



JUNTA DE GOBIERNO
UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO

CERTIFICACIÓN NÚMERO 57
2016-2017

Yo, Gloria Butrón Castelli, secretaria de la Junta de Gobierno de la Universidad de Puerto Rico, CERTIFICO QUE:

La Junta de Gobierno, en su reunión ordinaria celebrada el 19 de diciembre de 2016, acogió la recomendación de la presidenta interina de la Universidad de Puerto Rico, y con el endoso de su Comité de Desarrollo, aprobó:

La Estrategia de Desarrollo Institucional para la Universidad de Puerto Rico, la cual se hace parte integral de esta Certificación.

Y PARA QUE ASÍ CONSTE, expido la presente Certificación, en San Juan, Puerto Rico, hoy 23 de diciembre de 2016.



Gloria Butrón Castelli
Secretaria

FUNDACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO ESTRATEGIA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL

La Universidad de Puerto Rico (UPR) necesita un plan ágil y efectivo para allegar nuevos recursos para su desarrollo. Tanto para aumentar y diversificar sus fuentes de ingreso, como para contar con una estrategia coherente a corto y largo plazo para solventar su propio desarrollo institucional.

Para lograrlo, la UPR aunará, unirá y coordinará el apoyo de sus unidades, egresados, comunidades de apoyo y colaboradores, así como los de otras entidades e intereses dentro y fuera de Puerto Rico que le son afines y que comparten un compromiso con su desarrollo y fortalecimiento.

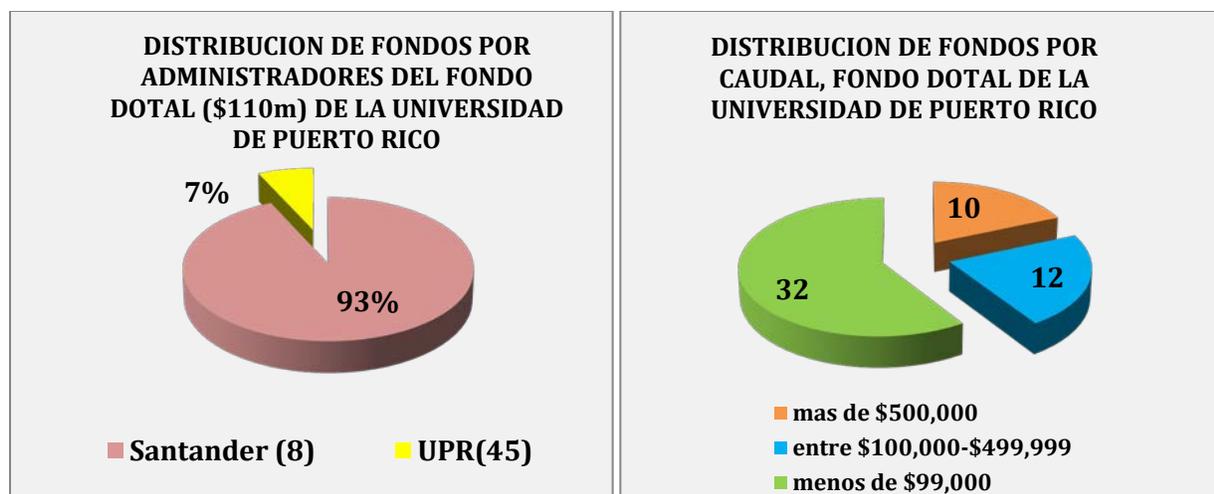
La Presidencia de la UPR propone la formalización de la Fundación de la Universidad de Puerto Rico como pieza clave de una estrategia mayor de desarrollo institucional. Esta estrategia tiene como propósito el fortalecimiento de sus programas académicos y de investigación, financiar nuevas opciones de apoyo a las ejecutorias de su estudiantado y facultad, mejorar su infraestructura general y cumplir cabalmente con su compromiso con la comunidad. La premisa fundamental de esta estrategia es que el apoyo externo es vital para adelantar y acelerar el logro de los objetivos estratégicos de la UPR. Por tanto, esta es necesariamente una gestión de desarrollo institucional.

La UPR cuenta con dos haberes importantes para esta estrategia: el Fondo Dotal de la Universidad de Puerto Rico y la novel Fundación de la Universidad de Puerto Rico. Al eslabonarlos dinámica y coordinadamente, podremos lograr resultados exponenciales, multiplicadores y recurrentes.

1. EL FONDO DOTAL:

Uno de los criterios que se utiliza alrededor del mundo para medir la fortaleza de una institución de educación superior es la cuantía de sus haberes dotales. El Fondo Dotal o *endowment* constituye el cimiento de permanencia y perpetuidad de una universidad. En el caso de la UPR, nuestro Fondo Dotal ha logrado exitosamente su meta inicial: más de \$100 millones en fideicomiso y réditos anuales satisfactorios para cumplir con los compromisos establecidos por los donantes, dotar a la UPR de recursos adicionales de apoyo para la institución, y una práctica eficaz de recapitalización que procura su constante crecimiento.

Haberes: El Fondo Dotal de la UPR fue establecido hace veinte años y contaba al 30 de junio del 2016 con un principal de \$110.7 millones en 54 fondos particulares. De éstos, 48 fondos son administrados por la Universidad de Puerto Rico (\$6.8m) y 8 por Santander Asset Management, Inc. (\$103.8m). El rendimiento de los fondos administrados por Santander ha sido muy superior a los que administra la UPR. Como resultado, los primeros han logrado un crecimiento mayor en los últimos años.



Los fondos van desde un máximo de \$43m a un mínimo de poco más de \$2,000. Sólo diez de los fondos exceden el medio millón de dólares; ocho más de \$1m; cuatro exceden los \$10m; y uno los \$20m. Esos cuatro fondos mayores representan en conjunto el 87 por ciento del Fondo Dotal de la UPR. Tres de esos cuatro fondos mayores tienen su origen en subvenciones del gobierno federal de los EEUU. Gran parte de los réditos del Fondo Dotal se destinan a investigación, a becas, y finalmente al conjunto combinado de premios, educación, conferencias y administración. El 60 por ciento de estas inversiones están actualmente destinadas al Recinto de Ciencias Médicas.

Según la escritura del Fideicomiso que alberga el Fondo Dotal,¹ el Presidente de la Universidad, por conducto de la Oficina de Finanzas, tiene posesión y control de los activos del Fondo Dotal; y la UPR es el fideicomitente y a la vez beneficiario de este Fideicomiso. Tanto la **Política de Inversiones del Fondo Dotal** como la **Escritura del Fideicomiso** que lo alberga están actualmente en proceso de revisión y de actualización. Mientras tanto, es la norma que un 15 por ciento de los réditos anuales del Fondo Dotal se reinviertan para capitalizar el principal y que un 85 por ciento se destine al cumplimiento de sus propósitos. Pero esta ecuación varía para cada fondo, ya sea por la voluntad del donante o por su particular política de recapitalización. A través de los años, el principal del Fondo Dotal no se ha tocado. Su crecimiento se deriva principalmente de la recapitalización de sus réditos, y en menor grado, como resultado de recaudación de fondos y de nuevos donantes.

Necesidades: En la actualidad, la filantropía convencional no necesariamente visualiza los fondos dotales como la mejor opción para donar, en parte debido a las bajas tasas de interés prevalecientes en el mercado; y porque muchos donantes prefieren ver el impacto a corto plazo de su generosidad. Sin embargo, hay muchas razones de peso que atraen y estimulan el apoyo perpetuo. Una de las razones principales es el reconocimiento y recuerdo perpetuo otorgado a las personas e instituciones donantes; y la perpetuación tanto del deseo del donante como de su aportación. Por tanto, los donantes a los fondos dotales son un tipo muy

¹ Presidente de la Junta de Síndicos, Presidente de la UPR, Notario Público: *Escritura Constituyendo el Fideicomiso para el Fondo Dotal de la Universidad de Puerto Rico*. 13 de junio de 1996.

particular de *Mecenas*, que requiere una gestión, seguimiento y cultivo muy particular, donde el rol de la Presidencia es fundamental.

El análisis de Santander Asset Management Inc.² puntualiza varias posibles áreas de mejoramiento cruciales para maximizar los recursos existentes del Fondo Dotal de la UPR. Estas necesidades, algunas de las cuales ya están siendo abordadas, incluyen:

- actualizar la políticas de inversión, uso, reinversión y distribución
- crear una política de gastos
- aumentar la eficiencia del sistema de fondos restringidos, mediante informes, denominación y uso, e información de inversiones y rendimiento a donantes, entre otros
- mayor énfasis en la mayordomía (*stewardship*) de la inversión de los donantes, incluyendo información periódica y un mayor reconocimiento a los donantes

En febrero de 2016, un informe de auditoría de la Contralora de Puerto Rico³ reconoció los esfuerzos de la UPR relacionados con el funcionamiento y crecimiento del Fondo Dotal, y el aumento considerable de sus recursos destinados a promover la ayuda a los estudiantes de pocos recursos. Sin embargo, recomendó establecer directrices para uniformizar la reglamentación y los procedimientos para el control y la administración de los legados/donativos que constituyen el Fondo Dotal, incluyendo los procedimientos de aceptación, trámite, reconocimiento y recaudos, entre otras recomendaciones.

Por tanto, el Fondo Dotal necesita una sede institucional que asegure su rendimiento, ejerza mayordomía y cumplimiento, y se encargue de aumentar su capital de una forma constante y dinámica en coordinación con la Junta de Gobierno, la Administración Central y las unidades institucionales. Esa sede movilizaría los recursos institucionales para la captación de nuevos fondos, legados, subvenciones dotales federales, apoyo de fundaciones y otras entidades filantrópicas, entre otros potenciales donantes; desarrollaría campañas de recaudación y mensajes de apoyo en los medios; crearía e implementaría políticas y procedimientos tanto para el rendimiento óptimo del Fondo, como para su eficiencia; desarrollaría prácticas de *accountability* y mayordomía con los donantes previos y gestaría con ellos nuevos apoyos y colaboraciones; lideraría la gestión de *major gifts* de exalumnos y apoyaría a las unidades en sus campañas particulares; establecería opciones de alianzas, pareos, estímulos y desafíos (*challenges*) de captación de fondos con donantes y unidades institucionales; y haría disponible a la UPR un conducto para tramitar apoyos y donaciones para las cuales ahora la UPR no es elegible o atractiva por su vínculo con el Estado, entre otras.

² Santander Asset Management “Fondo Dotal: recomendaciones para el crecimiento del fondo Dotal de la Universidad de Puerto Rico” Oficina de Desarrollo y Exalumnos, Universidad de Puerto Rico-Administración Central, sin fecha

³ Oficina de la Contralora de Puerto Rico, *Informe de Auditoría CP-16-06*, Universidad de Puerto Rico, Administración Central, 22 de febrero de 2016.

2. LA FUNDACION DE LA UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO

La idea de crear una Fundación de la Universidad de Puerto Rico no es nueva. En su certificación 137 de junio del 2004⁴ la Junta de Síndicos de la UPR propuso crear un Patronato de la Universidad de Puerto Rico para recaudar fondos privados a favor de la UPR. El Patronato se fortalecería con la participación de ciudadanos de la comunidad comprometidos con su misión y sus recaudos estarían destinados al Fondo Dotal.

Lo que hoy proponemos con la formalización y puesta en marcha de la Fundación de la Universidad de Puerto Rico responde con aún mayor urgencia a los tiempos que vivimos y las necesidades más urgentes de la UPR. Además integra como referente algunas de las prácticas probadas, ejemplares y más efectivas implantadas al respecto en muchas instituciones públicas colegas en los EE.UU.

Según el *Council for the Advancement and Support of Education (CASE)*⁵ las fundaciones universitarias son entidades externas con su propia personalidad corporativa y exención contributiva dedicadas a apoyar instituciones de educación superior, en su mayoría públicas. Aunque pueden asumir múltiples otras responsabilidades, su función principal es recaudar, administrar e invertir donaciones y otros apoyos privados a favor de su universidad afiliada. La universidad matriz usualmente define su misión y sus prioridades, aunque la fundación sugiere qué proyectos o iniciativas pueden ser de mayor atractivo a los donantes para concretar su apoyo. La mayor parte de sus recaudos son restrictos ya que los donantes expresan y perpetúan sus preferencias (*donor wish*) en el contexto de las opciones de apoyo acordadas entre la universidad y la fundación.

El auge en las fundaciones universitarias, particularmente en el sector público, responde a la ventaja de contar con una entidad privada exenta de impuestos con mayor flexibilidad para recaudar y administrar donaciones privadas. Como resultado, muchos donantes mayores prefieren apoyar a las fundaciones universitarias. Estas le dan una mayor certeza de que su filantropía será invertida responsablemente, distribuida puntual y cabalmente para los propósitos acordados, y debidamente segregada de fondos y asignaciones gubernamentales, entre otras ventajas. Las fundaciones permiten a las universidades reclutar e involucrar a destacados líderes de negocios, exalumnos y otros prominentes individuos --dentro y fuera de sus jurisdicciones geográficas-- que comprometen su tiempo, recursos y talentos al desarrollo de la institución. A diferencia de los síndicos y otros oficiales universitarios, los miembros de la junta de las fundaciones universitarias se reclutan con la intención expresa de que donen ejemplarmente, recauden, proyecten en los medios los méritos de la universidad y aseguren cumplimiento con los donantes, entre otros. Estas cualidades profesionales atraen a los donantes, que ponen su confianza y sus donativos bajo la tutela de

⁴ Junta de Síndicos de la Universidad de Puerto Rico: Certificación 137 (2003-2004) “Establecer las bases para el desarrollo de una infraestructura de recaudación de fondos privados en la Universidad de Puerto Rico” 29 de junio de 2004.

⁵ Council for the Advancement and Support of Education (CASE): *University Foundations*, en http://www.case.org/Browse_by_Professional_Interest/Institutionally_Related_Foundations/Foundation_FA_Qs.html

sus colegas profesionales o empresariales.

Debido a su mayor continuidad, las juntas y comités asesores de las fundaciones proveen a menudo una perspectiva a largo plazo de las necesidades y prioridades de la universidad, más allá de los términos de síndicos, presidentes y otros oficiales sujetos a contextos circunstanciales y temporales. Aparte de gestar fuentes permanentes y continuas de apoyo económico para la universidad, por lo general las fundaciones actúan como cimientos estables, especialmente en tiempos de dificultades y de cambios súbitos en la gobernanza universitaria. Su carácter privado no las exime de rendir estrictas cuentas a la universidad y a su comunidad, y por supuesto al gobierno estatal y federal.

Haberes: La Junta de Gobierno de la UPR, al tanto de todas estas ventajas y oportunidades, reconoció en octubre del 2015 mediante la certificación 25 (2015-16)⁶ la necesidad de crear una Fundación de la Universidad de Puerto Rico. La resolución autorizó al Presidente de la UPR a crear la Fundación y su estructura legal y financiera para proceder con su aprobación dentro del más breve plazo de tiempo posible. Un prestigioso bufete local de abogados ha preparado y sometido a la consideración de la Presidencia un borrador de los **documentos de incorporación** de la Fundación, con la encomienda extendida de preparar sus **reglamentos** y procurar su exención contributiva local y federal.

Tanto la Junta de Gobierno como la Presidencia y las unidades institucionales conocen de personas dispuestas, disponibles y comprometidas a apoyar a la UPR. Individuos muy prominentes que se han ofrecido y han manifestado su intención de no sólo donar sino de gestar que otros donen a la UPR. Los tiempos inciertos que vive tanto el país como la Universidad constituyen un argumento motivador y convincente para reclutar a estos líderes para la Junta de Directores de la Fundación de la UPR. La condición de donante y el compromiso de apoyar la recaudación de fondos serán requisitos explícitos e ineludibles para todo miembro externo de la Junta de Directores de la Fundación. Aunque la condición de exalumno es preferible, no sería un requisito absoluto para ser miembro de la Junta. Ser parte de la Junta de la Fundación de la Universidad de Puerto Rico será una distinción honrosa, un privilegio y un reconocimiento del Alma Mater a una trayectoria de ejecutorias exitosas al servicio de Puerto Rico y de su desarrollo económico.

Necesidades: La aprobación de la incorporación de la Fundación pone en marcha una serie de acciones para fortalecer la capacidad institucional para allegarse mayores fuentes de apoyo externo, incluyendo capitales perpetuos para su sustentabilidad. La siguiente lista y el flujograma que se presenta más adelante en este documento establecen el plan de trabajo esencial de desarrollo institucional que emana de la puesta en marcha de la Fundación de la Universidad de Puerto Rico

- Desarrollo o actualización de los siguientes documentos:

- Incorporación de la Fundación de la Universidad de Puerto Rico
- Articulación de su reglamento (*bylaws*), misión, visión, objetivos, prioridades y principios rectores

⁶ Junta de Gobierno de la Universidad de Puerto Rico, Certificación 25 (2015-2016), 13 de octubre de 2015.

- Desarrollo de su Plan de Trabajo
- Integración a la política de donaciones privadas de la UPR

- Otras acciones:

- Nominación y nombramiento de su Junta de Directores y su staff.
- Gestión de sus exención contributivas local y federal.
- Vinculación al Fondo Dotal de la UPR
- Planificación de recaudación de fondos general, Fondo Dotal, exalumnos, etc.
- Apoyo y vinculación con los recintos y unidades institucionales.
- Ingreso a las redes colaborativas de fundaciones locales y de los EEUU.

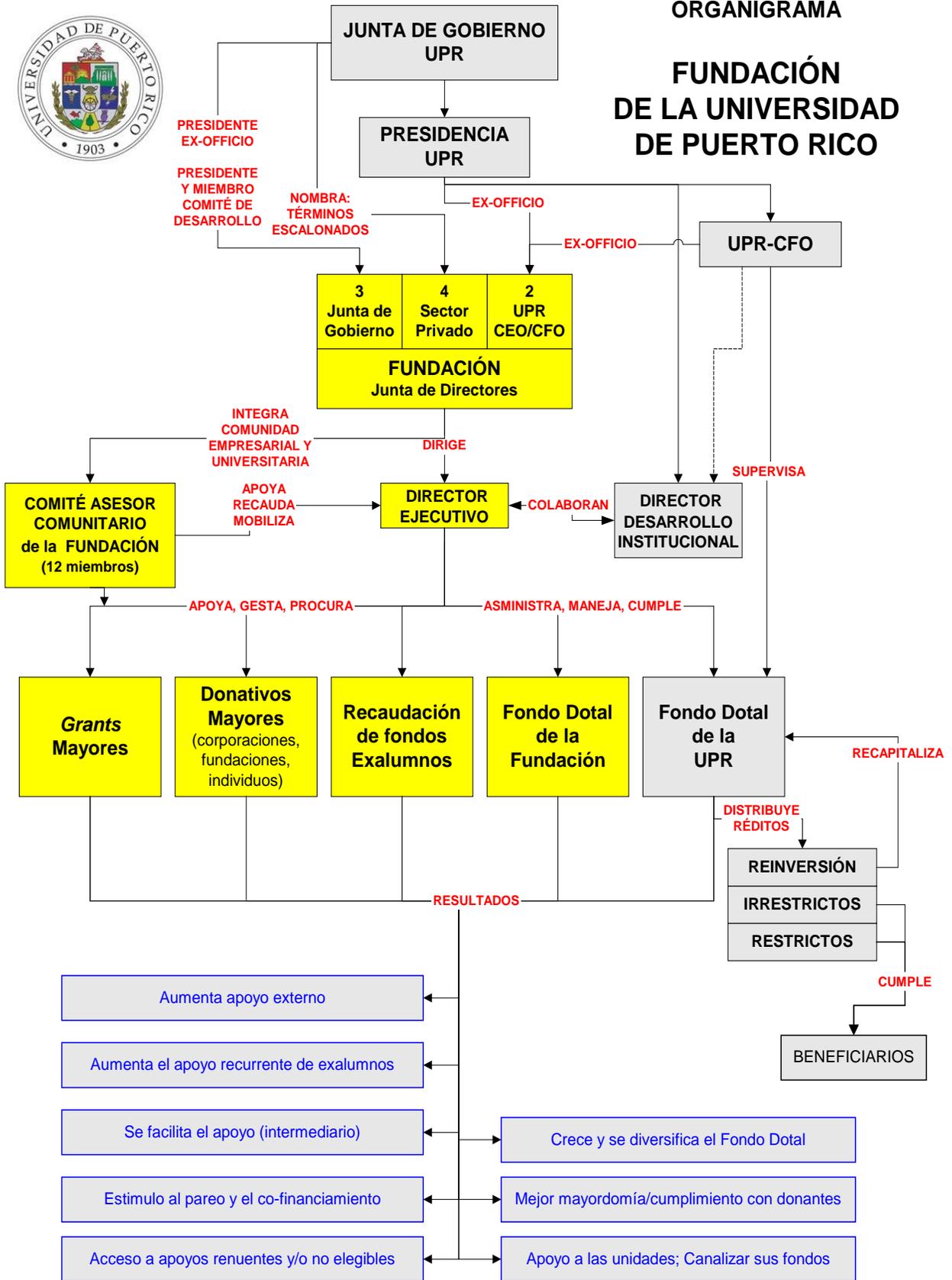
Planteamos las siguientes recomendaciones medulares en cuanto a la estructura de la Fundación de la Universidad de Puerto Rico, que también se ilustran en el organigrama general que se incluye en la próxima página (p. 7) y la estructura de su Junta de Directores y Comité Asesor en un organigrama más detallado que se provee en la página 9.

- FONDO DOTAL: La Fundación debe asumir la función de gestor de nuevos apoyos y aportaciones al Fondo Dotal de la UPR, en coordinación con la Presidencia y su Oficina de Finanzas. Estará a cargo de apoyar y supervisar la distribución anual de sus réditos restringidos e irrestrictos, para
 1. el cumplimiento puntual y cabal de la voluntad del donante (fondos restringidos),
 2. la distribución pertinente e informada de los réditos irrestrictos destinados a beneficiarios universitarios; y
 3. la efectiva reinversión de los fondos en el capital del Fondo Dotal para propósitos de recapitalización y crecimiento.

La Fundación ejercerá la función de mayordomía (*stewardship*) del Fondo Dotal para asegurar que los fondos distribuidos cumplen puntualmente su cometido y que los donantes reciben información periódica sobre el crecimiento e impacto de sus aportaciones, en aras de constatar el logro del propósito original de su donación y de que aumenten y repitan sus aportaciones.

La Fundación también podrá también crear su propio Fondo Dotal a favor de la UPR, en casos en donde donantes prefieran este tipo de mecanismo para sus nuevos donativos mayores.

- JUNTA DE DIRECTORES: La Fundación de la UPR contará con una Junta de Directores de nueve miembros: tres de ellos serán miembros de la junta de Gobierno; dos serán altos oficiales de la UPR; y cuatro provendrán del sector privado.
- MIEMBROS EX-OFICIO: la Junta de Directores de Fundación contará con tres miembros ex-oficio con voz y voto: (1) el Presidente de la Junta de Gobierno de la UPR; (2) el Presidente (CEO) de la UPR; y (3) el Director de Finanzas (CFO) de la Administración Central de la UPR.

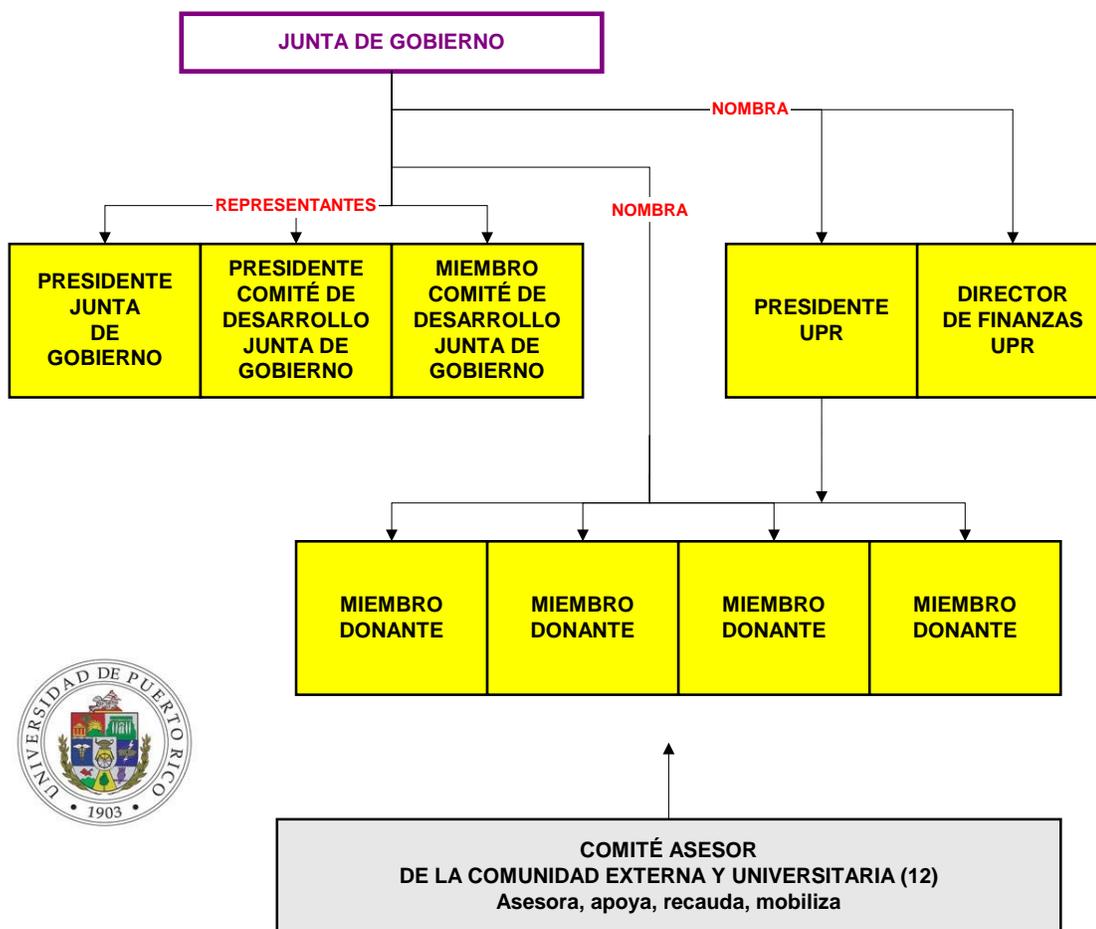


REPRESENTANTES DE LA JUNTA DE GOBIERNO: La Junta de Gobierno de la UPR seleccionará dos miembros adicionales a la Junta de la Fundación de la UPR, aparte de su Presidente que es miembro *exofficio*, de entre aquellos gobernantes con mayor disposición, compromiso y experiencia en la recaudación de fondos. Al menos uno de esos representantes debe ser el Presidente del Comité de Desarrollo de la Junta de Gobierno, y el otro debe también ser miembro de dicho Comité. Así se asegura una coordinación y comunicación constante y efectiva entre ambos cuerpos de propósitos afines y compartidos. Dichos representantes deben estar comprometidos a la gestión de recaudar fondos e identificar y atraer nuevos donantes.

- REPRESENTANTES DE LA COMUNIDAD EXTERNA: La Junta de Gobierno de la UPR, con los insumos y recomendaciones de la Presidencia, nombrará cuatro miembros a la Junta de Directores provenientes de la comunidad externa. Todo miembro de la Junta de la comunidad externa debe donar como parte de su compromiso y gestar a su vez que otros sigan su ejemplo y donen también. La Presidencia hará un inventario de candidatos potenciales, consultará con ellos su disponibilidad y compromiso, y los nominará a la Junta de Gobierno para su nombramiento correspondiente en términos escalonados. La Junta de Gobierno, con las sugerencias de la Presidencia y la Junta de Directores de la Fundación, nombrará a los nuevos miembros externos de la Junta de la Fundación una vez venzan los términos de los miembros iniciales.
- COMITÉ ASESOR DE LA COMUNIDAD: Emulando una práctica exitosa en otras fundaciones y entidades filantrópicas, la Fundación de la UPR contará con un Comité Asesor de doce miembros. El Comité Asesor contará con representación de la comunidad universitaria y la comunidad empresarial, con particular énfasis en egresados y exalumnos de la UPR. Fomentará la mayor diversidad profesional, empresarial, académica y geográfica de sus miembros, incluyendo prominentes personas de la diáspora puertorriqueña. Coincidirán sin embargo en su interés y compromiso con el desarrollo institucional y la gestión de nuevos apoyos para la Universidad y para su Fundación. El Comité Asesor se reunirá al menos dos veces al año para discutir y evaluar las estrategias y planes de trabajo de la Fundación, y aportar sus ideas y recomendaciones. Tanto sus miembros individuales como sus comités de trabajo, si alguno, podrán asesorar y apoyar a la Fundación de forma continua y según requisitos les sea requerido. Sus decisiones no necesariamente comprometerán el curso de acción de la Fundación, aunque serán valoradas en la toma de decisiones.

El organigrama más específico en la próxima página ilustra en mayor detalle la composición de la Junta de Directores de la Fundación de la Universidad de Puerto Rico y el vínculo y representatividad de la Junta de Gobierno de la UPR y de los principales oficiales ejecutivos de las Universidad de Puerto Rico. Además establece el vínculo de la Fundación con su Comité Asesor Comunitario.

JUNTA DE DIRECTORES Y COMITÉ ASESOR FUNDACIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE PUERTO RICO



- **CAMPAÑA DE RECAUDACION:** La Fundación, con la colaboración de la Universidad de Puerto Rico, sus recintos y unidades institucionales, diseñará una intensa y dinámica campaña de recaudación de fondos, con énfasis en el Fondo Dotal y con proyecciones particulares y prioritarias a los exalumnos locales y de la diáspora.
- **INTERMEDIARIO Y APOYO:** La Fundación podrá servir de agente intermediario entre donantes (individuales, gubernamentales, corporativos, fundaciones filantrópicas y otros) en aquellas instancias que el donante prefiera canalizar su apoyo a través de una entidad privada ya sea por elegibilidad restringida, beneficios contributivos o de otra índole. La Fundación no aceptará donación o subvención alguna sin una certificación escrita de la unidad universitaria recipiente a los efectos de que acepta y acata los compromisos establecidos mediante dicho acuerdo de apoyo. La Fundación también ofrecerá apoyo pericial y asistencia técnica a las unidades institucionales de la UPR en el diseño y montaje de propuestas competitivas mayores que incidan positivamente en el desarrollo institucional, y en particular en el crecimiento del Fondo Dotal.

- EXALUMNOS: Las circunstancias actuales de la Universidad pueden ser positivas para lograr éxito en una campaña intensa y dinámica para lograr apoyo de los exalumnos si se toma en consideración que:
 - la UPR cuenta con una substancial base de datos para comenzar, entre el grupo de exalumnos más grande del país, que exhibe una actitud altruista y que desean relacionarse con la UPR
 - la Fundación de la UPR puede brindar a los exalumnos alternativas para atender sus posibles preocupaciones en cuanto a la transparencia, monitoría de los donativos, y uso eficiente, prudente y adecuado de su apoyo. Aparte de que les informará de sus opciones de deducción contributiva y les rendirá cuentas del destino específico de su donación
 - la Fundación de la UPR solicitará apoyo concreto y específico a los exalumnos, con opciones para canalizar su donativo a las unidades institucionales y propósitos generales de su predilección, y les motivará a sentirse satisfechos y orgullosos de haber donado.
 - la situación fiscal de la UPR y del país derrota claramente el argumento de la UPR no necesita apoyo y crea urgencia por donar.

La Fundación de la UPR trabajará en alianza con la Oficina de Desarrollo y Exalumnos de la Administración Central de la UPR y con las unidades institucionales para aumentar el apoyo de los exalumnos mediante campañas y otras iniciativas de recaudación de fondos.

3. SINTESIS

La Presidencia de la Universidad de Puerto Rico entiende que estos son tiempos urgentes que requieren decisiones inmediatas para movilizar nuevas alternativas de ingresos institucionales. Este Plan se enfoca en dos estrategias primordiales: (1) la racionalización del Fondo Dotal de la UPR para fomentar su crecimiento y mejorar su atractivo y rendimiento; y (2) la puesta en marcha de la Fundación de la UPR como una alternativa dinámica y atractiva para generar más apoyo externo. Estas estrategias no son exclusivas ni exhaustivas, otras podrán surgir para complementarlas y fortalecerlas. Pero lo importante es echar a andar la capacidad institucional de vincularse con su comunidad externa y recabar juiciosamente su apoyo para proteger a esta institución tan fundamental para el pueblo de Puerto Rico.

