

HABLANDO CON SU FAMILIA SOBRE FILANTROPÍA



ROCKEFELLER PHILANTHROPY ADVISORS

CENTRO DE FILANTROPÍA E INVERSIONES SOCIALES UAI

HABLANDO CON SU FAMILIA SOBRE FILANTROPÍA

ROCKEFELLER
Philanthropy
Advisors



Donar puede crear, fortalecer y definir relaciones. Sin embargo, debido a que la filantropía es frecuentemente un profundo acto personal, muchos donantes pueden sentirse reacios a hablar de sus motivaciones y convicciones, incluso con sus familias.

A los donantes puede preocuparles que iniciar una conversación sobre sus propias donaciones sea visto como engreído, o peor aún, sentir que amenaza a la familia. Nada podría estar más lejos de la verdad. Discutir sobre filantropía con los seres queridos es compartir con ellos una de las vivencias más gratificantes.

Por supuesto, las expectativas deben ser realistas. Dichas conversaciones inicialmente pueden ser incómodas y pueden llevar a un franco desacuerdo. A pesar de que compartir la filantropía ha probado ser significativo para muchas familias, es improbable que empezar una fundación ayude a unir a la familia si las dinámicas familiares sugieren lo contrario. Con todo, la filantropía usualmente refleja valores y compromiso genuino. Y cuando los miembros de la familia entienden estos sinceros objetivos, las relaciones tienen la oportunidad de crecer.

Esta guía revisa brevemente por qué usted puede considerar hablar con los miembros de su familia sobre filantropía y cuándo puede ser apropiado. También revisa cómo prepararse para ese diálogo y cuáles temas pueden ser cubiertos. Como en todas las guías de la serie Hoja de Ruta de Filantropía, las preguntas claves pueden entregarle una vía para la reflexión y el compromiso.

INFORMAR, INSPIRAR, INVOLUCRAR

TRES RAZONES PARA HABLAR CON SU FAMILIA

Revisemos las tres principales razones para hablar con su familia sobre donaciones. Estas razones juegan un rol muy práctico –algunos dirían críticamente importante- en planificar una conversación con los miembros de la familia. La claridad es la clave. Los donantes debiesen tomarse el tiempo para tener ellos mismos claridad sobre cuál de estas razones los motivan para plantear esta conversación, y qué los motiva en su vida a realizar donaciones.. Luego, esta motivación puede ser comunicada a los miembros de la familia.

INFORMAR

Un donante que planea implementar un programa independiente de filantropía busca compartir qué está sucediendo y por qué. El donante puede esperar aprobación, entusiasmo o acuerdo, pero esa reacción no es esencial.

Al compartir detalles y decisiones sobre las donaciones, los donantes ayudan a los miembros de la familia a comprender qué es lo que ellos valoran, qué los motiva y cómo toman las decisiones.

El compromiso con la filantropía tendrá repercusiones en cómo se usan los recursos familiares. Esta decisión bien podrá tener consecuencias para los miembros de la familia, y puede provocar conversaciones importantes, aunque difíciles, sobre este asunto.

INSPIRAR

Los donantes que deseen inspirar a los miembros de la familia a desarrollar su propia filantropía frecuentemente contarán la historia de sus donaciones como un ejemplo. Pueden enfocarse en cómo se involucraron, qué aprendieron, y por qué son tan significativas y gratificantes.

A menudo, los donantes ven la filantropía como un reflejo de sus valores, ideales y/o convicciones morales. Las donaciones son un vehículo para compartir valores, así como una contribución a la sociedad.

Los donantes pueden querer entregar capital semilla o recursos adicionales para que los miembros de la familia puedan desarrollar sus propias inspiraciones y caminos filantrópicos independientes.

INVOLUCRAR

Esto puede ser nada menos que una invitación a participar: los donantes necesitarán explicar sus objetivos y comprometer a los miembros de la familia por medio de escuchar –e incorporar– los valores, causas, aproximaciones y decisiones de los familiares. Los donantes a veces deciden crear un plan familiar de donaciones. Pero, sin importar el vehículo, el proceso requerirá negociación y escucha activa.

Comprometer a los miembros de la familia en filantropía, formal o informalmente, puede ser una parte importante de la estrategia de donaciones.

¿CUÁNDO DEBIERA COMENZAR LA CONVERSACIÓN?

En algunas familias filántropas, donar no es solo un legado consciente, es un tema de conversación diario. Los padres pueden involucrar a los niños incluso desde muy pequeños llevando productos enlatados a despensas de alimentos, o abrigos a hospederías, estableciendo una porción de la mesada para ser asignada a donaciones, o haciendo juntos servicio de voluntariado y discutiendo opciones de donaciones durante las vacaciones. A medida que los niños se hacen adolescentes, tienen apoyo para buscar causas en las cuales pueden involucrarse personalmente. Luego, los adultos jóvenes pasan a ser parte de la fundación familiar o guían la concesión de subvenciones a través de un “donor-advised fund”. En estas familias, hablar de donaciones es una expresión natural de compartir intereses.

Sin embargo, para muchas familias las conversaciones relacionadas con la filantropía y el servicio público son esporádicas y a veces estresantes. Para otros –filántropos emergentes- las conversaciones pueden no haber ocurrido en absoluto. Para estas familias, es justo preguntarse: ¿cuándo es apropiado discutir sobre filantropía?

Lo que sí sabemos es que aplazar la discusión generalmente lo hace más difícil. La situación ideal es aquella en la cual los miembros han sido criados desde la infancia con un entendimiento abierto sobre la filantropía y su rol en la familia. Lo ideal es difícil que ocurra, por supuesto, pero entrar en la conversación con un entendimiento respecto de cómo puede reaccionar cada uno de los participantes, puede preparar mejor al donante para planificar la discusión.

Aquí hay algunos momentos críticos:

CUANDO UNA DECISIÓN CREA LA NECESIDAD DE INFORMAR

El donante decide que destinará la mayor parte de la riqueza a la filantropía en vez de a la herencia. Este tipo de decisión necesita ser comunicada en forma seria y con cuidado.

El donante financia un programa de donaciones a través de la venta de un activo de larga data, como una propiedad de vacaciones o una colección, a los cuales los miembros de la familia se han apegado.

El donante asume un tema controvertido que potencialmente expondrá el nombre y la reputación de la familia al escrutinio y la crítica pública.

El donante altera fuertemente un patrón establecido de donaciones. Por ejemplo, el donante puede haber decidido focalizar los recursos en un único gran problema en vez de aportar a una gran variedad de organizaciones sin fines de lucro, o bien reducir gastos antes que preservar el capital.

El donante decide que uno o más miembros de la familia (pero tal vez no otros) jugarán roles especiales en la filantropía. El donante quiere que los miembros de la familia tengan claro como la filantropía debiera ser realizada en el futuro.

José es un empresario enérgico y aborda la filantropía con un dinamismo similar. Él y su esposa Darla involucraron a asesores profesionales para que les ayudaran a investigar y definir su foco de donación. Decidieron un área educacional que no había recibido mucha atención filantrópica, donde sintieron que sus donaciones podrían tener el máximo impacto. Pese a que José toma todas las decisiones finales sobre la filantropía, también quiere incluir a su familia. Junto con su mujer promueven públicamente su causa, buscando catalizar apoyo de expertos, fundaciones y donantes individuales. José y Darla también quieren que sus donaciones sean una fuerza unificadora para su familia, por lo que regularmente se reúnen con sus hijos y nietos para informarles sobre el progreso de su proyecto principal. También llaman a las nuevas generaciones a seguir sus propios intereses, pero José ha sido bien claro con la familia respecto que pediría rigor en las recomendaciones sobre donaciones y áreas de interés de los miembros de la familia. De esta forma, alienta a sus hijos y nietos a hacer presentaciones, ir a visitas a terreno e incluso reclutar a

otros donantes como socios. Esta estrategia ha funcionado bien para algunos miembros de la familia pero los hijos decidieron que no estaban en un momento en sus vidas en que podían dedicar el tiempo necesario a investigar intereses benéficos. José ha aceptado esta situación, pero espera que con el tiempo los hijos se vuelvan a comprometer. “Se trata de entender qué significa entregarte por entero para marcar una diferencia”, dice José.

“Se trata de entender qué significa entregarte por entero para marcar una diferencia”

CUANDO UNA DECISIÓN REFLEJA UN PLAN PARA INSPIRAR

El donante decide que la filantropía será un compromiso a tiempo completo.

El donante hace una donación significativa que tiene una oportunidad de reconocimiento, y el nombre de la familia ahora estará vinculado en forma destacada a una organización o lugar conocido.

El donante adopta como misión personal generar conciencia sobre un tema específico y se ha convertido en un defensor muy visible de esa causa.

El donante crea recursos filantrópicos que los miembros de la familia asignarán individualmente.

ESCUCHANDO PARA ENCONTRAR LA MANERA DE COMPROMETERSE

Jan y Charlie, que tienen dos hijas adultas y un hijo del matrimonio anterior de Jan, son los únicos fideicomisarios de una importante fundación. Ellos establecieron para cada hija la capacidad discrecional de donar, y contaron con servicios profesionales de asesoría para ayudarlos a educar a sus hijas, siguiendo sus propios ritmos, a través de la investigación, el due diligence y las visitas a terreno. Después de unos años, cada hija tenía un activo programa de donaciones y se había interesado profundamente en una

parte del trabajo de la fundación. Sin embargo, Jan y Charlie encontraron que su hijo no estaba comprometido. Luego de cierta exploración con él sobre sus intereses, descubrieron que lo que a él le preocupaba era un área programática que no era parte del foco de la fundación. Le pidieron que desarrollara un plan para apoyar los temas que le preocupaban. Con entusiasmo él desarrolló una aproximación que les abrió su forma de pensar sobre un nuevo tema.

CUANDO UNA DECISIÓN REFLEJA UN PLAN PARA INVOLUCRAR

El donante solicita que uno o más miembros de la familia lo ayuden a implementar ahora su programa filantrópico. El donante quiere empezar un vehículo de donaciones en el cual los miembros de la familia realizarán la toma conjunta de decisiones.

El donante quiere sumar a miembros de la familia al consejo o al órgano de toma de decisiones de un programa de donaciones. El donante planea pasar las riendas de la fundación (u otra entidad) a la próxima generación.

TRADICIÓN Y TRANSICIÓN FAMILIAR

Sam, un exitoso empresario, creó una fundación que inicialmente daba subsidios en sus áreas de interés. A medida que sus hijos se hicieron adultos, se integraron al consejo y empezaron a enfocarse en sus propias áreas. Luego de un período de años, la asignación de los subsidios que entregaba la fundación había comenzado a desplazarse hacia los intereses de la generación más joven. Sam miraba la evolución con alegría. Él sentía que el involucramiento de sus niños era reflexivo e informado tanto por la cabeza como por el corazón.

Él sentía que el involucramiento de sus niños era reflexivo e informado tanto por la cabeza como por el corazón.

CÓMO PLANIFICAR LA CONVERSACIÓN

1

EMPIECE POR HACERSE ALGUNAS PREGUNTAS

¿Cuál es mi objetivo principal: informar, inspirar, involucrar?

Muchas situaciones involucran cierta combinación de estos objetivos, pero es sabio comprender el ímpetu más importante.

¿Qué es lo que quiero lograr a través de esta conversación o comunicación?

¿Cómo voy a escuchar y responder a las reacciones de los miembros de la familia, incluso si busco informar más que involucrar? ¿Cuáles son los siguientes pasos? ¿Cómo los voy a dejar en claro para todos?

2

CONSIDERE LAS CIRCUNSTANCIAS ÚNICAS DE SU FAMILIA

¿Cómo nos comunicamos generalmente respecto de materias familiares importantes? Si es informalmente, ¿funcionará ese método confortable para una conversación sobre donar? Si la familia está lejana, ¿es factible una reunión en persona? Si no, o si hay cierta urgencia, ¿puede usarse video conferencia?

¿Qué dinámicas probablemente surgirán? Solo porque el tema sea beneficencia y orientado al futuro no significa que los temas personales y del pasado queden atrás. ¿Quién será parte de esta conversación? ¿Va a incluir a los cónyuges de sus hijos? ¿Cómo se involucrará a la familia política? ¿Cuál es la edad mínima para que los miembros de la familia sean parte de esta discusión?

PREPARE EL ESCENARIO

Tome una decisión cuidadosa sobre cuándo va a comunicar, cómo va a introducir el tema, y dónde va a ocurrir esto (si es que será en persona). ¿Será en un encuentro familiar o será comunicándose individualmente con los miembros de la familia o más naturalmente en pequeños grupos? ¿Cómo se puede hacer que sea positivo o interesante, o al menos relevante para los miembros de la familia?

Aclare sus expectativas en forma adelantada. Deje que los miembros de la familia sepan si se trata de una conversación para informarlos o para involucrarlos. Si fuera posible, entregue algo de antecedentes para reducir el elemento sorpresa, que mucha gente encuentra desconcertante, incluso cuando son buenas noticias.

Decida si alguien más será involucrado además de los miembros de la familia. Para algunas familias, tener un asesor profesional confiable o un amigo de la familia que participe en la conversación puede suavizar tensiones y hacer de amortiguador.

¿QUÉ DEBIERA SER COMUNICADO?

SI SU OBJETIVO ES INFORMAR

Explique cómo llegó a tomar su decisión, y por qué siente que es el momento correcto, incluso si no está involucrando a su familia. Si fuera posible, invite a hacer comentarios y reacciones.

Deje claro quién será el o los tomadores de decisión para no crear falsas expectativas.

Anticipe el sentido de pérdida que varios miembros de la familia puedan experimentar. Reconózcalo.

Si quiere comunicar su propósito como donante, explique que va a entregar una declaración escrita o grabada.

UN MODELO PARA DONAR

Abby Rockefeller Mauzé (1903-1976), conocida como “Babs”, era la mayor de los hijos y la única hija mujer de John D. Rockefeller jr. y Abby Green Aldrich Rockefeller. La impactantemente bella Babs creció llena de glamour en la brillante era del Gran Gatsby, pero se mantuvo en general fuera del ojo público. Durante la Segunda Guerra Mundial descubrió el amor por la filantropía, que sería para toda la vida. Sus donaciones fueron notables por su firme compromiso

con causas y organizaciones que le preocupaban, muchas de las cuales permanecen como instituciones relevantes hasta hoy. Ella fundó la Fundación Greenacre y era también consejera del Fondo Rockefeller Brothers y una gran benefactora del MoMA, Memorial Sloan Kettering, Asia Society, Planned Parenthood, Universidad Rockefeller, Metropolitan Museum of Art, y muchas otras notables organizaciones. Babs estableció el Charitable Lead Trust para continuar el apoyo a estos

grupos más allá de su muerte de acuerdo a los términos esenciales del fondo. Sus directrices para el fondo fiduciario fueron claramente establecidas de modo que los administradores tuvieran un fácil modelo a seguir. También dio a los administradores la flexibilidad para tomar decisiones basadas en cualquiera de los inevitables cambios que vienen con el tiempo. “No es mi intención restringir a los administradores a las organizaciones benéficas mencionadas anteriormente. La ciencia médica, los problemas del control de la población y programas dirigidos hacia la preservación y mejoramiento del medioambiente también me interesan profundamente, y es mi deseo que los administradores contribuyan a proyectos valiosos en estos campos”. Ella también dejó claro no solo qué temas, sino también qué tipo de organizaciones quería que el fondo fiduciario apoyara: “Es mi deseo que los administradores eviten la innovación por la innovación y que se preocupen por apoyar proyectos de beneficencia de reconocido valor, que estén haciendo una sólida contribución a la resolución de problemas en sus áreas de preocupación”. Fue a través de estas directrices, simples y directas, que el legado filantrópico de Babs vivió muchos años después de su muerte.

“Es mi deseo
que los
administradores
eviten la
innovación por
la innovación
y que se
preocupen
de apoyar
proyectos de
beneficencia
de reconocido
valor.”

SI SU OBJETIVO ES INSPIRAR

No sólo explique su decisión, cuente historias sobre su crianza y experiencias que iluminen su compromiso y los significados que tienen para usted.

Pida a los miembros de la familia compartir algunas de sus experiencias y entusiasmo, teniendo en cuenta que las generaciones más jóvenes tienen menos experiencia de vida que usted.

Si usted planea convertirse en un filántropo a tiempo completo, explique específicamente qué significará aquello. ¿Irá a una oficina de la fundación? ¿Trabjará en forma independiente, con los miembros de la familia, con un equipo, con asesores expertos?

Si va a convertirse en un vocero público, o tomará un alto perfil, ofrezca algunos ejemplos específicos sobre lo que aquello implica, y por qué usted espera que esto sea efectivo.

Si va a explicar una contribución importante o una oportunidad de reconocimiento, entregue algunos antecedentes sobre la organización para que los miembros de la familia puedan responder preguntas.

Si va a proveer recursos para individuos de la familia para que los usen como deseen, asegúrese que tienen la información que necesitan para proceder, incluyendo la estructura legal, procesos, plazos y cualquier otras restricciones.

Una fundación multi-generacional estableció un “donor-advised fund” para su cuarta generación, completamente independiente de la fundación. En este fondo, los hermanos y primos necesitarían tomar decisiones conjuntas respecto de los focos, estrategias y subsidios. Sus padres no tenían voz en el proceso. Para la cuarta generación, la experiencia generó un profundo interés en las donaciones organizadas y los preparó para unirse al consejo de la fundación. La aproximación de esta familia hacia la filantropía fue tradicional y no tradicional a la vez. La filosofía era la siguiente: para comprometer e inspirar a la próxima generación debes compartir valores y, al mismo tiempo, estar abierto a diferentes estilos de donar.

... para
comprometer
e inspirar a
la próxima
generación
debes
compartir
valores y, al
mismo tiempo,
estar abierto
a diferentes
estilos de
donar.

SI SU OBJETIVO ES INVOLUCRAR

¿Qué decisiones ya han sido tomadas, y cuáles decisiones tomarán otros miembros de la familia?

¿Cómo exactamente serán involucrados los miembros de la familia? ¿Tienen responsabilidad fiduciaria o una función como asesores?

Si usted espera que los miembros de la familia le ayuden a implementar su plan filantrópico, ¿qué específicamente les está pidiendo que hagan?

¿Cuánto tiempo se espera que los miembros de la familia dediquen a la filantropía?

¿Es voluntario? ¿Pueden los miembros de la familia ajustar su involucramiento de acuerdo a sus preferencias o a su situación?

¿Qué libertad en la toma de decisiones tendrán los miembros de la familia? ¿Tendrá el cabeza de familia poder de veto? ¿Hay algunas áreas temáticas vedadas? ¿Hay algunos tipos de apoyo vedados? ¿Hay restricciones geográficas?

¿Qué roles jugarán los socios o la familia política?

¿Cómo se tomarán las decisiones?

¿Cómo se implementará la filantropía? ¿Qué recursos están disponibles?

¿Cuánto tiempo tienen los miembros de las familias para desarrollar sus programas de donaciones? ¿Cómo sucederá aquello?

Para impulsar sus objetivos filantrópicos familiares, Bernard van Leer, un magnate del transporte y filántropo holandés desheredó tanto a su mujer como a sus dos hijos —con su consentimiento— para financiar su fundación. Su hijo Óscar hizo crecer el negocio y expandir la buena labor de su padre, creando un legado de filantropía que hoy promueve el desarrollo de la primera infancia a nivel mundial y una patria democrática para la gente judía. Padre e hijo habían colaborado juntos para preservar la visión de Bernard para su compañía y su filantropía, mientras que permitía a Oscar encontrar sus propias fortalezas e intereses específicos. El agudo sentido del negocio y la toma de riesgo de Bernard han definido su filantropía, mientras que para Óscar ésta tenía más que ver con sacar a la luz el potencial de cada niño y también el suyo propio como sucesor de la asombrosa carrera empresarial de su padre. La visión compartida que lograron de la filantropía fue una construcción de consenso, diálogo cultural y amplitud de miras.

**Padre e hijo
habían colaborado
juntos para
preservar la visión
de Bernard para
su compañía y
su filantropía,
mientras que
permitía a Oscar
encontrar sus
propias fortalezas
e intereses
específicos.**

AVANZAR

Ser abiertos respecto de la filantropía entrega una oportunidad a los miembros de la familia para aprender de –y tal vez incluso apreciar y comprometerse con-, la visión del donante para un mundo mejor.

Para padres y abuelos en particular, la filantropía familiar puede presentar una atractiva combinación de presente y futuro. Una experiencia significativa con los seres queridos puede ser compartida en el aquí y ahora, mientras que un legado filantrópico está hecho para futuras generaciones.

Por supuesto, ese objetivo puede no ser fácil de lograr. Pero abrir canales de comunicación –estar listos para escuchar al tiempo que hablamos- es un indicativo de respeto y una invitación a conectarnos. Discutir proyectos filantrópicos con los miembros de la familia es un fin en sí mismo, incluso si resulta o no su participación.

Vale la pena recordar que las conversaciones no son cosas estáticas, ni tampoco dependen de ningún resultado final particular. Tienen tanto potencial de desarrollarse como nosotros mismos. La parte más relevante es comenzar de manera reflexiva.

Una vez empezada de manera respetuosa, la conversación muchas veces puede seguir de esa manera. Los filántropos podrán notar que la comunicación familiar conducida con este tipo de respeto mutuo constituye en sí misma una forma de donar.

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

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

WWW.ROCKPA.ORG

