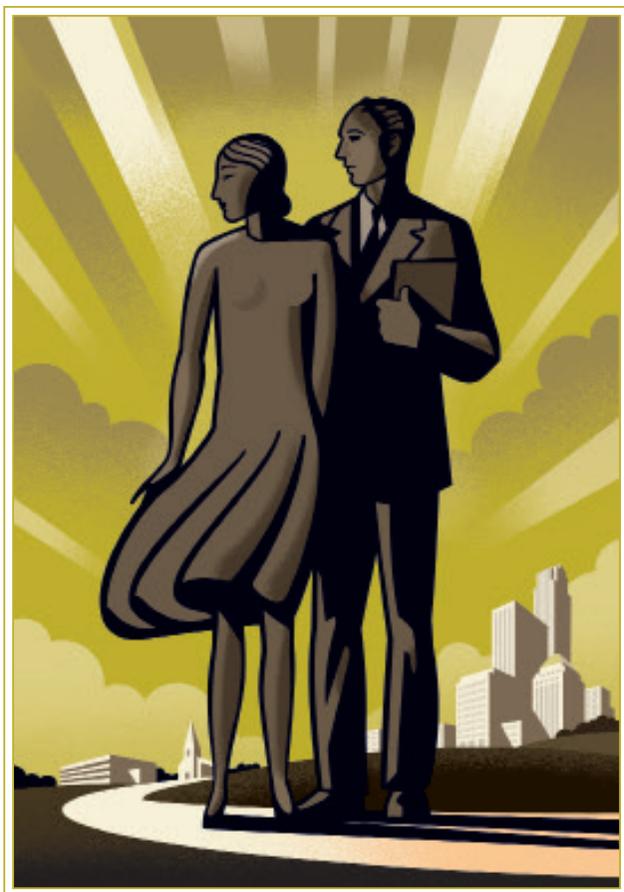


SU  
HOJA DE RUTA EN  
FILANTROPÍA



ROCKEFELLER PHILANTHROPY ADVISORS

CENTRO DE FILANTROPÍA E INVERSIONES SOCIALES UAI

SU  
HOJA DE RUTA EN  
FILANTROPÍA

ROCKEFELLER  
Philanthropy  
Advisors



Esta breve guía se ha diseñado para introducirle al mundo de la **filantropía reflexiva y efectiva**. Esta es una hoja ruta para donantes – individuos, parejas, familias o grupos- que ofrece una visión del conjunto de temas que los filántropos pueden querer considerar a la hora de **crear sus propias estrategias para donar**.

En esta guía encontrará preguntas pertinentes para ayudarlo a determinar si la filantropía es un destino que quiere poner en su itinerario.

Realizada por Rockefeller Philanthropy Advisors, Estados Unidos, y traducida y adaptada al castellano por el Centro de Filantropía e Inversiones Sociales de la Universidad Adolfo Ibáñez, Chile.

Para mayor información, los sitio [HTTP://ROADMAP.ROCKPA.ORG/](http://roadmap.rockpa.org/) y [HTTP://ESCUELADEGOBIERNO.UAI.CL/CENTROS/CEFIS](http://escueladegobierno.uai.cl/centros/cefis) cuentan con referencias e información útil para crear su propia hoja de ruta de donaciones estratégicas.

**S**idney Frank, un mago del marketing, era conocido como “el hombre de los dos mil millones de dólares” tras vender Grey Goose Vodka a Bacardi. Toda su vida, Sidney desplegó entusiasmo, creatividad y la habilidad de detectar potencial, características que marcaron su éxito en los negocios y definieron sus donaciones. Fue famosa su iniciativa de renovar la marca Jägermeister en la década de 1980, éxito tras el cual siguió el lanzamiento de Grey Goose Vodka. Cuando vendió esta marca, en 2004, ya contaba con una sólida fundación financiera para sus emprendimientos filantrópicos.

Las donaciones de Sidney tenían un fuerte vínculo con los eventos que definieron su vida. Cuando era joven, en los años 30, dejó la Universidad de Brown tras el primer año de estudios porque no podía pagar la matrícula. En 2005, la Fundación Sidney E. Frank entregó 100 millones de dólares a la Universidad de Brown para financiar becas a los estudiantes más necesitados.

Durante la Segunda Guerra Mundial trabajó en la fábrica de motores de aviones Pratt & Whitney, donde desarrolló un aprecio personal por el rol que la innovación tecnológica jugó en la victoria de los aliados. Además de entregar un

destacado financiamiento para reconstruir Bletchley Park, sitio histórico de la Segunda Guerra Mundial en Londres, ayudó a financiar una exposición en el Museo de Ciencias de Londres en honor al ingeniero que diseñó el avión Spitfire, máquina que muchos reconocen como el factor decisivo en la batalla de Gran Bretaña.

Frank también fue inspirado por su herencia y la región donde vivió, e hizo generosas donaciones a la comunidad judía y su comunidad local. “Mi padre creía que una persona podía cambiar el mundo”, dice Cathy Frank Halstead, la hija de Sidney, muy involucrada en su fundación. Sidney, que murió en 2006, lo veía de esta forma: “Me encanta donar mi dinero”.

“Me encanta donar mi dinero”



## CINCO PASOS

El objetivo de esta guía es subrayar los pasos claves en su viaje filantrópico e introducirle en el proceso que puede ayudarle a desarrollar su propio plan de donaciones.

Como cualquier otra buena herramienta de planificación, la Hoja de Ruta consiste en una serie de preguntas con opciones y no un conjunto de respuestas. Recomendamos a los filántropos incipientes que consideren trabajar sobre estas preguntas con sus consejeros –y sus familias cuando corresponda- como una manera no solo de crear un marco de trabajo estratégico, sino también un guión de cómo operar su propio plan de donaciones.



# ¿POR QUÉ ESTÁ DONANDO?

## MOTIVACIONES

La gente puede tener o estar motivado por distintos factores para desarrollar su filantropía. Algunas de ellas aparentemente inconsistentes entre sí.

Las motivaciones para donar frecuentemente cambian en el tiempo.

Cambian con la experiencia. Pero, a menos que el programa de donaciones aborde las necesidades que impulsan estas motivaciones, es improbable que sea sostenido o exitoso. Debido a que algunas motivaciones pueden ser excluyentes entre ellas o al menos difíciles de integrar, debieran ser claramente articuladas, de manera que las decisiones se tomen considerando un balance entre varias prioridades.

Muchos donantes quieren que sus valores definan su filantropía. Identificar las motivaciones facilita incluir claramente estos valores en las estrategias de donación y sus evaluaciones.

Aquí se presenta una lista de categorías –de ninguna manera exhaustiva– para ayudarle a pensar acerca de sus propias motivaciones:

## HERENCIA

La identidad nacional o étnica puede generar un grupo importante de valores y a la vez ser un impulso para apoyar y honrar esa herencia o tradición. Los donantes que son parte de una diáspora, que buscan ayudar a las comunidades o países de donde emigraron sus familias, son una fuerza global que mueve miles de millones de dólares. Otros donantes interpretan su herencia en un contexto histórico: se ven a sí mismo, por ejemplo, como inmigrantes que hicieron un bien. Entonces, pueden apoyar a otros inmigrantes a través de la filantropía, sin tener en cuenta su trasfondo específico.

## FAMILIA

Honar y apreciar a los ancestros puede estar entre las motivaciones más fuertes. Nuestra crianza imprime en nosotros valores y experiencias que frecuentemente buscamos reforzar a través de las donaciones. Esto es así, a no ser que queramos reaccionar en contra de las tradiciones familiares y establecer nuevas prácticas de donaciones. La familia es una gran influencia, pero a veces las nuevas generaciones salen a irrumpir en nuevas áreas de donaciones con una colección de principios filantrópicos originales.

## FE

Muchos donantes centran sus donaciones alrededor de sus creencias espirituales y/o prácticas religiosas, apoyando no solo su lugar de culto sino también organizaciones y causas que descubren a través de sus comunidades religiosas. Donar también puede servir como un vínculo que une a la familia en torno a un propósito común.

### LEGADO

Aquellos que se sienten motivados por dejar un legado buscan influir el futuro. Son donantes que pueden querer ser recordados por más que sus éxitos financieros. Su filantropía es su compromiso público con construir un mundo mejor. Otros, quieren crear una cultura familiar de generosidad y servicio público. Buscan transmitir sus valores además de recursos a las próximas generaciones. Involucrar a sus familias en filantropía es especialmente significativo para ellos.

### EXPERIENCIA

La inspiración surge de las experiencias de vida. La gente que se beneficia de becas, o ve la educación como la base de su éxito, frecuentemente quieren crear estas mismas oportunidades para otros. Aquellos que han enfrentado un serio problema médico —o que han visto a aquellos que aman sufrir un problema médico— pueden verse inspirados a afrontar ese problema a través de la filantropía. Aquellos que sienten un profundo goce con las artes pueden querer proveer a otros de esta experiencia de belleza. Gente que viaja frecuentemente por negocios o placer, a menudo conoce condiciones desafiantes, y también ven oportunidades para cambiarlas.

### ANÁLISIS

Los donantes con motivación analítica minimizan los aspectos personales en la articulación de sus objetivos filantrópicos. En vez, buscan objetivamente cuáles son las principales necesidades, o qué temas pueden ser exitosamente abordados con recursos filantrópicos. La terminología de inversiones o los métodos científicos generalmente sirven de marco para definir sus motivaciones así como sus objetivos y estrategias.

### DONAR EN VIDA

### CHUCK FEENEY

Chuck Feeney ayudó a crear Duty Free Shoppers Group (DFS), el principal retailer de productos de lujo a nivel mundial. En 1984, entregó su participación del 38% de la compañía a sus fundaciones, llamadas Atlantic Philanthropies. Era un gran regalo que aumentó aún más cuando DFS se vendió por dos mil quinientos millones de dólares en 1996.

Feeney adoptó la estrategia de “donar en vida” y decidió entregar todo el dinero de las fundaciones antes de llegar al año 2020 y mantener menos del uno por ciento de su riqueza para sí. A diciembre de 2009, el total de subvenciones sumaban cinco mil millones de dólares, incluyendo inversiones en Irlanda destinadas a la creación de 64 centros, institutos y programas de investigación y cientos de millones de dólares que están transformando la infraestructura de salud de Vietnam. “Tenía una idea que nunca cambió en mi mente”, dice Feeney. “Que uno debe usar su riqueza para ayudar a la gente”.

“Tenía una idea que nunca cambió en mi mente. Que uno debe usar su riqueza para ayudar a la gente.”



## ¿QUÉ QUIERE LOGRAR?

### SUS OBJETIVOS

En nuestra experiencia, los donantes hacen los cambios más significativos y las contribuciones más exitosas cuando se focalizan en temas que los conectan directamente con sus motivaciones y convicciones.

Recomendamos un proceso de tres pasos.

#### 1

##### ENMARCAR LOS TEMAS

Diferentes lentes en el mundo nos ayudan a focalizar y ordenar lo que vemos. Aquí hay algunas para reflexionar.

**GRANDES DESAFÍOS** Los ejemplos pueden incluir pobreza, enfermedades, educación, cambio climático, etc.

**DESAFÍOS ESPECÍFICOS** La mayoría de los donantes disecciona el gran desafío para definir en forma más específica su foco. Por ejemplo, alguien interesado en educación puede analizar en detalle los centros de aprendizaje de primera infancia. Alguien interesado en salud infantil, puede revisar los programas de nutrición para incrementar el consumo de alimentos frescos orgánicos por familias.

**POBLACIÓN** Algunos donantes se concentrarán en el tipo de comunidades que buscan apoyar. Mujeres, niños, tercera edad, juventud, refugiados, animales, las posibilidades son muchas.

**LUGARES** Los donantes marcados por lugares frecuentemente los motiva la herencia o la experiencia. Pueden financiar muchos temas diferentes dentro de una geografía. Y la geografía puede variar mucho, desde un continente o región a un pueblo o barrio.

**INSTITUCIONES** Otros donantes querrán apoyar organizaciones que logran objetivos que les preocupan. Querrán ayudar a construir instituciones que hagan la diferencia. Ejemplos, por nombrar unos pocos: think tanks o centros de pensamiento, organizaciones de defensa de ciertas causas, museos, ballets, orquestas, escuelas subvencionadas, instituciones académicas. La lista potencial es enorme.

#### 2

##### ACOTANDO EL FOCO

Una vez que se ha identificado el o las áreas de concentración de su filantropía, probablemente tendrá que acotar el foco. Campos amplios como educación o medioambiente son categorías convenientes, pero obviamente demasiado grandes para abordar por cualquier donante. Querrá revisar entonces los componentes de ese campo. En el caso de educación, por ejemplo, aprendizaje temprano, primaria o secundaria, educación superior. Incluso dentro de esas áreas probablemente tendrá que moverse hacia un foco específico, tal vez por temas dentro del área (capacitación de profesores para primaria/secundaria), por región, o por tipo de institución educacional.

##### FOCO ACOTADO NO NECESARIAMENTE DEBE SER UN FOCO ÚNICO

Para un enorme número de donantes relevantes, la pregunta no es cuál es el área temática en la cual focalizarse, sino qué combinación de áreas temáticas apoyar. Sus intereses pueden abarcar más de un tema.

**TOMA DE DECISIONES CONJUNTA** La selección de áreas temáticas puede ser muy desafiante cuando existen múltiples tomadores de decisiones filantrópicas: una pareja, un grupo de hermanos, un padre con sus hijos adultos, abuelos con hijos adultos y nietos adolescentes. El proceso de toma de decisiones es abordado mejor con un proceso de planificación estratégica que permita a cada uno de los participantes explorar y expresar sus motivaciones y elección de área(s) temática(s). Una vez que esas ideas están sobre la mesa, muchos miembros de la familia se impresionan e inspiran de la visión de los otros. Aún así, será necesario tomar algunas decisiones difíciles acerca de prioridades y proporciones.

3

#### DEFINIENDO EL RESULTADO QUE BUSCA

La filantropía reflexiva significa no solo tener un foco claro en el desafío que quiere abordar, sino también tener una clara visión del cambio que quiere ver. Ya sea que lo llame un objetivo, un resultado o una solución, lo importante es definir el resultado final deseado. Por ejemplo, hay muchas nobles organizaciones sin fines de lucro que abordan problemas de alfabetización, algunas que desarrollan programas de tutorías en centros comunitarios, otras que establecen alianzas con sistemas escolares o agencias de servicios sociales, mientras otras buscan resolver las mejores técnicas para enseñar a los adultos y luego hay otras que solo existen para abogar por financiamiento. Es importante considerar cómo una organización trata de solucionar el problema, no solo qué problema trata de resolver.

---

#### ENCONTRANDO EL FOCO

JON STRYKER

---

**J**on Stryker era ya un donante relevante. Nieto y heredero del dr. Homer Stryker –el ortopedista que fundó Stryker Corporation, un fabricante relevante de aparatos médicos–, Jon aportaba a temas de LGBT de diversidad sexual. Pero estaba preocupado que no lograba los resultados esperados. Contrató un equipo profesional para diseñar un proceso de planificación razonado para determinar como usar mejor los recursos. El proceso le ayudó a precisar justicia social (con un foco en LGBT) y conservación (con un foco en conservación de los simios y su habitat) en sus objetivos de donaciones. Luego, el año 2000, creó Arcus Foundation, que ha entregado más de 100 millones de dólares en subvenciones y es uno de los financistas principales de apoyo a comunidades LGBT y el impulso detrás de Arcus Center for Social Justice Leadership at Kalamazoo College. “Soy probablemente uno de los hombres gay más ricos de este país y sentía que tenía una gran responsabilidad”, dice Stryker. “Antes, nunca había estado involucrado en el trabajo de derechos civiles tan directamente pero sentí el llamado a hacerlo”.

“Antes, nunca había estado involucrado en el trabajo de derechos civiles tan directamente pero sentí el llamado a hacerlo.”

# 3

## ¿CÓMO PIENSA QUE EL CAMBIO VA A SUCEDER?

### SU APROXIMACIÓN

La filantropía permite explorar el potencial humano. Por supuesto, eso incluye el potencial del donante, no solo en su capacidad de dar, sino también en la habilidad de analizar detalladamente cómo la filantropía permite conseguir los objetivos declarados.

El método por el cual usted cree que el cambio va a suceder se le llama estrategia, teoría del cambio, modelo lógico o enfoque. El término que use no tiene importancia. Lo que es relevante es responder al “cómo”:

## ¿COMO AYUDARÁ LA FILANTROPIA A LOGRAR EL OBJETIVO QUE HA IDENTIFICADO?

Esta es una pregunta de peso y la trataremos en otras guías de esta serie. Por ejemplo, su objetivo puede ser mejorar y proteger el área de una cuenca delimitada. En ese marco, podría elegir entre estas aproximaciones a su filantropía:

**INVESTIGACIÓN:** estudios que entiendan y definan los impactos creados por lo que es o puede ser la descarga o una construcción cercana a la cuenca.

**CONCIENCIA:** campañas para levantar conciencia del actual o potencial daño al área de la cuenca.

**NORMATIVA:** esfuerzos para definir el marco regulatorio o legal de protección de la cuenca.

**INNOVACIÓN:** proyectos que busquen nuevas tecnologías para actividades que actualmente significan una amenaza a la cuenca.

**RECUPERACIÓN:** programas que trabajan para reparar el daño ocurrido.

**OTRAS APROXIMACIONES:** de los cuales hay muchas, incluyendo transacciones que colocan áreas de tierra en situación crítica en conservación.

Con todo, en muchos casos el camino no es tan claro. Enfrentará muchas teorías que compiten entre sí, todas convincentes y quizá ninguna probada.

Tendrá que tomar una decisión informada en base a los hechos disponibles, el pensamiento detrás de diversas teorías que podrían funcionar, sus propias convicciones y el nivel de comodidad respecto del tipo de inversión que está dispuesto a hacer.

Una vez que ha establecido el enfoque a tomar para alcanzar su objetivo, puede empezar a pensar en la estrategia. ¿Cuál es su horizonte de tiempo? ¿Cuán concentrado quiere estar? ¿Quiere ayudar a cinco organizaciones o a 50? ¿Quiere financiar programas operativos o hacer subvenciones de capital?

Muchos filántropos piensan más allá de la subvención tradicional y evalúan la posibilidad de una inversión como herramienta adecuada para alcanzar el cambio que buscan. Esa inversión puede ser un fondo de capital para emprendedores sociales, un préstamo a una organización sin fines de lucro para lanzar una iniciativa destinada a generarle una renta. Para estos financistas, la pregunta importante es cuál es la manera óptima de usar el dinero. El campo de las inversiones con sentido, llamado también inversiones de impacto, está borrando los límites entre filantropía y mercado de capitales. Es positivo. Pero, como cualquier otra estrategia, estas inversiones con sentido no son la panacea para cualquier situación.

---

## DOBLE MOTIVACION, UNA APROXIMACIÓN

LISA Y CHARLY KLEISSNER

---

Lisa y Charly Kleissner invirtieron en Silicon Valley en startups de compañías tecnológicas. Cuando en 1999 las compañías abrieron a la Bolsa su propiedad, los Kleissners se vieron ampliamente beneficiados. Decidieron crear KL Felicitas Foundation para hacer más inversiones, pero esta vez “para activar el emprendimiento social y empresas alrededor del mundo para desarrollar y hacer crecer la sustentabilidad”. Finalmente, la fundación eligió concentrarse en comunas rurales y familias. Lisa estaba inspirada por la memoria de la generosidad de su padre. Su negocio entregaba fuertes descuentos en equipos médicos a clientes que no podían pagar. La inspiración de Charly, dice él, vino de “un profundo entendimiento de los temas de sustentabilidad, y del rol que necesitamos jugar en contribuir positivamente”. Con el tiempo, contrataron consultores y definieron cuánto dinero podían destinar a su filantropía, decidiendo asignar el 65 por ciento de sus donaciones a inversiones de impacto.

Este tipo de filantropía invierte en negocios socialmente responsables y sustentables, más que en

organizaciones sin fines de lucro. Los Kleissner también decidieron compartir su motivación con otros. “Es muy difícil, dice Lisa, cuando vas a hablar a un grupo, saber quién se va a ir luego con una chispa que va a significar que va a ir donde su asesor de inversiones y va a cambiar su forma de invertir. Me da gusto decir que gran parte de la retroalimentación que hemos tenido ha sido impresionante, los inversionistas están moviendo sus dólares a este espacio en parte por nuestro trabajo”.

“...los inversionistas están moviendo sus dólares a este espacio en parte por nuestro trabajo”



## ¿COMO VA A EVALUAR EL PROGRESO?

### EVALUANDO SU FILANTROPÍA

Cuando invertimos en un negocio, buscamos resultados a nivel de esa compañía. En el sector sin fines de lucro, también buscamos que la organización sin fines de lucro pueda desarrollar programas que lograrán cambios sustentables en una comunidad o incluso en el mundo.

Evaluar ese cambio social es difícil. Las múltiples variables hacen difícil detallar las causas y efectos. Otros factores que dificultan el logro de resultados son el amplio rango de horizontes de tiempo entre los esfuerzos filantrópicos. Algunas vacunas ofrecen la posibilidad simultánea de tratamiento y cura. Sin embargo, las investigaciones médicas pueden tomar décadas. La mayoría de los desafíos sociales –pobreza, respeto a los derechos humanos, conflictos étnicos- tienen horizontes de tiempo que en algunos casos pueden no tener un real final. Todo lo que podemos esperar es hacer un progreso durante nuestra vida. ¿Significa esto que los donantes deben renunciar a pensar sobre impacto? Para nada. Si no consideran el contexto amplio, los donantes corren el riesgo de financiar programas

“exitosos” que en la realidad no hacen una verdadera diferencia. Varias aproximaciones a la evaluación incluyen valoración de resultados y del trabajo a medida que un proyecto se desarrolla, e incluso retorno de la inversión cuando se trata de emprendimientos sociales. Es importante entender que las evaluaciones – aunque son un arte y no una ciencia- son una parte importante de los esfuerzos filantrópicos. Revisar regularmente los resultados de nuestras donaciones nos permite ajustar nuestra aproximación según la información que entregan.

---

### DONAR EFICAZMENTE – FILANTROPÍA QUE PUEDE USARSE

ANDREW CARNEGIE

---

Es fácilmente uno de los más conocidos empresarios y filántropos de la historia de Estados Unidos. Muchos saben del éxito de Andrew Carnegie en la industria del acero y de su financiamiento a bibliotecas en el mundo (construyó 2.509 bibliotecas, 1.679 de ellas en EEUU). Pero pocos conocen que fue uno de los primeros defensores de la filantropía eficaz. Su manera de evaluar el trabajo sin fines de lucro era directo. El creía que la “caridad indiscriminada” va en realidad en detrimento de la sociedad y que “la principal consideración debiera ser ayudar a quienes se van a ayudar a sí mismos...”. Junto con las bibliotecas “gratuitas”, él apoyó la creación de bienes públicos,

tales como parques, instituciones de arte, museos, instituciones de concierto, la fundación y expansión de universidades, instituciones médicas y laboratorios y, bajo circunstancias específicas, iglesias. Usando su agudeza empresarial, buscó crear impacto al establecer condiciones previas a algunas donaciones. Por ejemplo, no donaba una biblioteca a una comunidad sin antes revisar si existía suficiente inversión comunitaria para asegurar que la biblioteca tendría sustentabilidad financiera.

# 5

## ¿QUIEN LE ACOMPAÑARÁ?

### INVOLUCRAMIENTO

Mucha gente dice que su trabajo en filantropía les entrega una gran alegría. Se sumergen en su filantropía y esto se convierte en su nueva vocación. Pero ese rol no es natural para todos.

Aquí hay algunas preguntas para plantearse a sí mismo, y, de nuevo, son elecciones donde no hay una respuesta correcta. Sus elecciones pueden cambiar a medida que su experiencia cambia su perspectiva y a medida que otros factores de su vida evolucionan.

**¿CUÁN ACTIVO QUIERE SER Y CUÁNTO TIEMPO QUIERE DEDICARLE A LA FILANTROPÍA?** ¿Quiere estar personalmente involucrado en investigar áreas para donar, en reunirse con otros donantes, en revisar potenciales beneficiarios, en leer propuestas y estructurar acuerdos, y en monitorear los progresos?

**¿CUAN PÚBLICO QUIERE SER?** Algunas personas están comprometidos con el anonimato. Otros buscan directamente socios filantrópicos y adhieren a sus causas, beneficiarios y programas como parte de una estrategia general. Están felices de prestar su reputación, conexiones y su poder de persuasión a su filantropía.

**¿HABRAN OTROS RECURSOS NO FINANCIEROS QUE QUIERA INCORPORAR A LA FILANTROPÍA, MÁS ALLÁ DE SUS CAPACIDADES PERSONALES?** ¿Tiene acceso a aportar un expertise relevante, productos o servicios?

**¿DESEA APALANCAR SUS FONDOS A TRAVÉS DE LA COLABORACIÓN CON OTROS?** Una nota de precaución: frecuentemente escuchamos donantes entusiasmados que declaran su intención de colaborar o comprometerse con socios. Muchas veces eso significa que quieren que otros sigan su ejemplo y se comprometan con lo que ellos han apoyado. Esto se llama levantamiento de fondos (fundraising), y es una cosa honorable de hacer, pero no es lo mismo que colaborar o asociarse. Trabajar en colaboración significa entregar una parte del control a sus socios financieros. Si eso no es lo que busca, debe reconocer que está levantando fondos.

**¿QUIERE QUE SU FAMILIA ESTÉ INVOLUCRADA?** Para muchos donantes, llevar a cabo un programa de filantropía con su familia es una forma importante de compartir experiencias significativas, aprender juntos, desarrollar un legado y transmitir valores. En otros casos, la filantropía se convierte en otro campo de batalla por el control. Para que la filantropía familiar sea exitosa, es crítico que las reglas del juego estén claras. Si una persona va a tomar todas las decisiones, no pretendan lo contrario. Con frecuencia, una persona o una generación es la que lleva la batuta, mientras que la siguiente generación observa y aprende. En algunos casos, la nueva generación no ve valor en estar en un segundo plano. El líder de la familia tendrá que elegir entre un objetivo filantrópico y un objetivo familiar. Para lograr una verdadera participación familiar, otros miembros de la familia necesitarán tener un decir respecto de qué temas y objetivos van a perseguir.

**¿CUALES SERÁN LOS MECANISMOS PARA IMPLEMENTAR SU PROGRAMA FILANTRÓPICO?** ¿Va a usar una fundación? ¿Un sistema de donor advised fund? ¿Donaciones directas? ¿Una combinación de estos mecanismos? Si está activamente involucrado en los negocios, su filantropía estará separada o conectada a los negocios?

**¿CÓMO LLEVARÁ A CABO LAS COSAS?** ¿Cómo se manejarán y coordinarán los aspectos regulatorios y de inversión? ¿Necesitará un equipo? Si es así, ¿prefiere una estructura de dotación completa o una combinación entre el personal básico y consultores? ¿Va a externalizar las funciones que no quiere manejar?

---

**SOMOS FAMILIA  
LOS KENNEDY**

---

Los Kennedy –no en los que puede estar pensando- eran una gran familia multigeneracional. Comenzaron una nueva fundación y empezaron el proceso de planificación entrevistando a todos los miembros de la familia acerca de sus intereses en donación y el nivel deseado de involucramiento. La familia tenía intereses divergentes y diferentes maneras de pensar acerca de la filantropía. Decidieron que iban a enfatizar proyectos innovadores que buscaban fortalecer las familias al ayudarlas a acceder a la educación, al desarrollo de capacidades laborales, y mentorías. Diseñaron su estrategia de donación para promover la participación de los miembros de la familia través de visitas a los programas. También

buscaron sugerencias de los miembros de la familia en subvenciones que calzaran en categorías amplias. Una vez que las prioridades estuvieron establecidas, los miembros de la familia que tenían mayor interés se integraron al directorio. Los miembros de la familia con menos tiempo disponible se integraron al comité de programación. El resultado ha sido una oportunidad de apoyar programas innovadores para estrechar vínculos familiares, mientras que a nivel de individuos los miembros de las familias han sido capaces de participar en formas que son significativas para ellos y que se adaptan a sus diferentes y ocupadas vidas.

# AVANZANDO

Hay mucho que considerar al construir su propia estrategia de donación y comenzar su propia filantropía. También hay un gran potencial para un trabajo que enriquece la vida.

Los grandes filántropos –como los grandes líderes empresariales- toman su inspiración de su intuición, sus conocimientos personales y su pasión, pero han construido sus buenos trabajos en base al consejo de la planificación y la experiencia.

En otras palabras, no tiene que hacer esto solo. De hecho, recomendamos que involucre a sus asesores personales y a su familia desde el comienzo.

El otro punto a recordar es que la filantropía reflexiva es justamente eso, reflexiva. Y reflexionar a veces toma tiempo.

A medida que considera los siguientes pasos a dar, querrá reflexionar sobre los siguientes puntos:

**REALICE UN ESFUERZO PARA ENTENDER POR QUÉ QUIERE DAR** para permitir que su donación sea lo más significativa posible.

Tiene muchas opciones a la hora de elegir los temas y la aproximación a utilizar para lograr los resultados que desea.

**INVESTIGUE AMPLIAMENTE. ESTAS ELECCIONES DETERMINAN LOS PARÁMETROS DE SU FILANTROPÍA. DEBIERAN SER DECISIONES INFORMADAS.**

Mientras que hacer elecciones estratégicas es importante, **TAMBIÉN ES CRÍTICO PLANIFICAR LA IMPLEMENTACIÓN.**

Mientras que la toma de decisiones debiera ser compartida con otros (cónyuge/padres; hijos/nietos; hermanos), siempre debiera haber claridad. **Y USUALMENTE DEBE HABER COMPROMISO.**

Disfrute el camino. **PLANTÉESE LA PREGUNTA: ¿ES POSIBLE DISEÑAR EL DESCUBRIMIENTO Y DIVERTIRSE EN EL PROCESO DE DONAR?**

### **ROCKEFELLER PHILANTHROPY ADVISORS**

es una organización sin fines de lucro que actualmente guía y administra más de US\$200 millones en donaciones anuales. Sus oficinas centrales están radicadas en Nueva York y cuenta con oficinas en Chicago, Los Ángeles y San Francisco. Su historia se remonta a don John D. Rockefeller, quien en 1891 comenzó a manejar profesionalmente su filantropía “como si fuera una empresa”. Con la filantropía pensada y efectiva como su principal y única misión, Rockefeller Philanthropy Advisors, ha crecido para convertirse en una de las más grandes organizaciones de servicio del ámbito de la filantropía, supervisando a la fecha más de US\$3 mil millones en subvenciones alrededor del mundo.

Rockefeller Philanthropy Advisors provee investigación, consejo en donaciones de caridad, desarrolla programas filantrópicos y ofrece un completo servicio de programa, administración e implementación para fundaciones y trusts. También opera un Fondo de Donaciones de Caridad, a través del cual sus clientes hacen donaciones fuera de Estados Unidos, participa en consorcio financiero y opera iniciativas sin fines de lucro.

**[WWW.ROCKPA.ORG](http://WWW.ROCKPA.ORG)**

**EL CENTRO DE FILANTROPÍA E INVERSIONES SOCIALES**, creado el año 2015 en la Escuela de Gobierno de la Universidad Adolfo Ibáñez, es el único centro académico en Chile dedicado a la promoción e investigación de la filantropía. Tiene por misión fomentar el desarrollo de una cultura de la filantropía e inversiones sociales estratégicas, con el fin de promover el desarrollo de la sociedad civil y la construcción de un clima de confianza social en Chile.

El Centro de Filantropía e Inversiones Sociales CEFIS desarrolla su labor a nivel público, relevando el rol de la filantropía y las inversiones sociales en la construcción de una democracia sólida y una sociedad integrada. Asimismo, en el ámbito privado, entrega apoyo y guía para el desarrollo de modelos de donaciones con visión y gestión estratégica.

De esta forma, el Centro de Filantropía e Inversiones Sociales cuenta con tres áreas de desarrollo: la **investigación** aplicada y propuestas de política pública; la **guía y formación** para inversionistas sociales, y la generación de **información y creación de redes** entre filántropos, líderes sociales y organizaciones que promueven una filantropía e inversión social con impacto. El CEFIS trabaja en colaboración con organizaciones nacionales e internacionales que promueven el desarrollo de una cultura de donaciones con visión estratégica y buscan mejorar las condiciones de vida de las personas y la sociedad.

**[HTTP:// ESCUELADEGOBIERNO.UAI.CL/CENTROS/CEFIS](http://escueladegobierno.uai.cl/centros/cefis)**