Fundación Europea Sociedad y Educación
European Foundation Society and Education

fundación para el conocimiento madrid

INFORMES Y ESTUDIOS

Comunidades alumni en universidades europeas: tendencias y aprendizajes.



Inés **Teresa-Palacio**. Centro de Gobierno y Reputación de Universidades, Universidad de Navarra.

Comunidades alumni en universidades europeas: tendencias y aprendizajes

Dirección y coordinación

Miguel Ángel Sancho. Presidente. Fundación Europea Sociedad y Educación.

Livia de Cendra. Directora de Proyectos. Fundación Europea Sociedad y Educación.

Equipo de investigación

Inés Teresa-Palacio. Investigadora, Centro de Gobierno y Reputación de Universidades, Universidad de Navarra.

Promueve

Fundación Europea Sociedad y Educación.

Junio 2026

© Fundación Europea Sociedad y Educación y Fundación para el Conocimiento Madri+d

©Investigadores

Fundación Europea Sociedad y Educación
European Foundation Society and Education

La Fundación Europea Sociedad y Educación permiten la explotación de los resultados de la investigación, así como la reproducción total o parcial de este Informe, siempre y cuando no implique una deformación, modificación, alteración o atentado contra ella que suponga perjuicio a sus legítimos intereses o menoscabo a su reputación y se cite adecuadamente conforme a las normas académicas.

CONTENIDOS

Presentación

Resumen ejecutivo

Metodología y definiciones

1.METODOLOGÍA

1.1 ENTREVISTAS REALIZADAS

2. LA DEFINICIÓN DE ALUMNI

Contexto global y tendencias

3. ÚLTIMOS DATOS SOBRE LA VINCULACIÓN CON ALUMNI A NIVEL GLOBAL

4. PRINCIPALES TENDENCIAS OBSERVADAS

4.1 AMPLIACIÓN DE LA DEFINICIÓN DE ALUMNI

4.2 INTEGRACIÓN EN LOS EQUIPOS DE ADVANCEMENT

4.3 PROFESIONALIZACIÓN Y RECONOCIMIENTO DEL VALOR ESTRATÉGICO

4.4 COMIENZO DE LA ACTIVIDAD ALUMNI DESDE EL PRIMER MOMENTO

4.5 IMPACTO DE LA DIGITALIZACIÓN E INTELIGENCIA ARTIFICIAL

Una profesión con impacto estratégico

5. ROLES Y RESPONSABILIDADES

5.1 FORMACIÓN Y DESARROLLO

Organización y gobernanza

6. MODELOS DE GOBERNANZA

7. MODELOS DE MEMBRESÍA

8. MODELO OPT-IN Y OPT-OUT

Actividades en el calendario alumni

9. VINCULACIÓN CON LA ESTRATEGIA DE LA UNIVERSIDAD

10. PRINCIPALES ACTIVIDADES

11. MEJORAR LA EMPLEABILIDAD DE LOS RECIÉN GRADUADOS: UNA MISIÓN COMPARTIDA

11.1 ALUMNI COMO MENTOR

11.2 ALUMNI COMO CONECTOR CON EMPRESAS

11.3 ALUMNI COMO FUENTE DE MEJORA CURRICULAR

12. COMUNICACIÓN: UNA DE LAS ACTIVIDADES ALUMNI CON MAYOR ALCANCE

La importancia de los datos y las herramientas

13. Referente a los datos

13.1 Estándares globales

14. Referente a las herramientas

Evaluación y seguimiento de la actividad

15. Retorno de la inversión

Casos prácticos

16. KU LEUVEN

17. EMBL EUROPEAN MOLECULAR BIOLOGY LABORATORY

Conclusión

18. LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

Anexo I: Catálogo de buenas prácticas

Anexo II: Cuestionario de las entrevistas

Anexo III: Bibliografía

Presentación

La Fundación para el Conocimiento Madri+d encomendó a la Fundación Europea Sociedad y Educación la realización de este estudio sobre las tendencias y aprendizajes en la gestión de comunidades alumni en universidades europeas, con el propósito de aportar conocimiento útil para el fortalecimiento y la mejora de estas iniciativas en el sistema universitario español.

La confianza depositada por Madri+d en nuestra Fundación supone un reconocimiento a una trayectoria de más de dos décadas dedicada al análisis de las políticas educativas, la educación superior y el estudio de aquellos factores que contribuyen a mejorar la calidad, la proyección internacional y el impacto social de nuestras instituciones académicas. A través de iniciativas como Studia XXI y el blog Universidad, Sí, la Fundación Europea Sociedad y Educación ha impulsado espacios de reflexión y propuestas orientadas al fortalecimiento del sistema universitario español desde una perspectiva comparada e internacional.

Este informe se inscribe en esa línea de trabajo. En un contexto en el que las comunidades alumni adquieren una relevancia creciente como elemento estratégico para la reputación institucional, la empleabilidad, la internacionalización y la relación de las universidades con la sociedad, resultaba oportuno identificar experiencias europeas de referencia y extraer aprendizajes que puedan contribuir al desarrollo de modelos más sólidos y eficaces en nuestro país.

Queremos destacar especialmente la excelente labor desarrollada por Inés Teresa-Palacio, autora principal de este estudio. Su profundo conocimiento del sector universitario internacional, unido a una amplia experiencia profesional en distintos sistemas de educación superior en Europa, Asia y América Latina, y a su vinculación con el Centro de Gobierno y Reputación de Universidades de la Universidad de Navarra, han permitido elaborar un trabajo riguroso, actualizado y orientado a la práctica. El estudio combina el análisis de tendencias internacionales con la experiencia directa de responsables de alumni de algunas de las universidades y centros de investigación más destacados de Europa, ofreciendo una visión comparada de gran valor para los responsables universitarios.

La Fundación Europea Sociedad y Educación agradece la colaboración de todas las instituciones y profesionales entrevistados, cuya generosidad al compartir experiencias, desafíos y buenas prácticas ha enriquecido de manera decisiva este trabajo.

Confiamos en que las reflexiones y propuestas recogidas en estas páginas contribuyan a impulsar una visión cada vez más estratégica de las comunidades alumni y a reforzar el papel que estas desempeñan en la misión de las universidades y en su contribución al progreso social.

Miguel Ángel Sancho. Presidente de la Fundación Europea Sociedad y Educación.

Madrid, junio de 2026

Resumen ejecutivo

La gestión de comunidades alumni en Europa ha evolucionado desde un enfoque de club social al servicio de sus alumni miembros, hacia un enfoque integrado en la estrategia de la universidad que reconoce al alumni como uno de los principales stakeholders y embajadores de la institución, y cuyo valor principal reside en su poder relacional y reputacional.

El presente estudio analiza las experiencias y reflexiones de ocho universidades europeas, un centro de investigación supranacional, y CASE Europe. Cada una de estas instituciones ha sido elegida por destacar de alguna manera en su estrategia de alumni, intentando una variedad representativa en cuanto a geografía, tipo de institución (privadas y públicas, presenciales y a distancia), tamaño de los equipos, y fase en el desarrollo de la estrategia alumni.

La metodología aplicada ha consistido en la realización de una serie de entrevistas en profundidad con representantes de cada una de las instituciones analizadas, así como una revisión de fuentes secundarias para contextualizar lo compartido en las entrevistas en lo referente a tendencias globales y a nivel europeo. De manera consciente, se ha decidido no incluir a escuelas de negocios ni instituciones anglosajonas en el estudio debido a la peculiaridad de sus estrategias alumni, a menudo de mayor tradición, con equipos de mayor tamaño y más ligadas a la actividad de captación de fondos.

A lo largo de las entrevistas, es posible identificar variaciones en la definición del concepto alumni, que tiende a ampliarse mediante la incorporación de estudiantes de movilidad, estancias cortas, programas ejecutivos y a distancia. En algunos casos incluso se incorpora en la comunidad alumni a aquellos que, sin ser alumni, quieran apoyar a la institución.

Por otra parte, el concepto de *"alumni in waiting"* o *"alumni in training"* cobra cada vez más relevancia, debido a la necesidad de comenzar la actividad alumni desde el momento en el que los nuevos estudiantes se incorporan a la universidad. Además, cada vez son más las instituciones que promocionan las actividades de su comunidad alumni en las jornadas de puertas abiertas a los futuros estudiantes. Esto se debe a que los estudiantes que viven en primera persona el valor que les aporta la comunidad alumni son los que estarán más vinculados después de su propia graduación. Al mismo tiempo, el valor relacional de la comunidad alumni es uno de los factores distintivos de cada universidad, a menudo ligado a las perspectivas de empleabilidad de los futuros graduados.

Se observa también cómo, a pesar de la diversidad de tamaños de equipos y líneas de reporte, el concepto de "advancement" (o "avance institucional" en castellano) cada vez está más reconocido, y con ello la integración o colaboración cercana entre los equipos de alumni, marketing, comunicación y captación de fondos. En las instituciones con menor tradición en filantropía, se observa una colaboración particularmente cercana con los equipos de carreras profesionales y relación con las empresas.

En línea con el reconocimiento estratégico de la actividad alumni, cada vez es más frecuente y necesario que uno de los miembros del consejo directivo de la institución asuma el rol de liderar la estrategia alumni. En varios casos, ésta aparece mencionada de manera explícita en la estrategia de la universidad.

El estudio analiza los diferentes modelos de gobernanza y membresía, roles y responsabilidades dentro de los equipos alumni, actividades clave en el calendario alumni, consideraciones sobre la gestión de bases de datos e implicaciones del Reglamento General de Protección de Datos (RGPD), indicadores para medir el retorno de la inversión, y herramientas más utilizadas.

Hay referencias también a la irrupción de la inteligencia artificial los procesos relativos a la vinculación con el colectivo alumni, así como la necesidad de fomentar el desarrollo continuo de los profesionales dedicados a esta labor tan estratégica y necesaria. Las habilidades y conocimientos formales en comunicación, herramientas digitales, y gestión y análisis de bases de datos son cada vez más relevantes.

Finalmente, el estudio incluye dos casos de instituciones que destacan por la sofisticación en sus respectivas estrategias de alumni: KU Leuven y el European Molecular Biology Laboratory (EMBL), así como un catálogo de buenas prácticas.

Metodología y definiciones

1. Metodología

La metodología empleada en este estudio ha sido principalmente cualitativa. Por una parte se han realizado diez entrevistas con profesionales en la gestión de comunidades alumni en Europa, que constituyen las fuentes primarias de la investigación. Estas entrevistas realizadas han permitido identificar una serie de prácticas, desafíos y reflexiones en la gestión de comunidades alumni específicamente en el contexto universitario y de investigación europeo.

En paralelo, se ha revisado una selección de fuentes secundarias:

- Informes de tendencias publicados por CASE Europe (en concreto el White Paper Alumni Engagement Metrics 2018 y los resultados del CASE Alumni Engagement Survey 2025);
- Presentaciones y ponencias en alumni de las conferencias ICARE y CASE Europe de los últimos tres años;
- Literatura especializada (*Engaging International Alumni as Strategic Partners*, publicado por NAFSA en 2021; *Alumni Relations: A Newcomer's Guide to Success*, publicado por CASE en 2010; y *Una experiencia memorable*, publicado por Eunsa en 2023);
- Webinars sobre buenas prácticas en la gestión de alumni organizados por CASE durante el curso 2025/2026, y un webinar especializado en alumni organizado por The IC Global Partnership en 2025.

La revisión de fuentes secundarias proporciona el contexto internacional en el que operan las universidades entrevistadas. En concreto, el último informe de Alumni Engagement Metrics publicado por CASE en Junio 2026 aporta datos cuantitativos procedentes de universidades de todo el mundo.

1.1 Entrevistas realizadas

La selección de instituciones entrevistadas se ha realizado teniendo en cuenta varios factores:

- Representación geográfica, con instituciones del sur de Europa (Open University Cyprus, Universidad de Navarra y Universidad de Barcelona), centro de Europa (AGH University en Polonia, KE Leuven en Bélgica y EMBL en Alemania) así como países nórdicos (Kristiana University of Applied Sciences en Noruega, Riga Technical University en Latvia y Aalto en Finlandia).
- Diversidad en el tipo de institución, incluyendo tanto universidades públicas como privadas non-profit (Universidad de Navarra y Kristiana University of Applied Sciences)
- Diversidad en la modalidad de la institución, incluyendo una universidad a distancia (Open University of Cyprus)
- Diversidad en la misión, incluyendo tanto universidades generalistas con múltiples facultades y programas a nivel de grado como postgrado, como uno de los centros de investigación pan-europeos de mayor alcance en Europa (EMBL, el cual cuenta con sedes en seis ciudades europeas: Barcelona, Grenoble, Hamburgo, Heidelberg, Hinxton y Roma).

De manera consciente, no se ha incluido la perspectiva de escuelas de negocio ya que, por la peculiaridad de su oferta y perfil de alumni, muestran una serie de particularidades que no son comparables a la realidad de la mayoría de universidades generalistas.

Se han excluido también a las universidades británicas e irlandesas, las cuales presentan un modus operandi típico del sector universitario anglosajón, donde la gestión de comunidades alumni lleva décadas arraigada en la estrategia universitaria y presenta una conexión muy directa y sofisticada con la labor de filantropía. Dicho esto, sí se ha entrevistado a la Co-Directora de CASE Europe, la cual ha podido compartir reflexiones sobre tendencias observadas, similitudes y diferencias en la gestión de alumni por parte de universidades británicas y europeas.

Todas las entrevistas se realizaron en el periodo entre Abril y Mayo 2026, en formato online.

Tabla 1: Entrevistas realizada

País	Institución	Persona entrevistada	Rol
Bélgica	KU Leuven	Martine Torfs	Head of Global Alumni Relations
Alemania	EMBL (European Molecular Biology Laboratory)	Mehrnoosh Rayner	Head of Alumni Relations
Polonia	AGH University of Krakow	Piotr Ianos	Deputy Director, Center for Student Affairs
Finlandia	Aalto University	Annika Linna	Head of Alumni Engagement
Noruega	Kristiana University of Applied Sciences	Barbro Kolbynsrud	Head of Department of Careers, Alumni and Company Relations
Latvia	Riga Technical University	Anita Straujuma	Executive Director, Riga Technical University Development Fund
Chipre	Open University of Cyprus	Athina Skotara	Student Development and Alumni Relations Officer
España	Universidad de Navarra	Iñigo Gutiérrez	Director del Servicio Alumni
España	Universidad de Barcelona	Adelaida Ferrer	Coordinadora de Alumni
Reino Unido	CASE Europe	Pamela Agar	Co-Executive Director

2. La definición de alumni

Según CASE, *"alumni son todas aquellas personas que han tenido una relación académica con una institución educativa, ya sean graduados, estudiantes a distancia, estudiantes de doctorado y postdoctorado, aquellos que han obtenido algún tipo de certificado de la institución, y*

los que han recibido un título honorífico".[1] Ésta es una definición amplia e inclusiva, que permite incorporar bajo el paraguas alumni no sólo a los estudiantes que han completado un grado o postgrado, sino también a todos aquellos que han pasado por las aulas de la universidad durante períodos más o menos largos, y que independientemente de la duración de su relación académica mantienen un vínculo con la institución.

La realidad es que no existe una definición única de lo que es y deja de ser un alumni. Entre las instituciones entrevistadas, la mitad define alumni como aquellos que han completado un grado o postgrado en la universidad. La otra mitad de instituciones comparte una definición más amplia, que incluye estudiantes de intercambio y estancias cortas de investigación (KU Leuven), programas cortos y de executive education (Kristiana University of Applied Sciences) o cualquier persona que haya pasado al menos tres meses en la institución, ya sea como investigador, personal técnico o administrativo (EMBL). Esta segunda definición, más inclusiva, puede incluso incluir el concepto de "amigos" de la institución, como en el caso de Aalto University donde aquellas personas interesadas en formar parte de la comunidad alumni, sin ser graduados de Aalto, pueden unirse a la red "Friends of Aalto network".

La evolución hacia una definición más amplia e inclusiva es una de las tendencias que se observan a nivel internacional en la gestión de comunidades alumni, y que responde a un aumento en la demanda de educación continua, la mayor movilidad de estudiantes, profesorado e investigadores, y la irrupción de nuevos modelos educativos en formatos cortos, online y a distancia más allá del formato tradicional de 3-4 años de grado y 1-2 años de postgrado.

En cualquier caso, la definición de alumni debe responder a los objetivos y la misión de cada institución. Por ejemplo, EMBL destaca cómo sus alumni *"son principalmente científicos que han pasado por EMBL como estudiantes de doctorado, postdocs o jefes de grupo, y que llevan la cultura científica de EMBL por el mundo"*. En este contexto, incorporar en la definición a todo aquel que haya pasado un mínimo de tres meses reconoce el impacto que EMBL tiene en estos científicos incluso cuando solo hacen estancias cortas en la institución, y permite extender la red de contactos, impacto y actividad de EMBL alumni.

La definición de alumni debe responder a los objetivos estratégicos de la universidad, y de ahí deriva en gran parte la variación. De esta manera, si una institución se encuentra en las primeras etapas de su estrategia internacional y apenas cuenta con graduados extranjeros, puede incluir a estudiantes de movilidad en su definición de alumni y con ello apoyarse en esa red para impulsar las actividades del plan de internacionalización en territorios clave[2].

Es importante también reconocer que el vínculo con la comunidad alumni comienza, o debería comenzar, mucho antes del momento de la graduación o del final de la estancia en la universidad. De ahí que sea común hablar también del concepto de *"alumni in waiting"* o *"alumni in training"* para referirse a los estudiantes. Así lo expresa Martine Torfs, de KU Leuven, al decir que entienden *"la relación con el alumni como un vínculo de por vida que comienza incluso antes de la graduación, y que constituye una parte in-*

[1] Alumni Engagement Metrics, CASE White Paper, August 2018

[2] Rincón, S. y Dobson, G. Engaging International Alumni (2021), p.22

tegral de nuestra estrategia de relaciones globales". De manera similar habla Adelaida Ferrer, de la Universidad de Barcelona, quien explica que *"la idea es que el estudiante sea alumni desde el primer día. No queremos que descubran quiénes somos el día que recogen su título, sino que ya hayan participado en nuestras actividades durante la carrera"*.

Finalmente, en referencia a las definiciones clave de este estudio, CASE define también el concepto de vinculación con la comunidad alumni, como *"las actividades que son valoradas por la comunidad alumni, que crean un beneficio mutuo, que promueven lealtad y apoyo económico a la institución, que fortalecen la reputación de la universidad y contribuyen a la misión de la universidad"*.[3]

Dentro de esta definición, CASE identifica cuatro categorías de actividad:

- **Voluntariado**: acciones voluntarias que apoyan objetivos concretos de la institución y en la que participa la comunidad alumni
- **Experiencias**: eventos organizados para la comunidad alumni
- **Comunicaciones** a través de todo tipo de canales, diseñadas específicamente para la comunidad alumni
- **Donaciones** filantrópicas de los alumni

Contexto global y tendencias

3. Últimos datos sobre la vinculación con alumni a nivel global

Una de las principales fuentes de información sobre las tendencias en la gestión de comunidades alumni en el sector universitario internacional es la encuesta *"Insights on Alumni Engagement"* que realiza CASE cada año desde 2024. Los resultados de esta encuesta permiten monitorizar y comparar la actividad, así como identificar tendencias tanto a nivel global como segmentadas por las cuatro regiones participantes: Reino Unido y Europa, América Latina, Estados Unidos y Canadá, y Australasia.

En 2025, 398 instituciones de educación superior de 18 países participaron en la encuesta, incluyendo más de 50 procedentes del Reino Unido y Europa. Si se excluyen las universidades del Reino Unido, es cierto que la representatividad de universidades europeas en la encuesta es muy limitada (5 instituciones de Irlanda, 1 de Finlandia, 1 de Grecia y 1 de Italia). Sin embargo, nos permite **contextualizar de manera cuantitativa y a nivel internacional lo observado en las entrevistas de este benchmark.**

Los resultados de 2025 muestran que, de media, un 14% de los alumni se vinculan con su institución de origen ya sea participando en eventos, apoyando a la universidad de manera voluntaria, respondiendo a las comunicaciones o haciendo aportaciones económicas. Los resultados de la encuesta muestran un mayor nivel de vinculación en Estados Unidos y Canadá (16.3%), seguido de Australasia (11.1%), Reino Unido y Europa (8.6%) y América Latina (8.6%).

[3] Alumni Engagement Metrics, CASE White Paper, August 2018

La fórmula utilizada para cuantificar el nivel de vinculación es la siguiente:

% Vinculación = #alumni que han participado al menos en una actividad en el pasado año / #alumni contactable legalmente

En el cómputo de alumni contactables legalmente se incluyen todos aquellos de los cuales la institución dispone de un email, teléfono o dirección de contacto; que no han indicado su deseo explícito de no ser contactados, y excluyendo los ya fallecidos.

Se observa un aumento en todas las formas de vinculación excepto en lo referente a filantropía. La categoría de actividad que consigue un mayor nivel de vinculación es la relativa a actividades de comunicación (boletines informativos, sesiones online, emails, etc), seguida de la participación en eventos, la actividad filantrópica y finalmente, voluntariado. A nivel internacional, hay un descenso del 3,5% en el número de alumni que hacen contribuciones económicas a su alma mater, aunque los que lo hacen tienden a realizar donaciones de mayorvalor económico.

Por otra parte, aunque el nivel de vinculación de los alumni va en aumento, éste ocurre a menor velocidad que el crecimiento natural de las comunidades alumni. En los últimos dos años, el total de alumni ha aumentado un 9% (principalmente debido al mayor número de graduados año tras año); sin embargo, el tamaño de los equipos encargados de su vinculación no parece crecer de la misma manera. Como referencia, los equipos de alumni en instituciones que ofrecen grados y postgrados cuentan de media con 7.8 personas a tiempo completo, lo cual representa una ratio de 1 persona por cada 18.675 alumni en la comunidad.

En cuanto a herramientas, las instituciones participantes utilizan de media 8 plataformas diferentes para monitorizar y reportar su actividad, y solo 6 de las instituciones participantes reportan no tener un CRM (plataforma de gestión de clientes, o "Customer Relationship Management" en inglés).

Finalmente, los resultados de la encuesta, así como los datos de cada institución permiten a las universidades informar su estrategia de alumni, definir objetivos y KPIs, identificar oportunidades y áreas de mejora, realizar comparaciones con otras instituciones y contribuir a demostrar el retorno de la inversión en la actividad alumni.

4. Principales tendencias

A partir de las entrevistas realizadas y de las demás fuentes consultadas, se observan las siguientes cinco tendencias que están transformando la gestión de comunidades alumni:

4.1 Ampliación de la definición de alumni

Cada vez son más las instituciones que han ampliado la definición de la condición de alumni, para incluir aquéllos que, a pesar de no haberse graduado con un grado o postgrado de la universidad, han tenido algún tipo de vínculo académico. Ello permite incluir en la comunidad alumni estudiantes de intercambio, postdocs que han hecho estancias cortas, y estudiantes a distancia o de cursos cortos, entre otros.

4.2 Integración en los equipos de advancement

Los equipos de alumni cada vez trabajan más de manera transversal junto con otros equipos, y su éxito depende en gran medida de la proactividad y efectividad de esa colaboración. Por ello, cada vez son más los equipos alumni que se integran de alguna manera en departamentos del advancement institucional, entendido como *"el enfoque estratégico e integrado de la relación*

con todos los stakeholders de la institución educativa con el objetivo de aumentar su comprensión y apoyo a la misión de la universidad, incluyendo alumni y colaboradores, políticos, medios de comunicación, miembros de la comunidad y donantes". El concepto de advancement abarca, por lo tanto, las funciones de alumni, marketing, comunicación, admisiones, relaciones institucionales y captación de fondos.

4.3 Profesionalización y reconocimiento del valor estratégico

La labor de los equipos de alumni cada vez es más sofisticada, gracias al uso de herramientas, datos y tecnologías que permiten un conocimiento cada vez más detallado de la comunidad alumni. Este conocimiento lleva a acciones segmentadas y enfocadas, que además se miden, evalúan y mejoran de manera constante para conseguir un mayor impacto de acuerdo a los objetivos y la misión de la institución. El uso de estas herramientas, el conocimiento de los datos, la familiarización con las normas y legislación vigente, y la variedad de perfiles dentro de cualquier comunidad alumni requiere de profesionales cada vez más cualificados y especializados.

4.4 Comienzo de la actividad alumni desde el primer momento

Cada vez más universidades comienzan la actividad de sus programas de alumni en el momento en el que los nuevos estudiantes empiezan su programa de estudios, o su estancia en la institución. Más aún, muchas instituciones presentan sus programas de alumni como un atractivo en las campañas de captación de estudiantes.

Introducir la comunidad alumni a los estudiantes desde el primer momento genera un sentido de pertenencia antes de la graduación, y permite una transición natural de la condición de estudiante a la de alumni tras el momento de la graduación. De ahí los conceptos de *"alumni in waiting"* y *"alumni in training"* para referirse a los estudiantes.

Una de las áreas de actividad en la que esta tendencia es más evidente es en la promoción de oportunidades y orientación de carrera. Una comunidad alumni comprometida ofrece oportunidades como prácticas laborales, sesiones informativas sobre sectores profesionales, mentorías e incluso oportunidades laborales; lo cual a su vez se traduce en un valor añadido a los estudiantes, que ven de manera tangible y temprana el valor de la comunidad alumni.

4.5 Impacto de la digitalización e inteligencia artificial

Se observa una tendencia a la toma de decisiones cada vez más informada en datos e inteligencia cuantitativa y cualitativa sobre las preferencias, necesidades y expectativas de la comunidad alumni. Al mismo tiempo, cada vez hay una mayor expectativa por parte de los equipos de liderazgo de las instituciones en medir, demostrar y analizar el retorno de la inversión de cada iniciativa alumni. Esto solo es posible si se tienen los datos necesarios y las herramientas para obtenerlos y analizarlos.

Al mismo tiempo, la digitalización ha tenido un impacto significativo sobre todo en las estrategias de comunicación con la comunidad alumni, por ejemplo, reduciendo al mínimo las publicaciones en papel y permitiendo una mayor segmentación de cada una de las piezas de comunicación que se envían a los alumni.

Como en todas las demás esferas del sector universitario, la inteligencia artificial ha irrumpido en todas las actividades de gestión de alumni, por ejemplo, facilitando el análisis de la información, la creación de contenidos y la segmentación de perfiles.

Una profesión con impacto estratégico

5. Roles y responsabilidades

Las entrevistas realizadas muestran una gran variedad en el tamaño de los equipos de alumni, desde instituciones como Aalto University con +10 personas, pasando por equipos de tamaño medio que cuentan con 4-8 personas dedicadas a alumni como las universidades de Navarra y Barcelona, hasta casos en los que hay tan solo 1-3 personas dedicadas de manera directa a la gestión de alumni como es el caso de EMBL y la Open University of Cyprus.

Respecto al tamaño e impacto de los equipos, es importante reconocer que el hecho de tener un equipo reducido no significa tener menor impacto. De hecho, las instituciones con menor número de profesionales directamente dedicados a la gestión de su comunidad, a menudo son muy proactivas y han creado redes de colaboradores y embajadores en otras partes de la institución que les permiten optimizar y aumentar el impacto de las actividades alumni. EMBL, por ejemplo, cuenta con un embajador alumni en cada una de sus sedes.

A menudo, los equipos de alumni forman parte de un departamento mayor, típicamente junto a profesionales de orientación profesional y vinculación con empresas (Kristiana University of Applied Sciences y AGH) o filantropía (KU Leuven y Riga Technical University).

Los equipos de alumni también trabajan de manera muy cercana con los equipos de marketing y comunicación, tal y como explica Íñigo Gutiérrez de la Universidad de Navarra: *"Nosotros tenemos una relación muy estrecha con el servicio de Comunicación de la universidad. De hecho, los alumni son nuestros mejores embajadores de marca. No se trata solo de enviar noticias, sino de que toda la comunicación que se genera desde el equipo de Alumni esté alineada con el mensaje institucional y los objetivos de captación de nuevos alumnos"*.

Si bien es fundamental la coordinación y colaboración proactiva con los equipos centrales de marketing y comunicación, se observa también una tendencia a contar con expertos en marketing y comunicación dentro del propio equipo alumni, lo cual permite una especialización en los canales, temáticas, tono y formas de comunicar más apropiadas en el contexto alumni. Éste es el enfoque de Aalto University, donde Annika Linna comenta cómo *"dentro del equipo alumni hay un Manager de Marketing y Comunicación que trabaja directamente en la estrategia de comunicación con nuestros alumni. Estamos en contacto constante con el equipo de comunicación de la universidad para asegurar que las historias de éxito de nuestros alumni se utilizan en el marketing global de la institución. No trabajamos en silos, sino que compartimos herramientas y una visión común de la marca Aalto."*

Otros departamentos con los que el equipo de alumni colabora de manera cercana son admisiones y captación de estudiantes, la oficina internacional, los equipos de captación de fondos, servicios de tecnología y rectorado. No debe olvidarse tampoco la necesidad de una colaboración estrecha con las diversas unidades académicas de la institución. En algunos casos como Aalto University y KU Leuven, hay roles dentro del equipo de alumni que se responsabilizan de la coordinación con departamentos académicos y facultades en concreto. Esta coordinación constante con otras áreas de la institución demuestra la orientación transversal de la actividad alumni, la cual requiere de la colaboración proactiva y positiva de otros departamentos para conseguir su misión.

De manera similar, en los casos con comunidades alumni más internacionales, hay roles definidos dentro del equipo alumni que lideran la vinculación con determinados chapters internacionales. Éste es el caso de KU Leuven, donde determinadas personas del equipo alumni tienen como responsabilidad apoyar a los Chapters Internacionales en países estratégicos para la universidad.

En las instituciones entrevistadas se han identificado los siguientes roles:

- **Dirección y/o coordinación de la actividad**: responsable de la estrategia, la alineación con los objetivos de la institución y la coordinación del equipo
- **Especialistas en datos**: encargados de la actualización de la base de datos de alumni, segmentación y análisis
- **Especialistas en marketing y comunicación**: responsables de la producción y distribución de newsletters, la gestión de redes sociales, y la actualización de la web o intranet alumni, así como la organización y gestión de eventos.

Cada uno de estos roles no se corresponde necesariamente con una persona con dedicación a tiempo completo, y en los casos de equipos más pequeños es frecuente encontrar que una misma persona desempeña más de un rol.

Finalmente, respecto a las líneas de reporte, se observa una cercanía con los órganos de decisión de la institución, lo cual refleja la creciente importancia estratégica de la gestión de la comunidad alumni. Por ejemplo:

- Aalto University: el equipo de alumni reporta a la Dirección de Relaciones Externas
- KU Leuven: el equipo de alumni reporta a la Dirección de Advancement, que unifica la captación de fondos y la gestión de alumni
- EMBL: el equipo de alumni reporta a la Dirección de Relaciones Internacionales, que a su vez reporta a la Dirección General
- Kristiana University: el equipo es parte del departamento de Empresas y Carreras Profesionales, que reporta directamente a la Gerencia de la universidad

Todos los entrevistados destacan la importancia de contar con el apoyo explícito de los miembros del consejo de dirección de la universidad, a ser posible a través de un vicerrectorado que lidere la estrategia de alumni, como es el caso de las universidades de Barcelona y Navarra.

Solo en el caso de AGH en Polonia no existe un departamento alumni como tal, sino que la relación con la comunidad de alumni se lidera desde el equipo de orientación profesional a través de un programa de relación con empresas y un tejido muy activo de alumni en dichas empresas, las cuales apoyan a la universidad a través de programas de mentoría y oportunidades profesionales.

5.1 Formación y desarrollo

Ante la pregunta sobre cómo fomentar el desarrollo profesional de los miembros del equipo alumni, la mayor parte de instituciones entrevistadas mencionan la importancia de participar de manera proactiva en conferencias y otros eventos en los que se comparten experiencias, aprendizajes y buenas prácticas. ICARE y CASE Europe se mencionan como ejemplos, así como algunas redes a nivel nacional o regional.

Hay un reconocimiento generalizado sobre la importancia de conocer a profesionales de alumni de otras instituciones y otros países, así como de conocer y aprender de profesionales de otras áreas del advancement con las que los equipos de alumni deben colaborar. En este

sentido, las conferencias que ofrecen la oportunidad de participar en sesiones no solo de alumni sino de otras funciones de advancement pueden ser particularmente útiles.

Los profesionales entrevistados han compartido también la relevancia de poder participar en sesiones online enfocadas en temas en concreto, y de crear redes de apoyo y mentoría con otros profesionales para favorecer el aprendizaje mutuo.

Organización y gobernanza

6. Modelos de gobernanza

Las entrevistas realizadas muestran una gran variedad respecto a los modelos organizativos y de gobernanza de las comunidades alumni, con una tendencia a la desaparición de entidades alumni constituidas como entidades legalmente independientes. Se observa una evolución desde las asociaciones de antiguos alumnos que operaban de manera independiente y sin vinculación con la estrategia de la universidad, hacia un modelo con equipos integrados en la universidad que definen un programa de actividades que satisface tanto las necesidades y expectativas de los alumni como los objetivos estratégicos y la misión de la universidad.

En las entrevistas se mencionan casos específicos en los que la universidad, de manera reflexionada, ha decidido no crear una asociación alumni legalmente independiente, para con ello facilitar la colaboración y coordinación entre la comunidad alumni y la universidad. También se mencionan casos en los que se ha llevado a cabo una transición ordenada desde un modelo asociativo independiente hasta la absorción del equipo alumni por parte de la universidad.

En la mayoría de las instituciones entrevistadas, existe un órgano consultivo o con influencia en la definición de la estrategia alumni:

- Aalto University cuenta con un Alumni Network Board (Junta) y un Alumni Network Council (Consejo). La Junta está presidida por un alumni con perfil público, y el Consejo sirve como plataforma para promover la colaboración entre las asociaciones alumni de las diferentes facultades. El objetivo de ambos órganos es consultivo, de coordinación y para fomentar el apoyo de la comunidad alumni a los objetivos de la universidad. La universidad lidera la actividad a través del equipo de alumni.
- EMBL tiene una Alumni Association Board (Junta) que se reúne formalmente dos veces al año, a menudo con la participación de la Dirección General de EMBL. Cuenta con unos 15-16 miembros elegidos entre toda la comunidad alumni EMBL, siguiendo criterios de representación equilibrada por ejemplo en lo referente a geografías, diversidad de género y niveles de carrera profesional. Su misión es apoyar la misión de EMBL de promover la excelencia científica en Europa, y gestionar iniciativas como los Premios Alumni y los programas de mentoría.
- KU Leuven tiene un Alumni Policy Council con representantes de las asociaciones alumni de todas las facultades, cuyo objetivo es alinear a todos los stakeholders y co-crear la política alumni.

Junto a estos órganos consultivos y de apoyo, varias de las instituciones entrevistadas han compartido su estructura en chapters internacionales y clubes profesionales (o asociaciones alumni en cada facultad). Es el caso de Aalto University, KU Leuven y EMBL; cuyos chapters inter

nacionales apoyan la estrategia global de la institución y juegan un papel fundamental en mantener una vinculación activa con la universidad. Pamela Agar, Co-Executive Director de CASE Europe, resalta la importancia de que estos chapters internacionales estén alineados con los objetivos de la universidad. Para ello, es crucial la labor del equipo de alumni como transmisor de mensajes y objetivos, y facilitador de la actividad: por ejemplo, proporcionado herramientas, apoyo en la comunicación, incluso acceso a ciertos datos; de manera que el liderazgo estratégico se mantiene desde la universidad.

Varias de las instituciones entrevistadas cuentan también con clubes o asociaciones temáticas, a menudo unidas a facultades o departamentos académicos:

- Aalto University cuenta con asociaciones de alumni en cada una de las tres facultades (tecnología, negocios y arte), algunas de las cuales funcionan de manera muy autónoma. El equipo de alumni actúa como paraguas, y a través del Alumni Network Council se coordina y unifica la actividad bajo una única estrategia. Annika Linna explica que tienen *"asociaciones de alumni muy fuertes"* y que *"el reto es unificarlas bajo la marca Aalto sin que pierdan su identidad de facultad"*.
- KU Leuven cuenta con chapters temáticos en parte debido a la tradición asociativa de las facultades, las cuales a menudo son las que mantienen un vínculo más cercano con los alumni. Martine Torfs explica que *"las facultades son el primer punto de contacto emocional para el alumni, pero nosotros desde la oficina central les damos el soporte profesional y la visión global"*.

Es importante mencionar también la figura del Embajador Alumni, referente a individuos particularmente comprometidos con la institución que asumen un rol voluntario y estratégico:

- Aalto University cuenta con Embajadores Alumni en más de 40 ciudades repartidas por todo el mundo, con una doble función: organizar eventos locales para mantener viva la red Aalto en el extranjero, ayudar a estudiantes locales en su inserción laboral a través de programas de mentoría y apoyar a las actividades de captación de estudiantes.
- En Kristiana University, los Embajadores Alumni actúan como puente entre los estudios y la empresa. Ayudan a identificar necesidades de talento e informar la definición de programas demandados por el mercado.
- En EMBL, los Embajadores Alumni operan a nivel de diplomacia científica, demostrando a los gobiernos de sus países de origen el impacto que EMBL ha tenido en su formación y la de otros científicos de prestigio que enriquecen el sistema investigador nacional.

7. Modelos de membresía

Una cuestión clave para toda institución es la decisión sobre si cobrar o no una cuota de membresía a los alumni, ya sea para formar parte de la comunidad o asociación, o para participar en determinadas actividades. Las universidades que optan por cobrar una cuota de membresía lo hacen por razones de sostenibilidad económica, como la Universidad de Barcelona, que, aunque considera a todos los graduados alumni de la universidad, cobra una cuota como Alumni Premium para poder cubrir los costes de las actividades y beneficios ofrecidos - tales como descuentos en programas de formación continua, acceso a bibliotecas, servicios de

orientación profesional especializada y participación en clubes temáticos.

En otros casos, como el de Aalto University, se cobra solo para participar en determinados eventos como la gala de la Jornada Anual Alumni.

La tendencia a nivel internacional, sin embargo, es a eliminar las cuotas de membresía fijas y a que sean los recursos de la universidad los que cubran los costes del programa de actividades alumni. En este modelo de no membresía, el coste de mantener el programa de actividades alumni no se considera como un gasto sino como una inversión estratégica a largo plazo; y se considera que el valor de la comunidad alumni está más vinculado a la red de contactos generada y a cómo estos actúan como embajadores de la institución. Éste es el caso, por ejemplo, de la Universidad de Navarra, KU Leuven, EMBL y la Open University of Cyprus.

Algunos de los entrevistados han compartido cómo pasaron de cobrar una cuota de membresía a no hacerlo. Éste es el caso de EMBL, donde Mehrnoosh Rayner dice *"nos dimos cuenta de que cobrar una cuota de membresía era una barrera. Al eliminarla, pasamos de tener unos pocos cientos de miembros que pagaban a tener a toda nuestra comunidad integrada. No queremos que el dinero sea un obstáculo para que nuestros científicos sigan vinculados a la red de EMBL."*

8. Modelo opt-in y opt-out

Existe un debate sobre si los graduados deben pasar a formar parte automáticamente de la comunidad alumni (**modelo opt-out**: es decir todos los graduados se consideran alumni, a no ser que digan que no quieren serlo); o si deben elegir de manera explícita pasar a formar parte de la comunidad alumni **(modelo opt-in**: en el que solo los alumni que lo solicitan y dan su permiso para ello, pasan a formar parte de la comunidad).

En KU Leuven el modelo es opt-out, pero con matices: todos los graduados pasan a formar parte automática de la comunidad alumni, y por tanto no necesitan declarar su interés en ser miembros de la comunidad. Sin embargo, el equipo de alumni desarrolla numerosas acciones para obtener el consentimiento explícito por parte de los alumni a recibir comunicaciones. Aalto University también hace énfasis en esta necesidad de conseguir el consentimiento explícito de los alumni para recibir comunicaciones de marketing. En ambos casos, aunque hay un modelo opt-out en lo referente a formar parte de la comunidad alumni, la regulación RGPD obliga a conseguir el consentimiento explícito para recibir comunicaciones.

Como ejemplo del modelo opt-in, Riga Technical University pide a sus graduados que se unan de manera explícita a la comunidad alumni, principalmente a través de acciones de comunicación alrededor de las ceremonias de graduación.

Finalmente, las universidades de Navarra y Barcelona tienen un modelo de doble capa:

La Universidad de Navarra opera principalmente según un modelo opt-out en el que todos los estudiantes que se gradúan pasan a ser automáticamente alumni, lo cual reduce las barreras en la vinculación (al eliminar un trámite administrativo) y reconoce que ser alumni no es algo que el estudiante elija, sino una condición vitalicia que se adquiere automáticamente al graduarse de la universidad. El interés legítimo permite realizar ciertas comunicaciones, pero se solicita el consentimiento explícito (modelo opt-in) para recibir comunicaciones que no pueden justificarse dentro de ese interés legítimo.

La Universidad de Barcelona, por su parte, también considera alumni a todos los graduados de

manera automática, pero solicita aceptar y pagar una cuota de membresía (modelo opt-in) para formar parte de la Asociación Alumni UB.

Actividades del calendario alumni

9. Vinculación con la estrategia de la universidad

Las entrevistas realizadas muestran cómo la actividad de alumni cada vez está más reconocida por su carácter estratégico y su impacto en la misión de la universidad. De hecho, algunos entrevistados como la Universidad de Barcelona han compartido cómo se ha pasado de una actividad alumni principalmente externa e independiente de la universidad, a un modelo integrado en la institución (gracias a la incorporación del equipo de alumni como personal de la universidad, el liderazgo de un vicerrectorado y la definición de un plan alineado a la misión de la universidad). Sobre esto, Adelaida Ferrer explica que *"estar integrados en la estructura de la universidad nos da legitimidad. El respaldo de los vicerrectores es lo que permite que alumni sea visto como parte de la gobernanza central y no como algo externo o periférico"*.

La actividad realizada por los equipos de alumni es mucho más que un calendario de eventos sociales. Se entiende la vinculación con la comunidad alumni como un factor fundamental para conseguir determinados objetivos estratégicos de la institución: ya sean una mayor vinculación con el tejido empresarial (AGH, Open University of Cyprus, Kristiana University of Applied Sciences), apoyar la promoción de la universidad a nivel internacional (KU Leuven, EMBL, Aalto University), o fomentar la red de futuros donantes (Riga Technical University). Así lo expresa Íñigo Gutiérrez, de la Universidad de Navarra, al decir que *"alumni no es un club social, sino una pieza clave de la comunicación institucional."*

Las instituciones consultadas demuestran un alineamiento estructural entre los objetivos y actividades del plan alumni, respecto a los objetivos y estrategia de la universidad.

Más allá de considerar el calendario de actividades como solo un servicio a los antiguos alumnos, la mayoría de las instituciones entrevistadas consideran la comunidad alumni como un activo estratégico necesario para cumplir la misión de la universidad, por ejemplo:

- Aalto University integra el plan alumni en la estrategia de relaciones externas de la universidad, e identifica tres fines explícitos para la vinculación con el colectivo alumni: ofrecer mentorías a los estudiantes, apoyar la innovación y fomentar futuras aportaciones económicas.
- En Riga Technical University, la comunidad alumni es considerada un vínculo estratégico con el sector privado, que se menciona explícitamente en la estrategia de colaboración entre la universidad y el tejido industrial.
- En KU Leuven la creación de chapters internacionales de alumni fue una decisión estratégica para apoyar la internacionalización de la universidad, y el plan alumni está incorporado dentro de la estrategia de advancement.
- En la Open University of Cyprus, la contribución de la comunidad alumni es una pieza central en la estrategia para mejorar la empleabilidad y la revisión de los programas académicos ofrecidos.
- EMBL considera a sus alumni como piezas clave para demostrar el impacto estratégico de la institución y la sostenibilidad de ésta a largo plazo.

- La Universidad de Navarra vincula el plan alumni a la estrategia de reputación y comunicación de la universidad, reconociendo a los alumni como los principales embajadores de marca.

10. Principales actividades

A partir de las entrevistas realizadas, se han identificado las siguientes acciones clave promovidas por los equipos alumni:

Tipo de actividad	Acciones concretas	Descripción
Comunicaciones	Newsletters	Envío de boletines de noticias, de manera regular y segmentada (por geografía, facultad, e intereses), para compartir informaciones sobre la institución relevantes para la comunidad alumni
	Plataformas de networking	Espacios digitales exclusivos para la comunidad alumni en la que pueden contactar e interactuar con otros miembros de la comunidad
	Revistas institucionales	Publicaciones (físicas o digitales), enviadas con menor regularidad que los newsletters (a veces anuales o bi-anuales), que se centran en fomentar el orgullo de pertenencia a la comunidad e institución
	Encuestas	Recogida de datos cuantitativos y cualitativos sobre el perfil de los alumni
Eventos	Jornadas anuales	Eventos que tienen lugar cada año en el campus y en el que participa toda la comunidad alumni, así como la comunidad académica de la institución. Combinan contenido académico con oportunidades de networking y, en algunos casos, recaudación de fondos
	Reuniones de promoción	Celebración de aniversarios de graduación para los alumni de facultades o promociones
	Eventos en los chapters locales e internacionales	Encuentros organizados por los chapters internacionales o locales (normalmente temáticos o vinculados a una facultad) para mantener activa la red de alumni y fomentar nuevas conexiones

Tipo de actividad	Acciones concretas	Descripción
	Webinars y seminarios de formación	Sesiones de lifelong learning ofrecidas como servicio a la comunidad alumni, a veces gratuitas y otras veces a un coste establecido. Mantienen el vínculo con la institución como fuente de conocimiento y desarrollo profesional
	Premios y reconocimientos	Programas y ceremonias que reconocen los éxitos y la trayectoria de determinados alumni, y que refuerzan el prestigio internacional
Acciones voluntarias en las que los alumni contribuyen con su tiempo y/o conocimientos	Servicios de mentoría	Alumni como mentores de estudiantes y otros alumni, a quienes ofrecen orientación profesional
	Embajadores de marca	Representantes de la universidad en países o ciudades en concreto, que apoyan la realización de eventos y la conexión de la universidad con stakeholders locales
	Sesiones en las aulas	Participación de los alumni a través de sesiones de expertos, conectando la teoría aprendida en las aulas con la realidad del mundo laboral; así como participación en proyectos de investigación
	Participación en órganos de gobierno	Participación voluntaria en juntas, consejos y otros órganos de gobierno o consultivos de la universidad y/o la comunidad alumni
	Apoyo a las actividades de captación de estudiantes	Participación en las actividades de promoción de la universidad a futuros estudiantes, por ejemplo en ferias, sesiones de puertas abiertas, a través de entrevistas de selección y sesiones informativas
	Participación en eventos de carrera profesional	Participación de la comunidad alumni y las empresas e instituciones en las que éstos trabajan, en ferias y eventos en el campus para promocionar oportunidades laborales para estudiantes y recién graduados. Esta categoría de actividad incluye también facilitar oportunidades para que los estudiantes y recién graduados puedan hacer prácticas laborales
	Feedback en el portafolio	Aportar feedback en el desarrollo y la revisión de la oferta académica, para que responda a las necesidades y tendencias del mercado laboral
	Transferencia e innovación	Participar en iniciativas como inversores en start-ups, apoyando la comercialización de nuevos proyectos y conectando con la industria
Captación de fondos	Campañas de becas	Oportunidad para que la comunidad alumni contribuya al fondo de becas de la universidad

Tipo de actividad	Acciones concretas	Descripción
	Recaudación en eventos	Acciones específicas de captación de fondos realizadas durante eventos específicos, por ejemplo coincidiendo con las Jornadas Anuales, las reuniones de promoción y los eventos de los chapters internacionales
	Capital campaigns	Participación de la comunidad alumni en las capital campaigns de algunas instituciones con una finalidad estratégica de gran impacto y un objetivo económico significativo (construcción de nuevos edificios, renovación del campus, etc)
	Gestión de grandes donantes	Relación personalizada con individuos en concreto dentro de la comunidad alumni, con capacidad económica significativa e interés en hacer donaciones significativas a la universidad

Es importante recordar que estas actividades no son independientes entre sí, sino que forman parte del ciclo natural de vinculación del alumni con la institución: cuando las comunicaciones son relevantes y efectivas, llevan a una mayor participación en eventos; lo cual a su vez motiva a la comunidad alumni a participar de forma voluntaria y proactiva en otras actividades, y ello aumenta la probabilidad de que en el futuro contribuyan como donantes.

11. Mejorar la empleabilidad de los recién graduados: una misión compartida

El vínculo entre la comunidad alumni y la empleabilidad es uno de los pilares que aparecen de manera más recurrente en las entrevistas realizadas, sobre todo en las instituciones con una tradición menor en captación de fondos. La empleabilidad como servicio es uno de los principales atractivos para estudiantes y recién graduados, así como un valor clave que los alumni en activo pueden aportar a la institución.

La empleabilidad se entiende, además, como un pilar clave en la vinculación entre el estudiante y la comunidad alumni, así como entre la comunidad alumni y la institución. Hoy en día, mejorar la empleabilidad de los recién graduados es un objetivo estratégico para casi todas las universidades y una misión compartida con la comunidad alumni.

Pamela Agar, Co-Executive Director de CASE Europe, explica cómo *"existe una relación muy clara entre el apoyo a la carrera profesional y el compromiso a largo plazo. Si la universidad*

ayuda a un graduado a conseguir su primer empleo o a progresar en su carrera, ese alumni sentirá un agradecimiento y una conexión mucho más fuerte con la institución (…) La empleabilidad es el pegamento que mantiene la relevancia de la institución en la vida del graduado cuando éste ya está en el mundo laboral".

En este sentido, a partir de las entrevistas realizadas se pueden identificar tres roles del alumni respecto a la empleabilidad: mentor, conector con empresas, y mejora curricular.

11.1 Alumni como mentor

Una de las instituciones con un programa de mentoría más interesante ligada a la empleabilidad es AGH, el cual tiene como objetivo específico facilitar la inserción laboral de los recién graduados. El programa ha sido diseñado y está liderado por el equipo de servicios al estudiante. Lo distintivo de este programa es cómo también aporta información a la universidad, que utiliza el feedback de estas mentorías para analizar las trayectorias de sus graduados e identificar oportunidades de mejora en los planes de estudio. En otras palabras, es un programa de mentoría que no solo aporta un servicio a los estudiantes y recién graduados, sino que también mejora la oferta académica de la universidad al convertirse en una fuente de información.

11.2 Alumni como conector con empresas

En AGH, la vinculación con alumni se centra en el valor que los alumni aportan como conectores entre la institución y el tejido industrial y empresarial.

En Kristiana University of Applied Sciences, el equipo de alumni es parte del departamento de carreras profesionales. En este caso, el alumni se considera un socio estratégico de la universidad que participa en el éxito de la institución a través de sesiones en las aulas en las que los alumni comparten el día a día de su realidad laboral, prácticas en empresas, y mentorías.

En Aalto University, la comunidad alumni facilita la transferencia de conocimiento e innovación entre la universidad y las empresas. Por una parte, los alumni aportan retos y casos reales para que los proyectos de estudiantes e investigadores estén alineados con las necesidades productivas del país y el resto del mundo. Por otra parte, la universidad fomenta que la comunidad alumni participe en proyectos de co-creación como el reconocido Aalto Design Factory, donde colaboran estudiantes, académicos, investigadores y representantes de la industria.

11.3 Alumni como fuente de mejora curricular

La Open University of Cyprus realiza encuestas y entrevistas en profundidad con sus alumni para conocer su trayectoria profesional, identificar cuáles son las competencias y habilidades técnicas más relevantes para sus graduados, e identificar áreas de mejora en los programas formativos. Esta retroalimentación se tiene en cuenta en los procesos de calidad y revisión curricular, en los cuales se analizan los testimoniales y datos de la comunidad alumni.

Como ya se ha mencionado, AGH también obtiene feedback de su comunidad alumni para contribuir a la mejora continua de la oferta formativa de la universidad.

12. Comunicación: una de las actividades alumni con mayor alcance

La comunicación aparece en las entrevistas como un pilar fundamental en la vinculación con la comunidad alumni. Una comunicación estratégica, relevante, segmentada y proactiva tiene la capacidad de transformar una base de

datos pasiva en una comunidad vinculada. Sin embargo, es importante diferenciar entre la comunicación unidireccional (la cual, aunque puede ser valiosa en cuanto a alcance, resulta en interacción mínima o nula por parte de los alumni), de aquellas formas de comunicación que consiguen captar la atención de quienes la reciben, respondiendo o interactuando de alguna manera (por ejemplo, compartiendo una publicación o comentando en redes sociales, interactuando con un email en concreto, o realizando acciones como registrarse en un evento).

Cuando una universidad comunica de manera efectiva sus éxitos, genera un sentido de orgullo entre la comunidad alumni y con ello una mayor motivación a mantenerse vinculado. La comunicación, entendida como un diálogo con la comunidad alumni, permite a la institución mejorar su conocimiento sobre las motivaciones, necesidades y expectativas de los alumni. Y esta información, a su vez, se utiliza para ofrecer comunicaciones más relevantes, lo que la convierte no solo en una herramienta de escucha activa sino también en una herramienta de vinculación con la comunidad.

Por ejemplo, la Universidad de Navarra resalta la relevancia de un flujo de comunicación constante y profesional que contribuye a mantener el vínculo entre el alumni y la universidad. En este caso, la comunicación con los alumni se considera una extensión de la estrategia de marca y posicionamiento de la universidad, reconociendo a los alumni como los principales embajadores de la institución.

Se observa una tendencia a evolucionar hacia modelos de comunicación más emotivos y sofisticados, centrados en transmitir y maximizar el orgullo de pertenencia. Esto requiere contar con profesionales especializados en comunicación, normalmente dentro del propio equipo de alumni. Dicho esto, la coordinación con los equipos centrales de comunicación de la universidad sigue siendo fundamental para que haya un alineamiento en cuanto a canales, objetivos y contenidos. A menudo los mismos contenidos que se comparten por los canales centrales de la universidad son los que se adaptan y comparten con la comunidad alumni, aunque con un tono de voz propio.

A nivel operativo, los entrevistados mencionan múltiples canales de comunicación:

- **Email y newsletters**: Constituyen el principal canal de comunicación para todas las instituciones entrevistadas.
- **Redes sociales, sobre todo LinkedIn**: Ocupan un lugar central en el mix de canales debido a ser la red profesional por excelencia. De hecho varias instituciones utilizan LinkedIn también para mantenerse informadas sobre cambios profesionales de sus alumni.
- **Revistas (en formato físico o digital)**: Son publicaciones de alta calidad, que requieren de un gran esfuerzo para su producción y que por tanto se distribuyen con menor frecuencia.
- **Plataformas digitales y portales para la comunidad alumni**: favorecen el networking y aportan un espacio privado y exclusivo a la comunidad.
- **Eventos presenciales:** ya sean en el campus de la universidad, o allí donde se encuentren los chapers regionales e internacionales; son una oportunidad para fortalecer un vínculo más personal con la institución y para reencontrarse con otros miembros de la comunidad.

En cuanto a las tendencias observadas respecto a la comunicación con alumni, aparte de la evolución hacia una comunicación más emotiva y basada en el storytelling, se observa una mayor

segmentación y personalización gracias en gran medida a las herramientas digitales y de inteligencia artificial. En resumen, la comunicación con la comunidad alumni ha dejado de consistir en un boletín de noticias para pasar a ser una herramienta estratégica de marketing relacional.

Mehrnoosh Ryanair, de EMBL, explica que *"al comunicar los logros de nuestros alumni, no solo estamos informando, sino que estamos validando su trayectoria y convirtiéndolos en embajadores globales. Una comunicación que reconoce el éxito del alumni es la mejor manera de asegurar que ellos sigan defendiendo nuestra misión en todo el mundo"*.

La importancia de los datos y las herramientas

13. Referente a los datos

Todas las instituciones entrevistadas destacan el rol central de los datos en la estrategia de vinculación con la comunidad alumni: qué información se tiene sobre los alumni, cómo se obtiene esa información, cómo se mantiene actualizada, y para qué se utiliza. Hay una clara evolución hacia una profesionalización de la gestión de estos datos a través de herramientas especializadas, así como una clara sofisticación en la interpretación y aplicación de la RGPD.

Dicho esto, la estrategia de captación y actualización de datos sigue presentando retos para muchas instituciones. El gran volumen de datos que normalmente manejan los equipos de alumni requiere de procesos y herramientas adecuadas para segmentar y analizar la información. En este sentido, algunas instituciones han comenzado a utilizar inteligencia artificial dentro de los parámetros permitidos por su institución.

Las instituciones entrevistadas hablan de datos cuantitativos (número de alumni y fecha de graduación) y cualitativos (país de origen y residencia, rol profesional) que se obtienen normalmente a través de encuestas y llamadas a la comunidad para actualizar sus datos. En algunos casos, como la Open University of Cyprus, se realizan también entrevistas en profundidad para completar la información de las encuestas. En AGH se realiza una encuesta con preguntas abiertas y más cualitativas para identificar qué alumni estarían interesados en ser mentores, y tener un conocimiento más profundo de su situación y trayectoria profesional.

En el caso de KU Leuven, los datos referentes a la situación geográfica de los alumni son fundamentales para la toma de decisiones sobre los chapters internacionales. En Riga Technical University, tener un perfil claramente definido de cada alumni es uno de los pilares sobre los que se construye la estrategia de captación de fondos.

En cuanto al origen de estos datos, la mayor parte de las instituciones entrevistadas explican cómo la información que la universidad mantiene sobre sus estudiantes pasa a formar parte de la base de datos de alumni en el momento de la graduación. Es decir, se produce un traspaso automático justificado por el interés legítimo. Esto permite a las instituciones saber el número máximo de alumni que tienen en su base de datos y hacer un seguimiento interno sobre cómo evoluciona la comunidad alumni. Sin embargo, esto no debe confundirse con la cifra de alumni contactables (por ejemplo, de los que se tiene una dirección de email actualizada) y de los que han dado su consentimiento para recibir comunicaciones que puedan considerarse comerciales bajo la definición de la RGPD.

Como norma general, el interés legítimo permite a las universidades mantener la base de datos con información sobre quiénes se han graduado y cuándo; pero es necesario obtener el consentimiento explícito de cada alumni para realizar el envío de boletines y otras comunicaciones que no sean estrictamente informativas y transaccionales. Así pues, es importante diferenciar entre estas tres cifras de alumni:

- Número total de graduados y por tanto alumni de la institución
- Número de alumni contactable
- Número de alumni que han dado su consentimiento a recibir informaciones comerciales

Aalto University, por ejemplo, explica cómo a pesar de tener 120,000 alumni en su base de datos sólo 70,000 de ellos son contactables porque han dado su consentimiento.

Mantener estos datos actualizados requiere también de una estrategia claramente definida. Las universidades de Barcelona y Navarra invitan a sus alumni a actualizar sus datos a través de la plataforma de alumni. La Open University of Chipre explica cómo cada evento organizado por el equipo alumni ofrece una oportunidad para actualizar los datos y el perfil de los alumni participantes. Por otra parte, KU Leuven y EMBL comentan las implicaciones de la RGPD en el mantenimiento de la base de datos de alumni internacional, y cómo el tratamiento de los datos de alumni europeos, aunque residan fuera de la UE y participen en chapters internacionales, debe respetar las normas de la RGPD.

Varios de los entrevistados, como Aalto University, Kristiana University of Applied Sciences y la Universidad de Navarra citan LinkedIn como una fuente de información central para completar el perfil de sus alumni y seguir la trayectoria profesional de cada uno de ellos.

En resumen, toda estrategia de vinculación con la comunidad alumni requiere de un plan claro para la recopilación, actualización y mantenimiento de la base de datos sobre los alumni que cumpla con los requisitos legales de la RGPD.

13.1 Estándares globales

Los datos permiten la segmentación, análisis e interpretación de la información disponible sobre la comunidad alumni de cada institución. Son, por tanto, la fuente interna y primordial del conocimiento que cada institución tiene sobre sus alumni. A partir de ese conocimiento, deben diseñarse las demás actividades de manera que sean relevantes para cada subgrupo o segmento de la comunidad.

Además, cuando varias instituciones recogen datos del mismo tipo, pueden realizarse estudios comparativos que permiten identificar tendencias en el sector, compartir aprendizajes y trabajar de manera conjunta para el progreso del sector y la profesión. Esto es precisamente el objetivo de los Global Reporting Standards promovidos por CASE a nivel internacional: una serie de definiciones y protocolos en la captura y reporte de datos dentro del advancement (y por tanto, alumni) de instituciones educativas de todo el mundo con el objetivo de unificar criterios y facilitar estudios comparativos y estándares a nivel internacional. A partir de 2026, los CASE Global Reporting Standards incorporan las definiciones de los diferentes conceptos referentes a vinculación con alumni.

14. Referente a las herramientas

Junto a los datos, es fundamental contar con las herramientas adecuadas para el desempeño de las diversas actividades lideradas por los equipos de alumni. A partir de las entrevistas realizadas, se ha podido hacer la siguiente clasificación de herramientas:

- CRM (plataforma de gestión de clientes, o *"Customer Relationship Management"* en inglés) para la gestión de la base de datos. Se trata sin duda de una de las herramientas consideradas de mayor valor y utilidad por los entrevistados, como es el caso de Aalto University, KU Leuven, Kristiana University of Applied Sciences y la Universidad de Navarra. Y es que el uso del CRM va mucho más allá del mantenimiento de la base de datos, usándose como la herramienta para la elaboración, distribución y análisis de comunicaciones por email, lo que mencionan Aalto University y la Universidad de Navarra. Sin embargo, no todas las instituciones cuentan con el presupuesto o los recursos necesarios para implementar un CRM (dos de las instituciones entrevistadas han reconocido no tener un CRM); pero se podría argumentar que, incluso el CRM más sencillo, ofrece ventajas significativas en cuanto a eficiencia, análisis y compliance.
- CMS (plataforma de gestión de contenidos o *"Content Management System"* en inglés) para el mantenimiento de la página web, aunque esto a menudo recae sobre la responsabilidad del equipo central de marketing y comunicación de la universidad, que es normalmente quien gestiona la presencia web institucional.
- Plataformas digitales especializadas para la comunidad alumni, a veces con proveedores externos como es el caso de Riga Technical University, y otras veces como una extensión de la presencia web institucional como es el caso de las universidades de Navarra y Barcelona.
- Redes sociales, en concreto LinkedIn, así como sus herramientas de análisis.
- Herramientas de visualización y análisis de datos para segmentar, analizar y monitorizar los datos de la comunidad alumni.
- Herramientas de inteligencia artificial, como en el caso de Aalto University, donde se usan de manera regular para la creación de contenidos personalizados adaptando el tono al perfil de cada alumni, y para la segmentación y análisis de grandes volúmenes de datos. Annika Linna, de Aalto University, explica cómo utilizan la inteligencia artificial con *"el objetivo de que cada alumni reciba solo aquello que es realmente relevante para su perfil profesional y sus intereses actuales, transformando los datos en una experiencia personalizada".* Comparte además cómo el equipo aulmni se reúne cada semana para compartir ejemplos y aprendizajes sobre cómo incorporar la IA en sus procesos de trabajo.

Si bien es cierto que una mayor sofisticación en la gestión de comunidades alumni suele venir acompañada de un abanico de herramientas profesionales, las instituciones entrevistadas destacan la importancia de comenzar poco a poco y de establecer unas bases sólidas. En algunos casos, llegar a ese nivel de sofisticación ha llevado años con equipos muy pequeños, y la clave ha sido la priorización de acciones, la planificación a medio y largo plazo, y tener claros los objetivos estratégicos para los cuales hace falta cada una de las herramientas. Además, algunos entrevistados mencionaron el uso de herramientas de bajo coste que no por ello dejan de ofrecer funcionalidades relevantes.

Respecto al uso de herramientas de inteligencia artificial, entre los entrevistados destaca el caso de Aalto University, que refleja la tendencia global a usar la IA para mejorar la eficiencia de muchos procesos, analizar grandes bases de datos

y producir comunicaciones altamente personalizadas.

Evaluación y seguimiento de la actividad

15. Retorno de la inversión

En un momento en el que la mayoría de las universidades operan en un contexto de reducción de recursos y presión financiera, resulta fundamental demostrar el retorno de la inversión de todas las actividades del plan de alumni. Ello aporta credibilidad y solidez a cualquier estrategia de vinculación con alumni, y facilita conversaciones con stakeholders relevantes dentro de la institución como son los miembros del consejo de dirección y el director financiero.

Medir el impacto de cada acción, monitorizar lo que funciona y lo que no, identificar oportunidades de mejora, y asegurarse de que los recursos están invertidos de la mejor manera, deben ser consideraciones de todo profesional de alumni. No solo porque se trata en sí de una buena práctica, sino porque a través de la medición y análisis de cada acción se puede demostrar el retorno de la inversión y justificar la inversión de recursos.

Los entrevistados coinciden en la importancia estratégica de demostrar el retorno de la inversión, pero también reconocen que a menudo es complicado lograrlo debido a varios factores: no todas las acciones se pueden medir de la misma manera, a veces los equipos no cuentan con las herramientas más adecuadas para medir y analizar cada una de las iniciativas, el impacto a menudo no es directo y solo se materializa en el largo plazo, y los resultados no siempre se pueden monetizar.

Cada una de las instituciones entrevistadas centra la definición y la evaluación del retorno de la inversión en factores alineados con sus propios objetivos estratégicos, y con el rol institucional que se le atribuye al alumni:

- **Enfoque financiero vinculado a la estrategia de captación de fondos:** Riga Technical University y KU Leuven se centran en demostrar cómo los donantes de la universidad han estado comprometidos en su condición de alumni, es decir, cómo la estrategia de alumni opera como pipeline para la estrategia de captación de fondos.
- **Enfoque centrado en el valor reputacional y la proyección de marca**: Aalto University y la Universidad de Navarra evalúan el éxito de su actividad alumni analizando el valor reputacional y de proyección institucional, por ejemplo cómo alumni en puestos estratégicos contribuyen a la marca global de la universidad y facilitan conexiones de valor con empresas y otras instituciones.
- **Enfoque centrado en la empleabilidad:** Kristiana University of Applied Sciences y la Open University of Cyprus evalúan el retorno de la inversión centrándose en cómo los alumni facilitan la inserción laboral de los estudiantes.
- **Enfoque centrado en el capital humano:** AGH y Kristiana University monitorizan las horas de voluntariado dedicadas por los alumni a iniciativas concretas, por ejemplo programas de mentoría y participación en sesiones de expertos dentro de las aulas.

Pamela Agar, Co-Executive Director de CASE Europe, explica cómo *"el éxito de la relación con*

los antiguos alumnos no se mide solo por el dinero que entra en la cuenta de resultados. El verdadero retorno de la inversión es el capital de compromiso: el valor de tener una red de embajadores que defienden tu reputación, mentores que impulsan la empleabilidad de tus estudiantes y líderes que influyen en la sociedad. Si intentas forzar un retorno financiero antes de haber una relación de valor, perderás al alumni para siempre."

Lo que sí se hace evidente a lo largo de todas las entrevistas, de manera consistente, es en la necesidad de acordar una serie de indicadores de rendimiento (KPIs o *"Key Performance Indicators"* en inglés) alineados con los objetivos de la universidad, y que puedan ser medibles de manera realista y pragmática. A partir de estos indicadores, el equipo alumni puede crear un mando de control para monitorizar la actividad y compartir el impacto de las diversas actividades.

Siguiendo la clasificación de los CASE Alumni Metrics, y a partir de las entrevistas realizadas, se pueden resumir los siguientes indicadores principales:

- **Enfoque financiero**: número de alumni que apoyan a la institución a través de donaciones, y valor de éstas; número de alumni que deciden pagar la cuota de membresía (si se aplica)
- **Enfoque reputacional y de marca**: número y tipo de conexiones con empresas, industria, gobiernos y otros stakeholders de la sociedad a partir de la comunidad alumni, así como el valor estratégico de cada una de ellas; número y tipo de menciones a la universidad en medios de comunicación por parte de alumni con perfil público; número de interacciones en redes sociales y otros canales de comunicación.
- **Enfoque centrado en la empleabilidad**: mejora en la tasa de empleabilidad de los graduados como consecuencia de apoyo directo de los alumni (por ejemplo a través de roles en sus organizaciones), feedback positivo respecto a cambios en la oferta formativa impulsados por la comunidad alumni, número de oportunidades de prácticas y ofertas laborales para los estudiantes conseguidas a través de la comunidad alumni.
- **Enfoque centrado en el capital humano**: participación de los alumni en acciones de voluntariado, así como en eventos impulsados dentro de la estrategia alumni.

Casos prácticos

16. KU Leuven

A día de hoy, KU Leuven cuenta con una base de datos de 330.000 alumni. La universidad coordina las relaciones con este grupo basado en una estrategia central, asistida por 30 asociaciones, 16 chapters internacionales, 6 chapters regionales y 4 iniciativas temáticas. Todo estudiante que se haya graduado con un programa de KU Leuven pasa a considerarse alumni. Hay una base de datos única que incluye alumni y donantes, y que se nutre de la base de datos de estudiantes, los cuales en el momento de su graduación aportan su email personal y activan su cuenta en la plataforma alumni. Las facultades son las que lideran la comunicación con los estudiantes a punto de graduarse para obtener su email personal, ya que son las que tienen una relación más cercana con ellos en ese momento. Este proceso es reforzado por los res-

ponsables de datos de cada asociación y chapter, que contribuyen a mantener la base de datos de alumni actualizada.

Uno de los vicerrectores de la universidad asume la responsabilidad de liderar la estrategia de alumni. El equipo de alumni forma parte del departamento de Fundraising y Alumni Relations, y está formado por 4.5 roles (excluyendo gestión de datos, comunicación y secretariado). Las actividades de comunicación con la comunidad alumni se llevan a cabo desde el departamento de marketing y comunicación, en coordinación con el equipo de alumni.

El equipo central de alumni tiene una misión claramente definida: aportar liderazgo en la estrategia, proyectos y marcos regulatorios en lo referente a alumni de toda la universidad; colaborar estrechamente con las 15 facultades; mantener y analizar la base de datos conectar alumni con la universidad, estudiantes y la comunidad universitaria; y promover un calendario de iniciativas de vinculación con la comunidad alumni para servir a la universidad.

El objetivo de la estrategia alumni de KU Leuven es *"crear espacios para fomentar colaboraciones duraderas y de valor entre KU Leuven y sus graduados"*. La estrategia de alumni de la universidad está diseñada sobre seis pilares:

- Reconocer y fortalecer el valor de la comunidad alumni y de las conexiones que ésta fomenta, ya sea entre la universidad y los alumni, como entre los alumni;
- Comenzar el vínculo con los estudiantes;
- Fomentar la participación de la comunidad alumni en los objetivos de educación, investigación y vinculación con la sociedad de la universidad, a través de acciones y canales específicos;
- Considerar a todo graduado automáticamente alumni de la universidad, como condición vitalicia; y al mismo tiempo reconocer el vínculo entre los graduados y sus facultades, a través de las asociaciones de alumni de cada facultad;
- Promover la participación de la comunidad alumni en las acciones de captación de fondos de la universidad;
- Reconocer y apoyar el valor de la comunidad alumni como embajadores de KU Leuven por todo el mundo.

Actualmente existen unas 30 asociaciones alumni, principalmente vinculadas a cada una de las facultades y áreas académicas de la universidad. No se cobra ninguna cuota de membresía desde el equipo central de alumni. Las asociaciones de alumni de KU Leuven, en cambio, tradicionalmente cobraban una cuota para financiar sus actividades. Después de un periodo de transición, dentro de la cual se desarrolló un marco de colaboración entre cada facultad y sus asociaciones, incluyendo pautas para compartir estrategias, plataforma y datos, a día de hoy son sobre todo las asociaciones más grandes (empresariado y económicas, ingeniería, medicina, derecho, ...) las que mantienen una cuota de membresía, pero aun así sus actividades se dirigen a todos los alumni de su facultad.

La base de datos es única y está gestionada por el departamento de Fundraising y Alumni Relations, y el equipo central de alumni lidera la plataforma alumni. Las facultades, asociaciones y chapters regionales e internacionales tienen acceso regulado.

Para fomentar su coordinación y alineamiento, se ha formalizado en 2017 el Alumni Policy Council donde tanto facultades (decanos) como asociaciones (lideradas por voluntarios) están representados. Es un órgano estratégico que informa al consejo de dirección de la universidad

sobre la visión para relaciones con alumni y todos los proyectos relacionados. Este modelo de gobernanza es el resultado de un largo proceso consultivo a lo largo de los años, que ha involucrado a todos los stakeholders internos que tienen relación con la comunidad alumni. El equipo central de la universidad coordina además reuniones donde todas las asociaciones, facultades y chapters están representados por colaboradores y voluntarios a distintos niveles, con el objetivo de compartir prácticas y fomentar la coordinación entre ellos.

Gracias a estos dos organismos, la estrategia de alumni de KU Leuven (objetivos, estrategia, plan operativo y políticas relacionadas) es co-creada y compartida por todos los stakeholders involucrados para responder a sus intereses, necesidades y motivaciones pero manteniendo una única visión compartida por toda la universidad. Además, para promover la profesionalización de los demás stakeholders internos que tienen un rol vinculado a la comunidad alumni, cada dos años se celebra un Congreso Alumni interno para compartir buenas prácticas, tendencias y aprendizajes.

La coordinación con este órgano de gobierno y el grupo interno de stakeholders se realiza desde el equipo central de alumni, a través de un plan bien definido de comunicaciones a lo largo del año y un espacio digital compartido que facilita la interacción entre todos los miembros involucrados.

Finalmente, KU Leuven fomenta el desarrollo profesional de todos los miembros de su equipo a través de la participación en comunidades globales como CASE, ICARE, League of European Research Universities (LERU) y otras redes de profesionales de alumni.

17. EMBL European Molecular Biology Laboratory

EMBL es el European Molecular Biology Laboratory, una organización intergubernamental respaldada por 29 estados miembros y con actividad en seis sedes situadas en Barcelona, Grenoble, Hamburgo, Heidelberg, Hinxton y Roma. Desde su fundación en 1974, la misión de EMBL ha sido fortalecer las ciencias de la vida en Europa mediante la investigación, los servicios científicos, la formación, la transferencia de tecnología y la colaboración internacional.

EMBL se creó en una época en la que Europa estaba perdiendo a muchos de sus científicos más brillantes, los cuales habían decidido continuar con su carrera investigadora en el extranjero. Por ello, uno de sus principios fundacionales fue atraer, desarrollar y favorecer la circulación del talento científico por toda Europa. Durante los últimos 50 años, alrededor de 11.000 investigadores, empleados y visitantes han pasado al menos tres meses en EMBL, dando lugar a una comunidad internacional de antiguos miembros que representa a más de 100 nacionalidades, de las cuales el 80 % reside en Europa.

Para EMBL, la relación con sus antiguos miembros consiste en mucho más que mantener el contacto con quienes han formado parte de la organización: esta relación constituye una extensión estratégica de la misión de EMBL. Al desarrollar talento científico y después proyectarlo por toda Europa e incluso más allá del espacio europeo, EMBL está creando una red de alumni que amplifica su impacto como investigadores, innovadores, emprendedores, educadores, responsables políticos y líderes científicos. Las trayectorias profesionales de los antiguos miembros constituyen una de las pruebas más sólidas del impacto a largo plazo de EMBL en el ámbito de las ciencias de la vida.

En consonancia con la cultura colaborativa e inclusiva de EMBL, la definición de alumni es deliberadamente amplia. Toda persona que haya pasado al menos tres meses en EMBL se considera parte de la comunidad y tiene la oportunidad de seguir vinculada a la organización y a su misión a lo largo de toda su carrera profesional.

El equipo de Alumni Relations está compuesto por tres puestos a tiempo completo y depende, a través de la Unidad de Relaciones Internacionales, de la Dirección General de EMBL. El equipo está distribuido entre distintas sedes de EMBL, con personal en Heidelberg y EMBL-EBI en Hinxton, y apoyado por contactos locales en toda la organización. Esta estructura permite al equipo mantenerse estrechamente conectado con la comunidad internacional de EMBL, al tiempo que opera como una función centralizada.

La EMBL Alumni Association (EAA) es una organización jurídicamente independiente que trabaja en estrecha colaboración con EMBL y con el equipo de Alumni Relations. EAA cuenta con alrededor de 6.000 miembros y, en línea con el compromiso inclusivo de EMBL, no cobra cuota de afiliación. Un consejo de 15 miembros, elegido por los alumni y representativo de las distintas áreas de la comunidad, ayuda a orientar el desarrollo del programa de alumni en consonancia con las prioridades estratégicas de EMBL.

El objetivo de la estrategia de alumni de EMBL es apoyar las ciencias de la vida en Europa y a la comunidad científica en general fomentando conexiones significativas entre EMBL y stakeholders. La comunidad alumni contribuye a esta misión de múltiples maneras: actuando como embajadores de EMBL, orientando y asesorando a otros investigadores, facilitando colaboraciones, apoyando la contratación y el desarrollo profesional y, cada vez más, mediante la filantropía.

Las actividades se estructuran en torno a los cuatro pilares de participación de alumni identificados por CASE: comunicación, eventos y experiencias, voluntariado y filantropía. Los datos de los alumni se gestionan de forma centralizada y se utilizan para diseñar estrategias de participación, mientras que los procesos automatizados garantizan que toda persona que abandone EMBL y cumpla los requisitos sea invitada a unirse a la comunidad.

Además de apoyar la propia misión de EMBL, el equipo de Alumni Relations también contribuye al desarrollo del advancement en el sector europeo de investigación en las ciencias de la vida. Basándose en la experiencia de EMBL en participación de alumni, comunicación y filantropía, el equipo comparte regularmente buenas prácticas con universidades, institutos de investigación y organizaciones científicas que buscan fortalecer la relación con sus propias comunidades. Este trabajo se está formalizando cada vez más mediante la colaboración con CASE), contribuyendo así a reforzar la capacidad de advancement en Europa y a apoyar un ecosistema de investigación más conectado y sostenible.

Conclusión

El trabajo de campo realizado apunta hacia una **evolución en la gestión de comunidades alumni: lo que tradicionalmente era una asociación independiente y externa a la universidad, es ahora una actividad estratégica e integrada internamente en la estructura de avance institucional**. En este nuevo enfoque, el alumni pasa a considerarse embajador principal en la promoción de la universidad, contribuyendo de manera proactiva a su misión y sostenibilidad económica a lo lardo del tiempo. El alumni, por tanto, se entiende como un **stakeholder vitalicio y central cuyo valor principal reside en su poder relacional, reputacional y prescriptor**. Ser alumni es una condición a la que no se opta, sino que se obtiene de manera automática; a pesar de las diferencias observadas en la definición de alumni compartidas por los entrevistados, y de la **evolución del concepto hacia una visión más amplia que la tradicionalmente limitada a los graduados de programas de grado y postgrado**.

Como resultado de este nuevo enfoque más central y estratégico para la universidad, es necesario y relevante que los más altos cargos de la universidad asuman también ellos el rol de embajadores de la actividad alumni (por ejemplo, uno de los vicerrectores, el Gerente o director general, u otro miembro del consejo de dirección). La decisión de quién asume este rol dependerá en gran medida de la misión predominante que cada institución otorga al alumni: ya sea reputacional y de impacto global (en cuyo caso tiene sentido que sea el Vicerrector de Internacionalización quien asuma este encargo), ligado a la empleabilidad y la conexión con el tejido empresarial (en cuyo caso tiene más sentido que la función alumni dependa del Vicerrectorado de Transferencia), o ligado a la sostenibilidad económica y estrategia de filantropía (siendo en este caso Gerencia quien debería liderar la función de alumni). Bajo el liderazgo de este embajador al más alto nivel, los equipos de alumni están cada vez más integrados y coordinados con departamentos como orientación profesional, relaciones externas, captación de fondos y servicios al estudiante.

En cuanto al modelo de gobernanza de la comunidad alumni, no se ha observado un modelo único ni una clara tendencia, con casos en los que la asociación alumni es una entidad legalmente independiente y otras en las que se ha optado por su disolución. Lo que sí es evidente es que es necesario alinear los objetivos de la comunidad alumni con los de la universidad, para lo cual algunas instituciones han definido modelos claros de gobernanza que incluyen Consejos y Juntas de Gobierno como órganos consultivos, representativos y de coordinación.

A nivel operativo, cada vez son más relevantes las habilidades de comunicación y análisis de datos, el dominio de herramientas digitales, y el conocimiento actualizado sobre la normativa referente a protección de datos. La función del equipo alumni requiere de perfiles profesionalizados, con capacidad de creatividad e innovación, y capaces de trabajar en paralelo en múltiples actividades ya que a menudo los equipos son de tamaño reducido y una misma persona realiza múltiples funciones. Fomentar la formación continua, compartir buenas prácticas, aprender de éxitos y fracasos de otras instituciones, y mantener un diálogo continuo con otros equipos alumni en otras instituciones y otros contextos son ingredientes claves para el progreso del sector.

La tecnología, los datos, las herramientas digitales y la irrupción de la inteligencia artificial se han convertido en agentes de cambio y facilitadores de esta transición hacia un modelo de alumni estratégico y central para la universidad.

Finalmente, en un contexto de recursos limitados y presión financiera creciente, demostrar el retorno de la inversión y el impacto de todas las actividades alumni respecto a los objetivos estratégicos de la universidad, es clave para el éxito de cualquier programa alumni. Los equipos encargados de definir e implementar las diversas iniciativas de los programas de vinculación alumni deben asumir la responsabilidad de medir, analizar y evaluar todas sus acciones de manera proactiva y consistente. Solo así se podrá demostrar el impacto y la relevancia de la actividad, y se conseguirá el apoyo de las más altas esferas de la institución.

18. Líneas futuras de investigación

El presente estudio se ha centrado, por su alcance, en entender y visibilizar la función de gestión de comunidades alumni en un número limitado de instituciones europeas. Se trata de un estudio por tanto cualitativo y limitado en su alcance, sin que ello invalide los resultados obtenidos. Para poder tener una visión más completa del sector, se recomienda considerar las siguientes acciones que complementarían el benchmark realizado:

- Definir un catálogo de herramientas, buenas prácticas y procesos para facilitar el establecimiento de una cultura de captación, monitorización y análisis de datos en todas las actividades alumni. Para ello se puede comenzar con un análisis y/o adaptación de los CASE Global Standards.
- Diseñar una encuesta similar o complementaria a la realizada por CASE y/o apoyar a las instituciones españolas a participar en dicha encuesta internacional. Ello permitiría monitorizar la actividad de gestión de comunidades alumni en España de manera exhaustiva, poder identificar tendencias, y visibilizar la evolución del sector.
- Realizar un estudio exhaustivo de los modelos de membresía y gobernanza presentes en España y resto de Europa, identificando ventajas y desventajas de cada uno de ellos, así como implicaciones regulatorias que puedan guiar a las universidades en la revisión y redefinición de su modelo, de la manera más eficaz y eficiente posible.

Anexo I: Catálogo de buenas prácticas

A partir de las entrevistas realizadas, así como de las otras fuentes analizadas, se ha extraído el siguiente catálogo de buenas prácticas:

Tipo de actividad	Acciones concretas
Estrategia y gobernanza	Revisar la definición de alumni en cada institución, ampliando dicha definición si es necesario para facilitar los objetivos estratégicos de la universidad (por ejemplo, incluyendo estudiantes de movilidad, para facilitar la creación de redes internacionales; o de cursos cortos de executive education, si el objetivo es promover más vínculos con empresas)
	Identificar un miembro del consejo de dirección de la universidad para actuar como embajador de la actividad alumni, y con ello aportar visibilidad y relevancia estratégica a la actividad.
	Alinear el plan operativo alumni al plan estratégico de la universidad, identificando cómo cada actividad alumni apoya la consecución de uno o varios objetivos de la institución.
	En el caso de tener una estructura externa o legalmente independiente, definir objetivos comunes, así como órganos y procesos de coordinación y/o consultivos, para asegurar que la actividad alumni responde a los objetivos estratégicos de la universidad, y alinear la agenda institucional.
	Establecer procesos y/o revisar la estructura organizativa para facilitar la colaboración entre los equipos de alumni y otros departamentos con los que actúa de manera particularmente cercana tales como servicios de carrera, vinculación con empresas, comunicación y marketing, servicios de atención al estudiante, captación de fondos.
	En el caso de optar por una estructura de chapters, asegurarse de que éstos reflejan las prioridades estratégicas de la universidad y de que existen los recursos suficientes para apoyar su actividad. Definir normas claras de funcionamiento y gobernanza, y revisar su actividad y resultados cada año.
	Establecer un proceso de revisión del modelo de membresía, y si es el caso, de la cuota correspondiente, para monitorizar su impacto en la vinculación, así como asegurarse de que los servicios ofrecidos responden a las expectativas de los alumni miembros.
	Involucrar a la comunidad alumni en comités, juntas y órganos de gobierno y/o consultivos de la universidad de manera que los alumni pueden aportar conocimientos y visión externa a todos los asuntos de la universidad.
Calendario de actividades	Visibilizar la actividad alumni desde el primer momento en el que un futuro estudiante contacta con la universidad, tales como las jornadas de puertas abiertas. Desarrollar un programa de actividad alumni durante los años en los que los estudiantes aún no se han graduado, de manera que la transición hacia la condición alumni se haga de manera natural y que ya se haya conseguido establecer una buena vinculación.

Tipo de actividad	Acciones concretas
	Revisar y monitorizar el impacto y los resultados de cada actividad realizada, estableciendo un proceso regular de feedback y mejora continua.
Gestión de datos y herramientas	Definir una narrativa clara, y procesos acordes, respecto a la aplicación de la RGPD a la gestión de la base de datos de alumni. Definir y acotar qué actividades se pueden considerar de interés legítimo, y cuáles no; y al mismo tiempo definir un proceso adecuado para la obtención de consentimientos y la actualización de datos.
	Definir desde el primer momento qué información clave es necesaria sobre la comunidad alumni, de manera que pueda informar las actividades y apoyar a la actividad estratégica de la universidad. A partir de estas preguntas, identificar y definir los procesos para obtener, analizar y monitorizar la recogida de información cuantitativa y cualitativa.
	Establecer una cultura institucional para el uso sistematizado de la información disponible sobre la comunidad alumni, segmentando la comunidad según diferentes características, y adaptando y personalizando las actividades a las preferencias, necesidades, intereses y expectativas de cada alumni.
	Definir objetivos y KPIs para monitorizar y evaluar la actividad alumni, alineados con los objetivos estratégicos de la universidad.
	Diseñar hojas de mando a nivel operativo y estratégico para facilitar el seguimiento de la actividad.
	Identificar e invertir en las herramientas necesarias para la gestión eficaz y eficiente de la base de datos y comunicaciones referentes a la comunidad alumni, reduciendo trabajo manual (y por tanto el riesgo de error humano) y facilitando una mayor personificación. Fomentar el uso de un CRM.
	Explorar la aplicación de herramientas y agentes de inteligencia artificial para facilitar procesos, personalizar comunicaciones y contribuir al análisis de la base de datos de alumni, siguiendo los parámetros establecidos en cada institución y las buenas prácticas respecto al uso responsable de la IA.
	Reflexionar y revisar los procesos internos de recogida de datos de acuerdo a los estándares internacionales, para facilitar la comparación y análisis respecto a tendencias del sector a nivel internacional.
	Considerar la participación en encuestas a nivel nacional e internacional para poder contribuir al análisis de la práctica en gestión de comunidades alumni, así como en la identificación de tendencias y análisis comparativos
Equipo	Definir roles y responsabilidades claros en el equipo alumni, integrando habilidades digitales, de análisis de datos y de comunicación.
	Favorecer la formación continua de los profesionales del equipo alumni a través de participación en eventos, grupos de trabajo y oportunidades para conocer otras universidades y compartir buenas prácticas.
	Identificar embajadores alumni en diferentes facultades y/o campus de la universidad, quienes contribuyen a la implementación del plan alumni, y a la vinculación con los alumni en su departamento o campus.

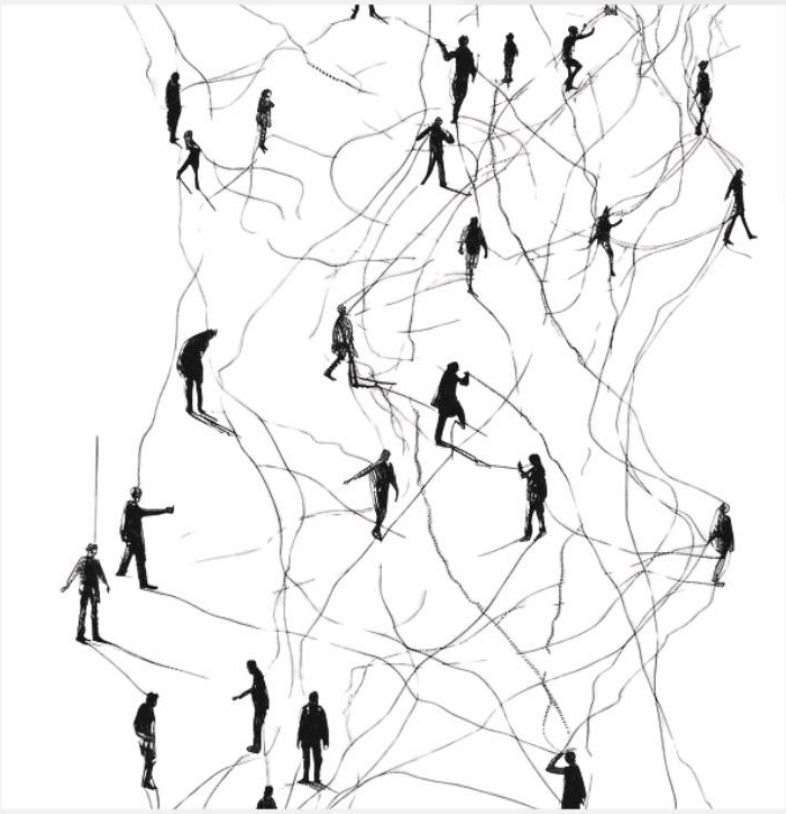
Tipo de actividad	Acciones concretas
	Reconocer y visibilizar el rol que realizan los embajadores alumni en los diversos chapters y órganos de gobernanza

Anexo II: Cuestionario de las entrevistas

1. ¿Podrías describir cómo es vuestra comunidad de alumni? (Tamaño, nacionalidades, perfil de los alumni…)
2. ¿Tenéis actualmente una estrategia de alumni? Si es así, ¿cuáles son sus principales objetivos y actividades, y cómo está vinculada a la estrategia de la institución?
3. ¿Cómo de relevante es la agenda alumni para el equipo directivo de tu institución? ¿Hay alguien dentro del equipo directivo que actúe como embajador de la agenda alumni? ¿Cómo conseguís el interés y apoyo del equipo directivo en lo referente a las actividades de vinculación con la comunidad alumni?
4. ¿Cuál es el modelo de gobernanza de la comunidad alumni, por ejemplo, hay un consejo alumni, chapters internacionales y/o profesionales, o un presidente alumni?
5. ¿Cobráis una cuota de membresía y, de ser así, tenéis diferentes tipos de membresía? ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de cobrar dicha cuota?
6. ¿Podrías describir el tamaño del equipo alumni en vuestra institución y los roles y responsabilidades de cada miembro del equipo? ¿A quién reporta el equipo alumni? ¿Formáis parte de otro departamento, y si es así, de cuál?
7. ¿Con qué otros equipos colaboráis de manera proactiva, y cómo funciona esa coordinación?
8. ¿Cuáles son los principales proyectos en vuestra actividad actual de vinculación con la comunidad alumni?
9. ¿Cuáles son los beneficios para los alumni de estar vinculados con la comunidad? ¿Cómo conseguís que los alumni se mantengan conectados con la institución?
10. ¿Cuáles son vuestros principales canales y herramientas de comunicación, y qué aprendizajes podrías compartir?
11. ¿Qué datos e información tenéis sobre vuestros alumni? Describe cómo conseguís esa información, cómo la analizáis y con qué objetivos
12. ¿Usáis alguna herramienta de inteligencia artificial? Si es así, ¿cuáles y con qué objetivos?
13. ¿Cómo te mantienes al día sobre las últimas tendencias y novedades en la profesión de vinculación con alumni, y cómo apoyas el desarrollo profesional de los miembros de tu equipo?
14. ¿Cómo demostráis el valor de la inversión en las actividades alumni?
15. ¿Cuáles crees que son las principales tendencias en la profesión y la actividad de vinculación con los colectivos alumni?

Anexo III: Bibliografía

- Rincón, S. y Dobson, G. Engaging International Alumni as Strategic Partners. NAFSA (2021)
- Feudo, J. Alumni Relations: A Newcomer's Guide to Success. CASE (2010)
- Fernández-Gubieda, S. Una experiencia memorable. Eunsa (2023)
- Alumni Engagement Metrics White Paper. CASE (2018)
- Alumni Engagement Survey Insights FY2025. CASE (2026)
- CASE Alumni webinars series 2026:
    - AI Across Advancement
    - Amplifying Alumni Voices through Podcasts and Magazines
    - Approaches to elevating alumni success stories
    - Exploring alumni career days
    - From engagement to insights: demonstrating the value of alumni programmes
    - From go-live to growth driver: a CRM maturity framework for advancement teams
    - How to build resilience: lessons from Ukraine
    - Innovative approaches to engage your alumni community
    - Interactive approaches to storytelling
    - Maximising impact with limited resources: AI, Alumni Awards and Adaptable Advancement
    - Rethinking engagement: data-informed strategies for a changing advancement landscape
    - Start before graduation: building alumni loyalty through student connections
    - Strategic uses of CASE's Alumni Metrics
- The IC Global Partnership Café webinar series 2025:
    - The role of international alumni for your global strategy
- ICARE Alumni Conference proceedings 2025
- CASE Europe Annual Conference alumni presentations 2025
- CASE Europe Advancement Institute alumni presentations 2026



Fundación Europea Sociedad y Educación
European Foundation Society and Education

fundación para el conocimiento madri+d

©Fundación Europea Sociedad y Educación y Fundación para el conocimiento Madri+d
©Investigadores