

# NUEVAS



Great Lakes Coffee, sobre la avenida Woodward, en Detroit, ha contribuido a revitalizar el barrio desde que recibió una subvención para renovar la fachada y aumentar la seguridad por parte de Midtown Detroit Inc., una sociedad de desarrollo comunitario sin fines de lucro que apoya el trabajo de las instituciones "ancla" de la comunidad. Crédito: David Lewinski.

Educación y medicina con las comunidades

# ANCLAS PARA FONDEAR

*por Beth Dever, Omar Blaik, George Smith y George W. McCarthy*

A LAS GRANDES INSTITUCIONES, COMO UNIVERSIDADES, hospitales y organizaciones sin fines de lucro, se les suele llamar “anclas”, debido a su permanencia y a los lazos estabilizadores que generan, tanto en lo físico como en lo social, con las comunidades circundantes. Más allá de cumplir con sus respectivas misiones de educar, sanar, cultivar las artes o brindar otros servicios, estas instituciones educativas y médicas han demostrado ser verdaderos motores económicos: emplean una gran cantidad de mano de obra, ocupan y administran inmuebles de grandes proporciones, compran grandes cantidades de bienes y servicios, atraen inversiones a través de proyectos de capital y actividades de investigación, y brindan a los residentes acceso a la comida, a los bienes minoristas y a otros servicios. En muchos casos, las instituciones “ancla” son los empleadores de mayor envergadura, fuera del ámbito público, en sus ciudades. De hecho, según estimaciones del Departamento de Vivienda y Desarrollo Urbano (HUD), las instituciones educativas y médicas dieron empleo a más de 7 millones de personas y generaron un billón de dólares en actividades económicas durante el año 2009 (Brophy y Godsil 2009).

En algunos casos, se genera una dinámica de beneficios mutuos entre la institución “ancla” y

la comunidad en donde se encuentra, lo que da como resultado la creación de corredores comerciales económicamente sostenibles, calles llenas de vida y barrios con una población densa y diversa. Muchas de las grandes ciudades universitarias en los Estados Unidos muestran esta productiva interacción. Sin embargo, en muchos otros casos, especialmente en las áreas urbanas que carecen de servicios suficientes, el liderazgo institucional y civil debe ser más emprendedor, mediante el impulso activo de proyectos, programas y políticas con el fin de lograr estos objetivos. Dicho proceso, conocido como estrategia “ancla”, proporciona un marco guía para que las comunidades trabajen junto con las instituciones a fin de capitalizar y maximizar el impacto de su impronta.

En teoría, el valor de involucrar a las instituciones “ancla” para lograr resultados positivos en el barrio o la comunidad es evidente: todas las partes se benefician y, a la vez, es una forma inteligente de hacer negocios. No obstante, en la práctica, la comunidad y sus instituciones deben trabajar juntas para redefinir cómo alinear y apalancar sus objetivos, intereses económicos y actividades a fin de lograr un resultado que beneficie a todas las partes. En este artículo se analiza por qué resulta difícil llevar a cabo

estrategias “ancla” significativas para lograr un cambio fundamental en la forma en que las instituciones “ancla” y sus comunidades se relacionan entre sí. También aprovechamos algunas de las lecciones aprendidas de medidas exitosas que se tomaron en lugares como Filadelfia, Detroit y Cleveland, en donde la participación civil integral se ha convertido en la norma a seguir de algunas de las instituciones médicas y educativas más importantes de la nación.

## Parámetros para el éxito

Debe destacarse que las tácticas individuales son necesarias pero insuficientes para constituir una estrategia. Una estrategia implica una participación a largo plazo, que se implementa a

través de tácticas que evolucionan a lo largo del tiempo. Además, las estrategias “ancla” implican asociarse con muchas organizaciones y personas en la comunidad circundante, y estas relaciones también deben evolucionar con el tiempo a fin de responder a las necesidades y objetivos de la comunidad diseñados para lograr que la zona sea más habitable.

Las estrategias “ancla” efectivas y transformadoras poseen tres características fundamentales: están basadas en el lugar, están incorporadas a las instituciones y son integrales.

### BASADAS EN EL LUGAR

Las estrategias basadas en el lugar poseen una geografía específica y fácilmente identificable a la que la institución “ancla” afecta en forma

---

## LA VENTAJA DE LOS MEDIADORES

Muchas estrategias “ancla” se ven beneficiadas con la posibilidad de tener socios en la comunidad que guíen su trabajo. Estos mediadores por lo general refuerzan la capacidad del personal de las instituciones “ancla” a fin de lograr una mayor participación de la comunidad y mayores beneficios para la misma. Algunos ejemplos de mediadores eficaces son las sociedades de desarrollo comunitario (CDC, por sus siglas en inglés) o las instituciones financieras de desarrollo comunitario (CDFI), que deben estar dirigidas por un representante de la comunidad.

Los mediadores son más ágiles que las grandes instituciones “ancla”, por lo que son capaces de negociar con diferentes socios y tomar medidas sin el peso de la burocracia. Los mediadores más exitosos son las organizaciones de la comunidad que poseen un extenso historial en la región, una credibilidad dentro de la comunidad (para que no sean consideradas como una herramienta manejada por la institución “ancla” o por las fuentes de financiación) y la capacidad de brindar un terreno neutral para debatir y llevar a cabo el trabajo “ancla”. Si la comunidad es escéptica ante un proyecto completamente impulsado por una institución “ancla”, trabajar en conjunto con un mediador de confianza puede proporcionar legitimidad a la tarea.

En Detroit podemos observar un buen ejemplo de la capacidad de una CDC de la comunidad para

apalancar la iniciativa patrocinada por una institución “ancla”: Midtown Detroit Inc., o MDI, ([midtowndetroitinc.org](http://midtowndetroitinc.org)) administra Live Midtown ([livemidtown.org](http://livemidtown.org)), un programa de obtención de vivienda con apoyo de empleadores, que tiene el respaldo de la Universidad Estatal de Wayne, el Sistema de Salud Henry Ford y el Centro Médico de Detroit. Tal como señala Susan Mosey, presidente de MDI: “Es importante que haya gente de la comunidad que guíe este trabajo día a día. Esto genera familiaridad con las iniciativas, a la vez que produce credibilidad y aceptación para que las estrategias “ancla” tengan éxito”. De hecho, con la ayuda de MDI, el compromiso financiero de las instituciones “ancla”, que ascendió a 5 millones de dólares en cinco años, se vio igualado por fondos de contrapartida de fuentes de financiamiento de la comunidad, así como de la agencia estatal de financiamiento de la vivienda. Este éxito estimuló a los grandes empleadores del centro de la ciudad (Quicken Loans, DTE, Compuware y Blue Cross Blue Shield entre otros) a crear su propio programa Live Downtown de 5 millones de dólares. Entre ambos programas, más de 1.600 empleados se han mudado al centro y alrededores de la ciudad de Detroit, lo que ha reducido el índice de puestos vacantes en este corredor a menos del 3 por ciento (Welch 2014).



La guardería infantil Village of Shiny Stars, en el barrio Brightmoor de Detroit, recibió ayuda de Tech Town, una incubadora de empresas sin fines de lucro fundada en 1999 por la Universidad Estatal de Wayne, el Sistema de Salud Henry Ford y General Motors. Crédito: David Lewinski.

directa, tales como edificios, espacios abiertos, entradas y redes viales que conectan una institución con la comunidad. Más allá de la orientación física de una institución, encontramos los lugares que las personas que forman parte de dicha institución (sean empleados, estudiantes, pacientes, clientes o visitantes) habitan y frecuentan. Los barrios que rodean a las instituciones y que presentan un alto nivel de usos múltiples son un apoyo al estilo de vida que define a todo distrito dinámico, promueven la actividad peatonal y generan la densidad residencial que, a su vez, crea comunidad.

Las actividades de *placemaking* de cualquier institución “ancla” (que dan forma a los espacios públicos de manera comunitaria a fin de intensificar su valor compartido) deben comprometer, desde el punto de vista táctico, a otras partes interesadas para poder ser consideradas como estratégicas. Estas tácticas pueden incluir: la reinversión en el barrio a través de la construcción y la rehabilitación de viviendas; el fomento del desarrollo comercial y minorista específicos; la mejora de los espacios públicos y la seguridad pública; y el fortalecimiento de los servicios locales, tales como escuelas, organizaciones sin fines de lucro y recursos comunitarios. Estas actividades benefician a la institución “ancla” de varias maneras y promueven un barrio más

fortalecido, lo que aumenta el atractivo de la institución a posibles clientes (estudiantes, pacientes y personal) y genera un sentimiento de buena voluntad entre los residentes y los funcionarios municipales.

Las iniciativas de *placemaking* aumentan el atractivo de la institución “ancla” a posibles estudiantes, pacientes y personal, a la vez que generan un sentimiento de buena voluntad entre los residentes y los funcionarios municipales.

#### INCORPORADAS EN LAS INSTITUCIONES

La estrategia “ancla” debe formar parte del ADN de una institución. Dicha integración comienza cuando los líderes se comprometen con el papel que desempeña la organización a la que pertenecen como institución “ancla” y lo comunican a toda la organización. Luego, el liderazgo continúa cumpliendo esta tarea, dedicando importantes cantidades de tiempo y recursos en todas las funciones institucionales.

Para lograr la efectividad, el trabajo de una institución “ancla” requiere, por lo general, realizar ciertos cambios en la cultura de la organización, tales como modificar la estructura

de recompensas, adoptar nuevas declaraciones de misión y mediciones del éxito, y examinar en forma crítica las comunicaciones, tanto internas como externas. Una vez que los programas internos, las unidades administrativas, el personal de gestión de las instalaciones y las juntas directivas logran trabajar juntos para alcanzar los objetivos colectivos, entonces la estrategia “ancla” puede comenzar a transformar la comunidad que rodea a la institución.

La Universidad de Pensilvania inyectó 57 millones de dólares en la economía de la zona oeste de Filadelfia con sólo el 9 por ciento de sus compras anuales.

#### INTEGRALES

Las instituciones educativas y médicas afectan a las comunidades que las rodean de muchas maneras: contratan a residentes del lugar, tienen una gran presencia física, educan o sanan a los miembros de la comunidad y producen desechos, entre otros impactos. Además de estar basada en el lugar, una estrategia “ancla” integral debe tratar los siguientes puntos de intersección:

#### Personal

En vista de que las instituciones “ancla” son, por lo general, el mayor empleador en una ciudad, las decisiones relativas a la contratación de personal y los beneficios de los empleados pueden tener un profundo impacto en la estructura social y económica de la comunidad. Al aumentar el porcentaje de trabajadores que provienen del lugar mismo donde la institución tiene presencia, esta puede, simultáneamente, elevar la economía de la comunidad, proporcionar empleos a aquellas personas desempleadas o subempleadas y generar un sentimiento de buena voluntad entre los vecinos. La posibilidad de conseguir viviendas con ayuda del empleador es otra inversión crucial tanto en el personal como en la comunidad circundante (Webber y Karlstrom 2009). Cuando los empleados pueden vivir cerca de la institución “ancla”, esta situación beneficia a todas las

partes, ya que se reducen los costos de vivienda y transporte para los trabajadores y, a la vez, disminuye el nivel de absentismo laboral y de rotación de personal para los empleadores.

#### Adquisiciones

El poder de compra de las grandes instituciones “ancla” puede llegar a ser muy importante: por año, el gasto en concepto de bienes y servicios puede llegar a los cientos de millones de dólares. La captación por parte de las empresas locales de aunque sea una pequeña parte del flujo de compras puede tener un impacto significativo en la economía de la comunidad. Por ejemplo, la Universidad de Pensilvania inyectó 57 millones de dólares en la economía de la zona oeste de Filadelfia con sólo el 9 por ciento de sus compras anuales (ICIC y CEOs for Cities 2002).

Los beneficios derivados de las compras en la misma comunidad son evidentes; sin embargo,



El centro para las artes y la tecnología *NewBridge* de Cleveland ofrece programas para jóvenes y capacitación para mano de obra adulta, con financiamiento de la Iniciativa del Gran Círculo Universitario, formado por varias instituciones “ancla” de la ciudad. Crédito: *NewBridge*.

redirigir este proceso y reconocer dichos beneficios no es una tarea fácil. Por ejemplo, la institución “ancla” tal vez tenga que incurrir en costos indirectos significativos en concepto de sensibilización de la comunidad y capacitación para garantizar una continua disponibilidad de bienes y servicios producidos en el lugar. Por añadidura, nunca debe darse por sentada la existencia de proveedores confiables y competitivos en costos en la comunidad. Más aún, es posible que las instituciones de mayor envergadura tengan procesos de compra altamente descentralizados, por lo que lograr que cada departamento de la institución se adhiera a las nuevas políticas puede llevar tiempo y esfuerzo (ICIC y CEOs for Cities 2002). Es aquí cuando los mediadores de confianza de la comunidad pueden ayudar a facilitar la tendencia hacia los proveedores del lugar.

#### Políticas

La relación entre las instituciones “ancla” y los organismos gubernamentales municipales o regionales es, con frecuencia, complicada. En su calidad de organizaciones privadas, las instituciones “ancla” pueden creer que no necesitan responder ante el gobierno municipal. Aun más, es posible que consideren al gobierno municipal como un organismo ineficiente, ineficaz y generador de obstáculos a la hora de llevar a cabo sus óptimas estrategias de negocios. Por su parte, los gobiernos municipales y regionales pueden considerar a las instituciones “ancla” como oportunistas que consumen servicios públicos y otros beneficios públicos al tiempo que gozan de exenciones al impuesto sobre la propiedad (la mayor fuente de recaudación de los gobiernos municipales). A fin de aliviar estas tensiones, algunas instituciones han contribuido voluntariamente con “pagos en lugar de impuestos” (PILOT, por sus siglas en inglés) para compensar a los municipios por dicha pérdida de ingresos (Kenyon y Langley 2010). No obstante, una exitosa estrategia “ancla” puede establecer otras maneras de promover un trabajo mutuamente beneficioso que mejore el futuro de la institución y, a la vez, aborde problemas relacionados con las políticas municipales o regionales. Wim Wiewel, presidente de la Universidad Estatal de Portland,

ha hecho especial hincapié en este sentido, al citar la adopción, por parte de la institución, de su lema “Que el conocimiento sirva a la ciudad” a principios de la década de los 90. Según sus palabras, “Servimos al área metropolitana y estamos orgullosos de ello”.

#### Planificación

Alguien debe coordinar estos elementos en una iniciativa coherente. Las grandes instituciones “ancla” poseen una gran capacidad de planificación interna y, con regularidad, se involucran en la planificación a largo plazo de sus emprendimientos. Cuando deciden llevar a cabo una estrategia, las instituciones “ancla” pueden utilizar esta capacidad para determinar cuál es la mejor forma de involucrarse en la comunidad y relacionarse con las partes interesadas, tanto del lugar como regionales. Además, trabajar en los procesos de planificación estratégica de las instituciones “ancla” es una forma de institucionalizar la estrategia “ancla” de manera que permanezca en el tiempo, aun después de que el presidente o director ejecutivo de la institución haya finalizado su gestión, y se convierta en la forma normal de hacer negocios.

### Cómo funcionan las instituciones “ancla”

Una estrategia “ancla” exitosa ni se crea ni se implementa en un vacío. Para que cualquiera de las actividades mencionadas anteriormente sea parte de una genuina estrategia “ancla”, las instituciones “ancla” deben llevarlas a cabo de manera estratégica en sincronía con otras partes interesadas en el área. Por ejemplo, iniciar un programa de vivienda para trabajadores con ayuda del empleador o establecer objetivos de compra en el lugar puede beneficiar a los empleados o a los residentes de la comunidad, pero dichas medidas no se consideran parte de la estrategia “ancla” integral, a menos que estén conectadas a un enfoque general que abarca a toda la institución en cuanto a la participación e interacción comunitaria. Para lograr este tipo de interacción, es importante comprender cómo funcionan las instituciones “ancla”.

Las grandes instituciones sin fines de lucro, tales como las organizaciones educativas y médicas, son básicamente renuentes a correr riesgos y se toman su tiempo para realizar cambios o asumir nuevos roles. Por lo tanto, emprender una estrategia “ancla” implica un cambio fundamental en la forma en que los líderes de las instituciones “ancla” piensan y cómo funcionan sus organizaciones; esto puede llevar tiempo, implicar una serie de debates o negociaciones importantes y difíciles, y requerir un liderazgo sólido e incentivos, tanto internos como externos a la organización.

Las universidades y hospitales son instituciones “ancla” no sólo porque están enraizadas en el lugar y tienen un impacto crucial en la economía de la comunidad sino también porque son de gran envergadura. La cuestión del tamaño lleva implícita una serie de capas burocráticas, una gran cantidad de participantes que deben involucrarse en el trabajo derivado de las estrategias “ancla” y la incapacidad de moverse en forma ágil y rápida.

La figura 1 muestra la estructura típica de una universidad. En la parte superior se encuentra la junta directiva, formada por líderes del sector civil, industrial y científico, además de contar, en general, con exalumnos u otros afiliados académicos. Los miembros de esta junta interactúan con el campus de manera intermitente y se concentran en la gestión del riesgo financiero y de reputación de la universidad.

El presidente es, normalmente, un académico que puede o no tener formación en temas de administración. Los presidentes se centran en la recaudación de fondos y en la gestión de la reputación de la universidad. Los académicos, por lo general, consideran a las universidades como lugares donde reina el libre pensamiento, aislados de las fuerzas del mercado y de capital. Con frecuencia, su visión del sector administrativo es recelosa o escéptica. Por su lado, los administradores tienen, generalmente, formación en contabilidad o gestión y priorizan la seguridad del empleo. Todas estas prioridades y actitudes se combinan de manera tal que crean una cultura en la que el riesgo no se recompensa y los fracasos se castigan.



FIGURA 1  
ESTRUCTURA TÍPICA DE UNA UNIVERSIDAD

Los hospitales presentan, de manera similar, grandes estructuras burocráticas. Los organismos principales que toman decisiones son, por lo general, la junta directiva y el director ejecutivo, que se concentran en minimizar el riesgo institucional y gestionar las finanzas de manera responsable y rentable. Los administradores priorizan el hecho de cumplir con los requisitos de sus puestos y garantizar la seguridad del empleo a través de la protección institucional, mientras que es más probable que los profesionales de la salud, como médicos y enfermeros, se centren en atender a los pacientes o llevar a cabo investigaciones, sin mirar más allá de los límites de las instalaciones del hospital.

Estas culturas generan decisiones que pueden parecer lógicas para las instituciones en sí, pero que, con frecuencia, no se encuentran alineadas con los objetivos de la comunidad. Por ejemplo, la universidad puede construir zonas de estacionamiento alrededor de sus instalaciones,



Cientos de residentes asisten a un ciclo estival gratuito de cine al aire libre en el New Center Park, en la zona de Midtown en Detroit. Crédito: Doug Coombe.

generalmente en los límites del campus, a fin de facilitar el acceso a la institución del cuerpo docente, el personal y los estudiantes. Sin embargo, con esta medida se incentiva a los empleados y a los estudiantes a ir a la universidad en automóvil, lo que reduce la probabilidad de que estas personas vivan en barrios desde los que se pueda llegar a pie y que visiten los comercios cercanos. Las zonas de estacionamiento generan, también, una barrera de asfalto que aísla al campus de la comunidad. De manera similar, las políticas de compra de la institución pueden fundamentarse en obtener el precio más bajo para obtener los resultados más predecibles, lo que significa que, para obtener los bienes y servicios que necesitan, recurren a los proveedores más grandes (que, por lo general, son de alcance nacional), en lugar de contratar a los proveedores del lugar. Finalmente, una universidad generalmente ubica el espacio abierto, las instalaciones destinadas a la recreación y otros servicios dentro de sus límites, lo que permite sólo una interacción limitada con los miembros de la comunidad. Para cambiar la forma en que se toman estas decisiones, resulta esencial modificar la visión

**Las grandes instituciones “ancla” poseen una gran capacidad de planificación interna, que pueden utilizar para determinar cuál es la mejor forma de involucrarse en la comunidad.**

que el liderazgo de las instituciones “ancla” tiene acerca de dichas instituciones en relación con su comunidad, así como también comprender la manera en que pueden cambiarse los hábitos y actitudes arraigadas.

## Promover la participación de la comunidad

Existen varias maneras en las que los líderes de la comunidad, filántropos, grupos comunitarios y otras partes interesadas pueden movilizar a la institución “ancla” a asumir un nuevo rol en el barrio.

## IDENTIFICAR A LOS LÍDERES

El liderazgo es, por lo general, un aspecto clave para una estrategia “ancla” exitosa. La filosofía y el enfoque que tenga el rector, el presidente o el director ejecutivo pueden determinar si una institución se ve a sí misma como un “ancla” y cómo actúa una vez que se define como tal, y si dichas acciones perdurarán en el tiempo. Tal como lo aconseja Benjamin Kennedy, de la Fundación Kresge: “¡Aprovechen la oportunidad! No es necesario que cada una de las personas que forma parte de la institución esté de acuerdo; sólo las personas clave. Los líderes son los que transformarán la institución y transmitirán la idea de las estrategias “ancla” a los demás”.

Una estrategia “ancla” tiene mayores probabilidades de obtener el éxito si muchas partes interesadas expresan su apoyo a la misma.

Un líder sólido comprometido con una estrategia “ancla” puede poner el fundamento para una participación comunitaria y un impacto más significativos. El abordaje debe estar arraigado en los niveles altos de la administración, para

luego filtrarse en toda la institución, a fin de que el personal directamente responsable de llevar a cabo partes específicas de la estrategia, como el personal de recursos humanos, funcionarios encargados de las compras y profesores involucrados en los proyectos de investigación en la comunidad, comprenda sus nuevas prioridades. Dicha transición puede lograrse, en parte, cambiando la estructura de recompensas y llevando a cabo una comunicación estratégica, modificando la declaración de visión y describiendo regularmente el trabajo y los logros de la estrategia “ancla” mediante mensajes de circulación interna.

Una estrategia “ancla” tiene mayores probabilidades de obtener el éxito si muchas partes interesadas expresan su apoyo a la misma. Dentro de la institución “ancla”, puede resultar muy útil identificar al personal que apoya la idea de participación comunitaria y trabaja con los grupos del lugar para definir estrategias que beneficien a todos. Fuera de la institución “ancla”, es útil contratar líderes de la comunidad que empujen a la institución a asumir un nuevo rol. Por ejemplo, la filantropía de la comunidad, tanto en Cleveland como en Detroit, desempeñó un papel significativo a la hora de persuadir a las instituciones a unirse para formular estrategias “ancla” destinadas a las comunidades que las rodean.

Como parte de su iniciativa de *placemaking* en la calle 53, la Universidad de Chicago contrató al chef Matthias Merges, cuyo restaurante “A10”, reconocido con estrellas Michelin, utiliza productos cultivados por los reclusos de la cárcel del condado de Cook. Crédito: Matthias Merges.



## ANALIZAR LAS OPORTUNIDADES DE PARTICIPACIÓN DE VARIAS INSTITUCIONES “ANCLA”

Si en un barrio existe más de una institución “ancla”, muchas organizaciones pueden participar en los proyectos. Este abordaje ha tenido mucho éxito en Cleveland, donde diferentes hospitales, universidades y organizaciones culturales, junto con organizaciones filantrópicas del lugar, instituciones financieras y el municipio de Cleveland, han aunado esfuerzos con el fin de implementar la Iniciativa del Gran Círculo Universitario.

Aunque una estrategia en la que participan muchas instituciones “ancla” implica cierto nivel de complejidad, en vista de que aumenta la cantidad de personas y organizaciones que deben estar de acuerdo con el trabajo, igualmente puede incrementar el impacto de la iniciativa, ya que se suman muchos otros recursos y se aumenta la cantidad de líderes. Asimismo, los líderes de cada institución “ancla” pueden animarse mutuamente y reforzar el trabajo de unos y otros, a la vez que distribuyen el peso de cualquier riesgo percibido.

## IDENTIFICAR EL INTERÉS PROPIO

En un nivel básico, un hospital o una universidad puede emprender una estrategia “ancla” porque sus líderes creen que las mejoras que se producirán en la comunidad circundante beneficiarían a la institución. Por ejemplo, el Dr. Wallace D. Loh, presidente de la Universidad de Maryland, en College Park, se ha centrado en mejorar la calidad de vida en el barrio porque estaba preocupado de que las condiciones del lugar restaban valor a la capacidad de la universidad de atraer y retener a docentes y personal.

Las estrategias “ancla” tienen otros beneficios más indirectos. Aunque una universidad u hospital puede tomar decisiones unilaterales sobre lo que ocurre en su propio terreno, también puede enfrentar problemas que requieren el apoyo de fuerzas externas a la institución, tales como el gobierno municipal y los residentes de la comunidad. Crear relaciones sólidas y perdurables con los líderes del lugar a través del trabajo en estrategias “ancla” puede ayudar a la organización

a obtener apoyo para futuros planes. Al pensar en forma holística acerca de sus relaciones con la comunidad circundante, los líderes de las instituciones “ancla” por lo general tienen el incentivo de reconceptualizar sus objetivos básicos de educación y salud. La Dra. Lucy Kerman, vicerrectora de University and Community Partnerships, en la

## Crear relaciones sólidas y perdurables con los líderes del lugar a través del trabajo en estrategias “ancla” puede ayudar a la organización a obtener apoyo para futuros planes.

Universidad de Drexel, lo resume de la siguiente manera: “El trabajo en estrategias “ancla” debe estar alineado con los intereses propios de la universidad y estar cimentado en el rol apropiado que desempeña la institución. Tal vez no estemos generando viviendas económicas o dirigiendo una escuela en forma directa, pero somos socios en un sistema que crea oportunidades de ingresos mixtos y ofrece la posibilidad de una educación sólida”.

## APORTAR RECURSOS

Por supuesto que todo puede resumirse en la disponibilidad de recursos. Los incentivos financieros animan a las instituciones y a sus socios a llevar a cabo trabajos “ancla”, desarrollar estrategias acerca del papel que desempeñan en la comunidad, reunirse con las partes interesadas regularmente e invertir en actividades “ancla”. Por su parte, las partes interesadas de la comunidad pueden ver la oportunidad de involucrar a la institución “ancla” pero carecen de la capacidad o las herramientas para participar si no tienen nuevos fondos.

En Detroit, por ejemplo, las instituciones “ancla” se sentaron a la mesa de negociaciones por muchas razones, pero uno de los factores principales fueron los recursos financieros que ofrecieron los dos socios convocantes, las fundaciones Hudson-Webber y Kresge. Este incentivo de capital permitió el inicio de las conversaciones y, al día de hoy, continúa apoyando el

trabajo. Al ofrecer fondos de contrapartida destinados a tácticas específicas, las fundaciones incentivaron a las instituciones “ancla” a comprometer sus propios fondos. Hoy en día, las instituciones “ancla” no sólo apoyan iniciativas específicas sino que también proporcionan recursos operativos a Midtown Detroit Inc., la organización de planificación y desarrollo de la comunidad que apoya y brinda personal destinado a la mayor parte del trabajo “ancla”. De esta manera, los recursos provenientes de fuentes filantrópicas plantaron la semilla de la iniciativa, a la vez que ayudaron a crear la infraestructura necesaria para una implementación y una sostenibilidad exitosas.

## Cómo conectar la estrategia con la comunidad

A primera vista, las necesidades y los objetivos de la comunidad, tales como buenas escuelas, calles seguras, servicios y comodidades, oportunidades de empleo, espacios públicos y vivienda, no guardan una correlación directa con los resultados de una institución “ancla”. De hecho, si una institución genera graduados exitosos, una atención médica de gran calidad y un alto nivel de investigaciones, concluirá que ha cumplido con su tarea como ciudadana, tanto de la comunidad como del mundo.

No obstante, al alinear los objetivos de la comunidad con los aportes de una institución (docentes, personal, pacientes, estudiantes, visitantes, inmuebles, bienes y servicios), las estrategias “ancla” pueden conectar la misión de la institución con las aspiraciones de la comunidad. La contratación de residentes de la comunidad para los empleos institucionales mejora el impacto económico de una institución “ancla” dentro de la comunidad y ayuda no sólo a las familias del lugar sino también al área en general. Cuando el personal de la institución hace las compras, vive y come en el barrio, estimula la economía de la comunidad. Utilizando el marco guía de las 5 Pes, el compromiso entre la comunidad y la institución “ancla” puede lograr que las aspiraciones de la comunidad pasen de ser objetivos a convertirse en resultados.

- **Placemaking.** Tanto la comunidad como la institución pueden beneficiarse de la implementación cuidadosa de un programa de bienes raíces de la institución, mediante el cual puede promover un campus abierto con límites activos y limitar ciertos usos, como el estacionamiento o almacenamiento. Mejorar el estado de las manzanas que rodean la universidad o el hospital, abrir el acceso a los espacios públicos y enfocarse en cuestiones como el alumbrado público o las mejoras en las fachadas de los comercios hace que el entorno sea más seguro y saludable para los residentes, los posibles estudiantes y los pacientes. Los participantes que podrían desempeñar un papel en este proceso con sus aportes son los docentes, el personal, los estudiantes, los pacientes, los visitantes y el sector inmobiliario. Los objetivos comunitarios que pueden lograrse son, por ejemplo, calles seguras, servicios y comodidades, oportunidades de empleo, espacios públicos y variedad de viviendas.
- **Personal.** Al contratar personal de la comunidad, la estrategia “ancla” brinda oportunidades de empleo para los residentes del área. A medida que aumenta la tasa de empleo, la comunidad se vuelve más segura, lo que beneficia tanto a los residentes como a la institución “ancla”. En este caso, el aporte principal es el personal.
- **Proveedores.** La institución “ancla” puede fortalecer la economía de la comunidad contratando proveedores del lugar, lo que genera oportunidades de empleo, calles más seguras y más servicios y comodidades. La institución “ancla” también puede generar relaciones públicas positivas en cuanto a su alcance en la comunidad. En este caso, el aporte principal también es el personal.
- **Políticas.** Al dirigir su destreza en el campo de la investigación y la educación hacia las cuestiones de la comunidad, la institución “ancla” puede ayudar a cumplir las aspiraciones de la comunidad de tener buenas escuelas, una mayor seguridad pública, oportunidades de empleo y atención médica, lo que, a su vez, fortalece su propia reputación en la región.

Para lograr este objetivo, la institución “ancla” puede reclutar a docentes, personal, estudiantes y visitantes para llevar a cabo actividades tales como el aprendizaje-servicio, la promoción de la atención médica y la enseñanza vivencial.

- **Planificación.** Unir todos estos esfuerzos en una misión coherente requiere que los líderes de las instituciones “ancla” conecten cada aporte con las aspiraciones de la comunidad. Una institución “ancla” puede también aportar personas con talento para la planificación a fin de lograr una correlación entre sus propios planes y los del barrio o municipio. El principal aporte en este caso es el de personal: los empleados de la institución “ancla” trabajan en conjunto para identificar de qué manera las diferentes estrategias pueden alinearse con los objetivos de la comunidad a fin de crear propuestas que beneficien a todos.

## Conclusión

Una estrategia “ancla” integral, basada en el lugar e incorporada en la institución puede tener un impacto significativo en la economía, tanto municipal como regional. Sin embargo, desarrollar e implementar este tipo de estrategia focalizada requiere grandes dosis de tiempo y paciencia. Para poder unir todos los elementos necesarios (lograr la participación de los socios, convencerlos de que existe un interés propio al llevar a cabo el trabajo “ancla”, identificar a los líderes sólidos y utilizarlos para modificar los valores de sus instituciones, identificar a los mediadores y garantizar que estos poseen la capacidad para desempeñar su papel, y establecer incentivos financieros) debe existir el compromiso y la coordinación de muchas piezas móviles.

En muchos casos, el trabajo “ancla” se fundamenta en la confianza entre grupos que, con frecuencia, nunca han trabajado juntos anteriormente. Desarrollar estas relaciones implica el contacto personal y la construcción de alianzas sólidas. Además, estos esfuerzos deben darse dentro del contexto de un trabajo en conjunto con grandes instituciones “ancla”. Aquellos que desean trabajar con instituciones “ancla” para

cambiar la forma en que hacen negocios deberán comprender de qué manera y por qué razón las instituciones actúan de la forma en que lo hacen, y cuál es el modo en que toman decisiones. Cuando se unen todos estos componentes, las estrategias “ancla” pueden transformar a la comunidad, a la región y a la misma institución “ancla”. 

---

## SOBRE LOS AUTORES

**Beth Dever** es una consultora independiente que trabaja para la Fundación Ford. **Omar Blaik** es director ejecutivo y George Smith es vicepresidente de U3 Advisors. **George W. McCarthy** es presidente y director ejecutivo del Instituto Lincoln de Políticas de Suelo.

---

## REFERENCIAS

Brophy, P. y R. Godsil. 2009. “Retooling HUD for a Catalytic Government: A Report to Secretary Shaun Donovan.” Filadelfia: Penn Institute for Urban Research.

Initiative for a Competitive Inner City (ICIC) y CEOs for Cities. 2002. “Leveraging Colleges and Universities for Urban Economic Revitalization: An Action Agenda.” Boston: ICIC y CEOs for Cities.

Kenyon, Daphne A. y Adam H. Langley. 2010. *Payments in Lieu of Taxes: Balancing Municipal and Nonprofit Interests*. Cambridge: Instituto Lincoln de Políticas de Suelo.

Webber, H. y Mikael Karlström. 2009. “Why Community Investment is Good for Nonprofit Anchor Institutions: Understanding Costs, Benefits, and the Range of Strategic Options.” Chicago: Chapin Hall en la Universidad de Chicago.

Welch, Sherri. 2014. “Midtown Detroit Expands Boundaries for Housing Incentives.” *Crain's Detroit Business*. 28 de abril.