

CIUDAD SALUDABLE – INTEGRANDO LÓGICAS DE FINANCIAMIENTO Y DE IMPACTO

María Lasa, Investigadora VIVA Idea

Era una fría mañana de Septiembre del año 2013 y Albina Ruiz esperaba su vuelo a Asia, donde se reuniría con los consejos municipales de una importante ciudad para ofrecerles un plan de manejo integral de residuos. En la sala de espera del aeropuerto de Lima, Perú, Albina reflexionaba acerca de su largo recorrido desde que fundó el Grupo Ciudad Saludable. Éste se componía de tres organizaciones: Ciudad Saludable, la organización sin fines de lucro que había creado en 2002, *Peru Waste Innovation (PWI)* y *Healthy Cities International (HCI)*, ambas organizaciones con fines de lucro y creadas en 2008 y 2010 respectivamente. Albina era consciente de que, si bien cada una tenía su propia identidad, las tres trabajaban por un mismo objetivo: construir ciudades limpias. Esperando a embarcar, Albina se preguntaba cómo podía lidiar con las diferentes lógicas de las tres organizaciones, de manera que ello fuera una ayuda y no un impedimento a la hora de escalar el impacto del grupo.

Reciclaje en Perú

Ciudad Saludable se fundó en Lima, Perú, en el año 2002. Los años posteriores a su fundación fueron un periodo de auge económico para el país. Entre los años 2005 y 2010, el Producto Interno Bruto (PIB) del Perú creció a una tasa anual promedio de 6.8% y la población que vivía por debajo de la línea de la pobreza se redujo un 18% entre 2002 y 2010. En términos macroeconómicos, Perú era un ejemplo para el resto de los países Latinoamericanos. No obstante, esta bonanza ocultaba dos problemas: la tasa de pobreza en las zonas rurales era del 50%, y las distintas regiones presentaban muchas desigualdades económicas entre sí. Estas diferencias entre zonas urbanas y rurales, sumadas a la ineficiencia del gasto público en las zonas selváticas y del altiplano, condujeron a un aumento de los flujos migratorios hacia las principales ciudades del Perú. Como resultado de las corrientes migratorias, los principales núcleos urbanos

comenzaron a experimentar sobrepoblación, y ello a su vez produjo un aumento notable de los residuos sólidos, así como de las tasas de deforestación y contaminación.

La cantidad creciente de residuos sólidos comenzó a ser un problema en el Perú. Lima, la capital, producía alrededor de 7,000 toneladas de basura al día, y muchos de sus distritos no sabían cómo abordar la problemática. Numerosas municipalidades no contaban con planes adecuados de manejo de residuos, por lo que era frecuente ver vertederos improvisados en zonas públicas. Todo esto hizo que la tasa de enfermedades digestivas y epidérmicas aumentara en los hogares de estas municipalidades, así como los casos de envenenamiento.

Albina Ruiz y la creación de Ciudad Saludable

Albina Ruiz nació en Moyobamba, una provincia al Norte de Perú, rodeada de granjas, animales, y cultivos. A los 17 años y gracias a un excelente expediente escolar, pudo ingresar en la Universidad Nacional de Ingeniería en Lima y estudiar ingeniería industrial, mudándose a la ciudad. En uno de sus traslados diarios en bus hacia la universidad, la joven peruana presencié algo que nunca antes había visto: la existencia de cantidades desmesuradas de basura en diferentes puntos de la ciudad. Albina quedó asombrada, pues no estaba acostumbrada a ver tanta basura. En Moyobamba, la basura no existía; sus habitantes no consumían tanto como en la capital, y si lo hacían, solían reutilizar los desechos. Había también personas que parecían buscar algo en la basura; más adelante Albina descubriría que estas personas eran recolectores informales.

Albina siguió observando la realidad de su nueva ciudad desde la ventana del bus durante varios días. Fue así como también se dio cuenta de que en Lima no existían rutas pre-establecidas para los camiones de la basura. Atónita e incapaz de no hacer algo al respecto, Albina convenció a un grupo de compañeros de la universidad de que trabajaran con ella en un proyecto para la municipalidad de Agustino, a través del cual realizarían un mapeo de las rutas óptimas para los camiones de la basura. La municipalidad quedó entusiasmada con el trabajo y posteriormente contrató a la joven estudiante para que llevara a cabo la ejecución del plan. Durante la misma, Albina se dio cuenta de que, si quería lograr resultados óptimos, necesitaba, además de colaborar con la municipalidad y los recicladores, involucrar a la población.

En 2002 Albina fundó Ciudad Saludable, una organización sin fines de lucro cuyo objetivo era construir ciudades saludables mediante planes inclusivos y

medioambientalmente sostenibles de manejo de residuos sólidos. La organización se componía de tres programas principales. El programa Proreciclador buscaba promover el reciclaje mediante la inclusión social, económica y ambiental, lograda a través de la formalización de los recicladores de base, convirtiéndolos en micro-empresarios. El programa Basura Cero pretendía establecer sistemas integrales de gestión ambiental para reducir la contaminación y mejorar la calidad de vida de los ciudadanos mediante la creación de manuales para las municipalidades, el desarrollo de programas de separación de residuos para los hogares, y el cierre de varios vertederos, entre otros. El tercer programa, Ciudadanía Ambiental, tenía como objetivo promover una cultura ambiental mediante la promoción de buenas prácticas y procesos de capacitación a escuelas, universidades, empresas y comunidades. Albina supo ver valor donde nadie antes lo había visto, en la basura y en el trabajo informal de los recicladores. Si bien las actividades de Ciudad Saludable eran muy variadas, la joven emprendedora tuvo claro desde el inicio que los recicladores serían el eje central del trabajo de la organización; quería convertirlos en la solución del principal problema ambiental de la ciudad.

En busca de la sostenibilidad financiera

Durante los primeros años de operación, Ciudad Saludable cubrió todos sus costos a través de los ingresos generados por la venta de sus servicios a clientes públicos y privados, así como mediante donaciones provenientes de organismos internacionales. La autosuficiencia económica se volvió uno de los principales retos de la organización; Albina quería depender cada vez menos de los fondos provenientes de donantes, pues era consciente de que éstos podían desaparecer o disminuir en cualquier momento, y ello afectaría sus operaciones. Por esa razón, en 2008 decidió fundar *Perú Waste Innovation* (PWI), una empresa privada que ofrece servicios de consultoría en manejo integral de desechos sólidos. Dos años más tarde, en 2010, fundó *Healthy Cities International* (HCI), una empresa basada en Nueva York cuyo objetivo es recaudar fondos, reclutar voluntarios y promover la reproducción internacional del modelo de Ciudad Saludable. Albina integró a ambas organizaciones bajo el paraguas del Grupo Ciudad Saludable (GCS), de quien era la presidenta. La idea detrás de la creación de esta nueva estructura estaba la idea de generar una nueva fuente de ingresos que cubriera una parte importante de los costos de la organización sin fines de lucro Ciudad Saludable a través de PWI y HCI, puesto que éstas últimas tenían fines de lucro. En otras palabras, el modelo de GCS

apuntaba a una estructura híbrida en la cual el lucro generado por PWI y HCI financiaría, en parte, el impacto social de Ciudad Saludable.

El deseo de escalar el impacto y la oportunidad de inversión

Si bien HCI y sobre todo PWI generaron las ganancias suficientes para que Grupo Ciudad Saludable pudiera mejorar su autonomía financiera, Albina pronto comenzó a preguntarse si podría esperar a que ambas organizaciones generaran los ingresos necesarios para ejecutar todos los proyectos que quería llevar a cabo en los años a venir, pues tenía claro que quería seguir escalando el impacto de la organización sin fines de lucro, Ciudad Saludable. Crecer de manera orgánica no parecía una vía posible para alcanzar la escala que buscaba; Albina empezó entonces a considerar fuentes externas de financiamiento.

En 2010, durante un evento regional latinoamericano de emprendimiento social, GCS conoció a *EUvestment*, un inversor de impacto europeo. Hacía meses que Albina estaba en busca de inversores que le permitieran escalar el impacto de Ciudad Saludable. Por otro lado, *EUvestment* también estaba buscando a empresas en América Latina con alto potencial de crecimiento para invertir en ellas. Las conversaciones informales iniciales y los correos electrónicos prosperaron rápidamente, y GCS entró en el proceso formal de diligencia debida de *EUvestment*. Éste estaba particularmente interesado en el impacto de Ciudad Saludable, más que en las actividades de PWI y HCI, y ello supuso un problema inicialmente, puesto que, como parte de su política interna, *EUvestment* tenía prohibido invertir en organizaciones sin fines de lucro.

Tras seis meses de negociaciones, el acuerdo de inversión entre *EUvestment* y GCS fue firmado, estipulando que el primero invertiría USD 600,000 en PWI a cambio del 39% de la propiedad de la compañía. El contrato también especificaba que Ciudad Saludable tendría prioridad en la recompra de las acciones de *EUvestment* después de cinco años, al precio al que habían sido compradas inicialmente. Además, GSC se comprometió a entregar métricas de impacto concretas y a financiar el escalamiento del impacto de Ciudad Saludable mediante el aumento de ganancias de PWI.

La estandarización como vía de crecimiento

Desde el inicio de las operaciones de Ciudad Saludable, Albina supo que necesitaría estandarizar la oferta de la organización lo más pronto posible. Si no lo hacía, iba a perder

mucha eficiencia operativa. No obstante, ello supuso un desafío para la emprendedora, puesto que la labor que Ciudad Saludable realizaba con los recicladores de base era muy personalizada y por ende difícil de estandarizar; ella y su equipo trabajaban directamente con cada uno de ellos.

Gracias al continuo esfuerzo de los distintos integrantes de Ciudad Saludable, la organización logró estandarizar la mayoría de sus servicios entre 2002 y 2008. Ciudad Saludable se dio a conocer rápido y pronto se convirtió en un referente nacional en materia de gestión de residuos. Gran parte de los funcionarios del gobierno y empresas del Perú que querían abordar problemas sociales y ambientales en sus comunidades acudían a la organización para que ésta les apoyara. El equipo de Ciudad Saludable realizaba visitas a las autoridades locales, líderes comunitarios, negocios locales y recicladores de las comunidades en cuestión, y recolectaba información acerca de cada reciclador. De esta manera, la organización poseía información detallada sobre cada uno de los recicladores de base de la comunidad y, gracias a ello era capaz de estimar el impacto que podía tener a través de sus capacitaciones a los mismos, la regularización de su situación laboral, y la mejora de sus ingresos. Una vez se ejecutaba el proyecto, Ciudad Saludable respaldaba a cada reciclador durante un periodo de dos a cuatro años.

De 2002 a 2013 Ciudad Saludable educó a casi 9 millones de personas en el manejo adecuado de residuos sólidos a través de campañas educativas y de comunicación. La organización también capacitó a más de 6,000 recicladores y 5,000 profesores, y contribuyó a la educación de 35 microempresas especializadas en manejo de residuos sólidos, lo que incluyó a más de 600 recicladores. En 2013 Ciudad Saludable había regularizado a más de 11,500 recicladores, involucrado a más de 200 municipalidades en programas de manejo integral de residuos sólidos, e incorporado más de 150 empresas privadas y públicas en la separación de residuos y posterior provisión a asociaciones recicladoras formales. Para el año 2013, la organización había desarrollado proyectos en 14 de los 25 departamentos del país. Por otro lado, amplió la extensión de su impacto a otros países de América Latina, África y Asia donde replicaba su modelo junto con aliados locales.

Con el paso de los años, el trabajo de Ciudad Saludable fue visto públicamente por redes especializadas, mencionado en discursos políticos y aclamado por los Ministerios de Ambiente, Salud y Educación del Perú. La organización se convirtió en un modelo a seguir para acercarse al problema de los desechos sólidos en el país y en varias regiones del mundo. Uno de los mayores logros de Ciudad Saludable fue la

aprobación de la Ley N° 29419 en 2009, la primera en el mundo en regular las actividades de recicladores a nivel nacional. La ley fue redactada con aportes de los mismos recicladores, el gobierno, miembros de la sociedad civil y actores privados, y fue respaldada por 10 de los 15 partidos políticos del país. Asimismo, sirvió de base para la creación de legislaciones afines en otros países de América Latina, como Brasil y Chile.

Integrando las distintas lógicas

No había duda de que el equipo de Ciudad Saludable había logrado escalar el impacto de la organización. No obstante, Albina soñaba aún más grande; sabía que podía llevar su mensaje a más lugares y que tenía la capacidad de crear y ofrecer nuevos servicios que contribuyeran a la solución de los problemas ambientales y sociales del Perú y el mundo. Al mismo tiempo, era consciente de que continuar con el proceso de escalamiento implicaba enfrentarse a nuevos retos. Cuantos más servicios ofreciera, mayor sería la necesidad de inversión en capital y personal, así como de prestar la debida atención a que las misiones de cada una de las tres organizaciones fueran coherentes con la misión y estrategia del Grupo y contribuyeran al escalamiento del mismo, sin que ello implicara que éstas perdieran su esencia individual. Albina se enfrentaba a un nuevo desafío: necesitaba lidiar con las distintas lógicas de las tres organizaciones que componían al Grupo.

Grupo Ciudad Saludable se componía de tres entidades: Ciudad Saludable, PWI y HCI, fundadas en 2002, 2008 y 2010. PWI era una organización con fines de lucro centrada en vender servicios de consultoría y procesos de apoyo a instituciones públicas y privadas, nacionales e internacionales, con el fin de inyectar sus ingresos a Ciudad Saludable, la organización sin fines de lucro enfocada en generar impacto social y medioambiental. HCI por su parte estaba enfocada a levantar recursos de financiamiento internacionales, por lo que se encontraba en Washington, USA.

PWI pertenecía a dos entidades: Grupo Ciudad Saludable era dueño del 49% de las acciones y *EUInvestment*, poseía el 51% restante del capital de la empresa. La junta directiva de PWI estaba compuesta por tres directores de Ciudad Saludable, un director de *EUInvestment* y un director externo. PWI contaba con un total de 25 profesionales, siete a tiempo completo y 18 subcontratados.

HCI tenía su sede en Nueva York, Estados Unidos. Su objetivo era recaudar fondos, reclutar a voluntarios y promover la reproducción internacional del modelo de

Ciudad Saludable mediante servicios de apoyo y consultoría a municipalidades alrededor del mundo. El proyecto “Escuela de Recicladores” se había lanzado en República Dominicana y Chile, donde Paloma Roldán, la hija de Albina, había participado activamente en un espectáculo de títeres, como una manera innovadora de generar conciencia y empoderar a las comunidades de bajos recursos económicos. El trabajo internacional de HCI siempre incluía la colaboración con un aliado local. De esta manera, la organización lograba un mejor acceso a otros actores locales, lo que facilitaba la ejecución de sus programas. HCI trabajaba principalmente con personal técnico, así como con políticos, aunque éstos últimos buscaban en muchas ocasiones tomar el control de los distintos proyectos.

En 2012, los servicios de consultoría de PWI y HCI representaron conjuntamente el 43% de los ingresos de GCS, proviniendo el 57% restante de donaciones. Albina Ruiz se esforzaba constantemente por mantener una imagen de integridad y honestidad, que reflejara los valores de una mujer con orígenes humildes, más con una tremenda experiencia y formación técnicas.

Si bien tanto PWI como HCI se fundaron con el mismo objetivo – el de fortalecer la estructura interna de financiamiento de GCS – existían diferencias notables entre estas dos organizaciones. PWI tenía un mayor foco en lucro que HCI, ya que se especializaba en ofrecer servicios de consultoría a empresas privadas, mientras que HCI buscaba replicar el modelo de Ciudad Saludable mediante un enfoque más participativo con las distintas municipalidades del mundo. Por otro lado, HCI tenía una proyección mucho más internacional que PWI. Para Albina era de máxima importancia reconocer estas diferencias, ya que ello le permitía emplear a distintos liderazgos en las diferentes organizaciones: para HCI buscaba perfiles con formación o experiencia internacional, mientras que en PWI predominaban personas con mentalidad de negocio. Por último, para la organización sin fines de lucro, Ciudad Saludable, contrataba a individuos con fuertes valores sociales. Al mismo tiempo, las tres organizaciones compartían una misma misión: la creación de ciudades limpias. Así pues, Albina entendía a todas las organizaciones del Grupo como una sola empresa social, GCS, que actuaba en conjunto y que incluía tres lógicas: lucro, filantropía y foco internacional, pero con una misión social y ambiental muy clara.

Decisión

Sentada en la sala de espera del Aeropuerto Internacional Jorge Chávez, Albina reflexionaba acerca de su próximo desafío. La emprendedora limeña se enfrentaba a la dificultad de liderar organizaciones con tres lógicas diferentes, mientras llevaba el impacto del Grupo a un siguiente nivel. ¿Requería esto cambiar la misión del GSC y de las tres organizaciones que lo componían? ¿Cómo podía integrar los liderazgos de Ciudad Saludable, PWI y HCI bajo la misma visión? Es más, ¿cómo podía comunicar interna y externamente la identidad híbrida del GSC, teniendo en cuenta las identidades individuales de cada una de las tres organizaciones?