiencia del proceso de *fundraising* en universidades.
- Desarrollar una escala de medición adecuada para la evaluación mixta de la eficiencia del proceso de *fundraising* en universidades.
- Validar el modelo propuesto a través de su aplicación en la Universidad de Deusto y en la Pontificia Universidad Javeriana.

Ahora bien y en consonancia con todo lo anteriormente dicho, aunque ya se conozcan resultados tangibles y valiosos en el mundo del *fundraising*, como las cifras mencionadas al comienzo de este apartado, también es un problema que el foco de atención sobre dicha práctica usualmente este en el resultado, es decir, en cuánto se ha logrado recaudar, cuántos donantes se tienen o cuántas personas se ha ayudado. En el caso de Latinoamérica es un doble reto, pues no solo tiene que adoptar una práctica foránea, sino que también tiene que adaptarla al contexto y a las circunstancias propias de la región. Por ende, es posible cuestionarse ¿Cómo se hace? ¿Cómo se logra? ¿Hay estrategias o modelos más asertivos o mejores para conseguir un mejor resultado? Es en estos puntos debería enfocarse la academia, en conseguir un modelo o una forma de evaluar el desempeño de ciertas estrategias para la consolidación de un óptimo resultado.

Al mismo tiempo, el bagaje teórico y los datos reportados por diversos estudios permiten generar diversidad de preguntas específicamente en el ámbito educativo universitario. Autores como Bronfman (2009); *The Chronicle of Higher Education* (2020); Worth y Lambert, (2019), entre otros, ya han reportado información pertinente y relevante sobre el *fundraising* en el contexto universitario, pero todavía la literatura carece de un elemento que permita la evaluación holística de los procesos de *fundraising* y más aún contextualizados en los escenarios resaltados hasta el momento y que sea un complemento de la medición cuantitativa.

Por esta razón, esta tesis doctoral busca proponer un modelo de medición mixto de la eficiencia del proceso de *fundraising* en universidades, a partir de los casos de estudio de la Universidad de Deusto, en España, y de la Pontificia Universidad Javeriana, en Colombia, que permita identificar dimensiones, variables, indicadores y una escala de medición, que llegue a ser una herramienta útil y de fácil aplicación. Esto podría permitir la medición mixta de la eficiencia del proceso *fundraising* al interior de las organizaciones, con el fin de identificar oportunidades para la mejora y la optimización de su gestión, que, además, les permita cumplir con sus objetivos de campañas de donaciones y alcanzar la meta de consecución de recursos para cumplir con su misión, a partir de la autoevaluación y reflexión de los componentes de su proceso de *fundraising*.

Esta propuesta es de gran relevancia porque “las universidades se enfrentan a diversas problemáticas en el contexto contemporáneo, una de ellas es la búsqueda de recursos materiales y financieros para desplegar sus actividades sustantivas” (Gutiérrez López et al., 2018, p. 239). Así, en este estudio se busca proponer una herramienta concreta y útil para medir y evaluar la eficiencia en el proceso de *fundraising* en organizaciones sociales y educativas, con el fin de mejorar su gestión y asegurar su sostenibilidad y crecimiento, que como ya se ha mencionado anteriormente sea un complemento a la medición cuantitativa de su eficiencia.

## 1.6 Estructura de la tesis

En el capítulo uno se presenta el contexto y antecedentes del proceso de *fundraising* en universidades, el estado actual de la medición de la eficiencia en procesos de *fundraising* y la relevancia del estudio en el contexto de las universidades de Deusto y Pontificia Universidad Javeriana. Además, se incluye la problemática y justificación, preguntas de investigación, objetivos y la estructura de la tesis.

El segundo capítulo, denominado "Marco de referencia y fundamentación teórica", aborda los conceptos teóricos relevantes para el estudio, como los principios de liderazgo y *fundraising* ignaciano, así como la evolución histórica, definiciones y la importancia del *fundraising* en la gestión universitaria. También se incluyen modelos de medición de la eficiencia en *fundraising*.

En el tercer capítulo se describe la metodología de investigación utilizada, la justificación del enfoque mixto, el diseño metodológico de estudio de caso múltiple, la selección de los casos de estudio, la unidad de análisis, los instrumentos de recolección de datos (entrevistas y revisión documental), así como el análisis de la información.

En el cuarto capítulo se desarrollan los resultados obtenidos, a partir de los tres momentos establecidos en la metodología: la identificación de dimensiones, variables e indicadores, el desarrollo del modelo de evaluación de la eficiencia y, por último, su aplicación en los dos casos de estudio seleccionados, estos son la Universidad de Deusto y la Pontificia Universidad Javeriana.

Finalmente, en el quinto capítulo, se presentan las conclusiones y recomendaciones para futuras investigaciones. En las conclusiones se resumen los resultados de la investigación y se responden a las preguntas de investigación planteadas. Además, se presentan las recomendaciones para mejorar la eficiencia del proceso de *fundraising* en universidades.

Finalmente, en el sexto capítulo se presentan las limitaciones metodológicas, teóricas y prácticas y se sugieren posibles líneas de investigación futuras.

## 2. Capítulo II

### Marco de referencia

#### 2.1 Antecedentes

##### 2.1.1 Antecedentes históricos: evolución histórica del fundraising

Para lograr un mejor entendimiento y comprensión del *fundraising*, es de gran importancia realizar una revisión histórica de su evolución en Estados Unidos, por el ser el país que ha liderado su desarrollo, en América Latina, con especial énfasis en Colombia, y en España.

Esta revisión se realiza desde el nacimiento del *fundraising* moderno, a partir de la historia de la filantropía, pues gracias a su existencia nace el *fundraising*, y los hitos que han marcado su evolución en tres periodos claramente diferenciados por el *National Philanthropic Trust* (2016) en su línea de tiempo: 1890 – 1930 (periodo que se caracterizó por el nacimiento de la filantropía y el *fundraising* modernos): 1930 -1980 (en este periodo se presenta la redefinición de la filantropía); y 1980 – presente (etapa en que las donaciones toman un enfoque global).

##### 2.1.1.1 Nace la filantropía y el fundraising modernos (1890 – 1930)

Antes de este periodo entre 1890 y 1930 la filantropía se realizaba en una escala menor y los donantes eran personas muy ricas que atendían solicitudes personales para apoyar a las iglesias, a los pobres y a escuelas, universidades y hospitales, sin procesos organizados o formales Sargeant & Shang, (2017).

A partir de 1890, en Estados Unidos, importantes multimillonarios como Andrew Carnegie y John D. Rockefeller crearon fundaciones para donar su riqueza excedente para realizar un verdadero aporte a la comunidad y no malgastado, como bien lo manifestó el gran magnate del acero Carnegie al afirmar que “Lo peor que podría hacer un millonario sería dar todo su dinero a los pobres irrecuperables” (Bremner, 1996, citado por Sargeant & Shang, 2017, p. 29) y que en su ensayo el *Evangelio de la Riqueza* publicado por el *North American Review* en 1889, se refirió al deber moral de los ricos para utilizar su riqueza en beneficio de la sociedad.

De acuerdo con Sargeant & Shang (2017) y el *National Philanthropic Trust* (2016), estas nuevas organizaciones se caracterizaron porque:

- Se constituyeron como organizaciones legalmente reconocidas con fines benéficos y públicos, fenómeno que se extiende a otros países como México con la creación en 1919 de la Fundación Rafael Donde y la Fundación Asilo Gabriel Aguirre, hogares para huérfanos y niños necesitados.
- Su objetivo principal era cumplir con los propósitos establecidos en su escritura o acta de constitución, como es el caso de la Fundación Rockefeller, fundada por el gran magnate del petróleo John D. Rockefeller, quien en su acta de constitución estableció como misión “promover el bienestar de la humanidad de todo el mundo”.
- Las ayudas ya no eran otorgadas a individuos como un medio para aliviar su sufrimiento, pues buscaban apoyar procesos más fundamentales y controlables, concepto que implementó el banquero y abogado Frederick H. Goff al establecer la Fundación Cleveland con un modelo innovador, pues reunió los recursos caritativos de Cleveland y creó un fondo dedicado al mejoramiento de la ciudad para financiar proyectos comunitarios como parques y escuelas.
- Apoyaron principalmente causas relacionadas con la ciencia, la educación y la salud, como es el caso de Alfred Nobel (1833-1896) quien donó gran parte de su riqueza para crear los *Premios Nobel* y reconocer a quienes realizaron un gran aporte para la humanidad en el campo de la física, química, medicina, literatura y paz.

Estas nuevas organizaciones fueron una gran innovación al concebir la filantropía como una inversión financiera. Sus fundadores utilizaron sus habilidades para los negocios en la minimización del riesgo de sus donaciones y para ampliar su alcance, pues anteriormente los

donantes tenían expectativas muy limitadas y otorgaban sus ayudas sin esperar nada a cambio, pues lo que en el pasado motivaba a un donante tradicional ya no motivaría a una filántropo moderno ya que “La filantropía estadounidense sería una empresa capitalista de mejora social, no un acto de bondad como se entiende en el cristianismo” (Zunz, 2012, p. 2).

Esta gran innovación en la filantropía moderna estableció una nueva forma de relacionarse entre donantes y beneficiados, pues en la solicitud de la donación se debía demostrar la autosuficiencia del beneficiado en la gestión de los recursos, lo cual obligó al uso de términos innovadores como estrategia y rentabilidad en las solicitudes de donaciones dando el surgimiento al *fundraising* moderno (Palencia-Leflers, 2001; Sargeant & Shang, 2017).

En cuanto a las primeras campañas de *fundraising* como esfuerzo organizado y sistematizado, se tiene registro que, en Dinamarca, en 1904, se destinaron las ventas de los sellos postales navideños para recaudar fondos para la lucha contra la tuberculosis, con un recaudo exitoso de 20.000 dólares gracias a que la clase trabajadora también pudo donar. Posteriormente, esta estrategia fue implementada en 1907 por una voluntaria de la Cruz llamada Roja Emily Bissell, en Delaware U.S.A, para recaudar fondos para un sanatorio de tuberculosis, siendo este el origen de la Asociación Nacional de Tuberculosis (National Philanthropic Trust, 2016).

En Estados Unidos, las primeras campañas de *fundraising* documentadas fueron las realizadas para fundar las Universidades de Harvard en Massachusetts y la Universidad Mary y William en Virginia, que recaudaron generosas cifras de dinero no solo a nivel nacional sino también internacional. Para estas acciones, tres ministros fueron enviados a Inglaterra; uno regresó con 154 libras, cifra muy importante para la época, otro se quedó en Inglaterra como ministro y el tercero murió en la horca “lo que tal vez ilustra que la recaudación de fondos siempre ha sido una profesión algo peligrosa” (Sargeant & Shang, 2017, p. 27).

Asimismo, para hablar de *fundraising* a escala nacional y profesional en los Estados Unidos, se debe hacer referencia a Charles Sumner Ward y Frank L. Pierce, quienes desarrollaron un sistema de donativos a principios del siglo XX para la construcción del edificio de la *Young Men's Christian Association -YMCA-* en Washington, DC, mediante la realización de campañas por tiempo limitado y anuncios pagados de patrocinadores corporativos, basadas en los siguientes principios:

- **Concentración de tiempo:** creían que los hombres de negocios estaban dispuestos a trabajar por una causa si pudieran encontrar el tiempo y lo lograrían dedicando una o dos semanas, pues con el apoyo de grandes empresarios podrían estar en las primeras planas de las noticias durante todo el tiempo de la campaña de recaudo de donaciones.
- **Organización:** para iniciar una campaña de donaciones era fundamental tener todos los detalles organizados con precisión militar, contar con fuerza de personas formadas e influyentes con funciones definidas y abrir la posibilidad de que donaran tanto multimillonarios como personas del común.

Según Sargeant & Shang, (2017):

El día que comenzó la campaña pionera, los periódicos publicaron dos fotografías de portada, una de John D. Rockefeller, que contribuyó con 100.000 dólares, y otra de un vendedor de periódicos local que había contribuido con un solo dólar. La inferencia era obvia: se trataba de una campaña de mucho dinero, pero también de una campaña que concernía al individuo más humilde de la sociedad (p. 30).

- **Sacrificio:** el trabajo de solicitud de donaciones implica gran dedicación y sacrificio, era de gran importancia que las personas que apoyaban la campaña solicitando donativos

tuvieran presente que sería un trabajo difícil y que su sacrificio personal de tiempo y energía valdría la pena.

- **Educación:** el público debía conocer por qué era importante apoyar la causa que debía ser sólida y de interés público, lo cual se lograba por medio de su difusión a través de todos los medios de publicidad disponibles.

En cuanto a este último principio, esta organización fue la primera de la cual se tiene registro, que vinculó a directores de publicidad para que sus campañas estuvieran en la primera plana de los periódicos. Antes de hacer el lanzamiento de la campaña ya habían conseguido donaciones para que otros filántropos siguieran el ejemplo, práctica que se continúa realizando en la actualidad (Sanborn & Portocarrero, 2003).

También en esta época, el obispo William Lawrence de la Universidad de Harvard en un intento por aumentar los sueldos de los profesores envió una carta a sus egresados invitándolos a donar, estrategia que fue muy exitosa y utilizada por otras universidades para solicitar donaciones no solamente para construir edificios.

Por otra parte, durante la Primera Guerra Mundial, los profesionales de *fundraising* y las personas se unieron para apoyar al ejército, lo cual motivó la unión de los hospitales, la Cruz Roja y varias organizaciones pequeñas y locales que se fusionaron para aumentar su eficacia y muchas se expendieron a lo largo del país.

Las siete principales organizaciones de socorro de guerra que existían en ese momento se unieron para conformar el *Comité del Fondo de Guerra Unida*, logrando la implementación de campañas de *fundraising* altamente eficientes, efectivas y a gran escala para cumplir con los requerimientos de ayuda de la Primera Guerra Mundial, convirtiendo el *fundraising* en una labor

que requería dedicación de tiempo completo al finalizar la guerra (Sargeant & Shang, 2017; Zunz, 2012).

A partir de ese momento, los *fundraisers* trabajaron con dedicación de tiempo completo tanto en firmas consultoras especializadas y en organizaciones sin fines de lucro. Asimismo, con la guerra el *fundraising* pasó de ser un tema exclusivo para organizaciones religiosas, instituciones de educación superior y comunitarias, a ser un tema de gran importancia para las organizaciones de salud, artísticas, culturales y de bienestar social, todo tipo de iglesias e instituciones educativas.

Antes y durante la Primera Guerra Mundial, los voluntarios eran los encargados de recaudar las donaciones. No obstante, al finalizar la guerra los *fundraisers* crearon firmas especializadas que tuvieron grandes clientes como universidades, iglesias, hospitales e instituciones culturales. Gracias a la gran experiencia adquirida, se encargaron de la movilización de donaciones y prestaron servicios de consultoría en fortalecimiento institucional, asimismo, trabajaron de la mano con egresados, voluntarios y feligreses, para buscar donativos logrando de esta forma la masificación de la filantropía (Sargeant & Shang, 2017; Zunz, 2012).

De esta manera, las empresas de recaudación de fondos despegaron rápidamente después de 1919. Charles Ward terminó una carrera de treinta y cinco años como secretario de la *YMCA* para establecer en 1919 la empresa *Ward & Hill Associated*, que pronto se convirtió en *Ward, Hill, Pierce & Wells*, ejemplo que fue seguido por *Marts & Lundy*, *Ketchum* y *Tamblyn & Brown*, entre otros. Así, para finales de 1920 en Nueva York existían más de 20 firmas que elevaron el profesionalismo y la actividad del *fundraising* y en 1929 la firma John Price Jones informó que las contribuciones filantrópicas promedio de las personas que declaraban renta habían llegado a un nivel récord (Zunz, 2012).

Este periodo se caracterizó por hacer de la filantropía un lugar central en la vida del estadounidense común a través de su masificación al comprometer a las clases medias y trabajadoras con el bienestar del país.

De acuerdo con el anterior recuento y con el propósito de realizar un análisis, en la tabla 1, se destacan los avances más significativos durante este periodo en el ámbito del *fundraising*, identificando las iniciativas más relevantes y explicando las razones de su importancia, así como sus estrategias más exitosas.

**Tabla 1. Avances significativos en fundraising entre 1890 y 1930 en Estados Unidos**

<b>Hitos y proyectos claves</b>	<b>Avance</b>	<b>Razones de su importancia</b>	<b>Estrategias exitosas</b>
<b>Creación de fundaciones</b>	Nacen algunas de las fundaciones que existen hasta nuestros días como son la Fundación Rockefeller y la Fundación Carnegie.	Formalizaron la filantropía y se establece un nuevo modelo para las donaciones caritativas, organizando la acumulación de riqueza personal con la responsabilidad social y la inversión en el bien común.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Definir misiones claras y objetivos medibles, en sus actas de constitución.</li> <li>• Establecer estructuras legales sólidas para garantizar la sostenibilidad.</li> <li>• Apoyar proyectos de impacto a largo plazo.</li> </ul>
<b>Democratización del fundraising</b>	Venta de sellos postales.	La inclusión de la clase trabajadora en la filantropía amplió el alcance y la base de donantes, promoviendo la cultura de donación masiva para lograr un impacto social más amplio.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar campañas dirigidas a personas de todos los niveles socioeconómicos</li> <li>• Fomentar las pequeñas donaciones de muchas personas para financiar grandes proyectos.</li> </ul>
<b>Profesionalización</b>	Creación de firmas especializadas de <i>fundraising</i> .	La profesionalización del <i>fundraising</i> mejoró la eficiencia y la efectividad de las campañas, marcando el comienzo de una era donde la recaudación de fondos se convirtió en una actividad especializada y orientada a resultados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Utilizar técnicas de marketing, publicidad y comunicación</li> <li>• Organizar equipos con roles claros y tareas definidas.</li> <li>• Planificar campañas detalladamente.</li> </ul>
<b>Respuesta a crisis</b>	Fundación del Comité del Fondo de Guerra Unida.	La formación de agrupaciones para el <i>fundraising</i> durante la Primera Guerra Mundial	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centralizar esfuerzos para maximizar recursos en una sola causa.</li> </ul>

Hitos y proyectos claves	Avance	Razones de su importancia	Estrategias exitosas
		demostró la capacidad de respuesta del sector filantrópico ante crisis globales y la efectividad de un enfoque unificado.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar campañas de concienciación y recaudación a gran escala.</li> </ul>
<b>Innovación en comunicación</b>	Cobertura mediática de la entrega de las donaciones.	El uso estratégico de los medios para resaltar tanto las donaciones significativas como las pequeñas, demostró que todas las personas de la sociedad podían participar, independientemente de su capacidad contributiva.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar visibilidad a los donantes de alta y baja capacidad contributiva.</li> <li>• Vincular la imagen pública de grandes empresarios con filántropos comprometidos con causas benéficas.</li> <li>• Educar al público sobre los problemas sociales y la forma en que podían ayudar.</li> </ul>
<b>Cambio en motivaciones filantrópicas</b>	Filantropía como mejora social capitalista.	La percepción de la filantropía como una empresa de mejora social, y no solo un acto de bondad enfatizó la importancia de la eficiencia, la estrategia y el retorno social de las inversiones caritativas.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar un enfoque de inversión a las contribuciones filantrópicas.</li> <li>• Centrarse en el cambio social sostenible y medible.</li> <li>• Implementar la gestión de recursos con los principios de los negocios.</li> </ul>

*Fuente:* Elaboración propia.

Por otra parte, es importante recordar algunos de los principios de los cuales nace la filantropía en Estados Unidos:

Si bien en Estados Unidos la filantropía y el *fundraising* se desarrollaron a partir de la ética protestante, que cargaba su acento sobre el esfuerzo individual más que en la obra colectiva del común apoyo de los hombres hacia la divinidad y a través del amor, dirigió sus esfuerzos no a la lucha contra la pobreza en cuanto tal, sino a la eliminación de los pobres en particular (Pérez, 2010, p. 302).

En España el *fundraising* y la filantropía evolucionaron a partir del sistema caritativo dirigido por la Iglesia Católica, que se basó en el sentimiento cristiano de “hacer bien a otro es un acto de amor a Dios y al prójimo” (Pérez, 2005, p. 298).

Entre 1890 y 1930, con la Restauración Borbónica, el país afrontó importantes cambios sociopolíticos, que buscaron la estabilización del sistema luego de varios años de inestabilidad en el terreno político. Sin embargo, este cambio trajo un panorama que fue muy cuestionado por su falta de representatividad y corrupción.

En cuanto a la situación económica, el país tuvo como reto la modernización de su estructura agraria, una tradición en un mundo de creciente industrialización; situación que aumentó las desigualdades sociales generando el descontento de la clase obrera. Este panorama se agravó con la Guerra Hispano-estadounidense de 1898, que terminó con la pérdida de las últimas colonias que España tenía bajo su dominio.

De igual forma, este periodo estuvo marcado por la agitación social y laboral, que terminó con la dictadura de Primo Rivera en 1923 y en 1931. Con la caída de la dictadura, se dio paso a la Segunda República que buscaba la democratización y modernización del país.

El reto de la modernización y la industrialización fomentaron la creciente migración de las zonas rurales a los núcleos urbanos o industriales. Hacia la segunda mitad del siglo XIX, las condiciones de vida de quienes huían de la miseria rural empeoraron “sin que la ciudad ofreciese a los hombres más trabajo que el de peones, ni a las mujeres otro oficio que el servicio doméstico y el empleo en cierto tipo de fábricas —industrias textiles, de tintados, etc.” (Tielve, 1999, p. 74).

La situación de miseria y precariedad que vivían las clases populares en las grandes ciudades afectó principalmente a la infancia, pues a inicios del siglo XX España era uno de los países europeos con una de las tasas más altas en mortalidad infantil. Entre 1900 y 1905 uno de

cada tres niños fallecía antes de cumplir los cinco años frente a uno de cada seis en Suecia o uno de cada cinco en Francia (Moreno, 2009).

De igual forma, la mendicidad infantil fue otro de los grandes problemas que trajo la migración rural a las ciudades.

Ésta era considerada como una auténtica «enfermedad social» que, en buena parte de los casos, provenía de la ineducación. Educar al «niño del arroyo» no dejaba de plantearse como una verdadera obra de socorro y un remedio para la miseria (Tielve, 1999, p. 74).

De acuerdo con Tielve (1999) en el cambio de siglo en la ciudad de Gijón se vivió esta problemática del “hampa infantil”, pues sus habitantes encontraban en las calles a cualquier hora del día a pequeños que jugaban, robaban y los insultaban, eran “niños que corrían el riesgo de convertirse en golfillos y granujas andrajosos y sucios, con semblantes y modales «inmorales»” (Tielve, 1999, p. 74).

Con el fin de subsanar este problema de desprotección de la infancia, La Asociación Gijonesa de Caridad, creada en 1905, se propuso dar alimentos y vestuario a los niños, quienes en muchos casos no asistían a la escuela por falta de calzado o vestuario.

De igual forma, desde el año 1887 las hermanas de San Vicente de Paúl ofrecieron un servicio de cocina económica, que funcionaba en un amplio salón. Este servicio brindaba hasta quinientas raciones diarias y cuando contaban con recursos de particulares ofrecían algunas adicionales. Entonces, a partir del año 1917 sus recursos económicos y tareas aumentaron, con la asignación del cinco por ciento de los ingresos que obtuviera el ayuntamiento por espectáculos públicos y con la gran rifa benéfica. Con estos nuevos ingresos y con la Creación de la Junta de Protección a la Infancia, de acuerdo con la Real Orden del 12 de agosto de 1904, esta organización también tuvo a su cargo la vigilancia y tutela de los menores, según los lineamientos de la Beneficencia Municipal. Lo anterior es un gran ejemplo de cómo durante este periodo se realizó la

unión de recursos públicos y recursos de particulares, recaudados en una actividad que hoy en día puede entenderse como *fundraising* en pro de un problema social.

Esta problemática social de abandono de la infancia también motivó al filántropo Mariano Suárez Pola, para dejar un importante legado en pro de la educación de los más pobres. Don Mariano regresó a su ciudad de origen Juanco, tras hacer fortuna en la Habana, Cuba, donde creó varias empresas y financió la construcción del Instituto Cristo de Socorro, entre otras obras de carácter filantrópico.

Este instituto fue pionero en enseñanza, pues ofrecía educación primaria para la infancia. A su vez, ofrecía estudios secundarios en náutica, teneduría de libros y aritmética mercantil. Cuando Mariano Suárez Pola muere en su testamento establece la dotación al Instituto Cristo de Socorro con un fondo de tres millones de reales<sup>1</sup> para su funcionamiento.

Asimismo, el mencionado personaje en su testamento incluyó la destinación de una significativa cifra de dinero para constituir un fondo para la creación del Asilo Pola. “Es mi voluntad crear en Gijón una Escuela de párvulos para recoger a los niños de los menestrales y jornaleros del pueblo mientras éstos van a sus trabajos” (En *Expedientes Especiales S/N*. Fundación Suárez Pola. Archivo Municipal de Gijón. Citado por Tielve, 1999, p. 79).

Cuando Mariano Suárez Pola fallece, sus hermanos Ángela y Antonio continúan con su legado de apoyo a las escuelas de primera infancia en Luanco y suspendieron por un periodo el apoyo a las cátedras por falta de recursos.

Asimismo, Antonio Suárez Pola al fallecer dejó 325 mil pesetas para la creación de la Fundación Mariano Suárez Pola, que buscó contribuir al desarrollo de la villa de Jovellanos, la cultura y la higiene social. Asimismo, dejó otras 200 mil pesetas para la construcción y dotación

---

<sup>1</sup> El real español fue la moneda que circuló en Castilla hasta mediados del siglo XIX y es considerada la base del sistema monetario de España.

de la escuela en Gijón. El Ayuntamiento solicitó la clasificación de la fundación y luego de ciertas disputas se determinó que era de beneficencia particular y se nombraron patronos. El Instituto de Santo Cristo de Socorro comenzó a funcionar con la Junta del Patronato y la Junta de Profesores (Gobierno del Principado de Asturias, 2012).

Otra de las principales preocupaciones sociales de la época fue la higiene social, la cual impulsó el espíritu filantrópico y caritativo de la comunidad española en torno a iniciativas destinadas a la prevención de enfermedades en la población infantil más desfavorecida, como las colonias escolares de vacaciones, las cuales nacieron como una iniciativa preventiva que buscaba, de acuerdo con Cossío (1888):

atender, ante todo, a aquellos niños que comienzan a tener escrófulas, que guardan oculto el germen de la tuberculosis, y especialmente a los consumidos por una mala y escasa alimentación, o por condiciones insalubres de la casa y de todo su régimen de vida; a aquellos que, para contener el mal, para fortalecer la naturaleza, para prevenir la enfermedad, más que para curarla, necesitan, como únicos remedios, aire fresco y puro, habitación sana, alimento sustancioso, movimiento, juego y alegría (p.206).

Por otra parte, las colonias de vacaciones escolares fueron creadas por el pastor suizo M. Walter Bion en 1967, quien, durante catorce días en compañía de otros maestros, llevó a 68 niñas y niños pobres de las escuelas de Zurich a las montañas de Appenzell en Suiza para que pudieran disfrutar del aire fresco y de una alimentación nutritiva. Esta experiencia, por su éxito, fue replicada en otras ciudades suizas, otros países europeos y en Estados Unidos.

Este movimiento llegó a España en 1887 gracias a Manuel Bartolomé Cossío, director de Museo Pedagógico. Este, por primera vez, llevó a dieciocho niños de las escuelas públicas de Madrid a San Vicente de Barquera, durante 33 días. Ante su gran éxito se replicaron con gran rapidez en otras ciudades españolas, como fue el caso de Cartagena.

Con el fin de realizar las primeras escuelas de verano en el año de 1903 en Cartagena, se realizó una importante campaña de propaganda para conseguir donaciones, con una meta de cinco mil pesetas. De acuerdo con Moreno (2009), esta iniciativa comenzó con la presentación del presupuesto detallado del campamento a los habitantes de la ciudad.

Moreno, (2009) describe el importante impacto que tuvo la campaña de propaganda a través de los medios locales. Esta campaña consistió en la publicación de artículos informativos y de sensibilización para informar a la comunidad sobre la importancia de las colonias escolares. Estos artículos fueron constantes y utilizaron títulos llamativos como *Cartagena lo quiere, Cómo se mejora la raza, Haciendo patria y La instrucción y la vagancia*, los cuales buscaran llamar la atención y conectar a la comunidad con esta iniciativa.

De igual forma, en la exitosa campaña de propaganda también se publicaron las listas de los suscriptores con sus aportes y el recaudo que se llevaba hasta el momento, como es el caso de la donación de 500 pesetas entregadas por José Maestre, político y destacado filántropo de la época. José Maestre y su familia eran los dueños de parte del sistema de Sociedad, Amistad y Lucro y donaron unas fuentes para abastecer de agua potable a la villa de Fuente Álamo de Murcia (Parroquia San Agustín, 2020).

También en este listado se mencionaron a Mariano Sanz por su donación de 150 pesetas y a Martínez, Ángel Moreno y el Banco de Cartagena con 100 pesetas cada uno. De igual forma, se incluyeron donantes hasta de veinticinco céntimos para mostrar que la solidaridad no tiene límites económicos.

En esta campaña de *fundraising* también se recibieron donaciones en especie, como mantas, manteles, servilletas, alpargatas, alimentos y gran variedad de utensilios para llevar a cabo los campamentos. De acuerdo con Moreno (2009) se recibió desde una generosa donación de 25

mantas hasta una lata de sardinas y una toalla, lo importante era sumar hasta lograr la meta de recaudo.

En esta línea de donaciones en especie, los hermanos García se unieron con la realización de una velada benéfica con la presentación de La Fornarina cupletista<sup>2</sup> en su salón de Novedades y Cinematografía, a la cual asistió la Infanta Isabel y una concurrida audiencia, logrando una importante recaudación.

Teniendo en cuenta todo lo anterior y de acuerdo con la investigación de Río Diestro (2011), la filantropía durante este periodo de tiempo se destacó por su papel transformador y el desarrollo social del país, como es el caso de las fundaciones benéfico-docentes en la región de Cantabria.

Estas fundaciones fueron financiadas por políticos, nobles y en particular por los indianos, quienes se enfocaron en la creación de iniciativas educativas desde colegios de enseñanza secundaria, escuelas de instrucción elemental, de comercio y náutica y cátedras de latinidad. También otorgaron becas para que estudiantes con dificultades económicas pudieran estudiar, pues su gran objetivo fue modernizar y regenerar la sociedad española a través de la educación como fue el caso de la Fundación Barquín Hermoso, creada por Doña Antonia Hermoso y Barquín. Esta, en su testamento, dejó una importante suma de dinero para la creación de la fundación. Asimismo, su legado incluyó otros establecimientos benéficos, la construcción de un hospital y un asilo (Colegio Menéndez Pelayo, 2024).

Retomando el importante papel filantrópico de los indianos, en línea con Río Diestro (2011), el término “indiano” se define en el Diccionario de Covarrubias de 1611 como “el que se ha ido a las Indias, que de ordinario éstos vuelven ricos” (Martín de la Torre, 2017, p. 7). Además

---

<sup>2</sup> La Fornarina cupletista era como se conocía a Consuelo Bello, famosa cupletista y vedette que alcanzó gran fama a inicios del siglo XX. El cuplé es un estilo musical español que era considerado popular y algo picante para los estándares de la época.

de su carácter caritativo, sus obras filantrópicas fueron utilizadas como un medio para ganar prestigio y reconocimiento social, ya que les permitían la aceptación en las clases altas.

Otra de las motivaciones de estos donantes fue la de perpetuar su memoria, dejando importantes legados tangibles como la construcción de iglesias, escuelas e infraestructuras para el desarrollo de sus comunidades. Asimismo, realizaron eventos y celebraciones que llevan sus nombres.

Con el fin de realizar el análisis de este periodo de nacimiento de la filantropía y el *fundraising* modernos en España, a continuación, se presenta una tabla con los avances más significativos de este periodo, identificando las iniciativas más relevantes, explicando las razones de su importancia y sus estrategias más exitosas.

**Tabla 2.** Avances significativos en fundraising entre 1890 y 1930 en España

<b>Hitos y proyectos claves</b>	<b>Avance</b>	<b>Razones de su importancia</b>	<b>Estrategias exitosas</b>
<b>Establecimiento de la Asociación Gijonesa de Caridad</b>	La Asociación ha hecho parte de las iniciativas de atención a necesidades básicas más importantes en España. Desde principios del siglo XX los miembros de la Asociación han realizado labores de donación la población infantil más desfavorecida y han trabajado en la mitigación de desigualdades sociales.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Asociación se planteó como una forma de sostenimiento mediante la alianza con sectores privados. Esta estrategia se ha sostenido con el tiempo y hoy representa una de las mayores fortalezas en las organizaciones sin ánimo de lucro.</li> <li>• Durante el siglo XX fue referente y pionera en el trabajo humanitario sin ánimo de lucro. La asociación significó un antecedente al modelo de las ONG surgido hacia mitades del siglo XX.</li> </ul>	Sumado a la búsqueda de fondos en el sector privado, la asociación identificó otras fuentes de financiación entre las que se encuentran rifas benéficas y organización de eventos públicos con la recaudación como objetivo principal.
<b>Servicios alimenticios de las hermanas</b>	Antes de las figuras de asociación, al interior de las instituciones religiosas ya existían	Estos servicios marcan un referente en las posibilidades de relacionamiento entre	Los servicios fueron posibles gracias un modelo pionero de financiamiento

Hitos y proyectos claves	Avance	Razones de su importancia	Estrategias exitosas
<b>de San Vicente de Paúl</b>	prácticas caridad y acompañamiento a poblaciones desfavorecidas. Para 1887 los servicios de las hermanas de San Vicente de Paul brindaban alimentación diaria a niños y adolescentes en condición de vulnerabilidad.	instituciones religiosas y el sector privado, todo orientado a combatir problemáticas sociales como la malnutrición. Su trabajo creó nuevas relaciones entre comunidades e iglesia para la mitigación del hambre.	que combinó las donaciones privadas y asignaciones públicas para hacer de los servicios alimenticios un proyecto continuo.
<b>Educación y legado de Mariano Suárez Pola</b>	El trabajo de Mariano Suárez Pola representó un avance en materia de garantía de derechos fundamentales a poblaciones históricamente excluidas. A él se le atribuye la fundación del Instituto Cristo de Socorro, donde se ofrecía educación primaria y secundaria para poblaciones que antes habían sido marginadas de la esfera educativa.	Gracias a la figura de los fondos económicos, Suárez Pola marcó un punto de partida en España en materia de educación inclusiva, brindando la posibilidad a que infancias de sectores empobrecidos accedieran a la formación.	Suárez Pola es pionero en la construcción de los denominados fondos testamentarios. Su interés con este método de recaudación buscó mayores garantías educativas para el pueblo español, lo que significaba trabajar por la cobertura educativa
<b>Introducción de las colonias escolares de vacaciones</b>	Gracias al trabajo del pedagogo Julián Sanz del Río y la creación de prácticas pedagógicas como la Institución Libre de Enseñanza (ILE) en 1887, las colonias escolares se volvieron un referente para el cuidado y la prevención de enfermedades entre las infancias desfavorecidas.	Programas como el ILE mejoraron notablemente la calidad de vida y la salud de las infancias y sus comunidades Las colonias escolares de vacaciones, como parte de nuevos paradigmas pedagógicos, plantearon nuevos trayectos en la formulación de políticas educativas.	Los programas de verano se realizaron gracias al <i>fundraising</i> . La recaudación de fondos para estos programas educativos se dio de una forma participativa y colaborativa cuya estrategia de búsqueda apoyó la salud infantil.
<b>Campaña de <i>fundraising</i> para colonias</b>	En medio de los nuevos paradigmas pedagógicos y las	Mediante una recaudación participativa, esta campaña fomentó la cultura de la	La campaña planteó una estrategia de <i>fundraising</i> que fue difundida través de

<b>Hitos y proyectos claves</b>	<b>Avance</b>	<b>Razones de su importancia</b>	<b>Estrategias exitosas</b>
<b>escolares en Cartagena</b>	iniciativas educativas innovadoras como el ILE, para 1903 Cartagena propuso un nuevo método de financiación para los campamentos de verano.	solidaridad comunitaria para la solución de problemáticas sociales.	los medios locales. Esta fue una buena forma de sensibilizar a posibles donantes.
<b>Impulso educativo de las fundaciones benéfico-docentes</b>	Las fundaciones benéfico-docentes son un claro ejemplo de cómo las fundaciones que ofrecieron oportunidades educativas funcionaron mediante la recaudación de fondos entre los sectores más adinerados de la sociedad española.	Influenciaron de forma determinante la modernización de la sociedad española con la educación como una de sus banderas. El proyecto de modernización educativa llegó acompañado con la búsqueda de igualdad de oportunidades.	Estas fundaciones brindaron la posibilidad de becas y programas educativos avanzados, estableciendo así nuevas modalidades de incentivo para el acceso a la educación.
<b>Legado social y educativo de los indios</b>	La importancia de los emigrantes indios se debe a sus prácticas de inversión en el campo educativo para incentivar mejoras infraestructurales y sanitarias. Entre sus prácticas de inversión se encuentra la organización de eventos benéficos.	Transformación de realidades sociales y comunitarias mediante prácticas de asistencia y colaboración de parte de los sectores con mayor capacidad económica.	Los indios abrieron la posibilidad para que las clases más adineradas realizaran inversiones para mejorar la calidad de vida muchas comunidades en España. De modos similares a las fundaciones, enfocaron la recaudación de fondos mediante la realización de eventos benéficos.

*Fuente:* Elaboración propia.

Por otra parte, en América Latina se heredó la tradición española de relacionar el concepto de filantropía con obras de caridad, las cuales eran realizadas por la iglesia y las élites económicas, de acuerdo con los estudios de Sanborn y Portocarrero (2003) y Castro (2009). Desde la época de la colonia la iglesia se encargó de los servicios de bienestar social, educación y salud. También, asumió la administración de las obras caritativas, que financiaban los gobiernos coloniales y las

élites económicas, consideradas como medios para la promoción del apoyo al poder colonial, el control social, la evangelización forzada y la explotación de los indígenas y esclavos.

Durante el siglo XIX y la mitad del siglo XX, la pobreza fue el problema fundamental que tuvo que afrontar la región, el cual se atendió a través de sociedades de beneficencia públicas lideradas en su gran mayoría por comunidades religiosas con apoyo de personas de las élites.

El apoyo que se daba a través de estas entidades era a partir del concepto de caridad que buscaba aliviar el dolor de los pobres, de forma paternalista sin esperar nada a cambio, sin buscar ningún cambio en su desarrollo personal, familiar ni social, aunque no se puede pasar por alto que durante este periodo se dio inicio a la transición de una iglesia elitista y conservadora a una iglesia más identificada con los pobres que buscó el desarrollo equitativo, este proceso acompañó la creación de organizaciones populares, grupos de derechos humanos y organizaciones sin ánimo de lucro de gran importancia para el desarrollo de América Latina.

Asimismo, durante este periodo se presentaron dos grandes fenómenos que tuvieron un gran impacto en la filantropía y la sociedad civil latinoamericana: i) Las inmigraciones principalmente de chinos, españoles, japones y judíos que llegaron huyendo de la crisis económica y de la persecución política, trajeron con ellos la creación de organizaciones caritativas, colegios, hospitales y organizaciones para preservar sus tradiciones culturales (Sanborn & Portocarrero, 2009 y ii) la migración del campo a la ciudad que generó gran concentración de pobreza en las ciudades principales.

De igual forma, hasta la mitad del siglo XIX la pobreza surge como preocupación de los Estados latinoamericanos y en países como Argentina, Brasil, Colombia, México, Uruguay y Venezuela, los gobiernos comenzaron a asumir las funciones que estaban delegadas a la iglesia, agravando significativamente la situación por la falta de dinero, experiencia y organización de los Estados. Además, durante esta etapa de industrialización sustitutiva de importaciones, los sectores

burgueses fomentaron el establecimiento de nuevas fundaciones, institutos técnicos, universidades y la realización de obras dirigidas a poblaciones marginadas y pobres; sin embargo, hay que tener en cuenta que, durante su historia, estas sociedades se han caracterizado por la violencia cotidiana, la discriminación y la exclusión social. Es decir, el fomento y la promoción de los derechos humanos contó con muy poco apoyo de las élites, y la iglesia posteriormente se encargó de apoyar este tipo de causas.

A inicios del siglo XX las grandes compañías se destacaron por sus donativos y apoyo a obras de caridad para apoyar a las beneficencias, la educación y hospitales, como es el caso de los ferrocarriles y las primeras fábricas en Venezuela, las fábricas de cigarrillos que centraron su actividad filantrópica para apoyar este tipo de causas siempre y cuando tuvieran relación con el área de influencia de su negocio.

De igual forma, en 1910 en Caracas se realizó una gran campaña de *fundraising* liderada por la Cámara de Comercio de Caracas con la cual los empresarios realizaron importantes donaciones para combatir la peste bubónica y la fiebre amarilla, realizar investigaciones sobre enfermedades y muertes, realizar planes de obras sanitarias y con el pasar del tiempo se consolidó la Junta Central Directiva de Salubridad Pública (Valero, 2014).

En el caso de Colombia, la situación no era diferente al resto de América Latina. El problema de la pobreza se había agudizado y las administraciones municipales comenzaron a asumir el manejo de las instituciones de educación, salud y apoyo a la población más necesitada que estaban a cargo de la iglesia; y con el fin de conseguir recursos para su funcionamiento impusieron impuestos y transformaron algunas instituciones de caridad en beneficencia para darles un sentido laico. Sin embargo, estos esfuerzos no tuvieron éxito y las únicas que salieron adelante fueron las promovidas por los ciudadanos en asociación con la iglesia (Castro, 1997, 2009).

Asimismo, por ser un país caracterizado por su división en regiones, con zonas geográficas diferenciadas, gracias a las particularidades de su desarrollo económico, las empresas en sus regiones desarrollaron en sus inicios prácticas de ayuda con discursos de carácter paternalista con sus empleados, a quienes dirigían principalmente sus obras de caridad, las cuales durante este periodo tuvieron una evolución desde la benevolencia personalizada, el control del tiempo libre, la incidencia en las decisiones familiares y moralización, a convertirse en prácticas con planes de promoción del bienestar y asistencia social estructuradas.

Durante este periodo las ideas de caridad y de ayudar a los pobres, se encontraban muy presente en la sociedad, estas ideas tomaron mayor relevancia con la fundación de nuevos establecimientos de ayuda a los pobres, instituciones y sociedades, como la Sociedad San Vicente de Paúl, organización internacional católica de laicos que nació en Bogotá en 1836; la Congregación de la Misión fundada por el padre Juan Floro Bente en 1913; y los salesianos y jesuitas a mediados del siglo XIX fundaron colegios y apoyaron la creación de organizaciones de apoyo como El Círculo de Obreros fundado en 1910 por el sacerdote jesuita José María Campo Amor.

Este tipo de organizaciones de beneficencia y caridad dependían principalmente de sus donantes, a quienes se registraba en libros para hacerles un reconocimiento explícito y posteriormente solicitarles permanente apoyo. De acuerdo con la investigación realizada por Beatriz Castro Carvajal se identificaron las siguientes características de los donantes y de las donaciones de la época, al realizar un estudio detallado de 880 testamentos de personas que dejaron alguna donación a una persona o institución que no fueran parte de su familia:

- La práctica de donar era más frecuente de lo que usualmente se menciona y su ritmo era afectado por las dinámicas políticas y económicas de la época.

- Las donaciones provenían de un amplio espectro social y no solo de grupos sociales adinerados. Personas que no tenían grandes fortunas hacían donaciones de pequeñas o medianas cifras de dinero, bienes inmuebles o acciones de valor no significativo en el mercado, siendo el dinero la forma preferida para hacer donaciones.
- Las mujeres solteras eran las mayores donantes, aunque los hombres se destacaban por donar mayores montos.
- Se presentaba una gran tendencia por dividir las donaciones entre diferentes asociaciones o personas, así el capital fuera pequeño.
- La mayoría de los beneficiarios estaba relacionada con obras de la Iglesia Católica en primer lugar y en instituciones de ayuda a los más necesitados, las donaciones eran motivadas por los rasgos socioculturales relacionados con las creencias y prácticas religiosas.
- La confianza en las personas que administraban estas instituciones o sociedades influían en la decisión del donante para seleccionar la obra a la cual ayudar.

En cuanto a las actividades de *fundraising*, organizaciones como la Sociedad de San Vicente de Paul contaban con departamentos dedicados a dicha actividad como la Limosnera encargada de recoger los recursos para su funcionamiento y de repartirlos entre sus benefactores. Además de esta sección tenía dos más: la Docente encargada de enseñar la doctrina católica y la Hospitalaria, encargada de atender a los pobres.

En 1880 la sección La Limosnera se divide en dos y se crea una nueva sección llamada Mendicante, encargada de solicitar recursos a los socios para distribuirlos a las otras secciones. En 1911, con su vinculación a la Sociedad General de París, sus secciones son divididas y la Limosnera se dividió en 9 conferencias de acuerdo con las parroquias en la ciudad, siendo esta sección el eje

central de la sociedad acompañada por las otras secciones. Adicionalmente, en 1907 el 67% de sus ingresos provenían de donaciones (Castro, 2009; Morales, 2011).

Asimismo, para dar a conocer las obras de caridad realizadas por algunas de estas entidades y realizar sus actividades de *fundraising* mediante el reconociendo a sus donantes, nacen periódicos como *La Caridad*, creado por la Sociedad de San Vicente de Paúl para darse a conocer y registrar la actividad de caridad en el país y *La Abeja*, creado 1883, que funcionó como el periódico oficial de la Sociedad Protectora de Niños Desamparados en el que se registraban actividades como fiestas, bazares, misas y demás eventos de *fundraising* organizados en su gran mayoría por mujeres de clase media y alta (Castro, 2009; Morales, 2011).

De igual forma, las mujeres desempeñaron un papel muy importante en el funcionamiento de estas entidades y eran las encargadas de conseguir donaciones. Un ejemplo es El Círculo de Obreros que contaba con un Consejo de Señoras Benefactoras que organizaban las festividades y se encargaba de la consecución de donaciones (Castro, 2009).

De acuerdo con las investigaciones de Castro Carvajal, se puede concluir que el comportamiento de las donaciones en el país tuvo una alta relación con los acontecimientos históricos nacionales e internacionales entre 1900 y 1910, periodo en el cual el país inició la recuperación de la guerra de los mil días que terminó en 1902, dejando más de 300.000 muertos, daños importantes en todo el territorio nacional, la ruina de la economía nacional y la pérdida de Panamá, generando disminuciones significativas en las donaciones. Estas comenzaron a crecer hasta 1930, y posteriormente volvieron a disminuir con la Gran Depresión. Más adelante, hacia 1945 se incrementan con el crecimiento económico que se experimentó a nivel mundial, aunque en el país se vivía una de las épocas más violentas de la historia.

En la tabla a continuación se presenta un análisis detallado de este periodo de estudio.

*Tabla 3. Avances significativos en fundraising entre 1890 y 1930 en Colombia*

<b>Hitos y proyectos claves</b>	<b>Avance</b>	<b>Razones de su importancia</b>	<b>Estrategias exitosas</b>
<b>Herencia de obras de caridad</b>	Las obras de caridad representaron nuevos vínculos entre las élites coloniales y la iglesia católica. Este nuevo vínculo significó la realización de nuevas propuestas de caridad, principalmente de carácter educativo.	En medio del vínculo entre instituciones sociales y religiosas, la caridad se establece como vía de apoyo a sectores desfavorecidos.	Los fondos en este momento fueron recaudados acudiendo a élites y gobierno, estas alianzas fueron vitales para la inversión y realización de las obras.
<b>Sociedades de beneficencia</b>	Estas sociedades representaron un avance en materia de asistencia social en el país. Entre las más destacadas se encuentra la Sociedad de San Vicente de Paúl y El Círculo de Obreros, ambas creadas con el objetivo de colaboración a las clases desfavorecidas.	Las sociedades realizaron gran parte de la asistencia social entre los siglos XVIII y XIX y su labor se realizó siempre gracias al vínculo entre iglesia e importantes sectores políticos.	Gran parte de la relevancia entre sus estrategias se deben a los vínculos que establecieron entre comunidades religiosas y élites económicas
<b>Inmigración y organizaciones caritativas</b>	Creación de organizaciones caritativas, colegios, hospitales y organizaciones para preservar sus tradiciones culturales, gracias a las migraciones que venían desde Europa y Asia, principalmente.	La migración, más que un proceso de diversificación cultural significó el crecimiento de propuestas asistenciales en la nación colombiana.	Los vínculos colaborativos entre élites colombianas y migrantes fueron cruciales y un antecedente importante en materia de identificación de recursos para la creación de programas sociales.
<b>Migración y urbanización</b>	Otro factor que se potenció con los procesos migratorios y las alianzas con migrantes europeos fue la creación de programas asistenciales que reconocieran la necesidad de modernizar.	Los trabajos asistenciales fomentaron la modernización aunada con la mitigación de pobreza urbana.	Implicó respuestas asistenciales a las necesidades de poblaciones urbanas empobrecidas.
<b>Intervención del Estado en servicios sociales</b>	El gobierno colombiano asumió su responsabilidad en la garantía de salud y educación para los	Esto significó un cambio político y un nuevo modelo de alianzas para la asistencia en donde el	A partir de este cambio, el Estado empezó a ser el encargado de buscar las alianzas en diversos sectores para recaudar

Hitos y proyectos claves	Avance	Razones de su importancia	Estrategias exitosas
	ciudadanos. Esto significó una cambió en la tradición de asistencia donde la iglesia realizaba labores comunitarias y colaborativas.	Estado tenía un rol principal y decisivo.	fondos, fortalecer programas y garantizar derechos a la población.
<b>Filantropía de las grandes compañías</b>	el Estado asumió las responsabilidades y los sectores económicos se sumaron al deber de solucionar problemas de desigualdad, a través de la inversión a programas.	Esto trajo consigo nuevas relaciones corporativas donde el vínculo entre empresas y sociedad se daba también mediante la colaboración.	Los sectores económicos empezaron su apoyo a labores sociales con una intención filantrópica.
<b>Campaña de fundraising contra epidemias</b>	Esta campaña fue adelantada por la Cámara de Comercio con el objetivo de combatir los problemas de sanidad pública.	En este proceso el sector privado jugó papel fundamental en la medida que invirtió para la investigación sobre salud.	El <i>fundraising</i> se adelantó desde las instituciones de salud pública frente al sector privado.
<b>Transformación de instituciones de caridad</b>	En medio de los vínculos entre el sector estatal y las instituciones religiosas que adelantaban programas de caridad, se buscó un mayor rango de inversión mediante la secularización.	Esto planteó nuevos e importaciones debates de interés público sobre el carácter laico en los programas de asistencia social.	La secularización de instituciones hizo parte de las estrategias en medio de la recaudación de fondos.
<b>Prácticas de ayuda de empresas regionales</b>	Las empresas ofrecían asistencia y controlaban aspectos de la vida de sus empleados a través de actos de caridad.	Evolución de la filantropía empresarial desde un control paternalista a una asistencia social estructurada.	Beneficencia empresarial enfocada en el bienestar de los empleados y sus familias.
<b>Fundación de nuevas entidades de ayuda</b>	Nacen entidades como la Sociedad San Vicente de Paúl y diversas congregaciones religiosas que tenían entre sus objetivos el apoyo a los sectores desfavorecidos.	Esto significó un referente para las instituciones religiosas y la fundación creciente de entidades de asistencia.	La emergencia de nuevas fundaciones significó una reducción de diversas problemáticas de desigualdad en el país.
<b>Actividades de fundraising de organizaciones religiosas</b>	Las iniciativas religiosas como San Vicente de Paul tenían áreas destinadas exclusivamente a las	El <i>fundraising</i> se volvió uno de los modelos a seguir en materia de recaudación de fondos para organizaciones asistenciales.	Se crean departamentos en las organizaciones religiosas orientados a la búsqueda de fondos.

<b>Hitos y proyectos claves</b>	<b>Avance</b>	<b>Razones de su importancia</b>	<b>Estrategias exitosas</b>
	actividades de <i>fundraising</i> .		
<b>Publicaciones para el reconocimiento de donantes</b>	Las actividades de caridad empezaron a ser reconocidas por Periódicos como La Caridad y La Abeja.	Los medios fomentaron una cultura filantrópica que se extendía hasta las comunidades religiosas.	El reconocimiento de estas labores mediante los medios de comunicación creó una nueva relación importante entre asociaciones y medios de comunicación.
<b>Impacto de eventos históricos en donaciones</b>	Los acontecimientos económicos y sociales condicionaron las etapas de crecimiento de las iniciativas institucionales y de asociaciones.	Influencia de las condiciones políticas y económicas en las prácticas filantrópicas.	Adaptación de estrategias de donación a las fluctuaciones del contexto histórico.
<b>Herencia de obras de caridad</b>	Muchas iniciativas de asistencia y caridad hacen parte de herencias del periodo colonial, momento en el que se dieron diversas iniciativas desde la iglesia católica.	Establecimiento de la caridad como un mecanismo de apoyo social.	Donaciones financiadas por gobiernos coloniales y élites, con el objetivo de apoyo y control social.

*Fuente:* Elaboración propia.

### **2.1.1.2 La redefinición de la filantropía (1930 -1980)**

En Estados Unidos, al iniciar este periodo, el auge de los consultores en *fundraising* con la Gran Depresión (1929-1933) tuvo una gran reducción. Las grandes campañas de donaciones al estilo Ward y Pierce tomaron otro formato con el paso de la filantropía del dominio de los más ricos al ciudadano del común, que se unió con el gobierno para apoyar la crisis. En este afán de lucha por el dólar entre las firmas y las personas que se encargaban de buscar donativos se dio lugar a prácticas de *fundraising* bastante cuestionadas y poco aceptadas por la sociedad.

Así, para 1935, con el fin de preservar la integralidad y promover la dignidad de las prácticas de consecución de donaciones, se unieron las firmas pioneras en implementar el *fundraising* como actividad organizada (*American City Bureau*, la Corporación John Price Jones, Ketchum Inc, MacArt y Campbell, Marts & Lundy Inc., Leo Redding Inc., Tamblyn & Brown Inc.

Tamblyn y Tamblyn, Ward, Wells & Dreshman Inc. y Will, Folsom & Smith Inc) con el fin de crear la *American Association of Fund-Raising Counsel* (AAFC) actualmente conocida como el *Giving Institute* (Burlingame, 2004; *National Philanthropic Trust*, 2016; Sargeant & Shang, 2017), que obtuvo como uno de sus primeros logros y contribuciones la creación del Código de Ética del *Fundraising*.

Consecutivamente, con la Segunda Guerra Mundial (1939-1945) la labor del *fundraising* se centró en la consecución de recursos para soportar la crisis, de tal manera que las personas se unieron para apoyar a las tropas y tratar de resolver problemas sociales como el hambre y el reasentamiento de refugiados. Por primera vez en la historia de los Estados Unidos se recaudaron donaciones a nivel mundial para enviar suministros a las tropas que se encontraban luchando en el extranjero, y desarrollar programas para refugiados. Grandes organizaciones como el YMCA, el Ejército de Salvación y la Junta Nacional de Bienestar Judío se unieron para crear la Organización de Servicios Unidos para la Defensa Nacional (USO) generando un voluntariado de esfuerzo colaborativo.

Asimismo, a los cuantiosos aportes realizados por el gobierno estadounidense para mitigar los efectos en medio de la crisis por el conflicto, la Cruz Roja Estadounidense se adaptó a los nuevos cambios y creó una de las campañas de *fundraising* más exitosas. Esta campaña logró recaudar millones de dólares y más de 104,000 enfermeras fueron enviadas para realizar labores militares, también se prepararon 27 millones de paquetes para los prisioneros de guerra de Estados Unidos y de los países Aliados, más de 300.000 toneladas de suministros fueron enviadas a otros continentes afectados por el conflicto. Ante la solicitud de las Fuerzas Armadas, La Cruz Roja también inició una campaña de donación de sangre, con la cual recibió más de 13.3 millones de litros de sangre para el uso de las fuerzas armadas (American Red Cross, 2024; Burlingame, 2004)

Terminada la Segunda Guerra Mundial, diversas entidades y organizaciones sin ánimo de lucro siguieron el ejemplo de la Cruz Roja y comenzaron a realizar campañas de *fundraising*. A su vez, las instituciones educativas contrataron más personal interno para que se encargara de la actividad de recaudación. Los movimientos de derechos humanos y civiles ocuparon un rol social determinante y las organizaciones filantrópicas —organizadas por las propias comunidades— apoyaron cada vez más las causas de las minorías. Las mujeres organizadas también ejercieron más influencia y nació un especial interés por explorar nuevas formas en que la filantropía podría apoyar las necesidades de toda la humanidad.

En la década de 1950 el gobierno estadounidense invirtió fondos superiores a los aportados por la filantropía para superar la crisis y la filantropía masiva creció significativamente durante esta década: “América entró en la edad de oro de la financiación masiva” (Zunz, 2012, p. 176). Se implementaron gran variedad de campañas de *fundraising* para buscar recursos y voluntarios y las organizaciones filantrópicas masivas perfeccionaron sus técnicas pioneras durante la guerra con el fin de aumentar su número de donantes.

Estas organizaciones impulsaron campañas puerta a puerta, bailes en graneros, venta de pasteles, entre otros; con lo cual, como bien lo indicó un analista de la Fundación Russel Sage los estadounidenses con ingresos inferiores a 3.000 dólares representaban el 60,4% de todas las contribuciones caritativas, aumentando al 80% cuando se tuvieron en cuenta las donaciones realizadas por personas con ingresos inferiores a 5.000 dólares al año (Zunz, 2012).

En 1960, ante el importante número de profesionales dedicados a la labor del *fundraising* y la necesidad de contar con una organización nacional que los representara, nace la Sociedad Nacional de Recaudadores de Fondos, rebautizada como Sociedad Nacional de Ejecutivos de Recaudación de Fondos en 1978, la cual en 2001 adoptó el nombre de Asociación de Profesionales de *fundraising* (AFP).

Las organizaciones sin fines de lucro establecieron departamentos de *fundraising* internos y llevaron a cabo campañas anuales y de capital, muchas de ellas multimillonarias, con lo cual las firmas enviaron consultores residentes a las entidades y se convirtieron en asesores de campañas. Durante este periodo se fundaron más asociaciones como la *Association for Healthcare Philanthropy*, establecida en 1967 y como gran hito al final de esta década en 1969 nace la Ley de Reforma Fiscal que reguló las organizaciones benéficas.

Asimismo, con la llegada de la televisión se comienzan a realizar Teletones; el primero fue en 1945 y marcó un hito para el *fundraising* al contar con una plataforma más amplia a la que se podía llegar a través de los eventos tradicionales. Además, fue una oportunidad muy importante para generar conciencia sobre las causas entre los televidentes. El Teletón más famoso se realizó en 1966 en Nueva York y se emitió por primera vez en un día del trabajo para apoyar a la Asociación de Distrofia Muscular, presentado por Jerry Lewis, con una duración de 21 horas, gracias al cual se recaudó más de un millón de dólares.

Es necesario entender que la expansión de las estrategias de *fundraising* como los Teletones que se trasmitían de costa a costa y los métodos de solicitud de donativos puerta a puerta caracterizó la década de 1970, en la cual nacieron más entidades en torno a la filantropía y el *fundraising*. Este es el caso del Consejo para el Avance y el Apoyo de la Educación -CASE, en 1974 y ese mismo año Hank Rosso, Joe Mixer y Lyle Cook establecieron la Escuela de *Fundraising*, siendo la primera capacitación formal disponible para los profesionales del área. También, durante esta década, aumentó la supervisión del gobierno en este tipo de actividades, lo cual indica que el interés en conocer el sector y generar conocimiento empezó a aumentar.

En esta época, los investigadores norteamericanos que estudiaban las organizaciones desde una perspectiva no lucrativa comenzaron a utilizar el término ‘tercer sector’ para referirse a las

entidades que se dedicaban a la justicia, servicios domiciliarios, seguridad, defensa, educación, salud y la libertad, entre otros.

**Tabla 4.** Avances significativos en fundraising entre 1930 y 1980 en Estados Unidos

<b>Hitos y proyectos claves</b>	<b>Avance</b>	<b>Razones de su importancia</b>	<b>Estrategias exitosas</b>
<b>Transformación posterior a la Gran Depresión</b>	La filantropía se volvió un proyecto colectivo y las instituciones sociales asumieron nuevas responsabilidades frente a los problemas económicos.	Esto favoreció el surgimiento de una cultura para la colaboración, asistencia y apoyo orientado a la mitigación de desigualdades social.	Se plantean mecanismos para las labores de asistencia como son las alianzas entre entidades pública y privadas, campañas de donativos y eventos para la recaudación de fondos comunitarios.
<b>Fundación de la AAFC</b>	En 1935, surgen nuevas prácticas éticas en las instituciones estatales o aquellas que no tenían un ánimo de lucro.	Esto generó mayor confianza en la voluntad de las instituciones por mejorar problemas económicos y sociales que existían para los años finales de la Gran Depresión.	Estas nuevas labores solidarias para la mejora de las condiciones de vida fueron posibles con una ética del trabajo que tomó el <i>fundraising</i> como principio de trabajo interinstitucional.
<b>Fundraising en la Segunda Guerra Mundial</b>	En este escenario las labores de recaudación de fondos se enfocaron en combatir los efectos económicos y sociales de la guerra.	Esto construyó nuevos relacionamientos nacionales e internacional para enfrentar las consecuencias del conflicto.	Los nuevos vínculos entre gobiernos e instituciones a nivel internacional incentivaron la creación de importantes campañas de recaudación y cooperación con organizaciones humanitarias destacadas como la Cruz Roja.
<b>Crecimiento de la filantropía masiva en los años 50</b>	La filantropía se instala en la cultura estadounidense y los ciudadanos empiezan a brindar mayor apoyo a las iniciativas humanitarias.	Esto demostró un nuevo compromiso nacional por los asuntos humanitarios e igualmente permitió el desarrollo de capacidades ciudadanas para influir en las transformaciones sociales.	La filantropía como nuevo sentir social incentivó apropiaciones colectivas de las campañas y eventos para la recaudación de fondos.
<b>Profesionalización del fundraising en los años 60 y 70</b>	Terminada la segunda guerra mundial, las prácticas del <i>fundraising</i> se volvieron un buen modelo de recaudación de fondos para proyectos sociales o humanitarios. De allí	Esto significó que el <i>fundraising</i> se volviera una actividad profesional al interior de instituciones y corporaciones. La búsqueda de fondos mediante alianzas entre los sectores público y privado se volvió un importante principio organizacional.	La profesionalización del <i>fundraising</i> estimuló la construcción de programas académicos centrados en la enseñanza de la práctica de recaudación de fondos. Igualmente, esto motivó la organización de conferencias y eventos

Hitos y proyectos claves	Avance	Razones de su importancia	Estrategias exitosas
	nacen asociaciones como la AFP y propone el <i>fundraising</i> como estrategia profesional.		especializados en <i>fundraising</i> .
<b>Innovación en estrategias de <i>fundraising</i></b>	Durante los años 70, en medio de la llegada del <i>fundraising</i> como estrategia a la academia, se renovaron las estrategias de recaudación de fondos en entidades públicas y privadas.	El <i>fundraising</i> como práctica innovadora amplió el alcance de las estrategias de recaudación. También, este tipo de estrategias llegaron a nuevos sectores sociales ligados al mundo académico.	De allí surgen proyectos importantes que se han sostenido en el tiempo como los Teletones nacionales, una de las estrategias de marketing para el uso de la televisión como medio de sensibilización colectiva.

*Fuente:* Elaboración propia.

Comenzando con la década de 1930, España enfrentaba un periodo de inestabilidad política que la llevó a la Guerra Civil entre 1936 y 1939. Este conflicto ocasionado por las tensiones sociales, económicas y políticas enfrentó las fuerzas republicanas defensoras de un gobierno democrático y progresista, contra las fuerzas nacionalistas partidarias de un régimen conservador y autoritario.

El costo de la guerra en términos de pérdidas humanas, de infraestructura y en términos financieros fue excesivamente alto, pues lo que más se requiere para una guerra es dinero: “Dinero para financiar la compra de armas, los carburantes, y las grandes movilizaciones de hombres y material” (Sánchez, 2014, p. 63).

Teniendo en cuenta lo anterior, las dos fuerzas recurrieron a diversas estrategias para conseguir los recursos, en cuanto a las fuerzas republicanas consumieron las reservas de oro del país y las fuerzas nacionalistas recurrieron a créditos en el exterior (Sánchez, 2014).

De igual forma, las fuerzas republicanas realizaron varios esfuerzos para conseguir apoyo internacional, el cual se les dificultó por el sabotaje realizado por algunos bancos como *Midlang*

*Bank* y *Barclays*. Sin embargo, logró un apoyo limitado y clandestino de México y la Unión Soviética.

Por su parte, los nacionalistas para conseguir recursos con el fin de preparar la sublevación realizaron actividades de *fundraising*, las cuales presenta José Ángel Sánchez Asiaín en su libro *La financiación de la guerra civil española: Una aproximación histórica*.

Desde el primer momento en que se instauró la República en 1931, se comenzaron a consolidar grupos que durante cinco años se fortalecieron ideológicamente y buscaron fondos para la sublevación. Con el fin de conseguir fondos, en 1923, nombraron un comité recaudador de fondos conformado por miembros de la aristocracia española. Este comité en España lo presidió el Marqués de Arriluce de Ybarra<sup>3</sup> y en Francia el Conde de los Andes<sup>4</sup>. A su vez, se constituyó una comisión ejecutiva en Francia, a la cual Alfonso XIII le dio poderes y una carta para solicitar recursos a los posibles donantes en su nombre. Esta actividad de *fundraising* comenzó con la elaboración de una lista de españoles residentes en Francia dividida en dos partes; la primera tenía los nombres de españoles con una renta superior al millón de pesetas y la segunda los nombres de posibles donantes de menor capacidad contributiva. Con esta estrategia y, de acuerdo con Sánchez (2014), se recaudaron 20 millones de pesetas. Adicionales a estos recursos, los miembros de la comisión ejecutiva reportaron la consecución de recursos superiores a tres millones de pesetas gestionados directamente por ellos.

---

<sup>3</sup> Fernando María de Ybarra Revilla, egresado de la Universidad de Deusto que se destacó por ser un empresario y político de gran reconocimiento, lideró importantes empresas en el sector eléctrico y metalúrgico. Fundó el Partido Conservador en Vizcaya y mantuvo una relación cercana con Alfonso XIII. Su vida terminó trágicamente en 1936 debido a la Guerra Civil Española. Real Academia de la Historia, (2018)

<sup>4</sup> Francisco de Asís Moreno y de Herrera fue un político y gastrónomo nacido en Jerez de la Frontera el 23 de enero de 1909. Estudió Derecho en la Universidad de Granada y Ciencias Económicas y Políticas en Oxford. En 1930 regresó a España donde participó en la creación de la Sociedad Cultural Acción Española, una agrupación de pensamiento católico y monárquico. Durante la Segunda República Española, fue parte de su Junta Directiva y contribuyó económicamente a varias causas y publicaciones relacionadas con sus ideales políticos y económicos. Real Academia de la Historia, (2018)

En España, el comité de recaudación de fondos en menos de quince días logró la consecución de 1.5 millones de pesetas en menos de 15 días entre el círculo aristocrático. Por su parte el filántropo Ramón Pelayo de la Torriente, Marqués de Valdecilla, realizó una importante donación de 100.000 francos (Sánchez, 2014).

Otra estrategia de *fundraising* que utilizaron las fuerzas republicanas fue la de suscripciones, que implementaron gracias al apoyo de la revista *Acción Española* que cumplió las funciones de oficina receptora de las donaciones recaudadas y de la modalidad de “suscriptores protectores” que pagaban 500 pesetas mensuales (Sánchez, 2014).

De igual forma, en esta estrategia de consecución de recursos, se solicitó apoyo financiero a Alemania, Italia y Portugal. En cuanto a Italia, producto de una reunión que tuvo una comisión en 1936 con el jefe del Gobierno Italiano Benito Mussolini, consiguieron dinero y armamento para iniciar la sublevación. Según Sánchez (2014), en el acta oficial de la reunión figura que les entregarían diez mil fusiles, diez mil bombas de mano, doscientas ametralladoras y un millón quinientas mil pesetas. Asu vez, en esta acta se indica que este primer apoyo sería el inicial y que de acuerdo con el cumplimiento del objetivo de la sublevación les estaría entregando ayudas mayores. Sin embargo, no se tiene claridad sobre el destino final de las armas cuyo transporte estaba a cargo de los españoles, pero algunos historiadores creen que llegaron tarde y otros creen que nunca llegaron.

De acuerdo con Sánchez (2014), Mussolini entregó más recursos para preparar la sublevación a través de Primo de Rivera, a quien le fueron entregadas 50.000 liras mensuales desde junio de 1935 hasta enero de 1936.

Sobre los recursos que financiaron la guerra en su etapa inicial, en la línea con Sánchez (2014), no hay registros ni información concreta sobre la procedencia del dinero para la adquisición de armamento, principalmente. Sin embargo y de acuerdo con el trabajo investigativo de Sánchez

(2014), se pudo establecer que importantes empresarios, la comunidad judía y la Diputación Foral de Navarra realizaron donaciones para apoyar la causa de los militares sublevados.

Entre estos empresarios se puede destacar a Juan March, importante empresario mallorquín, quien realizó donaciones por 940.000 libras y 600 millones de pesetas; Juan Ignacio Luca de Tena, propietario del diario ABC; Ramón Areces, Fundador del Corte Inglés; Luis Carulla, Fundador de Gallina Blanca, entre otros. Muchos de los empresarios que realizaron aportes durante este periodo también se beneficiaron económicamente por los negocios que les trajo la guerra (Villanueva, 2005).

De igual forma, vale la pena resaltar que una vez más el sistema de suscripción representó una importante fuente de financiación, como lo fue el sistema que tenían establecido los carlistas desde 1934. Los suscriptores más adinerados debían aportar la misma cifra que le pagaban al Estado por concepto de tributación; para quienes no contaban con recursos económicos altos, su aporte correspondía al 2% de sus ingresos.

Este periodo bélico generó una profunda crisis humanitaria, la cual fue atendida por varias organizaciones humanitarias internacionales que trabajaron en pro de los heridos y los más pobres, durante el periodo de guerra y de posguerra. Entre estas organizaciones se pueden destacar de acuerdo con Novillo (2014), las siguientes organizaciones:

**El Servicio Civil Internacional (SCI):** mientras estuvo operativa trabajó por la promoción de la paz y el entendimiento. Fue fundamental en el impacto positivo de la colaboración internacional en momentos de crisis. También, entregó alimentos, ropa y apoyo en procesos evacuación a la población civil.

**Comité Suizo de Ayuda a los Niños de España y la Comisión Internacional de Ayuda a los Niños Evacuados:** se enfocaron en dar apoyo a la población vulnerable como niños, mujeres

y ancianos con el fin de aliviar su sufrimiento. Establecieron comedores, roperos con sedes en Madrid.

**Fundación Rockefeller:** brindó asistencia médica para combatir enfermedades como el paludismo y otras que se generan en contextos de guerra. Proporcionó personal especializado y vacunas con recursos propios productos de sus actividades filantrópicas y de inversión.

Muchas de estas organizaciones que prestaron ayuda humanitaria se financiaron con recursos de donaciones privadas, de fondos de organizaciones no gubernamentales internacionales, recursos de países como Suiza y principalmente con sus programas de voluntariado.

En 1939 finalizó oficialmente la guerra civil y comenzó la dictadura de Franco que finalizó en 1975. En este periodo de posguerra, el país estaba devastado por los altos costos de la guerra y la necesidad de reconstrucción. La situación de pobreza y hambre eran extremas, los cuales se agravaron con la llegada de la Segunda Guerra Mundial, pues: “El país, sin apenas recursos propios, tuvo que hacer frente a la reconstrucción sin ayuda externa” (Montero, 2018, p. 16).

Ante esta situación y con el fin de buscar soluciones ante la hambruna, se impusieron medidas como el racionamiento que buscaba garantizar el suministro de alimentos a toda la población, el cual se extendió hasta principios de los años 50. Ante esta crisis, la Cruz Roja de Estados Unidos realizó una importante donación de leche y harina, que fueron suministradas a través de juntas benéficas que constituyeron los alcaldes.

De igual forma, y como se mencionó anteriormente, algunos empresarios se beneficiaron de los negocios que les trajo la guerra, durante el periodo de dictadura de Franco crearon fundaciones unidas a empresas familiares e inspiradas en la filantropía norteamericana, como es el caso de la fundación Juan March, creada en 1950 “con el propósito de contribuir al conocimiento y solución de problemas que afectan al futuro de la humanidad, al progreso y difusión del saber y, dentro de él, al estudio del hombre y de la sociedad” (Fundación Juan March, s. f.).

Otras fundaciones que nacieron durante este periodo fueron las creadas por “Marcelino Botín (1964), Pedro Barrié de la Maza (1966) y Ramón Areces (1976), vinculadas respectivamente al Banco de Santander, Unión Fenosa-Banco Pastor y El Corte Inglés” (Fernández & Lluch, 2015, p. 135).

De acuerdo con un estudio realizado por la Fundación BBVA, la década de los sesenta marcó el origen del movimiento de fundaciones familiares en España, gracias a la modernización económica del país. Las familias empresariales comenzaron a establecer organizaciones no lucrativas. Estas fundaciones fueron un cambio a la filantropía de beneficencia tradicional que se realizara anteriormente, sus objetivos fueron más amplios y alienaron los intereses sociales con los empresariales.

Con el fin de impulsar el crecimiento de las fundaciones empresariales y de origen familiar, en 1977, se creó el Centro de Fundaciones, con dos grandes objetivos:

- Crear un directorio de las fundaciones registradas en España y acondicionar el marco legal a las necesidades de estas fundaciones, con el fin de adecuarse a la modernización del país en línea con Estados Unidos y Europa occidental como referentes (Fernández & Lluch, 2015).
- En este contexto, en 1978 surgió la Coordinadora Catalana de Fundaciones, constituida por numerosas fundaciones familiares, que en trabajo conjunto con el Centro de Fundaciones fomentaron la filantropía en la región de Cataluña.

La creación de una cultura filantrópica y de nuevas prácticas sociales e institucionales fue un acontecimiento que estuvo bastante influenciado por la iniciativa de asociaciones y familias dedicadas al trabajo empresarial. Entre estos sectores de la sociedad encontramos a la familia Urquijo, quienes crearon su propia entidad bancaria para el estímulo de actividades filantrópicas

desde finales del siglo XIX. Entre las prácticas de esta entidad financiera se resalta el trabajo mediante alianzas, práctica que aumentó durante la década de 1960 en medio del auge del *fundraising*. Una de las alianzas más importantes en dicho momento se realizó con la Fundación Ford, pues este vínculo implicó la importación de nuevos paradigmas institucionales y corporativos para la captación de fondos en España.

Para el año 1977 Justino Azcárate, uno de los socios del Banco Urquijo, planteó una reforma a las políticas fiscales que condicionaban la actividad de las fundaciones. Aunque las reformas se implementarían 17 años después, esta propuesta incentivó el surgimiento de más fundaciones en el país.

*Tabla 5. Avances significativos en fundraising entre 1930 y 1980 en España*

<b>Hitos y proyectos claves</b>	<b>Avance</b>	<b>Razones de su importancia</b>	<b>Estrategias exitosas</b>
<b>Uso de recursos nacionales durante la Guerra Civil</b>	Las reservas de oro empezaron a representar un potencial para la obtención de créditos y financiación a nivel internacional. Todo esto fue explorado y realizado, principalmente, por las fuerzas nacionales.	Este aprovechamiento demostró cómo se pueden obtener recursos internacionales de forma considerable.	Las estrategias más importantes se basaron en reorientar las reservas nacionales en la medida que se realizaban exploraciones financieras a nivel internacional.
<b>sistema de suscripciones</b>	Las fuerzas republicanas, así como otras instituciones y entidades, iniciaron un sistema de suscripciones colaborativo.	Esto trajo una estrategia innovadora y eficiente en el proceso de la obtención de fondos. El sistema de suscripciones contó con gran apoyo económico de la ciudadanía.	Las suscripciones fueron incentivadas mediante medios de comunicación como la revista Acción Española.
<b>Apoyo empresarial en la Guerra Civil</b>	Cuantiosas donaciones de parte de empresarios como Juan March en medio de su apoyo a las fuerzas nacionalistas.	Esto evidencia la influencia del sector privado en el contexto político y militar, así como en la toma de decisiones para los asuntos económicos.	Entre sus estrategias se deben destacar las donaciones directas y el apoyo logístico brindado por empresarios cuya participación en la economía nacional fue crucial.
<b>Participación de organizaciones humanitarias</b>	Ayuda humanitaria de parte de organismos internacionales como el Servicio Civil Internacional.	Se destaca la importancia y el impacto de la solidaridad y ayuda internacional en momentos de crisis humanitaria.	Financiamiento a través de donaciones multilaterales, voluntariado y colaboraciones.
<b>Auge de las fundaciones familiares en la posguerra</b>	Terminado el conflicto, nacen fundaciones de tipo empresarial para apoyar la reconstrucción y el desarrollo social.	La cultura filantrópica se reorienta hacia los planes de reconstrucción post bélicos, así como el desarrollo social y económico.	Alianza de fundaciones a empresas y objetivos sociales mucho más amplios. Esto significó mayor rango de asistencia de parte de los organismos humanitarios.
<b>Desarrollo legal y organizativo para fundaciones</b>	Creación del Centro de Fundaciones y la Coordinadora	Surgen marcos de acción mucho más organizados al momento de proyectar el	Trabajo cooperativo entre fundaciones y esfuerzos aunados para mejorar la

<b>Hitos y proyectos claves</b>	<b>Avance</b>	<b>Razones de su importancia</b>	<b>Estrategias exitosas</b>
	Catalana de Fundaciones. Realización de reformas legislativas	funcionamiento de las fundaciones en España.	legislación con el objetivo de mejorar la efectividad de fundaciones
<b>Influencia internacional y mejoras fiscales</b>	La colaboración con la Fundación Ford genera propuestas de reforma fiscal por parte de Justino Azcárate.	Se implementan nuevas prácticas filantrópicas internacionales y se busca un entorno fiscal más favorable para las fundaciones.	Se adaptan modelos filantrópicos globales y propuestas para mejorar el trato fiscal a las fundaciones.

*Fuente:* Elaboración propia.

En cuanto a América Latina, los gobiernos le dieron prioridad al crecimiento de las industrias y del mercado interno. En las ciudades, por otra parte, la clase media y trabajadora comenzaron a trabajar en la promoción de obras enfocadas en servicios educativos, salud, vivienda y protección social, con administraciones centralizadas de mayor cobertura, las cuales tuvieron como socio estratégico a la Iglesia.

Durante los años 40, en las investigaciones de Valero (2014), Castro (2009) y Sanborn y Portocarrero (2003), se evidencia un Estado benefactor que promueve una mejora social colectiva en la vivienda, la salubridad y la educación, influyendo de esta forma en las empresas que comenzaron a interesarse por el bienestar de sus trabajadores y de sus comunidades. Gracias a la incidencia de la industrialización en América Latina, los empresarios comienzan a participar activamente en la solución de los problemas sociales, lo cual se da gracias al crecimiento de capitales privados que en estrecha colaboración con los Estados realizan intervenciones de carácter económico en los campos de mayor necesidad.

En la mencionada década también se da el surgimiento de fundaciones y otro tipo de organizaciones con planes de beneficio social y programas de filantropía como la Fundación Venezolana Contra la Parálisis Infantil, creada en 1942 por el empresario Eugenio Mendoza, e inspirada en la filantropía norteamericana con un propósito más humanitario. De hecho, Nelson

Rockefeller lo asesoró en la instalación del Hospital Poliomiéltico, que desde 1954 realiza grandes campañas de *fundraising* a nivel nacional para la ampliación de sus servicios y que al año 1975 reportó recaudos de 46 millones de bolívares (Valero, 2014).

Adicionalmente, durante la década de los 70, la filantropía organizada florece en América Latina y, si anteriormente la generosidad estaba ligada a la Iglesia Católica como una preocupación personal y doméstica, las donaciones comienzan a tomar un enfoque más laico y organizado. El número de fundaciones en Argentina, Brasil, Colombia y Venezuela se duplica y a medida que los individuos y las organizaciones del sector privado adoptaron un creciente sentido de responsabilidad social, los gobiernos comienzan a dar exenciones fiscales para promover la práctica filantrópica.

Con la consolidación de los grandes grupos económicos que se caracterizaban por sus obras de asistencia social al interior de sus empresas, se inicia la institucionalización de las prácticas filantrópicas a través de la especialización organizativa de proyectar sus programas asistenciales a nivel nacional, como es el caso de Venezuela donde era común que las personas con dinero contribuyeran con causas de interés social,

De igual forma, durante este periodo el gran empresario y filántropo Eugenio Mendoza establece tres fundaciones: Fundación Eugenio Mendoza (1951), Fundación de Vivienda Popular (1958) y la Fundación Universidad Metropolitana (1970), las cuales buscaban dar soluciones a problemáticas tan diversas como la rehabilitación de la niñez afectada por la polio, sistemas de construcción, ahorro y financiamiento de vivienda para personas con dificultades económicas, la promoción de estudios científicos para el desarrollo del agro, promoción de la educación profesional con la creación de una universidad, otorgamiento de becas y promoción del arte (Sanborn & Portocarrero, 2003; Valero, 2014).

Entre la década de los sesenta y ochenta la región se caracteriza por las dictaduras que se destacan no solo por ser radicales con las sublevaciones populares sino también por la realización de proyectos de desarrollo. En este panorama surgen organizaciones en pro de la justicia social y la defensa de los derechos humanos que fueron protegidas en algunos países por la iglesia y que contaron con gran apoyo de entidades internacionales con enfoque religioso como *World Relief Services*, *World Vision* y *el Catholic Relief Services*, entre otras. Asimismo, fundaciones como *Ford Foundation*, *The Interamerican Foundation* y diversos donantes europeos, fueron de gran apoyo para las víctimas y los refugiados.

A finales de la década de los setenta, inspirado en el éxito de los Teletones realizados en Estados Unidos se crea la Fundación Teletón, gracias a la iniciativa del famoso presentador de televisión chileno Mario Kreutzberger, conocido como “Don Francisco” quien en 1978 realizó en Chile el primer Teletón que tuvo 27 horas de transmisión televisiva por cadena nacional, motivando la realización de este tipo de eventos en la mayoría de los países latinoamericanos con el fin de apoyar a los niños y adultos con discapacidad física.

En Colombia, en la década de 1930, en un intento de modernización del Estado, este asume las tareas de asistencia social y las independiza de las instituciones religiosas, por la agudización de los conflictos sociales. Sin embargo, la Iglesia, continuó marcando su pauta de pensamiento asistencialista a través de labores de ayuda.

Hacia 1945, al igual que el resto del mundo, Colombia experimentó el crecimiento económico y, como se mencionó anteriormente, durante este periodo las donaciones para obras de caridad, iglesias y entidades de beneficencia se incrementan significativamente. No obstante, el país estaba viviendo la Época de la Violencia, como la han denominado los historiadores, en la cual no solamente aumentaron los muertos sino también la economía, ya que el Producto Interno Bruto creció a un a tasa anual del 5% entre 1945 y 1955. Gracias al crecimiento económico de la

época, en 1945 la Asociación Nacional de Industriales (ANDI) apoyó con donaciones la construcción del pabellón infantil del Hospital San Vicente de Paul (Gutiérrez & Lobo, 2006).

Asimismo, en la década de los años 60 se establecen las primeras fundaciones creadas por los grandes grupos empresariales en sus regiones, pues de acuerdo con el desarrollo económico el país se ha caracterizado por su diversidad regional. Entre las cuales se encuentran: Fundación Mario Santodomingo (1960), Fundaciones Codesarrollo (1960), Fundación Carvajal (1962), Fundación Corona (1963) y Fundación para la Educación Superior - FES (1963) (Valero, 2014), las cuales nacen por la necesidad de buscar solución a la problemática del crecimiento urbano y la pobreza como consecuencia de la violencia que vivió el país durante los años 50. Lo anterior hace referencia a un panorama que se reestableció ante la caída de la dictadura del General Gustavo Rojas Pinilla y la coalición “El Frente Nacional” que buscaba la alternancia del poder entre los dos partidos políticos. Es de resaltar que “Entre 1961 y 1980 se crearon 2.500 entidades sin ánimo de lucro y varias fundaciones norteamericanas apoyaron a las organizaciones que promovían la democracia y los derechos humanos” (USB; Harvard University, 2015, p. 127).

En el caso de la Fundación Codesarrollo, se crea con el propósito de atacar los problemas sociales por sus causas y no por sus efectos, como son los fenómenos de la violencia, la inseguridad, la pobreza y la migración del campo a la ciudad, pues de acuerdo con el censo de 1951 la población urbana se había incrementado en un 39%.

Debido a esta situación, se vinculan empresarios y personas influyentes a programas de planeación enfocados en sector rural como el Programa de Formación y Capacitación que desarrolló la Federación Nacional de Cafeteros, con el apoyo de la Secretaría de Salud y la beneficencia de Antioquia, entre los cuales se destaca el programa de promotoras rurales de salud que capacitó a mujeres campesinas con conocimientos en saneamiento ambiental, mejoras del hogar, medicina preventiva, salud y nutrición. Asimismo, se impulsaron programas para el fomento

de la actividad artesanal y las microempresas y los empresarios se vinculan con el Primer Plan Regional del Oriente Antioqueño.

Este periodo se caracterizó, además, por el énfasis en las comunidades vulnerables como la mujer y los niños. En el caso de la mujer, muchas de las nacientes organizaciones tuvieron por objetivo buscar un trato más equitativo y no discriminatorio hacia esta. “Empresas como Fabricato se destacan por el control religioso de las trabajadoras en seminarios católicos” (Gutiérrez & Lobo, 2006, p. 34), con una perspectiva de evitar las actitudes paternalistas y controladoras con el propósito de “trabajar con la gente y no para la gente” (Valero, 2014, p. 126), en acciones combinadas entre el sector privado y el estado, lo cual generó nexos con las juntas de acción comunal, promoviendo de esta forma la formación del cooperativismo.

Durante esta década (70-80's) se comienza a debatir entre los empresarios y la academia el concepto de responsabilidad social y con la apertura de la primera maestría en Colombia sobre este tema en la Universidad del Valle, la cual contó con grandes conferencistas como Peter Drucker, y entre 1970 y 1980 se publican los primeros balances sociales de empresas del país. Las primeras en publicar este tipo de informes fueron Fabricato y Enka, dos empresas del sector textil, dichos documentos presentaron en detalle los resultados de su labor en pro de las comunidades menos favorecidas. Además, en 1977 Incolda y FES promovieron la realización de un estudio denominado: *Hacia un nuevo compromiso del empresariado en Colombia* (Gutiérrez & Lobo, 2006).

De igual forma, en Bogotá durante esta época se da inicio a uno de los proyectos más importante de filantropía y *fundraising* que existe hasta la actualidad, gracias a la donación de unos terrenos por parte de Antonio Restrepo y Estanislao Olarte, al padre Rafael García-Herreros, se levantó el barrio El Minuto de Dios y gracias al éxito de los programas sociales, religiosos y su

habilidad para buscar donaciones entre 1958 y 1972 se entregaron cerca de 2.000 casas a los más necesitados.

Para recaudar donaciones para su obra, el Padre García Herreros creó el *Banquete del Millón*. El primero fue realizado en 1961, el cual se convirtió en una institución nacional con la participación de figuras de la política, farándula y empresarios, quienes realizaban generosas donaciones por participar en una recepción muy sobria. En este evento tan solo les ofrecían una taza de consomé y un pan que eran servidos por las participantes de todos los departamentos en el reinado de belleza nacional, este banquete se realizó consecutivamente hasta 1992 cuando falleció el padre.

### **2.1.1.3 La Globalización (1980 – presente)**

En Estados Unidos la inversión gubernamental se redujo e instituciones como las escuelas públicas comenzaron a realizar actividades de *fundraising* en la búsqueda de financiamiento privado, algo que inicialmente no fue muy bien aceptado. Esto implicó un gran aumento en donaciones y colaboradores, para la década de los 80 las entidades continuaron con la creación de cargos de dedicación de tiempo completo para desempeñar esta labor y las grandes firmas de *fundraising* continuaron en su evolución de ser consultores. En este momento se destacaron campañas de *fundraising* innovadoras en beneficio de otros países como fue *We are the World* organizado por el productor musical Ken Kragen, al cual se unieron Michael Jackson, Bruce Springsteen, Lionel Richie, Tina Turner y Bob Dylan, entre otras celebridades musicales del momento para cantar una canción con el fin de recaudar fondos para combatir el hambre en Etiopía.

Luego, Ken Kragen, realizó el *Hands Across America* en 1986, con el patrocinio de *Coca-Cola* y *Citibank*, que tenía por idea crear una gigante cadena humana de personas dándose la mano para mostrar la unión de todo el país para luchar en contra del hambre, ayudar a los habitantes de la calle y a quienes vivían en pobreza extrema. Aunque la cadena no se formó, se unió el suficiente

número de personas para transmitir el evento por televisión, y si bien no se logró la meta de recaudar 50 millones de dólares, se consiguió 30 millones de dólares.

Ante la gran proliferación de profesionales dedicados a esta labor, en 1987 nace la *Association of Professional Researchers for Advancement* (APRA) siendo la primera organización nacional para investigadores en *fundraising* que tuvo por objetivos promover oportunidades educativas y profesionales, abogar por los más altos estándares de desempeño y ética, promover la investigación en *fundraising* y recopilar y difundir datos sobre la profesión y sus practicantes.

Durante el periodo mencionado, los *fundraisers* implementaron lo aprendido en las empresas y comenzaron a utilizar la segmentación de mercados, crearon “productos de *fundraising*” y construyeron bases de datos, en las cuales los donantes se convirtieron en números de referencia únicos para hacer marketing directo, haciendo del *fundraising* una actividad escalable y rentable.

De igual forma, con el gran aumento de canales, gracias a la televisión por cable, las organizaciones benéficas más pequeñas pudieron realizar publicidad aprovechando las tarifas bajas de las franjas horarias menos solicitadas (muy tarde en la noche o muy temprano en la mañana), y no solo tuvieron presencia en la televisión sino también, gracias al aumento de internet en los hogares, lugares de trabajo, escuelas, etc., aumentaron su cobertura enviando emails a correos electrónicos para solicitar donativos.

La década de 1990 fue una década de crecimiento sin precedentes tanto para la profesión de *fundraising* como para las donaciones. Estas aumentaron significativamente gracias a que importantes personalidades de fama mundial pusieron la filantropía en el centro de atención del público. Es decir, el *fundraising* y las entidades sin fines de lucro se convirtieron en una parte fundamental de la economía en los Estados Unidos, con lo cual se dieron, de acuerdo con Zunz, 2012; *Association of Fundraising Professionals (AFP)*, 2024, los siguientes cambios:

- La gran proliferación de programas y cursos en *fundraising* profesionalizaron esta labor, despertando mayor interés público en la filantropía y comprensión del sector sin fines de lucro.
- Académicos de disciplinas como la historia, el marketing, la sociología, la psicología y la filosofía, comenzaron a escribir literatura y a construir una base de conocimientos para respaldar los estándares técnicos y éticos de mencionada práctica.
- Se incrementaron las donaciones filantrópicas y el número de organizaciones sin fines de lucro creció.
- Se presentaron cambios en las características y comportamientos de los donantes, se comenzó la rendición de cuentas a través de informes financieros y narrativos a las entidades beneficiadas. De igual forma, si un donante tenía una idea o proyecto, tenía la posibilidad de buscar a una organización para llevarla a cabo.
- Se comienza a utilizar la tecnología, principalmente internet, para solicitar donaciones.

Asimismo, durante la mencionada década se inician las argumentaciones de que el campo del *fundraising* es una profesión, ya que cada vez más los *fundraisers* basan su práctica en mayores oportunidades de desarrollo profesional; además, se reconoce fácilmente la necesidad de habilidades especiales para el desempeño de esta labor, que ha fomentado la colegialidad a través de organizaciones como a la AFP. En este sentido, la práctica ética es un requisito para ser miembro de asociaciones profesionales y se presta más atención al servicio de *fundraising*; sin embargo, hasta la fecha continúa este debate, si bien los *fundraisers* han alcanzado un estatus profesional y se caracterizan por tener una mentalidad de servicio y ser más generosos que otras personas con su tiempo y dinero. No obstante, a la fecha no se considera como una profesión (Palencia-Leflers, 2001, Sargeant & Shang, 2017; Tempel, 2013).

Por otra parte, el siglo XXI inicia con un acontecimiento que marcó la historia de la humanidad: los atentados del 11 de septiembre del 2001. Esto incrementó la generosidad de los ciudadanos de los Estados Unidos quienes donaron 2.8 mil millones de dólares para ayudar a las víctimas del ataque, con lo cual, organizaciones como la Cruz Roja y *United Way*, tuvieron que adaptarse para manejar de manera eficaz un gran volumen de donaciones a raíz de un desastre.

Durante este siglo, se creó otro de los grandes hitos en el mundo del *fundraising*: el *Giving Tuesday*, el primero fue realizado en Nueva York en el 2012 y buscaba invitar a todas las personas del mundo para realizar donaciones el martes después del *Black Friday* y el *Cyber Monday*. Desde su inicio ha experimentado un gran crecimiento pues la organización reportó un aumento total estimado del 470% en donaciones en línea entre el 2012 y el 2016 gracias a la gran movilización a través de las redes sociales.

Asimismo y aunque la práctica del *fundraising* ha ido evolucionando e innovando sus mecanismos de solicitud de donativos a través de la historia, aún se continúan utilizando técnicas antiguas, especialmente en la solicitud de grandes donativos, como son la declaración del caso y la presentación de las necesidades<sup>5</sup> a los donantes potenciales, utilizadas desde 1643 cuando dos voluntarios pidieron donaciones con una pieza llamada *America's First Fruits* como declaración de caso para recaudar fondos en Inglaterra para la Universidad de Harvard.

Igualmente, Benjamín Franklin usó por primera vez la tabla de rango de donativos y la solicitud secuencial cuando recaudó fondos para bibliotecas, hospital y universidad pidiendo que le dieran según sus medios y buscando primero los obsequios más elevados. En ese mismo sentido

---

<sup>5</sup> La declaración de caso es un documento que presenta el argumento general por el cual la organización necesita apoyo. En este documento presenta los hechos más importantes y debería incluir: Misión y valores, programas y servicios, logros, planes para el futuro y las necesidades de presupuesto. (Fundación Bolívar Davivienda)

La presentación de necesidades es la explicación de por qué la organización requiere el apoyo, cómo se utilizaron los recursos y el impacto que tendrán sobre la situación o población que busca apoyar.

muchas de las prácticas en el *fundraising* actuales se remontan a Charles Sumner Ward y Lyman L. Pierce, quienes recaudaron fondos para la YMCA a principios del siglo XX y “la recaudación de fondos a principios del siglo XXI está en deuda con sus innovaciones” (Tempel, 2013, p. 171).

En esta última década no se puede pasar por alto que, aunque las técnicas de solicitud de grandes donativos se basan en prácticas antiguas, la filantropía ha comenzado a utilizar vehículos innovadores como son los fondos de inversión con fines de lucro. En Estados Unidos empresas como *Fidelity*, *Vanguard* y *Schwab* han creado fondos en los cuales los donantes realizan una inversión inicial de dinero para invertir en fondos mutuos y los donantes pueden decidir a qué organizaciones benéficas les gustaría apoyar. Este tipo de fondos han llamado la atención de jóvenes exitosos para realizar importantes donaciones. De acuerdo con el informe del año 2000 de *Fidelity Gift Fund*, desde su creación en el año 2011 el crecimiento del *Giving Account* ha generado 15 mil millones en dólares netos para donaciones.

Por otra parte, los grandes millonarios crearon nuevas fundaciones de alcance mundial, como la Fundación Gates creada en 2003, actualmente Bill y Melinda, que en sus inicios financió una organización de base para luchar contra el SIDA y la estigmatización de la enfermedad en India. Esta fundación a través del programa *Avahan* ha organizado campañas de prevención y reuniones para tratar la enfermedad con asesoría de grandes científicos y expertos en trabajo conjunto con la Organización Mundial de la Salud, otras organizaciones filantrópicas y con organizaciones no gubernamentales locales.

De igual manera, en el 2015, el CEO de *Facebook*, Mark Zuckerberg y su esposa Priscilla Chan, se unieron a la celebración del *Giving Tuesday* anunciando la donación del 99% de sus acciones de Facebook durante el transcurso de sus vidas, valoradas en 45 mil millones de dólares, siendo una gran innovación en términos filantrópicos por parte de un millonario, pues en lugar de crear su propia fundación propuso hacer donaciones a otras organizaciones, dándoles la flexibilidad

de contribuir a una variedad de proyectos filantrópicos bien establecidos, siendo este hito el surgimiento de una nueva generación de filántropos.

Así, con las nuevas tecnologías de la información y comunicación y las redes sociales, el *fundraising* se ha adaptado a las siguientes formas de relacionamiento con sus donantes, y han implementado nuevas formas de recaudo de donaciones, dando origen al *fundraising* digital:

- **Internet:** de acuerdo con datos del Banco Mundial en 1997 el 18% de los hogares estadounidenses tenían acceso a Internet. En la actualidad tienen acceso el 88%, lo cual ha cambiado radicalmente a la sociedad y el *fundraising*. Inicialmente, el uso de internet era para envío de correos con la misma información que enviaban por correo directo, los sitios web tenían información estática sobre las organizaciones y sus causas, como un folleto. No así, con la aparición de *Paypal* en 1998 las personas comenzaron a realizar donaciones en línea y en los primeros años del siglo XX las páginas se volvieron más interactivas.
- **Redes sociales:** con el surgimiento de *Facebook* en 2004 aparecen las redes sociales y sólo hasta el 2006 las organizaciones sin fines de lucro fueron autorizadas para abrir páginas, momento en el cual las comienzan a utilizar para construir relaciones, compartir contenido y recaudar donaciones, logrando que las plataformas diseñadas para recaudar dinero se convirtieran en algo común y las organizaciones sin fines de lucro comenzaran a experimentar con la microfinanciación.
- **Teléfonos inteligentes:** en el año 2007 Apple lanzó al mercado el primer *iPhone*, y *Android* de Google en el 2008. Aunque no fueron los primeros teléfonos con capacidad para conectarse a internet, marcaron el comienzo de una nueva era de usabilidad y

conectividad. Las estrategias de *fundraising* se adaptaron para que fuera posible donar a una organización benéfica en línea desde cualquier lugar.

- **Plataformas de *crowdfunding*:** en el 2003 nació *ArtistShare* la primera plataforma de *crowdsourcing* con el propósito de conectar a los seguidores con los artistas para realizar donaciones y financiar sus trabajos. Este modelo se popularizó y pronto nacieron nuevas plataformas como *IndieGogo* en el 2008, *Kickstarter* en el 2009 y *GoFundMe* en el 2010, revolucionando la forma de solicitar donaciones, permitiendo que personas de todo el mundo donen a cualquier causa.
- **CRM:** son las siglas en inglés de *Customer Relationship Management* o gestión de las relaciones con clientes, la cual es una solución tecnológica que permite centralizar todas las interacciones con los clientes en una sola base de datos. Esta es cada vez más utilizada en el mundo del *fundraising* para comprometer a nuevos donantes y mantener a los actuales.

Para finalizar este recuento histórico del *fundraising* en Estados Unidos, hay que hacer un especial énfasis en el año 2020 el cual “Será recordado por los complejos desafíos que trajo al mundo y a los Estados Unidos con una pandemia de salud mundial, la lucha por la justicia social y racial en un entorno político polarizado” (National Philanthropic Trust, 2024). Aunque en ese año se registraron reducciones del 6% en donaciones, en comparación con el primer trimestre del año anterior, de acuerdo con una investigación realizada por la AFP, el cierre del año reportó un importante crecimiento en el número de donantes y donaciones y según *The Charity Navigator* 34.8 millones de personas donaron más de 2.47 mil millones de dólares a organizaciones sin fines de lucro el 1 de diciembre, en el *GivingTuesday*. Como reportó la organización, se reflejó un

aumento del 29% en las donaciones en comparación con 2019 y para el cierre del año las donaciones crecieron en 2% (Charity Navigator, 2020).

El *Blackbaud Institute* reportó el 2020 como un año de crecimiento para el *fundraising*, en el que el valor promedio de donaciones aumentó de 617 a 737 dólares y la cantidad promedio de donaciones en línea también aumentó de 148 en 2019 a 177 dólares en 2020. Las tasas de retención de donantes también mostraron una mejora por primera vez en muchos años y es un año que marcará la historia ante los grandes desafíos que tuvo una respuesta inspiradora de los donantes.

**Tabla 6.** Avances significativos en *fundraising* entre 1980 y el presente en Estados Unidos

Hitos y proyectos claves	Avance	Razones de su importancia	Estrategias exitosas
<b>Cambio de paradigma en el <i>fundraising</i></b>	1980s: Instituciones como escuelas públicas comienzan a realizar <i>fundraising</i> activamente.	Compensar la falta de fondos públicos, manteniendo servicios esenciales.	Creación de roles dedicados a tiempo completo en <i>fundraising</i> dentro de las organizaciones.
<b>Campañas de <i>fundraising</i> lideradas por celebridades</b>	<i>We are the World</i> (1985) y <i>Hands Across America</i> (1986) recaudaron fondos para causas internacionales.	Utilización del estatus de celebridad para movilizar recursos y conciencia a gran escala.	Organización de eventos mediáticos con amplia difusión y patrocinio de grandes marcas.
<b>Profesionalización del <i>fundraising</i></b>	Se crea la Fundación de la APRA, en 1987, la cual ofrece un marco para la profesionalización del sector.	Se elevan los estándares éticos y de desempeño en <i>fundraising</i> , lo que aumenta la confianza y eficiencia.	Promoción de oportunidades educativas y profesionales para investigadores en <i>fundraising</i> .
<b>Innovación en técnicas de marketing</b>	Adopción de segmentación de mercados y creación de productos específicos para <i>fundraising</i> en los años 90.	Mejora en la personalización y eficacia de las campañas de <i>fundraising</i> .	Uso de bases de datos para dirigirse específicamente a potenciales donantes con <i>marketing</i> directo.
<b>Expansión mediática para la recaudación de fondos</b>	Uso de televisión por cable e Internet en los 90s para promocionar causas y solicitar donaciones.	Acceso a un público más amplio y diverso a un menor coste, maximizando el alcance.	Emisión de publicidad en franjas horarias menos demandadas y campañas de correo electrónico.
<b>Auge de la filantropía en los 90s</b>	Incremento de programas educativos y de donaciones	Aumento del interés y la participación del público en la filantropía.	Desarrollo de literatura especializada y programas

<b>Hitos y proyectos claves</b>	<b>Avance</b>	<b>Razones de su importancia</b>	<b>Estrategias exitosas</b>
	filantrópicas, crecimiento de organizaciones sin fines de lucro.		académicos que apoyan la práctica del <i>fundraising</i> .
<b>Reacción al 11 de septiembre</b>	2001: Recaudación de \$2.8 mil millones para víctimas de los atentados.	Manifestación de solidaridad y compasión a nivel nacional frente a un desastre.	Gestión eficiente del volumen de donaciones por organizaciones como la Cruz Roja y <i>United Way</i> .
<b>Iniciativa Giving Tuesday</b>	Desde 2012: Aumento significativo de donaciones en línea, especialmente en el día posterior al <i>Black Friday</i> y <i>Cyber Monday</i> .	Promoción de un día internacional dedicado a la filantropía y la generosidad.	Uso intensivo de las redes sociales y campañas de concienciación para movilizar a donantes en línea.
<b>Resiliencia del fundraising durante la pandemia de COVID-19</b>	2020: Recuperación de donaciones después de una caída inicial en el primer trimestre del año.	La pandemia presentó desafíos sin precedentes, y el sector mostró su capacidad para superarlos.	Adaptación a eventos virtuales y campañas digitales, comunicaciones efectivas sobre necesidades urgentes.
<b>Continuidad de prácticas de fundraising tradicionales</b>	Uso continuado de técnicas clásicas de solicitud de donaciones, complementadas con herramientas digitales.	Equilibrio entre métodos de <i>fundraising</i> probados y la innovación tecnológica.	Integración de enfoques tradicionales con plataformas de micro financiación y medios digitales.

*Fuente:* Elaboración propia.

Por su parte, en España, la década de 1980 se caracterizó por ser un tiempo de transformaciones de gran impacto para la sociedad y la economía española. Tras la muerte de Franco el país comenzó su etapa de democratización y el ingreso en 1986 a la Comunidad Económica Europea (CEE) que le dieron gran apertura económica al país. El desempleo también trajo grandes desafíos, pues el país alcanzó su punto máximo, según una publicación del diario *El País* de Madrid, el 21.6% de la población estaba en situación de desempleo (Echarri, 1987).

Además, la gestión de la diversidad regional y la promulgación de estatutos de autonomía para otorgar mayor autogobierno a las regiones fueron aspectos clave de esa época, con los cuales se tuvo que afrontar el terrorismo de ETA. Sin embargo, en este contexto de cambios y desafíos,

surgieron valiosas iniciativas de filantropía y *fundraising*. Organizaciones sin fines de lucro y fundaciones jugaron un papel fundamental en la búsqueda de soluciones a las necesidades sociales emergentes. El número de fundaciones en España aumentó en un 30% durante la década de 1980, según datos del Registro de Fundaciones del Ministerio de Cultura y Deporte. Estas organizaciones se dedicaron a abordar la pobreza, brindar apoyo a grupos desfavorecidos y fomentar una cultura de solidaridad en la sociedad española. En conjunto, estos esfuerzos no solo contribuyeron al bienestar social, sino que también fortalecieron el tejido solidario de la nación, dejando un legado de colaboración y compromiso con el progreso común.

A su vez, en la década de 1980, España se encontraba en la transición política a la democracia y esto le trajo la apertura económica del país. Esta apertura tuvo un impacto muy significativo en la creación y el desarrollo de las fundaciones. En ese momento España empieza a jugar un rol sobresaliente en la economía europea, su asenso involucró el crecimiento de economías orientadas a la rehabilitación social y el estímulo a fundaciones.

En este panorama se destaca el trabajo de asociaciones como el Instituto de la Empresa Familiar, quienes trabajaban bajo los principios de un capitalismo familiar, que estaba determinado por principios filantrópicos. También, los negocios familiares más importantes del país se organizaron como grandes grupos empresariales (Puig y Fernández, 2009).

Entre los acontecimientos que deben resaltarse se encuentra el trabajo de instituciones como la Fundación Vicente Ferrer, creada durante 1969 y que alcanza gran reconocimiento en los años 80. Esta organización buscó combatir la pobreza y garantizar condiciones dignas de vida en la India. Asimismo, se destacó por el éxito de sus campañas de sensibilización y captación de fondos.

Otra institución que se debe destacar es la Fundación ONCE, la cual desde 1988 trabajó por mejorar las condiciones de vida a personas con discapacidades visuales, todo gracias a la búsqueda de fondos mediante *fundraising*. Por otro lado, también se encuentran iniciativas valiosas como la

Campaña contra el Hambre adelantada por Manos Unidas. Esta campaña se realizó a inicios de los 80 y recaudó 3.000 millones de pesetas en la primera semana. Para España, esto demostró la importancia y las metas que podían alcanzarse mediante el *fundraising*.

#### **2.1.1.4 Década de 1990**

A partir de los años 90, el crecimiento económico para España fue significativo y se integró la Unión Europea. Este avance en materia política y económica impactó de forma positiva en las prácticas de *fundraising*, pues se ampliaron los focos de inversión. Un caso importante, a propósito de estos avances, fue el nacimiento de Fundación La Caixa, que se creó 1995 con el fin de promover el bienestar social y mejorar la calidad de vida entre poblaciones que lo requerían. Esta fundación ha sobresalido por su enfoque en la educación, la investigación científica y la cultura. Así, se ha consolidado como una de las organizaciones modelo en el ámbito del *fundraising* en España.

Otra iniciativa que debe mencionarse es la Fundación Adena<sup>6</sup>, que nace en 1994 para proteger la biodiversidad y promover la sostenibilidad ambiental. Desde entonces, la Fundación Adena ha realizado múltiples campañas de sensibilización y recaudación de fondos para la protección de ecosistemas y especies como el lince ibérico. Otra campaña que se debe mencionar es la realizada por la Fundación Lucha contra el SIDA, que logró recaudar importantes fondos para aportar a programas de investigación médica y de concientización sobre la importancia de la prevención y el apoyo a personas seropositivas.

#### **2.1.1.5 Década del 2000**

El final de los años 90 e inicio del nuevo milenio estuvo marcado por acontecimientos importantes; quizás los de mayor impacto fueron los atentados del 11 de marzo de 2004 en Madrid y la crisis económica durante 2008. Estos sucesos impactaron en las actividades de *fundraising* ya que se desvió la atención mediática, institucional y económica hacia la solución de los daños

---

<sup>6</sup> Actualmente denominada como Fundación para la Conservación del Patrimonio Natural.

causados después de los hechos. No obstante, en medio de estos desafíos surgieron fundaciones importantes como la Fundación Bill y Melinda Gates, entidades que crearon una oficina en España para el año 2006. Esta fundación se ha caracterizado por su interés en solucionar problemas de salud pública a nivel global, así como reducir los índices de pobreza. Aparte de esto, también ha colaborado con otras organizaciones para realizar eventos masivos de vacunación y crear programas de desarrollo en países con economías frágiles.

Otro caso destacado es el de la Fundación Amancio Ortega, creada en 2001 por quien es también fundador de Inditex. La Fundación se ha enfocado en la mejora de la educación y la atención médica en España y otros países de la región europea. Además, ha realizado importantes donaciones a hospitales y universidades. También, se debe mencionar la Campaña contra la Violencia de Género, realizada por el Ministerio de Igualdad durante 2007. Esta campaña estimuló la toma de conciencia y la recaudación de fondos para ayudar a las víctimas de violencia doméstica en el país. Para este trabajo se contó con la participación de diversas entidades y figuras públicas

#### **2.1.1.6 Década de 2010**

Los acontecimientos durante la década del 2010 estuvieron determinados por la crisis económica en España y el surgimiento de nuevos desafíos socioeconómicos, como el aumento del desempleo y la pobreza. Estos factores condicionaron las prácticas de *fundraising* ya que significó una disminución de recursos en entidades e instituciones. Sin embargo, en medio de las problemáticas nacieron fundaciones relevantes como la Fundación Bancaria "la Caixa", que se creó en 2014 como nueva imagen de la entidad bancaria "la Caixa". Desde entonces la Fundación se ha centrado en proyectos sociales, educativos y culturales, igualmente ha logrado establecerse como una de las principales organizaciones del sector en España.

Otro caso para resaltar es la Fundación Mutua Madrileña, que nace durante el año 2010 con la intención de promover la seguridad vial y la salud en España. La fundación ha hecho múltiples

campañas de donación, sensibilización y prevención, su trabajo es un éxito en la reducción de accidentes de tráfico y la promoción de hábitos saludables para agentes viales. También se deben nombrar las iniciativas de Acción contra el Hambre, que se realizan desde 2016. Estas labores tuvieron un gran resultado en la recaudación de fondos y los ejercicios de concienciación con la ciudadanía sobre la importancia de combatir la malnutrición en países en vías de desarrollo.

#### **2.1.1.7 Actualmente**

El inicio de la década del 2020 estuvo marcado por la pandemia de COVID-19. Esta situación de emergencia modificó las nociones y prácticas de *fundraising* en España. La principal dificultad se debe a las medidas de confinamiento, pues esto dificultó la realización de eventos y campañas de recaudación presencialmente, lo que obligó a las organizaciones a adaptarse a las dinámicas virtuales. Durante esta emergencia, diversas entidades sin ánimo de lucro realizaron acciones desde la virtualidad para apoyar a las poblaciones más afectadas por la pandemia, como los trabajadores sanitarios y las personas en situación de vulnerabilidad económica. En este nuevo escenario se lanzaron campañas de emergencia y se organizaron fondos de ayuda para brindar asistencia económica a aquellos que más lo necesitaban.

Para el año 2021 se demostró que la virtualidad potenció el *fundraising* en España por varias razones, una de ellas es que esto permitió construir eficazmente encuentros internacionales. Así, se han utilizado estrategias digitales y campañas online para alcanzar más públicos y comunidades globales. También, desde entonces, se ha celebrado la colaboración entre organizaciones para mejorar el impacto en el uso de recursos.

En definitiva, la historia del *fundraising* en España desde 1980 hasta el presente ha sido un proceso de crecimiento y evolución institucional, corporativo y social. Durante las últimas décadas, se ha visto la creación de nuevas fundaciones y la realización de campañas de donaciones cada vez más innovadoras. Los acontecimientos históricos como los conflictos armados y la emergencia

sanitaria impactaron notablemente las actividades de recaudación de fondos. Entre tanto, con el *fundraising* se ha aprovechado de distintos desafíos para adaptar las tendencias financieras y cooperar a la solución de problemas económicos y sociales.

#### **2.1.1.8 América Latina**

En América Latina, en línea con USB, Harvard University (2015), durante los últimos 50 años se ha realizado una gran transformación en la región, puntualmente el inicio de los años 80 se caracterizó por la inestabilidad política, la violencia y por una deuda económica descontrolada impactando en el aumento de la pobreza, la inestabilidad y el descenso regional, y a su vez, trayendo como consecuencia conflictos internos y violaciones a los derechos humanos por parte de grupos guerrilleros, los carteles del narcotráfico, las fuerzas armadas y régimen autoritarios, los cuales permanecen hasta la actualidad como es el caso de Colombia y México, entre otros.

Si bien este escenario generó una crisis económica en la región reduciendo las donaciones, a finales de los años ochenta comienza a darse el cambio hacia una filantropía de transformación social. En efecto, surgen centros dedicados a su estudio y promoción como el Centro Mexicano para la Filantropía, con lo cual se motivó la creación de organizaciones similares en América Latina con la Comunidad Solidaria de Brasil. Este movimiento de asociaciones se dio gracias al movimiento global liderado por grandes empresarios filántropos como Stephan Schmidheiny, Bill Gates y George Soros, entre otros, quienes comenzaron a realizar importantes inversiones en la región a través de sus fundaciones y exigiendo mayor planificación, estructuración estratégica y colaboración entre los gobiernos, el mundo empresarial, la sociedad civil organizada, las universidades y la Iglesia católica para la solicitud de donaciones.

Los años 90 se destacaron por el gran aumento de fundaciones donantes y operadoras de carácter comunitario, corporativo y familiar, a través de las cuales surgieron gran diversidad de programas de filantropía, responsabilidad social y de voluntariados con gran variedad de programas

alejados de las actividades caritativas que había caracterizado a la región gracias al movimiento de la filantropía transformadora. Con el crecimiento económico, la mayor generación de riqueza por parte del sector privado, producto de la apertura de mercados y de la privatización de las empresas públicas, los recursos de la filantropía aumentaron.

De acuerdo con los estudios sobre el comportamiento de la filantropía a nivel organizacional realizados por Sanborn y Portocarrero (2003); Berger et al. (2019) y USB, Harvard University (2015), se encontraron las siguientes tendencias filantrópicas en América Latina durante los últimos 25 años:

- La Iglesia católica y otras congregaciones religiosas todavía desempeñan un importante papel en el campo de la filantropía, aunque su presencia ha disminuido con relación a épocas pasadas, siguen presentes los enfoques asistencialistas, de caridad y reafirmación de la fe.
- Durante este periodo se incrementaron las actividades de filantropía organizada en la región y las fundaciones, en una gran mayoría de carácter operativo y que se dedican a la ejecución de programas y proyectos sociales y no al otorgamiento de donaciones. Un poco más de la mitad de las fundaciones donantes se crearon antes del año 2000 y el 70% de las operadoras después de 2000.
- En cuanto a las comunidades beneficiadas, en primer lugar, se encuentran los niños y niñas entre los 8 y 12 años, los jóvenes entre los 13 y 18 años ocupan el segundo lugar, las poblaciones que siguen en importancia son adultos jóvenes, familias y niños y niñas en edad preescolar, aunque en varios casos las fundaciones apoyan a diversas poblaciones sobre todo cuando tienen un enfoque territorial.

- Las fundaciones se caracterizan por ser privadas, cuentan con un patrimonio propio y autonomía en su gestión con alta dependencia en las donaciones para su operación y un alto porcentaje no cuenta con un fondo patrimonial o actividades que les generen ingresos permanentes. Tan solo el 35% de las entidades tienen fondos patrimoniales pequeños de menos de 1 millón de dólares y sus fuentes de financiamiento usualmente provienen de sus fundadores, los integrantes de la familia y de las ganancias corporativas. Sin embargo, para el 2019, “El 48% de las organizaciones de la región tenían a las empresas como su principal aportante, seguidos de las familias e individuos, con el 17%. Los fondos patrimoniales representan el 10%; las contribuciones de múltiples fuentes, el 6%; y los Gobiernos, el 2%” (Berger et al., y otros, 2019, p. 41). “Sin embargo, durante los últimos años las organizaciones de la sociedad civil latinoamericanas han dependido en un 75% de su financiamiento de los servicios, el 10% de la filantropía y un menos del 15% del gobierno” (Yoffe & Henderson, 2010p. 36).
- En cuanto a las causas para las cuales donan, la educación y capacitación se encuentran en primer lugar aunque se pueden destacar la asistencia social, el desarrollo comunitario, promoción del arte y la cultura y protección al medio ambiente; los donantes buscan asegurar el acceso igualitario de la población a los bienes y servicios esenciales, preservar y promover el patrimonio cultural de sus países y otras buscan mejorar las condiciones de vida de las personas que vive en una comunidad o zona determinada.
- Si bien la educación es una de las principales causas de donación, la tradición de donar a las instituciones de educación superior se encuentra en su estado naciente. Las

universidades cuentan con fondos muy limitados, pues sus ingresos básicos provienen de una única fuente, las universidades privadas se financian en un alto porcentaje del pago de las matrículas y las públicas de los recursos del gobierno, por tanto, el apoyo para investigación, las donaciones privadas y los ingresos de fondos patrimoniales son muy limitados y tan solo un grupo limitado ha buscado la diversificación de sus ingresos (Yoffe & Henderson, 2010p. 36).

- Durante esta etapa la filantropía ha tenido una importante actividad. Los ingresos generados por el *fundraising* representan el 10% de los ingresos totales de las organizaciones de la sociedad civil. Además, la participación de los fondos públicos es del 15% en comparación con el 30% en los Estados Unidos. En términos de donación, como porcentaje del PIB, América Latina se encuentra muy lejos de Estados Unidos, pues las donaciones “llegaron a 203.450 millones de dólares en 2000 (1,85 por ciento del PIB del país y una donación per cápita promedio de 713,10 dólares), según el informe de Giving USA del 2000” (Yoffe & Henderson, 2010 p. 36).

En cuanto a la situación del *fundraising*, y de acuerdo Yoffe & Henderson, (2010) con su workshop *Cómo vencer los retos a los que se enfrenta el fundraiser en Latinoamérica*, la actividad del *fundraising* en la región debe asumir los siguientes retos:

- La necesidad de un marco regulatorio adecuado para el sector.
- El *fundraising* se debe establecer como una profesión.
- La actividad del *fundraising* se debe fortalecer a través de la creación de redes y la mejora del flujo de información estadística y de buenas prácticas.

A diferencia de los Estados Unidos, los profesionales que se dedican a esta importante labor tienen salarios bajos, con condiciones de contratación muy inestables, lo que genera alta rotación.

Que estos puestos sean ocupados por personas sin experiencia que pueden dar lugar comportamientos poco éticos y dañinos para el sector.

En el caso de Colombia, la década de los ochenta y de los noventa se caracterizó por la violencia, con un conflicto armado interno entre grupos guerrilleros, paramilitares, carteles del narcotráfico y la fuerza pública, centrado por el control del tráfico de drogas, teniendo como consecuencia miles de personas desplazadas y algunas de las familias más adineradas tuvieron que abandonar el país por su seguridad.

De igual forma, la crisis económica de la región también la vivió el país lo que ocasionó la disminución en las donaciones otorgadas a las fundaciones y las cuales se vieron obligadas a replantear sus actividades, ajustar sus equipos de trabajo y comenzar a buscar nuevos benefactores y donaciones de la empresa privada. Asimismo, comenzaron a prestar servicios al sector público, como fue el caso del Grupo Corona que estableció la fundación Santa Helena, la cual tenía por objetivo dar asistencia social a las comunidades de sus zonas de influencia, sin embargo, a finales de los años ochenta dejó de ser operadora directa y pasó a ser facilitadora y promotora de proyectos con las comunidades a través de los programas de sus empresas.

Otro cambio que sufrieron las fundaciones durante esta época fue la conformación de equipos directivos, pues comenzaron a vincular técnicos especializados a sus fundaciones, contaron con patrimonios autónomos y se centraron en programas para la superación de la pobreza y apoyo a los más marginados. Todo esto fue posible a través de programas enfocados en la infancia, la educación, la generación de microempresas, la cultura y la vivienda, profesionalizando de esta forma su gestión, aunque con manifestaciones paternalistas y con conexión con la religión católica, aunque de una forma cada vez más alejada.

En Colombia, al igual que en el resto de Latinoamérica, tan solo desde años recientes se pueden encontrar estudios e información sobre la inversión y alcance de la filantropía como son

los realizados por USB; Harvard University (2015); Berger et al. (2019), que tienen por consenso que la filantropía e inversión ha aumentado y se espera que continúe con esta tendencia para los próximos años; Asimismo identifican las siguientes características filantrópicas y de *fundraising* en el país:

- En la actualidad, hay registradas un número superior a 44.000 organizaciones sin ánimo de lucro, según reportes de la Cámara de Comercio de Bogotá, (2024), las cuales incluyen organizaciones de derechos humanos, entidades para la consolidación de la paz, iniciativas para el fortalecimiento de las comunidades, grupo de derechos de la mujer y centros académicos y de investigación.
- Las inversiones sociales son realizadas principalmente por las empresas con gran dificultad para diferenciar entre la particular y la empresarial, pues las empresas en una gran mayoría son manejadas por las familias y la filantropía individual se realiza con muy poca visibilidad por razones de seguridad, cultural y personal.
- Las instituciones filantrópicas se dividen en fundaciones de primer piso y de segundo piso. Las de primer piso son las encargadas de implementar y operar los programas gracias a los recursos que reciben de empresas, fundaciones o particulares, entre otros; las de segundo piso otorgan recursos a otras fundaciones o entidades para que puedan desarrollar los proyectos ya sea a través de contratos, convenios o donaciones. Según Suárez (2016), el 73% de las fundaciones miembros de la Asociación de Fundaciones Familiares y Empresariales (AFE) operan, total o parcialmente, sus programas, mientras que tan solo el 11% está exclusivamente concentrado en hacer donaciones y el otro 16% operan sus programas y también realizan donaciones.

- Un gran hito que benefició al país y a la filantropía fue la firma de los Acuerdos de Paz entre el gobierno y el grupo guerrillero Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia - FARC en el año 2016, si bien aún estos acuerdos se encuentran en fase de implementación con varios tropiezos, en los estudios se identificó optimismo a nivel filantrópico en torno a la paz, el crecimiento económico y el gran deseo de contribuir a la paz y prosperidad del país. De acuerdo con el periódico El Tiempo, en cifras del 2021 el país recibió 8.8 billones de pesos colombianos donados por varios países, organismos de cooperación internacional y de fundaciones como *The Howard G. Buffett Foundation*, la Fundación Ford, entre otras (Mercado, 2021).

En cuanto al *fundraising*, según un estudio de *Boston Consulting Group* (BCG) y *Save the Children*, en el 2018 el mercado social potencial en el país era de 15 billones de dólares, sin incluir al Estado, que provienen de cuatro principales fuentes: i) los individuos, ii) las empresas, iii) las fundaciones, iv) la cooperación internacional, y tan solo entre 0.9 y 1.7. billones están disponibles para donar ya que gran parte de los recursos son ejecutados por las fundaciones directamente o invertidos por mecanismos diferentes a las donaciones, pues la gran mayoría de los donantes desean ver el impacto directo de su trabajo y quieren tener contacto directo con sus beneficiados.

Si bien este estudio reporta importantes cifras de filantropía, en relación con los Estados Unidos las cifras se encuentran muy lejos, pues en ese país se reportan 410 billones de dólares, sin incluir el Estado, los cuales representan el 2.1% del PIB mientras que en Colombia es tan solo el 0.7% del PIB (Berger et al., 2018).

En cuanto a la actividad de *fundraising* los estudios mencionados anteriormente identificaron los siguientes retos:

- Aunque en los últimos años la cultura de donación individual ha aumentado, es un campo en el que se debe trabajar más a través del recaudo de donaciones recurrentes.
- En el año 2018 había desconfianza en las organizaciones no gubernamentales, de acuerdo con el *Trust Barometer 2020* realizado por la empresa de comunicaciones Edelman, la confianza por parte del público general aumento al 65%; sin embargo, es un nivel que dificulta el recaudo de donaciones individuales pues son percibidas por la falta de un propósito y visión (Edelman, 2020). De igual forma, esta desconfianza también se ha generado por la falta de informes acerca del manejo de los recursos a los donantes.
- De acuerdo con la historia de violencia del país y de inseguridad, existe gran desconfianza por entregar información por teléfono y si bien ha aumentado el pago a través de canales digitales, la desconfianza por compartir datos personales restringe la solicitud de donativos por teléfono y por canales digitales, la cultura del dinero en efectivo sigue muy marcada en el país.
- La limitada oferta de sistemas de pagos automáticos a través de tarjetas débito y crédito, limitan la gestión de donaciones en línea que implican procesos muy manuales y costosos para las organizaciones.
- Los bancos cobran altas comisiones bancaria de más de un dólar por transacción, valor que es muy alto para muchas organizaciones.

Si bien cada vez más la prácticas filantrópicas en América Latina y en Colombia se acercan a las prácticas realizadas en Estados Unidos gracias al uso de la tecnología, aún falta mucho camino por recorrer, pues la conciencia de los ciudadanos del común en que el desarrollo de los países es compromiso de todos es un campo de mucho trabajo para los *fundraisers*, contar con marcos legales

y tributarios que fomenten las donaciones es una gran necesidad, la creación de redes colaboración que faciliten el conocimiento e intercambio de buenas prácticas en *fundraising* es otro aspecto importante y, sobre todo, la concientización de las grandes empresas y familias adineradas sobre que no es necesario crear más fundaciones sino que es fundamental apoyar causas sólidas y exitosas que ya existen.

**Tabla 7. Síntesis comparativa de la filantropía y el fundraising en Estados Unidos, España y Colombia (1980 - Presente)**

	<b>Estados Unidos</b>	<b>España</b>	<b>Colombia</b>
<b>Objetivos filantrópicos</b>	Los desarrollos tecnológicos y comunicativos trajeron grandes avances para el <i>fundraising</i> , pues las instituciones y fundaciones siempre estuvieron al tanto de los avances técnicos y su potencial financiero.	Se sacó provecho de situaciones críticas y se potenció el <i>fundraising</i> como una salida a diversos acontecimientos políticos y económicos.	Las fundaciones, entre los años 80 y 90, ajustaron su ética y principios asociativos de acuerdo con lo que demandaba el nuevo milenio en materia de igualdad económica.
<b>Características de las organizaciones filantrópicas</b>	Innovación tecnológica. Vinculación entre asociaciones y sociedad civil.  Uso de medios masivos de difusión para la creación de una cultura colaborativa.	Su ética se orienta a la mitigación de problemáticas en medio de situaciones de crisis.	Nuevas relaciones entre instituciones religiosas e instituciones sociales sin problemas por la laicidad.  La cultura colaborativa de las fundaciones se vincula con los objetivos globales en materia económica y social para el siglo XXI.
<b>Tipos de causas que apoyaban</b>	Educación, salud y medicina, medio ambiente, servicio social, desarrollo humano, arte y cultura.  Después de 2020, debido a la emergencia sanitaria, los recursos de grupos filantrópicos se orientaron hacia la creación de la vacuna del Covid-19.	Lucha contra la pobreza Iniciativas focalizadas como la prevención y tratamiento digno a personas VIH positivas.  Lucha contra la violencia intrafamiliar.  Iniciativas que buscaban reducir los riesgos viales.	Programas para la superación de la pobreza y apoyo a los sectores desfavorecidos a través de programas de asistencia enfocados en garantía de derechos a infancias y la creación de microempresas, así como programas culturales y de vivienda.
<b>Actividades de fundraising</b>	Los <i>fundraisers</i> implementaron lo aprendido en las empresas y comenzaron a utilizar la segmentación de mercados, crearon “productos de <i>fundraising</i> ” y construyeron bases de datos en las cuales los donantes se convirtieron en números de referencia únicos para hacer marketing directo, haciendo del <i>fundraising</i>	El sector financiero y empresarial fomenta la construcción de una cultura colaborativa para la recaudación.  El sector privado fomenta la innovación y construye de forma constante vínculos con entidades nacionales e internacionales.	Solicitud de donaciones a las grandes empresas y fundaciones de acuerdo con los procesos establecidos.  Se realizan eventos como cenas, bingos, exposiciones de arte para solicitar donativos y las fundaciones mejoran sus páginas web e incluyen sistemas de pago de donaciones en línea.

	<b>Estados Unidos</b>	<b>España</b>	<b>Colombia</b>
	<p>una actividad escalable y rentable.</p> <p>Se realizan eventos y estrategias innovadora como <i>We are the World</i>, <i>Cross América</i> y <i>el Giving Tuesday</i>.</p> <p>Con las nuevas tecnologías nace el <i>fundraising</i> digital.</p>		

*Fuente:* Elaboración propia.

A modo de cierre, es pertinente destacar que el resumen que aquí se presenta sobre la evolución del *fundraising* se enfoca en las iniciativas y acontecimientos más importantes en materia de recaudación de fondos en el entorno filantrópico. En cuanto a América Latina y España, en los estudios de casos nacionales sobre *fundraising*, existe coincidencia al mencionar un aspecto muy importante: la recaudación es posible si hay buenas condiciones vinculantes, es decir, si existen o se construyen buenas relaciones sociales y comunitarias que favorezcan el trabajo mancomunado de fundaciones e instituciones financieras.

Por otro lado, también es preciso señalar que el concepto y práctica del *fundraising* han tomado más de 100 años en consolidarse como actividades financieras y sociales. Si bien continúa en el proceso para que sea considerada una profesión, la necesidad de estudios e investigación científica es cada vez más requerida por las personas que se dedican a la recaudación. La evolución del *fundraising* ha significado la emergencia de conceptos y principios financieros fundamentales como son: *e-fundraising*, *crowdfunding*, fondos de inversión social, donaciones recurrentes; todos ellos son elementos que han trazado el rumbo e impacto positivo de este modo de recaudación.

### **2.1.2 Antecedentes investigativos**

A través del presente apartado se desarrollarán los antecedentes de investigación de los modelos de recaudación de fondos en el sector universitario en el mundo, entendiendo que el

*fundraising* es una técnica que se ha extendido a lo largo del planeta. En este subcapítulo se realiza una especie de estado del arte para evidenciar las diversas maneras con las que las instituciones educativas superiores acceden a donaciones.

García (2007) se planteó ofrecer una visión de la situación de la educación superior en América Latina, incluido su crecimiento cuantitativo y las políticas públicas pertinentes, con un enfoque en la financiación de las universidades públicas. Como objetivo secundario la autora estableció un plan de acción para el establecimiento de una agenda para financiar la educación superior en América Latina. Esta autora encontró que existe una necesidad de que otras instituciones en el continente contribuyan al desarrollo nacional, a través de la investigación científica sobre las necesidades locales y sociales. García (2007) también sugiere que es imperativo generar reuniones nacionales y regionales para discutir los temas pertinentes y concientizar a la población sobre la importancia del financiamiento para el desarrollo de instituciones innovadoras y socialmente relevantes. Según esta investigación se determina que muchas de las universidades latinoamericanas dependen principalmente de las tasas de matrícula de los estudiantes. En algunos países se ofrecen créditos y subsidios estatales, los cuales resultan insuficientes o inexistentes para las instituciones privadas, es decir en algunos casos solo las universidades públicas reciben financiación de diversas fuentes.

En 2010, Holmes publica *The Challenge of Funding Fundraising*, en el cual se propuso explorar los mecanismos y fuentes de financiación para la recaudación de fondos en las universidades. Este autor incluyó estrategias como impuestos sobre donaciones, las tasas de gestión, las donaciones sin restricciones, los ingresos por tenencia de efectivo, los ingresos por publicidad, las asociaciones de antiguos alumnos y las propiedades inmobiliarias propiedad de fundaciones. Holmes (2010) encontró que las universidades emplean diversos mecanismos para financiar sus operaciones de desarrollo, como los impuestos sobre donaciones, las comisiones de

gestión, las donaciones sin restricciones y las ganancias del efectivo depositado; por otra parte también que dichas donaciones sin restricciones son en realidad un desafío importante para atraer el apoyo anual de los donantes; en el caso de los fondos de dotación creados por algunas fundaciones institucionales de investigación (IRF), advirtió que, pueden proporcionar fondos sin restricciones para fines operativos, pero con números limitados. Entre estas IRF también figuran los ingresos por publicidad de las revistas de antiguos alumnos y los ingresos de los acuerdos de afiliación con asociaciones de antiguos alumnos. Por otra parte, Holmes (2010) asegura que gracias a la colaboración de ciertas fundaciones se pueden generar ingresos positivos para los IRF, con un promedio del 15% del presupuesto operativo.

En el caso de Hersey (2015), en su investigación llamada *Tweeting for Donors: How Institutions of Higher Education Use Social Media to Raise Funds*, se propuso explorar cómo las universidades utilizan Twitter (ahora X) para promover las donaciones de fin de año y evaluar la eficacia de sus mensajes en la plataforma. Se entiende a través de este estudio que los usos frecuentes del uso de las redes sociales incluyen reclutar nuevos estudiantes, conectarse con estudiantes actuales y mantenerse en contacto con exalumnos. Además, de acuerdo con este trabajo, se plantea que las organizaciones sin fines de lucro en Estados Unidos perciben las redes sociales como herramientas para la recaudación de fondos, aunque su uso se perfila más hacia el reclutamiento de voluntarios, y la promoción y recaudación de fondos. Por otra parte, este estudio encontró que las universidades están empleando las redes sociales, en particular Twitter (X), como una herramienta para promover las donaciones de fin de año. “Los hallazgos de esta investigación sugieren que, si bien algunas universidades parecen utilizar eficazmente las redes sociales, otras son inconsistentes e incluso inactivas en sus mensajes” (p. 59). Por tanto, se entiende que las redes sociales pueden ser una herramienta importante para que las universidades difundan mensajes sobre

sus actividades, proyectos y necesidades y así conseguir donantes, siempre y cuando sean constantes y se adecuen a las plataformas en las que publican sus comunicados.

A su vez, de las Heras-Pedrosa et al. (2016), en su investigación *Fundraising en la universidad pública como fórmula de captación de recursos*, se plantearon como objetivo caracterizar la gestión de la recaudación de fondos en las universidades públicas españolas, para así comprender los diferentes sistemas y herramientas de trabajo involucrados. La intención que subyació este propósito fue la mejora de la recaudación de fondos en las instituciones académicas a través del análisis de las relaciones y actividades que normalmente se llevan a cabo entre las partes interesadas y como fuente alternativa de financiación. En esta investigación, los autores hicieron énfasis en la filantropía, la cultura corporativa o el sentimiento de pertenencia. De igual forma, concluyen que la base de la captación de fondos se sustenta no necesariamente en la técnica empleada como tal, sino en otros factores que parecieran garantizar un proceso más efectivo. Es decir, se basa en “el nivel de cultura corporativa del mecenas o patrocinador – de sus *stakeholders* – con respecto a la institución beneficiada. Mientras mayor sea su grado de sentimiento de pertenencia, mayores serán las posibilidades de conseguir una donación mediante iniciativas voluntarias” (de las Heras-Pedrosa et al., 2016, p. 712).

Oleski (2017) realizó la investigación: *Effective Athletic Fundraising Techniques for Non-Scholarship Schools in the United States*, y a través de ella el autor detalla algunas técnicas efectivas para la recaudación de fondos en el entorno deportivo en universidades sin becas en los Estados Unidos. Se trató pues de un estudio de análisis de contenido con el cual se realizó una revisión de la literatura sobre la recaudación de fondos deportivos para universidades a través de bonos, subvenciones, patrocinio, donaciones de exalumnos y recaudaciones de fondos de equipos individuales. Los resultados aseguran que se descubrió que la mayoría de los de fondos recaudados pueden provenir de organizaciones con y sin fines de lucro a través de bonos, subvenciones o

donaciones de exalumnos; también se encontró que se pueden obtener financiación en menor medida gracias a la recaudación de fondos individuales o por equipos. Por otra parte, otro de los elementos de gran relevancia entre los resultados obtenidos se refiere a que la eficacia de las técnicas de recaudación de fondos depende de ciertos factores como la ubicación, la demografía, la economía y el esfuerzo invertido en el proceso. No puede obviarse que las subvenciones públicas, como las gubernamentales, es decir aquellas que son financiadas mediante impuestos federales, estatales o locales, también pueden ser de ayuda, aunque se reconoce que por ende son más complejas; para el caso deportivo el autor menciona que torneos deportivos (como el golf) también se enmarca dentro de tales fines, no obstante reitera que la eficacia del proceso de recaudación es, si se quiere, particular de cada organización y dependerá de las condiciones propias del entorno en el que se encuentre.

También resulta relevante revisar el estudio de Diez (2019), *Mejores prácticas en fundraising universitario: el caso del Departamento de Desarrollo y Relaciones con Antiguos Alumnos de la Universidad de Miami*. El objetivo de este trabajo fue contribuir al conocimiento del *fundraising* universitario, específicamente sobre las mejores prácticas y técnicas en la gestión del mecenazgo, y además contextualizado en Estados Unidos y de esa manera plantearse una réplica en otros contextos como el latinoamericano o europeo. Las conclusiones de este estudio se refieren a que “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” (Diez, 2019, p. 135). En el caso de la universidad en la que se contextualizó este trabajo, se encontró que esta posee un mecenazgo maduro y con una trayectoria de más de cien años; por lo tanto, los resultados se consideran relevantes. Además, influye también la cultura filantrópica del país en el que se encuentra la Universidad de Miami, pues el recaudo de fondos permite una reciprocidad en las prácticas y en el proceso:

De manera muy simplificada, el modelo de filantropía en EE. UU. 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 (p. 136).

Pese a ello, también se identifican otros modelos de inversión social aplicables a universidades, pero Diez (2019) hace énfasis en la filantropía como elemento determinante para la recaudación de fondos, incluso por encima que la acción gubernamental.

Por otra parte, Tregubov et al., (2020) realizó un estudio denominado *Fundraising Model of Coaching of the Teaching Staff of the Technical University*, con el cual se propuso un modelo de recaudación de fondos para la formación continua de los docentes de una universidad técnica. A través del estudio se evidencia la aplicación de la estrategia, la cual se centró en atraer fondos caritativos y de patrocinio para proyectos o actividades sin fines de lucro. Puede mencionarse que lo anterior se dio mediante el establecimiento de una cooperación mutuamente beneficiosa a largo plazo con filántropos y socios; los métodos para tales fines implicaron la atracción continua de fondos caritativos y de patrocinio; también hace hincapié en la importancia de ampliar la cooperación interregional e interindustrial con las organizaciones y personas asociadas para crear una demanda pública y comercial independiente de avances científicos y técnicos de alta calidad. El estudio concluye que, en primera instancia es necesaria la creación e innovación continua de estrategias para la obtención de fondos en las universidades, no solo una en específico, sin embargo, destaca la filantropía, la participación en concursos de subvenciones, el *co-branding* y la microfinanciación. Además, se deja constancia de que el proceso de captación es permanente, el cual garantiza éxito y se basa en la cooperación a largo plazo y beneficiosa para las partes involucradas, la aplicación conjunta entre los resultados científicos y técnicos con los socios contribuyentes, pero haciendo énfasis en los resultados de la recaudación de fondos, lo cual se

refirió en esta investigación a “La creación de laboratorios juveniles, el desarrollo de los empleados universitarios y la creación de un sistema para promover el empleo.” (Treguboy et al., 2020, p. 17).

También, Kundzina y Rivza (2020) realizaron un estudio con el nombre de *Fundraising for Universities by Alumni Efforts: a Literature Review*, con el cual se propusieron examinar la literatura disponible sobre la recaudación de fondos por parte de exalumnos y los modelos de colaboración de los exalumnos con las universidades. De acuerdo con los resultados de la investigación, se entiende que las universidades son financiadas por el Estado, los municipios y algunos organismos locales e internacionales; no así también advierten Kundzina y Rivza (2020) que el mecenazgo está desempeñando un papel cada vez más importante en este contexto. Los exalumnos funcionan como socios para la recaudación de fondos y son inversores, por lo que las universidades deberían planificar estrategias basadas en los exalumnos para la colaboración y recaudación de dinero, contribuciones en especie, trabajo voluntario y donación de tiempo; por su puesto también señalan que la estrategia de recaudación basada en la colaboración de los exalumnos debe entender las particularidades de estos y del contexto en el que están sumergidos.

De igual manera, Kundzina et al. (2023) presentaron un escrito con el nombre de *General Fundraising Trends Among University Patrons and Entrepreneurs to Promote the Sustainability of Universities*, a través del cual se propusieron analizar las tendencias generales de recaudación de fondos entre los centros universitarios y los empresarios, para así identificar posibles soluciones que pudieran ayudar a atraer donaciones a las universidades y promover su sostenibilidad en el futuro. Emplearon para ello el análisis de la literatura, luego una aplicación de encuestas y posteriormente analizaron los datos mediante métodos estadísticos como el método de correlación, la prueba de chi-cuadrado y el análisis de varianza (ANOVA por sus siglas en inglés). Las autoras encontraron que la recaudación de fondos en forma de donaciones presenta ciertos desafíos para lograr cierta viabilidad financiera; también determinaron que las organizaciones filantrópicas deben

centrarse en la retroalimentación con los donantes para promover mayor recaudación de fondos. Esto deja de manifiesto el hecho de que no es tanto la técnica sino la forma en la que se emplea lo que garantiza un proceso de recaudación efectivo.

Una vez entendido lo anterior, es posible interpretar que las técnicas de recaudación de fondos por parte de las universidades suelen ser varias y numerosas. No se presenta una práctica más ideal que otra, aunque se puede destacar la coincidencia en alguna de ellas, como lo son, en grandes rasgos: recursos o subvenciones estatales o gubernamentales (García, 2007; Kundzina & Rivza, 2020; Oleski, 2017), aunque en algunos países solo las universidades públicas acceden a este beneficio; créditos, subsidios, donaciones, impuestos, subvenciones, patrocinio o filantropía de organizaciones con y sin fines de lucro (de las Heras-Pedrosa et al., 2016; García Guadilla, 2007; Holmes, 2010; Kundzina & Rivza, 2020; Kundzina et al., 2023; Oleski, 2017; y Treguboy et al., 2020); además, sorprende la participación de donaciones por parte de exalumnos como una de las prácticas que también fueron comunes para tales fines, así como la matriculación estudiantil y el voluntariado (García Guadilla, 2007; Hersey, 2015; Holmes, 2010; Kundzina & Rivza, 2020; y Oleski, 2017).

Ahora, entre las técnicas que también son empleadas para la recaudación de fondos en las universidades, pero en menor medida, figuran el mecenazgo (Diez, 2019 y Kundzina & Rivza, 2020); el *co-binding*, *crowdfunding*, y *crow sucking* (Treguboy et al., 2020); las comisiones de gestión, donaciones sin restricciones y ganancias en efectivo (Holmes, 2010); las relaciones interregionales e interindustriales (Treguboy et al., 2020) y las redes sociales, en específico Twitter, ahora X (Hersey, 2015).

De igual manera, una vez se establecen ciertas coincidencias entre los resultados obtenidos de fuentes de terceros, se hace posible también comprender otro elemento respecto a la exitosa forma de recaudo de fondos por parte de las instituciones universitarias, y esto tiene que ver

específicamente con que no existe una estrategia única y efectiva, algunas se emplean en mayor medida que otras, pero lo que resaltan estos autores hace referencia a la contextualización y adaptación de un modelo de recaudo de fondos de acuerdo a las necesidades, contextos y situaciones de las universidades (de las Heras-Pedrosa et al., 2016; Diez, 2019; Kundzina & Rivza, 2020; Kundzina et al., 2023; Oleski, 2017; y Tregurboj et al., 2020); es decir, una estrategia que aparte de renovarse continuamente, establezca con claridad las relaciones que pueden y deben darse entre los entornos universitarios y los posibles donantes.

En línea con lo anterior, también se resalta la importancia de la cultura filantrópica o de donaciones en la que se realiza, pues los resultados evidencian que las donaciones suelen ser mayores cuando los donantes ya poseen una estructura y organización de donaciones o un mecenazgo maduro (de las Heras-Pedrosa et al., 2016; Diez, 2019; y Treguboj et al., 2020). De tal manera que se entiende que las entidades universitarias deben saber escoger en qué y a cuáles instituciones buscar donaciones, pues de estos elementos foráneos o exógenos se sustenta la eficacia o no del proceso de recaudación.

### ***2.1.3 Fundraising en universidades***

Tal como se ha sostenido en apartados anteriores, el *fundraising* contextualizado en universidades ha permitido la adquisición y recaudación de sumas importantes para el desarrollo de las actividades de dichas instituciones. De acuerdo con el informe de CCS *Fundraising Philanthropy Pulse: Higher Education Spotlight* del 2023<sup>7</sup>, en el sector educativo las grandes donaciones representan el 45% de los ingresos, seguido por las subvenciones<sup>8</sup> que representaron el 23% y las donaciones anuales con un 16%.

---

<sup>7</sup> En este estudio participaron 1.196 organizaciones a nivel global, de las cuales el 94% se encuentra en Estados Unidos y el otro 6% en otros países. De este grupo, 138 hacen parte del sector educación. La información se recolectó a través de encuesta en línea y se les solicitó la información financiera del año fiscal 2021. CCS Fundraising, (2023).

<sup>8</sup> Las subvenciones son recursos otorgados por entidades, corporaciones o fundaciones gubernamentales.

De igual forma, este informe reporta que estas instituciones también reciben donaciones de activos no financieros por un 20%. Asimismo, el 90% de las donaciones fueron realizadas por fondos asesorados por donantes, conocidas como cuentas DAF<sup>9</sup> por sus siglas en inglés, y por fundaciones familiares (CCS Fundraising, 2023).

Si bien estas cifras presentan un escenario alentador sobre la diversificación de ingresos para el sector educativo gracias al *fundraising*, otro estudio realizado por esta misma entidad revela una preocupante tendencia en la transición generacional de los donantes, pues la edad media de los donantes actuales ha aumentado y el compromiso de los donantes más jóvenes sigue siendo una oportunidad de mejora (CCS Fundraising, 2023).

De acuerdo con lo anterior, a continuación, se presenta un pequeño análisis sobre los problemas principales que se identificaron en el contexto del *fundraising* universitario con el fin de comprender los desafíos asociados a esta importante fuente de ingresos.

### **2.1.3.1 Reducción de ingresos y necesidad de diversificación de recursos**

En el actual contexto de desafíos económicos, políticos y demográficos, las universidades tienen que afrontar grandes retos por la disminución de sus ingresos, el aumento de la inversión requerida para cumplir con los requisitos exigidos por las legislaciones y para mantener los estándares de calidad, entre otros.

Un claro ejemplo es la situación que enfrentan las universidades públicas españolas con la implementación de la *Ley Orgánica del Sistema Universitario (LOSU)*<sup>10</sup> de 2023. Esta ley, además de incluir normativa para regular el sistema educativo, también exige a las universidades el

---

<sup>9</sup> Las cuentas DAF, son una especie de cuenta de ahorros filantrópica establecida por una organización benéfica o una persona. Los donantes cuando realizan aportes a estas cuentas reciben beneficios tributarios inmediatos y pueden recomendar a las organizaciones a las que desean apoyar. National Philanthropic Trust, (2024).

<sup>10</sup> La *Ley Orgánica del Sistema Universitario (LOSU)* fue aprobada en 2023 en España con el fin de regular y reformar el sistema universitario. Esta ley contempla aspectos relevantes como la financiación de las universidades públicas, la autonomía de las universidades y el rol de las comunidades autónomas, la regulación del personal docente e investigador y la calidad de la oferta educativa, entre otros (Corominas, 2023).

cumplimiento de nuevos requisitos, que, de acuerdo con el Consejo de Rectores de Universidades Españolas (CRUE) (2023), les podría implicar una carga financiera adicional estimada en 844 millones de euros.

Además de estos costos y de acuerdo con el *Informe sobre el impacto económico de la aplicación de la LOSU en las universidades públicas*, publicado por el Consejo de Rectores de Universidades Españolas (CRUE), para cumplir con las medidas de limitaciones horarias de docencia se estima que en el 2030 se requerirán recursos adicionales por un valor aproximado de 225 millones de euros. Sumado a estas cifras, las universidades también deberán asumir gradualmente el pago de la seguridad social por concepto de jubilación, el cual se estima que tendrá un valor aproximado de 195 millones de euros Consejo de Rectores de Universidades Españolas (CRUE) (2023).

En cuanto a América Latina, las universidades también tienen que afrontar grandes retos. De acuerdo con datos del Banco Mundial para 2024 se estima un crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) hasta el 2,3% (Forbes, 2024). Si bien esta proyección es positiva con relación a los años anteriores, de acuerdo con la Organización de Naciones Unidas (ONU), 2024 será el tercer año consecutivo de desaceleración económica para América Latina y el Caribe con un crecimiento económico estimado del 1,6% (Naciones Unidas Colombia, 2024).

Este pronóstico de desaceleración económica, en línea con Bouchard St-Amant et al. (2020), tendría un impacto negativo en los ingresos tradicionales que reciben las universidades, como son las matrículas, ya que estos ingresos tienen un alto riesgo por la disminución de estudiantes que cuentan con los recursos económicos para ingresar o continuar con sus estudios debido a la crisis económica.

A su vez, los desafíos demográficos también traen grandes retos a las universidades en América Latina y a nivel mundial para mantener sus ingresos por concepto de matrículas, pues el

envejecimiento de la población y la disminución en las tasas de natalidad podrían afectar la inscripción de nuevos estudiantes. De acuerdo con un informe de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2023), la región de América Latina y el Caribe afronta un proceso de envejecimiento más rápido en comparación con otras regiones en el mundo.

En Colombia, las universidades, especialmente las privadas, no son ajenas a este panorama de disminución de sus ingresos por matrículas. La pandemia ocasionada por el COVID-19 y la crisis económica también han aumentado el índice de deserción y la disminución de nuevos estudiantes, lo cual afecta significativamente sus ingresos. Pues de acuerdo con cifras del Ministerio de Educación de Colombia, durante 2021 y 2022 aproximadamente 350.000 estudiantes abandonaron sus estudios, lo que representa una tasa de deserción del 3,58% (Lancheros, 2023). De igual forma, esta misma entidad reveló que para el primer semestre del año 2023, cerca de 223.000 estudiantes que fueron admitidos para realizar sus estudios de educación superior no se matricularon (Lancheros, 2023).

Ante estos retos, las universidades deben explorar con gran urgencia otras alternativas de generación de ingresos, ante lo cual el *fundraising* es una importante opción para diversificar sus recursos.

Esta diversificación de recursos se podrá lograr a través del *fundraising* por su capacidad de abrir nuevas oportunidades y fuentes de financiación, pues esta capacidad les permitirá a las universidades, además de ser más autosuficientes, contar con más recursos para invertir en investigación, calidad educativa e infraestructura. En la medida en que desarrollen relaciones más estables con sus egresados y la comunidad, estos apoyos los podrán tener de forma continua y a largo plazo (Van Steenburg et al., 2022).

De igual forma, el *fundraising* como fuente de diversificación de recursos es una gran ayuda para que las universidades puedan mitigar los riesgos asociados a la dependencia de ingresos por

concepto de matrículas. En situaciones de crisis económicas como las que se viven actualmente, las universidades con diversidad en sus fuentes de ingresos podrán manejar mejor estas fluctuaciones y garantizar su sostenibilidad a largo plazo (Pérez-Esparrells & García, 2016).

### **2.1.3.2 Consecuencias de la falta de eficiencia en el fundraising**

Teniendo en cuenta lo anterior y con el fin de lograr una gestión exitosa a través del *fundraising*, la eficiencia en su proceso es fundamental, pues su ineficiencia puede traer consecuencias negativas para toda la organización.

Una de estas consecuencias negativas es la disminución importante en los ingresos. En el caso de las universidades esta reducción puede repercutir directamente en la disponibilidad de recursos para becas, situación que limitaría las oportunidades a estudiantes talentosos que por sus dificultades económicas no cuentan con los recursos para ingresar o continuar con sus estudios universitarios. Asimismo, esta disminución puede afectar la capacidad económica para realizar investigación, afectando el prestigio institucional y reduciendo su contribución al conocimiento (Sav, 2013).

La falta de eficiencia en el proceso puede llevar a la implementación de estrategias de recaudo inadecuadas, falta de comunicación efectiva con los donantes, la no adaptación de tecnologías y tendencias actuales. Asimismo, esta falta de eficiencia puede llevar a la mala gestión de los recursos recaudados, lo cual implica la mala asignación de estos recursos y el no cumplimiento de los compromisos con los donantes.

Esta reducción de recursos se puede dar por la pérdida de confianza por parte de los donantes hacia la institución, otra de las consecuencias negativas que trae la falta de eficiencia, pues, un proceso eficiente de *fundraising* permitirá que los donantes reciban información oportuna y detallada sobre el uso de los recursos, la distribución de los fondos, los gastos del proyecto y el impacto que generan con su aporte, ente otros; con los cual se mostrará a los donantes transparencia

y capacidad de ejecución, dos puntos imprescindibles para establecer relaciones de confianza a largo plazo y para lograr una conexión más profunda con los donantes (Lyons, 2023).

Un estudio realizado por Harris y Neely (2021) en el que participaron 14.000 organizaciones sociales, identificó que las organizaciones que cuentan con mejor desempeño para informar acumulan gradualmente más contribuciones futuras. Asimismo, los autores identificaron que los donantes responden ante una mayor transparencia con el aumento de sus contribuciones (Harris & Neely, 2021).

### **2.1.3.3 Falta de profesionalización del proceso de *fundraising***

La profesionalización entendida como el desarrollo y aplicación de habilidades, el conocimiento estratégico y uso de prácticas éticas Sargeant & Jay (2004), es fundamental para lograr la eficiencia en la gestión de recursos.

Pues, la falta de esta profesionalización puede llevar al diseño e implementación de estrategias inadecuadas, a la falta del uso de tecnologías y a que se realice una mala identificación de posibles donantes, lo cual puede poner en dificultades a la organización para cumplir con sus metas financieras. De igual forma y de acuerdo con Waters (2009), esta falta de profesionalismo puede llevar a la pérdida de confianza por parte de los donantes, como ya se mencionó anteriormente.

En esta línea, las prácticas y procesos de *fundraising* que se perciben como no profesionales pueden tener un impacto negativo en la reputación de la entidad, lo cual afecta las relaciones con sus donantes, voluntarios, empleados, egresados y en general con todos sus públicos de interés. Situación que será muy difícil de revertir y que podrá tener un impacto negativo en los recursos filantrópicos que reciba la organización (Kelly, 1997).

De igual forma, la falta de profesionalismo puede llevar a la definición de objetivos de *fundraising* que no son realistas o que están mal enfocados, pues se pueden establecer metas muy ambiciosas y que no se encuentran alineadas con las capacidades y recursos de la organización.

Asimismo, esta carencia puede llevar a la gestión ineficiente de los recursos, ya que puede llevar a la inadecuada asignación y utilización de estos, afectando el cumplimiento de los objetivos y compromisos con los donantes. De igual forma, la ausencia de este impide la innovación y la adaptación a las necesidades cambiantes del mundo actual y de los donantes (Sargeant & Jay, 2004).

## **2.2 Fundamentación teórica**

En este apartado se realiza la descripción del liderazgo ignaciano, a partir de sus orígenes y los principios éticos de este enfoque de gerencia, constituyendo así el fundamento ético y teórico de la investigación. Asimismo, se realiza el recuento del origen del *fundraising* ignaciano, describiendo los principios y métodos que guiaron a San Ignacio de Loyola en su labor de financiamiento de la educación jesuita y las demás obras sociales de la Compañía de Jesús.

A partir de los mencionados principios, se describe la importancia de la eficiencia y su adaptación conceptual al contexto actual de *fundraising*, estableciendo un paralelo entre las entidades del tercer sector y las universidades desde las concepciones modernas de la eficiencia aplicada a los procesos de *fundraising*. Lo anterior busca proponer una concepción que recoja los principios del liderazgo ignaciano y que reconozca sus aportes más recientes en este campo, con enfoque en los procesos internos del *fundraising*, definiendo sus componentes y su importancia, y los métodos de medición mixtos de su eficiencia.

De igual forma, se presenta un recuento de la historia y el contexto de las dos universidades tomadas como caso de estudio: la Pontificia Universidad Javeriana y la Universidad de Deusto, a partir de su misión, su visión y los hitos históricos que se alinean con los principios del liderazgo

ignaciano. De este modo, se presentará la relevancia de la presente investigación para los objetivos de ambas universidades.

En suma, con las contribuciones que se espera realizar a las discusiones de carácter científico sobre *fundraising*, destacando la importancia de proponer un modelo de medición de la eficiencia mixto basado en los principios de la gerencia y *fundraising* ignacianos.

### **2.2.1 Eficiencia**

Con el fin de entender la eficiencia para el desarrollo de esta investigación, se elabora la definición de eficiencia a partir de las contribuciones de varios autores contemporáneos en distintas áreas de la gerencia organizacional. Comúnmente, se entiende por eficiencia la capacidad de las instituciones para utilizar de manera efectiva los recursos disponibles, tender diálogos con el sector público y/o privado, así como lograr sus objetivos de manera óptima.

La eficiencia busca ante todo que no haya disipación de recursos, es decir, la eficiencia busca obtener el máximo de beneficios a partir de los recursos asignados, o, en el sentido inverso, minimizar los recursos utilizados para lograr mayores beneficios. La eficiencia adaptativa se logrará siempre y cuando el marco institucional la fomente.

La eficacia y eficiencia de los procesos institucionales, en este orden, implica que se construyan modelos de análisis que evalúen los alcances y puntos débiles que existen al interior de los procesos que adelanta cada segmento de una institución. En el presente apartado, se retomarán varias investigaciones que abordan estos dos conceptos en las prácticas de gestión en ambientes educativos, con el objetivo de identificar las coincidencias existentes entre las distintas iniciativas alrededor de la gerencia educativa y las posibles contribuciones que pueden aportar a la gerencia educativa ignaciana.

En la investigación *La eficiencia de la gestión educativa y su impacto en la innovación del docente de la Institución Bárbara Alfaro*, Campoverde-Villacis (2021) analiza las posibilidades de

construir estrategias de gerencia educativa eficientes en medio de la innovación en la Institución Bárbara Alfaro, ubicada en Ecuador. El punto de partida es el concepto de innovación educativa planteado por Campoverde-Villacis (2021), descrito como un proceso que implica labores de creativas, exploración de nuevas categorías de análisis, usos provechosos de las Tecnologías de la Información y la Comunicación, observación de las dinámicas educativas y el contraste con otras experiencias.

La innovación se vuelve una necesidad para la gerencia y una condición para que sea posible la eficiencia en los procedimientos institucionales (Campoverde-Villacis, 2021). A partir de este concepto de innovación, se construye una propuesta administrativa que busca renovar los valores institucionales, así como las prácticas docentes; esto, mediante el análisis de los procesos de formación y de atención a la comunidad que realice la institución.

Para explicar el campo de su aplicación, Campoverde-Villacis (2021) describe tres momentos: primero, planificación, caracterización de las dinámicas del espacio educativo y diagnóstico; segundo, elaboración de un plan de acción; tercero, control y evaluación. Cada uno de estos momentos son analizados desde la observación cualitativa hasta la recolección de datos para elaborar un estudio estadístico orientado a dos variables centrales, en palabras del autor: “El diseño de esta investigación se ubicó en el análisis de dos variables como son: la eficiencia de la gestión educativa y la innovación del docente” (2021, p. 145).

El principal instrumento, aparte de los métodos descriptivos, fue la recolección de datos para la tabulación. Campoverde-Villacis (2021), también, da un concepto de eficacia que está sujeto a la operatividad al interior de los estamentos administrativo y pedagógico. En su recolección de datos se identifica que hay un trabajo por dinamizar y transformar las actividades que se daban al interior de la institución. En este sentido, la eficacia es entendida desde los resultados más allá del proceso en sí.

Este punto de vista sobre la eficacia coincide con el que plantea Juan José Rastrollo Suárez (2017) en su investigación *La evolución del principio de eficacia y su aplicación en el ámbito de función pública: la evaluación del desempeño*. Aunque la investigación de Campoverde-Villacis (2021) está centrada en el ámbito de la educación, encuentra varias definiciones en común con Rastrollo (2017), pues ambos remiten a modos de actuar desde un mismo modo de gerencia. Rastrollo (2017) explica, por ejemplo, que la eficacia hace alusión al cumplimiento de unos objetivos planteados de forma rigurosa; ello implica el estudio de las dinámicas de rendimiento y la buena organización interna de un cuerpo administrativo. También centra su atención en la esfera pública y cuenta cómo la medición de la eficacia ha sido una de las prácticas fundamentales para entender cómo funcionan los diferentes órganos del Estado y las instituciones encargadas de brindar bienestar a la sociedad civil. Aunque el Estado tenga objetivos distintos a instituciones de educación superior, Rastrollo (2017) cuenta cómo esta práctica de estudio de la eficacia no se ha reducido ni puede limitarse a la esfera gubernamental.

Para Rastrollo (2017), de un modo similar a Campoverde-Villacis (2021), captar los niveles de eficacia es posible atendiendo a los resultados de los procesos y las metas alcanzadas, todo bajo la lógica de medios y fines. Por un lado, Rastrollo (2017) analiza varios modos de evaluar la eficacia en las operaciones de segmentos del Estado, es decir, su interés se centra en la gerencia de los asuntos públicos; de otro modo, Campoverde-Villacis (2021) cree que la eficacia se refleja de forma estricta en la medición de fines alcanzados en un orden colectivo, en este caso, una comunidad educativa. El vínculo entre ambos autores se halla en lo metodológico, pues las dos investigaciones resaltan la importancia del desempeño cualitativo en los resultados finales de proyectos de gobierno o educación, según el caso.

Con una intención diferente a la de Campoverde-Villacis (2021) y Rastrollo (2017), María Iglesias, Ignacio Carreras y María Sureda (2014), en *Eficiencia para el impacto social: ONG que*

*mejoran su rendimiento*, describen la eficiencia como el cumplimiento de unas metas al interior de una organización. Puntualmente, su interés se enfoca en las organizaciones no gubernamentales. Aunque Rastrollo (2017) une el desempeño final de los procesos en el marco de la gestión pública adelantada por organismos estatales, Iglesias et al. (2014) muestran que esta conceptualización no es exclusiva de las instituciones, sino que también se traslada a los modos de organización fuera de la estatalidad. Lo valioso de esta lectura de las tres autoras, es que brinda una perspectiva mucho más amplia y crítica respecto a otras investigaciones.

Por ejemplo, la investigación da cuenta de cómo el concepto de eficiencia puede ser problematizado y su medición no siempre puede darse objetivamente mediante el análisis de los resultados en un proceso (Iglesias et al., 2014). Al realizar esta última consideración, se alejan de la lógica de medios-fines acogida con certeza en las investigaciones de Rastrollo (2017) y Campoverde-Villacis (2021). Para las organizaciones sociales la eficiencia no puede ser estrictamente medida por la lógica de fines en tanto son organizaciones cuya constitución es procesual, a veces inacabada, definida como la “falta de linealidad de los procesos de transformación social” (Iglesias et al., p. 19), un dinamismo que dificulta captar los alcances organizacionales, pues la acción se transforma con el vivir cotidiano de las comunidades que se priorizan para proyectos.

Sin embargo, en las organizaciones sociales siempre está delimitada una razón social y unos objetivos de impacto en ciertos grupos comunitarios; en este sentido, su análisis de la eficiencia se focaliza en el impacto y las transformaciones sobre grupos humanos. Algo llamativo sobre ello, realizando un contraste con el trabajo de Rastrollo (2017), es que el modo de entender la eficiencia determina el modo diferenciado de trabajo que tienen las instituciones del Estado y las organizaciones sociales, pues por un lado está la eficacia en la gestión pública como un proceso delimitado (Rastrollo, 2017) y la eficacia frente al dinamismo de las realidades sociales (Iglesias

et al., 2014). La gerencia sobre asuntos sociales varía bastante cuando se da fuera de los marcos estatales.

Iglesias et al. (2014) afirman que las organizaciones sociales suelen medir su eficiencia fuera de las lógicas competitivas que caracterizan al mundo empresarial, y, que incluso, han permeado las esferas de gobierno ya que “En el mundo empresarial, suele ser el propio mercado, a través de la demanda y del precio, quien valora la pertinencia y el valor útil de lo que la empresa produce...” (p.27) y agregan: “Sin embargo, en el mundo de las ONG, este mecanismo no existe en la mayoría de los casos. ¿Cómo nos aseguramos, pues, que se incorpora la pertinencia al medir la eficiencia de una organización?” (p. 27). Frente a la mirada de Rastrollo (2017), la propuesta de análisis de la eficiencia en Iglesias et al., (2014) se direcciona al alcance de metas siempre de forma vinculante, es decir, en un proceso de trabajo continuo con las comunidades.

Iglesias et al. (2014) vuelven sobre la cuestión de la importancia que deberían tener los puntos finales en medio de los procesos. Sobre la eficiencia, un concepto con gran carga empresarial y corporativa, las investigadoras prefieren retomar algunos elementos para adaptarlos, en lo posible, al trabajo de las organizaciones sociales. Dada esta crítica, afirman que existen diversos modos de medir el trabajo y sus alcances al interior de una organización, entre los cual se encuentra el estudio a los niveles de participación, la forma en que se asume la colaboración, el manejo a los recursos y la innovación frente a las realidades de los contextos en los que se trabaja (Iglesias et al., 2014). Todo esto dentro de un concepto de eficiencia que no se orienta a la producción de resultados tal cual una empresa o una institución del Estado.

Para este punto, se encuentran varios aportes investigativos con encuentros y diferencias a propósito del concepto de eficiencia. Primero, Campoverde-Villacis (2021) da un panorama de lo que implica analizar la eficiencia en un contexto educativo y describe un modo de análisis estadístico para evaluar el impacto de las metas propuestas por maestros y administrativos de la

institución. Rastrollo (2017) se ubica en un entorno de gestión pública, es decir, una esfera gubernamental; su punto de encuentro con Campoverde-Villacis (2021) reside en la importancia que se les otorga a los resultados como indicador de eficiencia.

Por último, Iglesias et al. (2014) plantean una mirada diferente de la eficiencia y toman distancia de posturas productivistas para insistir en la necesidad de que el análisis de desempeño esté encaminado a evaluar factores como la colaboración y el trabajo colectivo.

### **2.2.1.1 Eficiencia en el *fundraising***

Habitualmente la eficiencia en las dinámicas de *fundraising* se mide analizando la capacidad de una organización para recaudar fondos de manera efectiva y maximizar los recursos disponibles para alcanzar sus objetivos. En el campo de las instituciones, el *fundraising* es crucial para financiar programas, proyectos y actividades y la eficiencia en el *fundraising* implica estudiar cómo acontece la gestión de recursos financieros y humanos para lograr el mayor rendimiento posible en términos de ingresos. Se identificaron varias investigaciones que mencionan la importancia de medir la eficiencia en el *fundraising* en los procesos organizacionales.

Retomando la investigación de Iglesias et al. (2014), es pertinente considerar cómo desde su punto de vista, la eficiencia del *fundraising* se mide analizando la cantidad de fondos que se pueden captar gracias a los vínculos con órganos gubernamentales y otras organizaciones sociales. Por tanto, el *fundraising* se entiende como la labor de crear y fortalecer vínculos con otras organizaciones para conseguir mayores fuentes de financiación. En palabras de las autoras: “Los órganos de gobierno muy amplios suelen ser típicos de organizaciones muy maduras, en que la actividad de *fundraising* es importante, o de organizaciones con un componente territorial muy significativo” (p. 149).

Al enfocar su interés en el trabajo de organizaciones no gubernamentales, Iglesias et al. (2014) creen que el *fundraising* debe apoyarse en la responsabilidad que tienen los gobiernos de

mitigar problemáticas sociales, pues la oportunidad de captar fondos se sustenta en que las organizaciones sociales pueden operar, en muchos contextos, como una mano asistencial al Estado, siendo vital la captación de fondos privados, una actividad que suele realizarse enviando cartas de forma masiva a diversas referencias (Iglesias et al., 2014). Razón por la cual, para los procesos de *fundraising* de las organizaciones sociales, resulta muy importante la captación de datos y el contacto permanente.

En medio de las campañas de *fundraising* y para evaluar sus alcances, las investigadoras consideran necesario determinar tres puntos: primero, qué se considera como resultados de la campaña, segundo, cómo se valoran los resultados y, tercero, qué gastos se tienen en cuenta en la contabilización (Iglesias et al., 2014). Dando respuesta a estas preguntas, se puede ver que el éxito de las actividades de vinculación se da cuando se procura especial atención a los resultados. Por ejemplo, puede pensarse el análisis de la eficiencia del *fundraising* en una organización social si se evalúan las metas alcanzadas en medio de las alianzas con instituciones estatales o sin fines de lucro, con lo cual el análisis de la eficiencia debe realizarse cada cierto tiempo, según se pauten al interior de las organizaciones.

Para el caso del *fundraising* en las universidades, Orlando Gutiérrez López, Dayana Rosa Almenteros Moya, Mireya Baute Rosales (2018) en *Fundraising: necesidad en la gestión universitaria en el contexto actual* abordan varios elementos teóricos, metodológicos y prácticos alrededor del *fundraising*. El modo en que se define el *fundraising* desde esta investigación es como una forma de relacionamiento público orientado principalmente al apoyo financiero. Con una línea argumentativa similar a la de Rastrollo (2017), Gutiérrez et al. (2018) creen que, en el ámbito de la gestión pública, la eficiencia se mide analizando resultados. En este caso, los resultados de las comunicaciones y propuestas adelantadas en medio de alianzas interinstitucionales.

En esta investigación se puede resaltar la capacidad de definir el *fundraising* a partir de las diversas conceptualizaciones que existen, así, para los investigadores este término implica: obtención de fondos, fondos orientados al cumplimiento de metas, búsqueda de fondos independientemente de si el vínculo se pretende con entidades públicas o privadas, y las acciones comunicativas como fundamento de la búsqueda de fondos (Gutiérrez et al. 2018).

Aunque el enfoque de Rastrollo (2017) se enfoca en la gestión pública, su investigación muestra cómo hay unas particularidades de los procesos de administración pública en esferas gubernamentales frente a los modos de gestión que se dan, por ejemplo, en instituciones de educación superior.

Para el *fundraising* en las universidades, consideran cinco elementos importantes para tener en cuenta:

1. Planear los costos de cualquier actividad de *fundraising*.
2. Incluir mecanismos tradicionales de análisis de la gestión.
3. Las iniciativas de *fundraising* universitario deben orientarse al cumplimiento de unas responsabilidades sociales.
4. Apropiarse de conceptos de desarrollo locales.
5. El diseño y la estrategia debe enfocarse en una función social (Gutiérrez et al., 2018).

Cada uno de estos puntos se plantea frente a realidades locales o regionales en las que está inmersa una institución educativa, por lo tanto, es más que una práctica de gestión organizacional, es la práctica de fortalecimiento de todas las instituciones para garantizar su bienestar social.

Rosa María Torres Valdés en *Relaciones públicas y fundraising en las universidades. Una propuesta de modelo de gestión* (2011) define la relación entre *fundraising* y eficiencia en instituciones de educación superior “como la gestión de interacción entre las universidades interesadas en la obtención de recursos adicionales para ganar en eficiencia y eficacia” (p. 184).

Las universidades por lo general tienen una base presupuestal propia, sin embargo, esta base no siempre tiene la capacidad de solventar demandas de innovación y cobertura.

La necesidad del *fundraising* surge frente a la planeación de mejoras en el ámbito de la investigación, la calidad y de impacto en la sociedad (Torres, 2011). Coincidiendo con Gutiérrez et al. (2018) y Rastrollo (2017), aquí se reitera la importancia de las relaciones públicas en el *fundraising*, pues, solo una buena mediación garantiza una eficaz captación de fondos.

Torres (2011) comenta sobre la importancia estratégica de asumir un enfoque mixto en la captación de datos, siendo el establecimiento de vínculos de entidades públicas y privadas, sin preferencia. En este punto también coincide con otras miradas de la eficiencia en *fundraising*, como la de Iglesias et al. (2014) quienes insisten que las organizaciones sociales tienen la posibilidad de explorar fuentes financieras en las esferas de gobierno, así como en otros espacios no gubernamentales.

El argumento a favor de este enfoque es que, al adoptarlo, las organizaciones buscan minimizar el riesgo asociado con depender de una única fuente de financiamiento y pueden adaptarse mejor a las fluctuaciones en el entorno de recaudación de fondos. Además, esto permite llegar a diferentes segmentos de donantes y maximizar el impacto financiero en apoyo a la misión de la institución (Torres, 2011).

De igual forma, esta unión de enfoques busca diversificar las fuentes de ingresos y maximizar el impacto de las actividades de recaudación, lo cual implica la combinación de métodos tradicionales y modernos para llegar a diferentes audiencias y generar ingresos de diversas fuentes.

En cuanto a la evaluación de la eficiencia del *fundraising* universitario, para Torres (2011) se debe realizar en todo el proceso de captación de fondos, de acuerdo con estos tres puntos de evaluación: el análisis de retorno de expectativas e inversión, el balance de objetivos alcanzados,

la entrega y presentación de resultados. Lo ideal es que estos indicadores arrojen una o varias respuestas sobre los avances que se dan en materia de financiamiento educativo (Torres, 2011).

Con el análisis de retorno de expectativas e inversión, se busca estudiar cómo los vínculos establecidos en la captación de fondos son recíprocos con el balance de objetivos alcanzados se pretende describir los logros institucionales y con la entrega de resultados se busca la socialización del proceso, sus avances y puntos a fortalecer (Torres, 2011). En las estrategias presentadas por la autora para analizar la eficiencia, se resalta como la más importante el estudio del retorno, pues, permite comparar la rentabilidad de diferentes inversiones y tomar decisiones informadas sobre dónde invertir recursos limitados, además de indicar qué tan eficientemente se están utilizando los fondos para generar beneficios. Un poco distante es la visión de Gutiérrez et al. (2018) quienes consideraban que, aparte de los análisis del retorno, es importante analizar las dinámicas organizacionales implicadas en la búsqueda de recursos.

Otro gran aporte investigativo a propósito de la eficiencia en el *fundraising* es el de Lucía Isabel García Cebrián y Carmen Marcuello Cergós en *Eficiencia y captación de fondos en las organizaciones no gubernamentales para el desarrollo* (2007), quienes analizan la captación de fondos a través de la construcción de vínculos de socios y voluntariados. El estudio de la eficiencia de este proceso se realiza mediante la herramienta de Análisis Envolvente de Datos (DEA), una herramienta que, según las autoras, resulta bastante útil para analizar las organizaciones que no se orientan a la maximización del beneficio. Con una intención similar a la de Rastrollo (2017), aquí se cree que una de las razones para analizar la eficiencia del *fundraising* es buscar alianza, primero, con entidades locales o construir proyectos paralelos que permitan la recaudación de fondos.

El DEA es un modelo cuantitativo que, a diferencia de otros modos de medición, atiende a los resultados más no a los potenciales de optimización. Es decir, la recaudación de fondos se analiza en el proceso mismo, más allá de las inversiones permitidas gracias a la captación de los

fondos (García & Marcuello, 2007). Este método, aunque se enfoca en las organizaciones no gubernamentales, puede ser aplicado en espacios corporativos o institucionales.

Hasta este punto se presentan tres puntos de vista sobre la eficiencia en el *fundraising*: las investigaciones de Rastrollo (2017), García y Marcuello (2007), e Iglesias et al. (2014), las cuales reiteran la importancia de realizar la captación de fondos entre las esferas de gobierno, pues allí existen responsabilidades sociales que pueden acatarse apoyando en las finanzas de organizaciones sociales o instituciones con razón social encaminada al bienestar. También se reconocen miradas como la de Torres (2021), que considera más eficaces los modelos de captación de fondos de manera mixta, es decir, explorando entre las esferas de gobierno y las de entidades privadas.

La mayoría de las investigaciones presentan la eficiencia como un proceso de maximización, unas desde las lógicas de competencia y otras desde el crecimiento organizacional y su impacto en grupos humanos. La medición tiende a darse mayormente con enfoques cuantitativos; sin embargo, los distintos autores también resaltan la importancia de la observación y la comunicación organizacional como buenos indicadores de investigación y análisis de las dinámicas de búsqueda de financiamiento.

Por otra parte, resulta útil tomar en consideración un estudio realizado por Ni, Chen, Ding, y Wu (2017), que analiza la influencia de la profesionalización de los trabajadores en fundaciones sociales en la reducción de costos y la eficiencia del trabajo de *fundraising*. En esta investigación, que toma de caso de estudio de entidades privadas en un lapso de 5 años, los autores demuestran que la profesionalización de la gestión de recursos humanos y de prácticas de contabilidad aumenta significativamente la eficiencia en los costos del *fundraising*, especialmente cuando los fondos de los donantes son irrestrictos.

Si bien esto se alinea con una de las dimensiones de evaluación propuestas en la presente investigación, con la mejora constante, la formación y el desarrollo del equipo de trabajo, presente

en Guibert (2017), Darmanin (2005) y Rothausen (2017), se reafirma la creencia de que la medición de la eficiencia en el *fundraising* no está determinada solo en términos de productividad económica y reducción de costos, como bien lo cuestionan Iglesias et al. (2014). Se debe medir el impacto en la eficiencia del *fundraising* que tiene la formación del equipo de trabajo y que no se limite a la relación costo-beneficio.

Finalmente, se recapitula la investigación de Richard D. Waters (2011), *Increasing fundraising Efficiency Through Evaluation: Applying Communication Theory to the Nonprofit Organization–Donor Relationship*, en la cual el autor analiza los resultados de la aplicación de 1706 encuestas en términos cualitativos, en cuanto el bienestar y la sostenibilidad de las relaciones entre hospitales y donantes, dado el declive de la confianza pública en organizaciones de caridad que caracterizaba la sociedad estadounidense en su momento.

El autor tiene por objetivo estudiar las dimensiones de la teoría de comunicación interpersonal con el análisis de camino (*path analysis*), un método de modelación de ecuaciones estructurales que permite identificar la confluencia de factores en ciertos efectos determinados, para cuantificar la relación organización-público y demostrar cómo la aplicación de la teoría puede llevar al aumento en la eficiencia del proceso de *fundraising*.

Para realizarlo, el autor parte de la posibilidad de medir los niveles de confianza, compromiso, satisfacción y balance de poder en la relación organización-donante, como los efectos del análisis de camino que se pretenden evaluar. De este modo, el autor evalúa individualmente factores que influyen en los elementos esenciales para la estabilidad de la relación, tales como el acceso, la distribución de tareas, la apertura, el *networking*, la positividad, la responsabilidad, entre otros.

### ***2.2.2 La matriz como modelo de medición***

La importancia de una matriz de medición se explica en su capacidad de evaluar el desempeño en procesos organizacionales o corporativos. Lo característico de una buena matriz de análisis de la eficiencia es que logra integrar objetivos, indicadores, estándares de desempeño y metas pautadas al interior de unos equipos de trabajo. Se utiliza en la gestión del rendimiento y la evaluación del desempeño de las organizaciones, así como para priorizar tareas y tomar decisiones informadas. Esta herramienta se puede usar en el estudio de cualquier tipo de grupo social y puede adaptarse a diferentes contextos. Al ser un mecanismo de análisis al interior de investigaciones, las matrices de análisis se pueden adecuar a los distintos enfoques adoptados en un estudio como es el de tipo mixto. Para autores como Tójar (2006) la elaboración de matrices hace parte de las actividades que se realizan para organizar y transformar los datos obtenidos en una investigación. En palabras de Tójar (2006) “Las gráficas y matrices sirven para ilustrar las relaciones de varios conceptos, o el proceso de transición a través de varias etapas o momentos de la investigación o del desarrollo del fenómeno de estudio” (p. 301-302). La importancia de este recurso radica en que sistematiza una información recogida en actividades previas de análisis, para el caso de la investigación basada en las entrevistas, la revisión documental y la propuesta de un modelo de evaluación, se parte de unos conceptos fundamentales pero que pueden ir variando a lo largo de su desarrollo.

Para Tójar (2006) existen dos grandes tipos de matriz en la investigación cualitativa, estas son: descriptivas y explicativas. Las descriptivas son definidas por el autor como tablas cuyos indicadores de medición suelen ser conceptos o información cualitativa (Tójar, 2006). Por ejemplo, para el caso de la medición de la eficiencia los puntos descriptores pueden ser la influencia del liderazgo en el trabajo o la capacidad de trabajo en equipo. Para el caso institucional y corporativo, una matriz descriptiva puede organizarse como el analista desee sin desviar el foco de los grupos

estudiados, pues las poblaciones pueden observarse como segmentos separados o como un agrupamiento. Lo recomendado, en caso de corporaciones grandes, es que se analicen los segmentos por separado, así como la totalidad del cuerpo organizacional.

En lo que respecta a la matriz explicativa, allí se detalla sobre más factores implicados en la relación de la actividad de los grupos estudiados con los indicadores. Este tipo de esquema suele tener más información respecto a la matriz descriptiva. En términos de Tójar (2006) “Son tablas que se realizan para recomponer la información recogida y comprender el/los fenómenos estudiados. En este sentido, el ilustrador incorpora explicaciones, motivaciones e hipótesis tentativas sobre los fenómenos investigados” (p. 310). Aunque la matriz explicativa parezca tener mayor profundidad en la tarea de organizar información, la matriz descriptiva tiende a ser más sintética, aunque requiere que el investigador sea preciso en la definición de conceptos e indicadores en la tabla. Entre tanto, ambos tipos de matriz son fundamentales para medir el logro de objetivos, priorizar tareas y tomar decisiones fundamentadas.

Por otra parte, para Báez y Pérez de Tudela (2009) la labor de sistematizar información recogida es crucial en las investigaciones, pues allí no solo se da la verificación de hipótesis, sino que se reflejan los puntos centrales de todo el cuerpo teórico en un estudio. Para los autores, las matrices hacen parte de la organización conceptual y de información en medio de un estudio, por eso su importancia en medio de la entrega de resultados. En términos de Báez y Pérez de Tudela (2009) “El modelo teórico generado por el analista emerge en su plasmación gráfica, a través de las técnicas que emplea para realizar el trabajo” (p. 263). Entre los diversos gráficos planteados están los esquemas, los diagramas de flujo y los mapas, allí las matrices vendrían a formar parte de los esquemas.

De un modo similar a Tójar (2006), en Báez y Pérez de Tudela (2009) se encuentra la sugerencia de que la organización de los datos al interior de una matriz atienda a conceptos

centrales en medio de un estudio; en sus palabras “Al emplear esta técnica el analista inserta los datos siguiendo un principio general: en la parte superior dan entrada a los conceptos (los fragmentos codificados de una misma categoría) y por la izquierda los aspectos a comparar” (p. 266). La estructura planteada por Báez y Pérez de Tudela (2009) se ajusta a la matriz de tipo descriptivo explicada por Tójar (2006), en la que solo se manejan conceptos como indicadores de análisis. Para los autores, lo ideal de una matriz es que posea capacidad de síntesis de todo lo central en medio de una investigación.

Por otro lado, Pablo Borda junto a Valeria Dabenigno, Betina Freidin y Martín Güelman en *Estrategias para el análisis de datos cualitativos* (2017) escriben cómo la matriz es una herramienta teórica y metodológica para arrojar resultados consistentes de investigación. Para los autores, la investigación cualitativa se sirve de la construcción de esquemas en donde los datos tienden a ser un resultado de la observación de contextos grupales. A diferencia de las matrices en investigación cuantitativa, en este caso la información se sistematiza de un modo más sencillo. En palabras de Borda et al. (2017) “Las matrices cualitativas o de texto (para diferenciarlas de las matrices de datos cuantitativos) tienen un formato básico que consiste en el cruce o intersección de una lista de hileras o filas y de columnas” (p. 78). Como en los aportes de Tójar (2006) junto a Báez y Pérez de Tudela (2009) en la matriz cualitativa se da el cruce de dos o más ejes, estos pueden ser fenómeno – descripción, o para el caso de dinámicas organizacionales puede ser proceso – indicador de eficiencia. No obstante, la determinación de estos ejes no es una labor sencilla, sino que requiere y está sustentada en la rigurosidad de la investigación, pues definir indicadores de eficiencia, por tomar un ejemplo, requiere de una observación atenta a las capacidades e interacciones que tienen los grupos de trabajo en una organización. Como señalan Borda et al. (2017) “Armar una buena matriz lleva bastante tiempo y requiere de revisiones continuas para ajustar su formato y contenido a los datos que vamos reuniendo y analizando preliminarmente” (p.

79). Al ser una herramienta que se adapta a los distintos enfoques de investigación, una matriz nunca es una gráfica definitiva -a excepción del caso cuantitativo- pues la definición de variables permanece sujeta a los cambios que se den en la hipótesis durante el trayecto del estudio.

Teniendo en cuenta lo anterior, podría afirmarse que una matriz de datos cualitativos es la herramienta más utilizada en el análisis de resultados con el objetivo de organizar y analizar la información. Las tres propuestas que aquí se han mencionado apuntan a que una matriz, básicamente, se compone de filas y columnas que evalúan la relación entre los diferentes elementos de un estudio, entre estos se encuentran objetivos, hipótesis, el tipo, método y diseño de la investigación, la población y la muestra de estudio. Además, los conceptos establecidos en filas y columnas estarán fijados por el investigador y están abiertos a la modificación. También, en el análisis de la eficiencia en los procesos, estas variables podrían atender a factores operativos, subjetivos e interactivos al interior de una organización, como se presenta a continuación.

### **2.2.3 Fundraising ignaciano**

Desde su creación, la Compañía de Jesús ha emprendido diversas campañas de *fundraising*, pues la consecución de sus objetivos principales ha sido posible, en gran medida, por los aportes de sus donantes. Gracias a la labor de recaudación de fondos de las primeras generaciones de jesuitas, para finales del siglo XVI, la red de colegios de la Compañía de Jesús era la más grande que había existido hasta el momento (Hufton, 2008). Si bien hubo otros factores que contribuyeron al éxito del proyecto educativo jesuita, sus habilidades para captar y gestionar recursos impulsaron sin duda su expansión internacional a lo largo de los siglos XVI y XVII.

La combinación entre prácticas eficientes de captación, gestión y administración de recursos (Friedrich, 2014; Quattrone, 2004), la consolidación de una red de relaciones públicas sostenidas por la comunicación constante con inversores y colaboradores (Clancy, 1993 y Hufton, 2008) y la ejecución de un modelo educativo de altísima calidad (Casalini, 2019 y O'Malley, 2013)

contribuyeron al establecimiento de la red de instituciones escolares más amplia de su época y de una tradición educativa con reconocimiento internacional que perdura hasta hoy. En esta sección, se revisarán los fundamentos de *fundraising* que hicieron posible la consolidación y la expansión de la empresa educativa y social jesuita en sus orígenes, atendiendo a la aplicabilidad de esos principios en la actualidad.

### **2.2.3.1 Origen y fundamentos del fundraising ignaciano**

La experiencia de vida de San Ignacio de Loyola lo llevó a tener una firme convicción sobre el potencial de la educación para la construcción de una sociedad más justa y alineada con los principios éticos del cristianismo. A pesar de no estar contempladas en la fórmula inicial de la organización, para la segunda década de la Compañía de Jesús las escuelas eran la tarea que reunía la mayor cantidad de esfuerzos y a la que se dirigían más recursos (O'Malley, 1993).

Para la segunda década de la organización, San Ignacio y los jesuitas que lideraba confiaban plenamente en que la instrucción en estudios humanísticos, numéricos y en espiritualidad cristiana eran los pilares sobre los que se edificaba la sociedad, como puede verse en la correspondencia que analizan los autores Clancy (1993) y Hufton (2008).

En su libro *Ignatius as a Fund-Raiser*, Thomas Clancy S.J. (1993) analiza varias cartas tempranas (1547-1551) en las que San Ignacio defiende la educación humanística, recomienda la buena educación a sus correspondientes, y explica que la educación es un bien mayor que los predicadores, pues su efecto en la sociedad es más duradero, e impacta no solo a los estudiantes y a sus padres, sino a toda la ciudad.

De igual manera, Hufton recuerda cómo en una carta del 14 de noviembre de 1555, le escribe al Padre Pelletier que los tres objetivos que debe tener en cuenta para iniciar una escuela son: la preservación y el crecimiento de la Sociedad en espíritu, conocimiento y números, la edificación de la ciudad y el fruto espiritual en ella, y la consolidación y el aumento en el tiempo

de la nueva escuela, para servir a Dios mejor en los primeros dos objetivos (*ex variis Europae locis ab anno 1537 ad 1556 scriptae*, 1898-1901, citada en Hufton, 2008).

De esta manera, la educación se convirtió en el vehículo para lograr su objetivo principal: lograr la evangelización de los pueblos y servir a Dios buscando el bien mayor, que luego fue transformado en tres caminos principales, según Hufton (2008):

El primero era predicar, enseñar y extender la práctica confesional profunda para producir católicos de calidad con consciencias informadas y reguladas – esto requería un sacerdocio educado; el segundo organizar una base social para completar la misión de ayuda a los ‘necesitados’ en mente y cuerpo; el tercero era educar a la juventud y hacerlo sin tomar dinero de sus padres (p. 589).

Consecuentemente, era imperante la búsqueda de recursos para financiar las escuelas y patrocinar la fundación de nuevas sedes en distintos territorios, especialmente porque tenían un estatus especial de ingresos estables entre la economía de la organización, previamente caracterizada por los votos de humildad y pobreza que profesaban y aplicaban los jesuitas dentro de la organización.

### **2.2.3.2. Principios de *fundraising* ignaciano**

Con el objetivo de revelar las prácticas de *fundraising* llevadas a cabo por San Ignacio y los jesuitas de la Compañía, Clancy (1993) estudia las más de 600 cartas en las que se discuten temas como “la transacción de propiedades, los fondos financieros, el recaudo de rentas de los Jesuitas, y la atracción de recursos para apoyar las obras de los Jesuitas, en especial el Colegio Romano” (p. 9). A partir de su estudio, Clancy (1993) encuentra cinco principios de *fundraising* que engloban la exhaustiva labor de los jesuitas, y que pueden ser aplicados aún hoy en día con ciertos ajustes. A continuación, serán recuperados y actualizados los principios propuestos por Clancy (1993), enlazándolos con otros estudios pertinentes relativos al tema correspondiente.

En primer lugar, Clancy (1993) identifica el valor de la creencia y la confianza en el trabajo que se desarrolla, como se revisó anteriormente. San Ignacio creía con firmeza en el valor del trabajo educativo que se realizaba en las escuelas. Su paso por varias instituciones educativas españolas y su descontento con la educación que recibió, lo llevaron a buscar estudios superiores en París, donde se formó como licenciado y maestro de las artes en estudios de filosofía, teología y humanidades (Farrel, 1938).

De esta experiencia, San Ignacio tomó las bases pedagógicas de la escolástica para la posterior formulación de la *Ratio Studiorum*, el modelo educativo en el que se educaron eminencias como Descartes y Voltaire (Hufton, 2008). Como bien lo han documentado historiadores de la educación (Grendler, 1989), el currículo de los colegios jesuitas estaba al tanto de los contenidos académicos y las líneas temáticas más importantes de la época; “Loyola y sus primeros seguidores creyeron que traían un *syllabus* de estudio nuevo, más riguroso, modelado sobre el *modus et ordo Parisiensis* a los italianos indisciplinados; una afirmación reproducida por los historiadores jesuitas modernos” (Grendler, 1989, p. 377).

A partir de la discusión sobre liderazgo ignaciano y su aplicación a la cultura organizacional contemporánea, es posible concluir la importancia de construir confianza al interior de la compañía, manteniendo del personal de una empresa u organización alineada con la misión y los propósitos comunes. Este es uno de los grandes problemas de los estudios en gerencia (Michaelson, et al., 2014), al cual el liderazgo ignaciano aporta una luz indiscutible, pues las motivaciones trascendentales como las propias de la filosofía jesuita logran mayor cohesión y desembocan en resultados más favorables que las motivaciones individualistas, hedonistas o materialistas, como lo desarrolla Rothausen (2017). El fortalecimiento de la confianza, paralelo al ejercicio de un liderazgo honesto, responsable y transparente, es una de las cualidades a destacar del liderazgo ignaciano y su aplicación a la gerencia, como también es enunciado por Guibert (2017).

En segundo lugar, Clancy (1993) reconoce la importancia de “dejar que tu luz brille” (p. 14), es decir, de publicitar los logros del trabajo realizado y comunicarlos ampliamente. Hufton (2008) también reconoce, por experiencia propia, que este es un factor importante en la labor de *fundraising*, y se ve reflejada en la labor de San Ignacio y los jesuitas que escribían cartas incansablemente listando sus logros, exaltando la labor educativa y obviando un par de detalles como obstáculos e impedimentos.

En su trabajo investigativo, Clancy (1993) hace un descubrimiento curioso al respecto, revelando las instrucciones precisas y rigurosas que San Ignacio hacía cumplir a otros jesuitas, entre los que estaba Pedro Fabro. En una carta de 1542 (Loyola, traducido en Young, 1969), Ignacio le indica al cofundador de la Compañía que escriba dos cartas: una estructurada, revisada y reescrita con buena ortografía, que contenga las mejores prácticas espirituales y edificantes y que pueda ser leída en público, y otra únicamente para Ignacio, en la que podía escribir con menor rigurosidad y dar detalles menores menos importantes. La práctica de comunicar los logros y mantener a los donantes informados de la gestión y los alcances se ha mantenido desde entonces hasta convertirse en un pilar del *fundraising* ignaciano.

Asimismo, la comunicación transparente tiene un lugar importante en la teoría de Relaciones Públicas y en su aplicación a las prácticas de *fundraising*. En la actualidad, varios estudios han defendido y estudiado a profundidad las mejores prácticas de comunicación y sostenimiento de Relaciones Públicas en los procesos de *fundraising*, como lo ha realizado la investigación de Rosa María Torres (2011), *Relaciones Públicas y Fundraising en las Universidades. Una propuesta de modelo de gestión*, en la que la autora desarrolla la aplicación de la teoría de gestión en Relaciones Públicas en el marco de un modelo simétrico bidireccional de motivaciones mixtas en contextos universitarios, en el que el *fundraising* es comprendido como:

Una gestión para la calidad social a través de acciones informativas-expresivas para la sensibilización sobre una causa, así como de la aplicación de modelos de comunicación simétrico-bidireccionales de motivación mixta adaptados a dicha causa y a los sujetos promotores, ejecutores y receptores de la actividad profesional y el resultado de esta (p. 185).

Paralelamente, otras investigaciones han contribuido significativamente al entendimiento del papel de las comunicaciones y las Relaciones Públicas en el *fundraising* contemporáneo, entre las que se pueden resaltar la tesis doctoral *Relaciones Públicas y Comunicación para un Fundraising Sostenible. Perspectivas Internacionales* (Torres, 2020) y el Capítulo *Honesty and Full Disclosure* de Samuel Gough (2013) en el Libro *Nonprofit Fundraising Strategy: A Guide to Ethical Decision Making and Regulation for Nonprofit Organizations*. En estas concepciones de las Relaciones Públicas como relaciones bidireccionales de comunicación, también tiene cabida el quinto principio identificado por Clancy (1993) en las prácticas de *fundraising* ignacianas: honrar a los socios y demostrar gratitud. Tal y como lo plantea Torres (2011), el *fundraising* es más un intercambio horizontal, en el que se comparten recursos por el bien común y se propician acciones, que una simple relación transaccional de petición-entrega. En este sentido, tiene cabida un reconocimiento bilateral de los esfuerzos, en el que la gratitud y la honra tienen cabida. De nuevo, en línea con los principios de amor y hermandad del liderazgo ignaciano.

En tercer lugar, Clancy (1993) identifica que San Ignacio se esfuerza por conocer a sus clientes y ser paciente con sus sentimientos morales. A su vez, el escritor reconoce que este es el principio que más necesita ser ajustado en la actualidad, pues los estándares morales de nuestra cultura se han endurecido. De igual manera, los códigos éticos y la creciente regulación legal y fiscal de las actividades económicas del Tercer Sector han incrementado. En consecuencia, numerosos códigos éticos han sido creados para proveer herramientas prácticas para evaluar

éticamente la toma de decisiones en las organizaciones del Tercer Sector y demás instituciones que lleven a cabo operaciones de *fundraising*.

En este sentido, es indispensable que dentro de las organizaciones haya una formación integral en el manejo y cumplimiento de las normativas legales y tributarias nacionales e internacionales, y que sea evaluado constantemente para garantizar su satisfacción. En el capítulo *Tainted Money* del libro *Nonprofit Fundraising Strategy: A Guide to Ethical Decision Making and Regulation for Nonprofit Organizations*, Eugene Tempel (2013) realiza reflexiones indispensables alrededor de los diferentes escenarios en los que puede haber dilemas morales por la entrega de fondos o donaciones “contaminadas”, que exceden los alcances de la ley y suscitan verdaderos conflictos éticos. Al respecto, la formación en valores jesuitas, así como en discernimiento ignaciano pueden proveer un complemento ético estable a la ley y los códigos éticos internos institucionales.

Finalmente, el quinto principio que propone Clancy (1993) es el manejo cuidadoso de activos. A partir de un estudio de la autobiografía de San Ignacio, específicamente de sus experiencias trabajando con comerciantes durante sus años en París y otros lugares de Europa, Clancy (1993) encuentra una gran influencia de las prácticas de contabilidad en el pensamiento y el liderazgo de San Ignacio. Según una carta de 1547, San Ignacio incita a los jesuitas a copiar la minuciosa labor de los comerciantes para gestionar sus negocios, sin dejar de señalar su baja moral en la persecución de sus intereses materialistas:

Me parece que los mundanos comerciantes y negociantes deberían avergonzarnos porque, en la persecución de sus miserables intereses, demuestran tanto cuidado y preocupación por llevar sus registros con el fin de generar una mejor ganancia de su riqueza sin sentido, mientras nosotros, en la persecución de cosas del Espíritu dirigidas a nuestra propia salvación y a la de nuestro vecino y al honor y la gloria divinas, tomamos tan pocos

esfuerzos en escribir cuando sabemos que de esta manera seríamos grandiosamente ayudados (Loyola, citado en Clancy, 1993, p. 26).

A pesar de que Clancy (1993) reconoce que no tiene conocimiento acerca de estudios que se hayan hecho en su momento acerca de las prácticas administrativas de los primeros jesuitas, el estudio de Quattrone (2004) brinda un acercamiento a las prácticas administrativas y de contabilidad que permitieron la gestión a distancia de la Compañía de Jesús en el siglo XVI. En este artículo científico, el autor hace un análisis documental que le permite revelar las jerarquías de contabilidad internas de la compañía y su relación con un sistema de pensamiento preeminentemente católico.

De cualquier manera, el trabajo financiero siempre ha estado presente en las misiones jesuitas, y se han realizado estudios acerca de otros momentos históricos (McCoog, 1986) que dan cuenta de la presencia de los principios éticos ignacianos en las premisas de contabilidad internas. Al igual que con los anteriores principios del *fundraising* ignaciano, aquí es posible percibir la aplicación de la ética y el liderazgo jesuitas: siempre se procuran las mejores prácticas administrativas, mientras signifiquen mayor alineación con la cultura organizacional y, por tanto, mayor propensión a alcanzar las metas compartidas (Darmanin, 2005; Guibert, 2022; y Rothausen, 2017). En este sentido, la búsqueda de la eficiencia organizacional se inscribe en una dimensión distinta a la tradicional, asociada a la utilidad capitalista que mide el éxito en términos únicamente monetarios, como anticipa Guibert (2017). En su lugar, la eficiencia se reinterpreta dentro de una visión holística y ética de la gerencial empresarial que busca “fomentar de manera convencida valores éticos y humanizadores en la actividad empresarial” (Guibert, 2017, p. 118).

#### **2.2.4 Gerencia ignaciana**

Los principios del liderazgo ignaciano, basados en las intuiciones y prácticas de la vida de San Ignacio de Loyola, brindan los fundamentos éticos para la gerencia que guían la propuesta de

*fundraising* de esta investigación. Siguiendo a Lowney, (2014) y a Guibert, (2017), se realiza la revisión de los orígenes de la gerencia ignaciana, sus principios y aplicación al contexto de la gerencia en la actualidad. Asimismo, se estudia el liderazgo ignaciano en el ámbito educativo, específicamente en la Pontificia Universidad Javeriana.

A partir de estos fundamentos, se analiza la labor de *fundraising* liderada por San Ignacio de Loyola para lograr la consolidación, el mantenimiento y el crecimiento de las Obras de la Compañía de Jesús, resaltando los principios de gestión del *fundraising* que identifica y su aplicación a la actualidad.

#### **2.2.4.1. Origen y principios de la gerencia ignaciana**

Uno de los enfoques de gestión que utilizan las instituciones regentadas por la Compañía de Jesús, orden religiosa de la Iglesia Católica fundada por San Ignacio de Loyola en el siglo XVI, es la gerencia ignaciana, entendida como un modelo administrativo inspirado en los principios y valores promovidos por la espiritualidad ignaciana.

La espiritualidad ignaciana se basa en el camino espiritual de San Ignacio, conformada por un conjunto de prácticas y reflexiones que buscan ayudar a las personas en su crecimiento espiritual y en la toma de decisiones basadas en principios éticos y valores cristianos. La gerencia ignaciana incorpora estos principios en el ámbito de la gestión y el liderazgo organizacional, a través del vínculo con las múltiples actividades administrativas utilizando elementos éticos como el liderazgo orientado al servicio y la colaboración. Lowney (2014) en su libro *El liderazgo al estilo de los jesuitas*, brinda varios aportes iniciales para construir una definición de la gerencia ignaciana y su trazado metodológico.

En principio, comprender la gerencia ignaciana implica el reconocimiento de los postulados éticos ignacianos que vinculan al liderazgo, pilar de cualquier estructura corporativa, con ciertos principios, como son la planeación o “trazado de un rumbo”, la organización colectiva para la

cooperación, la motivación y la organización de los grupos con los que se trabaja y la consideración de los cambios de acuerdo con el funcionamiento de los primeros principios (Lowney, 2014).

Visto desde la gestión, los principios ignacianos otorgan gran importancia a las prácticas de liderazgo dado que allí reposan labores organizativas que brindan estabilidad, pues “el líder determina adónde necesitamos ir, nos indica el camino acertado, nos convence de que es preciso ir allá y nos conduce a través de los obstáculos que nos separan de la tierra prometida” (Lowney, 2014, p. 14), con lo cual, la gerencia ignaciana se constituye como una ética organizacional más allá de un enfoque, pues estos principios determinan ciertos modos de operar y gestionar las estructuras colectivas.

Además, Lowney (2014) muestra cómo el liderazgo se traslada del vivir cotidiano a las prácticas de gestión para enfrentar los enfoques contemporáneos orientados a la “técnica” y las “tácticas”. El liderazgo ignaciano desempeña un papel diferente al que brindan los esquemas burocráticos de la gestión en donde prima la verticalidad de los procesos en las estructuras organizacionales, esto es, el centralismo en la toma de decisiones y la autoridad que puede expresarse de forma impositiva o coercitiva contra los sujetos que están subalternos o en la base de la organización.

El líder ignaciano, debe asumir estas tres actividades: el liderazgo desde adentro, el liderazgo como forma de vida y como proceso inacabado, ya que se debe estar en constante aprendizaje (Lowney, 2014). Esta propuesta se enfrenta a los modos de gerencia verticales y autoritarios, ya que la modalidad ignaciana propone la participación de todos los miembros y segmentos de la estructura en el sostenimiento de cualquier organización, todos los sujetos son potenciales líderes y cuentan con iguales capacidades administrativas (Lowney, 2014). La gerencia ignaciana aparece entonces como una alternativa diferente a los clásicos modelos lineal, funcional

y matricial, cada uno de ellos con propuestas de estructura centralizada o con varios núcleos de mando que determinan los procesos corporativos.

A su vez, el valor que se le otorga al liderazgo en la propuesta de gestión ignaciana atiende a los alcances que han logrado los jesuitas gracias a él. Lowney (2004) identifica cuatro principios que permitieron a los jesuitas llegar a ser líderes importantes, estos son: i) aceptación de fortalezas y debilidades, ii) innovación y adaptación a los cambios, iii) trato con amor al prójimo y iv) fortalecimiento de sí mismos y de los demás a través de las aspiraciones heroicas. Además, el conocimiento de sí mismo significa mayor claridad en el cumplimiento de objetivos, pues solo quien conoce y determina sus aspiraciones, así como sus errores y aspectos a mejorar, es capaz de actuar de forma coherente y cumplir objetivos sobre sí mismo o compartidos con otros seres (Lowney, 2014). Desde esta mirada, el conocimiento de sí mismo es crucial para tener claridad y seguridad en las decisiones vitales o colectivas, cuando son corporativas siendo el autoconocimiento una condición necesaria para el buen liderazgo.

De igual forma, se debe sumar la consideración del ingenio y del amor como valor igual de importante en las actividades de gestión; los jesuitas regresan a sus logros a través de la historia para reconocer aquello que les permitió llegar a tantos lugares. En esta labor de remembranza, Lowney (2014) resalta la capacidad de los jesuitas de adaptarse a distintos contextos con la máxima “todo el mundo será nuestro hogar” (p. 34). Esto constituye un principio de adaptación a los cambios, a la novedad y a las condiciones espaciales diferentes. Los jesuitas han estado siempre dispuestos a adecuarse a los cambios y a ajustar sus proyectos misionales (Lowney, 2014), siempre atendiendo a los principios de servicio y colaboración.

El amor, por otro lado, es entendido como la fuerza que mueve toda acción de liderazgo y se sobrepone a cualquier tipo de temor. Cualquier movimiento que han realizado los jesuitas debe estar mediado por la construcción de lazos leales y afectuosos, lejos de la competencia y el juicio.

De acuerdo con Lowney (2014) “Todo el mundo sabe que las organizaciones, los ejércitos, los equipos deportivos y las compañías dan lo mejor de sí cuando los miembros del equipo se respetan los unos a los otros, se estiman y se valoran...” (p. 38). Junto al amor, el heroísmo se convierte en otro de los principios centrales para la realización de cualquier actividad mediante el liderazgo, ya que así puede garantizarse la admiración y el seguimiento a los proyectos e ideas jesuitas (Lowney, 2004). El liderazgo, el conocimiento de sí mismo, el ingenio y el amor, son entonces los pilares para las prácticas de gestión ignacianas.

En cuanto a los modelos de liderazgo ignaciano que propone Lowney (2004) se destacan dos. El primero es “El explorador”, como lo denomina Lowney (2004), el cual se refiere a la experiencia vital y religiosa de Bento de Góis<sup>11</sup>, quien tenía buenas habilidades de liderazgo y negociación. El autor utiliza a Góis para resaltar cómo él había logrado “tener un pie adelante” (Lowley, 2004) en la Europa y Asia del siglo XVI. Los valores con los que Góis guiaba sus exploraciones no solo atendían a sus proyectos misionales sino también al ímpetu y liderazgo que lo caracterizaba como misionero, algo que le permitió acceder a distintos territorios y establecer vínculos con gobernantes e importantes discípulos. A la figura de Bento, se suma la de Matteo Ricci y Christofer Clavius, en quienes Lowney también encuentra una representación de los valores jesuitas.

El segundo es el de “fuentes inesperadas”, que propone varias actividades fundamentales en el ejercicio de liderazgo, como son: enseñanza y aprendizaje constantes, formación de sujetos brillantes y eminentes, fortalecimiento del carácter inspirándose en las metas misionales, innovación en la resolución de conflictos, hábitos de excelencia, buena disposición a las nuevas ideas así se llegue a la vejez, honra de la verdad e influencia en los demás mediante el ejemplo

---

<sup>11</sup> Bento de Góis, nacido en Portugal en 1562, jesuita misionero reconocido por ser el primer europeo que viajó por tierra desde India hasta China y quien demostró que Catai y China eran el mismo país.

(Lowney, 2004). De nuevo, la ética para el liderazgo se vincula a los principios misionales que han caracterizado a los jesuitas en sus exploraciones y construcción de vínculos religiosos y corporativos.

Además de Lowney (2004), muchos otros autores han realizado numerosas investigaciones acerca de la gerencia ignaciana, si bien Lowney brinda un amplio soporte teórico de gran pertinencia para entender la gerencia inspirada en el liderazgo ignaciano, es de gran importancia conocer los aportes y enfoques de otros autores. Este enfoque comprende principios y disposiciones que se pueden aplicar a perfiles de liderazgo, desde el nivel más íntimo y personal de quien es líder, hasta la dimensión organizacional que ordena y orienta a grupos de personas que trabajan por un fin común. Debido a la transversalidad de los textos fundacionales y a la gran diversidad de enfoques en los estudios de liderazgo, la selección de los principios más fundamentales del liderazgo ignaciano varía tanto como sus autores e investigadores. Gran parte de la literatura en el campo se ha enfocado en la cercanía entre las teorías y conceptos contemporáneos de liderazgo y el “modo de proceder” propio de los jesuitas (Darmain, 2005), así como en las intersecciones entre la ética empresarial, la filosofía moral y la espiritualidad ignaciana (Guibert, 2022; Lecourt & Pauchan, 2017; y Rothausen, 2017). En menor medida, se han discutido las implicaciones filosóficas y humanitarias de abordar el liderazgo moderno basándose en los valores de la espiritualidad ignaciana (Kelly & Breen, 2020).

Naturalmente, la diversidad de los enfoques en el área del liderazgo ignaciano implica cierta multiplicidad en el abordaje teórico. Aun así, es posible identificar algunas categorías fundamentales que son constantes tanto en los textos fundacionales de la espiritualidad ignaciana, como en los estudios históricos sobre la Compañía de Jesús y en las investigaciones recientes sobre liderazgo ignaciano. Los elementos más importantes se pueden reunir en: la práctica del discernimiento ignaciano en la toma de decisiones (Loyola, 2014, 1, 46; Lecourt & Pauchan, 2017;

Red Homólogos de Pastoral-AUSJAL, 2019; Rothausen, 2017), la búsqueda del bien común y la vocación de servicio —traducible a la responsabilidad social en términos de gerencia— (Sepúlveda del Río, 2018; Lecour y Pauchan, 2017, p. 6–7; Darmanin, 2005; Go, 2022; Guibert, 2017), el ejercicio de la reflexividad y la retroalimentación constantes para facilitar la adaptación y la mejora continuas (Darmanin, 2005; Guibert, 2022; Rothausen, 2017), la necesidad de una formación rigurosa de los colaboradores y líderes (Guibert, 2022) y una cultura organizacional debidamente estructurada, cooperativa y alineada con una misión compartida (Guibert, 2017; Rothausen, 2017).

Otro autor destacado en el campo del liderazgo ignaciano es José María Guibert S.J., quien en su libro *El liderazgo ignaciano, una senda de transformación y sostenibilidad* (2017), desarrolla ampliamente el encuentro entre las discusiones contemporáneas de liderazgo y los principios de la espiritualidad ignaciana, demostrando su potencial transformativo tanto a nivel personal como a nivel organizacional y social. Para Guibert (2017), el término “liderazgo ignaciano” hace referencia a la aplicación de las intuiciones y prácticas de la vida de San Ignacio de Loyola a la problemática contemporánea del liderazgo. En concreto, el liderazgo jesuita está orientado por los principios plasmados en documentos como los *Ejercicios Espirituales* (2014), las *Constituciones* (Padberg, 1996) y la correspondencia renovados periódicamente en las *Congregaciones generales* de la Compañía de Jesús y puestos en práctica por San Ignacio y por los jesuitas que lo han sucedido desde el siglo XVI hasta hoy.

Para Guibert (2017), una institución es ignaciana cuando sigue las intuiciones plasmadas en los textos fundacionales mencionados anteriormente: “buscar a Dios en todas las cosas practicando el discernimiento ignaciano” (p. 22). Para conseguirlo, es necesario seguir unas pautas generales presentes en la *Congregación general 35* (decreto 6, número): “Cuando se acerque a la realidad a través de un cuidadoso análisis del contexto, en diálogo con la experiencia, evaluado a través de la reflexión, orientado a la acción, y abierto siempre a la evaluación” (2008, citado en

Guibert, 2017, p. 22). Adicionalmente, Guibert (2017) desarrolla ampliamente las competencias personales de los líderes ignacianos, tales como los valores y las cualidades ideales —caritativa, humilde, autoconsciente, resiliente, inspiradora—, así como las competencias sociales que se reflejan en organizaciones que construyen un cuerpo para alcanzar una misión, lo que incluye: el fomento de las relaciones sanas y compasivas, el planteamiento de estrategias, objetivos y metas, los métodos de evaluación, la gestión de los procesos, etc. Todo esto se apoya en el análisis de las *Constituciones*, la *Formula*, las cartas de San Ignacio, etc.

Otro aspecto importante del planteamiento de estrategias organizacionales es el ejercicio de un liderazgo con contenido, es decir, que la orientación de las acciones de una institución debe perseguir el bien común, la defensa de la fe y la realización de la justicia a través de obras sociales.

Finalmente, se puede reconocer en los anteriores autores estudiados varias líneas temáticas, tendencias y conceptos que son comunes a la hora de hablar de gerencia ignaciana, entre los cuales se puede destacar: la búsqueda del bien común y la orientación hacia una misión medular; la flexibilidad, apertura al cambio, a la evaluación y la adaptabilidad; la cooperación, el trabajo en equipo y el amor al prójimo; el crecimiento y la búsqueda de la mejora constantes, entre otros.

Si bien estos elementos son persistentes en los estudios sobre liderazgo ignaciano, hay muchos aspectos de la espiritualidad ignaciana que no se ven recogidos en los marcos conceptuales de los estudios sobre liderazgo, y viceversa. Asimismo, el progreso constante en esta área del conocimiento hace que emerjan nuevas maneras de comprenderlos y abordarlos.

En lo que compete a la presente investigación, los principios estudiados resultan de gran utilidad, pues han tenido una aplicación directa en los procesos de *fundraising* que ha llevado a cabo la Compañía de Jesús desde sus orígenes, como se desarrollará más adelante. De la misma manera, están presentes en la matriz de medición de la eficiencia en el *fundraising* que se propone en el capítulo de análisis de resultados.

### **2.2.4.2. Gerencia ignaciana en las universidades jesuitas**

De acuerdo con los autores estudiados, es posible dimensionar la importancia del liderazgo orientado al servicio en la labor jesuita. En la investigación de Fuentes y Dueñas (2021) se confirman los planteamientos de autores como Lowney (2004) y Guibert (2017) y se retrata el modo ignaciano de realizar labores de gerencia en el campo educativo.

Particularmente, Lowney (2004) ya señala características del modo de proceder jesuita en sus expectativas misionales, que incluyen modos de generar vínculos y formas de trabajar bajo una visión ética; Fuentes y Dueñas (2021) presentan cómo esto se expresa en la gestión de una institución de educación superior. Para estas autoras, el liderazgo ha sido un asunto de gran importancia para el cumplimiento de metas institucionales; el liderazgo en esta investigación sigue la misma línea discursiva de Lowney (2004) y se describe como una estrategia para potenciar las habilidades de los grupos, en este caso, de una comunidad académica.

El liderazgo como principio institucional significa unos modos de operar desde las esferas administrativas y pedagógicas; son unos modos particulares de tramitar los asuntos internos de la universidad y una forma específica de educar en la que se potencien las habilidades críticas y reflexivas de los alumnos que ingresan a la universidad (Fuentes & Dueñas, 2021). Para la gestión ignaciana, en el caso de la Pontificia Universidad Javeriana, se puede hablar de una ética del trabajo que va del ámbito administrativo al de la enseñanza.

El liderazgo como principio de gerencia y cultura pedagógica no solo se enuncia como otra de las insignias institucionales, también implica un trazado metodológico y de evaluación de procesos. Fuentes y Dueñas (2004) señalan cómo el Proyecto Educativo de la Universidad se constituye gracias a los principios éticos ignacianos, algunos de ellos señalados por Lowney (2004) y Guibert (2017), como la formación en excelencia.

Entre las iniciativas más recientes en esta materia, se resalta el Taller de Liderazgo Javeriano como una forma de evaluar el vínculo entre los principios institucionales ignacianos y los procesos de enseñanza-aprendizaje, así como las prácticas administrativas que se daban al interior de la universidad para el año 2020 (Fuentes & Dueñas, 2021). El objetivo es caracterizar la comunidad en su relación con dichos principios de liderazgo y fortalecimiento de capacidades, e igualmente, analizar los alcances que han tenido los proyectos ignacianos.

Junto al liderazgo, la vocación por el servicio es lo que fundamenta la apuesta educativa en la universidad. Lo que se ha pretendido con el Taller de Liderazgo Javeriano es formar líderes que reconozcan su importante papel en la academia y en la sociedad, e igualmente, el impacto que pueden realizar desde sus profesiones. El Taller está situado desde lo que podría denominarse un modelo de pedagogía ignaciana, en donde los saberes se direccionan a la mejora de la calidad de vida de los grupos humanos (Fuentes & Dueñas, 2021).

La apuesta educativa que recae en los estamentos institucionales, principalmente en maestros y administrativos, se encamina a la formación para el servicio a la sociedad y el alcance de una vida digna para todos, de forma equitativa. Aparte de esto, el Taller de Liderazgo se plantea como una propuesta de libre participación para la comunidad javeriana y su dirección está a cargo de la Vicerrectoría del Medio Universitario, teniendo hasta el momento un alcance que supera a más de 3000 alumnos (Fuentes & Dueñas, 2021). Se entiende entonces que la relevancia que tienen los principios ignacianos en la institucionalidad ha sido posible gracias a la acogida de proyectos que vinculan a los alumnos con la razón de ser la universidad. Las autoras, en esta investigación, muestran también que estas apuestas como el Taller de Liderazgo Javeriano han venido siendo evaluadas con regularidad.

Sin embargo, el taller solo ha sido una de las propuestas recientes para el fortalecimiento de las dinámicas de liderazgo enmarcadas en los principios ignacianos, pues en la universidad,

desde el año 2006, se implementó el Programa de Liderazgo Javeriano. De este programa nace el Taller de Liderazgo Javeriano como una de las diversas iniciativas que han sido implementadas. De acuerdo con las autoras, hacia el año 2018 se realizó un análisis de los alcances y metas que aún están por cumplir en el Programa. “Para ello, se recopiló e identificó la información de los participantes en términos estadísticos y con énfasis en los datos que se recolectan de manera institucional (indicadores de satisfacción, de cobertura y de pertinencia)” (Fuentes & Dueñas, 2021, p. 24). Las actividades evaluativas del programa han sido cruciales para entender la respuesta que se ha dado desde el estudiantado y los grados de asimilación que han tenido de los principios ignacianos

De los impactos positivos de las iniciativas del programa resulta pertinente destacar tres: primero, fueron principios que aportaron a su trayecto laboral al terminar la carrera; segundo, poniendo en perspectiva la educación para la construcción del país, la Universidad Javeriana ofreció egresados formados para el servicio; tercero, se fomentó la apropiación de los principios ignacianos por parte de la comunidad académica (Fuentes & Dueñas, 2021). Las mediciones se han hecho a través de los años principalmente mediante mecanismos de análisis y recolección de información cualitativos.

En medio de la investigación con los alumnos, se encontró que hay varios conceptos centrales en el imaginario estudiantil a propósito de los principios ignacianos de la institución, entre estos se encuentran: liderazgo, espiritualidad, equipo, discernimiento, amor, ser integral, poder, reflexión, Dios y autorreconocimiento (Fuentes & Dueñas, 2021). En ese orden descendente, las autoras sitúan los niveles de favorabilidad frente a ciertos conceptos asociados a la filosofía de la institución, siendo el servicio (53%) y el liderazgo (52%) aquellos que tenían mayor afinidad entre los grupos de alumnos estudiados.

Algo curioso de este sondeo retomado por Fuentes y Dueñas (2021) en su investigación, es que varios de los conceptos que asociaron los estudiantes son los mismos planteados por Lowney (2004), Guibert (2017), y otros autores de gerencia ignaciana en su trabajo, como son el trabajo en equipo, el amor, la integralidad y, claramente, el liderazgo. Con esto, se ve que los estudiantes tienen consciencia de los valores que guían y fundamentan el proceder académico y administrativo de la universidad.

Entre la comunidad estudiantil, existe certeza frente a los principios institucionales y su relación con las dinámicas de la sociedad, especialmente desde el liderazgo. Siguiendo a las investigadoras, “Una persona que pone en práctica el liderazgo al estilo ignaciano tiene vocación de servicio desde su lugar en el mundo y desde el amor, para otros y con otros, que le permita ‘en todo amar servir’” (p. 33). Los alumnos no afirman su responsabilidad como egresados desde una posición individualista sino desde su papel como profesionales que fueron formados bajo los principios de la colaboración, el liderazgo y el conocimiento al servicio del bien común, esto es, desde la misión ignaciana.

El amor, principio que ya refería Lowney (2004), está directamente vinculado con las acciones de liderazgo. De acuerdo con Fuentes & Dueñas (2021), el amor es un motor en el pensamiento ignaciano y debe apuntarle a servir y motivar la realización de unas labores determinadas: “El amor por lo que se hace y por lo que se entrega” (2004, p. 34). Lowney demostró cómo el amor fue uno de los afectos que motivó a importantes misioneros en la historia, que lograron importantes vínculos alrededor del mundo gracias a la entrega fervorosa en su quehacer religioso. Fuentes y Dueñas (2021) retratan cómo aquello señalado por Lowney (2004), a propósito de unos modos de hacer de acuerdo con la ética jesuita, se lleva a cabo en la gestión educativa.

Lowney (2004) y Guibert (2017) también insisten en la necesidad de que el liderazgo esté acompañado y apoyado por el autoconocimiento, pues le otorga mayor seguridad a quien pretende

llevar el mando de un grupo. Fuentes y Dueñas (2021) muestran cómo el ser integral, un modo de autorreconocimiento fue crucial para los ejercicios de liderazgo en la gestión educativa. En este caso, muestran cómo las propuestas pedagógicas que se dan en la universidad buscan que los alumnos sean conscientes de sus capacidades intelectuales, razón por la que las carreras suelen tener oportunidades de transversalizar diversos campos del conocimiento. El “ser integral” como principio establece como meta una educación que fortalezca habilidades hacia diversas esferas del saber (Fuentes & Dueñas, 2021). Esto, de nuevo remite a Lowney (2004), quien defiende la necesidad de tener un pie adelante siempre, en la academia y para el saber, lo que significa siempre estar al tanto de otros campos del conocimiento.

Al igual que Fuentes y Dueñas (2021), las investigadoras Kelsey (2020), Murray (2020) y Kirby (2020) han llevado a cabo investigaciones similares en la universidad jesuita Creighton, en Nebraska, Estados Unidos. Cada una de estas autoras ha evaluado y demostrado las grandes potencialidades de la formación curricular (Kirby, 2020) y no curricular (Murray, 2020; Kelsey 2020) de estudiantes universitarios en los valores y principios éticos del liderazgo ignaciano, así como en sus aplicaciones éticas en contextos específicos de las comunidades locales.

A través del análisis cualitativo, estas autoras presentan avances y logros de los diferentes programas de formación en liderazgo ignaciano presentes en la universidad, proporcionando un panorama inspirador para la ejecución de proyectos similares en instituciones de educación superior interesadas en formar profesionales comprometidos con la justicia social y la acción crítica.

Murray (2020) evalúa la pertinencia de programas de incidencia locales inspirados en la vida y el modo de proceder de San Ignacio y de jesuitas contemporáneos como John M. Staudenmayer, S.J., quienes se involucraron a profundidad con las comunidades de ubicaciones geográficas específicas, permitiendo la transformación tanto interior como exterior a partir del

reconocimiento de las necesidades particulares. Nuevamente, se puede ver en este proyecto la presencia de los principios del liderazgo ignaciano que describe Lowney (2004) con la premisa jesuita “todo el mundo es nuestra casa” (p. 149), al igual que las intuiciones retomadas por Guibert (2017) y presentes en las Congregaciones Generales 35 (2008), citadas en Guibert, (2017) de aproximarse a los contextos con una lectura cuidadosa y atenta.

Por su parte, Kirby (2020) hace una descripción curricular que da cuenta de la aplicación concreta de los principios del liderazgo ignaciano en un programa educativo de formación profesional, que permite ver la presencia de todos los principios y reflexiones aquí expuestos, más una gran variedad de actividades y experiencias de aprendizaje que los ponen en práctica y llevan al estudiante en un camino de autorreflexión y búsqueda de propósito.

A su vez, Murray (2020) presenta una investigación acerca de un seminario no curricular muy similar al impartido en la Pontificia Universidad Javeriana, en el que se pretende acercar a los estudiantes a su vocación como ciudadanos críticos, informados y comprometidos con su realidad social. También resume cómo el seminario busca promover el autoconocimiento —concepto retomado por Lowney (2004) y por Guibert (2017) — para formar líderes conscientes de sus talentos y capacidades, dispuestos a ponerlos al servicio de la comunidad y el bien de la sociedad.

En resumen, se han revisado varios textos alrededor de la gerencia ignaciana que brindan aportes valiosos cada uno. Por un lado, el texto Lowney (2004) se centra en los valores ignacianos y pone su mirada a varias figuras del pasado para señalar el éxito de muchos de sus principios. El liderazgo para Lowney (2004) se proyecta para diversos modos de proceder, entre ellos, el campo de la gestión y la administración, pues a lo largo de la historia los jesuitas han llegado a fundar y ser parte de instituciones importantes de diversa índole, entre ellas, instituciones de educación superior.

Adicionalmente, Guibert (2017) y muchos otros autores realizan investigaciones acerca de las intersecciones entre la espiritualidad ignaciana y las teorías de liderazgo contemporáneas, señalando sus puntos de encuentro, principios y enfoques principales.

Por otro lado, Fuentes y Dueñas (2021) exponen un caso de gestión educativa, en el que se presenta la aplicación concreta de un proyecto que se alinea con las teorías de liderazgo ignaciano en el marco de valores que ha sido señalado por los distintos autores estudiados anteriormente, de acuerdo con el vínculo entre las investigaciones sobre la base misional y unos modos de proceder institucionalmente. Lo importante aquí es que se tenga claridad sobre todos los asuntos éticos, administrativos y pedagógicos implicados en el modo de gerencia ignaciana.

En ese sentido y con el fin de realizar el análisis del proceso de *fundraising*, la propuesta del modelo de medición de su eficiencia se compone de 5 dimensiones, 5 variables y 10 indicadores, inspirados en los principios de liderazgo y *fundraising* ignacianos de acuerdo con Guibert (2017), Lowney (2014) y Clancy (1993), que se describirán en el siguiente capítulo.

### ***2.2.5 Definición y perspectivas interdisciplinarias del fundraising***

Con el fin de dar un contexto a esta investigación, se emprende la misión de dar una definición al *fundraising* a partir del análisis de las definiciones que algunos autores le dan desde algunas disciplinas como son relaciones públicas, filantropía, *marketing*, artes, economía, comunicación e información. Es de gran importancia destacar que se estudian varios autores de las relaciones públicas teniendo en cuenta que es la disciplina en la cual se identificó el mayor número de definiciones.

En ese sentido, Kathleen S. Kelly, teórica de las relaciones públicas y administradora académica estadounidense, define el *fundraising* como “la gestión de las relaciones entre una organización benéfica y sus públicos donantes” (Kelly, 2012, p. 8). Asimismo, para Palencia-Lefler et al., (2001); Torres, (2011) y Burkardt, (2005), es una especialización de las relaciones públicas

y lo entienden como la gestión de las relaciones ambientales de la organización para la consecución de recursos que buscan aumentar y proteger su autonomía, dando valor a los cuatro modelos de las relaciones públicas, que combinan la dirección de la comunicación (unidireccional versus bidireccional) y el equilibrio del efecto que se pretende (asimétrico versus simétrico).

De igual forma, para Kelly, (2012) el propósito principal del *fundraising* no es buscar recursos para el propio bien, es el de ayudar a las organizaciones sin ánimo de lucro con la gestión de las interdependencias ambientales con sus donantes y su efectividad se da gracias a su integración a las relaciones públicas, que le permite la medición de su autonomía y de sus públicos estratégicos a los que les debe entregar informes de rendición de cuentas.

Sobre este tema, Watson en su artículo *La Voz del Fundraising* afirma que en la azarosa aventura del *fundraising* tiene que haber un compromiso entre las técnicas del *fundraising* y las propuestas e investigación de las RR. PP” (Palencia-Lefler et al., 2001, p. 25). En ese sentido, los autores afirman que, aunque esta definición es muy completa y avanzada, el *fundraising* sigue sin ser un tema de gran interés para los grandes teóricos de las relaciones públicas, pues para muchos es un tema misterioso de hacer aparecer dinero, para otros autores es un tema que se relaciona con pedir limosna, lo que puede afectar a la reputación de la organización y, en algunos casos, emplea dudosas prácticas.

En esta misma línea, desde este campo de las relaciones públicas, Manuel Palencia-Lefflers Ors, define el *fundraising* en su libro *El Arte de Captar Recursos* como “el proceso de resolución de solicitar y aceptar regalos económicos de individuos, empresas y fundaciones para organizaciones no lucrativas, especialmente las gestionadas por profesionales del *fundraising*”. (Palencia-Lefler, 2001, p. 20).

También, como ya se mencionó, este autor coincide en que no hay consenso sobre las definiciones del *fundraising* y propone que sea entendido a partir de su relación con la filantropía

que es el “instrumento legal y social para solicitar riqueza privada para propósitos públicos” (Palencia-Lefler et al., 2001, p. 20), la cual es realista, organizada, intervencionista, moralista y evolucionó gracias a la aparición del tercer sector y el voluntariado, en el marco de la consecución de donaciones a gran escala a través de una actividad profesionalizada que incluye estrategia y planificación.

Asimismo, propone que también sea entendido a partir de su incidencia en las relaciones públicas, ya que se preocupa en comunicar las necesidades, mostrar la transparencia en la gestión, cumplir con los requerimientos de los donantes, rendir cuentas y ser para la sociedad un agente cultural de cambio, para el desarrollo de sus actividades. Hay que añadir la inclusión de técnicas de imagen corporativa, *marketing* y publicidad que le permiten al *fundraising* diseñar proyectos para asegurar los recursos que la organización necesita para cumplir con su misión (Torres, 2011).

Otros autores que definen el *fundraising* desde la perspectiva de las relaciones públicas son James E. Grunig, que entiende el *fundraising* como “la gestión de la interdependencia entre las organizaciones sin ánimo de lucro y sus donantes” (Torres & Heras-Pedrosa, 2017, p. 375) y Ulrike Burkardt, quien en su investigación *El Concepto de fundraising y su aplicación a las donaciones monetarias procedentes de particulares*, identificó dos elementos recurrentes en las definiciones de *fundraising* : “por un lado el carácter de relaciones públicas, que está presente en el término y que pretende alcanzar una mayor familiaridad con la entidad a través de la creación de una imagen positiva de la misma, y, por otro, el logro de la motivación suficiente para que se done dinero” (Burkardt, 2005, p. 5).

En igual sentido, Rocío Torres Mancera, desde el punto de vista de relaciones públicas indica que el *fundraising* son los métodos y herramientas que se utilizan para interactuar con los diversos *stakeholders* o públicos de interés que tiene por objetivo aumentar la cantidad y la calidad

de los recursos que recibe la organización, materializados en donaciones en dinero o en especie, a través de organización de actividades y membresías, entre otras.

Desde la perspectiva de la filantropía, Henry A. (Hank) Rosso asegura que *Fundraising is the Gentle Kind of Teaching People the Joy of Giving* (Burkardt, 2005, p. 3) que en español significa “La recaudación de fondos es la forma amable de enseñar a las personas el placer de dar”. Rosso pone de manifiesto que el *fundraising* no es sobre pedir dinero, es el proceso a través del cual se conoce a los donantes para que se involucren con la organización y se comprometan con la causa. Es decir, es “un complejo proceso para tratar de involucrar personas para que participen en una causa que responde a necesidades humanas y que vale la pena apoyar con donativos” (Rosso, 1993, citado por Torres & Heras-Pedrosa, 2017, p. 11).

De la misma forma, en su libro *Achieving Excellence in Fund Raising* Rosso indica que “la recaudación de fondos debe estar al servicio de la filantropía”; no puede ser un fin en sí misma. Cuando el fin es la organización, el sentido filantrópico se reduce, ya que el *fundraising* es un medio para que la organización pueda cumplir su misión y se debe vivir como una filosofía organizacional (Gallatin United Way, 2021; Torres, 2011).

De tal manera que, el *fundraising* como servidor de la filantropía debe ser parte del sistema de gestión de una organización, ya que no puede ser una actividad separada y aislada y debe garantizar la confianza en los donantes a través del cumplimiento de su misión por parte del personal y los voluntarios encargados de representarla con integridad buscando la mejora en la calidad de vida de las personas a través de obras en beneficio de la comunidad (Torres, 2011).

Por otra parte, desde el punto de vista de las artes, William Byners, en su libro *Fundraising and Development*, le da la visión de estrategia al considerarlo como una actividad cotidiana que tiene por objetivo aumentar la capacidad de la entidad para que pueda cumplir con su misión a través de la consecución de recursos. Esta labor de *fundraising* se debe realizar durante todo el año,

con dedicación completa y de forma estratégica, como bien lo indica en su libro *Management and the Arts* al citar a Stanley Weinstein con la conocida frase entre los *fundraisers*: “La recaudación de fondos exitosa es cuando la persona adecuada le pide al cliente potencial adecuado la cantidad adecuada para el proyecto adecuado en el momento adecuado y de la manera correcta” (Byrnes, 2009, p. 379).

A su vez, a partir de la comunicación e información, Margarita Pérez y Teresa Gómez, indican que el *fundraising* requiere de una cultura organizacional sólida y de gestión que le permita tener apertura con el mundo empresarial y con la sociedad para reivindicar su papel como agente educativo, cultural y de progreso.

De acuerdo con la definición de Giovanni Di Domenico: “una estrategia de localización y captación sistemática de fondos (y por extensión de otros recursos: capital humano, tecnológico...) con la finalidad de mantener vivos de manera continuada los objetivos institucionales, las actividades, los proyectos y el crecimiento de una organización” (Pérez & Gómez, 2013, p.6).

Desde el punto de vista del *marketing*, Philip Kotler, en su libro *Strategic Marketing for Non-Profit Organizations* sugiere que “el *fundraising* ha alcanzado una orientación de *marketing* en su desarrollo y no se puede considerar como una solicitud de dinero, basada en motivos filantrópicos, sino como el intercambio de valores, que satisface las necesidades de los donantes” (Kotler & Andreasen, 2014, p. 352).

Burkardt, (2005). *El concepto de fundraising y su aplicación a las donaciones monetarias procedentes de particulares.*, citando a Kotler, lo define como un principio del *marketing* que permite a las entidades planificar, analizar, realizar y controlar proyectos para crear y fomentar relaciones en beneficio del público interesado en los objetivos de la entidad, como es el caso de las organizaciones sin ánimo de lucro que ofrecen servicios y bienes para lograr el bienestar social y

que deben realizar acciones permanentes de *marketing* para conseguir los recursos para cumplir con su objetivo (Burkardt, 2005, p. 3).

Asimismo, Nicole Fabisch, en su libro *Fundraising: donaciones, patrocinios y más*, lo define como el proceso de planeación estratégica para la consecución de dinero, bienes, tiempo y conocimientos para el logro de objetivos de interés general (Citado en Torres & Heras-Pedrosa, 2017).

En la línea de la economía, en su libro *Fundraising*, Urselmann (2014) lo define como: el análisis, la planificación, la ejecución y el control sistemáticos de todas las actividades de una organización con privilegios fiscales, cuyo objetivo es recaudar todos los recursos necesarios (dinero, material y servicios) al menor costo posible mediante una orientación coherente hacia las necesidades de los proveedores de recursos (particulares, empresas, fundaciones, instituciones públicas) (p. 1).

Por su parte, Ulrike Burkardt, lo define como una ecuación económica al establecer que “se trata de la captación de fondos necesarios sin que la entidad tenga que dar una contrapartida material adecuada con el mercado” (Burkardt, 2005, p. 3) y a su vez manifiesta que hace referencia al fomento de valores, la construcción de relaciones, al cambio social y mejorar la calidad de vida de las personas.

Una vez terminado este análisis, para facilitar la comprensión del lector, en la tabla 8 a continuación, se consolidan las definiciones estudiadas a partir del campo de estudio de los diferentes autores.

**Tabla 8.** Definiciones del fundraising: perspectivas interdisciplinarias

<b>Campo de estudio</b>	<b>Autor</b>	<b>Definición</b>
<b>Relaciones Públicas</b>	Kathleen S. Kelly (2012)	El <i>fundraising</i> se entiende como la gestión relaciones que realiza la organización con sus donantes y sus públicos. Por tanto, se puede entender como la gestión de las relaciones ambientales de la organización para la consecución de recursos que buscan aumentar y proteger su autonomía.
	Manuel Palencia-Lefflers Ors (2001)	Es el proceso de solicitar y aceptar regalos económicos de individuos, empresas y fundaciones para organizaciones sociales, a través de la gestión de un profesional del <i>fundraising</i> .
	James E. Grunig y Hunt (1984)	Es la gestión de la interdependencia entre las organizaciones sociales y sus donantes.
	Rocío Torres Mancera (2020)	Son los métodos y las herramientas que utiliza una organización para interactuar con su <i>stakeholders</i> , con el fin de aumentar la cantidad y la calidad de los recursos que recibe la organización, a través de la organización de actividades y membresías, entre otras.
<b>Filantropía</b>	Henry A. Rosso (citado en Burkardt, 2005, p. 3)	La recaudación de fondos es la forma amable de enseñar a las personas el placer de dar.

Campo de estudio	Autor	Definición
		Es el proceso que busca involucrar personas con una causa que busca atender las necesidades humanas y que vale la pena apoyar con donativos.
	Rocío Torres Mancera (2020)	Es un proceso complejo que busca que personas se involucren con la causa, para que participen a través de donativos para dar respuestas a las necesidades humanas.
<b>Artes</b>	William Byrners (2009)	Es una actividad cotidiana que busca incrementar la capacidad de las organizaciones para que puedan cumplir con su misión a través de la consecución de recursos de forma estratégica y continua.
<b>Economía</b>	Michale Urselman (2014)	Es el análisis, la planificación, la ejecución y el control sistemáticos de todas las actividades de una organización con privilegios fiscales, cuyo objetivo es recaudar todos los recursos necesarios (dinero, material y servicios) al menor costo posible mediante una orientación coherente hacia las necesidades de los proveedores de recursos (particulares, empresas, fundaciones, instituciones públicas).
	Ulrike Burkardt (2005)	El <i>fundraising</i> es una ecuación económica que busca los recursos

Campo de estudio	Autor	Definición
		<p>sin que la organización tenga que dar una contrapartida equivalente con el mercado, a través del fomento de los valores institucionales y la construcción de relaciones, para el cambio social y mejorar la calidad de vida de las personas.</p>
<b>Marketing</b>	Philip Kotler (citado en Kotler & Andreasen, 2014, p. 352).	<p>El <i>fundraising</i> ha alcanzado una orientación de marketing en su desarrollo y no se puede considerar como una solicitud de dinero, basada en motivos filantrópicos, sino como el intercambio de valores, que satisface las necesidades de los donantes.</p>
	Nicole Fabisch (Citado en Torres & Heras-Pedrosa, 2017).	<p>Es el proceso de planeación estratégica para la consecución de recursos como son: el dinero, los bienes, el tiempo y los conocimientos; para lograr los objetivos de interés general.</p>
	Ulrike Burkardt (2005)	<p>El <i>fundraising</i> hace referencia al fomento de valores, la construcción de relaciones y al cambio social y mejorar la calidad de vida de las personas, razón por la cual el estudio del <i>fundraising</i> se debe realizar bajo la sombra del marketing.</p>

Campo de estudio	Autor	Definición
<b>Comunicación e información</b>	Giovanni Di Domenico (citado en Pérez & Gómez, 2013, p.6).	Es una estrategia de localización y captación sistemática de fondos, que tiene como fin mantener vivos los objetivos institucionales, las actividades, los proyectos y el crecimiento de la organización.
	Margarita Pérez y Teresa Gómez (2013)	El <i>fundraising</i> necesita de una cultura organizacional sólida y de gestión, que le permita tener apertura con el mundo empresarial y con la sociedad para reivindicar su papel como agente de cambio social y de progreso.

*Fuente:* Elaboración propia.

Teniendo en cuenta lo anterior, a continuación, se presentan algunas conclusiones como antesala para presentar la definición de *fundraising* que se propone para el desarrollo de esta investigación:

**Enfoque relacional:** en varias de las definiciones se destaca la importancia de las relaciones para el *fundraising*. Kelly, (2012) y Grunig & Hunt, (1984) resaltan la importancia de las relaciones con los donantes potenciales y actuales, pues el *fundraising* no es tan solo una solicitud de dinero; es un proceso de construcción y gestión a través de relaciones duraderas para garantizar el apoyo sostenible a largo plazo.

**Diversificación de recursos:** el *fundraising* no se puede limitar únicamente a la recaudación de dinero. Torres, (2020) menciona la importancia de obtener recursos también en especie a través de organización de actividades y membresías, entre otros, resaltando la importancia de la diversificación de las fuentes de apoyo.

**Fomento de la filantropía:** como ya se dijo, el *fundraising* va más allá de solicitar recursos. Para Henry Rosso, a través del *fundraising* se enseña a las personas el placer de dar; se trata de inspirar en las personas el sentido de generosidad.

**Enfoque estratégico:** Se resalta la importancia de la planeación estratégica del *fundraising*, como es el caso de Giovanni Di Domenico, Nicole Fabisch y William Byner quienes proponen el abordaje del *fundraising* desde una planeación sistemática para alcanzar sus metas financieras y misionales.

**Orientación de marketing:** El *fundraising* es considerado como un intercambio de valores que buscan la satisfacción de las necesidades de los donantes a través de la construcción de relaciones a largo plazo que satisfagan las necesidades y deseos de los donantes.

#### ***2.2.6 Propuesta de una definición de fundraising***

**Para la realización de esta tesis doctoral, la investigadora define el *fundraising* como el conjunto de estrategias planificadas y ejecutadas por las organizaciones sociales para obtener los recursos, tanto financieros como en especie, necesarios para cumplir su misión. Esta labor se fundamenta en el fomento de sus valores filantrópicos y en la construcción de relaciones duraderas con sus aportantes, para conseguir su retención y fidelización. Esto se logrará, con la implementación de técnicas de *marketing*, comunicación, relaciones públicas y negociación, orientadas a cultivar el apoyo y compromiso continuo de sus colaboradores.**

### 3. Capítulo III

#### Metodología de la investigación

En este capítulo se presenta el plan detallado y los métodos utilizados para dar respuesta a los objetivos de investigación, pues de acuerdo con Creswell (2009) en la metodología se establece el marco en el que se realiza el estudio, es decir, el enfoque, los momentos de investigación, el tipo de investigación, las técnicas utilizadas para levantar la información y la manera en la que se realizará su análisis.

Este apartado se divide en cinco secciones. En la primera se justifica el enfoque de investigación, en la segunda se presenta el estudio de caso como tipo de investigación y se describen los dos casos de estudio, en la tercera se describe el diseño de la investigación y la unidad de análisis, en la cuarta se describen los instrumentos utilizados para la recolección de datos y las técnicas utilizadas para el análisis de estos y en la quinta sección se describe la manera en la que se analizan los datos obtenidos.

#### 3.1 Justificación del enfoque mixto

Se seleccionó un enfoque de investigación mixto ya que la presente investigación busca brindar una mirada diferente a la medición de la eficiencia en el proceso de *fundraising* en universidades que permita comprender dicha eficiencia más allá de una calificación y que a la vez sea útil para las instituciones educativas permitiéndoles hacer un ejercicio crítico de su propio proceso interno de *fundraising*.

Por otra parte, la investigación tiene tres momentos clave: la construcción de variables e indicadores apropiados para darle una mayor profundidad a la evaluación, el desarrollo del modelo de medición de la eficiencia y, por último, su aplicación en los dos casos seleccionados.

El enfoque mixto se caracteriza por tomar información mediante métodos cuantitativos y cualitativos, por lo tanto, en cada una de las etapas se utiliza uno u otro método según el objetivo

de investigación de la etapa. Durante la primera etapa las variables e indicadores se identifican y construyen bajo un enfoque cualitativo ya que emergen de la literatura revisada; por ello es de gran importancia la exploración, descripción y comprensión en este primer momento. En el segundo momento, durante el desarrollo del modelo de medición de la eficiencia, se espera que el modelo permita dialogar con quien lo aplica y a su vez obtener una escala de medición adecuada, por lo cual se mezclan ambos enfoques (cualitativo y cuantitativo). Finalmente, se espera aplicar este modelo a dos casos seleccionados lo cual se pretende hacer mediante entrevistas con personal de ambas entidades y la aplicación de la escala de medición en cada uno de los casos.

Cabe destacar que, si bien se eligieron dos entidades para aplicar el modelo, con esta investigación se busca que la propuesta de modelo pueda ser transferida a contextos similares e instituciones de carácter educativo o social, que tengan interés en aplicarlo. Teniendo en cuenta lo anterior, el último momento de la investigación obedece nuevamente a la aplicación de ambos enfoques, pues se espera contar con la información cualitativa producto de las entrevistas realizadas a los participantes, la calificación medible aplicada por los mismos participantes de las entrevistas y la utilidad del modelo para otras organizaciones con contextos y en sectores similares a los aquí analizados. Teniendo en cuenta lo anterior, el enfoque mixto se presenta a lo largo de la investigación de la siguiente manera:

**Tabla 9.** *Momentos de la investigación*

<b>Momentos de la investigación</b>	<b>Enfoque</b>
Momento 1: Construcción de las variables e indicadores	Cualitativo
Momento 2: Desarrollo del modelo de medición	Cualitativo – Cuantitativo
Momento 3: Aplicación del modelo en los dos casos de estudio	Cualitativo – Cuantitativo

*Fuente:* Elaboración propia.

Como se evidencia en la anterior tabla, hay dos momentos en donde concurren ambos métodos, sin embargo, la investigación tiende a darle un mayor peso a lo cualitativo, pues el primer momento es clave para la construcción del modelo. Es importante recordar que, bajo la mirada de

autores como Hernández Sampieri et al. (2014), el enfoque mixto se debe presentar “como un continuo en donde se mezclan los enfoques cuantitativo y cualitativo, centrándose más en uno de ellos o dándoles el mismo “peso” (p. 534), es por ello por lo que la presente investigación se inclinaría dentro de ese continuo hacia la investigación cualitativa.

Por otra parte, el enfoque cualitativo permite realizar el estudio en su contexto y en su cotidianeidad, siendo características fundamentales para comprender el proceso de *fundraising* en su contexto natural, que en este caso son las universidades de Deusto y Javeriana, para comprender la influencia de los elementos contextuales en la eficiencia de este proceso al interior de estas instituciones. Asimismo, permite explorar las perspectivas y experiencias de los equipos que participan en este proceso, para conocer cómo lo llevan a cabo e identificar las oportunidades y desafíos, con el fin de comprender el impacto que pueden tener en la eficiencia del proceso. En palabras de los autores, “la investigación cualitativa proporciona profundidad a los datos, dispersión, riqueza interpretativa, contextualización del ambiente o entorno, detalles y experiencias únicas” (Hernández Sampieri et al., 2014, p. 16).

En lo que respecta al enfoque cuantitativo dentro de las dos siguientes etapas, este enfoque permitirá desarrollar un modelo de medición calificable y al aplicarlo permitirá ponderar las diferentes variables que se analizan y así tener un conocimiento objetivo de la eficiencia dentro del proceso de *fundraising*. Igualmente, se espera que esta aplicación pueda servir para diversos casos con contextos similares a los casos de estudio seleccionados, lo cual obedece a una de las características del enfoque cuantitativo mencionadas por Hernández Sampieri et al. (2014).

Finalmente, se espera que la elección del orden de aplicación de cada uno de los enfoques permita obtener una perspectiva única que nutra las preguntas de investigación y añada una perspectiva nueva a la de autores como Guibert (2017), y Rothausen (2017), Iglesias et al. (2014) y Rastrollo (2017).

### 3.2 Diseño de investigación y unidad de análisis

La unidad de análisis de esta investigación es el proceso de *fundraising* en las universidades de Deusto y Javeriana. Este proceso es entendido como el conjunto de estrategias planificadas y ejecutadas por las organizaciones sociales para obtener los recursos, tanto financieros y en especie, necesarios para cumplir su misión.

Este proceso, como unidad de análisis, es de gran importancia en un contexto en el que se ha presentado una fuerte recesión económica por “la alta inflación que se ha venido presentando en diferentes países del mundo, la volatilidad de la economía y la crisis bancaria” (Rodríguez, 2023).

Estos factores que influyen en una posible recesión económica, entre otros, dan gran relevancia a la unidad de análisis. En la medida en que se logre una mayor eficiencia se logrará conseguir los recursos económicos para aportar a la estabilidad financiera de las universidades, esto se logrará con la consolidación de relaciones estables y duraderas con los donantes.

Por la anterior razón, entre otras que se explicarán en el siguiente apartado, el análisis de la unidad se realiza en dos universidades, Deusto y Javeriana, como se ha mencionado anteriormente, con el fin de identificar las particularidades de cada uno de sus procesos y comprender la influencia de su contexto y de los equipos que intervienen en la eficiencia de este proceso. Pues, con esta investigación se busca aportar una herramienta de medición mixta que sea un complemento a las diferentes evaluaciones sobre la eficiencia del *fundraising* que sea de fácil comprensión y aplicación, ya que en la mayoría de las universidades y organizaciones sociales las unidades que realizan esta actividad están conformadas por equipos de trabajo muy pequeños y que deben desempeñar gran multiplicidad de funciones.

De acuerdo con esta unidad de análisis y la forma en la que se abordará, a continuación, se presenta el diseño de investigación para dar cumplimiento a cada uno de los objetivos planteados:

**Tabla 10.** Relación entre momentos, objetivos, enfoques, técnicas y resultados esperados

Momento	Objetivo	Enfoque	Técnica	Resultado esperado
1	Identificar las dimensiones y variables críticas que influyen en la eficiencia del proceso de <i>fundraising</i> en universidades.	Cualitativo	Diario de campo y revisión documental.	Dimensiones, variables e indicadores que influyen en la eficiencia del proceso de <i>fundraising</i> y el conjunto de indicadores de evaluación.
	Establecer un conjunto de indicadores que permitan evaluar la eficiencia del proceso de <i>fundraising</i> en universidades.	Cualitativo	Diario de campo y revisión documental.	
2	Desarrollar una escala de medición adecuada para la evaluación mixta de la eficiencia del proceso de <i>fundraising</i> en universidades.	Cualitativo – cuantitativo	Matriz de organización de información y escala de medición.	Modelo de medición mixto para evaluar la eficiencia del proceso de <i>fundraising</i> en universidades.
3	Validar el modelo propuesto a través de su aplicación en las universidades Deusto y Pontificia Universidad Javeriana.	Cualitativo – cuantitativo	Entrevistas y aplicación de escala de medición.	Aplicación del modelo en dos momentos: 1. mediante entrevistas con el personal de las universidades y 2. aplicación de la escala de medición por parte del personal.

*Fuente:* Elaboración propia.

Teniendo en cuenta que el diseño de investigación se centra en dos casos particulares, para su desarrollo y aplicación es importante definir desde la metodología cuáles serán ambos casos y cómo funciona en estas universidades el proceso de *fundraising*.

### 3.3 Estudios de caso

Definido el enfoque mixto, se seleccionó como diseño de investigación el estudio de caso múltiple pues son “estudios que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta analizan profundamente una unidad holística para responder al planteamiento del problema,

probar la hipótesis y desarrollar alguna teoría” (Hernández Sampieri y Mendoza, 2008 citado en Hernández Sampieri et al., 2014, p.164).

Teniendo en cuenta lo anterior y que en esta investigación la unidad es el proceso operativo de *fundraising* en universidades, el estudio de caso permite el análisis en profundidad de este proceso y su contexto gracias a que permite el uso de varias fuentes de datos.

Para dar respuesta al objetivo principal, el estudio de caso resulta apropiado porque permite “el desarrollo de una teoría que puede ser transferida a otros casos” (Martínez, 2006, p. 173), siendo de gran importancia para esta investigación con la que se busca proponer un modelo que sea de gran utilidad para las universidades y organizaciones sociales.

Otra razón por la cual se seleccionó el estudio de caso es que este permite realizar el análisis de varios casos a la vez como únicos para “estudiar la realidad que desea explorar, describir, explicar, evaluar o modificar” (González, 2013, p. 141), lo cual es muy valioso para contar con varios puntos de comparación, el de las universidades de Deusto y Javeriana, para analizar y tener una mejor comprensión del proceso de *fundraising*.

Ahora bien, aunque se toman como estudios de caso ambas universidades, los participantes en la presente investigación será el personal que esté directamente relacionado con el proceso de *fundraising* en el interior de cada una de ellas. En el caso de la Pontificia Universidad Javeriana, los participantes se encuentran en la Oficina de Contabilidad, la Oficina de Gestión de Donaciones, la Dirección de Tecnologías de Información y la Dirección de Relaciones con Egresados.

En Universidad de Deusto, los participantes se encuentran en la Rectoría, la Vicerrectoría de Relaciones Internacionales y de Transformación Digital, la Dirección de Deusto *Alumni*, la Dirección Económico – Financiera y la Dirección de Relaciones Universidad Empresa de la Facultad de Ingeniería.

### 3.3.1 Justificación de los casos de estudio seleccionados

Las universidades de Deusto y la Javeriana se seleccionaron como casos de estudio por varias razones, la primera de ellas es por su gran compromiso con principios y valores tales como la formación integral de las personas, el servicio a la comunidad y la promoción de la justicia social, lo cual se evidencia en su misión<sup>12</sup> y se relaciona a su vez con un proceso de *fundraising* destinado a la mejora del bienestar de la sociedad.

En segundo lugar, porque hacen parte de la red más grande de educación a nivel mundial, la *Red Global de Educación Jesuita*, conformada por más de 2700 instituciones y proyectos educativos con presencia en más de 90 países, por ser dos universidades jesuitas (International Association of Jesuit Universities, 2021).

En tercer lugar, por la diversidad geográfica que representan, pues Deusto se encuentra en España y la Javeriana en Colombia, lo cual permite identificar diferencias y similitudes entre regiones y países.

---

<sup>12</sup> Misión e identidad Universidad de Deusto:

La Universidad de Deusto pretende servir a la sociedad mediante una contribución específicamente universitaria y a partir de una visión cristiana de la realidad.

En cuanto universidad, está presidida por el amor a la sabiduría y el afán de conocer e indagar con rigor y metodología científicos la estructura de lo real. Por ello busca la excelencia en la investigación y en la docencia. Pretende simultáneamente la formación de personas libres, ciudadanos responsables y profesionales competentes, dotados de aquellos conocimientos, valores y destrezas que les permitan comprometerse en la promoción del saber y en la transformación de la sociedad (Deusto, 2023).

Misión Pontificia Universidad Javeriana:

La Pontificia Universidad Javeriana es una institución católica de educación superior, fundada y regentada por la Compañía de Jesús, comprometida con los principios educativos y las orientaciones de la entidad fundadora.

Ejerce la docencia, la investigación y el servicio con excelencia, como universidad integrada a un país de regiones, con perspectiva global e interdisciplinar, y se propone:

La formación integral de personas que sobresalgan por su alta calidad humana, ética, académica, profesional y por su responsabilidad social; y,

la creación y el desarrollo de conocimiento y de cultura en una perspectiva crítica e innovadora, para el logro de una sociedad justa, sostenible, incluyente, democrática, solidaria y respetuosa de la dignidad humana (Pontificia Universidad Javeriana, s. f.).

En cuarto lugar, por ser dos universidades con gran relevancia en el contexto académico que cuentan con una larga trayectoria y experiencia. La Javeriana se fundó en 1623 en Bogotá y Deusto en 1886 en Bilbao, consideradas entre las más antiguas en sus respectivos países, de acuerdo con la historia de cada una.

En quinto lugar, porque se destacan por su alto rendimiento académico, de acuerdo con *Times Higher Education (THE) World University Rankings* publicado en el 2023 la Javeriana se encuentra en el segundo lugar en Colombia y Deusto entre las 10 mejores universidades de España.

En sexto lugar, porque la diferencia de tamaño en número de estudiantes y de empleados permite comprender el proceso de *fundraising* desde la diversidad para obtener una perspectiva más completa. En Deusto se forman 10.661 estudiantes de pregrado y posgrado con una planta docente de 921 y 544 administrativos, en sus dos campus en Bilbao y en San Sebastián y en sus dos sedes en Vitoria y en Madrid (Universidad de Deusto, 2022) y en la Javeriana se forman un total de 31.651 estudiantes de pregrado y posgrado, con una planta docente de 4904 y 2875 administrativos en sus dos campus en Bogotá y Cali (Pontificia Universidad Javeriana, 2023). Por último, porque las dos universidades han realizado campañas de donación y cuentan con un proceso de *fundraising* desarrollado.

### **3.4 Técnicas e instrumentos de investigación**

Seleccionados los dos casos de estudio, el siguiente paso fue iniciar con el proceso de recolección de datos de manera secuencial, con el fin de dar respuesta a los dos primeros objetivos y de manera concurrente para dar respuesta a los dos últimos objetivos.

La recolección de datos se realizó con tres técnicas de investigación: diario de campo, entrevista y revisión documental, los cuales se seleccionaron para obtener diversidad de datos para realizar un análisis en profundidad del proceso de *fundraising* en cada una de las universidades.

A continuación, se describe cada uno de los instrumentos que se utilizaron, simultáneamente, durante toda la investigación y el proceso de recolección de datos que se siguió.

### **3.4.1 Diario de campo**

El diario de campo, como técnica de investigación, permite organizar las notas u observaciones evidenciadas en las primeras etapas de la investigación, en este sentido y tal y como lo señalan Hernández Sampieri et al. (2014):

Es muy necesario llevar registros y elaborar anotaciones durante los eventos o sucesos vinculados con el planteamiento. De no poder hacerlo, la segunda alternativa es efectuarlo lo más pronto posible después de los hechos. Como última opción las anotaciones se producen al terminar cada periodo en el campo (al momento de un receso, una mañana o un día, como máximo) (p.370).

Teniendo en cuenta lo anterior, el diario de campo se creó con actas de reuniones, en las cuales se registraron la información obtenida durante las reuniones formales e informales sostenidas con personal de ambas instituciones. Estas reuniones se pueden dividir en tres momentos claves:

1. Presentación de la investigación y su relevancia,
2. Solicitud de información sobre el proceso de *fundraising* en cada una de las instituciones y conversaciones para el perfeccionamiento del modelo y,
3. Presentación y aplicación del modelo.

En cada uno de estos momentos se recolectaron notas con el fin de enlazarlas con los resultados de la revisión documental y de las entrevistas.

### **3.4.1 Entrevista**

La entrevista es una de las principales herramientas de recolección de datos del enfoque cualitativo y que se adapta al enfoque mixto porque “en la investigación con entrevistas es una

entrevista donde se construye conocimiento a través de la interacción entre el entrevistador y el entrevistado” (Kvale et al. 2012, p. 1) y una de las principales características de este enfoque es que permite generar conocimiento a partir de los datos, lo cual es fundamental para esta investigación que busca proponer un modelo de medición.

Con el fin de recolectar datos, las entrevistas se realizaron como una conversación entre dos o más personas, guiadas por preguntas semiestructuradas de tipo descriptivas planteadas por la investigadora y la selección de los entrevistados se realizó con un enfoque de muestreo intensional de acuerdo con su rol en el proceso de *fundraising* de las universidades de Deusto y Javeriana tal y como se demuestra en el subapartado 3.3. del presente capítulo.

Para el primer momento de la investigación, no se utilizó una guía de entrevista estructurada o semiestructurada, pues el fin último de la entrevista era conocer el proceso de *fundraising* interno y la pertinencia del modelo. En la última etapa, las preguntas se relacionaron con las preguntas planteadas en el modelo de medición, en las cuales se buscó profundizar en el análisis que hacían los participantes de cada una de las dimensiones en sus respectivas universidades. Posteriormente se invitó a los participantes a dar una calificación a cada uno de los indicadores del modelo.

A continuación, se sintetizan los participantes, presentados mediante su unidad de trabajo, con el fin de dar confidencialidad, y la fecha de recolección de la información:

**Tabla 11.** *Participantes en la aplicación del modelo de medición*

<b>Universidad de Deusto</b>		
Participantes	Fecha de entrevista	Fecha de respuesta de preguntas en escala
Dirección de Deusto <i>Alumni</i>	23 de abril de 2024	26 de abril de 2024
Dirección de Relaciones Universidad Empresa de la Facultad de Ingeniería	29 de abril de 2024	30 de abril de 2024
Dirección Económico – Financiera	6 de mayo de 2024	6 de mayo de 2024
<b>Pontificia Universidad Javeriana</b>		
Participantes	Fecha de entrevista	Fecha de respuesta de preguntas en escala
Oficina de Gestión de Donaciones	22 de abril de 2024	25 de abril de 2024

Oficina de Contabilidad	22 de abril de 2024	25 de abril de 2024
Dirección de Relaciones con Egresados	25 de abril de 2024	25 de abril de 2024

*Fuente:* Elaboración propia con base en la información recogida.

### 3.4.2 Revisión documental

Con la revisión documental se buscó obtener datos a través de la recolección, recopilación y selección de información, que se obtuvo de la lectura y análisis de documentos, presentaciones, informes, procedimientos, información de páginas web y piezas publicadas en redes sociales, entre otros, que de acuerdo con Reyes-Ruiz & Carmona (2020) se realiza para relacionar los datos existentes que provienen de distintas fuentes y brindar una visión panorámica y sistemática de un punto determinado en múltiples fuentes.

La recolección de datos se realizó en tres etapas: identificación, selección y clasificación de documentos, de acuerdo con los criterios que se presentan en la siguiente tabla.

**Tabla 12.** *Etapas de revisión documental*

<b>Etapas de Revisión Documental</b>	<b>Criterios</b>
Identificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cobertura temática: procesos de <i>fundraising</i> y campañas de <i>fundraising</i>.</li> <li>• Cobertura cronológica: 2019, 2020 y 2021.</li> <li>• Calidad y validez de la información: documentos que sean de utilidad para la toma de decisiones, proyectos de <i>fundraising</i> aprobados, piezas de campañas de donaciones.</li> </ul>
Selección	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Fundraising</i> y campañas de <i>fundraising</i>.</li> <li>• Cobertura cronológica: 2019, 2020 y 2021.</li> <li>• Calidad y validez de la información: documentos que sean de utilidad para la toma de decisiones, proyectos de <i>fundraising</i> aprobados, piezas de campañas de donaciones.</li> </ul>
Clasificación	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informes de gestión y técnicos.</li> <li>• Manuales guías.</li> <li>• Propuestas y piezas de campañas de donaciones.</li> <li>• Documentos de trabajo.</li> </ul>

*Fuente:* Elaboración propia.

En la primera etapa como bien lo dice su nombre, se identificaron los documentos más relevantes que suministraran información del proceso de *fundraising* y de los resultados obtenidos en las campañas de donaciones en cada una de las dos universidades que hacen parte de este caso de estudio.

En Deusto la identificación de documentos se realizó principalmente en las reuniones que se programaron para realizar las entrevistas descritas en el anterior apartado, en la medida en que se desarrollaban las entrevistas la investigadora preguntó sobre documentos como informes, procesos, materiales de marketing, etc. los cuales fueron enviados por el director de *Alumni* a la investigadora por correo electrónico.

Asimismo, se realizó la identificación de documentos online con el uso de motores de búsqueda y en la página web de Deusto. De acuerdo con los criterios establecidos se identificó información sobre la campaña de donaciones, el formulario de donaciones online, de algunos donantes que se vincularon con la campaña e información de una publicación realizada por *Stockcrowd* como caso de éxito, entre otros.

En cuanto a la identificación y selección de documentos en Javeriana, la investigadora tuvo acceso a los archivos digitales de la Oficina de Gestión de Donaciones y realizó la selección de los documentos de acuerdo con los criterios establecidos e identificó informes de resultados, documentos de procesos de gestión de donaciones, materiales de marketing, etc. Con el uso de motores de búsqueda y en la página web de donaciones de la Pontificia Universidad Javeriana no se identificaron documentos diferentes a los encontrados en los archivos digitales de la oficina.

Una vez identificados los documentos, se procedió con la selección y clasificación de los documentos de acuerdo con los criterios establecidos, en la tabla a continuación se presenta la relación de los documentos seleccionados.

**Tabla 13. Clasificación documental**

<b>Clasificación</b>	<b>Deusto</b>	<b>Javeriana</b>
Informes de gestión, técnicos y presentaciones.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Webinar Universidad de Deusto 5 lecciones de <i>fundraising</i>.</li> <li>• Reporte de donaciones y de donantes 2020.</li> <li>• Reporte de donaciones y de donantes 2021.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Informe al Rector. Oficina de Gestión de donaciones 2020.</li> <li>• Informe al Rector. Oficina de Gestión de donaciones 2021.</li> <li>• Presentación informe de gestión 2020 y plan de trabajo 2021.</li> <li>• Presentación informe de gestión 2020 y plan de trabajo 2021.</li> <li>• Reporte de donaciones y de donantes 2020.</li> <li>• Reporte de donaciones y de donantes 2021.</li> <li>• Presupuesto Oficina de Gestión de Donaciones 2020.</li> <li>• Presupuesto Oficina de Gestión de Donaciones 2021.</li> <li>• Tu Donación Sueños que se Hacen Realidad. Tercera Convocatoria de Buenas Prácticas 2015. Observatorio Colombiano de Buenas Prácticas de Dirección Estratégica Universitaria. TELESCOPI.</li> <li>• Tu Donación Sueños que se Hacen Realidad, Continúa Cumpliendo Sueños, 2021 Observatorio Colombiano de Buenas Prácticas de Dirección Estratégica Universitaria. TELESCOPI.</li> </ul>
Manuales, guías y procesos		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimiento de estudio, ingreso y legalización de donaciones 2021.</li> <li>• Formato de viabilidad de proyecto de solicitud de donaciones.</li> </ul>
Propuestas y piezas de campañas donaciones	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Carta de invitación a donar.</li> <li>• Certificado de donación.</li> <li>• Piezas página web Fondo de Becas COVID19 Carta de agradecimiento donante.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Invitación donar por email.</li> <li>• Piezas redes sociales Instagram y LinkedIn.</li> <li>• Carta de agradecimiento donantes.</li> <li>• Certificado de donación.</li> </ul>
Documentos de trabajo y online	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento de trabajo “Fondo Becas Deusto Arrupe”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Página web campaña de donaciones 2020 y 2021.</li> </ul>

Clasificación	Deusto	Javeriana
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Página web campaña de donaciones 2020 y 2021.</li> <li>• Nuevas Becas Deusto Arrupe: 125 personas podrán estudiar sin coste alguno en la Universidad. <a href="https://www.religiondigital.org/educacion/personas-Universidad-Becas-Deusto-Arrupe_0_2400659929.html">https://www.religiondigital.org/educacion/personas-Universidad-Becas-Deusto-Arrupe_0_2400659929.html</a></li> <li>• El objetivo del nuevo Fondo de Becas COVID19 para el curso 2020/21 es ayudar a 500 estudiantes más. <a href="https://www.deusto.es/es/inicio/vive/actualidad/noticias/el-objetivo-del-nuevo-fondo-de-becas-covid19-para-el-curso-2020-21-es-ayudar-a-500-estudiantes-mas/noticia">https://www.deusto.es/es/inicio/vive/actualidad/noticias/el-objetivo-del-nuevo-fondo-de-becas-covid19-para-el-curso-2020-21-es-ayudar-a-500-estudiantes-mas/noticia</a>.</li> <li>• Caso de éxito: Recaudación Fondo de Becas COVID-19 de la Universidad de Deusto. <a href="https://blog.stockcrowd.com/caso-de-exito-recaudaci%C3%B3n-fondo-de-becas-covid-19-de-la-universidad-de-deusto">https://blog.stockcrowd.com/caso-de-exito-recaudaci%C3%B3n-fondo-de-becas-covid-19-de-la-universidad-de-deusto</a>.</li> <li>• Becas Deusto - Covid19, cómo solicitarlas, plazos, requisitos. <a href="https://www.becas.com/universidad-de-deusto/becas-deusto-covid19">https://www.becas.com/universidad-de-deusto/becas-deusto-covid19</a>.</li> <li>• Banco Santander colaborará con el Fondo Becas Deusto COVID-19 de la Universidad. <a href="https://www.rrhhdigital.com/secciones/formacion/142755/Banco-Santander-colaborara-con-el-Fondo-Becas-Deusto-COVID-19-de-la-Universidad">https://www.rrhhdigital.com/secciones/formacion/142755/Banco-Santander-colaborara-con-el-Fondo-Becas-Deusto-COVID-19-de-la-Universidad</a>.</li> <li>• Valiosa ayuda para los afectados por el Covid-19 en forma de becas. <a href="https://www.deia.eus/bizkaia/2020/07/13/valiosa-ayuda-afectados-covid-19-4692643.html">https://www.deia.eus/bizkaia/2020/07/13/valiosa-ayuda-afectados-covid-19-4692643.html</a>.</li> <li>• Más de un millón de euros para el Fondo Extraordinario de Becas Deusto COVID-19. Revista Deusto Año 37 - diciembre 2020.</li> <li>• La Fundación Gondra Barandiarán colabora con el Fondo Becas Deusto COVID-19. <a href="https://www.gondrabarandiaran.org/pr">https://www.gondrabarandiaran.org/pr</a></li> </ul>	

Clasificación	Deusto	Javeriana
	<p>oyectos-beneficiarios/colabora-fondo-becas-deusto-covid19/.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El Fondo Extraordinario de Becas Deusto COVID-19 supera el millón de euros. <a href="https://ebuenasnoticias.com/2020/11/30/el-fondo-extraordinario-de-becas-deusto-covid-19-supera-el-millon-de-euros/">https://ebuenasnoticias.com/2020/11/30/el-fondo-extraordinario-de-becas-deusto-covid-19-supera-el-millon-de-euros/</a>.</li> <li>• BBVA colabora con el Fondo Becas Deusto Covid-19 para ayudar a los alumnos más afectados por la crisis. <a href="https://www.cext.es/posts/formacion/bbva-colabora-con-el-fondo-becas-deusto-covid-19-para-ayudar-a-los-alumnos-mas-afectados-por-la-crisis/">https://www.cext.es/posts/formacion/bbva-colabora-con-el-fondo-becas-deusto-covid-19-para-ayudar-a-los-alumnos-mas-afectados-por-la-crisis/</a>.</li> </ul>	

*Fuente:* Elaboración propia.

### 3.5 Análisis de datos

Para el desarrollo de esta investigación se utilizaron 3 técnicas de recolección de datos, razón por la cual, en la metodología se establece el proceso para analizar y organizar los datos con el fin de dar respuesta a los objetivos de esta investigación.

Conforme a lo establecido por Hartwig y Dearing (1979), y como se cita en Parra Olivares (2002, p. 119), el análisis exploratorio de datos se presenta como una herramienta fundamental en la investigación, extendiendo las posibilidades para encontrar respuestas innovadoras. Mediante software especializado como MAXQDA, se identificaron los términos clave de la documentación clasificada en las categorías.

Como resultado de este primer análisis exploratorio se obtuvo la frecuencia de palabras, la cual facilitó la identificación de conceptos que guiaran el desarrollo de dimensiones y variables críticas para la eficiencia del *fundraising*, guiando la elaboración de los indicadores y la definición de la escala de medición adecuada. Al integrar estos hallazgos con los principios teóricos del *fundraising* ignaciano y de la gerencia ignaciana, se pudo proponer un modelo de medición sólido

y coherente con las tradiciones y valores jesuitas, asegurando su aplicabilidad y relevancia en las universidades Deusto y Pontificia Universidad Javeriana.

Luego de la consolidación del modelo, se procedió con su aplicación en dos momentos, en un primer momento se realizaron entrevistas con preguntas semiestructuradas, con las cuales se obtuvo información más profunda y rica sobre la eficiencia del proceso de *fundraising* a partir de las dimensiones, variables e indicadores, del modelo de medición. En el segundo momento, se solicitó a los participantes que aplicaran el modelo dando una calificación a cada uno de los indicadores, de acuerdo con una escala de medición de 1 a 5, la cual permitió obtener información de carácter cuantitativo sobre la eficiencia del proceso de *fundraising*.

## 4. Capítulo IV

### Resultados y discusión de resultados

En este capítulo se presentan los resultados de esta investigación divididos en los tres momentos claves mencionados previamente en la metodología, los cuales son: construcción de las dimensiones, variables e indicadores; desarrollo del modelo de medición y, por último, aplicación del modelo en los dos casos de estudio seleccionados.

Teniendo en cuenta lo anterior y el proceso de análisis de datos anteriormente descrito, en el primer subapartado se presenta la información recogida, la discusión frente a la teoría propuesta y finalmente se muestran las dimensiones, variables e indicadores identificados. En el segundo subapartado, se presenta el modelo propuesto, la descripción de los ítems y algunas recomendaciones para su aplicación. Por último, en el tercer subapartado, se presenta la aplicación del modelo en ambos casos de estudio teniendo en cuenta tanto las entrevistas como la aplicación de la escala de medición por los miembros de ambas universidades.

#### 4.1 Identificación de dimensiones, variables e indicadores

A continuación, se da respuesta a los siguientes objetivos: identificar las dimensiones y variables críticas que influyen en la eficiencia del proceso de *fundraising* en universidades y, establecer un conjunto de indicadores que permitan evaluar la eficiencia del proceso de *fundraising* en universidades.

Con el fin de cumplir con estos objetivos, se presentan los dos casos de estudios y los resultados obtenidos en cada uno.

##### 4.1.1 Descripción de los casos de estudio y sus procesos operativos de *fundraising*

Para realizar esta descripción de los casos de estudio, se recogieron diversos documentos, como se evidencia en la tabla 12, y se realizó una serie de reuniones y entrevistas con el personal

de ambas entidades, las cuales permitieron identificar las diferentes etapas del proceso de *fundraising* en cada entidad.

#### **4.1.1.1 Universidad de Deusto**

Teniendo en cuenta el desconocimiento de la investigadora del contexto, actores y del proceso de *fundraising* en Deusto, se tuvo una primera reunión presencial en Bogotá, en marzo de 2021, con el Vicerrector de Relaciones Internacionales y Transformación Digital de Deusto, quien le narró a la investigadora la experiencia de la campaña de Donaciones Fondo de Becas COVID-19 y le comentó, desde su punto de vista, las oportunidades de mejora. Por ser un acercamiento inicial se fomentó el dialogo abierto y los principales hallazgos se registraron en notas de campo.

De acuerdo con esta primera reunión, el Vicerrector contactó a la investigadora con el director de Deusto *Alumni*, quien en noviembre de 2021 le ayudó a programar reuniones presenciales en Bilbao con su equipo y el equipo de la Dirección Económico – Financiera. En estas reuniones se obtuvo una descripción verbal de las características significativas del *fundraising* en términos de actores, acciones, espacio y tiempo. También, se pudo identificar cómo se realiza el proceso de registro contable y presupuestal de las donaciones y el respectivo seguimiento del uso de los recursos. Asimismo, se tuvo una reunión con el Rector de Deusto, quien confirmó a la investigadora el interés institucional de participar en esta investigación.

Estas primeras reuniones tuvieron tres momentos: el primero de contextualización, en el cual se explicó a los participantes el objetivo de la investigación y la metodología a utilizar durante la reunión, en el segundo, se realizó un diálogo guiado por la investigadora y un tercer momento de cierre conversacional.

Más adelante, se realizaron otras dos reuniones: la primera con el equipo de la Dirección Económico – Financiera, en esta reunión se presentó el gráfico del proceso de *fundraising* que elaboró la investigadora de acuerdo con la información obtenida en las primeras reuniones. La

segunda reunión se sostuvo con el ex Rector de Deusto para presentar la primera construcción de variables de medición.

De acuerdo con la información obtenida durante las entrevistas y el análisis de la documentación de la Universidad de Deusto, a continuación, se presenta una síntesis de su historia y de su proceso de *fundraising*.

#### ***4.1.1.1 Presentación e historia de la Universidad de Deusto***

La Universidad de Deusto fue fundada en 1886 por la Compañía de Jesús y desde entonces su crecimiento ha alcanzado la construcción de distintas sedes en España, esta institución tiene como principios el servicio a la sociedad a partir de una formación en valores y buenos hábitos de investigación.

Su fundación se remonta a la Escuela de Comercio de Bilbao en 1886, una institución que fue construida para satisfacer la creciente necesidad de educación comercial en un país que estaba creciendo industrial y económicamente. De acuerdo con lo consignado en los Estatutos Generales (2003) con los que cuenta la institución, después de estos primeros pasos en estudios comerciales, se crean los programas de Filosofía, Derecho e Ingeniería, aproximadamente en el año 1887, luego de 30 años, amplían sus estudios y se crean las primeras carreras en estudios económicos y empresariales hacia los años 20.

Posteriormente, la universidad atravesó por varios momentos de inactividad por la guerra civil española y la situación de dictadura. De acuerdo con en la edición 110 de la Revista Deusto (2011) hacia los años 30, en medio de las transformaciones políticas, la Iglesia y sus instituciones, comenzaron a ser vistas con suspicacia por varios sectores de la sociedad, lo cual trajo disputas contra la iglesia por las supuestas afinidades entre los sectores religiosos y las clases políticas tradicionales del país.

Esta situación provocó múltiples sabotajes y calumnias contra la iglesia y toda iniciativa suya, de acuerdo con la Revista Deusto, lo cual significó alzamientos y destrucción de edificios de las instituciones dirigidas por sectores religiosos, entre ellas, algunas universidades. Se consigna en la Revista Deusto (2011) “El curso 1931-1932 se abrió con toda la normalidad posible, habida cuenta de la ofensiva política y periodística contra la Compañía de Jesús y la propia institución universitaria” (p. 32). Los jesuitas, así como toda la sociedad civil, fueron víctimas en medio de los sucesos previos a la guerra civil española, igualmente, durante la guerra no cesaron los actos de estigmatización que impidieron la realización cabal de los objetivos que tenían en las instituciones que habían formado.

Entre los años 30 e inicios de los 60, la universidad vivió momentos de tensión por la turbulencia política que vivía el país por la dictadura, con lo cual la universidad estuvo a punto de cerrar programas y facultades, “Para intentar evitar en todo lo posible el cierre de Literaria, el bilbaíno Antonio Elías intentó hacer valer sus derechos como heredero de la sociedad La Enseñanza Católica, propietaria del inmueble” (p. 34). En esta época la Universidad se vio afectada también por la dictadura que trató de avalar la enseñanza y los modos en los que deberían operar las instituciones educativas.

De igual forma, durante la dictadura de Franco se llevaron a cabo reformas en el currículo educativo para reforzar la visión nacionalista y católica, dando prioridad a la enseñanza de la historia de España desde una perspectiva que destacaba los logros de la nación y minimizaba o ignoraba aspectos incómodos o críticos con el poder y los jesuitas, a pesar de ceñirse a los principios de vida católicos, tenían en su ética la voluntad por el conocimiento, algo que resultaba problemático, con lo cual algunos jesuitas se opusieron al régimen, especialmente aquellos que defendían la justicia social. Esta postura crítica con las desigualdades sociales y la represión

política los llevó a enfrentarse a las autoridades franquistas y generando tensiones con las instituciones educativas.

Hasta la década de los años 60, la universidad regresó a sus actividades académicas con mayor normalidad y en 1963 obtuvo el aval del gobierno como Universidad (Estatutos generales, 2003). Hacia finales de los años 60 e inicios de los 70, la Universidad de Deusto agrupa carreras y crea las facultades de Teología, Filosofía, Ciencias Políticas y Sociología, Ingeniería y la Escuela de informática. A partir de este momento, aumenta sus labores investigativas en las distintas áreas del conocimiento y crea centros de investigación académica periféricos a sus sedes principales.

Desde entonces, la Universidad de Deusto se ha comprometido con la formación integral de sus estudiantes, combinando la excelencia académica con los valores humanísticos y éticos. La universidad ha sido reconocida internacionalmente por su enfoque en la innovación y la investigación y ha establecido colaboraciones con importantes instituciones académicas de todo el mundo.

En la actualidad, esta institución cuenta con 7 facultades, como son las facultades de Teología, Ingeniería, Educación y Deporte, Ciencias Sociales y Humanas, Ciencias de la Salud, Derecho y el Deusto Business School. A lo largo de su historia, Deusto se ha caracterizado por tener presencia en diferentes lugares del territorio español, pues en 1956 inauguró en San Sebastián la Escuela Superior de Técnicos de Empresa, la cual en 1963 se transformó en el Instituto de Estudios Universitarios y Técnicos de Guipúzcoa.

Asimismo, en 2011 realizó la apertura de una nueva sede en Madrid para impartir programas de Alta Dirección y de Desarrollo In-Company, a través de la Deusto Business School, y en 2018 Deusto estableció un acuerdo con el Centro Educativo Elegible con el fin de inaugurar su sede en Vitoria.

De igual forma, Deusto se destaca por su alto compromiso con la responsabilidad social, en línea con los principios jesuitas, pues promueve la igualdad de oportunidades y la inclusión. Muchos de sus programas están orientados al impacto positivo en las comunidades desfavorecidas y la universidad fomenta el espíritu emprendedor entre sus estudiantes, animándolos a desarrollar proyectos innovadores que tengan un impacto positivo en la sociedad.

Finalmente, es una institución educativa de renombre que ha dejado una marca duradera en la educación superior de España y Europa. Su enfoque en la excelencia académica, la responsabilidad social y la innovación la ha convertido en una universidad líder en el país y la región.

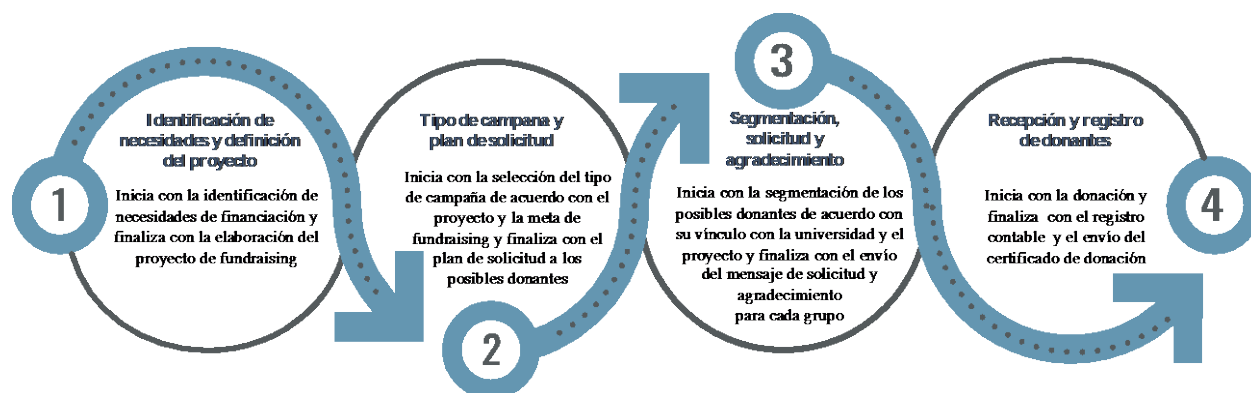
#### ***4.1.1.1.2 Proceso de fundraising de la Universidad de Deusto***

En la Universidad de Deusto el *fundraising* es descentralizado, cada facultad y área realiza contactos con posibles donantes de acuerdo con sus intereses. Para cumplir con los objetivos de la investigación se estudió el proceso de *fundraising* que la Universidad implementó con la campaña de donaciones *Fondo de Becas COVID-19* y de acuerdo con la publicación en la página web de la *Universidad de Deusto* (2020):

La Universidad hace un esfuerzo económico especial para ayudar a las familias que se han visto afectadas por esta crisis y solicita la colaboración de otros donantes, para que ningún estudiante tenga que dejar de estudiar en la Universidad de Deusto.

Esta campaña tuvo como meta de recaudo 1.500.000 de euros para cubrir 500 becas, de los cuales se logró un recaudo de 1.084.824 euros, 750.000 euros fueron aportados por la misma Universidad. El proceso de fundraising que se realizó para cumplir con este recaudo se conforma por los cuatro procedimientos que se presentan en el siguiente gráfico.

**Gráfico 1.** Proceso interno de fundraising Universidad de Deusto



*Fuente:* Elaboración propia a partir de Caso de éxito: Recaudación Fondo de Becas COVID-19 de la Universidad de Deusto, s. f.

**Identificación de necesidades y definición del proyecto:** la universidad identificó como necesidad institucional apoyar a los estudiantes de Deusto afectados directamente por la emergencia económica y social ocasionada por la pandemia. Por esta razón definió como proyecto de campaña de donaciones la creación del fondo extraordinario de Becas Deusto Covid-19, que tuvo por objetivo otorgar apoyos a 500 estudiantes que su padre, madre o los dos, fueron afectados por el Expediente de Regulación de Empleo (ERE)<sup>13</sup>, por el Expediente Temporal de Regulación de Empleo (ERTE)<sup>14</sup> o por ser trabajadores independientes que por el cese de sus actividades no recibieron recursos.

Para la creación de este fondo, la Universidad realizó un aporte de 750.000 euros con recursos propios. Este aporte buscó motivar a personas, empresas y organizaciones a vincularse con donaciones a la campaña de donaciones, con el fin de incrementarlo en un 50% de acuerdo con la meta establecida de recaudo para dotar el fondo con un total de 1.500.000 de euros.

<sup>13</sup> Expediente de Regulación de Empleo (ERE): “es un procedimiento administrativo contemplado en la legislación española mediante el cual una empresa en crisis busca obtener autorización administrativa para suspender o despedir muchos trabajadores (Martínez, 2020).

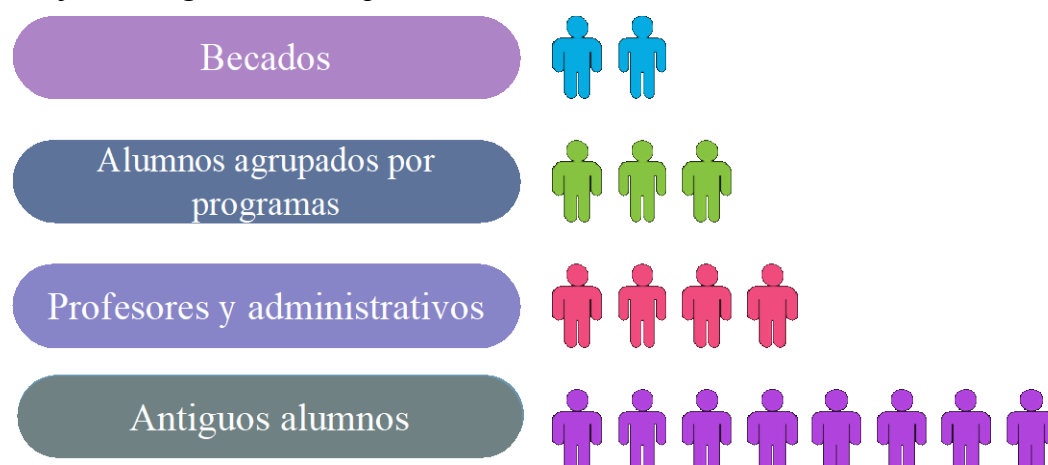
<sup>14</sup> Expediente Temporal de Regulación de Empleo (ERTE): “es una autorización temporal para una compañía mediante la que puede suspender uno o varios contratos de trabajo durante un tiempo determinado. Es decir, para que prescinda durante un periodo de tiempo de sus empleados quedando exenta de pagarles” (Martínez, 2020).

**Tipo de campaña y plan de solicitud:** una vez establecida la meta de recaudo de 1.500.000 euros para dotar el fondo, se definió realizar una campaña de fondo anual, entendida como “Toda actividad organizada por una institución o un programa sin fines de lucro, con el objetivo de obtener donativos año con año, a través de diferentes medios (correo directo, solicitud directa etc.)”. Asociación de Profesionales de Fundraising (AFP) (2010).

En cuanto al plan de solicitud de donativos, se estableció realizar las solicitudes a los posibles donantes de acuerdo con su vínculo con Deusto y el fondo de becas. Estos mensajes se enviaron por email y se publicaron en redes sociales, de acuerdo con un cronograma en el que se definió cuándo, quien y qué mensaje se debía enviar para lograr un mejor impacto

**Segmentación, solicitud y agradecimiento:** para poner en marcha el plan de solicitud de donativos, los posibles donantes se segmentaron de acuerdo con su vínculo con Deusto y el programa de becas, como se representa en el gráfico 2.

**Gráfico 2.** Segmentaciones posibles donantes



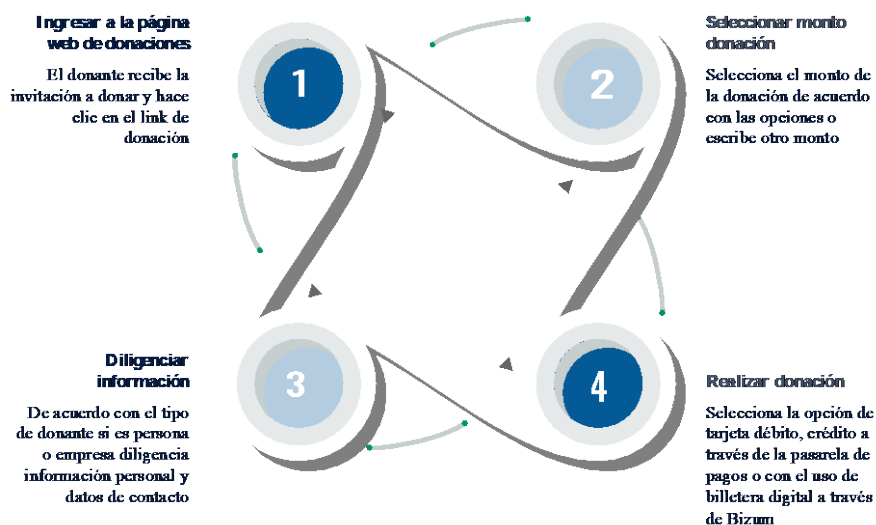
*Fuente:* Elaboración propia con datos de la Oficina de *Alumni* y Empleo de la Universidad de Deusto.

De acuerdo con esta segmentación, se procedió con el envío de los mensajes de acuerdo con el cronograma que se estableció. En estos mensajes se explicó la campaña de donaciones, su objetivo y se invitaron a donar.

Asimismo, se definieron mensajes de agradecimiento para cada grupo y en algunos casos el Rector envió cartas escritas de su puño y letra.

**Recepción y registro de donaciones:** para este procedimiento se contó con el servicio de *StockCrowd*, que es un *software* a través del cual Deusto recibió donaciones, administró los datos de los donantes y realizó la gestión administrativa y fiscal de los recursos. De igual forma, este sistema le permitió al donante realizar su aporte haciendo clic en el enlace de donar y cumplir con los siguientes pasos del gráfico 3.

**Gráfico 3.** Pasos para hacer la donación en la plataforma *StockCrowd*



*Fuente:* Elaboración propia inspirado en *Let's invest in their talent so that they can continue studying.* (s.f)

También, a través de este servicio se emitieron y enviaron los certificados de donación. Posteriormente, *StockCrowd* envió la información de los donantes y de las donaciones a la Dirección Económico-Financiera de la Universidad para que se realizara el respectivo registro contable.

#### 4.1.1.2 Pontificia Universidad Javeriana

Teniendo en cuenta que este proceso ya había sido documentado por la investigadora, previamente al inicio de esta investigación, el punto de partida fue una reunión con el Rector para

confirmar el interés institucional y obtener su aprobación para que la Universidad pudiera participar en esta investigación.

Posteriormente, se realizaron reuniones en las que participaron la Dirección de Tecnologías de la Información, la Oficina de Gestión de Donaciones y la Oficina de Contabilidad. En estas reuniones, con preguntas abiertas, se realizaron conversaciones guiadas para comprender a profundidad el funcionamiento del proceso al interior de la universidad.

#### ***4.1.1.2.1 Presentación e historia de la Pontificia Universidad Javeriana***

Desde la llegada de los primeros jesuitas al Nuevo Reino de Granada, en 1590, existía en Santafé la necesidad de fundar una colegiatura, pues las universidades más cercanas a Colombia se encontraban en Santo Domingo (la primera de universidad en Latinoamérica), Lima y México (Briceño, 1989). Razón por la cual, los jesuitas que eran enviados a Santafé<sup>15</sup> solo eran designados para excursiones apostólicas, y no para asentarse, aunque su paso por Santafé lo aprovecharon para enseñar gramática latina, teología moral, e incluso para aprender la gramática y el vocabulario muisca<sup>16</sup> y para enseñarlo.

Ante este panorama, Alonso de Medrano y el P. José Dadey, S.J consultaron ante El rey y la Audiencia Real, la viabilidad de fundar una universidad allí, pues veían que era favorable, ya que los jesuitas veían que era necesario asentarse definitivamente en Santafé, para establecer la Compañía de Jesús. En 1604 se realiza la creación de la Viceprovincia jesuítica del Nuevo Reino Granada<sup>17</sup> (Briceño, 1989), a la cual se asignaron diez religiosos para iniciar clases de colegiado el 18 de octubre del mismo año.

---

<sup>15</sup> Santafé fue el nombre oficial que tuvo la ciudad de Bogotá hasta 1819. Después de la independencia la ciudad tomó el nombre de Bogotá.

<sup>16</sup> El lenguaje muisca era la lengua que hablaban los Muiscas, que era el grupo indígena que habitaba en la región donde se encuentra Bogotá.

<sup>17</sup> El Nuevo Reino de Granada corresponde a gran parte del territorio colombiano.

En 1608, el arzobispo confía a los jesuitas las clases de seminario de San Bartolomé, nombre que adoptó el colegio. Con el paso de los años se encargaron de enseñar asignaturas como filosofía y teología, con el fin de buscar que el seminario se acercara a la categoría de estudios universitarios. Después de dos décadas de insistencia, en 1621 finalmente se conceden “los grados de Bachillerato, Licenciatura, Maestría y Doctorado a cuantos hayan estudiado cinco años en los colegios formados por los presbíteros de la Compañía de Jesús en [...] el Nuevo Reino de Granada” (*In supereminenti*, 1621, citado en Cuartas, 2021).

De este modo, se otorgó el “valor universitario a los cursos dados en los colegios de la Compañía de Jesús en América (Pacheco, 1959, p. 513), con lo cual el Rey Felipe III de España expidió una Cédula Real ordenando la ejecución del Breve Apostólico, para dar el reconocimiento en 1623 de la Audiencia de Santafé de la inauguración jurídica de la Universidad Javeriana.

De este modo, se impartieron cátedras en la Universidad San Francisco Javier (Javeriana) y el Colegio San Bartolomé hasta el 31 de julio de 1767, cuando los jesuitas fueron desterrados del Nuevo Reino de Granada por orden del rey Carlos III (Briceño, 1989). Sin embargo, no dejan de ser dignos de reconocimientos los avances académicos, filosóficos y culturales logrados durante los primeros 150 años de la institución.

Posteriormente, el 1 de octubre de 1930, se firma el acta de restablecimiento de la Universidad Javeriana, en un panorama político y social secularizado en el que las universidades públicas no son propicias para el cultivo de la fe cristiana. En este contexto, el P. Jesús María Fernández, S.J. (1930), provincial de la Compañía de Jesús en Colombia, intuyó que “si la vieja Universidad colonial abriera de nuevo sus puertas, podría salvar muchas generaciones y formar dirigentes cristianos. La ley 56 de 1927 permite y reconoce las universidades no oficiales” (citado en Briceño, 1989).

De igual manera, el Padre Fernández, S.J. reconoce en la educación socioeconómica una oportunidad para formar líderes que se interesaran en el bienestar social y en el progreso del país, y para, además, contribuir a la producción académica y el avance cultural e investigativo de la sociedad colombiana. En consecuencia, el 16 de febrero de 1931 se inaugura la facultad de Ciencias Jurídicas y Económicas, con una planta docente de mucho prestigio intelectual, paralela a seminarios de investigación en humanidades y a la instalación de la biblioteca (Briceño, 1989).

Posteriormente, el 31 de julio 1937, mediante un Decreto de la Sagrada Congregación de Seminarios y Universidades, la Universidad Javeriana “fue erigida canónicamente como Universidad católica” (Briceño, 1989, p.34), y nombrada Pontificia por la Santa Sede en agosto del mismo año. A los pocos años de la apertura de la facultad de Ciencias Jurídicas, en la que operaban los departamentos de derecho canónico, laboral, privado, público, procesal, penal, entre otros, se crea en 1937 la facultad de Letras, precedida por la carrera en Letras (1935) y transformada después en la facultad de Filosofía y Letras (1943), en la que se impartían Ciencias Humanas.

De ella se desprenden, en las décadas siguientes, las facultades de Educación, Psicología, Comunicación Social y Bibliotecología (Briceño, 1989). Por su parte, la facultad de Filosofía siempre operó con independencia, siendo creada en 1922, incorporándose a la Universidad Javeriana en el mismo año en el que la Santa Sede concede la potestad de otorgar títulos de grado en 1937. Finalmente, en 1980 se separan las facultades, de Filosofía y Filosofía y Letras, transformándose esta última en facultad de Ciencias Sociales.

En la década de 1940, se inauguraron las facultades femeninas, en las que se enseñaban Derecho, Filosofía y Letras, Enfermería, y otros cursos de Arte y Comercio. Asimismo, se crea en 1944 la facultad de Medicina, ante las exigencias de la sociedad colombiana y la escasez de cupos o recursos en las universidades públicas (Briceño, 1989), favorecida por la edificación del Hospital de San Ignacio.

En la década siguiente, a partir del Congreso Universitario Javeriano, se incorporan las facultades de Arquitectura e Ingeniería y se abren los programas de Odontología, Bacteriología (presente ya en las Facultades Femeninas) y Nutrición y Dietética. Después de reestructuraciones internas, para 1964 la universidad cuenta con 15 facultades, y en 1971 expide sus estatutos y reglamentos internos para tres vicerrectorías: académica, administrativa y del medio universitario. Algunos hitos de la historia reciente de la universidad son: la apertura del programa “Universidad Abierta”, que lleva a mediados de los 90 los estudios superiores a 650 municipios de Colombia, aprovechando ampliamente los desarrollos tecnológicos y la apertura en 1978 de la seccional en Cali. Finalmente, en las últimas décadas, la universidad ha sido acreditada de alta calidad por el Ministerio de Educación desde el 2002, y ha aprobado una reforma a los estatutos en el 2013 (Pontificia Universidad Javeriana, s.f.).

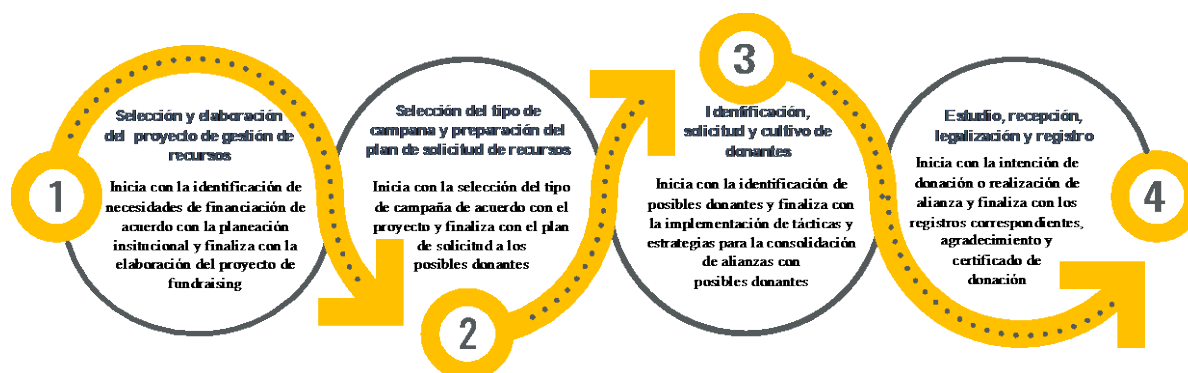
#### ***4.1.1.2 Proceso de fundraising de la Pontificia Universidad Javeriana***

El *fundraising* se encuentra centralizado en la Oficina de Gestión de Donaciones, unidad de la Rectoría, que tiene a su cargo el diseño y la implementación de las estrategias para la consecución de recursos por donaciones orientados a la financiación de programas de becas y/o auxilios de manutención, para estudiantes con dificultades económicas, programas de desarrollo académico, investigación y dotación de laboratorios y campus<sup>18</sup>, para lo cual se implementó el proceso de gestión de donaciones, que se presenta en el Gráfico 4.

---

<sup>18</sup> Los proyectos de desarrollo académico son proyectos de impacto social implementados por las facultades que tienen como objetivo principal hacer presencia en las regiones más necesitadas de Colombia y apoyar a las poblaciones en condiciones de vulnerabilidad para trabajar por “Una sociedad justa, sostenible, incluyente, democrática, solidaria y respetuosa de la dignidad humana” (Pontificia Universidad Javeriana, s. f.).

**Gráfico 4. Proceso de gestión de donaciones PUJ**



*Fuente:* Elaboración propia inspirada en Aguirre (2020).

**Selección y elaboración del proyecto de gestión de recursos:** de acuerdo con las necesidades de la planeación institucional y el análisis de las capacidades institucionales, se seleccionaron los siguientes proyectos de *fundraising*, para atender la emergencia económica ocasionada por la pandemia generada por la COVID-19:

- Fortalecer y aumentar el número de becas y auxilios de manutención para estudiantes con dificultades económicas.
- Apoyar a los empleados de las empresas que contrata la Javeriana para ofrecer servicios de aseo, cafetería y vigilancia, que, debido al aislamiento preventivo impuesto por el gobierno, para mitigar la pandemia, no pudieron continuar cumpliendo sus funciones y no recibieron salario.
- Apoyar a las familias que acompaña el Voluntariado Javeriano y que por el aislamiento preventivo no tuvieron ningún tipo de ingreso para su sustento diario, ya que sus ingresos provenían de trabajos informales.
- Apoyar la estrategia nacional diagnóstica para la detección del virus SARS-COV-2, realizando pruebas de identificación de SARS-COV-2 (COVID 19) sin ningún costo.

- Brindar apoyo personalizado y primeros auxilios emocionales, a través de una plataforma de atención mental, a la población colombiana que durante la pandemia afrontó situaciones de tristeza, soledad, ansiedad, estrés, conflictos familiares, de pareja o económicos.

**Selección del tipo de campaña y preparación del plan de solicitud de recursos:** una vez definidos los proyectos y la meta de recaudo, se realizaron las siguientes campañas de tiempo definido, en el marco de la campaña capital *Cumpliendo Sueños*, como bien lo describe Aguirre (2021):

1. *Juntos por nuestros estudiantes*, tuvo por objetivo buscar donaciones para otorgar más de 500 becas o auxilios de manutención, a estudiantes javerianos que enfrentan dificultades económicas para continuar con su formación profesional.
2. *Cuidemos a quienes nos cuidan*, tuvo por objetivo recaudar donaciones por descuento de nómina, de docentes y personal administrativo de la Javeriana, para entregar un mes de salario a 224 empleados, de las empresas que la universidad contrata para ofrecer “servicios de aseo, logística, alimentación, parqueaderos y seguridad, que por las medidas de confinamiento y la suspensión de actividades presenciales de docencia decretada por el Gobierno Nacional no pudieron mantener sus empleos” Aguirre (2021).
3. *Ayudemos a 100 familias*, tuvo por objetivo buscar donaciones para entregar mercados quincenales, durante 2 meses, a 100 familias de distintas poblaciones en Bogotá, las cuales hacían parte de las comunidades que acompaña el Voluntariado Javeriano en Bogotá y que por el confinamiento no tenían como conseguir su sustento diario, ya que desempeñan trabajos informales. Adicionalmente, con la entrega de los mercados se incluyeron útiles escolares.

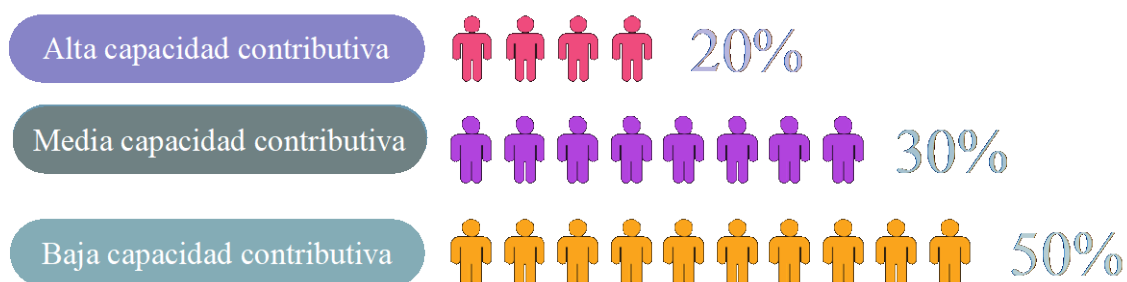
4. *600 pruebas diagnósticas Covid-19*, tuvo por objetivo recaudar donaciones para apoyar la estrategia nacional diagnóstica para la detección del virus SARS-COV-2, agente causal de la enfermedad COVID-19. En convenio con el Instituto Nacional de Salud y el Instituto de Genética Humana de la Javeriana, con apoyo del Hospital San Ignacio, se realizaron, en tiempo real, 6000 pruebas de identificación de SARS-COV-2 (COVID 19) sin ningún costo.
5. *Mentes colectivas*, esta campaña tuvo por objetivo buscar donaciones para implementar una plataforma digital de escucha, apoyo y acompañamiento digital, totalmente gratuito y de manera personalizada, para brindar apoyo, acompañamiento emocional y primeros auxilios emocionales, a la población colombiana que por motivo de la pandemia vivió conflictos de pareja, familiares, económicos, situaciones de tristeza, soledad, ansiedad, estrés.

Definidas las campañas, se realizó el plan de solicitud de recursos, de acuerdo con la capacidad contributiva del posible donante, se definió quién, cómo, cuándo y cuánto, se le solicitaría el apoyo, y se diseñaron “las piezas gráficas de invitación e información permanente sobre el número de donantes, el recaudo de donaciones y de agradecimiento” Aguirre (2021).

#### **Identificación, solicitud y cultivo aliados:**

Con el fin de vincular a los donantes actuales, egresados, profesores, empleados administrativos y amigos de la PUJ; se realizó la segmentación de acuerdo con su capacidad contributiva y se estableció un porcentaje de vinculación con los proyectos de donaciones de acuerdo con el Gráfico 5.

**Gráfico 5. Segmentación Donantes PUJ**



*Fuente:* Elaboración propia con datos de la Oficina de Gestión de Donaciones de la Pontificia Universidad Javeriana.

Establecida la segmentación se implementaron dos estrategias según el tipo de donante:

- Donantes de alta capacidad contributiva: en esta categoría se encuentran empresas, fundaciones y personas naturales, con quienes se tienen convenios para financiar programas de becas, investigación o desarrollo académico. “Con ellos se mantuvo comunicación permanente y se les realizó invitación para apoyar los nuevos proyectos o aumentar los montos de sus donativos” Aguirre (2021).
- Donantes de media y baja capacidad contributiva: en esta categoría se encuentran estudiantes, docentes, funcionarios administrativos y egresados, de la Javeriana, a quienes se invitó a donar a través de eventos virtuales como bingos, campeonatos de juegos en línea, conciertos conversatorios, entre otros.

Los profesores y personal administrativo de la Universidad, también, fueron invitados a donar un día de salario o más por descuento de nómina, a través de correo electrónico.

**Estudio, recepción, legalización y registro:** este procedimiento se estableció de acuerdo con el tipo de donante:

- Donante de alta capacidad contributiva: en línea con las restricciones de confinamiento para el manejo de la pandemia, todos los trámites de documentos se realizaron de forma

digital, para la entrega de las donaciones, se implementaron transferencias electrónicas a las cuentas bancarias de la Universidad asignadas a la Oficina de Gestión de Donaciones, en Colombia y en Estados Unidos.

- Donante de media y baja capacidad de contributiva: los donantes “diligenciaron en línea el formato de intención de donación y realizaron el pago de la donación con tarjeta de crédito o débito a través del botón de pagos electrónicos” Aguirre (2021).

Asimismo, los profesores y el personal administrativo realizaron su donación a través del sistema de registro y consulta de donaciones por descuento de nómina, con el cual pueden tener su información salarial para decidir el valor mensual a donar y durante cuantos meses desean que les sea descontada.

Asimismo, el procedimiento de ingreso y legalización de donaciones cuenta con los siguientes pasos:

- Se realiza el estudio del donante con el fin de dar cumplimiento con las normas SARLAFT<sup>19</sup>.
- Se define la forma de entrega de los recursos (efectivo, tarjeta de débito o crédito, online, descuento de nómina o transferencia bancaria).
- Se comprueba la admisión de los recursos en la cuenta bancaria de la Universidad y se realiza el ingreso contable.
- Se envía carta de agradecimiento al donante, firmada por el Rector.

---

<sup>19</sup> SARLAF “es el Sistema de Administración del Riesgo de Lavado de Activos y de la Financiación del Terrorismo, el cual se debe implementar en las entidades vigiladas por la Superintendencia Financiera de Colombia para prevenir el riesgo del lavado de activos y financiamiento del terrorismo” (Datacrédito, 2020).

- Se solicita a los revisores fiscales<sup>20</sup> la emisión del certificado de donación y se envía al donante.
- Envío semestral o anual del informe de donación a los donantes.

Es importante tener presente, que, de acuerdo con el monto de la donación se establecen los trámites de ley, adicionales, que se deben cumplir para su respectiva legalización.

#### ***4.1.2 Síntesis de los procesos de fundraising internos y aporte a la construcción de dimensiones***

Teniendo en cuenta los dos procesos anteriormente analizados, se evidenció que en ambas universidades el proceso sigue una lógica dada por 4 etapas fundamentales:

1. La definición del proyecto se basa en la definición de las necesidades existentes en la institución. En esta primera etapa, se evidenció que las necesidades eran a su vez coyunturales y se enmarcaban en un contexto muy particular de ambas regiones, en los últimos años particularmente, las campañas se vieron enmarcadas en la crisis mundial que generó el COVID-19.
2. La selección del tipo de campaña depende en buena parte del tipo de proyecto que se haya elegido y la meta propuesta. Algo muy importante para tener en cuenta en esta selección, es la población a la cual va dirigida y el uso que se le dará a dicho recursos, pues de ello depende a su vez una recaudación de fondos exitosa.
3. La segmentación de donantes se realizó de manera diferente en ambas universidades, pues en la primera se dio una mayor relevancia al tipo de vínculo que tenía ese segmento

---

<sup>20</sup> Según la normativa colombiana y de la PUJ, se contrata una empresa externa para cumplir con las funciones de revisoría fiscal y de acuerdo con el artículo 125 2 1 del Estatuto Tributario el certificado de donación lo debe emitir la revisoría fiscal.

de la población con la universidad, mientras que, en la segunda, se le dio una mayor importancia a la capacidad contributiva del donante.

4. Finalmente, en la recepción y registro de los ingresos, se observaron procesos distintos, pues la Universidad de Deusto, contrata una plataforma de pagos que se llama *StockCrow*, la cual le permite una mejor sistematización de los recursos obtenidos y que a su vez genera que el donante tenga una mayor autonomía frente al proceso de donación, por su parte, en la Pontificia Universidad Javeriana, se presentan canales de donación diferenciados por el tipo de donante.

Con base en estas descripciones, el modelo de evaluación de la eficiencia debe ser transversal a todas las etapas, se debe examinar en cada una la lógica y la consecuencia en la anterior, en este sentido, el modelo de evaluación mixto deberá permitir evaluar el cumplimiento de metas en la última etapa articulando a su vez dicho cumplimiento con los principios que rigen a las universidades.

#### ***4.1.3 Análisis exploratorio de datos***

En línea con Hartwig y Dearing (1979) “el análisis de datos es un esquema que enriquece las posibilidades del investigador para encontrar nuevas respuestas a los problemas que se plantean” (Citado por Parra Olivares, 2002, p. 119). En ese sentido, para identificar los términos más frecuentes en la literatura científica sobre el *fundraising*, en el ámbito universitario, y la medición de la eficiencia de su proceso operativo, se realizó un análisis exploratorio de datos con el uso de MAXQDA. Este análisis exploratorio se realizó ante la necesidad de determinar los conceptos que son importantes para describir el proceso de medición del *fundraising*.

Para iniciar este análisis, se revisaron 35 estudios teóricos y empíricos sobre *fundraising*, medición de la eficiencia del *fundraising*, liderazgo y *fundraising* ignacianos y gestión y evaluación universitaria, los cuales se ampliaron en el segundo capítulo de esta investigación.

Con este estudio exploratorio (ver Anexo 2) se realizó la siguiente tabla de frecuencias, la cual se construyó con los términos que tuvieron una frecuencia mínima de 275 apariciones en todos los documentos analizados.

**Tabla 14.** Frecuencia de palabras en análisis exploratorio de datos

Palabra	Frecuencia	Cantidad de documentos en donde aparece el término
fundraising	1963	22
eficiencia	1693	24
organización <sup>21</sup>	1268	20
donantes	1078	13
variable	744	30
modelo	670	26
personas	577	10
recursos	557	26
social	548	31
dar	546	18
investigación	536	25
evento	518	5
negocios	509	11
análisis	503	26
evaluación	474	22
programa	468	15
entidades	428	18
fondos	428	21
ingresos	425	19
departamentos	423	7
actividades	419	25
datos	414	24
producción	414	20
servicio	414	13
información	413	23

<sup>21</sup> El término aparecía en inglés dentro en los documentos, pero se tradujo al español para darle consistencia con los demás términos.

Palabra	Frecuencia	Cantidad de documentos en donde aparece el término
universidad	397	24
sector	385	30
fundaciones	382	14
organizaciones	375	21
dinero	358	14
personal	345	25
miembro	344	11
donación	338	16
gestión	330	24
voluntario	320	9
caridad	308	18
estudio	308	26
efectividad	307	12
instituciones	306	21
intereses	306	12
fondos	305	15
entidad	303	16
informe	302	14
técnica	301	18
grupo	300	15
proceso	294	25
unidades	293	14
fundación	292	14
público	286	21
apoyo	282	12
actividad	280	21
modelo	276	22
medición	275	19

*Fuente:* Elaboración propia con base en resultados de MAXQDA.

Esta frecuencia de palabras ofrece una visión más rica de los conceptos clave en el ámbito de la eficiencia organizacional y el *fundraising*. Los términos más prominentes como eficiencia, *fundraising*, recursos, evaluación y organización, se encuentran interconectados y resaltan la complejidad del entorno y las operaciones que se están examinando. Ahora bien, de acuerdo con el análisis documental se infieren las siguientes conceptualizaciones para cada palabra relevante que surge en el análisis exploratorio:

- Eficiencia: Este término domina la nube de palabras, subrayando su relevancia en el contexto analizado. La eficiencia implica tanto la optimización de recursos y procesos como la minimización de gastos (en tiempo y recursos económicos) para así alcanzar de forma satisfactoria los objetivos estratégicos. En relación con el *fundraising*, la eficiencia se convierte en un indicador crítico de cómo se gestionan las campañas y se movilizan los fondos en función del coste y el impacto.
- *Fundraising*: La centralidad de este término denota su importancia en la generación de ingresos y el apoyo financiero, especialmente en el sector de la educación y las organizaciones sin ánimo de lucro. El *fundraising* efectivo es crucial para mantener la viabilidad financiera y el crecimiento sostenible.
- Organización: La aparición de este término enfatiza el contexto en el que se aplican estos conceptos. Una organización eficiente es clave para la implementación de estrategias efectivas de *fundraising* y para la gestión adecuada de los recursos.
- Donantes: la frecuencia de la palabra sugiere que gran parte de las estrategias y esfuerzos de fundraising están dirigidos a identificar, atraer y mantener relaciones con donantes. Asimismo, puede indicar que estos individuos o entidades son una fuente crucial de financiamiento para la universidad lo cual se podría reflejar en el hecho de que muchas de las iniciativas, proyectos de investigación, becas y programas educativos de las universidades pueden recibir recursos importantes de las donaciones.
- Variable: la aparición de esta palabra podría indicar un enfoque analítico y cuantitativo en gran parte de los documentos analizados, ya que para medir y mejorar la eficiencia del fundraising, es necesario identificar y evaluar diferentes variables, lo cual puede implicar el uso de métodos estadísticos y herramientas de análisis de datos. Por otra parte, la aparición de este término en los documentos podría relacionarse con la

medición de metas mediante la creación de variables, destacando así la necesidad de realizar un monitoreo y evaluación constante en todo el proceso.

Este análisis exploratorio de datos, por lo tanto, no sólo subraya los elementos clave en la gestión de *fundraising*, sino que también provee un esquema para entender cómo estos elementos interactúan y pueden ser optimizados para mejorar el desempeño y el impacto organizacional.

La utilidad de este análisis exploratorio se manifiesta en su capacidad para iluminar y complementar el marco teórico establecido en el capítulo 2. Al revisar literatura centrada en eficiencia, modelos de medición, y *fundraising* ignaciano, junto con los principios de gerencia ignaciana, el análisis permitió validar las bases teóricas de la investigación y explorar nuevas dimensiones que podrían enriquecer el entendimiento y aplicación de estos conceptos.

Finalmente, la realización de este análisis exploratorio de datos añade un punto importante a la identificación de dimensiones, variables e indicadores, pues se evidencia la importancia en la revisión teórica de términos como organización, donantes y variable, los cuales deben ser incluidos en el modelo de medición de la eficiencia del *fundraising*.

#### ***4.1.4 Definición de las dimensiones, variables e indicadores propuestos***

Este modelo de medición de la eficiencia del proceso de *fundraising* en las universidades, se compone de cinco dimensiones inspiradas en los principios de liderazgo ignaciano que describe Guibert (2017) en su libro *El liderazgo ignaciano, una senda de transformación y sostenibilidad*, los cuales fueron desarrollados y explicados en el capítulo marco de referencia y fundamentación teórica de esta tesis.

A cada dimensión se le asignó una variable a partir de los 4 principios en que se fundamenta el liderazgo ignaciano, según Lowney (2014) en su libro *Liderazgo al estilo de los Jesuitas: Las Mejores prácticas de una compañía de 450 años que cambió el mundo* y los 5 principios adaptados a hoy que define Clancy (1993) en su libro *Saint Ignatius as Fund-Raiser*, estos principios también

se desarrollaron en el capítulo mencionado anteriormente. En resumen, estos principios se centran en adaptación al cambio, innovación, conocimiento de fortalezas y debilidades, comprensión y reconocimiento del donante, buena comunicación y transparencia, *fundraising* basado en la misión, gestión eficaz de los recursos y amor por el cumplimiento de las funciones.

La elección de estos tres autores obedece a su cercanía con los principios ignacianos, que a su vez son el punto de partida de los dos procesos evidenciados en las universidades Deusto y Javeriana, asimismo, los principios ignacianos son en sí mismos una ética organizacional que le dan al liderazgo en la gestión de recursos una mayor importancia dentro de los procesos de *fundraising*.

Teniendo en cuenta lo anterior y tomando información de Guibert (2017), se identificaron las siguientes dimensiones relevantes para medir la eficiencia del proceso de *fundraising* en universidades, las cuales se fundamentan en los principios de liderazgo ignaciano y proporcionan una guía para su evaluación:

- **Misión y visión.** Esta dimensión mide el nivel de alineación del proceso y proyectos de *fundraising* con la misión y visión de la universidad.
- **Ética y valores.** Esta dimensión mide el enfoque ético y transparente del proceso de *fundraising* y el fomento de relaciones sólidas y permanentes con los donantes, para generar un impacto positivo.
- **Desarrollo y formación.** Esta dimensión evalúa el desarrollo y formación del equipo que participa en el proceso de *fundraising*, tanto en términos de competencias de liderazgo y como de habilidades técnicas.
- **Colaboración y trabajo en equipo.** Esta dimensión evalúa la colaboración y el trabajo en equipo entre las diferentes unidades administrativas, facultades,

departamentos y donantes, para desempeñar sus tareas y cumplir con el proceso de *fundraising* con eficiencia.

- **Innovación y adaptabilidad.** Esta dimensión evalúa la capacidad de adaptación e innovación del proceso de *fundraising*, en la búsqueda de nuevas formas de obtener fondos y adaptarse a las necesidades y demandas del entorno, con el fin de actualizar y mejorar el proceso de *fundraising*.

Ahora bien, para desarrollar las variables e indicadores, del presente modelo, se tuvieron en cuenta los siguientes cuatro principios de liderazgo ignaciano que presenta Lowney (2014):

- Conocer las fortalezas y debilidades.
- Adaptarse a un mundo que está en constante cambio.
- Innovar para adaptarse.
- El amor con el que se cumplen las funciones es un facilitador clave de un ambiente idóneo de trabajo.

De igual forma, estas variables e indicadores también se inspiran en los 5 principios ignacianos de *fundraising* que define Clancy, (1993), adaptados al mundo actual:

- *Fundraising* basado en la misión.
- Transparencia y comunicación.
- Conocimiento y comprensión del donante.
- Gestión eficaz de recursos.
- Reconocimiento del donante.

Por otra parte, cada una de las variables se relacionan a su vez con las dimensiones previamente desarrolladas y los indicadores se plantearon de forma cualitativa (como aquellos relacionados con la capacidad de adaptación, la coordinación y la coherencia con misión y visión)

y cuantitativa (como aquellos relacionadas con frecuencia de trabajo en nuevas estrategias y frecuencia en el cumplimiento de las normas), para proporcionar información real de esas variables y de esta manera medir realmente la eficiencia en todo el proceso de *fundraising*, los cuales se presentarán en la tabla 15. A continuación, se presenta la identificación y descripción de variables indicadores:

**Eficiencia del proceso de fundraising en términos de su alineación con la misión y visión de la universidad, la obtención y ejecución de los recursos para su cumplimiento.**

Evalúa la alineación del proceso de *fundraising* con la misión, visión y la consecución de recursos de la institución. Se busca medir cómo el proceso de *fundraising* está alineado con la misión y la visión de la universidad.

**Indicador:** Coherencia con la misión y visión de la universidad.

**Indicador:** Eficiencia en la gestión y ejecución de los recursos.

**Eficiencia del proceso de fundraising en el cumplimiento de los procesos, reglamentación y fomento de cultivo de relaciones con los donantes.** Evalúa el cumplimiento con el proceso de *fundraising* y con los procesos, directrices, reglamentos, normas, etc. Tanto de la universidad como del país. Asimismo, evalúa la frecuencia de las comunicaciones y envío de informes a los donantes sobre el uso de los recursos para fomentar el cultivo de las relaciones.

**Indicador:** Cumplimiento del proceso de *fundraising* con todos los requisitos de los procesos y normas de la universidad y de la regulación nacional e internacional.

**Indicador:** Frecuencia y calidad de la comunicación con los donantes para reconocerlos e informarles el uso de los recursos donados.

**Eficiencia del proceso de fundraising en términos de la capacidad de adaptación en nuevas estrategias, habilidades y conocimientos del equipo que interviene en este proceso.**

Evalúa el nivel de adaptación, capacitación y de formación del equipo de *fundraising* para afrontar desafíos y llevar a cabo las actividades del proceso de manera eficiente.

**Indicador:** Capacidad de adaptación en nuevas estrategias de recaudación de fondos del equipo que interviene en este proceso.

**Indicador:** Conocimientos y habilidades del equipo que participa en este proceso.

**Eficiencia del proceso de *fundraising* en términos de colaboración, coordinación, trabajo en equipo y comunicación entre las facultades y unidades involucradas.** Evalúa la capacidad de trabajo en equipo, colaboración y comunicación, entre unidades departamentos, facultades y directivas, para cumplir con el proceso y objetivos de *fundraising*.

**Indicador:** Colaboración, coordinación y trabajo en equipo entre las facultades y unidades involucrados en el proceso de *fundraising*.

**Indicador:** Comunicación entre las facultades y unidades involucradas en el proceso de *fundraising*.

**Eficiencia del proceso de *fundraising* en términos de innovación y mejora continua del proceso de *fundraising*.** Mide la capacidad de identificar e implementar nuevas estrategias y canales de obtención de fondos y la adaptación del proceso de *fundraising* a las transformaciones del entorno.

**Indicador:** Frecuencia con la que el equipo identifica nuevas estrategias de *fundraising* y las implementa.

**Indicador:** Actualizaciones del proceso de *fundraising* de acuerdo con las tendencias y cambios en el mundo de la filantropía y las necesidades de los donantes.

## **4.2 Presentación de la propuesta de modelo de medición de la eficiencia del proceso de *fundraising***

En este apartado se presenta la propuesta del modelo de medición de la eficiencia, con base en las dimensiones, variables e indicadores previamente descritos y que se presentarán en la tabla 15. Este modelo busca proporcionar información y herramientas que permitan la comprensión de manera holística y transversal, del proceso de *fundraising* que se realiza al interior de las universidades Deusto y Javeriana, a través de un ejercicio de reflexión, para que las directivas y encargados cuenten con elementos adicionales a los informes tradicionales de *fundraising* que les permitan mejorar la eficiencia de este proceso y por tanto la rentabilidad de las iniciativas de recaudación de fondos.

Los indicadores cuentan con una calificación cuantitativa de acuerdo con una escala de medición de cinco puntos, con lo cual se busca realizar un análisis objetivo, sistémico y comparativo, a partir de las respuestas que los participantes, que se presentarán en el siguiente apartado, les den a las preguntas que se les realicen para identificar patrones, tendencias y diferencias con relación a las dimensiones, variables e indicadores de propuesta de modelo de medición de la eficiencia.

En conclusión, este modelo que integra dimensiones, variables e indicadores que se basan en los principios de liderazgo y *fundraising* ignacianos y una escala de calificación de cinco puntos, busca identificar áreas y oportunidades de mejora del proceso interno para que las directivas y el equipo que participa en este proceso, cuenten con herramientas para la toma de decisiones informadas y alineadas con los valores y principios de la organización, pues de acuerdo con Anzuini, (2022) el *fundraising* :

No es tan solo simplemente recaudar dinero o conseguir patrocinadores y afines, una verdadera recaudación consiste en la captación del capital humano, de manera que solo a

través de una relación y de la transmisión de los valores en la organización, se pueda lograr un objetivo de sostenibilidad (p. 264).

De acuerdo con este modelo de enfoque mixto, el instrumento de recolección de datos es el cuestionario estructurado. En la tabla 15 se puede evidenciar el desarrollo del modelo de medición con base en el formato de cuestionario estructurado.

**Tabla 15.** Propuesta del modelo de medición de la eficiencia del proceso de fundraising

<b>Dimensiones</b>	<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ejemplo preguntas, cuestionario estructurado</b>	<b>Puntuación</b>
<b>Misión y visión</b>	Eficiencia del proceso de <i>fundraising</i> en términos de su alineación con la misión y visión de la universidad, la obtención y ejecución de los recursos para su cumplimiento.	Coherencia con la misión y visión de la universidad.	¿Cómo califica la eficiencia del proceso de <i>fundraising</i> en términos de alineación con la misión y visión de la universidad?	(1) Nada eficiente (2) Poco eficiente (3) Moderadamente eficiente (4) Eficiente (5) Muy eficiente
		Eficiencia en la gestión y ejecución de los recursos.	¿Cómo califica la eficiencia del proceso de <i>fundraising</i> en términos de obtención y ejecución de recursos?	(1) Nada eficiente (2) Poco eficiente (3) Moderadamente eficiente (4) Eficiente (5) Muy eficiente
<b>Ética y valores</b>	Eficiencia del proceso de <i>fundraising</i> en el cumplimiento de los procesos, reglamentación y fomento de cultivo de relaciones con los donantes.	Cumplimiento del proceso de <i>fundraising</i> con todos los requisitos de los procesos y normas de la universidad y de la regulación nacional e internacional.	¿Cómo califica la eficiencia del proceso de <i>fundraising</i> en el cumplimiento de todos los requisitos de los procesos y normas de la universidad y de la regulación nacional e internacional?	(1) Nada eficiente (2) Poco eficiente (3) Moderadamente eficiente (4) Eficiente (5) Muy eficiente
		Frecuencia y calidad de la comunicación con los donantes para reconocerlos e informarles el uso de los recursos donados.	¿Cómo califica la eficiencia del proceso de <i>fundraising</i> en términos de la frecuencia y la calidad de la comunicación con los donantes para reconocer sus aportes e informarles sobre el uso de los recursos?	(1) Nada eficiente (2) Poco eficiente (3) Moderadamente eficiente (4) Eficiente (5) Muy eficiente

<b>Dimensiones</b>	<b>Variables</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ejemplo preguntas, cuestionario estructurado</b>	<b>Puntuación</b>
<b>Desarrollo y formación</b>	Eficiencia del proceso de <i>fundraising</i> en términos de la capacidad de adaptación en nuevas estrategias, habilidades y conocimientos del equipo que interviene en este proceso.	Capacidad de adaptación en nuevas estrategias de recaudación de fondos del equipo que interviene en este proceso.	¿Cómo califica la eficiencia del proceso de <i>fundraising</i> en términos de la capacidad del equipo que interviene en este proceso para adaptarse e introducir nuevas estrategias de recaudación de fondos?	(1) Nada eficiente (2) Poco eficiente (3) Moderadamente eficiente (4) Eficiente (5) Muy eficiente
		Conocimientos y habilidades del equipo que participa en este proceso.	¿Cómo califica la eficiencia del proceso de <i>fundraising</i> en términos de los conocimientos y habilidades del equipo de <i>fundraising</i> para desempeñar sus actividades y afrontar retos?	(1) Nada eficiente (2) Poco eficiente (3) Moderadamente eficiente (4) Eficiente (5) Muy eficiente
<b>Colaboración, coordinación y trabajo en equipo</b>	Eficiencia del proceso de <i>fundraising</i> en términos de colaboración, coordinación, trabajo en equipo y comunicación entre las facultades y unidades involucradas.	Colaboración, coordinación y trabajo en equipo entre las facultades y unidades involucrados en el proceso de <i>fundraising</i> .	¿Cómo califica la eficiencia del proceso de <i>fundraising</i> en términos de colaboración, coordinación y trabajo en equipo entre las facultades y unidades involucradas?	(1) Nada eficiente (2) Poco eficiente (3) Moderadamente eficiente (4) Eficiente (5) Muy eficiente
		Comunicación entre las facultades y unidades involucradas en el proceso de <i>fundraising</i> .	¿Cómo califica la eficiencia del proceso de <i>fundraising</i> en términos de comunicación	(1) Nada eficiente (2) Poco eficiente (3) Moderadamente eficiente (4) Eficiente (5) Muy eficiente

Dimensiones	Variables	Indicadores	Ejemplo preguntas, cuestionario estructurado	Puntuación
			entre las facultades y unidades que participan?	
<b>Innovación y adaptabilidad</b>	Eficiencia del proceso de <i>fundraising</i> en términos de innovación y mejora continua del proceso de <i>fundraising</i> .	Frecuencia con la que el equipo identifica nuevas estrategias de <i>fundraising</i> y las implementa.	¿Cómo califica la eficiencia del proceso de <i>fundraising</i> en términos de la frecuencia con la que el equipo identifica e implementa nuevas estrategias de <i>fundraising</i> ?	(1) Nada eficiente (2) Poco eficiente (3) Moderadamente eficiente (4) Eficiente (5) Muy eficiente
		Actualizaciones del proceso de <i>fundraising</i> de acuerdo con las tendencias y cambios en el mundo de la filantropía y las necesidades de los donantes.	¿Cómo califica la eficiencia del proceso de <i>fundraising</i> en términos de actualizaciones y mejoras de acuerdo con las tendencias y cambios en el mundo de la filantropía y las necesidades de los donantes?	(1) Nada eficiente (2) Poco eficiente (3) Moderadamente eficiente (4) Eficiente (5) Muy eficiente
<b>Puntuación total: sume todos los puntajes y divida entre 10</b>				

*Fuente:* Elaboración propia.

Es de gran importancia resaltar que este modelo se podrá utilizar en otras universidades y organizaciones sociales, pues si bien, se centra en algunos principios ignacianos y los dos casos estudiados obedecen a su vez a dichos principios, estos principios son totalmente coherentes con los valores y principios de las entidades de educación y las organizaciones sociales.

Por último, la aplicación del modelo permitirá evaluar el proceso en sus diferentes etapas al tratarse de dimensiones transversales, en este sentido, la puntuación final obtenida podrá interpretarse de la siguiente manera:

- Puntaje entre 1 y 2: indica que el proceso se encuentra entre nada y poco eficiente. Se evidencia falta de cumplimiento de los procesos y de las reglamentaciones establecidas por la universidad, nacionales e internacionales. El fomento de relaciones con los donantes es muy bajo y se evidencia falta de capacitación por parte del equipo que participa en el proceso, al igual que su participación en proponer nuevas estrategias de *fundraising* es baja. La colaboración y comunicación entre los equipos que participan en el proceso es baja. Las actualizaciones y mejoras al proceso de *fundraising* no son frecuentes. Es de gran importancia implementar mejoras en todas las áreas evaluadas para lograr una mejor eficiencia del proceso de *fundraising*.
- Puntaje entre 3 y 4: indica que el proceso de *fundraising* cuenta con eficiencia entre moderada y eficiente. Se evidencia un cumplimiento medio de los procesos y reglamentaciones establecidas por la universidad, nacionales e internacionales. El fomento de relaciones con los donantes es medio y se evidencia una capacitación media por parte del equipo que participa en el proceso, al igual que su participación en proponer nuevas estrategias de *fundraising* es media. La colaboración y comunicación entre los equipos que participan en el proceso es media. Las actualizaciones y mejoras al proceso de *fundraising* tienen una frecuencia media. En general, el proceso de *fundraising* tiene eficiencia media, se recomienda identificar oportunidades de mejora para optimizar la eficiencia del proceso de *fundraising*.
- Puntaje 5: indica eficiencia muy alta en el proceso de *fundraising*. Se evidencia un cumplimiento muy alto de los procesos y reglamentaciones establecidas por la

universidad, a nivel nacional e internacional. El fomento de relaciones con los donantes es muy bueno y se evidencia una capacitación muy buena por parte del equipo que participa en el proceso, al igual que su participación en proponer nuevas estrategias de *fundraising* es muy buena. La colaboración y comunicación entre los equipos que participan en el proceso es muy buena. Las actualizaciones y mejoras al proceso de *fundraising* tienen una frecuencia muy alta. En general, el proceso de *fundraising* muestra un nivel de eficiencia muy alta.

#### **4.3 Aplicación del modelo en los dos casos de estudio**

Para llevar a cabo la aplicación del modelo en los dos casos de estudio, se contó con el apoyo de profesionales de las Oficina de Gestión de Donaciones, la Oficina de Contabilidad y la Dirección de Relaciones con Egresados de la Pontificia Universidad Javeriana y la Dirección de Deusto *Alumni*, Dirección de Relaciones Universidad Empresa de la Facultad de Ingeniería y Dirección Económico – Financiera de la Universidad de Deusto.

Tal y como se detalló en el capítulo metodológico, la aplicación del modelo se hizo en dos partes. En primer lugar, se realizaron reuniones, en momentos diferentes, con el equipo de la Universidad Javeriana y con el Equipo de la Universidad de Deusto para aplicar las preguntas planteadas en el modelo, con preguntas semiestructuradas, de esta manera, se analizaron las diferentes opiniones que tienen los participantes en cada una de las dimensiones que examina la propuesta. Asimismo, al finalizar la entrevista, se les preguntó a cerca de la pertinencia del modelo y si consideraban que era acorde al proceso de *fundraising* interno y que oportunidades de mejora podría tener el modelo.

En segundo lugar, se le pidió a cada uno de los entrevistados (ver tabla 11), aplicar el modelo bajo la escala propuesta. En esta segunda etapa se analizó la aplicación de la escala en cada

uno de los dos casos de estudio y se comprobó su relación con las respuestas que se obtuvieron en la primera parte que tuvo un enfoque mucho más cualitativo.

Finalmente, la comparación de ambos resultados, que se presentarán a continuación, permitió obtener una visión mucho más clara sobre la eficiencia del proceso en ambos casos y la pertinencia de la propuesta del modelo de evaluación.

#### ***4.3.1 Aplicación del modelo mediante entrevistas***

En este apartado, se presentan los resultados de las entrevistas realizadas a los equipos de cada uno de los dos estudios de caso. Cabe resaltar que la elección de los entrevistados obedeció a dos lógicas: se buscó aplicar, en la medida de lo posible, el modelo a las mismas personas que participaron en las entrevistas de la etapa 1 y a aquellas personas de dichas oficinas que tienen participación en el proceso y que atendieron positivamente la invitación para participar en esta investigación.

Para el caso de la Universidad de Deusto participaron la Dirección de *Alumni*, la Dirección de Relaciones Universidad Empresa de la Facultad de Ingeniería y la Dirección Económico-Financiera, quienes participaron anteriormente en la caracterización del proceso de *fundraising* de la Universidad. En la Universidad Javeriana, se logró contar con la participación de la Oficina de Gestión de Donaciones, Oficina de Contabilidad y la Dirección de Relaciones con Egresados.

Las entrevistas para los dos casos se realizaron de forma virtual y se siguió una estructura definida guiada con la presentación del modelo, la cual tuvo 5 momentos. En el primero, se realizó una introducción agradeciendo a los participantes por su apoyo. En el segundo, se presentaron los objetivos de la investigación. En el tercero, se solicitó a los participantes su consentimiento informado para hacer parte de la investigación. En el cuarto, se realizó la presentación del diagrama del proceso de *fundraising*, que la investigadora elaboró y que se presentó anteriormente, para cada una de las instituciones y se les preguntó a los participantes su opinión sobre dicho diagrama.

En cuanto a los diagramas de procesos de *fundraising* internos presentados en los Gráficos 1 y 4, los participantes de los dos casos estuvieron de acuerdo en que ambos esquemas reflejaban muy bien las etapas del proceso operativo en cada una de las instituciones. Un participante de Deusto sugirió incluir el envío de informes, el cual realizan en el caso a los aliados de la Facultad de Ingeniería.

En el quinto momto, se procedió con la entrevista a los participantes para calificar cualitativamente los indicadores del modelo con preguntas semiestructuradas. En la tabla16, a continuación, se presentan algunos fragmentos relevantes de las respuestas que dieron los participantes para ambos casos.

Por último, es importante mencionar que al finalizar cada entrevista se realizaron preguntas sobre la pertinencia del modelo y si era necesario incluir otras dimensiones, variables o indicadores a los ya mencionados.

**Tabla 16.** Resultados de entrevistas para la aplicación del modelo de medición en los dos casos de estudio

Dimensiones	Variables	Preguntas del modelo	Universidad de Deusto	Pontificia Universidad Javeriana
<p><b>Misión y visión.</b></p>	<p><b>Eficiencia del proceso de <i>fundraising</i> en términos de su alineación con la misión y visión de la Universidad, la obtención y ejecución de los recursos para su cumplimiento.</b></p>	<p><b>¿Cómo es la eficiencia del proceso de <i>fundraising</i> en términos de alineación con la misión y visión de la universidad?</b></p>	<p>“Es escaso. Es que no sé cómo expresarte. O sea, me parece que el objetivo que tenemos aquí está bien y una de las cosas fundamentales para mí es que pedimos dinero para cosas que tienen que ver con problemas sociales. [...] tenemos una red, un tejido empresarial muy grande y nosotros no estamos echando mano, no estamos utilizando esa red, esa red de contactos, de acuerdo” (Dirección de Deusto <i>Alumni</i>, comunicación personal, 23 de abril de 2024).</p> <p>“Yo creo que la eficiencia no está muy unificada. Así como en vuestra Universidad hay una unidad que tú diriges y todo el <i>fundraising</i> está muy bien alineado. Sin embargo, en Deusto yo creo que hay como distintas patas y cada una está trabajando en su propio campo. Cada uno lo hace bien en su campo, pero no hay una política por decirlo así, coordinada para toda la Universidad. Entonces, medir la eficiencia respecto a la misión y la visión me parece un poquito más complejo al estar un poco diseminada” (Dirección de Relaciones Universidad Empresa de la Facultad de Ingeniería, comunicación personal, 29 de abril de 2024).</p> <p>“La misión de la Universidad está perfectamente alineada con nuestras campañas de <i>fundraising</i>, especialmente aquellas dirigidas a obtener</p>	<p>“Yo creo que hasta este momento hemos sido muy consecuentes con encontrar fuentes de financiación que estén en línea con lo que es la Compañía de Jesús y también con lo que es la Javeriana. En eso siento que siempre ha habido una alineación. Es más, uno de los puntos claves es que nosotros siempre como que investigamos de alguna manera al donante y lo rastreamos en el mundo (Oficina de Gestión de Donaciones, comunicación personal, 22 de abril de 2024).</p> <p>“Me parece que cuando se hace la intención de buscar al donante, siempre se hace con mucho cuidado. Se revisa muy bien la persona que va a entrar pues a la universidad con una forma de colaborarnos o de dar una donación” (Oficina de Contabilidad, comunicación personal, 22 de abril de 2024).</p> <p>“Yo creo que está muy alineado con el objetivo y la misión de la Universidad. Realmente porque siento que tiene como siempre y transversalmente, primero a las personas y segundo, la idea de que a través de la educación se puede transformar el mundo, los proyectos que apoya, pues particularmente la Universidad, pues están siempre relacionados con educación, con investigación, con el fortalecimiento, como de la formación integral de las personas” (Dirección de Relaciones con Egresados, comunicación personal, 25 de abril de 2024).</p>

Dimensiones	Variables	Preguntas del modelo	Universidad de Deusto	Pontificia Universidad Javeriana
			fondos para becas. Dado que nuestra misión se enfoca en la justicia y el apoyo a estudiantes de bajos recursos, considero que está perfectamente alineada. Lo que sí es verdad que es un proceso nuevo y estamos empezando, pero de lo poco que en teoría hacemos ahora yo creo que está alineado al 100 por 100” (Dirección Económico – Financiera, 6 de mayo de 2024).	
		<b>¿Cómo es la eficiencia del proceso de fundraising en términos de obtención y ejecución de recursos?</b>	<p>“También bastante deficiente. (..) Yo creo que este proyecto, es decir, si vamos a pedir dinero, vamos a pedir dinero y lo gritamos a los cuatro vientos, se dice vamos a pedir dinero porque este proyecto es un proyecto social que afecta a la sociedad. Bueno, pues si lo vamos a pedir, no puede ser que solamente el vicerrector y yo estemos pidiendo dinero, sino que se tiene que alinear toda la estructura o por lo menos la estructura más cercana a la universidad” (Dirección de Deusto <i>Alumni</i>, comunicación personal, 23 de abril de 2024).</p> <p>“En la parte que a mí me corresponde, o sea no. No en general no piden exactamente las partidas a las que se dedica es decir ellos hacen una donación o un patrocinio un mecenazgo y si les habla del proyecto en su conjunto. Después suele ser la Universidad la que a veces sí. (..) Entonces ellos están becando a jóvenes talentosos entonces ahí sí hacemos un seguimiento de cuál es exactamente la beca a quién se la están haciendo y demás, pero hay veces que entran en un proyecto más</p>	<p>“Yo siento ahí que nuestro gran, bueno, cierto que somos eficientes en el proceso, que podríamos ser más sí, pero somos eficientes en el proceso de recepción. A veces no veo tan claro que seamos tan eficientes en la ejecución. Creo que es algo que nos toma mucho más tiempo y creo que se debe principalmente a un tema de burocracia. Por ser una institución tan grande estamos muy sujetos al tema burocrático” (Oficina de Gestión de Donaciones, comunicación personal, 22 de abril de 2024).</p> <p>“Este es un caso puntual, pero porque lo conozco. Por ejemplo, qué pasa con Vásquez Carrizosa que empieza a ver uno, que esa bolsa se llena y se llena y se llena y dice empiecen. O sea, gástenla seamos productivos y seamos eficientes. Claro, eso tiene un montón de aristas. Pero si es, siento que es más eficiente el proceso de llegada que el de salida”. (..) No podría saber qué tan rápido o qué tan lento los procesos se ejecutan los recursos y que qué tan ágiles son los procesos o que tantas circunstancias hay para que no los procesos no evolucionen ahí, yo ahí no lo conozco. Pero en cuanto a</p>

Dimensiones	Variables	Preguntas del modelo	Universidad de Deusto	Pontificia Universidad Javeriana
			<p>grande y entonces hay lo que se les da es un reporte de todo el proyecto en su conjunto (Dirección de Relaciones Universidad Empresa de la Facultad de Ingeniería, comunicación personal, 29 de abril de 2024).</p> <p>“Creo que podría ser mejor, porque veo que con las últimas campañas hemos perdido algo de fuerza. Quizás las primeras que lanzamos fue en una época un tanto complicada. Yo creo que igual la gente estaba más concienciada, no por bueno, porque fue en la época del COVID, no todo esto nace con una primera campaña que es para, digamos, ayudar a personas que pueden tener problemas económicos a consecuencia de la pandemia. (..) Es una opinión personal desde fuera yo lo único que veo al final muchas veces son los números.” (Dirección Económico – Financiera, 6 de mayo de 2024).</p>	<p>la eficiencia de la obtención, sí sé que es un tema muy planeado y está bien ejecutado en esa parte (Oficina de Contabilidad, comunicación personal, 22 de abril de 2024).</p> <p>“La eficiencia en la recaudación creo que tiene unos puntos a mejorar y es el tema como burocrático para el donante, sobre todo pues que es como el cliente al que le queremos llegar y es mejorar esos procesos para que su experiencia donando sea mucho más amable y mucho más ágil” (Dirección de Relaciones con Egresados, comunicación personal, 25 de abril de 2024).</p>
Ética y valores.	Eficiencia del proceso de <i>fundraising</i> en el cumplimiento de los procesos, reglamentación y fomento de cultivo de relaciones con los donantes.	¿Cómo es la eficiencia del proceso de <i>fundraising</i> en el cumplimiento de todos los requisitos de los procesos y normas de la universidad y de la regulación nacional e internacional?	<p>“Bueno, en eso, en eso no hay ninguna duda, ya cumplimos perfectamente [...] Ya cumplimos con toda la normativa, con todas las leyes que hay en el País Vasco, en España eso no hay ningún problema. O sea, ahí cumplimos, ahí no hay ninguna duda (Dirección de Deusto <i>Alumni</i>” comunicación personal, 23 de abril de 2024).</p> <p>“Yo creo que ahí somos impecables, no se hace nada que no esté permitido nacionalmente, cada uno de los convenios se pasa por el servicio jurídico, está todo el tiempo observándose que</p>	<p>“Lo que pasa es que aquí si el cumplimiento, O sea, aquí se está muy muy pendiente digamos del tema de que se cumplan con las normativas que tiene Colombia, entonces digamos que con eso se cuida mucho ese tema de que no se va pues a incumplir” (Oficina de Contabilidad, comunicación personal, 22 de abril de 2024).</p> <p>“Como proceso interno siento que deberíamos tener la capacidad como institución de poder ajustarnos más a la realidad del mundo, porque a veces no entendemos un poco como son las cosas de verdad en el mundo y entonces nos</p>

Dimensiones	Variables	Preguntas del modelo	Universidad de Deusto	Pontificia Universidad Javeriana
			<p>todo sea correcto [...] incluso hemos rechazado entidades que no nos parecían lo suficientemente éticas para colaborar” (Dirección de Relaciones Universidad Empresa de la Facultad de Ingeniería, comunicación personal, 29 de abril de 2024).</p> <p>“Lo cumplimos perfectamente, o sea, no es que requiere mucha complejidad a nivel fiscal, requiere algún proceso adicional. Es algo que creo que cumplimos a la perfección y sí que es verdad que la herramienta que tenemos nos ayuda en ese sentido” (Dirección Económico – Financiera, 6 de mayo de 2024).</p>	<p>apegamos a ese proceso y eso pues hace que no tengamos la calidad que merece el tratamiento y el cultivo del donante, porque pareciera que le hacemos largos los procesos, que los tiempos no son los reales” (Oficina de Gestión de Donaciones, comunicación personal, 22 de abril de 2024).</p> <p>“Creo que esto está atado en, pues digamos como de pronto, la falta de agilidad que tiene el proceso, pero es porque la norma así lo implica” (Dirección de Relaciones con Egresados, comunicación personal, 25 de abril de 2024).</p>
		<p><b>¿Cómo es la eficiencia del proceso de fundraising en términos de la frecuencia y la calidad de la comunicación con los donantes para reconocer sus aportes e informarles sobre el uso de los recursos?</b></p>	<p>“Por parte de mi equipo, de todas las personas que trabajamos aquí no hay ninguna duda es perfecto por parte del departamento financiero [...] Tengo mis dudas. Sí que me ayudan en todo lo que les digo. Pero, por ejemplo, una de las cosas que le he dicho que hay que hacer y todavía no lo hemos hecho, no sé si lo haremos, es que hace falta dar a conocer los proyectos a todos los proveedores que tiene la Universidad de Deusto” (Dirección de Deusto <i>Alumni</i>, comunicación personal, 23 de abril de 2024).</p> <p>“Se les habla del proyecto en su conjunto, después se le hace un seguimiento de a quien le están dando la beca y demás, pero si es un proyecto más grande lo que se les da es un reporte de lo que ha pasado con el proyecto, sus repercusiones</p>	<p>“Siento que en el tema de donantes grandes lo estamos haciendo muy bien, pero en el tema de donantes pequeños de más baja capacidad contributiva no tenemos la capacidad en recurso humano y en equipos [...] Pienso que en temas de comunicación con donantes pues nos puede hacer falta ser más eficientes. Incluso la plataforma, porque los vamos a empezar a detectar de una manera distinta, entonces vamos a ser más amigables con ellos” (Oficina de Gestión de Donaciones, comunicación personal, 22 de abril de 2024).</p> <p>“En especial, como que hay algunos proyectos que merecen tener una campaña de comunicación un poco más consolidada y no de pronto trabajarlas de la misma manera en la que se trabajan aquellas campañas que ya son como recurrentes. Entonces creo que ese tema de</p>

Dimensiones	Variables	Preguntas del modelo	Universidad de Deusto	Pontificia Universidad Javeriana
			<p>en los medios [...] quizá Microsoft está financiando el proyecto pero se le hace ese informe a todos los colaboradores así sean pequeños porque igual están participando en el proyecto” (Dirección de Relaciones Universidad Empresa de la Facultad de Ingeniería, comunicación personal, 29 de abril de 2024).</p> <p>“A ver, lo único que se hace es mandar un email a todos aquellos donantes individuales, digamos que han aportado a la campaña de bueno agradeciéndoles cuando termina y ofreciéndoles unos números a grandes rasgos de lo que se ha conseguido y las becas que se van a poder dar [...] yo entiendo que es suficiente, otra cosa es que a lo mejor el usuario espere más o le sea suficiente, probablemente habrá mucha diferencia de opiniones en lo que en la información que se manda” (Dirección Económico – Financiera, 6 de mayo de 2024).</p>	<p>comunicación podría ser una oportunidad de mejora” (Dirección de Relaciones con Egresados, comunicación personal, 25 de abril de 2024).</p>
<b>Desarrollo y formación.</b>	<b>Eficiencia del proceso de <i>fundraising</i> en términos de la capacidad de adaptación en nuevas estrategias, habilidades y conocimientos del equipo que interviene en este proceso.</b>	<b>¿Cómo es la eficiencia del proceso de <i>fundraising</i> en términos de la capacidad del equipo que interviene en este proceso para adaptarse e introducir nuevas estrategias de recaudación de fondos?</b>	<p>“Claro, como somos los únicos que estamos trabajando en ello, perfecto. O sea, no hay ningún problema. O sea, de hecho, yo me estoy moviendo por bastantes universidades aquí y en ese aspecto fenomenal. Tengo libertad para entrar y salir e implantar cosas nuevas” (Dirección de Deusto Alumni, comunicación personal, 23 de abril de 2024).</p> <p>“Yo creo que es muy bueno porque se trabaja con el servicio jurídico, el financiero con el de fondos, el de gerencia y toda la parte</p>	<p>“El proceso que es nuevo inició este año, me parece que va bien, yo veo que va bien y ha sido una mejora tanto para la Oficina de Donaciones como para las oficinas que intervienen en el proceso, como por ejemplo el área de tesorería, el área de conciliaciones bancarias” (Oficina de Contabilidad, comunicación personal, 22 de abril de 2024).</p> <p>“Yo estoy en línea porque es mucho lo que se ha trabajado para hacernos, o sea, para mejorar en beneficio de cara al donante. Entonces creo que si hay un avance. Creo que sí</p>

Dimensiones	Variables	Preguntas del modelo	Universidad de Deusto	Pontificia Universidad Javeriana
			<p>administrativa. Yo creo que en ese sentido se adaptan perfectamente a las necesidades de los proyectos y están actualizados y son muy profesionales en la parte que les toca. En su conjunto estamos bastante al día” (Dirección de Relaciones Universidad Empresa de la Facultad de Ingeniería, comunicación personal, 29 de abril de 2024).</p> <p>“A mi modo de ver, es un poco pobre, porque digamos que en los 4 o 5 años que llevamos, con todo este proceso, creo que hemos carecido de aportar nuevas ideas. O sea, hemos seguido lanzando la misma campaña y en algunos casos hemos lanzado alguna campaña adicional por alguna cosa en concreto. Ah, y la captación no ha sido muy alta, entonces sí que creo que sería bastante mejorable en cuanto a establecer nuevas campañas, nuevas ideas y formas de intentar incrementar el <i>fundraising</i>” (Dirección Económico – Financiera, 6 de mayo de 2024).</p>	<p>nos podemos adaptar a nuevas estrategias en la medida. O sea, tenemos la capacidad porque el equipo se ha estado preparando para entender cada vez más cómo está funcionando el mundo de las donaciones y, sobre todo, cómo están pensando nuestros donantes. Entonces ahorita sí estamos muy preocupados de decir cómo y qué es lo que como donante quisiera escuchar o qué es lo que mi donante quiere” (Oficina de Gestión de Donaciones, comunicación personal, 22 de abril de 2024).</p> <p>“Creo que también es una oportunidad de mejorar en este momento porque no por las diferentes funciones y como las áreas en las que se promueve la consecución de recursos para los proyectos sociales de la Universidad están como desarticuladas, no trabajamos en, pues no en conjunto porque lo hacemos, pero no trabajamos con el mismo discurso, con los mismos insumos, por así decirlo, entonces creería que una capacitación sería necesaria” (Dirección de Relaciones con Egresados, comunicación personal, 25 de abril de 2024).</p>
		<p><b>¿Cómo es la eficiencia del proceso de <i>fundraising</i> en términos de los conocimientos y habilidades del equipo de <i>fundraising</i> para desempeñar sus actividades y afrontar retos?</b></p>	<p>“Bueno, vamos lentos, pero vamos. Lo que pasa es que aquí hay un problema que se ha puesto antes encima de la mesa y es que nosotros somos el departamento de <i>Alumni</i> de empleo y no nos han dotado de más de recursos. Entonces hemos avanzado en la medida de nuestras posibilidades” (Dirección de Deusto <i>Alumni</i>, comunicación personal, 23 de abril de 2024).</p>	<p>“Yo lo veo desde la Oficina de Donaciones, que es la que es, digamos, la persona y el que lidera todos estos procesos y veo que sí, que el tema es de estar al día, son hábiles, buscan la forma de conseguir el recaudo, o sea, me parece que sí. O sea, sí son hábiles en la gestión del recaudo” (Oficina de Contabilidad, comunicación personal, 22 de abril de 2024).</p>

Dimensiones	Variables	Preguntas del modelo	Universidad de Deusto	Pontificia Universidad Javeriana
			<p>“Yo cuando he necesitado el apoyo de toda la administración siempre ha ido bien, pero si es cierto que está un poco disperso, un poco <i>Alumni</i> trabajando, por un lado, nosotros trabajando por el otro, el rector con otro, ese modelo no está muy bien diseñado en la universidad” (Dirección de Relaciones Universidad Empresa de la Facultad de Ingeniería, comunicación personal, 29 de abril de 2024).</p> <p>“Desde fuera, es lo que te digo, veo que ha faltado un poco de iniciativa en ese sentido y de innovación, pero también es verdad que no tenemos un departamento únicamente de esto, o sea, un departamento que tiene otras tareas y que esto es parte de ella. Entonces, probablemente los conocimientos y las habilidades sean suficientes, pero igual no han tenido los recursos suficientes, sobre todo a nivel de tiempo, para ponerlas en marcha” (Dirección Económico – Financiera, 6 de mayo de 2024).</p>	<p>“Estoy súper de acuerdo toda la disposición, pero no sé si toda la habilidad de equipo como se quisiera que se puede revisar y se puede mejorar porque seguramente hay personas que en términos de conocimiento legal no están muy actualizados en el tema y de pronto nos falta una ayudita de esos conocimientos, muchas veces para tomar decisiones más rápidas y para entender mejor ciertos procesos que también se salen del ámbito nacional y que implica dar respuesta en unos tiempos más reales” (Oficina de Gestión de Donaciones, comunicación personal, 22 de abril de 2024).</p> <p>“Yo creo que las capacidades y las habilidades las tiene el equipo. O sea, digamos que sin tener esa formación específica hemos logrado grandes objetivos y creo que precisamente, si las llegásemos a tener capacitación pues los resultados serían muchísimo más grandes” (Dirección de Relaciones con Egresados, comunicación personal, 25 de abril de 2024).</p>
<p><b>Colaboración, coordinación y trabajo en equipo.</b></p>	<p><b>Eficiencia del proceso de <i>fundraising</i> en términos de colaboración, coordinación, trabajo en equipo y comunicación entre las facultades y unidades involucradas.</b></p>	<p><b>¿Cómo es la eficiencia del proceso de <i>fundraising</i> en términos de colaboración, coordinación y trabajo en equipo entre las facultades y unidades involucradas?</b></p>	<p>“Con el servicio informático, que es una unidad que participa en todo esto, ningún problema con la comunicación con el departamento financiero ningún problema, pero en todo lo que son herramientas pues eso, pasarelas de pago, cosas que tengamos que instalar, etcétera Ningún problema vale, pero involucrarse ellos en pedir en campañas, no hay ninguna comunicación” (Dirección de Deusto</p>	<p>“Me parece que las áreas tienen la disposición para afrontar nuevos procesos [...] Lo que pasa es que también considero que hay personas que en las facultades tal vez o no conocen bien cómo se hacen los procesos o no tienen, o sea, no está dentro de sus listas de prioridades. Entonces, cuando suceden estas cosas, lo que hacen es: “mandemos allá y como que cumplimos, no esperamos involucrarnos en el proceso”, entonces siento que sí es parte</p>

Dimensiones	Variables	Preguntas del modelo	Universidad de Deusto	Pontificia Universidad Javeriana
			<p><i>Alumni</i>, comunicación personal, 23 de abril de 2024).</p> <p>“Mi experiencia es buena, aunque el servicio jurídico es lento, pero porque tienen muchos convenios, pero es el ritmo de los servicios jurídicos de las universidades” (Dirección de Relaciones Universidad Empresa de la Facultad de Ingeniería, comunicación personal, 29 de abril de 2024).</p> <p>“Bueno, en nuestro caso las campañas no han nacido de una única facultad o no han nacido de un único departamento. Se han centralizado en un único departamento que es el Departamento de Deusto <i>Alumni</i> y se han lanzado a nivel global y luego las becas que se han obtenido a través de esas campañas se han otorgado a estudiante por nivel de notas y por capacidad económica, independientemente de las facultades o de los del departamento en el que en el que esté en el que esté estudiando” (Dirección Económico – Financiera, 6 de mayo de 2024).</p>	<p>de la coordinación. El trabajo de equipo es muy importante y en eso todas las relaciones acá se manejan muy organizadas, muy cordiales, pero falta un poco más a veces” (Oficina de Contabilidad, comunicación personal, 22 de abril de 2024).</p> <p>“Siento que en lo administrativo y en lo financiero de pronto estamos un poco más cohesionados. Pero también siento que a veces la parte legal tiene toda la disposición pero no sé si tienen todas las herramientas y todos los conocimientos sobre el tema, entonces muchas veces se pierde tiempo en temas que se revisan muchas veces porque parte de que la persona tiene que entenderlo, tiene que comprenderlo, no tiene mucha experiencia en el tema y entonces ahí se va haciendo como el nudo de tiempo de que nos estamos demorando y nos estamos demorando” (Oficina de Gestión de Donaciones, comunicación personal, 22 de abril de 2024).</p> <p>“Si está la voluntad del interés por sacar adelante los proyectos que tenemos, pero a veces no estamos coordinados y eso podría mejorarse con un tema de comunicación asertiva y se podría hacer con un tema de capacitación también como de que cada una de las unidades y cada una de las personas que trabajan en el apoyo de estos procesos tengan la información” (Dirección de Relaciones con Egresados, comunicación personal, 25 de abril de 2024).</p>
		<p><b>¿Cómo es la eficiencia del proceso de</b></p>	<p>“Yo te puedo decir y te puedo crear un guion de cómo hacerlo, pero quien</p>	<p>“Cuando a veces llegan las consultas acá a la oficina o algo, uno dice no, pero esto es</p>

Dimensiones	Variables	Preguntas del modelo	Universidad de Deusto	Pontificia Universidad Javeriana
		<p><b><i>fundraising</i> en términos de comunicación entre las facultades y unidades que participan?</b></p>	<p>tiene que pedir dinero es el director financiero, si yo le digo que me ayude no hay ningún problema, pero la entrega de los aportes se demora” (Dirección de Deusto <i>Alumni</i>, comunicación personal, 23 de abril de 2024).</p> <p>“La comunicación entre nosotros es buena y también internamente hay una buena coordinación en cada equipo, pero podría ser mejor si se estandarizara todo, no hay una pauta común [...] de hecho esta figura solo está establecida en esta facultad, las demás dependen de <i>Alumni</i> y de Rectoría” (Dirección de Relaciones Universidad Empresa de la Facultad de Ingeniería, comunicación personal, 29 de abril de 2024).</p> <p>“Ahí me repito un poco, creo que tenemos mucho que aprender y tenemos que ser un poco más, más imaginativos e insistentes” (Dirección Económico – Financiera, 6 de mayo de 2024).</p>	<p>un tema de donación, por favor dirijase a la oficina de Donaciones como que no conocen cuál es el proceso a seguir y entonces me parece que ahí es como esa comunicación con las facultades, pues yo sé que yo creo que sí lo ha hecho la oficina de donaciones, sino como tratar de enviar como un mensaje general a toda la universidad diciendo bueno, cuando el tema sea un manejo de una donación o algo, por favor comunícate con la oficina de nosotros para nosotros poder empezar los trámites y hacer más ágil y oportunas las cosas” (Oficina de Contabilidad, comunicación personal, 22 de abril de 2024).</p> <p>“Bueno, yo siento que nosotros somos un gran apoyo para las facultades, pero es mi sentir. O sea, siento que les descargamos administrativamente un trabajo que es importante, que es de tiempo, mejor dicho y que nos ven siento yo repito, que nos ven como un aliciente para sus temas administrativos. No con todas las facultades nos va igual. Hay unas que siento que son en pro de la eficiencia y hay unas con las que casi no tenemos contacto, pero cuando se establecen buenas relaciones con esos miembros de los equipos, siento que funcionamos muy bien. Lo que pasa es que también considero que hay personas que en las facultades tal vez o no conocen bien cómo se hacen los procesos o no tienen, o sea, no está dentro de sus listas de prioridades. Entonces, cuando suceden estas cosas, lo que hacen es.</p>

Dimensiones	Variables	Preguntas del modelo	Universidad de Deusto	Pontificia Universidad Javeriana
				<p>Mandemos allá y como que cumplimos (Oficina de Gestión de Donaciones, comunicación personal, 22 de abril de 2024)</p> <p>“Yo creo que la colaboración y el trabajo en equipo está. Sí está la voluntad del interés por sacar adelante los proyectos que tenemos, pero a veces no estamos coordinados y eso podría mejorarse con un tema de comunicación asertiva y cómo lo decía antes, con un tema de capacitación también como de que cada una de las unidades y cada una de las personas que trabajan en el apoyo de estos procesos tengan la información para que puedan transmitirla de forma acertada” (Dirección de Relaciones con Egresados, comunicación personal, 25 de abril de 2024).</p>
<p><b>Innovación y adaptabilidad.</b></p>	<p><b>Eficiencia del proceso de <i>fundraising</i> en términos de innovación y mejora continua del proceso de <i>fundraising</i>.</b></p>	<p><b>¿Cómo es la eficiencia del proceso de <i>fundraising</i> en términos de la frecuencia con la que el equipo identifica e implementa nuevas estrategias de <i>fundraising</i>?</b></p>	<p>“Claro, como somos los únicos que estamos trabajando en ellos perfecto, no hay ningún problema” (Dirección de Deusto <i>Alumni</i>, comunicación personal, 23 de abril de 2024).</p> <p>“Yo diría que es correcta. Como bien sabemos en los países anglosajones tienen un estudio más avanzado del tema, desde nuestros países es algo excepcional y poco se conoce, entonces todo se va cambiando rápidamente [...] la parte de innovación es buena y las personas que están liderando esos procesos también son innovadoras [...] por supuesto es mejorable, no es algo profesionalizado, pero funciona” (Dirección de Relaciones Universidad Empresa de la Facultad de Ingeniería, comunicación</p>	<p>“Yo estoy en línea porque es mucho lo que se ha trabajado para hacernos, o sea, para mejorar en beneficio de cara al donante. Entonces creo que si hay un avance. Creo que si nos podemos adaptar a nuevas estrategias en la medida. tenemos la capacidad porque el equipo se ha estado preparando para entender cada vez más cómo está funcionando el mundo de las donaciones y, sobre todo, cómo están pensando nuestros donantes. Entonces ahorita sí estamos muy preocupados de decir cómo y qué es lo que como donante quisiera escuchar o qué es lo que mi donante quiere. Entonces siento que sí ha habido un avance, que podríamos estar trabajando mucho más en temas así” (Oficina de Gestión de Donaciones, comunicación personal, 22 de abril de 2024).</p>

Dimensiones	Variables	Preguntas del modelo	Universidad de Deusto	Pontificia Universidad Javeriana
			<p>personal, 29 de abril de 2024).</p> <p>“Creo que la frecuencia ni la variedad haya sido lo más eficiente posible, pero probablemente también sea algo normal, teniendo en cuenta que para nosotros todo el tema del fondo es un tema nuevo” (Dirección Económico – Financiera, 6 de mayo de 2024).</p>	<p>“En cuanto al proceso de mejorar los procesos como operativos, se buscó la manera, se habló con el área de la Dirección de Tecnologías, se hizo una tarea fuerte para que esto funcionara a corto tiempo, o sea, las tareas sí se pudieron hacer y se hizo a corto tiempo y esto a la fecha está funcionando y al momento pues vamos bien. Y si así ha sido en el tema del proceso interno de la universidad, pues yo me imagino que están muy preparados en el tema de los cambios que suceden a nivel del mundo como dice acá y las necesidades de los donantes” (Oficina de Contabilidad, comunicación personal, 22 de abril de 2024).</p> <p>“El momento actual que atraviesa la Universidad y por ejemplo, con el tema de la plataforma filantrópica y cómo queremos que este sea como un nuevo medio en búsqueda de actualizar los procesos que tenemos de recaudación creo que aunque en este momento ya tenemos algunas respuestas a la demanda actual del mundo, por ejemplo, transacciones electrónicas como vincular esos medios de pago que de pronto son como más cotidianos en las personas [...] Ahorita creo que estamos en el camino a hacerlo, pero sí estamos pensando en innovar, si estamos pensando en transformar y en adaptarnos a las necesidades que tiene el mundo actual” (Dirección de Relaciones con Egresados, comunicación personal, 25 de abril de 2024).</p>

Dimensiones	Variables	Preguntas del modelo	Universidad de Deusto	Pontificia Universidad Javeriana
		<p><b>¿Cómo es la eficiencia del proceso de <i>fundraising</i> en términos de actualizaciones y mejoras de acuerdo con las tendencias y cambios en el mundo de la filantropía y las necesidades de los donantes?</b></p>	<p>“No se ha dotado a este departamento con más recursos entonces sí que vamos avanzando, pero en la medida de nuestras posibilidades aquí [...] Vamos mirando las tendencias poco a poco” (Dirección de Deusto <i>Alumni</i>, comunicación personal, 23 de abril de 2024)</p> <p>“Se podría ejercer un liderazgo más activo incluso haciendo más conscientes al mundo de la filantropía y de los donantes de la necesidad de recurrir a ellos como agentes más activos en ese proceso, creo que todavía no hay la suficiente tradición en nuestra sociedad y quizá ahí se podría hacer más el despertar de la filantropía visibilizando la necesidad de esos proyectos de donación” (Dirección de Relaciones Universidad Empresa de la Facultad de Ingeniería, comunicación personal, 29 de abril de 2024).</p> <p>“Creo que es insuficiente, al final no es cómo vosotros que tenéis todo esto mucho más desarrollado. Nosotros en si no recuerdo mal, creo que empezamos en 2020, son 4 años y creo que hemos lanzado 6 campañas, o sea una de becas por cada año, la del COVID y otra para ayudar a unos estudiantes que vinieron de Ucrania [...] pero probablemente también sea algo normal, teniendo en cuenta que para nosotros todo el tema del fondo es un tema nuevo (Dirección Económico – Financiera, 6 de mayo de 2024).</p>	<p>“El tema de procesos creo que ha tenido un avance muy grande y seguimos trabajando en temas de eliminar procesos para ser más eficientes de cara al mundo en general, y creo que eso también lo podemos trasladar al sentimiento de nuestros donantes que ahora. De pronto las cosas son un poquito más sencillas en términos de facilitarles las cosas. Como equipo siento que siempre se tratan de implementar nuevas estrategias. Claro, tenemos limitantes, pero trabajamos lo mejor con lo que tenemos” (Oficina de Gestión de Donaciones, comunicación personal, 22 de abril de 2024).</p> <p>“Yo siento que igual en este momento ya tenemos, por ejemplo, las necesidades particulares de donantes específicos, no podemos digamos que por capacidad instalada atender las necesidades de todos los donantes, pero si procuramos entender y comprender cuál es como su intención de donación, y pues digamos que ya en términos como de las actualizaciones y las mejoras, sé que la plataforma de donaciones de la universidad pues cambió hace unos años atrás precisamente en búsqueda de mejorar estos procesos. Pero sobre todo el desafío que tenemos ahorita para la implementación del nuevo proyecto, creo que habla mucho de esta voluntad de cambio” (Dirección de Relaciones con Egresados, comunicación personal, 25 de abril de 2024).</p>

*Fuente:* Elaboración propia a partir de las entrevistas realizadas.

Estos primeros resultados, evidencian algunas diferencias en los procesos de *fundraising* en ambas universidades. A continuación, en la tabla 17, se presenta un análisis comparativo de los hallazgos identificados en cada una de las dimensiones de la propuesta del modelo de medición.

**Tabla 17.** Hallazgos comparativos identificados en las entrevistas clasificados por dimensión

<b>Dimensión</b>	<b>Universidad de Deusto</b>	<b>Pontificia Universidad Javeriana</b>
<b>Misión y visión.</b>	Todos los participantes coinciden en que la alineación del proceso con la misión de la Universidad es eficiente. Se destacan que los esfuerzos de <i>fundraising</i> sean para apoyar a estudiantes que tienen dificultades económicas y para el fomento de la educación STEAM. Se identifica como diferencia notable que mientras algunos participantes consideran que la alineación el proceso con la misión es muy eficiente, otros señalan que podría mejorar si se contara con una política que unifique los esfuerzos de <i>fundraising</i> de Deusto.	Todos los participantes coinciden en que la alineación del proceso de <i>fundraising</i> con la misión de la universidad es eficiente, pues los esfuerzos de <i>fundraising</i> se centran en la educación y en la transformación social, ya que buscan apoyar a estudiantes con dificultades económicas, proyectos sociales y mejorar la infraestructura de la Universidad. Aunque, para algunos participantes mejorar la agilidad de los procesos y que sean más amigables para los donantes es una oportunidad para que el proceso sea más eficiente y para que los donantes reciban una mejor experiencia.
<b>Ética y valores</b>	En cuanto al cumplimiento de las normas, regulaciones, etc. existe consenso sobre la eficiencia del proceso, pues todos resaltan que se cumple con todas las regulaciones legales y normativas. Se destaca el cumplimiento con altos estándares éticos, pues se ha llegado a rechazar aliados por no estar alineados con los valores de la Universidad. Se identificaron diferencias sobre la eficiencia en la comunicación con los donantes, pues mientras que algunos de los participantes consideran que es adecuada otros manifestaron que podría ser más detallada y específica.	Hay un consenso sobre la eficiencia del proceso en el cumplimiento de las normas con altos estándares éticos. Los participantes destacan que la universidad cumple estrictamente con la regulación nacional e internacional, gracias a que los procesos internos garantizan la transparencia y la confianza en la Universidad. Algunos participantes identificaron como oportunidad para mejorar la calidad y frecuencia de la comunicación para informar y reconocer a los donantes, con lo cual se puede fortalecer las relaciones y la transparencia. Asimismo, se reconoce que se debería tener más conocimiento y adaptar algunos requisitos del proceso de acuerdo con la regulación legal internacional para que sea más eficiente.
<b>Desarrollo y formación</b>	Todos los participantes reconocen que la eficiencia en términos de las habilidades y conocimientos de los equipos que	Todos los participantes reconocen que la eficiencia del proceso en términos de capacidades y

<b>Dimensión</b>	<b>Universidad de Deusto</b>	<b>Pontificia Universidad Javeriana</b>
	<p>participan en el proceso podría mejor. Sin embargo, hay una percepción general de que la falta tiempo y la limitación de recursos, hace que el proceso no sea tan eficiente para innovar y adaptarse a las nuevas estrategias de <i>fundraising</i>. Lo anterior resalta una necesidad común de mejorar la capacitación y dar más recursos a los equipos para el fomento de la innovación y el desarrollo de los equipos. De igual forma, un participante resaltó la necesidad de formación y actualización del área legal en temas de <i>fundraising</i>.</p>	<p>habilidades de los equipos que participan en este proceso es buena. Sin embargo, hay una percepción común de que falta coordinación puntualmente con las facultades. Además, manifiestan que se necesita más formación específica en <i>fundraising</i> y filantropía para mejorar los esfuerzos y la adaptación de nuevas estrategias. De igual forma, reconocen que se han logrado grandes objetivos de <i>fundraising</i> y que es importante contar con una jornada de concientización para mejorar la eficiencia del proceso en este aspecto. Varias participantes, coincidieron en la necesidad de actualización y formación del área jurídica en temas de <i>fundraising</i> sobre todo de regulación internacional</p>
<b>Colaboración y trabajo en equipo</b>	<p>Los participantes coinciden que la colaboración entre los equipos de las diferentes áreas es muy buena, aunque podría mejorar si se contará con procesos de <i>fundraising</i> centralizadas y estandarizados. La falta de una coordinación centralizada se identifica como un área por mejorar.</p>	<p>Los participantes coinciden en que existe una buena voluntad y colaboración entre las diferentes áreas y unidades de la universidad por trabajar y colaborar en equipo. Sin embargo, la coordinación entre estas áreas podría mejorar, sobre todo con las facultades. La falta de una comunicación asertiva y una coordinación más estructurada se resaltan como áreas clave para mejorar la eficiencia del proceso. Pues al tener mejor coordinación y conocimiento del proceso por parte de las diferentes unidades mejoraría la eficiencia.</p>
<b>Innovación y adaptabilidad</b>	<p>Todos los participantes coinciden en que la implementación de nuevas estrategias y la adaptación a las tendencias actuales es insuficiente. Mientras, algunos de los participantes destacan la falta de frecuencia con la que se introducen nuevas estrategias, otros destacan que, aunque se realizan esfuerzos tiene un gran margen de mejora. La capacidad de innovación y adaptación se considera eficiente, aunque hay un consenso en que se debería ser más proactivos y que se debería contar con más recursos que</p>	<p>Los participantes reconocen que hay esfuerzo por innovar y adaptarse a las necesidades actuales del <i>fundraising</i> y la filantropía. Aunque, todos coinciden en que hay que continuar mejorando y, si bien, se están implementando nuevas estrategias como una plataforma filantrópica y se cuenta con medios de pago electrónicos, se necesita ser más proactivos para actualizar y mejorar continuamente los procesos de <i>fundraising</i>. La capacidad de identificar y responder a las</p>

Dimensión	Universidad de Deusto	Pontificia Universidad Javeriana
	permitan la innovación en el proceso de <i>fundraising</i> .	tendencias y necesidades de los donantes se reconoce como buena, pero se sugiere que se fortalezca más para mantenerse al día con los cambios del entorno.

*Fuente:* Elaboración propia.

Por último, a los participantes se les preguntó sobre si consideraban que las dimensiones, las variables y los indicadores del modelo eran adecuados y relevantes para medir la eficiencia del proceso de *fundraising* en universidades, así como qué otras dimensiones, variables e indicadores debería incluir el modelo.

Todos los participantes, de los dos casos de estudio, mostraron un consenso general sobre la adecuación y relevancia de las dimensiones, variables e indicadores del modelo, para medir la eficiencia del proceso de *fundraising*. Manifestaron la importancia de estudiar la eficiencia de este proceso a partir de alineación con la misión, cumplimiento ético, actualización e innovación.

En cuanto a la pregunta sobre qué otras dimensiones, variables e indicadores debería incluir el modelo, en general los participantes consideran que los elementos del modelo son los adecuados para medir la eficiencia del proceso de *fundraising* en universidades. Se realizaron sugerencias de incluir comparaciones con procesos externos para dar mayor énfasis en despertar conciencia de filantropía en la sociedad y los donantes. También, se mencionó la opción de incluir en esta medición los tiempos de respuesta del proceso, aunque, en general no se mencionaron nuevas variables ni indicadores que se deban incluir. Asimismo, un participante mencionó que los importes captados y los costos de gestión también podrían considerarse. En cuanto a la aplicación del modelo, se mencionó la importancia de que todos los participantes conozcan muy bien la misión y la visión de la organización en la que se realiza la medición de la eficiencia del proceso del *fundraising*.

### 4.3.2 Aplicación del modelo mediante la escala de medición

Como bien se mencionó anteriormente, por último, a los participantes se les pidió aplicar el modelo dando una calificación a cada uno de los indicadores, en una escala de 1 a 5, siendo nada eficiente 1 y 5 muy eficiente, en un formato de encuesta.

En la tabla 18, a continuación, se presentan las calificaciones que le dieron los participantes de la Javeriana a los indicadores del modelo y el promedio de las calificaciones por indicador.

**Tabla 18.** Resultados de la aplicación de la escala de medición en la Pontificia Universidad Javeriana

Indicador	Oficina de Gestión de Donaciones	Oficina de Contabilidad	Dirección de Relaciones con Egresados	Promedio
Califique la eficiencia del proceso de <i>fundraising</i> en términos de alineación con la misión y visión de la universidad.	5	5	4	4,67
Califique la eficiencia del proceso de <i>fundraising</i> en términos de obtención y ejecución de recursos.	5	5	4	4,67
Califique la eficiencia del proceso de <i>fundraising</i> en el cumplimiento de todos los requisitos de los procesos, normas de la universidad y la regulación nacional e internacional.	4	5	5	4,67
Califique la eficiencia del proceso de <i>fundraising</i> en términos de la frecuencia y la calidad de la comunicación con los donantes para reconocer sus aportes e informarles sobre el uso de los recursos.	5	5	3	4,3
Califique la eficiencia del proceso de <i>fundraising</i> en términos de la capacidad del equipo que interviene en este proceso para adaptarse e introducir nuevas estrategias de <i>fundraising</i> .	5	5	3	4,3
Califique la eficiencia del proceso de <i>fundraising</i> en términos de los conocimientos y habilidades del equipo de <i>fundraising</i> para desempeñar sus actividades y afrontar retos.	5	5	3	4,3
Califique la eficiencia del proceso de <i>fundraising</i> en términos de colaboración, coordinación y trabajo en equipo entre las facultades y unidades involucradas.	4	5	3	4

<b>Indicador</b>	<b>Oficina de Gestión de Donaciones</b>	<b>Oficina de Contabilidad</b>	<b>Dirección de Relaciones con Egresados</b>	<b>Promedio</b>
Califique la eficiencia del proceso de <i>fundraising</i> en términos de comunicación entre las facultades y unidades que participan.	4	4	3	3,67
Califique la eficiencia del proceso de <i>fundraising</i> en términos de la frecuencia con la que el equipo identifica e implementa nuevas estrategias de <i>fundraising</i> .	4	5	3	4
Califique la eficiencia del proceso de <i>fundraising</i> en términos de actualizaciones y mejoras de acuerdo con las tendencias y cambios en el mundo de la filantropía y las necesidades de los donantes.	4	5	4	4,3
<b>Promedio</b>	4,5	4,9	3,5	4,3

*Fuente:* Elaboración propia.

Los resultados en este primer caso de estudio, demuestran una relación directa con la información obtenida mediante las entrevistas, pues la mayoría de entrevistados consideraban que las dimensiones de “Misión y visión”, “Ética y valores” e “Innovación y adaptabilidad”, tienen una alta eficiencia dentro de la universidad, sin embargo, varios resaltaron las oportunidades de mejora existentes en dimensiones tales como la de “Desarrollo y formación” y “Colaboración, coordinación y trabajo en equipo”, especialmente en lo que se refiere a mejoras de comunicación entre unidades y las facultades. Es importante resaltar que de acuerdo con la aplicación del modelo los participantes consideran que el proceso de *fundraising* es eficiente con una calificación total de 4.3.

Para el caso de la Universidad de Deusto, las respuestas presentan algunas diferencias respecto al caso anterior, ya que las calificaciones dadas por los participantes reflejan que la eficiencia del proceso de *fundraising* es moderada, lo cual está totalmente alineado con los resultados de la evaluación cualitativa.

**Tabla 19.** Resultados de la aplicación de la escala de medición en la Universidad de Deusto

<b>Indicador</b>	<b>Dirección de Deusto Alumni</b>	<b>Dirección Relaciones Universidad Empresa. Facultad Ingeniería</b>	<b>Dirección Económico - Financiera</b>	<b>Promedio</b>
Califique la eficiencia del proceso de <i>fundraising</i> en términos de alineación con la misión y visión de la universidad.	5	4	5	4,67
Califique la eficiencia del proceso de <i>fundraising</i> en términos de obtención y ejecución de recursos.	3	4	3	3,3
Califique la eficiencia del proceso de <i>fundraising</i> en el cumplimiento de todos los requisitos de los procesos, normas de la universidad y la regulación nacional e internacional.	5	4	5	4,67
Califique la eficiencia del proceso de <i>fundraising</i> en términos de la frecuencia y la calidad de la comunicación con los donantes para reconocer sus aportes e informarles sobre el uso de los recursos.	2	4	4	3,3
Califique la eficiencia del proceso de <i>fundraising</i> en términos de la capacidad del equipo que interviene en este proceso para adaptarse e introducir nuevas estrategias de <i>fundraising</i> .	3	4	2	3
Califique la eficiencia del proceso de <i>fundraising</i> en términos de los conocimientos y habilidades del equipo de <i>fundraising</i> para desempeñar sus actividades y afrontar retos.	4	3	3	3,3
Califique la eficiencia del proceso de <i>fundraising</i> en términos de colaboración, coordinación y trabajo en equipo entre las facultades y unidades involucradas.	1	4	3	2,67
Califique la eficiencia del proceso de <i>fundraising</i> en términos de comunicación entre las facultades y unidades que participan.	1	3	2	2
Califique la eficiencia del proceso de <i>fundraising</i> en términos de la frecuencia con la que el equipo	3	4	2	3

<b>Indicador</b>	<b>Dirección de Deusto Alumni</b>	<b>Dirección Relaciones Universidad Empresa. Facultad Ingeniería</b>	<b>Dirección Económico - Financiera</b>	<b>Promedio</b>
identifica e implementa nuevas estrategias de <i>fundraising</i> .				
Califique la eficiencia del proceso de <i>fundraising</i> en términos de actualizaciones y mejoras de acuerdo con las tendencias y cambios en el mundo de la filantropía y las necesidades de los donantes.	4	3	2	3
<b>Promedio</b>	3,1	3,7	3,1	3,3

*Fuente:* Elaboración propia.

Se evidencia una calificación de eficiencia media a baja de la eficiencia del proceso de *fundraising*, pues los participantes le dieron una calificación total de 3.3. A la mayoría de las dimensiones les dieron una calificación inferior a 4, especialmente en la relacionada con la “Colaboración, coordinación y trabajo en equipo” en donde la calificación es de 2 y 2,67. Lo anterior se relaciona con lo identificado en las entrevistas, pues la Universidad de Deusto no tiene una política orientada al *fundraising* y este proceso no se encuentra centralizado, razón por la cual la Dirección de Deusto *Alumni* resalta la necesidad de contar con un apoyo coordinado entre todas las unidades. Este punto también lo resaltan los otros dos participantes como una oportunidad de mejora para la eficiencia de este proceso con el fin de mejorar la obtención de recursos.

#### ***4.3.3 Análisis de la aplicación del modelo de eficiencia en los dos casos de estudio***

Esta propuesta de medición de la eficiencia busca establecer dimensiones, variables e indicadores que vayan más allá de la maximización de los recursos obtenidos y que permite realizar un ejercicio de análisis crítico de todas las etapas del proceso de *fundraising*, razón por la cual se identificó que los principios ignacianos son pertinentes para orientar la aplicación del modelo en las dos universidades

En ese sentido, con los resultados obtenidos se pudo demostrar que con la aplicación del modelo se puede realizar un análisis holístico del proceso interno, pues tanto la entrevista como la aplicación de la escala, demostraron su relación directa en las respuestas a cada uno de los indicadores, con lo cual se logró identificar oportunidades de mejora en cada caso particular.

Al realizar un análisis diferenciado por las dimensiones, se evidenció que las dimensiones con una mayor puntuación en los dos casos estudiados son las de “Misión y visión” y “Ética y valores”, lo cual se podría relacionar a su vez con el enfoque ignaciano de las dos universidades. Asimismo, se evidenció que en ambos casos se relacionaban las dos dimensiones con la vocación de la universidad hacia el desarrollo social, la formación de profesionales y el apoyo a quienes más lo necesitan.

Aunque estas dimensiones fueron bien evaluadas, en algunos casos, especialmente en la Universidad de Deusto, uno de los participantes consideró que es necesario mejorar la forma en la que se aplicaban ambas dimensiones en la captación de donantes, pues aún hay falencias a la hora de comunicarse con ellos. Lo anterior se relaciona con lo mencionado por otro participante de Deusto, quien menciona que es necesario además de un cambio interno, un cambio social en el entorno de la labor filantrópica del sector privado, pues aún hace falta una mayor inmersión de la empresa en el sector educativo.

En ese sentido y de acuerdo con la revisión de la literatura y de los antecedentes de investigación se identificó la necesidad que tienen las instituciones de adoptar prácticas y métodos de análisis de la eficiencia de captación de fondos. Asimismo, se hace mención de que se debe considerar los hábitos de relacionamiento público y el estudio de la gerencia como un proceso y no como un fin.

Asimismo y en concordancia con los valores ignacianos, que se diferencian de las prácticas sin un objetivo de beneficio social, García y Marcuello (2007) y Iglesias, Carreras y Sureda (2014)

realizan otro valioso aporte en cuanto a la necesidad de explorar fondos privados y resaltan la importancia de identificar y crear vínculos en los distintos niveles de gobernanza, desde lo local hasta lo nacional, pues no se debe recurrir únicamente a la identificación de fondos en las entidades encargadas de la educación -Ministerios, Secretarías, etc.- sino que se debe estar alerta a los recursos que tienen disponibles otras entidades de la administración pública para apoyar el sector educativo.

Por tanto, el *fundraising* se debe asumir desde la identificación de recursos mixtos, tanto públicos como privados, pues de acuerdo con las contribuciones que se realizan desde las investigaciones que se enfocan las organizaciones sociales, las instituciones educativas tienen la posibilidad de recaudar fondos sin limitarse a vínculos con un sector en específico, sea público o privado, lo cual se constituye como práctica ignaciana que vuelve sobre aquello que Lowney (2004) nos señalaba sobre el liderazgo y el ingenio. Por un lado, el liderazgo permite generar vínculos fuertes para el cumplimiento de metas misionales y el ingenio permite navegar en terrenos desconocidos a los que se requiere llegar.

## 5. Capítulo V

### Conclusiones y recomendaciones

Para una propuesta de medición de la eficiencia del proceso del *fundraising*, en esta investigación se valoran los procedimientos organizacionales en los que se explica la importancia de analizar las relaciones públicas, pues allí se expresa la eficiencia del liderazgo y el ingenio. Una propuesta ignaciana de medición del *fundraising*, entonces, toma en cuenta cómo estos dos factores se expresan y alcanzan metas al interior de una institución, por un lado, el liderazgo para conseguir alianzas financieras, por otro, el ingenio para explorar en esferas que quizás sean distantes de la institucionalidad educativa, con el fin de tener la seguridad de moverse en las esferas de gobierno, en el sector empresarial, con otras instituciones de educación, etc.

Ahora bien, las contribuciones desde otras perspectivas que se han abordado también son valiosas, por ejemplo, en la propuesta de *fundraising* universitario planteada por Gutiérrez, Almenteros y Baute (2018) los autores señalan que esta práctica siempre se debe orientar al cumplimiento de responsabilidades sociales y su medición debe tomar esto en cuenta. Torres (2011) expone un proceso de captación de fondos que tenga en cuenta el análisis de la inversión y los objetivos alcanzados en términos financieros, si bien para una propuesta de medición de la eficiencia es importante analizar cómo se están expresando los valores institucionales en medio de la obtención de fondos, también es importante analizar los alcances en términos cuantitativos.

Sin embargo, esta captación no sucede siempre del mismo modo y no atiende a un concepto idéntico de *fundraising*. En el mundo empresarial, por ejemplo, el *fundraising* se ha asumido como una estrategia de maximización de beneficios y construcción de vínculos financieros orientados al triunfo en nichos de mercado condicionados por la competencia. La apropiación de este término en las esferas empresariales se ha incluido en los discursos y prácticas de responsabilidad social

que hoy hacen parte de estrategias de mercado, como señalan María Bocco y Miralles (2004) en *El fundraising, los proyectos culturales y la gestión reputacional de las empresas* “En el caso de las aportaciones/donaciones provenientes de las empresas el objetivo que se pretende es incrementar su reputación ante la sociedad. El valor intangible de una buena imagen ante la sociedad es un bienpreciado por el sector empresarial” (p. 7). Es decir, a pesar de que el *fundraising* se constituye con la intención de buscar fondos para fines sociales o humanitarios, la esfera empresarial ha buscado adaptarlo a las dinámicas mercantiles. Por otra parte, Bocco y Miralles (2004) describen así cómo el sector empresarial ha visto en el *fundraising* una estrategia que mejora la imagen de las corporaciones frente a la sociedad para incrementar ganancias.

Frente a esta definición empresarial retratada por Bocco y Miralles (2004) se retoman perspectivas que están acordes a los principios ignacianos del servicio, la colaboración y la organización para el bien común. En ese mismo sentido, Bocco y Miralles (2004) describen cómo la captación de fondos se ha vuelto parte de las habilidades corporativas para mejorar márgenes de ganancia y la imagen de las empresas, es decir, se ha vuelto parte de lo que hoy podríamos denominar estrategias de marketing. Desde una mirada de la gestión ignaciana, que coincide con las organizaciones sociales, este tema del beneficio es secundado, razón por la cual la prioridad y el sentido de los procesos de *fundraising* se deben centrar en el servicio y la contribución social, independiente de las alianzas que se generen.

Por otro parte, en cuanto a la definición empresarial que dan Bocco y Miralles (2004) en Iglesias, Carreras y Sureda (2014) su propuesta se centra en el interés en la eficiencia de los valores aplicados y no en la eficiencia económica, aunque la mirada empresarial y la de las organizaciones sociales coincide en la necesidad de la contribución social, sin embargo, las prácticas de organizaciones sin fines de lucro no tienen como finalidad el beneficio económico. Las empresas, entre tanto, dan una definición de *fundraising* enmarcada en las estrategias financieras.

En este sentido, se puede identificar la relación entre la literatura y lo mencionado por los participantes de ambas universidades en cuanto a la dimensión de “Innovación y adaptabilidad”, pues muchas de las acciones que están realizando actualmente van enfocadas a ampliar la búsqueda de donantes en el sector privado y establecer un sistema informático que les permita tener una mayor facilidad al donante para conocer y realizar su aporte a los proyectos que tenga en vigencia la universidad.

Ahora bien, en cuanto a las dimensiones de “Desarrollo y formación” y “Colaboración, coordinación y trabajo en equipo” se evidenciaron respuestas variadas que a su vez tienen un punto en común y es la necesidad de una mayor coordinación y comunicación entre las diferentes oficinas que se encargan de llevar a cabo el proceso. Asimismo, se evidenció la necesidad de tener una política en común para el caso de la Universidad de Deusto y una serie de capacitaciones en lo que respecta al funcionamiento del *fundraising* para el caso de la Pontificia Universidad Javeriana.

Rescatando los aportes evidenciados en los antecedentes, Harris y Neely (2021) mencionan la diferencia significativa en cuanto a recaudación de fondos entre aquellas organizaciones sociales que tienen un mejor desempeño en coordinación y formación, igualmente, aquellas que tenían una mejor comunicación y transparencia con los donantes, tenían mayor probabilidad de aumentar los recursos obtenidos.

Por otra parte, autores como Waters (2009), Kelly (1997) y Sargeant (2004), subrayan la importancia de la profesionalización del *fundraising* al interior de las universidades, con la cual se podrá mejorar la reputación de la universidad y atraer a más donantes tanto públicos como privados. Para Sargeant (2004), la falta de esta profesionalización en el proceso de *fundraising*, se demuestra a su vez en la poca adaptabilidad frente a los nuevos cambios en materia de obtención de recursos.

De acuerdo con los anteriores autores, esta discusión se evidenció en las entrevistas, ya que varios participantes mencionaron la necesidad de adaptarse a las nuevas prácticas y de mejorar la

profesionalización interna frente a al proceso de *fundraising*. Especialmente, en el caso de la Universidad de Deusto el cual se hizo la comparación con el sistema anglosajón.

En cuanto a la retroalimentación del modelo de medición de la eficiencia propuesto, se rescata lo mencionado por autores como Gutiérrez, Almenteros y Baute (2018) sobre la medición del componente de responsabilidad social, tanto por parte de los donantes como por parte de la universidad, y aunque se encuentra vinculado con las dimensiones de “Misión y visión” y “Ética y valores”, podría aportar una mirada enfocada hacia el donante que no se tuvo tan presente al momento de aplicar el modelo. Igualmente, se valoran los aportes hechos por los participantes de ambas universidades, quienes consideraron que sería interesante incluir la dimensión del tiempo en la capacidad de respuesta en el modelo y a su vez hicieron énfasis en conocer a profundidad aspectos tales como la misión y visión de la universidad antes de aplicar el modelo. Estos aportes son sustanciales para la presente propuesta, pues permiten ampliar la perspectiva desde la cual se espera medir la eficiencia en términos de proceso y no de cifras.

Con base en los resultados obtenidos durante la aplicación de la propuesta, es posible afirmar que este modelo de medición de la eficiencia permitió profundizar en aspectos claves del funcionamiento interno de ambas universidades para captar fondos. Se evidenció, por lo tanto, una diferencia significativa del funcionamiento en ambos casos y oportunidades de mejora diferentes pese a que ambos casos se basan en principios ignacianos. Teniendo en cuenta esto, el ejercicio de la aplicación de entrevistas y la escala del modelo permitió tener una postura autocrítica que va más allá de las cifras que cada una de las universidades pueda aportar y que demuestra la importancia de contar con estos ejercicios de evaluación para garantizar mejoras en el proceso.

Es importante ligar estas diferencias a los contextos sociopolíticos y jurídicos de ambas universidades, pues son dos contextos sumamente diferentes. Para el caso de la Universidad de Deusto, encontramos que en el contexto español la tradición y cultura de donaciones se encuentra

en crecimiento y se orienta principalmente a la mitigación de problemáticas en medio de situaciones de crisis, como la que se presentó en la pandemia por el COVID-19. Asimismo, las iniciativas filantrópicas se han orientado en apoyar causas tales como la lucha contra la pobreza, la prevención y tratamiento de VIH, la violencia intrafamiliar y las iniciativas que buscan reducir riesgos viales, por lo tanto, el sector educativo no es en sí mismo una de las razones por las cuales se prioriza la inversión filantrópica (ver tabla 7).

Para el caso colombiano, se evidencia que el sector religioso jugó un papel fundamental en la conformación de fundaciones u organizaciones de la sociedad civil que buscaban apoyar la superación de la pobreza, especialmente en lo relacionado con derechos de la infancia, acceso a vivienda, creación de microempresas y programas culturales. En este sentido, el derecho a la educación se entendía como una obligación plenamente del Estado y por ende la inversión desde el sector privado no era tan fuerte para desarrollar programas de donaciones. Pese a lo anterior, se identificaron en la tabla 7 estrategias que realizaban las fundaciones en el caso colombiano, lo cual también condujo a un fortalecimiento de esta práctica para las universidades.

Durante la revisión teórica y de antecedentes se encontró que hay una gran dependencia administrativa en ambos casos, tanto en el español como en el colombiano, por lo cual muchas universidades están dándole mayor peso a perspectivas diferentes de captación de fondos así no tengan una estructura interna de *fundraising*, pues las relaciones público-privadas son cada vez más fuertes y relevantes para el desarrollo social.

La medición de la eficiencia en el *fundraising* es crucial para evaluar el éxito de los objetivos corporativos o institucionales, orientar las estrategias a futuro, tomar decisiones informadas, medir el retorno de la inversión y aumentar la transparencia y la confianza. El estudio de estos factores permite mostrar la importancia y proponer un modelo de análisis de la eficiencia en la captación de fondos a partir de diferentes experiencias de medición.

El análisis de distintas perspectivas de la medición y su capacidad de proporcionar información sobre la eficiencia en los procesos, ha permitido ver cómo es posible tender un puente entre varios modos de evaluar los impactos en el *fundraising*, con lo cual se resaltan los aportes que se hacen desde las investigaciones al interior de las organizaciones sociales, ya que sus principios comparten valores organizacionales con las instituciones de inspiración ignaciana, como son: la voluntad por la colaboración, el liderazgo, el servicio para la mejora de condiciones sociales y el trabajo en equipo.

Adoptar o intentar conciliar diversas perspectivas de medición nos remite de nuevo a uno de los puntos tratados por Iglesias, Carreras y Sureda (2014), pues desde su óptica es importante tener en cuenta que existen actividades corporativas u organizacionales que no tienen un orden lineal y por lo tanto requieren una constante reevaluación y reformulación de los procesos.

En este sentido, la presente propuesta tiene distintos aportes al campo del *fundraising* y la innovación; a diferencia de las dinámicas de beneficio, las dimensiones, variables e indicadores contemplados permiten que procesos como la captación de fondos se realicen encaminados a la prestación de un servicio que se requiere en la sociedad, así como a fines humanitarios y de asistencia comunitaria. De modo que el interés de esta investigación se inscribe en el ámbito educativo y los valores ignacianos, pues hay importantes aportes de investigaciones que toman distancia del *fundraising* como estrategia de mercado.

Esta mirada aporta al *fundraising* varios elementos a propósito de los principios misionales y éticos, lo primero es la responsabilidad social corporativa y un compromiso activo con el bienestar de las comunidades a las que se les ofrece un servicio, en este caso, un servicio educativo. Una propuesta de *fundraising* educativo desde este enfoque, insiste en la necesidad que se tiene de sostener los principios que dieron origen a este modo de captar fondos basado en valores humanitarios y asistenciales. Por lo tanto, estos valores aparecen como un enfoque alternativo en

medio de mecanismos de captación que se rigen por principios utilitaristas. Si bien para las instituciones educativas la búsqueda de fondos tiene como objetivo aumentar sus ingresos, lo característico de este enfoque es que halla la razón de la búsqueda financiera en mejorar las condiciones de servicio y ampliar los márgenes de acceso a la población con menor capacidad adquisitiva.

Igualmente, este enfoque tiene la capacidad de proponer modos alternativos y complementarios de medición, a propósito de los aportes hallados en la revisión de investigaciones y los puntos de vista acordes, en este punto aparece uno de los factores innovadores de la propuesta el cual busca una medición de la eficiencia atendiendo al modo en que se están aplicando los principios misionales, en un panorama de medición de la eficiencia en el que se analiza estrictamente la información cuantitativa, los alcances numéricos en ganancias, el cumplimiento de metas financieras y la capacidad de llegar a múltiples nichos de mercado.

El punto de una medición alternativa del *fundraising*, es que opere fuera de las lógicas tradicionales de la maximización monetaria, como se ha dicho, lo cual implica que la medición de la eficiencia se realice atendiendo a las dinámicas internas de los procesos, a todas las actividades que suceden en el “medio” que antecede a un fin institucional.

Para el *fundraising*, esto representa una novedad en un momento en que los procedimientos de gestión en organizaciones o instituciones se realizan sin tomar en cuenta la participación de los sectores sociales, porque de nuevo, desde el liderazgo ignaciano las decisiones colectivas no suelen tomarse de forma jerárquica. La comunidad educativa deja de estar conformada por actores pasivos a los trámites institucionales y pasan a ser actores en la toma de decisiones en beneficio de todos los alumnos.

Retomando entonces el objetivo principal de la presente investigación, el cual es proponer un modelo de medición mixto de la eficiencia del proceso de *fundraising* en universidades,

considerando aspectos de liderazgo, servicio y otras dimensiones relevantes, es posible afirmar que el modelo propuesto cuenta con un enfoque ampliamente centrado en estos aspectos en cada una de sus dimensiones. Asimismo, este modelo obedece, tal y como se mencionó en los párrafos anteriores a un enfoque centrado en el proceso operativo y no en los resultados financieros obtenidos durante la aplicación de los proyectos.

En este sentido, al analizar los procesos internos de las dos universidades que se tomaron como casos de estudio, fue posible encontrar una similitud en sus etapas pero una diferencia en la coordinación de las diferentes oficinas y direcciones encargadas de recaudar fondos, por lo cual, es posible afirmar que el modelo de medición propuesto permitió identificar esas diferencias en el proceso a la hora de su aplicación, aunque ambas instituciones se basan en los principios ignacianos, la aplicación de dichos principios se da de forma diversa y variaba en cuanto a la adaptación de las dos universidades a los cambios actuales en *fundraising*.

Razón por la cual, al aplicar el modelo propuesto en la Universidad de Deusto y la Pontificia Universidad Javeriana, se evidenció una diferencia tangible en el funcionamiento de ambos procesos, lo cual se relacionó a su vez con las respuestas cualitativas que dieron cada uno de los entrevistados en las reuniones sostenidas. De esta manera, se evidencia que la validación del modelo mediante la aplicación en los dos casos de estudio fue satisfactoria. Pues, permitió comprobar su pertinencia y los participantes, de ambas entidades, reflexionaron críticamente desde sus diferentes roles, con el fin de encontrar los puntos en los cuales es necesario mejorar para construir un proceso acorde con las demandas de la actualidad y los principios misionales de las universidades.

El presente modelo, por lo tanto, puede ser de gran utilidad para todas las instituciones, educativas y sociales, que cuenten con contextos y características similares a las de los dos casos de estudio aquí analizados y que deseen mejorar su proceso de obtención de fondos desde una

perspectiva interna y a su vez les brindará información que les permitirá mejorar los procesos de coordinación, profesionalización y comunicación en torno al *fundraising*.

Algunas recomendaciones para quien desee realizar la aplicación del modelo: en primer lugar, es muy importante conocer previamente los principios rectores de la institución educativa; esto implica conocer la posición ética de la institución, su misión y visión y su forma particular de llevar a cabo el proceso de captación de fondos. Asimismo, la segunda recomendación que se hace está relacionada con el conocimiento actualizado del desarrollo del proceso de *fundraising* que se realiza en otras partes, pues de esta manera, quien aplica el proceso tendría un punto de comparación externo para evaluar la situación particular de su entidad. Finalmente, se recomienda que el presente modelo no sea aplicado únicamente a un funcionario de la institución, sino por varios que se encuentren en diferentes oficinas y direcciones y que puedan dar cuenta de la diversidad interna que se presenta a la hora de buscar recursos.

Con estas recomendaciones, se busca entregar a las instituciones educativas y sociales una herramienta útil de acuerdo con su contexto particular que les permitirá tener un mayor conocimiento del funcionamiento del proceso de *fundraising* y mejorar las prácticas de cooperación que se puedan presentar tanto internamente como externamente a la hora de relacionarse con los donantes.

## 6. Capítulo VI

### Limitaciones y futuras líneas de investigación

Si bien la presente investigación se planteó desde un enfoque mixto del proceso de medición de la eficiencia del *fundraising* para dar una mirada diferente a los modelos puramente cuantitativos, es posible identificar algunas limitaciones que se evidenciaron a lo largo de la investigación y en las cuales sería importante profundizar más adelante.

En primer lugar, el acceso a los datos puntuales de recaudación de fondos significó una gran limitación para poder analizar el funcionamiento de los procesos internos, pues como se mencionó anteriormente, este proceso no está bien definido en las universidades por lo cual fue necesario realizar este ejercicio casi desde cero. Asimismo, las universidades pueden utilizar una amplia gama de estrategias de recaudación de fondos, desde donaciones individuales hasta colaboraciones corporativas y subvenciones gubernamentales. Esta diversidad representa una limitación cuando dentro de la misma universidad no es clara la diferenciación entre estos tipos de estrategias.

Ahora bien, en cuanto a las limitaciones teóricas, fue posible evidenciar que a la fecha este tema no cuenta con una investigación avanzada en los contextos aquí estudiados, igualmente, el contexto sociocultural y económico de las universidades puede influir en la efectividad de las estrategias de *fundraising*, haciendo difícil generalizar los hallazgos de un contexto a otro. Teniendo en cuenta esto, es importante resaltar que para que se pueda aplicar el presente modelo las entidades deben haber implementado estrategias de *fundraising*.

Sobre este punto contextual, sería interesante para futuras investigaciones ahondar en el ecosistema internacional de *fundraising* y la importancia de añadir a los modelos de evaluación de la eficiencia el factor relacionado con el sector privado, pues como se enfatizó al inicio de la investigación, la capacidad de adaptación de las instituciones educativas frente a los nuevos cambios depende en buena medida del enfoque que le den a la búsqueda de donantes. Igualmente,

cada vez es mayor la mirada del sector privado hacia estrategias de responsabilidad social, por lo cual, las instituciones educativas pueden incentivar no solo las propuestas filantrópicas de las empresas, sino toda la propuesta de inversión social que ellas tengan a través de la educación.

Para concluir, la presente investigación, si bien se centra en el análisis del proceso interno, considera que hay todo un campo externo del funcionamiento del *fundraising* que es importante analizar y que podría dar nuevas miradas para atender la creciente problemática relacionada con la falta de recursos que enfrentan hoy en día las instituciones educativas. El modelo que esta investigación propone busca atender dicha problemática, con una mirada mucho más organizacional que impacte el funcionamiento interno de la institución y por ende el desarrollo humano del entorno social en el cual se establecen las instituciones educativas.

### Referencias bibliográficas

- 20Minutos. (2020). *La campaña de aportación de fondos para las becas extraordinarias Deusto Covid-19 supera el millón de euros*. <https://www.20minutos.es/noticia/4337281/0/la-campana-de-aportacion-de-fondos-para-las-becas-extraordinarias-deusto-covid-19-supera-el-millon-de-euros/>
- Aguirre Cote, M. P. (2020). *Proceso de gestión de recursos*.  
<https://es.scribd.com/document/466598294/Que-es-Fundraising>
- Aguirre Cote, M.P. (2021). *Tu Donación: Sueños que se hacen realidad, continúa “Cumpliendo Sueños”*. <https://www.javeriana.edu.co/recursosdb/11506321/11614324/BP8-12-tu-donacion-suenos-que-se-hacen-realidad-PUJ.pdf/d1e7d4fb-19bf-1103-ac9d-f7d9e5fd6a49?t=1707484022107>
- American Red Cross. (2024). *Full History of the Red Cross*.  
<https://www.redcross.org/content/dam/redcross/National/history-full-history.pdf>.
- Anzuini, F. (2022). El *Fundraising*: Una reflexión sobre una disciplina en continuo ascenso. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6 (6).  
[https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i6.3738](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i6.3738)
- Asociación de Profesionales de *Fundraising* (AFP). (2024). *History of the Association of Fundraising Professionals. AFP Global*. <https://afpglobal.org/history-association-fundraising-professionals>
- Asociación de Profesionales de *Fundraising* (AFP). (2010). *Glosario de términos utilizados en procuración de fondos*. Documento de trabajo interno. Asociación Española de *Fundraising*. (2022, diciembre 20).  
<https://www.aefundraising.org/documentacion/infografia-perfil-donante-2022/>
- Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI). (2022). *Panorama de la inversión social del sector empresarial colombiano. Medición 2021*.  
[https://www.andi.com.co/Uploads/PAPER%20ASE%20DIGITAL\\_ANDI\\_2021.pdf](https://www.andi.com.co/Uploads/PAPER%20ASE%20DIGITAL_ANDI_2021.pdf)
- Báez y Pérez de Tudela, J. (2009). *Investigación cualitativa*. ESIC Editorial.
- Berger, G., Aninat, M., Matute, J., Suárez, M. C., Ronderos, M. A., Olvera, M., Johansen, E., Bird, M. D., León, V. M., & Villar, R. (2019). *Hacia el fortalecimiento de la filantropía institucional en América Latina*. Universidad del Pacífico.

- Bocco Nieto, M. E., & Miralles González-Conde, M. A. (2004). *El fundraising, los proyectos culturales y la gestión reputacional de las empresas*. I Congreso internacional de investigación y relaciones públicas. Universidad Católica San Antonio.  
<https://idus.us.es/bitstream/handle/11441/38952/Eva%20Bocco%20y%20Mar%C3%ADa%20Miralles-1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.
- Borda, P., Dabenigno, V., Freidin, B., & Güelman, M. (2017). *Estrategias para el análisis de datos cualitativos*. Universidad de Buenos Aires. <https://iigg.sociales.uba.ar/wp-content/uploads/sites/22/2019/11/DHIS2.pdf>
- Boston Consulting Group (BCG) & Save the Children. (2018). *Panorama del mercado social en Colombia*. <https://www.scribd.com/document/439211504/181123-bcg-report-save-the-children-1-pdf>
- Bouchard St-Amant, P.-A., Brabant, A.-N., & Germain, É. (2020). University Funding Formulas: An Analysis of the Québec Reforms and Incentives. *Canadian Journal of Higher Education*. 11-27. <https://doi.org/10.47678/cjhe.v50i1.188573>
- Briceño Jauregui, M. (1989). *Ayer y hoy: síntesis histórica de la Pontificia Universidad Javeriana (2da edición.)*. Pontificia Universidad Javeriana.
- Bronfman, C. (2010). *The Art of Giving: Where the Soul Meets a Business Plan*. John Wiley & Sons.
- Burlingame, D. (Ed.). (2004). *Philanthropy in America: A Comprehensive Historical Encyclopedia*. <http://publisher.abc-clio.com/9781576078617>
- Burkardt, U. (2005). *El concepto de fundraising y su aplicación a las donaciones monetarias procedentes de particulares*. 11. <http://www.josebatiz.com/Unidad%201/No4.pdf>
- Byrnes, W. J. (2009). *Management and the Arts* (4th ed). Elsevier Focal Press.
- Cámara de Comercio de Bogotá. (2024). *Entidades sin ánimo de lucro (ESAL)*. Open Data Bogotá. <https://opendatabogota.ccb.org.co/entidades-sin-animo-de-lucro-esal>.
- Campoverde-Villacis, D., & Bravo-Peláez, N. (2021). *La eficiencia de la gestión educativa y su impacto en la innovación del docente de la Institución Bárbara Alfaro*. 593 Digital Publisher CEIT, 6(2-1), 139-155.
- Carmona, C. S. V., & de Flores, S. R. (2007). *Implicaciones conceptuales y metodológicas en la aplicación de la entrevista en profundidad*. *Revista de Educación*.

- Carreras Odriozola, A., & Tafunell Sambola, X. (Coords.). (2005). *Estadísticas históricas de España: Siglo XIX-XX*. Fundación BBVA.
- Casalini, C. (2017) Rise, character, and development of Jesuit education: Teaching the world. En I. G. Županov (ed.), *The Oxford Handbook of the Jesuits* 153–176. Oxford Handbooks. <https://doi.org/10.1093/oxfordhb/9780190639631.013.7>
- Castro Carvajal, B. (1997). *La pobreza en Colombia. 1886 - 1930: Estado, Iglesia y ciudadanos*. Presentado en el XX Congreso Internacional de la Asociación de Estudios Latinoamericanos, Guadalajara, México, 17-20 de abril de 1997. <https://biblioteca.clacso.edu.ar/clacso/otros/20150112032826/castro.pdf>.
- Castro Carvajal, B. (2009). Prácticas filantrópicas en Colombia, 1870–1960. *Historia y Sociedad*, (17), 37-68. <https://doi.org/10.15446/hys.n17.20442>
- CCS Fundraising. (2023). *2023 Philanthropic Landscape. 12th. Edition*. <https://www.ccsfundraising.com/insights/philanthropiclandscape/>
- Clancy, T. H. (1993). *Saint Ignatius as Fund-raiser* (Vol. 25, No. 1). St. Louis, MO: Seminar on Jesuit Spirituality. Boston College Library.
- Colegio Menéndez Pelayo. (2024). *Historia de la Fundación Barquín Hermoso*. <https://www.cmpcastro.com/fundacion-barquin-hermoso>
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). (2023). *Panorama del envejecimiento y tendencias demográficas en América Latina y el Caribe*. <https://www.cepal.org/es/enfoques/panorama-envejecimiento-tendencias-demograficas-america-latina-caribe>
- Consejo de Rectores de Universidades Españolas (CRUE). (2023). *Informe sobre el impacto económico de la aplicación de la LOSU en las universidades públicas*. <https://www.crue.org/2023/12/informe-sobre-el-impacto-economico-de-la-aplicacion-de-la-losu-en-las-universidades-publicas/>
- Corominas, A. (2023). *Ley Orgánica del Sistema Universitario: Un compendio*. Observatorio del Sistema Universitario. <https://www.observatoriuniversitari.org/es/files/2023/04/Compendio-LOSU.pdf>
- Corporación Unificada Nacional de Educación Superior (CUN). (2018, abril 19). *Sigue en crecimiento el fundraising en Colombia*. ACIS.

<https://acis.org.co/portal/content/NoticiaDelSector/sigue-en-crecimiento-el-fundraising-en-colombia>

Cossío, M. B. (1888). Las colonias escolares de vacaciones. *Boletín de la Institución Libre de Enseñanza*, 12(277), 205-210.

Council for Advancement and Support of Education (CASE). (2023). *Giving to U.S. Colleges and Universities Increased 12.5% in Fiscal Year 2022*.

<https://www.case.org/resources/giving-us-colleges-and-universities-increased-125-fiscal-year-2022>

Council for Advancement and Support of Education (CASE). (2023). *CASE Insights on Voluntary Support of Education*. <https://www.case.org/research/surveys/case-insights-voluntary-support-education>

Comín, F., Hernández, M., & Llopis, E. (Eds.). (2002). *Historia económica de España: Siglos XX*. Crítica. ISBN 84-8432-366-8.

Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approach (3rd ed.)*. Sage Publications, Inc.

Cuartas, C. J. (2021, julio). El nacimiento de la Javeriana colonial. *Hoy en la Javeriana*, (Edición N° 1369). Pontificia Universidad Javeriana. <https://www.javeriana.edu.co/repositorio-hoy-en-la-javeriana/el-nacimiento-de-la-javeriana-colonial/>

Cuevas, A. S., Gema Sánchez. (2018). Diseños de investigación: Enfoque cualitativo y cuantitativo. *La mente es maravillosa*. <https://lamenteesmaravillosa.com/disenos-de-investigacion-enfoque-cualitativo-y-cuantitativo/>

Charity Navigator. (2020, December 2). *How Much Money was Donated on Giving Tuesday in 2020?* Next Gen Personal Finance. [https://www.ngpf.org/blog/question-of-the-day/question-of-the-day-how-much-money-was-donated-on-giving-tuesday-in-2020/#:~:text=Behind%20the%20numbers%20\(Charity%20Navigator,and%20eponymous%20hashtag%20%2D%2D%20%23GivingTuesday](https://www.ngpf.org/blog/question-of-the-day/question-of-the-day-how-much-money-was-donated-on-giving-tuesday-in-2020/#:~:text=Behind%20the%20numbers%20(Charity%20Navigator,and%20eponymous%20hashtag%20%2D%2D%20%23GivingTuesday)

Darmanin, A. (2005). Ignatian Spirituality and Leadership in Organizations Today. *Review of Ignatian Spirituality*, 109. (pp. 1-14)

Datacrédito. (2020). *¿Qué es Sarlaft y cómo prevenir riesgos corporativos?*

<https://www.datacreditoempresas.com.co/blog-datacredito-empresas/que-es-sarlaft-y-como-prevenir->

riesgoscorporativos/#:~:text=SARLAFT%20es%20el%20Sistema%20de,es%20un%20sis  
tema%20que%20est%C3%A1

- De las Heras-Pedrosa, C.; Jambrino, C.; Iglesias, P. (2016). *Fundraising* en la universidad pública como fórmula de captación de recursos. *Prima Social* (16), 711-753. ISSN: 1989-3469 <https://revistaprismasocial.es/article/view/1269>
- Diez, L. (2019). Mejores prácticas en *fundraising* universitario: el caso del Departamento de Desarrollo y Relaciones con Antiguos Alumnos de la Universidad de Miami. *La cuestión Universitaria*, (10), 127-146. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6970058>
- Echarri, B. C. (1987). El paro registrado en 1986 aumentó en 170.325 personas. *El País*. [https://elpais.com/diario/1987/01/15/economia/537663605\\_850215.html](https://elpais.com/diario/1987/01/15/economia/537663605_850215.html)
- Edelman. (2020). *2020 Edelman Trust Barometer*. <https://www.edelman.com/trust/2020-trust-barometer>
- Farrel, A. (1938) *The Jesuit Code of Liberal Education. Development and Scope of the Ratio Studiorum*. The Bruce Publishing Company.
- Fernández Pérez, P., & Lluch, A. (Eds.). (2015). *Familias empresarias y grandes empresas familiares en América Latina y España: Una visión de largo plazo*. Fundación BBVA. [https://www.fbbva.es/wpcontent/uploads/2017/05/dat/DE\\_2015\\_familias\\_empresarias.pdf](https://www.fbbva.es/wpcontent/uploads/2017/05/dat/DE_2015_familias_empresarias.pdf)
- Forbes. (2024). *El Banco Mundial mejora sus previsiones de crecimiento para América Latina en 2024 en tres décimas, al 2,3%*. Forbes España. <https://forbes.es/ultima-hora/393721/el-banco-mundial-mejora-sus-previsiones-de-crecimiento-para-america-latina-en-2024-en-tres-decimas-al-23/>
- Friedrich, M. (2014). Ignatius's Governing and Administrating the Society of Jesus. En *A Companion to Ignatius of Loyola*. Brill. [https://doi.org/10.1163/9789004280601\\_009](https://doi.org/10.1163/9789004280601_009)
- Fuentes, A., Dueñas, K. (2021). Liderazgo ignaciano: una experiencia educativa transformadora en la Pontificia Universidad Javeriana Sede Central. *Revista PUCE*. n. 113. <https://www.revistapuce.edu.ec/index.php/revpuce/article/view/400/346>  
<https://www.revistapuce.edu.ec/index.php/revpuce/article/view/400/346>
- Fundación Bolívar Davivienda. (2018). *Introducción a la planificación para el recaudo de fondos*. <https://learning.candid.org/wp-content/uploads/2018/11/Intro-to-Fundraising-Planning-SPANISH.pdf>

- Fundación Juan March. (s. f.). *Sobre la Fundación. Fundación Juan March*.  
<https://www.march.es/es/fundacion>
- Gallatin United Way. (2021). *Fundraising is Servant to Philanthropy*. Greater Gallatin United Way. <https://www.greatergallatinunitedway.org/news/fundraising-servant-philanthropy>
- García Cebrián, L. I., & Marcuello Servós, C. (2007). Eficiencia y captación de fondos en las Organizaciones No Gubernamentales para el Desarrollo. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (58), 221-249.  
<https://www.redalyc.org/pdf/174/17405809.pdf>
- García Guadilla, C. (2007). Financiamiento de la educación superior en América Latina. *Sociologías*, 9(17), 50-101. <https://doi.org/10.1590/S1517-45222007000100004>
- GivingTuesday. (2020, December 2). *After Year of Global Crisis, Millions Respond with Massive Swell of Generosity and Shared Humanity on GivingTuesday 2020*. GivingTuesday. <https://www.givingtuesday.org/blog/after-year-of-global-crisis-millions-respond-with-massive-swell-of-generosity-and-shared-humanity-on-givingtuesday-2020/>
- Giving USA Foundation. (2021). *Giving USA 2021: The Annual Report on Philanthropy for the Year 2020*. Indiana University Lilly Family School of Philanthropy.
- Go, J. (2022). Leader, Community and Mission – the Triangle of Ignatian Leadership. *Horizons of Education*, 21(57), 107-1115. DOI: 10.35765/hw.2022.2157.11.
- Gobierno del Principado de Asturias. (2012). Fundación Mariano Suárez Pola. *Archivos de Asturias*.  
[https://archivosdeasturias.info/feaa/action/detalle;jsessionid=E92375E925EFFCB52A1C1AD583BA2C10?idTipo=1309&buttons\[1\]=loadDetailFondo&tipo=4](https://archivosdeasturias.info/feaa/action/detalle;jsessionid=E92375E925EFFCB52A1C1AD583BA2C10?idTipo=1309&buttons[1]=loadDetailFondo&tipo=4)
- González Sánchez, M., & Rúa Alonso de Corrales, E. (2007). Análisis de la eficiencia en la gestión de las fundaciones: Una propuesta metodológica. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (57), 117-149.  
<https://doi.org/10.5944/etfv.12.1999.2970>
- González, W. (2013). El estudio de casos: Una vertiente para la investigación educativa. *Educere La Revista Venezolana de Educación*, 17(56), 139-144.  
[https://www.researchgate.net/publication/292079032\\_El\\_estudio\\_de\\_casos\\_una\\_vertiente\\_para\\_la\\_investigacion\\_educativa](https://www.researchgate.net/publication/292079032_El_estudio_de_casos_una_vertiente_para_la_investigacion_educativa)

- Gough, S. N. (2013) Honesty and Full Disclosure. En Pettey, Janice Gow (Ed.), *Nonprofit Fundraising Strategy: A Guide to Ethical Decision Making and Regulation for Nonprofit Organizations* (pp. 161–183). John Wiley & Sons Incorporated.
- Grendler, F. (1989) *Schooling in Renaissance Italy: Literacy and Learning, 1300-1600*. Johns Hopkins University Press.
- Grunig, J. E., & Hunt, T. (1984). *Managing Public Relations*. Holt, Rinehart and Winston.
- Guibert, J. M. (2017). *El liderazgo ignaciano: Una senda de transformación y sostenibilidad*. Editorial Sal Terrae.
- Gutiérrez López, O., Armenteros Moya, D. R., & Baute Rosales, M. (2018). *Fundraising: necesidad en la gestión universitaria en el contexto actual*. *Revista Conrado*, 14(65), 234-239. <http://conrado.ucf.edu.cu/index.php/conrado>
- Gutiérrez, R. & Lobo, I. (2006). Caminos que la filantropía puede abrir. *Revista Sociedad y Economía*, (10), 47-67. <https://www.redalyc.org/pdf/996/99616145002.pdf>
- Harris, EE y Neely, D. (2021). Determinantes y consecuencias de la transparencia de las organizaciones sin fines de lucro. *Revista de Contabilidad, Auditoría y Finanzas*, 36 (1), 195-220. <https://doi.org/10.1177/0148558X18814134>
- Hartwig, F. y Dearing, B. (1979). *Exploratory Data Analysis*, California: Sage Publications. Citado en: Parra Olivares, J. (2002). Análisis exploratorio y análisis confirmatorio de datos. *Espacio Abierto*, 11, 115-124. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=12211106&iCveNum=435>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación (6ª ed.)*. McGraw-Hill.
- Hersey, L. (2015). Tweeting for Donors: How Institutions of Higher Education Use Social Media to Raise Funds. En: H. C. Alpher, et al. (Eds.) *Facilitating Higher Education Growth through Fundraising and Philanthropy*, [pp. 59 - 81]. IGI Global. <https://www.igi-global.com/gateway/chapter/141823>
- Holmes, R. (2010). The Challenge of Funding *Fundraising*. *New Directions for Higher Education*, 2010(149), 27-37. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/he.378>
- Hufton, D. O. (2008). Faith, Hope and Money: the Jesuits and the Genesis of *Fundraising* for education, 1550–1650. *Historical Research*, 81(214), 585–609. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2281.2008.00456.x>

- Iglesias, M. Carreras, I. y Sureda, M. (2014) *Eficiencia para el impacto social: ONG que mejoran su rendimiento*. Instituto de Innovación Social de ESADE.  
<https://www.pwc.es/es/fundacion/assets/eficiencia-impacto-social-2014.pdf>
- International Association of Jesuit Universities. (2021). *Mapeando el mundo jesuita de universidades, escuelas y proyectos educativos*. <https://iaju.org/news/mapeando-el-mundo-jesuita-de-universidades-escuelas-y-proyectos-educativos>
- Invest Europe. (2023). *Investing in Europe: Private Equity Activity H1 2023*.  
[https://www.investeurope.eu/media/7307/investeurope\\_h1-activity\\_2023.pdf](https://www.investeurope.eu/media/7307/investeurope_h1-activity_2023.pdf)
- Kawulich, B. B. (2006). La observación participante como método de recolección de datos. *Forum: Qualitative Social Research* 7(2), Art. 19.  
[https://antroporecursos.files.wordpress.com/2009/02/kawulich\\_fqs-observacion-participante.pdf](https://antroporecursos.files.wordpress.com/2009/02/kawulich_fqs-observacion-participante.pdf)
- Kvale, S., Martín, T. A., & Castellano, C. B. (2012). *Las entrevistas en investigación cualitativa*. Ediciones Morata. <https://books.google.com.co/books?id=BZojEAAAQBAJ>
- Kelsey, K. (2020). Ignatian Leadership in Action: Student Tested; St. Ignatius Approved. *Jesuit higher education: A Journal*, 9(2), 105–113.  
<https://epublications.regis.edu/jhe/vol9/iss2/11>
- Kelly, KS (1997). *Gestión eficaz de la recaudación de fondos* (1ª ed.). Rutledge.  
<https://doi.org/10.4324/9781410602664>
- Kelly, K. S. (2012). *Effective Fund-Raising Management*. Routledge.  
<https://doi.org/10.4324/9781410602664>
- Kelly, T. M., & Breen, J. M. (2020). Ignatian Leadership and the Contemporary Leadership Landscape: An exercise in Counter- Cultural Engagement. *Jesuit Higher Education: A Journal*, 9(2), 16–29.  
<https://epublications.regis.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1336&context=jhe>
- Kelsey, Kaitlin (2020). Ignatian Leadership in Action: Student Tested, St. Ignatius Approved. *Jesuit Higher Education: A Journal*, 9(2), 105–113.  
<https://epublications.regis.edu/jhe/vol9/iss2/11>
- Kirby, E. L. D. (2020). Ignatian Leadership in the Undergraduate Curriculum and Classroom. *Jesuit Higher Education: A Journal*, 9(2). 83–92.  
<https://epublications.regis.edu/jhe/vol9/iss2/9>

- Kotler, P., & Andreasen, A. R. (2014). *Strategic Marketing for Non-Profit Organizations* (7th ed.). Pearson Education Limited.
- Kundzina, L., & Rivza, B. (2020). Fundraising for Universities by Alumni Efforts: A literature review. In *Proceedings of the 2020 International Conference "Economic science for rural development"*, 54, 241-248. <https://doi.org/10.22616/ESRD.2020.54.029>.  
[https://lufb.llu.lv/conference/economic\\_science\\_rural/2020/Latvia\\_ESRD\\_54\\_2020-241-248.pdf](https://lufb.llu.lv/conference/economic_science_rural/2020/Latvia_ESRD_54_2020-241-248.pdf)
- Kundzina, L.; Rivza, B.; Grinevica, L. & Rivza, P. (2023). General *Fundraising* Trends Among University Patrons and Entrepreneurs to Promote the Sustainability of Universities. *Sustainability*, 15(14). <https://doi.org/10.3390/su151410868>
- Kvale, S. (2012). *Las entrevistas en investigación cualitativa*. Ediciones Morata.
- Lancheros, P. K. (2023, julio 25). Deserción universitaria sigue creciendo: Cinco de cada diez estudiantes no concluyen sus estudios. *Infobae*.  
<https://www.infobae.com/colombia/2023/07/25/desercion-universitaria-sigue-creciendo-cinco-de-cada-diez-estudiantes-no-concluyen-sus-estudios/>
- Lecourt, V., Pauchant, T. (2017). Ignatian Spirituality & Management a Study of Ignatian Executives. *Journal of International Business Ethics* 4(1), 1–11
- Lowney, C. (2014). *El liderazgo al estilo de los Jesuitas: Las mejores prácticas de una compañía de 450 años que cambió el mundo*. Ediciones Granica.
- Loyola, S. (1969). *Letters of St. Ignatius of Loyola*. (W. J. Young S.J. Trad.) Loyola University Press.
- Loyola, S. (2014). *Ejercicios espirituales*. Editorial Pontificia Universidad Javeriana.  
<https://www.digitaliapublishing.com/a/44310>
- Lyons, J. (2023). The Importance of Transparency in Nonprofit *Fundraising*. *Pride Philanthropy*.  
<https://pridephilanthropy.com/blog/the-importance-of-transparency-in-nonprofit-fundraising>
- Mack, C., Kelly, K., & Wilson, C. (2016). Finding an Academic Home for Fundraising: A Multidisciplinary Study of Scholar's Perspectives: Academic Home for Fundraising. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 21(4).  
<https://doi.org/10.1002/nvsm.1554>

- Marsike, R. (2010). La autonomía universitaria. Una visión histórica y latinoamericana. *Perfiles Educativos*, 32, 9-26. <https://www.redalyc.org/pdf/132/13229958003.pdf>
- Martín de la Torre, M. (2017). *Arquitectura indiana en Cantabria: Los Condes de Mortera*. Universidad de Cantabria.  
<https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/11427/MartindelaTorreMaria.pdf?sequence=1>
- Martínez Carazo, P. C. (2006). El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de investigación científica. *Pensamiento & Gestión*, (20), 165-193.  
<https://www.redalyc.org/pdf/646/64602005.pdf>
- Martínez, C. (2020, abril 2). ¿Qué es un ERTE y cómo afecta al trabajador? *El Confidencial*.  
[https://www.elconfidencial.com/empresas/2020-04-02/erte-coronavirus-que-es-derechos-trabajadores\\_2481679/](https://www.elconfidencial.com/empresas/2020-04-02/erte-coronavirus-que-es-derechos-trabajadores_2481679/)
- McCoog, T. (1986). The Finances of the English Province of the Society of Jesus in the Seventeenth Century: Introduction. *British Catholic History*, 18(1), 14-33.  
<https://doi.org/10.1017/S0034193200020021>.
- McCoog, T. (1988). The Slightest Suspicion of Avarice?: The Finances of the English Jesuit Mission. *British Catholic History*, 19(2), 103-123.  
<https://doi.org/10.1017/S003419320002018>
- Mercado, L. (2021, April 2). ¿Cuánto dinero en donaciones del exterior ha recibido Colombia para la paz? *El Tiempo*. <https://www.eltiempo.com/politica/gobierno/cuanto-dinero-en-donaciones-del-exterior-ha-recibido-colombia-para-la-paz-573501>
- Michaelson, C., Pratt, M. G., Grant, A. M., & Dunn, C. P. (2014). Meaningful work: Connecting Business Ethics and Organizational Studies. *Journal of Business Ethics*, 121, 77-90.
- Montero, J. (2018). La España de los años cuarenta: Contexto político, social, religioso y cultural. *Studia et Documenta. Rivista dell'Istituto Storico San Josemaría Escrivá*, 16, 418-419.  
<https://doi.org/10.15581/007.16.10111>
- Morales Mendoza, P. A. (2011). Sociedad de Beneficencia San Vicente de Paúl en Medellín (Antioquia, Colombia), 1890-1930. *Revista de Historia Regional y Local*, 3(6), 173-192.  
<https://repositorio.unal.edu.co/handle/unal/52684>
- Moreno Martínez, P. L. (2009). De la caridad y la filantropía a la protección social del Estado: Las colonias escolares de vacaciones en España (1887-1936). *Historia de la educación:*

- Revista interuniversitaria*, 28, 135-159. <https://revistas.usal.es/tres/index.php/0212-0267/article/view/10265>
- Murray, R. K. (2020). Ignatian Leadership and Place-Based Learning. *Jesuit Higher Education: A Journal*, 9(2), 3–10.: <https://epublications.regis.edu/jhe/vol9/iss2/2>
- Naciones Unidas Colombia. (2024, enero 24). *Se prevé que el crecimiento se desacelere marcadamente en América Latina y el Caribe, según el principal informe económico de la ONU*. <https://colombia.un.org/es/257943-se-prev%C3%A9-que-el-crecimiento-se-desacelere-marcadamente-en-am%C3%A9rica-latina-y-el-caribe-seg%C3%BA>
- National Philanthropic Trust. (2024). *Donor-Advised Funds*. NP Trust. <https://www.nptrust.org/>
- National Philanthropic Trust. (2016). *A History of Modern Philanthropy: 1890 – 1930 Lasting Change*. <https://www.historyofgiving.org/1890-1930/>
- Ni, N., Chen, Q., Ding, S., & Wu, Z. (2017). Professionalization and Cost Efficiency of Fundraising in Charitable Organizations: The Case of Charitable Foundations in China. *Voluntas. International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 28(2), 773–797. <http://www.jstor.org/stable/44668856>
- Novillo, S. (2014). *Las ayudas humanitarias en la guerra civil española. En La guerra y el conflicto como elementos dinamizadores de la sociedad: Instituciones, derecho y seguridad* (pp. 229-238). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4958454>
- O’Malley, J. W. (2013). *How the First Jesuits Became Involved in Education. En Saints or Devils Incarnate?* Brill. [https://doi.org/10.1163/9789004257375\\_013](https://doi.org/10.1163/9789004257375_013)
- OECD. (2019). *Education at a Glance 2019: OECD indicators*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/f8d7880d-en>
- OECD. (2018). *Equity in Education: Breaking Down Barriers to Social Mobility*. PISA, OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264073234-en>
- Oleski, M. (2017). Effective Athletic Fundraising techniques for Non-Scholarship Schools in the United States. (Tesis, Concordia University), repositorio Digital Commons. [https://digitalcommons.csp.edu/sport-management\\_masters/25/?utm\\_source=digitalcommons.csp.edu%2Fsport-management\\_masters%2F25&utm\\_medium=PDF&utm\\_campaign=PDFCoverPages](https://digitalcommons.csp.edu/sport-management_masters/25/?utm_source=digitalcommons.csp.edu%2Fsport-management_masters%2F25&utm_medium=PDF&utm_campaign=PDFCoverPages)
- Pacheco, J. M. (1959). *Los Jesuitas en Colombia. Tomo I (1567–1654)*. San Juan Eudes.

- Padberg, J. W. (Ed.). (1996). *The Constitutions of the Society of Jesus and Their Complementary Norms: A Complete English Translation of the Official Latin Texts*. The Institute of Jesuit Sources. <https://jesuitas.lat/uploads/the-constitutions-of-the-society-of-jesus-and-their-complementary-norms/Constitutions%20and%20Norms%20SJ%20ingls.pdf>
- Palencia-Lefler, C. (2001). *Fundraising, el arte de captar recursos: Manual estratégico para organizaciones no lucrativas*. Instituto de Filantropía y Desarrollo.
- Palomares Borja, R. (2021). *Merchandising: Teoría, práctica y estrategia*. EDIC Editorial. [https://books.google.es/books?id=tdkZEAAAQBAJ&dq=merchandising&lr=&hl=es&source=gs\\_navlinks\\_s](https://books.google.es/books?id=tdkZEAAAQBAJ&dq=merchandising&lr=&hl=es&source=gs_navlinks_s)
- Parra Olivares, J. (2002). Análisis exploratorio y análisis confirmatorio de datos. *Espacio Abierto*, 11, 115-124. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=12211106&iCveNum=435>
- Parroquia San Agustín. (2020, junio 3). *100 años de la fuente de D. José Maestre*. <http://www.parroquiadesanagustin.es/100-anos-de-la-fuente-de-d-jose-maestre/>
- Pérez Gálvez, J. F. (2005). Régimen jurídico de la beneficencia y atención a los invidentes españoles en el siglo XIX. *Universidad de Almería*. <https://doi.org/10.46735/raap.n59.335>
- Pérez Gálvez, J. F. (2010). Génesis y evolución histórico-jurídica de la beneficencia y atención a los invidentes en España. *Revista de Derecho - Pontificia Universidad Católica de Valparaíso*, 26(2). <https://www.rdpucv.cl/index.php/rderecho/article/view/610>
- Pérez-Esparrells, C., & García, E. M. de L. T. (2016). La filantropía y el *fundraising* en las universidades públicas españolas como estrategia de sostenibilidad futura: ¿Algo está cambiando? *Revista Española del Tercer Sector*, 0(22), 143-166. <https://api.semanticscholar.org/CorpusID:164423039>
- Pérez Pulido, M., & Gómez Pérez, T. (2013). Captación de recursos externos en bibliotecas: La práctica del *fundraising* en la Biblioteca Pública del Estado en Cáceres. *Anales de Documentación*, 16(1), 1-24. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=63525682008>
- Pontificia Universidad Javeriana. (s. f.). *Institucional*. <https://www.javeriana.edu.co/web/institucional>
- Pontificia Universidad Javeriana. (2013). *La Javeriana en Cifras*. <https://www.javeriana.edu.co/recursosdb/813229/997747/PUJEC2023.pdf/ecdb34cc-cd16-d810-8beb-34e312595c2a?t=1710972653070>

- Puig Raposo, N., & Fernández Pérez, P. (2009). La internacionalización de la gran empresa familiar española: una perspectiva histórica. *Revista de economía*, (849), 27-38.
- Quattrone, P. (2004). Accounting for God: Accounting and Accountability Practices in the Society of Jesus (Italy, XVI–XVII centuries). *Accounting, Organizations and Society*, 29(7), 647–683. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.03.001>
- Rastrollo, J. (2017). La evolución del principio de eficacia y su aplicación en el ámbito de función pública: la evaluación del desempeño. *Revista General de Derecho Administrativo*, 45.
- Real Academia de la Historia. (2018). *Fernando María de Ybarra Revilla*. <https://dbe.rah.es/biografias/26065/fernando-maria-de-ybarra-revilla>
- Real Academia de la Historia. (2018). *Francisco de Asís Moreno y de Herrera*. <https://dbe.rah.es/biografias/24181/francisco-de-asis-moreno-y-de-herrera>
- Red Homólogos de Pastoral-AUSJAL [RHP-AUSJAL] (2019). *Liderazgo Ignaciano: Nuestro modo de proceder*. AUSJAL. <https://www.ausjal.org/libro-electronico-liderazgo-ignaciano-nuestro-modo-de-proceder/>
- Redacción *El Tiempo*. (2006, 25 de septiembre). La historia comenzó en un monasterio: Los primeros pasos históricos de la Responsabilidad Social Empresarial en Colombia. *El Tiempo*. <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-2215631>
- Reyes-Ruiz, L., & Carmona Alvarado, F. A. (2020). *La investigación documental para la comprensión ontológica del objeto de estudio*. Universidad Simón Bolívar. <https://hdl.handle.net/20.500.12442/6630>
- Río Diestro, C. del. (2011). *Las fundaciones benéfico-docentes en Cantabria. Siglos XIX-XX*. Universidad de Cantabria. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/tesis?codigo=22035>
- Rodríguez, D. K. (2023, abril 17). El fantasma de la recesión económica en 2023 sigue presente. *Portafolio*. <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/recesion->
- Rothausen, T. J. (2017). Integrating Leadership Development with Ignatian spirituality: A model for designing a spiritual leader development practice. *Journal of Business Ethics*, 145(4), 811-829. <https://doi.org/10.1007/s10551-016-3241-4>
- Sanborn, C. A., & Portocarrero S, F. (2003). *La filantropía 'realmente existente' en América Latina*. Universidad del Pacífico. [https://www.prohumana.cl/minisitios/seminario/download/sanborn\\_portocarrero.pdf](https://www.prohumana.cl/minisitios/seminario/download/sanborn_portocarrero.pdf)

- Sánchez, J. Á. S. (2014). *La financiación de la guerra civil española: Una aproximación histórica*. Grupo Planeta.
- Sargeant, A., & Jay, E. (2004). *Fundraising Management: Analysis, Planning and Practice*. Routledge.
- Sargeant, A., & Jay, E. (2004). Building Donor Loyalty: The Antecedents and Role of Commitment in the Context of Charity Giving. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 13(1-2). <https://scholarworks.iupui.edu/server/api/core/bitstreams/65067477-f934-4c08-9574-41a359f1b52d/content>
- Sargeant, A., & Shang, J. (2017). *Fundraising Principles and Practice*. Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119228974.fmatter>
- Sav, G. (2013). Private Philanthropy in Financing Public Universities: Fundraising Stochastic Frontier and Efficiency Evaluations. *International Research Journal of Finance and Economics*, 118, 120-134. <https://www.semanticscholar.org/paper/Private-Philanthropy-in-Financing-Public-Stochastic-Sav/18395de595204a80be84cc09b4c10ba0e6606476#cited-papers>
- Sedlár, J. (2017). *The Relationship Between Strategy and Fundraising in Higher Education: Toward a New Theoretical Model*. University of Texas at Austin. <https://repositories.lib.utexas.edu/server/api/core/bitstreams/bbd9a8a6-7dc2-4829-a374-28f2e36ff3ee/content>
- Sepúlveda-del-Río, I. (2018). El bien común en los inicios de la Compañía de Jesús: Desde los primeros años hasta el pensamiento de Francisco Suárez. Pensamiento. *Revista de Investigación e Información Filosófica*, 74(279 Extra), 163–178. <https://doi.org/10.14422/pen.v74.i279.y2018.008>
- Stock Crowd (2020). *Caso de éxito: Recaudación fondo de becas COVID-19 de la Universidad de Deusto*. <https://blog.stockcrowd.com/caso-de-exito-recaudaci%C3%B3n-fondo-de-becas-covid-19-de-la-universidad-de-deusto>
- Stone, B. (1992). *Telemarketing*. NBL Editora. [https://books.google.es/books?id=uSQ96OT3tQMC&dq=telem%C3%A1rketing&lr=&hl=es&source=gbs\\_navlinks\\_s](https://books.google.es/books?id=uSQ96OT3tQMC&dq=telem%C3%A1rketing&lr=&hl=es&source=gbs_navlinks_s)
- Suárez Visbal, M. C. (2016). La tendencia de la filantropía en Colombia y la evolución de las Fundaciones Empresariales en Colombia. Asociación de Fundaciones Empresariales

- (AFE Colombia). [https://anuarioaef.fundaciones.org/wp-content/uploads/2022/08/2016\\_01\\_CronicaIberoamerica\\_TendenciaFilantropia.pdf](https://anuarioaef.fundaciones.org/wp-content/uploads/2022/08/2016_01_CronicaIberoamerica_TendenciaFilantropia.pdf)
- Tempel, E. R. (2013). Tainted Money. En J. G. Pettey (Ed.), *Nonprofit Fundraising Strategy: A Guide to Ethical Decision Making and Regulation for Nonprofit Organizations* (pp. 78–109). John Wiley & Sons.
- The Chronicle of Higher Education, Inc. (2020). *The Almanac of Higher Education 2020*. <https://chronicle.brightspotcdn.com/58/5f/f3dc60c44e4388ea54b068895ab2/almanac-2020-2021.pdf>
- Tielve García, N. (1999). La beneficencia española en la época del cambio de siglo: Un ejemplo gijonés. *Espacio, Tiempo y Forma. Serie V, Historia Contemporánea*, (12). <https://doi.org/10.5944/etfv.12.1999.2970>
- Times Higher Education. (2023). World University Rankings 2023. Retrieved from <https://www.timeshighereducation.com/world-university-rankings/2023/world-ranking>
- Tójar Hurtado, J. C. (2006). *Investigación cualitativa: comprender y actuar* (Manuales de Metodología de Investigación Educativa). Arco Libros - La Muralla, S.L.
- Torres, E. (2005). Los empresarios durante la Guerra Civil (1936-39). Ponencia presentada en el VIII Congreso de la Asociación Española de Historia Económica, Santiago de Compostela, España. [https://www.usc.es/estaticos/congresos/histec05/a2\\_torres.pdf](https://www.usc.es/estaticos/congresos/histec05/a2_torres.pdf)
- Torres Mancera, R. (2020). *Tesis doctoral relaciones públicas y comunicación para un fundraising sostenible. Perspectivas internacionales*. Universidad de Málaga.
- Torres Mancera, R., & Heras-Pedrosa, C. de las. (2017). *Fundraising, comunicación y relaciones públicas. Desarrollo cultural de una marca de ciudad: Málaga. Revista Latinoamericana de Comunicación*, 0(136). <https://www.redalyc.org/journal/160/16057380030/html/>
- Torres Valdés, R. M. (2011). Relaciones públicas y *fundraising* en las Universidades. Una propuesta de modelo de gestión. *Pensar La Publicidad. Revista Internacional de Investigaciones Publicitarias*, 5(1). [https://doi.org/10.5209/rev\\_pepu.2011.v5.n1.36929](https://doi.org/10.5209/rev_pepu.2011.v5.n1.36929)
- Tregubov, Y.; Safargaliev, M.; Moiseev, R.; Makheteeva, H. & Nikolaeva, A. (2020). *Fundraising Model of Coaching of the Teaching Staff of the Technical University. European Proceedings*, 78, 10-18. doi: 10.15405/EPSBS.2020.01.2 <https://www.europeanproceedings.com/article/10.15405/epsbs.2020.01.2>

UBS & The Hauser Institute for Civil Society at Harvard University. (2015). *De la prosperidad al propósito: Perspectivas sobre la filantropía y la inversión social entre las personas de alto nivel patrimonial en América Latina*.

<https://www.ubs.com/microsites/latamaccess/es/sustainable-investing/articulos/prosperidad-al-proposito-latin-america.html>

Universidad de Deusto. (2003). *Estatutos generales*.

<https://www.deusto.es/document/deusto/es/estatutos-generales.pdf>

Universidad de Deusto. (2011). Historia de la Universidad. *Revista Deusto*, 110, pp. 31-36.

<https://www.slideshare.net/deusto/revista-deusto-n-110-primavera-udaberria-2011>

Universidad de Deusto. (2020). El objetivo del nuevo fondo de becas COVID-19 para el curso 2020-21 es ayudar a 500 estudiantes más.

<https://www.deusto.es/es/inicio/vive/actualidad/noticias/el-objetivo-del-nuevo-fondo-de-becas-covid19-para-el-curso-2020-21-es-ayudar-a-500-estudiantes-mas/noticia>

Universidad de Deusto. (2022). *Transparencia Universidad de Deusto*.

<https://www.deusto.es/es/inicio/somos-deusto/la-universidad/transparencia>

Universidad de Deusto. (2023). *Misión e identidad*. <https://www.deusto.es/es/inicio/somos-deusto/la-universidad/mision-identidad>

Universidad de Deusto. (s.f.). Let's invest in their talent so that they can continue studying.

*Deusto Grants*. <https://www.deusto.es/colabora>

Urselmann, M. (2014). *Fundraising: Professionelle Mittelbeschaffung für steuerbegünstigte Organisationen*. Springer Gabler.

Valdaliso, J., & López, S. (2007). Historia económica de la empresa. *SERBIULA (Sistema Librum 2.0)*.

Valero, E. A. (2014). Fundaciones empresariales de Venezuela y Colombia: Perspectiva comparada sobre el tránsito del paternalismo a la filantropía corporativa. *Revista de História Comparada*. <http://www.hcomparada.historia.ufrj.br/revistahc/revistah>

Van Steenburg, E., Anaza, N. A., Ashhar, A., Barrios, A., Deutsch, A. R., Gardner, M. P., Priya, P., Roy, A., Sivaraman, A., & Taylor, K. A. (2022). The New World of Philanthropy: How Changing Financial Behavior, Public Policies, and COVID-19 Affect Nonprofit Fundraising and Marketing. *Journal of Consumer Affairs*, 56(3), 1079-1105.

<https://doi.org/10.1111/joca.12461>

- Villanueva, E. T. (2005). Los empresarios durante la guerra civil española (1936-39). *VIII Congreso de la Asociación Española de Historia Económica*.  
[https://www.usc.es/estaticos/congresos/histec05/a2\\_torres.pdf](https://www.usc.es/estaticos/congresos/histec05/a2_torres.pdf)
- Vives, A., & Peinado-Vara, E. (Eds.). (2011). *La responsabilidad social en América Latina: Manual de gestión*. Fondo Multilateral de Inversiones (FOMIN), Banco Interamericano de Desarrollo. <https://cmapspublic.ihmc.us/rid=1WCCGMV2N-PM4X2K-6WV0/La%20responsabilidad%20social%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina.pdf>
- Walton, A. (2019). The History of Philanthropy in Higher Education: A Distinctively Discontinuous Literature. En M. B. Paulsen & L. W. Perna (Eds.), *Higher education: Handbook of theory and research (Vol. 34)*. Springer, Cham. [https://doi.org/10.1007/978-3-030-03457-3\\_11](https://doi.org/10.1007/978-3-030-03457-3_11)
- Waters, R. D. (2009). Measuring Stewardship in Public Relations: A Test Exploring Impact on the Fundraising Relationship. *Public Relations Review*, 35(2), 113-119.  
<https://doi.org/10.1016/j.pubrev.2009.01.012>
- Waters, R. (2010). Increasing Fundraising Efficiency Through Evaluation: Applying Communication Theory to the Nonprofit Organization-Donor Relationship. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(3), 456-472. <https://doi.org/10.1177/0899764009354322>
- Worth, MJ y Lambert, MT (Eds.). (2019). *Advancing Higher Education: New Strategies for Fundraising, Philanthropy, and Engagement*. Rowman y Littlefield.
- Yoffe, D., & Henderson, B. (2010). Cómo vencer los retos a los que se enfrenta el *fundraiser* en Latinoamérica. *Centros Comunitarios de Aprendizaje*.  
[https://www.centroscomunitariosdeaprendizaje.org.mx/sites/default/files/como\\_vencer\\_retos.pdf](https://www.centroscomunitariosdeaprendizaje.org.mx/sites/default/files/como_vencer_retos.pdf)
- Zunz, O. (2012). *Philanthropy in America: A History*. Princeton University.

### Anexos

<b>Nombre del anexo</b>	<b>Enlace</b>
Primera etapa. Actas reuniones, grabaciones y presentaciones.	<a href="https://drive.google.com/drive/folders/1_Jzl2G9HZgL1aSyJXQNIJDqHd0VTsoCu?usp=drive_link">https://drive.google.com/drive/folders/1_Jzl2G9HZgL1aSyJXQNIJDqHd0VTsoCu?usp=drive_link</a>
Primera etapa. Análisis fase exploratoria MXQDA.	<a href="https://drive.google.com/drive/folders/1UbbURbV7NdUyxfK37DBsTjf-Mw5lcig?usp=drive_link">https://drive.google.com/drive/folders/1UbbURbV7NdUyxfK37DBsTjf-Mw5lcig?usp=drive_link</a>
Tercera etapa. Transcripciones, formatos de cuestionario, ppt y videos	<a href="https://drive.google.com/drive/folders/1cSNfCa2N2wBQokIyDriTgjL5Mt8b7-BN?usp=drive_link">https://drive.google.com/drive/folders/1cSNfCa2N2wBQokIyDriTgjL5Mt8b7-BN?usp=drive_link</a>