

Prólogo



Silvia Bastante de Unverhau
Directora UBS Philanthropy
Services

Apreciable lector:

No hay un único camino a la filantropía. Cada camino es tan individual y único como cada uno de nosotros, y se anda al paso de nuestras pasiones, talentos y anhelos para la sociedad. Lo que sí es común a todos son las preguntas que guían a los filántropos y que se hacen a lo largo del camino.

Nos orgullece presentarle el UBS Philanthropy Compass. Esta guía plantea las preguntas fundamentales que todo filántropo debería considerar al moldear su filantropía. Lo lleva de la mano por ellas en una secuencia lógica pensada para razonar y estructurar el pensamiento, ya sea neófito en la filantropía o un filántropo avezado que desea repasar supuestos previos. Hemos diseñado esta guía para que sirva como herramienta de trabajo, como un rompehielos, que en última instancia ayudará a personas y empresas a encontrar sus propias respuestas.

La elaboramos junto con nuestros socios de FSG y Cass Business School en 2011. Como pudimos constatar al ser asesores de clientes de alto nivel patrimonial en todo el mundo, esta guía realmente ofrece todo su potencial cuando está en manos de un asesor filantrópico experto que adapta el contenido a las necesidades y circunstancias de la persona y lo complementa con ejemplos y apreciaciones fundamentales. De hecho, en los últimos años hemos descubierto que este manual ha resultado esencial para nuestros clientes una y otra vez.

Por ser un banco ampliamente reconocido como referente global de los filántropos de alto nivel patrimonial, nuestro compromiso con el sector va más allá de la mentoría. Creemos que tenemos el deber de contribuir con el desarrollo de los sectores filantrópico y social en general, para que juntos podamos dejar una huella más profunda y positiva en nuestra sociedad. Es por esto que nos parece importante compartir esta guía con la comunidad filantrópica más amplia.

Sin embargo, vemos también su valor para distintos tipos de personas:

- Tal vez es un filántropo, en cuyo caso puede acompañarlo en el viaje fascinante de acrecentar su filantropía.
- Tal vez es un asesor en filantropía, en cuyo caso lo animamos a usarla como herramienta en su práctica y a compartirla ampliamente con quienes asesora.
- Tal vez trabaja en otras funciones dentro del sector filantrópico o social, en cuyo caso esperamos que pueda emplearla para revisar algunos de los supuestos de su organización e iniciar un debate productivo.

El UBS Philanthropy Compass ha desempeñado un papel fundamental para ayudar a nuestros clientes a concretar sus aspiraciones filantrópicas. Esperamos que, de igual modo, a usted también le resulte una referencia invaluable con información sobre su labor y ayudarle a alcanzar sus objetivos.

Índice

Sección 1 – ¿Cómo generar el cambio?

¿De qué manera la filantropía está cambiando al mundo? ¿Cómo puede actuar y qué consideraciones debería tener en cuenta en relación con los recursos, los riesgos y las recompensas? Dése el tiempo para descubrir la filantropía y sumergirse en ella.

Capítulo 1	Acoger la filantropía.....	Página 11
------------	----------------------------	-----------

Sección 2 – ¿Cómo planear su labor filantrópica?

La planeación es piedra angular de su compromiso con crear un cambio positivo. Ésta es la etapa en la que dará forma a su visión filantrópica personal y muy propia, su orientación y su estrategia. Las decisiones que tome en esta etapa sentarán las bases de su donación; aun así, podrá reconsiderarlas o adaptarlas conforme vaya acumulando experiencia.

Capítulo 2	Conformar su visión	Página 19
Capítulo 3	Decidir su orientación	Página 25
Capítulo 4	Formular una estrategia	Página 31

Sección 3 – ¿Cómo llevar a cabo su labor filantrópica?

Una vez que haya respondido las preguntas esenciales sobre aquello en lo que se va a concentrar, necesitará preguntarse cuál es la mejor manera de ejecutar su filantropía.

Desde buscar y elegir los proyectos que va a fondear y cómo evaluarlos, hasta la selección de un vehículo para la donación, su personal, gobernanza y financiamiento, el UBS Philanthropy Compass se asegurará de que se plantee las preguntas correctas en cada paso.

Capítulo 5	Detectar y evaluar las oportunidades	Página 39
Capítulo 6	Aprender de las evaluaciones	Página 45
Capítulo 7	Elegir un vehículo filantrópico	Página 53
Capítulo 8	Gobernanza y empleados.....	Página 59
Capítulo 9	La filantropía y sus activos	Página 65

Sección 4 – ¿Cómo participar con otros?

Tal vez desee realizar su labor filantrópica con otros para así llegar más lejos o para obtener experiencia adicional. Participar con otros abrirá estas puertas. También es la oportunidad para que comparta su entusiasmo por las causas que apoya, tanto con su familia como con otros.

Capítulo 10	La filantropía y su familia	Página 73
Capítulo 11	Contactos y asociaciones	Página 79

Introducción al UBS Philanthropy Compass

El UBS Philanthropy Compass está estructurado en torno a cuatro preguntas fundamentales:

- ¿Cómo generar el cambio?
- ¿Cómo planear su labor filantrópica?
- ¿Cómo ejecutar su filantropía?
- ¿Cómo participar con otros?

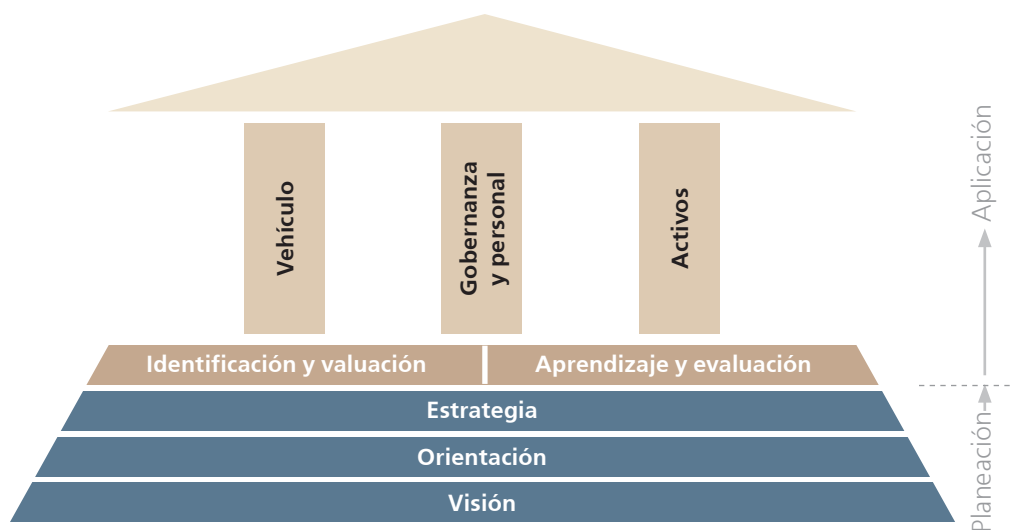
Cada una se abordará en capítulos individuales que abarcan los aspectos principales de cada tema tratado. Cada capítulo es una continuación del capítulo previo y, en conjunto, explican todos los pasos para consolidar su filantropía personal.

Ya sea que esté dando los primeros pasos o dirigiendo una fundación hecha y derecha, la filantropía es iterativa. Es natural que tenga preguntas y quiera revisar los fundamentos de su labor filantrópica, pues ello le permite:

- Adaptarla a un entorno cambiante.
- Mejorar sus operaciones para que optimice su impacto.
- Ser fiel a su visión inicial.

El UBS Philanthropy Compass lo llevará de la mano por las preguntas fundamentales que darán forma a su filantropía. Lo guiará por las preguntas de manera estructurada para ayudarlo a encontrar sus propias respuestas, ya sea nuevo en el campo o un filántropo avezado que está repasando supuestos previos.

Podemos imaginar los pilares de su filantropía como sigue:



Sección 1

¿Cómo generar el cambio?

Capítulo 1 Acoger la filantropía..... Página 11

Capítulo 1

Acoger la filantropía

El *valor* de la filantropía

Definición

El origen de la palabra “filantropía” es *philanthrōpia*, que en griego significa “amor a la humanidad”. Más allá del simple acto de ser caritativo, la filantropía moderna implica un fuerte deseo de comprender los problemas y resolverlos, así como un compromiso personal firme con lograr un cambio positivo.

Valor

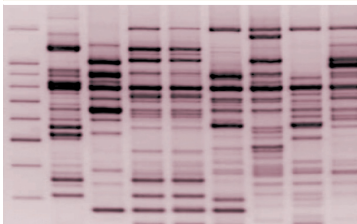
- Los filántropos pueden arimar el hombro cuando hay que correr riesgos para comprobar conceptos que el gobierno o el sector posteriormente puede llevar a la dimensión adecuada.
- La filantropía puede intervenir y participar de manera fundamental cuando los grupos de interés político o empresarial ignoran o agravan un problema.
- La filantropía puede ser punta de lanza cuando es necesario aportar recursos rápidamente ante un desastre.

¿De qué manera la filantropía hace una diferencia?

La filantropía ha desempeñado y todavía desempeña una función clave en dar forma al progreso en todo el mundo. Abajo proporcionamos unos cuantos ejemplos de grandes logros conseguidos mediante la filantropía.

El UBS Philanthropy Compass no sólo le presenta muchos ejemplos más, sino también las herramientas y las mejores prácticas para que su propia labor filantrópica logre los mejores resultados

Sin filantropía, todos nuestros genes se habrían convertido en patentes privadas.



Conforme el Proyecto del Genoma Humano iba avanzando en EE.UU., Wellcome Trust sugirió una iniciativa para conseguir una secuencia genómica mucho más larga en el Reino Unido. En 1992, este fideicomiso subvencionó la iniciativa británica para cartografiar el genoma humano. Desde el principio, Wellcome Trust insistió en que la naturaleza filantrópica de sus fondos implicaba que las patentes relacionadas con el genoma humano debían seguir siendo del dominio público. De esta manera, la filantropía pudo conseguir un bien público a partir de un gran descubrimiento científico cuyas implicaciones para el desarrollo de terapias genéticas son tremendamente positivas en el largo plazo

Fuente: www.wellcome.ac.uk/About-us/Policy/Policy-and-position-statements/WT002751.htm

Con una inversión de USD 400,000 al año, un hombre contribuyó a **cambiar la vida** de 3 millones de personas.



“Por qué tantas personas se estaban beneficiando del microfinanciamiento en todo el mundo, y tan pocas en Medio Oriente?”, se preguntó alguna vez el constructor de bienes raíces, Bob Pattillo. Más adelante, empezó a analizar qué infraestructura hacía falta y observó una grave carencia de herramientas fundamentales en la región y, en particular, qué poco material sobre microfinanciamiento se había traducido al árabe. Por lo tanto, Pattillo pagó las traducciones y alimentó el crecimiento y el desarrollo de la única organización coordinadora de microfinanciamiento en la región. En 7 años y con un gasto anual de sólo USD 400,000, contribuyó a que el número de árabes beneficiados con el microfinanciamiento aumentara de 40,000 a 3 millones.

Fuente: FSG

La dedicación y la persistencia de un filántropo han salvado la vida de un sinnúmero de conductores a la fecha.



Antes de la década de 1950, en mitad de las carreteras sólo se pintaban rayas blancas. El doctor en química industrial John Dorr postuló que de noche y cuando el clima era adverso, los conductores se pegaban demasiado a la raya central y ello ocasionaba accidentes frecuentes. En su opinión, esas líneas deberían pintarse en la cuneta. Dorr se las ingenió para convencer a la comisión de autopistas local de que le permitiera comprobar su hipótesis. Las pruebas confirmaron su teoría y redujeron el número de accidentes sustancialmente. Con ello, Dorr orquestó una campaña nacional para que las carreteras se pintaran como él sugería. Pocos años después de su descubrimiento, las líneas del lado de la cuneta tuvieron una acogida universal que cambió la seguridad vial en todo el mundo.

Fuente: The Foundation: A Great American Secret; How Private Wealth is Changing the World, Joel L. Fleischman

¿Cómo moldea al *mundo la filantropía*?

Las historias de éxito narradas arriba tienen una cosa en común: la visión y el empuje para hacer que las cosas pasen. Pero en estas historias son igualmente importantes las distintas maneras de hacer filantropía.

- El proyecto del genoma humano, por ejemplo, iba a requerir un flujo de fondos de filántropos para que llegara a buen fin y para garantizar que los resultados permanecieran dentro del dominio público.
- Bob Pattillo, por su parte, se dio cuenta de que la mejor manera de ayudar no era fondeando una ONG microfinanciera, sino aportando las herramientas, el conocimiento y las redes para estimular el desarrollo del sector.

- Por último, John Dorr se percató de que una campaña, respaldada con pruebas científicas y focalizada hacia los tomadores de decisiones adecuados, detonaría el cambio que él deseaba ver.

Estas experiencias nos muestran que la filantropía es un concepto multifacético que todos y cada uno de los filántropos pueden adaptar al problema por atender o a sus preferencias de participación personales. Aunque la orientación hacia la filantropía es fluida, se puede concebir como tres maneras de proceder: aportar recursos, fortalecer capacidades y promover el cambio. Estos procedimientos no son excluyentes entre sí y, en la mayoría de los casos, hay más de una orientación.

La aportación de recursos

¿Qué es? Brindar recursos a participantes ya existentes que están logrando resultados en la solución de un problema.

¿Qué puedo hacer? Hacer donaciones en dinero o especie, dirigir una actividad para recaudar fondos o crear nuevas fuentes de fondos.

¿Cuándo se aprovecha mejor esta modalidad? Cuando una organización fuerte ya tiene buenos programas en marcha, pero necesita recursos adicionales para acrecentar, extender o replicar su labor. Por ejemplo:

- Jackie Chan donó 1 millón de yuanes (USD 150,000) mediante su fundación para capacitar en materia de seguridad a los maestros en China.
- Warren Buffett decidió donar USD 31,000 millones a la Bill & Melinda Gates Foundation durante varios años para apuntalar sus actividades orientadas a la atención médica y reducción de la pobreza en todo el mundo.

El fortalecimiento de capacidades

¿Qué es? Aumentar la capacidad de los participantes para avanzar en la solución de un problema.

¿Qué puedo hacer? Estimular la capacidad organizativa de los participantes al darles la oportunidad de hacer contactos, al aportar para infraestructura u obtención de conocimientos o al donar para los costos operativos en general.

¿Cuándo se aprovecha mejor esta modalidad? Cuando el problema y sus posibles soluciones están claras. Sin embargo, hay pocos participantes que puedan actuar al respecto de manera significativa. Por ejemplo:

- Pierre Omidyar, fundador de eBay, ha apoyado la capacitación especializada de casi 500 empresarios sociales en todo el mundo.
- La Aga Khan Development Network apoya el crecimiento de la infraestructura de salubridad en Afganistán.

Las campañas a favor del cambio

¿Qué es? Movilizar múltiples participantes y recursos para atender la causa raíz de un problema y, al hacerlo, lograr un cambio social significativo y perdurable.

¿Qué puedo hacer? Convocar a participantes y lograr consenso, apoyar la investigación, propugnar la modificación de las políticas públicas y utilizar recursos financieros diversos (donativos e inversión).

¿Cuándo se aprovecha mejor esta modalidad? Cuando el problema es complejo e intrincado, cuando no resulta fácil comprender las soluciones y cuando muchos participantes distintos deben trabajar coordinadamente para lograr resultados. Por ejemplo:

- Evelyn Lauder fue el motor detrás de la ahora omnipresente campaña del lazo rosa para generar conciencia respecto al cáncer de mama.
- Edna Ruth Byler ha recibido el crédito por iniciar y extender el movimiento del "comercio equitativo" después de haber visitado Puerto Rico en 1946.

¿Qué significa *convertirse en filántropo*?

Ya sea que decida aportar recursos, fortalecer capacidades, directamente hacer campaña a favor del cambio o todo lo anterior, el filántropo tendrá que considerar los recursos, las recompensas y los riesgos.

Unos y otros variarán enormemente dependiendo de la problemática y de la orientación. Sin embargo, hay varios aspectos en común que deben sopesarse al embarcarse en una travesía filantrópica.

Recursos

La filantropía de ninguna manera se limita a dar dinero. La donación de tiempo, bienes raíces, obras de arte, conocimientos, activos empresariales y varios más es igualmente útil, o incluso más en muchos casos. Sin embargo, siempre es importante preguntarse: ¿el beneficiario puede manejar mi donación?

Participar en la filantropía no necesariamente implica una gran aportación de recursos. Donar puede ser una actividad puntual que implique poca participación personal y que, no obstante, logre un gran impacto. Alternativamente, los filántropos pueden invertir grandes cantidades de recursos para crear un movimiento que pueda transformar a la sociedad. Para el mundo que deseamos, existe un papel importante para cualquier tipo o cantidad de recursos. La clave es encontrar en qué nicho nos sentimos cómodos.



Recompensas

La mayor recompensa de la filantropía suele ser, casi siempre, el efecto logrado en un problema. Dependiendo de la orientación elegida, tanto el horizonte temporal como la magnitud del impacto de la filantropía pueden variar con base en el alcance y el tipo de participación.

Por ejemplo:

- Comprar camas para un hospital con el fin de que pueda atender a más pacientes repercute directa y, muchas veces, inmediatamente en las personas atendidas.
- Ayudar a que una universidad abra un programa de capacitación de enfermeras para elevar el número de empleados médicos es una iniciativa que tarda más tiempo en madurar, pero una vez que fructifica, beneficia a miles de personas.
- Defender mejores políticas de atención médica en un país pudiera no tener impacto hasta cinco o más años después, pero mejora millones de vidas.

Todo filántropo debería sopesar sus expectativas respecto a las recompensas a la hora de formular su orientación filantrópica.

“Cada dólar hace una diferencia. Y eso es cierto tratándose del notable compromiso por USD 31,000 millones de Warren Buffett con la Gates Foundation o del cheque por USD 25 de mi padre, ya fallecido, a la NAACP.”

Michael Bloomberg

Riesgos

La filantropía no está exenta de riesgos. En primer lugar, está el riesgo de fracasar: a veces, hasta los mejores proyectos se frustran y algunos incluso pueden —sin querer— empeorar las cosas. Sin embargo, muchas veces los fracasos ofrecen lecciones respecto a lo que sirve y lo que no, y la filantropía se presta mucho para correr riesgos y aprender de ellos. También es importante señalar que los donadores pueden arriesgarse a empañar su reputación si los fondos inadvertidamente se canalizan a causas ilícitas. Cuanto más se compromete o participa un filántropo, mayores son dichos riesgos. Para mitigarlos, es importante investigar a fondo a los posibles beneficiarios y socios. Además, el establecimiento de objetivos claros, la supervisión, la evaluación y el aprendizaje son maneras fundamentales de mitigar el riesgo al fracaso.



Los *tres enfoques* hacia la filantropía

La filantropía puede tener múltiples dimensiones. Esto significa que el filántropo en ciernes puede elegir la manera y la orientación que mejor le funcionen.

Estos modos distintos de participar pueden ser fluidos. La tabla de abajo no es un modelo prescriptivo para la actividad; más bien, brinda una visión general

de las características que suelen relacionarse con cada orientación filantrópica. Los filántropos pueden elegir distintas orientaciones para los distintos problemas que están abordando. Además, durante el transcurso de su ciclo de vida filantrópico, los filántropos por lo general utilizan todas estas orientaciones simultáneamente.

¿Cuál es la orientación?	¿Cuándo es apropiada?	Vehículos conducentes del impacto: ¿qué financiar?	Sistemas y estructuras: ¿cuáles se necesitan?
Aportación de recursos	• Cuando las organizaciones fuertes ya están aplicando programas eficaces, pero necesitan recursos adicionales para extender su labor o replicarla.	• Donación personal a organizaciones sin fines de lucro ya existentes. • La donación puede darse directamente o mediante intermediarios, como pueden ser fundaciones u ONG.	• Las donaciones pequeñas requieren de poca estructura. • Las donaciones cuantiosas o numerosas requieren de sistemas de selección y de investigación. • Crear una fundación propia no siempre es la mejor opción.
Fortalecimiento de capacidades	• Cuando el problema y sus posibles soluciones se comprenden bien, pero hay pocos participantes capaces de actuar y lograr un efecto significativo.	• Otorgar financiamiento directo a las organizaciones para fortalecer sus capacidades. • Otorgar fondos a otras organizaciones que brindan servicios de fortalecimiento de capacidades o establecimiento de contactos.	• Requiere de expertos y personal para el programa. • Pudieran requerirse sistemas de medición y evaluación más complejos.
Campañas a favor del cambio	• Cuando el problema es complejo, las soluciones no se comprenden bien y muchos participantes diferentes deben trabajar juntos para conseguir resultados.	• Posicionarse como líder en ese ámbito y así fondear la campaña propia y a las organizaciones que participan en la campaña. • Fondear a las organizaciones que realizan propug-nación e investigación, o tienen capacidad de convocatoria.	• Se requieren líderes connotados y confiables al frente del programa. • Una revisión constante de la estrategia fundamental para evaluar los procesos. • Pudieran desarrollarse o fortalecerse las plataformas de colaboración (por ejemplo, asociaciones público-privadas).

Sección 2

¿Cómo planear su labor filantrópica?

Capítulo 2	Conformar su visión	Página 19
Capítulo 3	Decidir su orientación	Página 25
Capítulo 4	Formular una estrategia	Página 31

Capítulo 2

Conformar su visión

¿Qué es una *visión* y por qué necesito una?

Definición

Una visión describe cómo desea que sea el mundo. Es tanto un ideal como un proyecto a largo plazo; sirve de inspiración y motivación para orientar sus quehaceres filantrópicos.

Valor

- Define qué apariencia tendrá el éxito en su labor filantrópica.
- Anuncia a otros, de manera fácil de entender, lo que su labor filantrópica está tratando de lograr.
- Ayuda a concentrar sus actividades filantrópicas en lo que a usted le importa más.
- Sirve como punto de partida para todas las actividades y decisiones futuras en materia de filantropía.

Entonces, ¿qué desea lograr?

Las oportunidades para la filantropía son ilimitadas. En casi cada esfera de la actividad humana, el dar de manera significativa y focalizada puede mejorar la vida. Ante tan amplia variedad de posibilidades, incluso el filántropo con visión más clara o la persona en la mejor situación financiera pudiera titubear antes de responder la pregunta “¿qué quiero lograr?”.

Tal vez usted ya tenga una visión detallada de lo que quiere lograr mediante su labor filantrópica. Su deseo de participar pudiera basarse en una vivencia particular, en cierta afinidad con una nación o comunidad específicas, o, tal vez, provenir del deseo de seguir aplicando su experiencia profesional en un contexto social. Todo esto le ayudará a encontrar un punto de partida y a esclarecer qué desea conseguir.

Con base en lo anterior, en este capítulo lo guiaremos por un proceso de introspección que explorará sus motivaciones y experiencias, así como sus habilidades y recursos para decidir en qué problema concentrarse, a quién ayudar y dónde actuar.

Este proceso puede ser muy personal, ya que suele evocar recuerdos o vivencias difíciles. Además, es un proceso que lleva tiempo, pues el objetivo es aclarar motivos y expectativas y obtener conocimientos que permitan tomar decisiones tangibles y bien informadas.



La conformación de la visión es el paso más crucial para su labor filantrópica porque sentará los cimientos de todas las actividades posteriores. Así que tómese su tiempo y hágase todas las preguntas que sean necesarias respecto a usted y respecto a los demás.

Comprender su *impulso filantrópico*

Para muchas personas, la filantropía es un acto muy emocional, incluso espiritual; es algo que hacemos no porque debamos, sino porque decidimos hacerlo. Así que, naturalmente, el punto de partida para edificar

una visión es ver dentro de uno y preguntarse cuál es la fuente de nuestra pasión y qué es lo mejor que podemos aportar.

Motivaciones y experiencias, ¿cuál es la fuente de su pasión?



¿Ha detectado una oportunidad que no esté recibiendo los fondos o la atención necesarios?

¿Ha encontrado un problema social o ambiental apremiante durante la realización de sus actividades de negocios?

¿Alberga fuertes convicciones (por ejemplo, religiosas o morales)?

¿Está buscando una manera de unir a su familia en torno a un proyecto común?

¿Ha tenido una vivencia personal profunda —tal vez un amigo o familiar enfermo— o realizado un viaje muy revelador?

¿Alguien se ha inspirado para crear un legado perdurable?

¿Algún suceso, como un desastre natural o una emergencia, ha activado su deseo de ayudar?



Habilidades y recursos, ¿qué es lo mejor que puede aportar?

¿Cuenta con experiencia o conocimientos especializados que puedan aplicarse a un problema social o ambiental?

¿Qué recursos puede aportar a su quehacer filantrópico, por ejemplo, efectivo, bienes raíces, arte, mercancía o tiempo?

¿Quiere aportar recursos empresariales, como empleados, clientes, proveedores, etc.?

¿Dispone de contactos y relaciones que puedan impulsar sus ambiciones filantrópicas?

Mientras repasa estas preguntas (u otras más que le surjan), debería ser capaz de esbozar un cuadro de lo que lo motiva y de lo que pudiera respaldar debido a su posicionamiento particular. Este entendimiento lo ayudará a elegir de manera más informada su visión filantrópica.

En particular, hará de su labor filantrópica algo realmente suyo y llevará su aportación más allá de lo financiero. Partir de las motivaciones propias garantiza que los resultados subsecuentes sean acordes con las expectativas; esto crea una retroalimentación positiva que anima a la mayoría de los filántropos a participar más y más con el tiempo.

Elegir *un punto focal*

Armado con un entendimiento de sus motivos para participar en la filantropía y de lo que puede aportar más allá de su capacidad financiera, es hora de que decida el punto focal de su acción.

No olvide que su punto focal pudiera cambiar conforme vaya entendiendo la causa que apoya y familiarizándose con la filantropía. Entonces, ¿cómo encontrar el punto focal futuro de las actividades filantrópicas? Necesita contestar tres preguntas:

¿Qué?

El tema en el que participará y, más específicamente, la causa que desea apoyar.

¿Dónde?

La huella geográfica de sus intervenciones.

¿Quién?

Los beneficiarios de sus actividades filantrópicas.

¿A quién ayudará?

- **Grupo de edad**, por ejemplo, niños, jóvenes, adultos, ancianos.
- **Género**, por ejemplo, mujeres/niñas.
- **Población**, por ejemplo, campesinos, inmigrantes o comunidades étnicas o religiosas.
- **Comunidades socio-económicas**, por ejemplo, indigentes, empresarios en ciernes, microempresarios.



¿En qué problema se enfocará?

- Lograr avances en la curación de una **enfermedad**.
- Atender un problema **ambiental**.
- Promover la **justicia social**.
- Volver más accesible la **educación**.
- Impulsar las **artes** y la **cultura**.
- Brindar ayuda durante **desastres**.
- Incrementar la asistencia **social**.

¿Dónde actuará?

- ¿En su país o en el extranjero?
- ¿A qué nivel?
Global, regional, nacional, comunitario.

La importancia de ser específico

Cuanto más específico sea punto focal, más fácil resultará definir una misión y objetivos filantrópicos concretos. Ser específico respecto a aquello en lo que se concentrará, el sitio donde actuará y las personas a las que ayudará tiene dos beneficios. En primer lugar, las posibilidades de éxito aumentan si concentra sus esfuerzos en algo viable. En segundo, resulta más fácil determinar las actividades necesarias para alcanzar su objetivo, así como medir los avances logrados. En términos generales, tener miras amplias en un aspecto debería complementarse con tener un punto focal reducido en otro. Por ejemplo: deseo mejorar la educación primaria (reducido) para todos los niños (amplio) en un distrito específico de Zambia (reducido).

Definir su visión

La visión será fundamental para su travesía filantrópica. Es una descripción concisa de un propósito perdurable que no depende de las condiciones actuales, que es capaz de brindar satisfacción infinita y que no debe confundir con la misión, mucho más puntual y táctica.

El enunciado de la visión será crucial para explicar y compartir con otros lo que se está haciendo. Es la manifestación por escrito de las intenciones y le permite verificar constantemente si sigue siendo fiel al camino que usted se ha trazado. Los mejores enunciados de una visión son declaraciones intrépidas y claras de cómo deberían ser las cosas, pero dando margen a la innovación y la evolución en la manera de lograrlo. Por lo general es:

Idealista – Describe cómo deberían ser las cosas, más que cómo son actualmente.

Focalizada – Establece el qué, el dónde y el quién que anclarán los esfuerzos.

Concisa – Sintetiza las intenciones de manera ágil y comprensible.

Memorable – Capta la atención de clientes potenciales e inspira sus acciones.

La visión general que decidirá para usted estará muy relacionada con su misión. La principal diferencia entre ambas es que la misión es más concreta, tal vez incluye un marco temporal e indica de qué manera se va a actuar.

¿Qué? ¿Dónde? ¿Quién?	Ejemplo de enunciado de visión	Ejemplo de organización
Qué: Derechos Dónde: India Quién: Niños	<i>“Una nación protectora de los niños que garantice los derechos y la protección de la infancia.”</i>	Childline India Foundation
Qué: VIH y sida Dónde: Sudáfrica Quién: Programas de salubridad y desarrollo en las comunidades	<i>“Ser la organización puntera en favorecer los programas comunitarios de atención médica primaria y desarrollo para hacer frente al VIH y al sida en Sudáfrica.”</i>	Aids Foundation of South Africa
Qué: Indigencia Dónde: Global Quién: Jóvenes y adultos marginados	<i>“Prevenir la indigencia mediante soluciones sostenidas que mejoran el bienestar económico y social de los jóvenes y los adultos más marginados.”</i>	Oak Foundation



¿Cuál es su visión?

Saber cuáles son sus motivos y recursos, y hacia dónde le gustaría dirigirlos, es todo lo que usted necesita para empezar a esbozar su primer enunciado de visión. La visión será un trabajo en proceso por largo tiempo; de hecho, determinará toda la planificación de su labor filantrópica. Así que no se apresure y tenga en cuenta que el enunciado de una visión nunca es fundamentalmente correcto o incorrecto. ¡Representa su elección!

Capítulo 3

Decidir su orientación

¿Qué *orientación filantrópica* es adecuada para usted?

Definición

La orientación describe qué función desea desempeñar usted en la causa elegida, con base en el grado de compromiso, ambición y apropiación que esté dispuesto a asumir.

Valor

- Le ayuda a tener claro qué tipo de filántropo quiere ser.
- Proporciona una guía para trazar su trayectoria filantrópica y, en particular, formular una estrategia.
- Le permite enfocarse en sus fortalezas y así maximizar su eficacia.
- Actúa como filtro para ayudarle a decidir qué oportunidades son más (o menos) apropiadas.

¿Qué orientación encaja mejor con su visión?

Una visión es el primer paso esencial de la travesía filantrópica: establece dónde concentrar energía y recursos. Sin embargo, hay varias maneras de darlo. La selección de la orientación deseada (¿qué tipo de filántropo quiero ser?) sirve como un filtro que permite formular una estrategia acorde con las preferencias. Para que su labor filantrópica pueda ser una vivencia satisfactoria, tiene que elegir la orientación adecuada. Para determinar cuál es la mejor orientación para lograr su visión, primero necesita una hipótesis clara de cuál es el problema en particular que está intentando resolver. Debería preguntarse cuáles son las causas subyacentes del problema y cuáles son los otros factores que lo propician. Por ejemplo, tal vez ha notado que los niños de su ciudad no saben leer bien. Tal vez su hipótesis es que los maestros no han reci-

bido suficiente capacitación, que la infraestructura es inadecuada, que no disponen de libros ni de material didáctico o, viendo las cosas desde otro ángulo, que los niños no desayunan antes de ir a la escuela y por eso no pueden aprender o que los padres no ponen el ejemplo porque no le leen a sus hijos en casa.

Dos puntos importantes:

1) no dé las cosas por hecho; investigue, lea y hable con sus beneficiarios potenciales o con las organizaciones que trabajan con ellos, para así intentar comprender las causas; 2) sea consciente de que, cualquiera que sea la hipótesis que usted elija de los principales factores coadyuvantes, se trata de eso, una mera hipótesis que debe comprobarse o refutarse conforme avance en su labor. Esta hipótesis debería ser la esencia de su orientación.

En general, son tres las orientaciones que puede adoptar como filántropo. Sin embargo, cabe destacar que no son mutuamente excluyentes y que lo más probable es que adopte una combinación de dos o más orientaciones, dependiendo de sus objetivos. La preponderancia de una u otra



también pudiera cambiar con el tiempo. Además, al ir aprendiendo sobre la esfera de actividad en la que realizará su labor, bien pudiera tener que atender otros problemas relacionados, lo que a su vez lo llevaría a modificar su orientación.

Su orientación

Aportar recursos

Dar recursos a los participantes existentes que ya están logrando avances en la solución a un problema.

Fortalecer capacidades

Aumentar la capacidad de los participantes para lograr avances en la solución a un problema.

Hacer campaña a favor del cambio

Movilizar múltiples participantes y recursos para atender la causa raíz de un problema.

Una visión, – *tres orientaciones* diferentes

La orientación que elija tiene implicaciones importantes para lo que terminará haciendo con su trabajo filantrópico. Los ejemplos a continuación muestran que tres filántropos comparten la misma visión, pero la siguen con orientaciones distintas.

Ninguna de las orientaciones es correcta o incorrecta, más o menos valiosa. Los tres filántropos han elegido orientaciones acordes a su comprensión del tema y a sus capacidades y preferencias personales.

Visión: “Todos los niños en mi ciudad natal serán capaces de leer bien y disfrutar la lectura para cuando cumplan nueve años de edad.”

Su orientación

Ejemplo Aportar recursos



El matrimonio Lee tenía la hipótesis de que la capacidad para leer y escribir mejoraría si más niños tomaran clase después de la escuela y asistieran a campamentos de lectura durante el verano. La fundación local de la comunidad les informó que, si bien cuentan con expertos, la barrera principal es la falta de fondos para ampliar los programas y llegar a más niños. Los Lees saben que la fundación de la comunidad cuenta con expertos en instrucción elemental, así que crean un fondo asesorado por donantes dedicado a la enseñanza de la lectura y la escritura y permiten que el personal de la fundación comunitaria administre la inversión del fondo y evalúen los avances logrados por los beneficiarios del donativo.

Ejemplo Fortalecer capacidades



El Sr. Patel está decidido a asegurarse de que mejoren los niveles de lectura y escritura en su ciudad. Sus padres eran maestros, así que él cree que existe una fuerte relación entre los maestros y el aprendizaje de los estudiantes. El Sr. Patel corroboró este supuesto hablando con los expertos locales al respecto. Así, decidió colaborar con las universidades locales para reforzar la capacitación de los maestros, particularmente en el campo de la instrucción elemental. Desea honrar a sus padres con este proceso y crea una fundación con el nombre de ellos, la cual proporciona financiamiento durante 3 años a las universidades para que fortalezcan sus programas de capacitación para maestros. Al Sr. Patel le gusta ver su financiamiento en acción, así que visita regularmente las universidades que reciben los apoyos de su fundación para hablar con los profesores en capacitación, enterarse de los cambios en el plan de estudios que están dando buenos resultados y dónde se requieren más mejoras.

Ejemplo Hacer campaña a favor del cambio



La Sra. Schmidt leyó en el periódico que sólo 20% de los padres de familia de su ciudad leen con sus hijos. Se remite a algunos estudios importantes que demuestran el efecto positivo que tiene en los niños que sus padres les leen y se da cuenta de que su experiencia y la red de profesionales que ella conoce pueden hacer una diferencia. Así que, junto con sus amigos, lanza una campaña en los medios de comunicación encaminada a lograr que más padres lean con sus hijos. Le pide a la estación de televisión local que done tiempo al aire para la campaña. Un año después, la Sra. Schmidt le pide al periódico que vuelva a aplicar el estudio y el resultado es que 40% de los padres en su ciudad ahora lee con sus hijos. Por último, decide reunirse con los alcaldes de cinco de las ciudades vecinas para informarles sobre el éxito de su campaña con el fin de que ellos también la apliquen.

Preferencias personales para consideraciones fundamentales

Marque sus preferencias para cada una de las sucesiones lineales:

Preferencias personales

Pasivo

Participación personal

Activo

Sólo dinero

Alcance de los recursos

Tiempo, contactos, experiencia

Moderada

Disponibilidad de recursos

Alta

Anonimato

Notoriedad

Pública

Preferencias respecto a su labor filantrópica

Independiente

Colaboración

Participante en una red

Enfoque único

Concentración de esfuerzos

Varios intereses

Métodos probados

Innovación/apetito por el riesgo

Muy experimental

Largo

Tiempo para ver resultados/compromiso con la iniciativa

Corto

Pensar en las preferencias personales al considerar lo señalado arriba le dará indicios respecto a qué orientación va mejor con su personalidad. Las orientaciones son fluidas y puede utilizar varias al mismo tiempo conforme su labor filantrópica vaya evolucionando. Éstas son algunas características generales de las tres orientaciones.

Aportar recursos	Fortalecer capacidades	Hacer campaña a favor del cambio
– Hacer sólo contribuciones monetarias – Tener un único punto focal – Tener la opción de comprometerse por menos tiempo	– Aportar tiempo, contactos y experiencia – Estar en el ojo público – Centrar esfuerzos en problemas y organizaciones de distinto tipo	– Estar en el ojo público – Recurrir a las redes – Comprometerse por un periodo prolongado

La naturaleza de su causa

Las preferencias son importantes, pero no constituyen el único factor que debería influir en lo que decidamos hacer. Un error común es suponer que porque queremos actuar de cierta manera, esa manera es la correcta. Ni lo uno ni lo otro es apropiado en todos los casos y tal vez necesitamos salir de nuestra zona de confort para combatir una problemática. Por lo tanto, es importante dedicar cierto tiempo a comprender la naturaleza de la causa que hayamos elegido y así asegurarnos de que lo que queremos hacer realmente concuerda con lo que es necesario hacer.

Más preguntas para considerar

Al elegir una visión y una orientación, ha avanzado mucho en el proceso de determinar qué hacer mediante su trabajo filantrópico. Todavía deberá tomar muchas decisiones para que esto se traduzca en acciones.

Estrategia: ¿Qué necesidades y oportunidades específicas dentro del área de interés abordará mediante su labor filantrópica? ¿Qué estrategia seguirá para alcanzar sus metas?

Determinación y valoración: ¿Qué proyectos debería fundear? ¿Cómo puede encontrar a las personas y organizaciones adecuadas? ¿Cómo debería valorarlas?

Aprendizaje y evaluación: ¿Cómo sabrá si está avanzando en la dirección correcta? ¿Cómo seguirá los avances y medirá el efecto de su labor filantrópica?

Vehículo: ¿Necesitará crear una fundación propia? ¿Qué otras estructuras filantrópicas existen y cómo elegir la adecuada para su(s) meta(s)?

Gobernanza y personal: ¿Necesita contratar empleados para alcanzar su visión? Si es así, ¿cuántos necesita y dónde puede encontrarlos?

Activos: ¿Cómo puede aprovechar todos sus activos, líquidos o fijos, para maximizar el efecto de su labor filantrópica?

Capítulo 4

Formular una estrategia

¿Qué es una *estrategia* y por qué es valiosa?

Definición

Una estrategia precisa qué necesita hacer para alcanzar sus metas, cómo encajan esas acciones unas con otras y dónde actuará.

Valor

- Le ayuda a centrarse en sus metas, fijar prioridades y elegir entre distintas opciones con igual peso.
- Le proporciona una base para elegir con quiénes trabajar y qué oportunidades apoyar.
- Le permite reconocer el éxito cuando lo ve.
- Le ayuda a aprender de su labor filantrópica y a mejorar lo que hace.

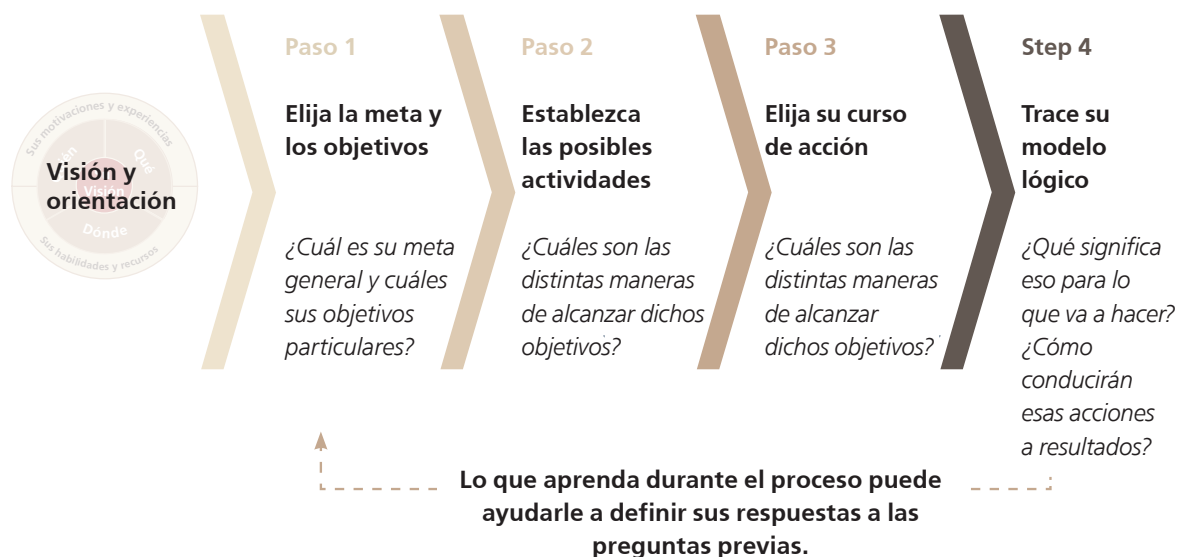
¿Qué lógica seguirá su labor filantrópica?

Hasta ahora, se ha hecho preguntas respecto a qué tipo de filántropo quiere ser: ¿en qué, en quién y en dónde quiere que esté su punto focal?; ¿cuál orientación desea adoptar? y ¿cuáles son sus horizontes temporales y su perfil de riesgo?

Al formular una estrategia, usted parte de estas premisas mediante cuatro pasos que condensan el tipo de actividades y de socios que necesitará para

alcanzar la visión que ha manifestado para usted. Se trata de un proceso iterativo; responder cualquier pregunta posterior le ayudará a entender mejor las anteriores.

Siguiendo este proceso podrá evitar el error común de utilizar los recursos a mano para definir su labor filantrópica. Como dice el dicho: "en época de guerra, todo hueco es trinchera".



Preguntas indispensables para formular la estrategia

Puede construir su estrategia respondiendo unas cuantas preguntas focalizadas en cada etapa del proceso. Las preguntas que debe hacerse en cada paso aparecen en la mitad superior de esta página, mientras que en la mitad inferior están

ejemplificadas tomando el caso de una filántropa que desea mejorar las oportunidades laborales para las mujeres en Maharashtra, India.

En su intento de responder estas preguntas, tendrá un primer encuentro cercano con los desafíos,

Paso 1

Elegir la meta y los objetivos

- ¿Cuál es su hipótesis del problema en particular que está tratando de solucionar (la utilizó para formular su orientación)?
- Con base en su visión, ¿cuáles son sus objetivos? ¿Qué es exactamente lo que desea lograr?
- ¿Qué impacto quiere tener en esas prioridades? ¿Cuáles objetivos particulares desea lograr?

Ejemplo

- La visión de una filántropa es mejorar las oportunidades laborales para las mujeres en Maharashtra, India.
- Al percatarse de que su visión es demasiado amplia como para formular una estrategia, investiga a fondo y descubre que hay abundantes puestos de trabajo, pero las mujeres no siempre tienen los conocimientos necesarios para poderlos ocupar.
- Formula un enunciado de misión más reducido: “aumentar el porcentaje de mujeres que asisten a escuelas vocacionales”.
- Con el fin de que su misión sea medible, decide una meta específica: “incrementar 30% el porcentaje de mujeres inscritas en las tres principales escuelas de capacitación vocacional en 5 años”.

Paso 2

Establecer las posibles actividades

- ¿Qué se requerirá para solucionar los problemas que ha detectado? ¿Cuáles son las distintas maneras de abordarlos? ¿Qué cambios necesitarían ocurrir?
- ¿Cuáles son las opciones posibles para detonar estos cambios? ¿Qué ha funcionado bien anteriormente?
- ¿Qué recursos se requieren para realizar las actividades necesarias?
- ¿Quién más está trabajando en esto? ¿Hay brechas que no han sido atendidas por otros participantes?
- ¿Existen oportunidades de colaboración?

Ejemplo

- La filántropa entrevista a expertos de Maharashtra para saber más sobre las opciones disponibles para avanzar hacia su meta:
 - Ofrecer becas a las mujeres que asisten a las escuelas vocacionales;
 - Colaborar con los bancos para crear productos especializados de ayuda financiera;
 - Asegurarse de que las escuelas secundarias faciliten la transición a las escuelas vocacionales;
 - Crear una campaña de sensibilización sobre las escuelas vocacionales dirigida a las mujeres;
 - Edificar una nueva escuela vocacional sólo para mujeres.
- Luego de haber esbozado todas las opciones anteriores, descubre que hay brechas (en las becas y en la ayuda financiera).

las características, la ciencia y los hechos de la causa que desea atender. Esto pudiera requerir mucho trabajo y debería echar mano de la mayor cantidad posible de ayuda externa. Cuando esté trabajando en su estrategia, no dude en remitirse a las preferencias

personales que lo llevaron a elegir una orientación filantrópica en particular.

Para cada actividad o curso de acción elegido, su decisión final debería concordar con su orientación.

Paso 3

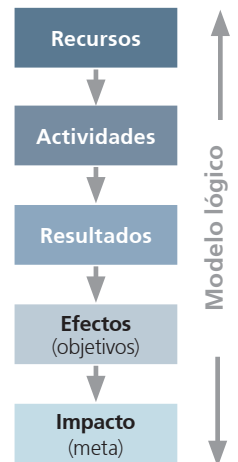
Elegir el procedimiento

- ¿Cuál de las diversas opciones señaladas en el paso 2 encaja mejor con mi orientación filantrópica?
- ¿En qué puedo resultar más útil, dados mis recursos, contactos y experiencia?
- ¿Qué actividades realizaré?
- ¿Con quién debería colaborar?
¿Cómo puedo aprovechar lo que otros están haciendo?

Paso 4

Trazar el modelo lógico

Hay muchas denominaciones para lo que llamamos “modelo lógico”, como “marco lógico” y “cadena lógica”. El modelo incluye una fase de planeación en la que se fijan la meta y los objetivos y se planean las actividades. Todo esto se sustenta en los recursos que usted puede aportar. Posteriormente, en una fase de evaluación, puede analizar los resultados de sus actividades, los efectos (objetivos deseados) y el impacto (meta deseada).



Ejemplo

- Tras reflexionar respecto a sus preferencias filantrópicas personales y sus recursos, la filántropa se da cuenta de que no desea formar una nueva institución, no sabe cómo realizar una campaña de sensibilización y no tiene tiempo para colaborar con escuelas secundarias.
- Pero con su experiencia en el sector financiero, sí entiende de becas y de ayuda financiera.
- Decide asociarse con un banco local para crear un producto financiero innovador que combine el donativo que ella otorga y los préstamos que da el banco.
- A las mujeres que logren terminar sus estudios vocacionales, la filántropa les pagará 25% del préstamo.

Ejemplo

Recursos:

USD 250,000
Experiencia financiera

Actividades:

Colaborar con las escuelas vocacionales con el fin de publicitar las oportunidades de capacitación para la mujer.

Colaborar con los bancos locales para otorgar becas a las mujeres candidatas.

Resultados:

Número de mujeres que solicitaron beca.

Número de mujeres que lograron inscribirse y terminaron la capacitación gracias a las becas.

Objetivos / Efectos:

Aumento en el porcentaje de mujeres que adquieren las habilidades necesarias para competir en el mercado laboral local.

Meta / Impacto:

Mejores oportunidades laborales y participación económica para la mujer.

Consideraciones prácticas

	Comience con la meta final Un error común en la filantropía es determinar primero las actividades que se van a apoyar y luego buscar un problema al cual aplicarlas, lo cual suscita una estrategia desalineada que impide el cumplimiento de la visión. Para evitar este error, parta de una meta clara y luego reflexione respecto a la mejor manera de alcanzarla.
	Repita Para muchos problemas, la estrategia “correcta” pudiera no ser evidente o ni siquiera conocida. Cada uno de los cuatro pasos para formular una estrategia le ayudarán a conocer mejor su causa. Tal vez tenga que realizar el proceso varias veces antes de tener una estrategia viable con la cual se sienta cómodo.
	Incluya a las partes interesadas Para tener éxito, su labor filantrópica debe tocar la vida de otras personas. Trátese de pacientes hospitalizados o de visitantes en una galería de arte, los beneficiarios con frecuencia tendrán apreciaciones únicas sobre cómo lograr un impacto. Sus recomendaciones y retroalimentación serán invaluable para ayudarlo a decidir su punto focal.
	Anote los supuestos Formular una estrategia no implica ser capaz de predecir el futuro. Sin embargo, sí significa formular supuestos. Siempre que sea posible, los supuestos deberían basarse en evidencia de lo que funciona. Es importante anotarlos explícitamente, para que pueda actualizarlos conforme vaya aprendiendo.

Primeros pasos en la formulación de su estrategia

La elaboración de una estrategia pudiera representar la primera vez que tenga que ahondar en la causa elegida y acumular su propio conocimiento en la materia. Para lograrlo, necesitará ubicar las fuentes de información y los socios correctos para asesoría e intercambio de opiniones. Las preguntas y los puntos mencionados abajo son un buen inicio para este proceso.

¿Dónde encontrará información sobre la causa elegida?

Algunas posibles fuentes de información:

- Amigos y contactos que trabajan en el medio
- Asesores externos
- Informes anuales de fundaciones/organizaciones sin fines de lucro
- Académicos expertos
- Conferencias

¿A quién incluirá en la formulación de su estrategia?

Algunas posibles partes interesadas:

- Los beneficiarios previstos de su labor filantrópica (por ejemplo, padres de familia y niños)
- Profesionistas (por ejemplo, maestros)
- Expertos
- Otros filántropos
- Líderes cívicos / empresariales / políticos

Sección 3

¿Cómo llevar a cabo su labor filantrópica?

Capítulo 5	Detectar y evaluar las oportunidades	Página 39
Capítulo 6	Aprender de las evaluaciones	Página 45
Capítulo 7	Elegir un vehículo filantrópico	Página 53
Capítulo 8	Gobernanza y empleados	Página 59
Capítulo 9	La filantropía y sus activos	Página 65

Capítulo 5

Detectar y evaluar las oportunidades

¿A quién debería apoyar y por dónde empiezo?

Definición

Un proceso de detección y selección es lo que le permite tomar decisiones inteligentes y sistemáticas respecto a quién apoyar y cómo, para así traducir visión y estrategia en una actividad concreta.

Valor

- Le permite encontrar a los socios más adecuados para llevar a buen fin la visión y los objetivos.
- Ayuda a sus posibles socios a entender si deben ponerse en contacto con usted y cómo hacerlo.
- Le proporciona una manera clara y sistemática de elegir entre oportunidades diversas.
- Le proporciona una base sobre la cual evaluar los riesgos posibles y los beneficios de las opciones a su alcance.
- Le permite concentrar su tiempo en las opciones más prometedoras

¿Cómo encontrar oportunidades?

Tras haber reflexionado acerca de su visión, su orientación y su estrategia filantrópica, el siguiente paso consiste en detectar oportunidades y socios en concreto con quienes pueda colaborar.

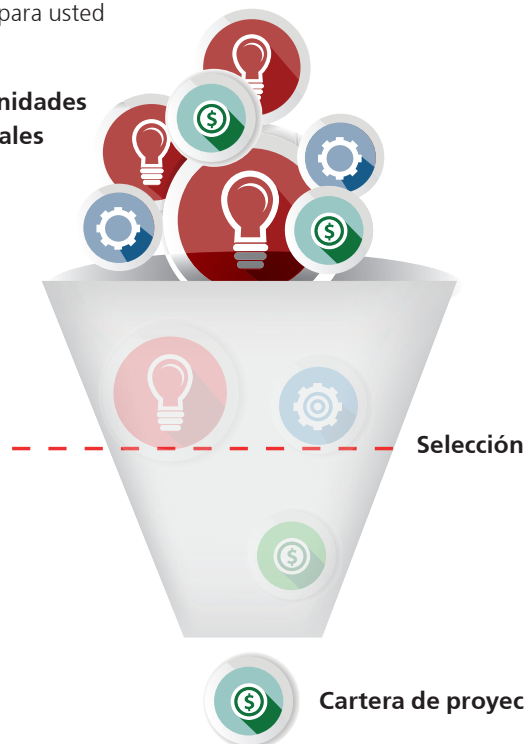
Este proceso implica dos componentes fundamentales:

- Buscar oportunidades y socios potenciales
- Evaluar si son adecuados para usted

Tanto los elementos anteriores como ciertas consideraciones prácticas se analizan en este capítulo.

Aunque las recomendaciones personales pudieran influir en la decisión final de apoyar una iniciativa, antes de tomarla debe seguir un proceso de identificación y selección del proyecto.

Oportunidades potenciales



Buscar los socios y las oportunidades adecuados

Este es el primer paso de su labor filantrópica, uno fundamental para garantizar el impacto y la satisfacción futuros. Cómo encuentre socios y oportunidades dependerá de si participa en un campo donde ya hay

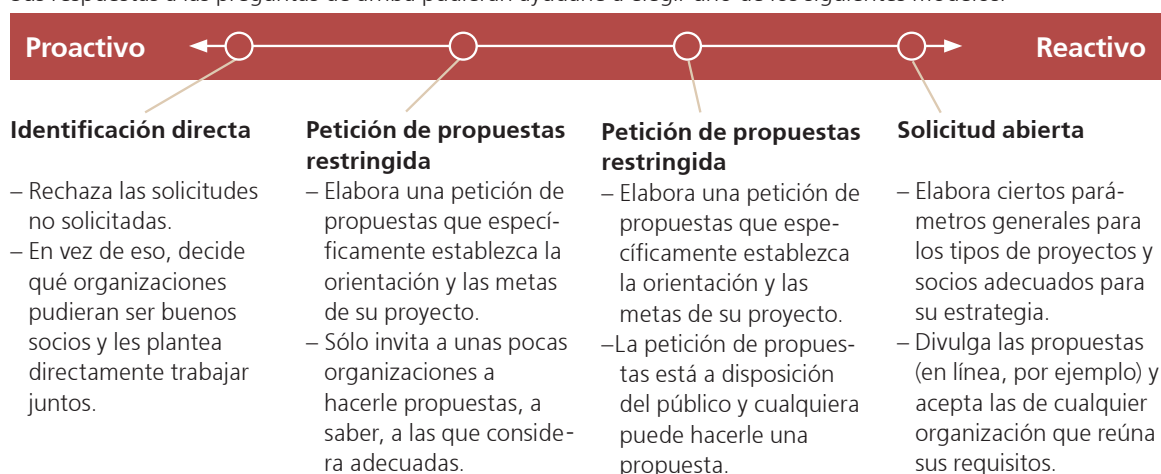
muchas organizaciones trabajando o en uno donde hay pocas. Será necesario aplicar un proceso diferente dependiendo de su situación particular.

La selección del proceso de búsqueda

Responda cada una de las preguntas en la sucesión lineal. Cuando termine, observe hacia dónde gravitan sus respuestas. Esto debería ayudarle a determinar cómo encontrar a sus futuros socios o las oportunidades para financiar.

A fondo	← ¿Qué tan bien conoce el problema? →	Superficialmente
Sí	← ¿Conoce organizaciones que estén trabajando en su causa? →	No
Unas pocas	← ¿Cuántas hay? →	Muchas
Sí	← ¿Tiene en claro con cuáles proyectos alcanzará su meta? →	No
Sí	← ¿Tiene una idea clara del problema que va a atender? →	No
Pocos y/o grandes proyectos	← ¿Qué cartera de proyectos tiene en mente? →	Muchos y/o pequeños proyectos

Sus respuestas a las preguntas de arriba pudieran ayudarle a elegir uno de los siguientes modelos:



Más de una orientación

Estos métodos pueden utilizarse juntos o por separado. Por ejemplo, podría contar con un proceso de solicitud abierta para recibir ideas sobre conceptos o prepropuestas, y luego invitar sólo a los candidatos prometedores a presentar una oferta. En algunos países, la identificación directa será posible porque el sector se encuentra bien estructurado y organizado, pero en otros será necesario recurrir a un proceso de solicitud abierta.

Evaluación de los proyectos y las organizaciones

Ya sea que opte por una orientación proactiva o por una reactiva, necesitará de ciertos criterios para evaluar la posible idoneidad de un socio o proyecto. En la modalidad proactiva, la evaluación tendrá que realizarse antes de que inicie la búsqueda. En la modalidad reactiva, tendrá que realizarla antes de que lleguen las propuestas.

Hay varios criterios para ello. Estos dos ángulos resultan una manera útil de organizarlos:

¿Armoniza el proyecto con su visión?

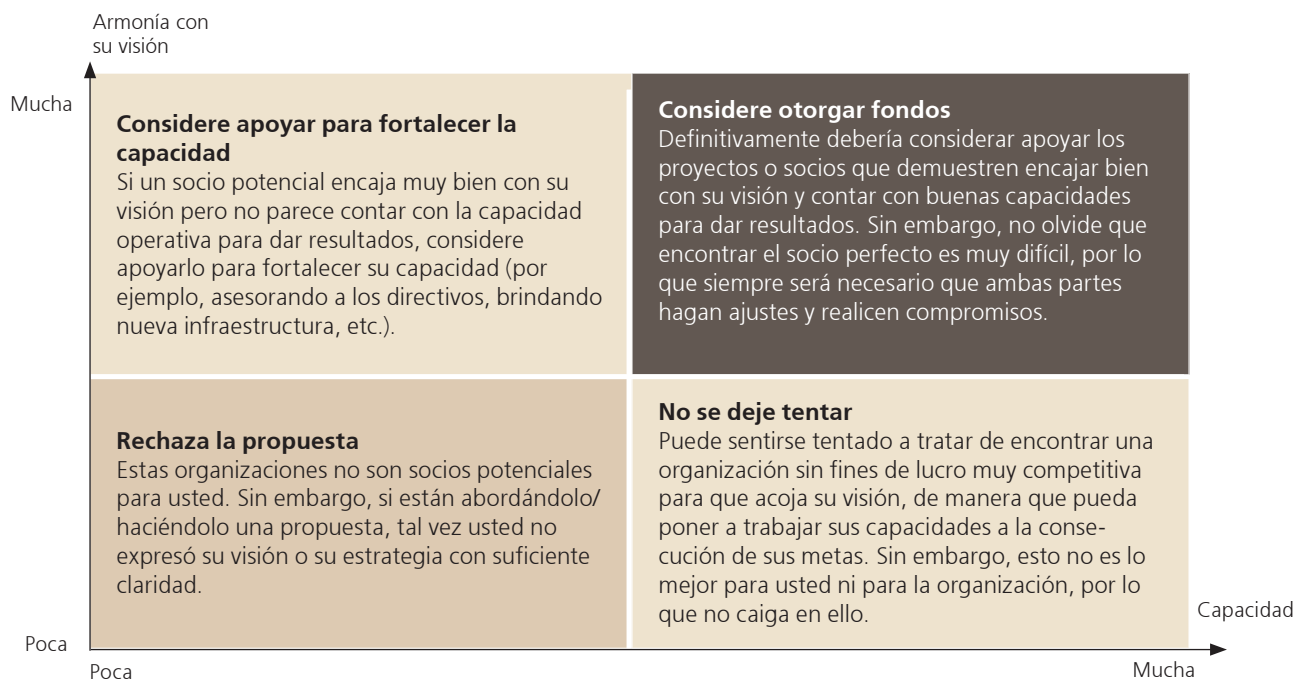
- ¿Comparte su punto focal? (qué, dónde, a quién)
- ¿Está muy en armonía con su estrategia?

- ¿Encaja bien con sus otras actividades?
- ¿Qué tan bien planeada está la aplicación? ¿Aborda todas las preguntas que se hizo? ¿Pasa por alto las preguntas difíciles?

¿El socio tiene la capacidad de materializar la meta del proyecto?

- ¿Tiene una trayectoria de éxito en la consecución de objetivos de proyectos?
- ¿Cuenta con la capacidad financiera, humana y técnica para alcanzar el objetivo del proyecto?
- ¿El equipo administrativo parece capaz y eficaz?

Los proyectos potenciales pudieran entonces entrar en una de las siguientes cuatro categorías:



¿En qué etapa me involucro en una oportunidad?

Si considera el desarrollo de las iniciativas que apoya como una sucesión de avances, en cualquier punto de esa línea de logros podrá tomar la decisión de apoyar. En general, cuanto más próxima a concluir está la iniciativa potencial, más probabilidades hay de que logre buenos resultados. Cuanto más al principio de su ciclo de vida se encuentre la iniciativa que usted financia, más incertidumbre enfrentará (sobre todo en relación con los costos). Sin embargo, habrá más oportunidad de que influya en el contenido y el diseño del proyecto. Por lo anterior, necesita sopesar estas cuestiones o vincular sus decisiones a los avances logrados durante el proyecto (en otras palabras, las condiciones específicas que deben cumplirse para que usted acepte otorgar fondos).

Consideraciones prácticas

	Sopese la carga que llevará Tanto el proceso de identificación proactivo como el reactivo pueden implicar una carga considerable, ya sea porque entraña esbozar las opciones disponibles o realizar un proceso de descarte de muchas propuestas. Es importante que se asegure de que el marco de tiempo y los apoyos sean los adecuados.
	Sopese la carga que llevarán sus aliados El proceso de indagación y de recepción de propuestas puede resultar muy demandante para los aliados potenciales. Trate de reducir al mínimo esta carga para ellos pidiéndoles sólo la información que necesite y concentrándose en las propuestas detalladas de los solicitantes con mucho potencial.
	Sopese el efecto de su divulgación Quiera o no, una petición de propuestas pública puede dirigir atención hacia su labor filantrópica y la(s) causa(s) que está apoyando. Si este efecto le resulta indeseable, tal vez le convenga más una orientación proactiva.
	Equilibre riesgo y oportunidad Siempre existe el riesgo de que un proyecto no produzca los resultados deseados o que el socio potencial no pueda llevarlo a buen fin. Debería equilibrar estos riesgos con el posible efecto de que su iniciativa logre los resultados esperados.
	No fije horizontes arbitrarios de financiamiento Puede resultar tentador dictar periodos fijos de financiamiento. Sin embargo, tal vez no sepa desde el principio cuánto vaya a tardar en darse un impacto real. Sea abierto a un periodo de fondeo de varios años, pero dependiente de los avances logrados.
	Evite las demandas irrazonables Dependiendo de la etapa de desarrollo en la que se encuentre una oportunidad, habrá más o menos información disponible sobre ella. Por ejemplo, pudiera resultar difícil predecir cuántos fondos podría requerir un proyecto altamente innovador. Estos riesgos pueden controlarse más fácilmente mediante revisiones periódicas.
	Considere la posibilidad de abandonar el proyecto Es muy probable que, en cierto punto, su apoyo llegue a su fin. Para que los avances logrados no sean fútiles, es muy importante que en la etapa de indagaciones/evaluación vea cómo manejará su salida y cómo se mantendrán los avances una vez que su donación llegue a su fin.



Los primeros pasos para encontrar aliados y oportunidades

Piense en cuál es la orientación adecuada para que encuentre socios y oportunidades para fondear. También empiece a pensar cuáles criterios aplicará para evaluarlas y, de divulgar los resultados, cómo lo hará. Podría resultarle útil leer las peticiones de propuestas de organizaciones en ámbitos similares al de usted.

Capítulo 6

Aprender de las evaluaciones

¿Cómo *aprender* de la *evaluación*?

Definición

Una evaluación es una manera sistemática de recopilar y revisar información con el fin de aprender. Implica hacer preguntas inteligentes y oportunas respecto a su trabajo filantrópico para lograr una mayor comprensión y para aumentar el impacto.

Valor

- Le permite entender más a fondo la problemática que busca atender.
- Le permite verificar que su orientación esté logrando un impacto.
- Le permite ser más eficaz en su manera de proceder.
- Le ayuda a entender cómo replicar y amplificar sus iniciativas exitosas.
- Puede demostrar su credibilidad ante otros financiadores, el gobierno y la sociedad.
- Puede proporcionar evidencia justificativa de alguna política pública o labor de propugnación.

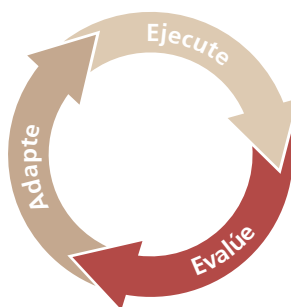
¿En dónde encaja el aprendizaje con sus otras actividades?

El aprendizaje es un ciclo continuo de actividad que forma parte medular de la labor filantrópica. Puede magnificar su impacto y lograr resultados con mayor rapidez si usted adapta y mejora constantemente lo que hace. El ciclo consta de tres fases: aplicar, evaluar y adaptar. La evaluación y el aprendizaje son elementos cruciales de cualquier obra sin fines de lucro que busca las más óptimas oportunidades de

mejoramiento, incluso si ya lleva muchos años en el medio.

En este capítulo lo encaminaremos en lo que sería una oportunidad increíble para que su labor filantrópica evolucione. Lo que evalúe y pueda aprender dependerá enormemente de las actividades que usted realice y del tipo de organización que haya creado.

3. Adapte su manera de trabajar a partir de lo aprendido ajustando sus esfuerzos con el fin de aumentar su impacto, compartiendo las lecciones para contribuir al avance en su esfera de actividad y demostrando el valor de su trabajo para influir en la política pública y atraer a otros financiadores.



1. Ejecute su labor filantrópica de manera informada, aprovechando lo que usted y otros han aprendido de la causa que defiende y de cómo la han abordado.

2. Evalúe qué está funcionando (y por qué), cómo está avanzando hacia sus metas y si los supuestos planteados en su estrategia todavía son válidos.

¿Cuándo, qué y cómo evaluar?

Siempre es buena idea por lo menos hacer indagaciones someras para asegurarse de que los recursos hayan sido utilizados conforme a lo previsto y para ver cómo podría colaborar mejor con sus aliados. De hecho, hay muchas razones para evaluar sus esfuerzos y muchas no dependen de la dimensión de su compromiso. Abajo hay una lista tanto de los beneficios de tal evaluación como de las preguntas que debería hacerse al respecto.

Determinación de las razones para realizar una evaluación

Lea todos los beneficios de realizar una evaluación y conteste las preguntas. Si responde “sí” a alguna de ellas, debería considerar evaluar más a fondo su iniciativa o programa.

Beneficio	Pregunta	Sí	No
Es improbable que las iniciativas innovadoras salgan a la perfección a la primera. La evaluación puede ayudarle a ti y a otros a ir refinando y fortaleciendo su trabajo.	<i>¿Hay algún aspecto innovador en su trabajo?</i>	☐	☐
Lo que aprende “sobre la marcha” podría proporcionar nueva evidencia fundamental respecto al meollo de una problemática y la mejor manera de solucionarla, lo que implicaría avances en toda esa esfera de actividad.	<i>¿Podría entenderse mejor la problemática o sus posibles soluciones?</i>	☐	☐
La verificación de avances y desafíos por superar le permite tomar decisiones informadas (por ejemplo, proporcionar fondos otro año más o adaptar su plan de trabajo).	<i>¿Participa en una iniciativa de múltiples fases? ¿Hay más de un punto de toma de decisiones?</i>	☐	☐
Si es el principal donador, otros pudieran recurrir a usted para asegurarse de que se consignen las lecciones aprendidas con el proyecto y de que se documenten los avances.	<i>¿Es propugnador o financiador principal de la iniciativa o del programa?</i>	☐	☐
Resulta fundamental entender lo que sí funciona para aumentar esfuerzos eficazmente. Tal vez también tuviera que demostrar el éxito de su proyecto para atraer a otros socios.	<i>¿Existe la posibilidad de que su trabajo sea replicado o amplificado por usted o por otros?</i>	☐	☐

Dependiendo de lo que necesite saber (es decir, su razón para evaluar), pudieran ser pertinentes algunas preguntas y otras no. Las preguntas están arraigadas en el modelo lógico que es la parte medular de su estrategia filantrópica.

¿Cuándo y qué debería evaluar?

Para los resultados, los efectos y el impacto, puede establecer indicadores y medios de verificación.

	Resultados	Efectos	Impacto
	– Un mayor número de mujeres meten solicitud para la beca. – Un mayor número de mujeres concluyen el curso de capacitación vocacional.	– Un mayor número de mujeres obtienen educación de calidad. – Nuevas oportunidades para la mujer mediante la educación.	Mejores oportunidades laborales y mayor participación económica de la mujer.
Indicadores	Número de mujeres que concluyen el curso de capacitación vocacional.	– Resultados del examen final. – Valoración de las mujeres egresadas respecto a cómo este curso pone a su alcance nuevas oportunidades.	Un mayor porcentaje de mujeres se insertan a la fuerza laboral.
Medios de verificación	Registros de la escuela vocacional.	– Resultados de los exámenes aplicados en las escuelas vocacionales. – Entrevistas focalizadas con las mujeres egresadas.	Datos regionales publicados por el gobierno.

Creación de una evaluación y cómo *aprender* de ella

Ahora que ha reflexionado respecto a la necesidad de una evaluación y a los distintos tipos de evaluaciones existentes, la tabla de abajo puede ayudarle a estructurar sus ideas respecto a su labor filantrópica.

	Actividades de monitoreo	Seguimiento de avances hacia objetivos	Comprensión del impacto
¿Siempre necesito hacer esto? ¿Cuándo es apropiado?	El monitoreo es apropiado cuando dispone que alguien lo represente, como donante, como asociación o similar (casi siempre).	Evaluar los avances es apropiado si está siguiendo o financiando un proceso de varios pasos.	La evaluación del impacto es apropiada si con su labor filantrópica busca iniciar o cambiar algo (por ejemplo, probar una innovación, realizar un estudio piloto o demostrar que un proyecto es representativo).
¿Qué tipo de preguntas debería hacer?	– ¿Están haciendo los socios lo que dijeron que harían? – ¿Están costando las cosas mucho más o mucho menos de lo planeado? ¿Por qué? – ¿Qué implica esto para el plan de trabajo?	– ¿Van las cosas conforme a lo planeado? – ¿Estoy obteniendo los resultados que deseaba? – ¿Por qué sí o por qué no? – ¿Cómo debería adaptar o mejorar mi manera de trabajar?	– ¿Los efectos que estoy logrando parecen ser los deseados? – ¿Son correctos los supuestos en mi teoría del cambio? – ¿Cómo debería adaptar o mejorar mi estrategia?
¿Por qué necesito informarme?	Para asegurarse de que los recursos se estén utilizando eficazmente, como usted tenía planeado.	Para ver si las cosas están ocurriendo como lo planeó y si necesita hacer cambios para lograr los efectos planeados.	Para refinar su estrategia y su teoría del cambio, y para validar su trabajo de manera que otros puedan aprovecharlo.
¿Dónde encuentro la información? (medios de verificación)	– En reportes regulares de socios/donantes (un proceso sencillo y estandarizado como, por ejemplo, un reporte trimestral o una llamada telefónica habitual pudiera ser apropiado).	– En reportes regulares de socios/beneficiarios (cuestionarios periódicos a los beneficiarios y/u otras partes interesadas, aunque ciertas preguntas tendrán que adaptarse a la iniciativa específica).	– Los datos recopilados mediante un evaluador (contratado por usted o por otra organización). – Pueden incluir información de socios/beneficiarios, otras partes interesadas y terceros. – Cuando resulte apropiado, debería establecerse un punto de referencia al principio de una iniciativa.
¿Qué hago con las respuestas cuando las obtenga?	– Protéjase de la corrupción. – Demuestre que cumple con la legislación local. – Asegúrese de que su dinero u otros recursos se están utilizando sabiamente.	– Colabore con los socios para mejorar la aplicación. – Concentre los recursos en las actividades más prometedoras. – Comparta las lecciones aprendidas del proceso con otros participantes en la misma esfera de actividad.	– Refine su estrategia y detecte nuevas oportunidades. – Demuestre valor a otros donantes y formuladores de políticas. – Comparta las lecciones aprendidas.

Algunos *aspectos fundamentales* para considerar cuando planee su evaluación

Concéntrese en los efectos

Es muy importante que no sólo se concentre en evaluar el resultado de sus actividades, sino también los objetivos y el efecto logrado. Si sólo evalúa los resultados, pudiera no ver realmente el resultado real de su proyecto. Por ejemplo, el hecho de que las mujeres concluyan el curso de capacitación vocacional pudiera no bastar per se para alcanzar la meta de mejorar las oportunidades laborales para las mujeres de determinada región.

El momento oportuno cuenta

También es importante entender que para ver cambios en los resultados así como un impacto, pudiera ser necesario un plazo más amplio. Por lo general, los resultados pueden verse tan pronto como el proyecto concluye. Pero, como en el caso de la capacitación vocacional para mujeres que utilizamos como ejemplo, la pregunta de si la capacitación les ha servido ya integradas a la fuerza laboral probablemente sólo se responde seis meses después de haber finalizado la capacitación.

Sea creativo

En algunos casos, encontrar indicadores de ciertos cambios conductuales, sobre todo en el ámbito de los derechos civiles y políticos, pudiera resultar más difícil que hallar los de otras mejorías socioeconómicas más directas. Por ejemplo, un proyecto para garantizar los derechos humanos de los reos mediante la capacitación de los custodios penitenciarios. El indicador perfecto de los buenos resultados sería el número de reos que no fue maltratado gracias al proyecto. Sin embargo, esto sería casi imposible de evaluar. Una alternativa sería realizar reportes basados en un número de entrevistas a los reos para conocer cómo ha mejorado el trato en los meses posteriores al proyecto y los reportes de los propios custodios sobre lo que creen que han aprendido del curso y cómo pudieran aplicarlo. Esto también podría ser verificado por un observador externo que visitara la penitenciaría en intervalos regulares. En general, hay que ser creativo con los indicadores y encontrar los que sirvan como buena medida del éxito y que, al mismo tiempo, resulten relativamente fáciles de verificar.

Menos es más

Unas cuantas mediciones básicas suelen proporcionar suficientes apreciaciones. No necesariamente se obtienen mejores resultados con un sistema complicado de múltiples indicadores y una recopilación abrumadora de información verificatoria. En el peor de los casos, si el sistema ideado es demasiado complejo, en cierto punto la gente ya no se molestará en

recopilar los datos. Reunir la información también requiere tiempo y esfuerzo que podrían dedicarse a otras actividades. Por lo tanto, lograr un equilibrio resulta fundamental. Una buena pregunta que podría hacerse es: si pudiera lograr un cambio palpable en este frente, ¿cómo sería el mundo? ¿Qué cosas podríamos observar? Esta manera de proceder normalmente nos lleva a unas cuantas mediciones significativas.

Lo cualitativo puede ser tan bueno como lo cuantitativo

La mayoría de las evaluaciones tratan de concentrarse en los datos duros cuantitativos. En muchos casos, los datos cualitativos o incluso la evidencia anecdótica son suficientemente buenos como para demostrar que las cosas están mejorando. Por ejemplo, cuando se pregunta a una ONG cómo sabe que goza de buena reputación, no todos los empleados podrán citar un estudio para medir su reputación, pero muchos señalarán que cuando mencionan la ONG para la que trabajan, la mayoría de las personas responde con una asociación positiva. Esto puede considerarse evidencia anecdótica y, en muchos casos, puede bastar para demostrar un punto.

Por lo general es suficiente con contribuir a los resultados

Tal vez es deseable encontrar una atribución causal entre las actividades y ciertos efectos específicos, pero tal búsqueda no siempre es viable y por lo general resulta costosa. En muchos casos, debería bastar con saber que nuestro proyecto, junto con muchos otros, apoyó cierta causa. De cualquier modo, en algunos casos resulta casi imposible corroborarlo. Por ejemplo, tal vez trabaja en un proyecto para elevar la participación de la mujer en la fuerza laboral y pudiera ser que un auge económico en el país propiciara más oportunidades para las mujeres. Por lo tanto, incluso sin el proyecto de capacitación vocacional, más mujeres habrían ingresado en la fuerza laboral. O pudiera ser que debido al proyecto más mujeres están preparadas para aprovechar las oportunidades relacionadas con el auge económico. Precisar exactamente con qué contribuimos resultaría difícil y muy costoso, y tal ejercicio pudiera contrapesar sus beneficios.

Considere la eficacia institucional

Muchas organizaciones sólo se centran en evaluar sus proyectos o programas. Un ángulo diferente es evaluar la eficacia institucional. Así que saber qué se logró no basta; saber bien a bien cómo nos fue sobre la marcha y si alcanzamos los resultados también resulta valioso. En cuanto a la eficacia institucional,

una fundación podría, por ejemplo, ver en qué estado se encuentran las relaciones con las distintas partes interesadas, incluidos los beneficiarios a quienes apoyan, la reputación de la fundación, la eficacia con la que manejaron sus operaciones, etc. Es importante encontrar mediciones que resulten significativas para la organización en particular.

Consideraciones prácticas

	Defina objetivos claros Si no sabe lo que quiere lograr, no hay manera de saber si está cerca de sus objetivos o si va en la dirección correcta.
	Pregunte sólo si merece la pena conocer la respuesta Para que el aprendizaje y la evaluación merezcan la pena y resulten rentables, la cantidad invertida en hacer una pregunta no debería sobrepasar el valor de conocer la respuesta.
	Sea un colaborador más que un adversario Como lo mejor es realizar el aprendizaje con socios y beneficiarios, los recursos utilizados proporcionan más valor por el dinero. Esto garantiza que los socios también se beneficien y facilita la cooperación.
	Dé a los socios la flexibilidad para innovar Es importante que los aliados tengan que rendir cuentas por los efectos logrados. Ser excesivamente preceptivo respecto a cómo conseguirlos puede atrofiar la innovación y reducir la probabilidad de éxito.
	Indique con antelación a los socios qué quiere saber Puede ser tentador tener en alerta a los aliados con sus preguntas, pero esto limita la capacidad de ellos para encontrar la información correcta oportunamente y socava la relación de confianza necesaria para una buena cooperación.
	Comparta los éxitos y las lecciones aprendidas La finalidad de la evaluación siempre es, en cierto grado, aprender. Cuantos más filántropos —y las organizaciones que éstos apoyan— estén dispuestos a compartir con otros este aprendizaje, más podremos beneficiarnos todos y utilizar eficientemente los recursos escasos.

Manos a la obra con la evaluación

Antes de iniciar, considere si necesita realizar una evaluación, cuál sería su finalidad y qué preguntas necesita sean respondidas.

Capítulo 7

Elegir un vehículo filantrópico

¿Qué es un *vehículo filantrópico* y por qué debo elegir uno?

Definición

Un vehículo filantrópico es el medio jurídico y organizacional de la labor filantrópica. Las fundaciones son un tipo de vehículo muy conocido, pero hay muchas otras opciones.

Valor

- Brinda organización y estructura a la labor filantrópica.
- Le permite manejar los aspectos jurídicos y financieros de su compromiso de manera eficiente.
- Proporciona una plataforma para que pueda reunir a los expertos pertinentes para así llevar a buen fin su visión y aplicar su estrategia.
- Le puede ayudar a continuar su labor filantrópica después de su fallecimiento.
- Le da la oportunidad de personalizar el grado de participación.

¿Qué vehículo es mejor para su labor filantrópica?

Cuándo reflexionamos respecto a cuál es el vehículo adecuado para nosotros, resulta útil un análisis introspectivo de cuáles son nuestros requisitos y preferencias personales, así como una visión externa de qué es lo más adecuado para nuestra visión y estrategia. Con frecuencia, una fundación pudiera parecer la elección más obvia. Pero arrancar nuestra labor

filantrópica con una fundación es como iniciar una familia comprando una casa. Tal vez sea el vehículo correcto, tal vez no. Obtener nuestra experiencia filantrópica inicial utilizando distintos vehículos es una muy buena manera de hacer nuestros pininos, descubrir nuestras necesidades y determinar si éstas justifican constituir una fundación.

Explorar cuáles son nuestras preferencias personales

1. Grado de interés en dar seguimiento personalmente a los avances de su labor filantrópica.
2. Disposición a ser el responsable de la administración y los costos.
3. Necesidades en relación con el pago de impuestos, la gobernanza familiar y la sucesión.
4. El horizonte de tiempo de su labor filantrópica.
5. El grado deseado de flexibilidad.

Explorar qué es adecuado para nuestra estrategia

1. De cuánta capacidad disponemos para alcanzar nuestras metas filantrópicas.
2. ¿Beneficiará a las metas que el público relacione nuestro nombre con el proyecto?
3. Si hay conocimiento disponible que nos sirva.
4. Necesidad de acción coordinada.
5. Facilidad para detectar las buenas oportunidades que podemos apoyar.

Elegir su vehículo filantrópico

Con frecuencia nos podemos sentir tentados a crear una fundación a través de la cual realizar nuestro trabajo filantrópico. Sin embargo, una fundación no siempre es la solución correcta. A grandes rasgos, una fundación puede definirse como “[vehículo] basado en activos y orientado por un propósito que carece de miembros y accionistas y que es un organismo sin fines de lucro con una personalidad jurídica independiente.

Las fundaciones se concentran en ámbitos que incluyen desde la protección del ambiente, los servicios sociales, la salud y la educación, hasta la ciencia, la investigación, las artes y la cultura. Disponen de una fuente de ingresos establecida y confiable que les permite planificar y realizar su labor en un plazo más largo que el de muchas otras instituciones, como los gobiernos y las compañías.” (European Foundation Centre)



¿Cuál es la mejor estructura para usted?

Marque las respuestas a cada una de las preguntas en la sucesión lineal. Después, determine hacia dónde gravitan sus respuestas. ¿Se inclina más hacia la derecha, hacia el centro o hacia la izquierda? ¿Hay preguntas de particular importancia para usted que deberían tener más peso?

Análisis de sus preferencias personales

No mucho; prefiero la flexibilidad	← ¿Qué tan seguro está de lo que quiere hacer? →	Muy comprometido con cierta(s) (problemática(s))
No mucho	← ¿Qué tanto se quiere ocupar de la organización? →	Bastante
No	← ¿Quiere que su filantropía lo sobreviva? →	Sí
No	← ¿Su estrategia se beneficiaría de que divulgara al público su labor filantrópica? →	Sí
Prefiero contratar a alguien para que lo haga	← ¿En qué medida quiere ocuparse de la administración? →	Quiero y puedo llevar la administración
Deducciones mínimas pero constantes	← ¿Cuáles son sus necesidades fiscales? →	Una gran deducción única

Análisis de lo que es bueno para la estrategia

Mucho; existen soluciones probadas y bien comprendidas	← ¿Qué tanto conocimiento existe en este ámbito? →	Poco; probablemente se requerirá de nueva investigación y experimentación
No realmente; se fundearán proyectos únicos independientes	← ¿Su estrategia requiere de esfuerzos coordinados? →	Definitivamente; se desarrollarán aspectos interrelacionados como parte de un programa
Sí	← ¿Hay suficientes participantes fuertes y capaces en este ámbito? →	No; tal vez se deban fortalecer capacidades
Sí; se apoyarán básicamente iniciativas en curso bien conocidas	← ¿Resultará fácil encontrar socios y proyectos? →	No; tal vez se deban iniciar e incluso dirigir proyectos propios

¿Qué *alternativas* hay a las fundaciones?

Tras haber ponderado sus respuestas a las preguntas planteadas arriba, pudiera elegir un modelo específico cuyas variantes incluyen desde no necesitar vehículo alguno hasta construir un nuevo vehículo hecho a la medida y constituir una fundación. La tabla a continuación lista algunos vehículos comunes para donar y

explora los principales beneficios para usted y para su labor filantrópica. El gráfico explica de qué manera puede cambiar la selección de vehículo conforme usted vaya empapándose en el tema y se sumerja en su labor filantrópica.

	Dación directa	Fondos discrecionales	Fondos asesorados por donantes
Definición	– El donador brinda directamente apoyo monetario diferenciado y a título individual a las instituciones de caridad.	– El donador constituye un fondo permanente para concretar sus deseos de donar y un comité de donaciones toma las decisiones sobre el otorgamiento de recursos.	– El donador hace una contribución irrevocable de sus activos personales a una institución de caridad, tras lo cual recomienda cómo, cuándo y a qué causas van a distribuirse los depósitos y el capital en la cuenta.
Consideraciones respecto a las preferencias personales	– El donador conserva el control sobre el otorgamiento de las donaciones y las decisiones sobre la inversión de los activos. – No hay costos administrativos constantes. – Posibilidad de deducciones fiscales.	– El donador tiene menos control sobre las decisiones relativas a las donaciones. – Costos administrativos bajos. – Posibilidad de deducciones fiscales.	– El donador decide a qué beneficiarios fundear. – Costos administrativos bajos. – Posibilidad de deducciones fiscales. – Posibilidad de participación de familiares.
Consideraciones respecto a la estrategia	– Es la ruta más directa cuando se apoya una capacidad ya existente. – El financiamiento de proyectos caso por caso permite flexibilidad.	– El comité de donaciones y/o el personal del programa aportan el conocimiento y la experiencia. – Es aplicable cuando se apoya una capacidad ya existente.	– Posibilidad de fundear proyectos existentes mediante donaciones coordinadas. – Asesores profesionales ofrecen su conocimiento y experiencia. – El donador puede dar su nombre al fondo para poner la causa bajo los reflectores.

Adaptar el vehículo elegido a su propio desarrollo filantrópico

El modelo operacional adecuado para la labor filantrópica pudiera ir cambiando conforme usted acrecienta esfuerzos y sus actividades se vuelven más complejas o ambiciosas. Por lo tanto, no tema a un

principio modesto y considere la posibilidad de cambiar de vehículo cuando sus necesidades evolucionen.



Consideraciones prácticas

	Considere donar fuera del país Las donaciones a beneficiarios extranjeros implican múltiples jurisdicciones y pueden resultar complicadas. Las redes transnacionales de donantes pueden ayudar a garantizar una donación transparente y con efectos fiscales.
	Observe que los vehículos no son excluyentes La labor filantrópica puede limitarse a un único vehículo, pero no tiene que ser así forzosamente. Lo importante es detectar el vehículo (o los vehículos) adecuados para la estrategia.
	Evite la duplicación Con el fin de evitar duplicaciones innecesarias y garantizar el uso más eficiente de los recursos, asegúrese de no estar creando una estructura que ya exista.
	Sea consciente de que un vehículo cambia la relación con los activos Al crear o utilizar un vehículo, usted pudiera modificar la relación jurídica con sus activos. Los beneficios fiscales o de otro tipo producto de los activos que dedica a una causa pudieran implicar limitaciones en el sentido de que dichos activos pudieran ya no estar disponibles para otros propósitos.
	Consulte a un asesor jurídico o fiscal Dependiendo de la jurisdicción, los efectos jurídicos y fiscales del vehículo elegido variarán. Consultar a un experto en la materia ayudará a comprender mejor la normatividad y tomar una decisión informada.

Comprender todas las opciones

La lista completa de los vehículos filantrópicos es larga y varía dependiendo de la jurisdicción. Aquí presentamos ejemplos de los principales, pero debería ver con un experto local cuáles son las opciones existentes con base en su zona y en el punto focal que haya elegido.

Dar el primer paso

Póngase en contacto con un experto legal o fiscal reconocido que conozca el sector filantrópico y pueda asesorar respecto a los distintos vehículos disponibles en la jurisdicción relevante para que usted lleve a cabo su labor filantrópica. Recuerde que cada país tiene distintas regulaciones y reglamentos.

Capítulo 8

Gobernanza y empleados

¿Cómo *gobernar* y dotar de *personal* a una fundación?

Definición

Un patronato es un cuerpo voluntario que tiene la responsabilidad legal de supervisar cómo se dirige una fundación y es parte fundamental de la gobernanza. El personal son empleados (remunerados) que manejan y realizan distintas actividades con el fin de cumplir la visión y las metas de la fundación.

Valor

- El patronato está obligado por ley a supervisar la fundación.
- El patronato y el personal adecuados pueden ampliar las capacidades para buscar la consecución de nuestra visión y ayudarnos a hacerlo más eficazmente.
- El patronato y el personal adecuados pueden compartir la carga de trabajo y reducir el riesgo en nuestras actividades filantrópicas.
- Resulta particularmente importante elegir al patronato y al personal adecuado si usted desea que su labor filantrópica lo trascienda o si su participación personal es limitada.

Consolidar la organización adecuada

Si decide que crear una fundación es la mejor manera de estructurar su labor filantrópica, necesitará considerar cómo formar un patronato (un requisito legal en muchas jurisdicciones) y qué personal contratará.

Estas decisiones son fundamentales porque insertarán su labor filantrópica en una red amplia y posiblemente pública y generarán costos operativos constantes, así como responsabilidades administrativas.

¿Qué es un patronato? ¿Por qué se necesita?

Las principales funciones del patronato pueden resumirse como sigue:

- Supervisión de la visión: asegurarse de que las actividades de la fundación contribuyan a su misión.
- Supervisión fiduciaria: asegurarse de que los recursos se inviertan bien y que la operación se lleve con eficacia.

Un patronato también pudiera intervenir en la aplicación de la visión (asesoría, propugnación, decisiones sobre donaciones, etc.), dependiendo de la naturaleza de la labor filantrópica.

El patronato es obligatorio en la mayoría de las jurisdicciones. Además, puede contar con otras agrupaciones para proporcionarle asesoría, por ejemplo, una comisión de asesores o un comité técnico.

¿Por qué pudiera necesitar de personal?

Hay dos tipos de personal básicamente:

- El personal administrativo, que se encarga de las operaciones cotidianas (por ejemplo, procesar la solicitud de donaciones, llevar las minutas del patronato o cumplir con los requisitos legales de elaboración de informes).
- El personal del programa, que ayuda a aplicar la visión filantrópica (por ejemplo, evaluar a los beneficiarios, gestionar proyectos, etc.).

No todas las fundaciones necesitan empleados administrativos o del programa (algunas ni unos ni otros) para alcanzar la visión y las metas. Tome en cuenta que algunas jurisdicciones pudieran tener requisitos jurídicos relativos a la contratación de personal.



Obtención de apoyo jurídico

Los requisitos jurídicos para crear una fundación, así como la función y composición del patronato y del personal, varían dependiendo de la jurisdicción y pueden ser complejos. Antes de cualquier cosa, es importante que busque asesoría jurídica especializada de alguien con experiencia local.

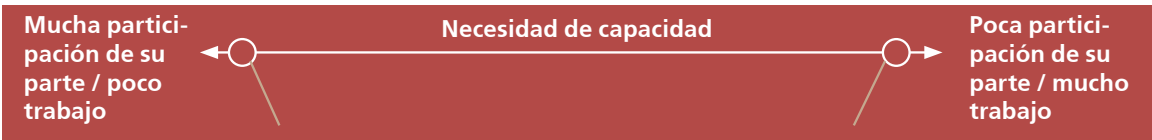
¿Qué *tipo de organización* necesita?

Si considera constituir una fundación, el tipo de patronato y personal dependerá de dos aspectos fundamentales: la capacidad y la experiencia

(adicionales a las que ya están a su disposición) que serán necesarias para aplicar la estrategia.

Determine sus necesidades

Su ubicación en los esquemas a continuación, tomando como referencia qué responda a las preguntas, le proporcionará un indicio de cuál vehículo podría ser el adecuado para usted.



Si puede comprometerse de lleno con su labor filantrópica y/o si su estrategia es sencilla, el patronato más bien desempeñará una función de asesoría y usted pudiera necesitar únicamente unos cuantos empleados de apoyo o tal vez ninguno.

Si no puede comprometerse tanto con su labor filantrópica y/o si su estrategia requiere mucho trabajo, la fundación pudiera necesitar un patronato más involucrado y conocedor, así como personal profesional para que ayuden.

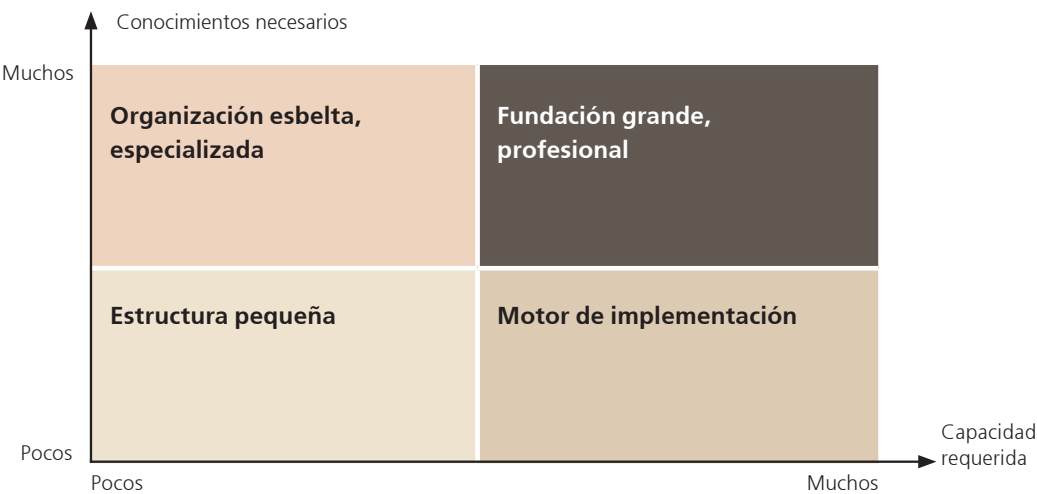


Si sus redes y conocimientos son suficientes para sacar el trabajo adelante, puede concentrar al patronato y al personal en papeles funcionales más básicos.

Si su labor filantrópica necesita de contactos o conocimientos especializados, debería considerar reclutar personal o miembros del consejo con los conocimientos relevantes.

Investigue qué vehículo es el mejor para usted

Dependiendo de la cantidad de trabajo y la necesidad de expertos previstas, ubique su posición en el diagrama de abajo para saber cuál sería el vehículo óptimo para usted.



Implicaciones de su modelo de gobernanza y personal

Las funciones que usted, el personal y el patronato desempeñen, así como los recursos que necesitarán invertir para consolidar una fundación, variarán en función del modelo que sea adecuado para usted. Como ya dijimos, una vez que constituya una fun-

dación, los fondos que le aporte ya no serán “suyos”. Por lo tanto, es buena idea empezar a estudiar qué modelo elegirá para velar que dichos fondos causen impacto. Puede constituir uno de los cuatro tipos de fundación que se detallan en la tabla.

	Estructura pequeña	Organización esbelta, especializada	Motor de implementación	Fundación grande, profesional
La función de usted	– Fundador	– Papel central en las operaciones – Buscar constantemente asesoría dentro y fuera de la fundación	– Función de director general – Muy involucrado en la toma de decisiones, con apoyo del personal	– Supervisar la dirección – Las decisiones cotidianas las delega al personal
Función del patronato	– Patronato pequeño – Se concentra en las responsabilidades jurídicas / fiduciarias básicas	– Patronato mediano – Brinda asesoría y orientación expertas	– Patronato pequeño – Se concentra en la eficiencia y eficacia de la organización	– Patronato grande – Brinda acceso a los contactos – Defiende los programas externamente
Función del personal	– Poco personal administrativo – Estructura informal – Posiblemente sin ningún empleado de tiempo completo	– Poco personal – Básicamente para establecer contactos y apoyar al patronato	– Funciones administrativas / gerenciales (por ejemplo, apoyo con la selección, reportes jurídicos, etc.)	– Mucho personal – Incluye un funcionario experto en el programa / funciones de propugnación
Recursos necesarios	– Costos administrativos bajos – Esfuerzo mínimo invertido en reclutar un patronato conformado por expertos	– Costos administrativos bajos – Cierta tiempo/ esfuerzo invertido en reclutar un patronato conformado por expertos	– Costos administrativos regulares-elevados – Cierta esfuerzo invertido en reclutar a personal administrativo y al patronato	– Costos administrativos elevados – Mucho tiempo/ esfuerzo invertido en reclutar a personal administrativo experto y a un patronato conformado por expertos
Ejemplo	The Morgan Foundation¹ 1 gerente más 4 patronos asesores (miembros de la familia)	The Staying Alive Foundation² 6 empleados más 10 patronos muy bien conectados	The Broad Foundation³ 2 fundadores son el motor de la fundación, apoyados por 16 empleados y 14 patronos	The Ford Foundation⁴ 88 “aportadores de fondos”, 1 presidente, 8 vicepresidentes y 12 connotados patronos

Comprobación de conclusiones

Conforme vaya atando cabos respecto al grado de gobernanza y apoyo del personal que deberá reunir para su labor filantrópica, es recomendable verificar por última vez si su conclusión apunta a que hay una alternativa, posiblemente más fácil y económica, de obtener el apoyo requerido o si pudieran derivarse otras implicaciones de sus necesidades de gobernanza y personal.

¿Podría un fondo asesorado por donantes satisfacer las necesidades de usted?	¿Conoce a las personas que necesitará como parte del patronato?	¿Necesita la fundación contratar a su propio personal, o parte del trabajo puede sub-contratarse?	¿Los recursos de usted armonizan con la dimensión de la tarea que está asumiendo?
--	---	---	---

¹ www.morganfamilyfdn.org/governan.html

² foundation.staying-alive.org/en/about

³ broadeducation.org/asset/1129-2009.10%20annual%20report.pdf

⁴ www.fordfoundation.org/about-us/leadership and www.fordfoundation.org/about-us/grant-makers

Consideraciones prácticas

	Describa cada función y apéguese a las descripciones Los patronos cumplen mejor con su labor cuando se les asignan funciones específicas y definidas que deban cumplir. Acordar expectativas es una manera de asegurarse de que las tareas se lleven a cabo eficientemente.
	Forme un patronato heterogéneo Un patronato con diversidad (en términos de los antecedentes culturales, el género, la experiencia profesional y la especialidad relevante) es una mina de ideas e innovación. Fijar un mandato limitado (renovable) para el patronato —por ejemplo, 3 o 5 años— permite evaluar periódicamente su composición y realizar los cambios que sean necesarios. Asegúrese de detectar los posibles conflictos de interés.
	Determine desde el principio la función estratégica del patronato Los patronos están bien informados y pudieran tener opiniones férreas respecto a dónde y cómo actuar. Sin embargo, para evitar el riesgo de que un patronato excesivamente entusiasta lo descarrile, es importante una estrategia clara y bien enunciada.
	Contrate empleados con la preparación adecuada Pudiera ser tentador contratar a expertos reconocidos para que encabezen la fundación. Sin embargo, si su función es básicamente administrativa (por ejemplo, los modelos A y C), usted y ellos se sentirán frustrados y decepcionados.
	Contrate a un gerente en quien confíe y con quien lleve una buena relación Resulta fácil subestimar qué tan comprometido desea estar con la fundación, incluso si su función es más bien pasiva. Por lo tanto, resulta fundamental que usted trabaje con un gerente que comparta su visión, que sea de su confianza y con quien se lleve bien.
	Remunere al personal apropiadamente Es natural que desee dedicar la mayor cantidad de recursos posible a su labor filantrópica. Sin embargo, para poder concretar su visión, la fundación tendrá que invertir en atraer personal bien preparado y de categoría.
	Considere subcontratar ciertas actividades No siempre es necesario contratar a un nuevo empleado sólo porque es necesario hacer un trabajo. Si la función durará poco tiempo o es autónoma, pudiera ser mejor incluir a un asociado externo.

Participación de la familia

Incluir a los familiares puede ser una buena manera de involucrarlos en la labor filantrópica. Idealmente, esto debería formar parte de la decisión de participar en la filantropía por cuenta propia o como familia (remítase al Capítulo 10). Contratar a familiares como empleados pudiera implicar consideraciones adicionales, como asegurarse de que estén bien preparados para su función.

Gastos fijos

La eficiencia operativa es importante, pero también debería invertir lo suficiente en empleados e infraestructura como para ser capaz de alcanzar las metas. Algunos filántropos fijan umbrales para los gastos fijos (por ejemplo, 5% o 10% del gasto anual). Estos topes pueden resultar útiles para detonar indagaciones, pero no deberían aplicarse arbitrariamente. Es más importante que usted se asegure de contar con las herramientas y los empleados necesarios.

Capítulo 9

La filantropía y sus activos

¿Cómo *armonizar* activos y filantropía?

Definición

Los activos son todas las posesiones, financieras y tangibles, de usted que puede utilizar para llevar su labor filantrópica más allá de la donación tradicional.

Valor

- **Administrar sus activos alineando la estrategia de inversión y de administración de activos con la estrategia filantrópica brinda la oportunidad de incrementar el alcance de la labor filantrópica.**
- **La manera como usted da y distribuye sus activos a las personas y las organizaciones que apoya puede cambiar fundamentalmente el impacto causado y maximizarlo.**
- **La manera como usted administra y utiliza los activos para amplificar el impacto de su labor filantrópica va más allá de maximizar los rendimientos financieros.**

¿Cómo se relacionan activos y labor filantrópica?

Hasta ahora tal vez pensaba que hacer donativos o financiar sus propias actividades eran el puntal de su filantropía. Los activos pueden hacer mucho más por la labor filantrópica que producir rendimientos cuando están bien invertidos. Al repasar su propia estrategia de administración de activos —no sólo para ver si armoniza con sus metas filantrópicas sino para analizar otras maneras de dar— se presentarán nuevas oportunidades para lograr un cambio positivo en la vida de otras personas. La alineación de activos

y su labor filantrópica también significa considerar qué tan apropiada es una donación con respecto a las necesidades de los beneficiarios, o de qué manera las variantes del apoyo financiero influyen en ellos positivamente.

Los ejemplos a continuación muestran que manejar y gastar los activos en armonía con la labor filantrópica amplifican su alcance y su impacto.

La política de gastos debe adherirse a la estrategia filantrópica

El Cliente A está decidido a construir y dirigir una escuela en su ciudad durante 10 años, tras lo cual pasará a ser manejada por el municipio. Los costos de construir y dirigir la escuela serán diferentes cada año. Su gestor de activos se asegurará de que sus inversiones produzcan el ingreso y la liquidez necesarios para cumplir con los compromisos financieros durante dicho periodo.

La visión filantrópica puede guiar la selección de inversiones

El Cliente B vislumbra un mundo donde todos los niños tengan acceso a la educación. Por lo tanto, ha decidido retirar sus inversiones de todas las compañías que emplean mano de obra infantil directamente o mediante subcontratistas. Mediante un proceso exclusivo de selección de cartera, el banco del cliente le ayudó a armonizar las inversiones con sus valores, visión y necesidad de obtener un rendimiento.

La visión filantrópica puede guiar la administración de los activos

La fundación constituida por el Cliente C piensa dar a los niños un futuro más prometedor brindando ayuda económica a su familia. El banco de la fundación creó una solución de inversión temática que ayudó a invertir USD25 millones del patrimonio de la fundación en pequeñas y medianas empresas para brindar medios de subsistencia a los agricultores africanos y, al mismo tiempo, generar rendimientos similares a los del mercado.

La estrategia filantrópica puede requerir distintos tipos de donación

El Cliente D quiere contribuir al fomento de las pequeñas empresas en su comunidad mediante el fortalecimiento de capacidades. Además de las donaciones a la universidad local para brindar capacitación en aptitudes empresariales, su banco ayudó a crear un préstamo sin intereses a una asociación gremial para construir un parque empresarial.

El *equilibrio* entre inversión y metas filantrópicas

Cuando considere alinear inversión y objetivos filantrópicos, siempre tendrá que equilibrar todos los elementos de la estrategia de administración de activos con miras a lograr el objetivo final de:

- preservar el capital;
- generar ingreso para cumplir con los compromisos filantrópicos;
- y, al mismo tiempo, garantizar la liquidez.

Estos objetivos son alcanzables mediante las directrices que usted defina en su estrategia de inversión.



Preservación del capital	¿La estrategia actual de administración de activos preserva el capital para satisfacer los requerimientos de las actividades filantrópicas, por ejemplo, protegiéndolo de la inflación, la duración o la merma de los activos? La duración del compromiso filantrópico influye directamente en la necesidad de proteger el capital contra la inflación.
Política de gastos	¿Permitirán las inversiones financiar los compromisos filantrópicos actuales y futuros? Los activos deben generar suficientes ingresos como para cubrir los gastos que genere la estrategia filantrópica.
Necesidades de liquidez	¿Contará con la liquidez adecuada y en el momento adecuado para cumplir con los compromisos filantrópicos? Aunque la política de gastos se concentra en cuánto dinero usted necesitará para su labor filantrópica, también debe asegurarse de contar con la liquidez necesaria para cumplir con sus compromisos.
Distribución de activos	¿La distribución actual de los activos coincide con los objetivos filantrópicos? Las inversiones que usted haga no deberían estar reñidas con su visión. Considere inversiones fundamentadas en valores (inversiones con impacto o bonos de impacto social / beneficencia) que, sin comprometer el desempeño, contribuyan con sus metas filantrópicas.
Control de riesgos	¿Alguien tiene una visión centralizada de todas las inversiones? Resulta fundamental garantizar el control de los riesgos agregados de las inversiones cuando las administra más de un gestor de activos. El control centralizado también permite vigilar en qué medida contribuyen las inversiones con la labor filantrópica.
Gobernanza	¿Cuenta con la gobernanza adecuada para habilitar y fomentar el diálogo y la alineación entre el gestor de activos y los gestores filantrópicos? La coordinación entre quienes están a cargo de planificar las inversiones y quienes planifican la labor filantrópica es la mejor manera de garantizar que los activos se administren tomando en cuenta los requerimientos filantrópicos de usted.

¿Debo crear un fondo perpetuo?

Crear un fondo perpetuo significa dar personalidad jurídica a los activos. Es una cuestión de tipo estructural que implica consideraciones prácticas fundamentales poco relacionadas con la administración de los activos, pero vinculada al vehículo para la labor filantrópica si, por ejemplo, usted decidiera crear una fundación.

La creación de un fondo perpetuo da una señal fuerte de compromiso con una causa. Sin embargo, es algo que debería sopesarse tomando en consideración lo siguiente:

- La responsabilidad de usted en la administración del fondo.
- La tenencia y gobernanza de los activos depositados en el fondo: ¿qué tanto desea participar en la administración y control de tales activos?, ¿qué planes de sucesión tiene? y ¿gozar de la capacidad de modificar su misión es importante para usted?
- Las implicaciones fiscales que el fondo pudiera tener.

¿Cómo dar y gastar?

Más allá de la donación tradicional hay otras maneras de apoyar que pudieran ser más acordes a las necesidades que desea atender, a sus ambiciones filantrópicas y a sus recursos.

Con frecuencia, una inversión en contraste con una donación pudiera provocar una actitud completamente diferente en los beneficiarios y ayudar a evitar la dependencia con respecto de las donaciones. Por ejemplo, invertir en un beneficiario en vez de hacerle

una donación constituye un compromiso fuerte de su parte con el inversionista. Las inversiones en capital privado permiten al filántropo compartir activamente con el beneficiario. Los préstamos y las inversiones también pudieran ayudar a movilizar capital de fuentes que no están disponibles para donaciones. La decisión de cómo proporcionar fondos debería formar parte del diseño de nuestra estrategia.

Donación tradicional:

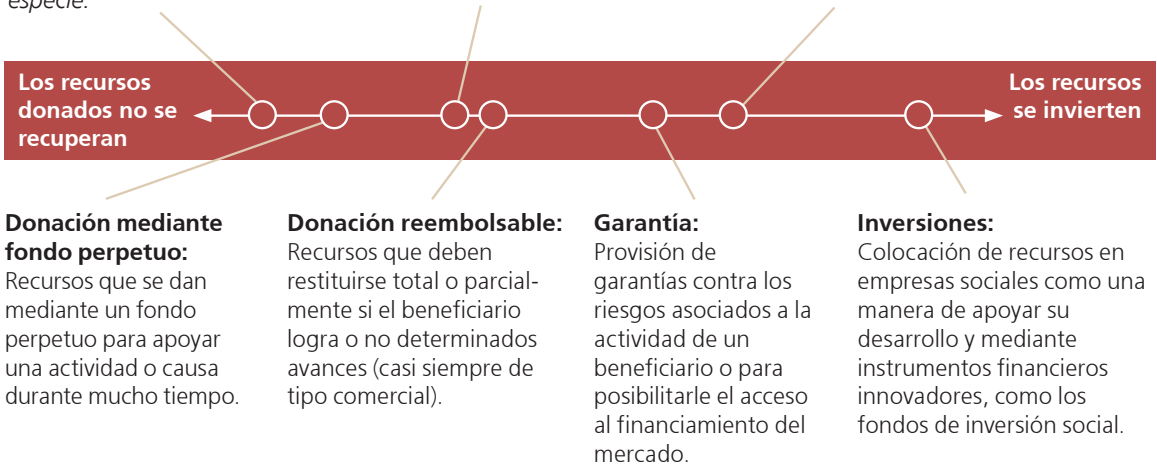
La transferencia de recursos no reembolsables a una persona u organización; puede ser en especie.

Donación condicionada:

Recursos que se entregan con la condición de que el beneficiario reúna recursos adicionales.

Préstamo:

Crédito que se otorga a instituciones o personas; incluye el microfinanciamiento y los bonos sociales.



El ámbito de la inversión social se está desarrollando rápidamente. Aunque hay evidencia clara de que el impacto social y las ganancias financieras no se excluyen mutuamente, los inversionistas sociales de todas formas encaran distintos retos a la hora de invertir para causar un impacto. El plazo de estas inversiones puede ser muy largo, la inversión mínima puede ser considerable y la medición de su impacto social, compleja.

Los inversionistas, de entrada, deberían tener muy claros sus motivos y sus expectativas para asegurarse de que la experiencia de invertir sea satisfactoria. De todas formas, el sector está experimentando un crecimiento muy rápido y, por ende, cada vez es más probable de que, a la larga, cada inversionista social encuentre una oportunidad de inversión acorde a sus necesidades y preferencias.

Los activos tangibles también pueden hacer una diferencia

Los activos no son sólo bonos, efectivo o acciones. También incluyen las obras de arte, los bienes inmuebles y la propiedad intelectual, que se pueden dar o prestar a organizaciones que compartan con usted los mismos objetivos filantrópicos. No todas las organizaciones podrán administrar y aprovechar al máximo este tipo de donaciones. De hecho, algunas sólo desean recibir efectivo. No tema vender los activos que esté considerando donar y dar el producto de esa venta a la organización o proyecto de su preferencia.

Consideraciones prácticas

	Encuentre el gestor de activos adecuado La persona que administre los activos debe ser capaz de comprender tanto los retos inherentes a su manejo, como los objetivos filantrópicos.
	Tome providencias para los compromisos de largo plazo Asegúrese de considerar las medidas que necesite tomar para sus compromisos de largo plazo. No haga compromisos financieros indefinidos.
	Considere las implicaciones fiscales Recuerde que su donación pudiera tener repercusiones fiscales para usted y para los beneficiarios. Hay que tomarlas en cuenta, sobre todo si implican una disminución del valor de la donación o si repercuten en la generación de ingresos para los beneficiarios. Además, si está haciendo una inversión social o tradicional mediante una organización filantrópica que está obteniendo beneficios fiscales, pudiera haber limitaciones en cuanto a qué tanto ingreso puede generar la inversión o el tipo de inversión que puede realizarse.
	Asegúrese de que el beneficiario pueda manejar la donación Cerciórese de que el beneficiario cuente con los recursos o los conocimientos apropiados para manejar la donación, tal como usted lo tiene planeado. Sea consciente de que pudiera necesitar apoyo adicional para adquirir tal capacidad y asegúrese de contar con disposiciones al respecto. Además, el ámbito de la inversión social es relativamente nuevo y no hay muchas organizaciones preparadas para ello. De todas formas, merece la pena considerarlo.
	Considere la conservación y el mantenimiento Recuerde que ciertos activos a la larga requieren conservación y mantenimiento. Necesita considerar si será el donante quien cubra estos costos o el beneficiario. Otra pregunta a este respecto es si espera que los activos generen su propio ingreso para cubrir tales costos.
	Pondere el impacto del financiamiento parcial Cuando no esté proporcionando la totalidad de los fondos para un proyecto en particular, averigüe de dónde proviene el resto del financiamiento. ¿Podrá el beneficiario asegurar estos fondos adicionales? ¿Las condiciones que dicten los otros financiadores serán compatibles con las de usted?

Primeros pasos con algunas acciones sencillas

Las acciones sencillas listadas a continuación lo ayudarán a alinear sus activos con su labor filantrópica:

- Analice la administración actual de los activos. Una revisión a su portafolio le permitirá ver la sustentabilidad de las inversiones y detectar cualquier conflicto con sus ambiciones filantrópicas.
- Piense cuál es la mejor manera de utilizar los activos para sustentar su labor filantrópica. Involucre en este proceso al gestor actual de los activos solicitándole opciones de inversión que produzcan rendimientos y logren un impacto social.
- Averigüe si un único gestor de activos puede satisfacer todos sus requisitos o si la contratación de gestores adicionales le brinda acceso a servicios y productos que complementan su labor filantrópica.

Sección 4

¿Cómo participar con otros?

Capítulo 10	La filantropía y su familia.....	Página 73
Capítulo 11	Filantropía familiar	Página 79

Capítulo 10

La filantropía y su familia

Filantropía *familiar*

Definición

Muchos filántropos optan por llevar a cabo su labor filantrópica junto con su familia. La filantropía familiar no es un tipo especial de labor filantrópica, sino una manera de involucrar a los familiares en un proyecto de filantropía.

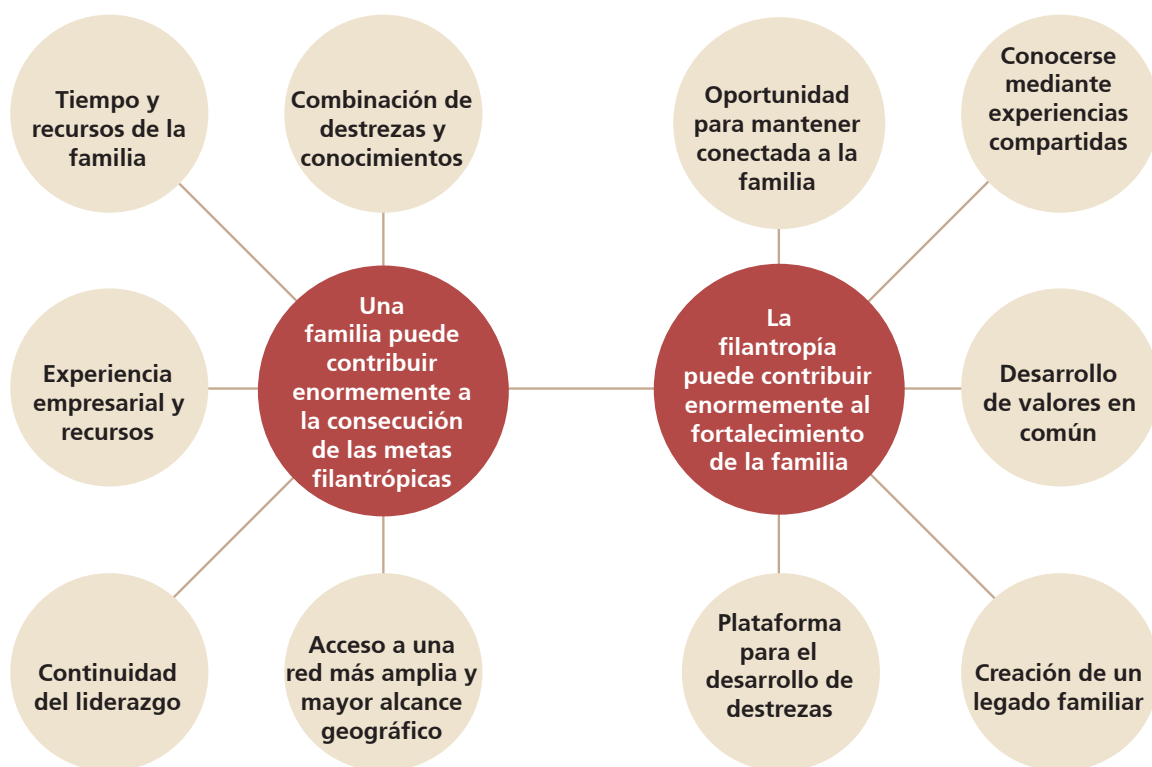
Valor

- Es una oportunidad para unir a la familia y construir puentes generacionales.
- Es una manera de compartir y demostrar valores, así como de movilizar recursos adicionales.
- Puede ser una plataforma para desarrollar los talentos, los intereses y las destrezas de las próximas generaciones.
- Puede contribuir a afianzar el renombre de su familia y crear un legado.

¿Por qué y cuándo optar por la filantropía familiar?

Conforme planifique su labor filantrópica, tal vez quiera compartir la experiencia con sus allegados. Además de reunir a sus familiares, compartir con ellos su labor filantrópica constituye una oportunidad para aprovechar al máximo sus distintas destrezas: tiempo, intereses, compromiso, experiencia y, tal vez, recursos adicionales. La filantropía familiar es una manera especial de compartir intereses y realizar actividades como

familia. Si se hace bien, produce beneficios para la familia y para cada uno de sus miembros. Al mismo tiempo, sin embargo, sigue siendo un asunto muy personal que demanda planificación y ejecución meticulosas para poder armonizar los intereses y las preferencias de la familia. La ilustración de abajo proporciona una síntesis de lo que aporta y recibe la familia cuando participa en la filantropía.



¿Qué diferencia la filantropía *familiar*?

En contraste con la filantropía convencional, trabajar con la familia implica retos de distinta índole y consideraciones que deben tomarse en cuenta en las distintas etapas de consecución del proyecto. Esto tiene que ver con la participación o no de todos los familiares, quién participa y su grado de participación. Dicho de otra manera, son los factores

producto de armonizar diferentes metas y preferencias personales.

Estos retos se presentarán en cada etapa del proyecto filantrópico, desde la planificación hasta la operación.



Preguntas fundamentales que necesita responder

Participar en la filantropía con la familia también significa ser perceptivo respecto a la comunicación y las relaciones, y tener en claro lo siguiente:

Quién	¿Qué familiares participarán en la labor filantrópica y en qué etapa?
Función	¿Qué función asignará a los familiares: una formal o una informal? ¿Deberían desempeñarse como fiduciarios, codonadores o cofinanciadores? ¿Deberían ser voluntarios o, más bien, gerentes pagados?
Recursos	¿Cuál será la fuente y la magnitud de los fondos para la labor filantrópica: patrimonio personal, negocio familiar, cofinanciamiento con otros familiares, recaudación de fondos?

Planificación	Definición del punto focal y de la visión Los familiares pudieran tener distintas ideas y distinto grado de interés en realizar una labor filantrópica. Tal vez deba considerar la formulación de una visión flexible que permita una filantropía familiar tan inclusiva como sea posible.	
	Selección de una orientación y una estrategia Los intereses variados de los familiares pudieran obligar el considerar una labor filantrópica con más de una orientación y estrategia.	
	Manejo de las operaciones La filantropía familiar también implica encontrar una función para los familiares en el manejo del proyecto filantrópico. El reto radica en asegurarse de que su entusiasmo por la labor filantrópica vaya acompañado de conocimientos especializados.	
Aplicación	Vehículo, gobernanza y financiamiento El vehículo y, en particular, la gobernanza que elija para la labor filantrópica de su familia deberían poder dar cabida a las generaciones más jóvenes y permitirles aportar su propia visión. Al destinar fondos a proyectos filantrópicos, haría bien en manejar las expectativas y asegurar la apertura y equidad en este frente.	Activos La cuestión del financiamiento y de cuáles activos dedicar al proyecto filantrópico es el que más conflicto causa en las familias.

Manos a la *obra*

Tras haber considerado los distintos elementos de la labor filantrópica que merecen sopesarse cuando se incluye a la familia, es importante comprender el

entorno familiar desde el que va a participar en la filantropía y lo que ello implica.



¿Por qué y cuándo elegir una labor filantrópica familiar?

Comprender los intereses y las preferencias de los familiares, así como su grado de coincidencia, le permitirán sentar las mejores bases para las ambicio-

nes filantrópicas de su familia. ¿En qué fase se encuentran usted y su familia?

Cimentación	Comprensión de los motivos de tus familiares	Necesidad de capacidad	
		Los familiares tienen una visión convergente e intereses coincidentes	Los familiares tienen una visión divergente / visiones e intereses propios
Planificación de la labor filantrópica	Definición de un punto focal y una visión	– ¿Qué tanto puede estrechar la visión de los familiares sin dejar de dar cabida a sus intereses? – ¿Será posible incorporar los intereses de los futuros familiares?	– ¿Existe un tema dominante, una región o un hilo conductor con el que todos puedan identificarse? – ¿Existe un denominador común, por pequeño que sea? <i>De no ser así, haría bien en considerar el emprendimiento de distintas iniciativas, cada una con su propio punto focal y visión.</i>
	Selección de una orientación y una estrategia	– ¿Puede asegurar que todos los familiares aceptarán la orientación y la estrategia para el proyecto filantrópico? <i>Puede apartar un poco de dinero para que los familiares busquen sus propios intereses.</i> – ¿Todos los familiares pueden y quieren mostrar el mismo grado de compromiso?	– Tendrá que desarrollar una orientación y estrategia diferentes para los proyectos de cada familiar. – ¿Está seguro de que los familiares relevantes están dispuestos a dedicar el tiempo y esfuerzo que demanda el proceso?
Ejecución de la labor filantrópica	Manejo de las operaciones	– ¿Existen oportunidades suficientes para que los familiares compartan experiencias y aprendan del compromiso filantrópico? <i>Garantizar que las generaciones más jóvenes aprendan los pormenores del trabajo filantrópico de la familia es importante, sobre todo si a la larga tomarán la batuta. Además, permitir que los familiares compartan sus experiencias enriquece el compromiso filantrópico y lo vuelve más gratificante.</i>	
	Vehículo y gobernanza	– ¿Qué tipo de estructura es la más apropiada para las ambiciones de la familia? – ¿Qué función desempeñan los familiares en la gobernanza de esta(s) estructura(s)? <i>A la larga, tal vez tenga que crear más de un vehículo. También debería asegurarse de lograr el equilibrio adecuado entre el entusiasmo de los familiares y la necesidad de expertos externos para contar con el conocimiento y experiencia adecuados para gobernar la labor filantrópica.</i>	
	Activos	– ¿Cómo se repartirá la carga financiera de fundear el trabajo filantrópico de la familia entre familiares y generaciones? <i>Es importante que las decisiones financieras se tomen abiertamente y que, tanto como sea posible, sean equitativas para todos los familiares, incluidos aquellos que no quieren o no pueden participar.</i>	

Consideraciones prácticas

Realizar labor filantrópica con la familia, sobre todo mediante una fundación, ofrece recompensas especiales pero también plantea ciertos desafíos adicionales. Cuanto más pronto los prevea, mejor. Aunque en la mayoría de los casos la filantropía familiar es una

actividad que pasa de generación en generación, los miembros más jóvenes de la familia bien pudieran sembrar las semillas de una pasión que alcance a las generaciones de más edad.

	Asegure un acuerdo común Es importante obtener, desde el principio, un acuerdo común con la familia respecto a la orientación, los montos y los vehículos filantrópicos que van a utilizarse.
	Tome en cuenta los costos de oportunidad Todos los participantes deben comprender que un compromiso filantrópico requiere destinar recursos que no estarán disponibles para otros fines.
	Incluya a un asesor neutral Pudiera resultar útil contar con la ayuda de alguien de confianza y neutral para que facilite las conversaciones y los acuerdos de la familia relacionados con la labor filantrópica. Cada familiar pudiera aportar ideas firmes y apasionadas respecto a la labor filantrópica, lo cual puede aportar fortalezas pero también originar tensiones.
	Dé cabida a la individualidad Hay distintas soluciones filantrópicas para distintas familias. La búsqueda de una única visión y un único plan unificado pudiera no ser la mejor manera de proceder cuando los intereses de cada persona varían enormemente. Por lo tanto, pudiera ser importante dar margen para que las personas busquen otras opciones y agendas.
	Conforme un legado filantrópico Las familias que hayan decidido constituir una fundación para llevar a cabo su labor filantrópica tendrán que planear la sucesión desde el principio.
	Tenga listos los preparativos para la sucesión La transición de una generación a otra o de un patronato al siguiente puede complicar la conducción de la labor filantrópica, dado que los patrones de la familia, sus ideas y sus compromisos pueden cambiar con el tiempo. Pudiera ser importante anticipar esto y contar con preparativos para la sucesión con el fin de manejar el proceso de una manera con la que usted esté cómodo.

Cómo incluir a la familia en el proyecto

Comience poniendo a prueba la idea de la filantropía con sus familiares. Trate de entender cuál es su interés en contribuir a las causas sociales. Encuentre aliados potenciales para empezar a despertar el interés dentro de su familia. No olvide que hay varias maneras de participar como familia en la filantropía. Éstos son algunos puntos de partida:

- Detecte las oportunidades para realizar obras de caridad. Ofrecerse de voluntarios y acordar pequeñas donaciones como familia pueden ser un buen comienzo y brindan experiencias gratificantes de primera mano.
- Considere llevar a su familia a visitar el sitio para que puedan comprender de manera tangible las causas y las posibles intervenciones sociales. Hay muchas organizaciones que gustosamente ayudan a organizar este tipo de visitas y los sitios no tienen que quedar lejos ni ser peligrosos.
- Planifique un taller de filantropía familiar con la ayuda de un moderador experimentado. Estos talleres permiten a los familiares compartir sus pasiones e ideas, así como comentar distintas maneras de participar. Todo ello genera entusiasmo.

Capítulo 11

Contactos y asociaciones

¿Cómo pueden ayudarle los *contactos* y las *asociaciones* a alcanzar sus objetivos?

Definición

Los contactos y las asociaciones filantrópicas incluyen desde agrupaciones informales de filántropos, hasta organizaciones formales de fundadores que trabajan juntos en ámbitos de interés común.

Valor

- Brindan oportunidades para conocer personas que piensan como uno y organizaciones que nos permiten aprender de las iniciativas de otros.
- Lo ponen en contacto con filántropos cuya experiencia complementa la de usted.
- Lo pueden ayudar a incrementar la cantidad de recursos dedicados a su causa.
- Le permiten trabajar concertadamente con otros en causas específicas.

La filantropía no tiene que ser un proyecto aislado

En el Capítulo 5 comentamos a detalle las cuestiones relacionadas con encontrar a los socios idóneos y valorar los proyectos y las organizaciones adecuados en los cuales participar. Una vez detectadas esas oportunidades de cooperación, las oportunidades de conocer gente deberían formar parte integral de la labor filantrópica. Como ya hemos señalado antes, hacer esta travesía con otros puede resultar muy gratificante. Por su puesto, esos “otros” pueden incluir a su familia, pero usted también puede ampliar su círculo e incluir a filántropos con ideas afines a las propias y fundaciones tanto en el país como en el extranjero.

Conocer a los pares puede ayudar a aprender de ellos y a encontrar respuestas a algunas de las preguntas que usted encara durante su labor: ¿qué funciona y

qué no?, ¿cuáles son las buenas organizaciones en el campo de actividad?, ¿qué hay de nuevo en el ámbito?

Asociarse con tales pares pudiera implicar fondear proyectos específicos o crear una plataforma conjunta de gran calado para una acción colectiva o un problema social complejo.

Conforme se vaya vinculando con organizaciones con ideas afines a la suya y forme redes alrededor de esos vínculos, sin duda se presentarán oportunidades para que aprenda, aporte fondos junto con otros y actúe colectivamente. A continuación unos ejemplos:

Aprender	Cofinanciar	Actuar colectivamente
La plataforma Synergos incluye a más de 250 filántropos que se concentran en la pobreza global y la injusticia; permite el aprendizaje y la colaboración mediante talleres, visitas de instrucción y conferencias.	Funders Collaborative for Children en Malawi es una iniciativa conjunta de cuatro fundadores para ayudar a los niños del país a crecer sin llevar a cuentas la aplastante carga del VIH y el sida.	El Programa Europeo para la Integración y la Migración (EPIM), patrocinado por una red de 12 fundaciones, es una plataforma exhaustiva de proyectos, formación de la capacidad y propugación relacionada con la integración y la migración en Europa.

¿Cuándo y por qué relacionarse o asociarse?



Cómo tomar la decisión

Usted solo debería decidir si tiene sentido participar con sus pares y, de ser así, cuándo. Las preguntas abajo le ayudarán a concentrarse, por un lado, en si debería considerar crear o participar en redes para buscar sus objetivos y, por el otro, si trabajar con socios

sería una ventaja. Una respuesta afirmativa a una o más de las preguntas indicaría que forjar relaciones o asociarse podría ser interesante para usted.

		Sí	No
¿Debería relacionarse?	¿Desea compartir su viaje filantrópico con pares que piensan como usted? ¿Hay filántropos trabajando en la problemática que ha elegido y de quienes podría aprender?	☐	☐
	¿Hay otros filántropos trabajando en el ámbito que le interesa y de quienes podría aprender?	☐	☐
	¿Podría beneficiarse de aprender más sobre mejores prácticas relacionadas con la orientación filantrópica de su elección?	☐	☐
	¿Ha descubierto prácticas prometedoras, factores clave para el éxito o trampas a evitar en su quehacer filantrópico, y compartir esto beneficiaría a otros?	☐	☐
¿Debería asociarse?	¿Realmente puede alcanzar su visión solo o más cabezas y fondos resultarían benéficos?	☐	☐
	¿Hay habilidades y experiencias específicas que beneficiarían a su causa y que usted no puede aportar?	☐	☐
	¿Lograría un mayor impacto si compartiera las facultades de toma de decisiones (y el mérito) con otros?	☐	☐
	¿Podrían más voces y participantes detrás de su causa mejorar la credibilidad e influencia de ésta ante partes interesadas de importancia?	☐	☐
	¿El asociarse con otros filántropos podría ayudarle a poner bajo el reflector una iniciativa exitosa?	☐	☐

“La práctica de la caridad nos unirá, unirá a todos los hombres en una gran hermandad.”

**Conrad Hilton ,
founder of the Hilton
Hotels chain**

“Hay dos maneras de arrojar luz: ser luz o el espejo que la refleja.”

**Edith Wharton, Pulit-
zer Prize-winning
novelist**

“Al unirnos en colaboración aspiramos a aprovechar nuestros recursos y las habilidades diversas de las organizaciones y los gobiernos locales.”

**Anne Aslett, Elton John AIDS
Foundation**

¿Qué distintos *modelos existen?*

Hay muchas maneras de segmentar las redes y las asociaciones filantrópicas. La tabla de abajo da una idea de los tipos de modelos existentes, cuándo pudieran resultar útiles y cómo benefician al filántropo. Uno de los valores fundamentales de la filantropía

radica en su diversidad. Existen muchas más opciones de las que se muestran abajo, pero las opciones señaladas proporcionan información básica para empezar a crear redes y asociaciones.

	¿Qué?	¿Cuándo?	¿Por qué?	
Aprender	Asociaciones filantrópicas Las hay por todo el mundo, en cada continente y país, y normalmente se basan en membresías. Estas asociaciones reúnen a sus miembros durante conferencias y otros eventos de instrucción para abordar distintos temas relacionados con la filantropía.	Son útiles en cualquier momento, pero sobre todo cuando inicie esfuerzos.	– Para hacer contacto con sus pares – Para conocer las tendencias en su región – Para encontrar socios potenciales – Para compartir lecciones con otros	Red
	Redes para intercambio de conocimientos Estos tipos de redes se concentran en aspectos específicos de la filantropía (por ejemplo, la filantropía empresarial).	Si desea saber más respecto a una orientación en particular	– Para mejorar su pericia como filántropo	
Cofinanciar	Grupos afines Estos grupos, casi siempre patrocinados por asociaciones filantrópicas regionales, gravitan en torno a ciertos temas (por ejemplo, el HIV/sida). Sus miembros se reúnen con regularidad para compartir lecciones aprendidas o copatrocinar investigaciones.	Una vez que haya elegido el ámbito que será su punto focal.	– Para aprender de otros que ya están trabajando en la misma problemática. – Para detectar a socios potenciales.	Socio
	Asociaciones de colocación de fondos Estas asociaciones reúnen dos o más filántropos y/o fundaciones que suman sus recursos para un proyecto específico o una serie de proyectos.	Si algún proyecto específico se beneficiaría de más recursos o si los recursos propios son insuficientes.	– Para incrementar la cantidad de financiamiento que se destinará a proyectos específicos.	
	Iniciativas temáticas Estas asociaciones van más allá de la mera aportación de fondos y atajan todo un ámbito problemático de manera concertada para incluir proyectos, formación de la capacidad y propugnación.	Si su visión consiste en resolver un problema particularmente complejo y desafiante, en toda su dimensión.	– Los problemas sociales complejos no pueden solucionarse aisladamente; requieren una orientación multifacética y bien fondeada.	
Actuar colectivamente				

Consideraciones prácticas

✓	Planifique con miras a la acción conjunta Si decide unir fuerzas en torno a una problemática, necesitará una visión común del éxito (¿qué estamos tratando de lograr?), una delineación clara de actividades (¿quién contribuirá qué?) y un compromiso con el aprendizaje constante.
✓	Dé oportunidad a que se geste la confianza Si está considerando trabajar con otros, tome en cuenta que, como en otras relaciones, la confianza mutua resulta fundamental pero tarda en darse. No espere que una relación de cofinanciamiento se dé después de una conversación. Sea paciente pero persistente.
✓	Sea flexible Si va a buscar la consecución de sus metas filantrópicas con otros fundadores, todos los participantes deberán estar dispuestos a adaptar su manera de proceder. Sea consciente de esto cuando busque relacionarse.
✓	Comparta lo aprendido El establecer relaciones con filántropos cuyas ideas sean afines a las de usted no es una actividad pasiva. Busque deliberadamente compartir lo aprendido y exprese lo que le gustaría aprender de los demás, de manera que pueda aprovechar al máximo las interacciones.

Manos a la obra

En todo el mundo hay cientos de redes filantrópicas a las que puede incorporarse. La lista a continuación ofrece buenos puntos de partida.



Redes internacionales

Worldwide Initiatives for Grantmaker Support (WINGS)
www.wingsweb.org
Synergos
www.synergos.org

Esta publicación tiene un propósito meramente informativo y no pretende ser un ofrecimiento, ni un acercamiento para realizar un ofrecimiento, ni para comprar o vender producto alguno ni ningún servicio en particular. Aunque toda la información y las opiniones expresadas en este documento se obtuvieron de fuentes que consideramos confiables y fidedignas, no garantizamos de manera expresa ni explícita la precisión e integridad de las mismas. La información y las opiniones indicadas pudieran cambiar sin previo aviso. UBS conserva el derecho a modificar el rango de servicios, los productos y los precios en cualquier momento sin previo aviso. Ciertos servicios y productos están sujetos a disposiciones legales y, por lo tanto, no pueden ofrecerse en todo el mundo de manera irrestricta.

Salvo que se indique lo contrario explícitamente, UBS no brinda asesoría jurídica ni fiscal y esta publicación no constituye una consultoría de este tipo. UBS recomienda fehacientemente a todas las personas que contemplen alguna actividad filantrópica que obtengan asesoría independiente en materia jurídica, fiscal y de otro tipo. Esta publicación no puede copiarse ni distribuirse sin la previa autorización de UBS.

© UBS 2015. El símbolo de la llave y UBS son marcas registradas y no registradas de UBS. Todos los derechos reservados.