

Carta Anual 2022 de la Fundación Gates

Por Mark Suzman



Iniciamos el año 2022 en un momento crucial para la Fundación Bill & Melinda Gates y para el mundo.

La pandemia de COVID no solo ha provocado una profunda conmoción, sino que también ha supuesto un llamamiento a la acción para apoyar a los países y a las comunidades que más han acusado su impacto.

Además de su impacto directo, estimado en millones de vidas perdidas, la pandemia ha ralentizado, detenido e incluso revertido los logros que tanto esfuerzo ha costado alcanzar en el ámbito de la salud y del desarrollo a nivel mundial. Después de casi dos décadas de progreso sin precedentes, hemos visto que decenas de millones de personas han vuelto a caer en la pobreza, las tasas de vacunación infantil se

han reducido y han resurgido enfermedades como la malaria y la tuberculosis. El cambio climático ha exacerbado esta situación, y su impacto ha sido particularmente severo para las poblaciones rurales pobres, que dependen de la agricultura para su sustento económico y alimentario. También hemos sido testigos de los enormes reveses recibidos en el ámbito educativo en Estados Unidos, donde los estudiantes negros, latinos y con bajos ingresos se han visto especialmente afectados.

Mientras tanto, las desigualdades en términos de y riqueza siguen creciendo, lo que ha contribuido a generar un mayor escrutinio de los más pudientes y cierto escepticismo sobre las motivaciones de la filantropía, así como el papel que desempeña.

En un momento en el que nos enfrentamos a desafíos tan profundos, debemos preguntarnos: ¿Cuáles son el papel y el valor de una fundación como la nuestra en lo que concierne a los gobiernos, el sector privado y la sociedad civil de todo el mundo? ¿Cómo debería medirse y evaluarse nuestra actuación? ¿Cómo podemos responsabilizarnos mejor y asegurarnos de que nuestra contribución aporte valor y complemente la de los demás?

El día de hoy marca un hito importante en la manera en que respondemos a esta última pregunta. Nos enorgullece anunciar el nombramiento de una nueva Junta de Administración —que incluye miembros no prevenientes de las familias Gates y Buffett— con el fin de brindar aportaciones adicionales, orientación estratégica y supervisión fiduciaria a la fundación. En parte, este nombramiento es una respuesta al triste fallecimiento a finales de 2020 de Bill Gates sénior (el padre de Bill), copresidente honorario que guió durante mucho tiempo a la fundación. El nombramiento también responde a la [decisión de Warren Buffett](#) de dimitir el año pasado después de casi 15 años de servicio como fideicomisario. Asimismo, demuestra que Bill y Melinda reconocen explícitamente —incluso después de su divorcio— que la fundación se beneficiará de la incorporación de voces fuertes e independientes que ayudarán a moldear nuestra gobernanza. Estos nuevos miembros aportarán diferentes puntos de vista y experiencias que contribuirán a garantizar la futura estabilidad y el impacto de la fundación.

Nos sentimos honrados de que, como paso inicial, tres personal con amplios conocimientos y profundamente respetadas hayan aceptado unirse a nosotros. Juntos, Strive Masiyiwa, Minouche Shafik, y Tom Tierney nos aportarán su increíble trayectoria de éxitos en materia de impacto en empresas internacionales, filantropía y desarrollo. Estamos muy ilusionados con su incorporación a la junta. He tenido el privilegio de trabajar con cada una de estas personas en distintas capacidades a lo largo de los años, y sé que aportarán integridad y valiosas contribuciones a nuestra

misión compartida de crear un mundo donde cada persona pueda vivir una vida saludable y fructífera. Como director ejecutivo de la fundación, Bill y Melinda también me pidieron que me uniese a la junta. Esta puede integrar hasta nueve miembros en total, y ya estamos en conversaciones activas sobre la posibilidad de invitar a más miembros con el fin de mejorar nuestra representación en términos geográficos, de paridad entre hombres y mujeres, y de experiencia.

UNA VISIÓN GLOBAL

Este mes hará 15 años que llegué a Seattle para liderar el equipo de políticas y *advocacy* de una nueva división de la fundación que se centraría en el desarrollo global, y que fue creada a raíz del compromiso financiero sin precedentes que Warren Buffett adquirió con la fundación. En aquel momento, la fundación estaba ampliando su ámbito de trabajo —hasta entonces centrado en la salud de la población mundial y en la educación en los Estados Unidos— para abarcar nuevas áreas, como el desarrollo agrícola, los servicios financieros para la población pobre, el agua, el saneamiento y la higiene.

Yo me incorporé tras siete años trabajando en Naciones Unidas, donde contribuí al lanzamiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) bajo el liderazgo del entonces Secretario General, Kofi Annan. Aquellos objetivos, que fueron adoptados en el año 2000 por todos los países del mundo, establecen una agenda ambiciosa para la humanidad, centrada en metas medibles en materia de salud, educación y erradicación de la pobreza. Estos objetivos, y los que los sucedieron (los Objetivos de Desarrollo Sostenible) representan el compromiso colectivo del mundo con una vida mejor para toda su población.

Estos objetivos me tocaban muy de cerca y, de hecho, fueron el principal motivo por el cual decidí dejar mi trabajo como periodista en el *Financial Times* y dar un nuevo giro a mi carrera.

Crecí en la Sudáfrica del *apartheid*. Pertenezco a una familia destacada en el ámbito político que luchó contra los crímenes que, a auspicios de la ley, se perpetraban contra la población negra. Al mismo tiempo, nos beneficiábamos de un estilo de vida acomodado y disfrutábamos de las oportunidades que nos brindaba el ser una familia blanca y, en mi caso, además, un hombre. Ya de pequeño, entendí aquella injusticia elemental, lo que generó en mí un profundo deseo de usar las ventajas con las que contaba para ayudar a acabar con la injusticia y la desigualdad. Mi carrera como periodista supuso el primer paso, durante la cual cubrí la histórica

desaparición del *apartheid* y la elección de Nelson Mandela como presidente de una Sudáfrica democrática.

Durante mi carrera periodística, que supuso el primer paso en el camino a cumplir este deseo, cubrí la histórica. A finales de la década de los noventa, Bill y Melinda supieron que millones de niños en países de renta baja estaban muriendo a causa de enfermedades prevenibles como el rotavirus, que prácticamente se había erradicado en países más ricos. Su trayectoria en el campo de la tecnología les había dado fe en el poder de la innovación para brindar oportunidades a quienes se habían quedado a la zaga, y estaban deseosos de tratar de superar aquellas barreras que impedían que las vacunas y los tratamientos llegasen a los más desfavorecidos. Conscientes también de los enormes beneficios de los que habían gozado al haber tenido la posibilidad de cursar estudios, realizaron significativas inversiones para tratar de mejorar la educación pública en los Estados Unidos, enfocadas particularmente en brindar más oportunidades a los estudiantes negros, de origen latino y de bajos ingresos, con el fin de permitirles finalizar sus estudios secundarios y cursar estudios universitarios para tener acceso a una vida mejor.

La visión de la fundación de crear nuevas asociaciones entre los sectores público y privado para impulsar la innovación a favor de los más desfavorecidos dio sus primeros frutos. Por ejemplo, a principios de la década de 2000 nos unimos a una serie de gobiernos y otros socios para crear Gavi —la Alianza para la Vacunación— y el Fondo Mundial de lucha contra el SIDA, la tuberculosis y la malaria. Estas dos iniciativas innovadoras han salvado alrededor de 60 millones de vidas.

Sin embargo, estas iniciativas fueron demasiado a menudo la excepción. En la práctica, tendíamos a centrarnos desproporcionadamente en un pequeño grupo de socios ubicados principalmente en los Estados Unidos y Europa Occidental, y vimos poca necesidad de comprometernos directamente con los gobiernos o de conectar nuestro trabajo con agendas más amplias como los ODM.

A menudo nos dejamos cegar por nuestro entusiasmo por una posible innovación revolucionaria y no veíamos la realidad del complejo conjunto de relaciones que se necesitaban para sostener la implementación y el impacto de dichas innovaciones, ni el papel crucial que desempeñan el gobierno o la participación de la comunidad en todos los niveles. Incluso con nuestro trabajo en los Estados Unidos, no tardamos en sufrir contratiempos a raíz de que nuestro primer gran esfuerzo educativo, centrado en construir colegios más pequeños, no generase los resultados que parecían prometer los pilotos iniciales.

Como lo decía Graça Machel, defensora de la salud y el desarrollo en África desde hace mucho tiempo y socia de la fundación, necesitábamos dar un paso más y “escuchar con respeto” otros puntos de vista en los países y comunidades en los que se enfocaba nuestro trabajo.

APRENDIENDO Y CRECIENDO

Si bien la fundación estaba desempeñando una gran labor, nosotros necesitábamos evolucionar para que nuestra misión fuese exitosa. Para mi agradable sorpresa, descubrí que Bill, Melinda y otros líderes estaban más que preparados para participar y experimentar. Aunque al principio no estábamos seguros de que la fundación pudiera aportar directamente un valor significativo en los países beneficiarios, comenzamos a probar algunas subvenciones, en lugar de trabajar a través de grandes intermediarios. Mi primera gran iniciativa fue de 40 millones de dólares para apoyar el crecimiento de grupos de expertos independientes y su trabajo sobre políticas de desarrollo en países de África, Asia y América Latina. Otros equipos comenzaron a probar y desarrollar trabajos similares, desde nuevas iniciativas agrícolas en la India y Etiopía hasta programas de prevención del tabaquismo en el Sudeste Asiático y África occidental.

Una vez que Bill dejó Microsoft oficialmente en 2008 y Melinda empezó también a tener más tiempo libre, ambos comenzaron a viajar más extensamente a aquellos países donde se enfocaba nuestra labor, lo que les permitió tener una mayor exposición al trabajo y conocer y aprender de los líderes locales.

Poco después, me pidieron que asumiera un papel más amplio para convertir nuestros programas de prevención del VIH-SIDA en China y en la India en verdaderas oficinas que se ocuparan de una variedad de temas, y para explorar la posibilidad de establecer una presencia en África. Esos pasos iniciales llevaron al establecimiento de oficinas en Abuja, Addis Abeba y Johannesburgo, además de Pekín y Delhi. En total, tenemos más de 230 empleados fuera de los Estados Unidos, la mayoría de los cuales son ciudadanos de sus respectivas regiones.

Mientras tanto, nos estábamos alineando cada vez más con los ODM, profundizando nuestras asociaciones tradicionales con agencias de asistencia humanitaria estadounidenses, europeas y japonesas y con organismos multilaterales como el Banco Mundial, la Organización Mundial de la Salud y la Organización para la Agricultura y la Alimentación. A menudo en el marco de las asociaciones, también nos hemos esforzado para garantizar que nuestras subvenciones apoyen a las personas e instituciones más cercanas a las comunidades afectadas. Si bien la mayor

parte de estas subvenciones se asignaban a las prestaciones de servicios y apoyo, también se asignaban al desarrollo e investigación, una de nuestras principales áreas de inversión.

Por ejemplo, lanzamos nuestro programa Grand Challenges (Grandes Desafíos) en 2003 para incentivar el trabajo en 14 grandes retos científicos que, de ser resueltos, podrían reducir significativamente la desigualdad sanitaria mundial.

Inicialmente, lanzamos una serie de subvenciones significativas destinadas casi exclusivamente a instituciones establecidas en países de altos ingresos. Para ampliar nuestra acción, en 2008 lanzamos un nuevo programa llamado Grand Challenges Explorations, con el que tuvimos un alcance más extenso y pudimos empezar a abarcar deliberadamente a los países de ingresos bajos y medianos. También creamos asociaciones de financiación con USAID y Canadá, así como iniciativas regionales en África, China y en la India. En la actualidad, la mayor parte de la financiación de nuestro programa Grand Challenges se destina a investigadores de países de ingresos bajos y medianos.

Por supuesto, debe de haber un equilibrio. A pesar de que aumentamos constantemente las inversiones en países de bajos y medianos ingresos a través de las universidades, las empresas y las redes de investigación, lo cierto es que una parte importante de los conocimientos técnicos y la capacidad mundial permanece en los países del norte y por lo tanto también es allí donde se queda la mayor parte de nuestras subvenciones. Sin embargo, estamos totalmente comprometidos a actuar de manera más inteligente y sistemática cerciorándonos de que los recursos destinados a beneficiar a los países de bajos ingresos permitan fortalecer la capacidad regional y nacional para impulsar y sostener ese impacto.

DEFINIENDO NUESTRO PAPEL

Si bien diversificar y fortalecer nuestras asociaciones es un paso importante para aumentar nuestro impacto, también debemos afinar nuestra visión para saber dónde y cómo podemos añadir el mayor valor posible. ¿Cuál es el papel distintivo del capital filantrópico en comparación con el capital público o privado para abordar desafíos como los de la salud y la educación?

Cuando asumí el cargo de director de estrategia en 2016, ésta era precisamente la pregunta que Bill y Melinda querían que yo me plantease. Para hacerlo desarrollamos un marco estratégico que estableció cómo, en relación con el gobierno, podemos avanzar más rápidamente y asumir más riesgos para

ayudar a desarrollar enfoques basados en pruebas prácticas que luego pueden implementarse a la escala adecuada. Este marco también nos permite ver cómo utilizar mejor nuestros activos con el fin de aprovechar la innovación y la prestación de servicios del sector privado para ayudar a abordar las necesidades de las personas más pobres.

En la práctica, nuestro papel es diferente según donde podamos tener ventajas comparativas. Nuestra unidad de estrategia interna trabaja con cada uno de nuestros equipos del programa para determinar las posibilidades de cooperación con socios externos, las competencias existentes y las áreas clave de necesidad y oportunidad para desarrollar estrategias personalizadas que estén sujetas a una rigurosa revisión anual.

La manera en que hemos intentado responder a la crisis de la COVID es un buen ejemplo. Los más de 2 mil millones de dólares que hemos comprometido representan solo una pequeña fracción de lo que han prometido los gobiernos y el sector privado. Nuestro objetivo es aportar una complementariedad y una ayuda adicional donde sea posible. Sobre todo, hemos enfocado nuestros recursos en asegurarnos de que el apoyo llegue a las comunidades marginadas de la manera más rápida y efectiva posible.

En febrero de 2020, antes de que se identificara un solo caso de COVID fuera de China, los epidemiólogos que trabajaban en la fundación entendieron que la situación se iba a volver pandémica. Al ser conscientes de que entonces solo dos países africanos tenían las herramientas necesarias para detectar la enfermedad, enviamos la primera de varias subvenciones relacionadas con la COVID a los Centros Africanos para el Control y la Prevención de Enfermedades para que pudieran aumentar su capacidad de intervención en todo el continente.

Un elemento clave ha sido poder potenciar nuestro gran conocimiento y amplias asociaciones en investigación y desarrollo, logrados gracias al trabajo que realizamos en la lucha contra otras enfermedades infecciosas como el VIH-SIDA, la malaria, la poliomielitis y la tuberculosis. Financiamos proyectos de apoyo al desarrollo de nuevas herramientas de diagnóstico, tratamientos y vacunas a la vez que utilizamos nuestro capital social y nuestras garantías financieras para incentivar la fabricación arriesgada y a gran escala antes de haber recibido la autorización de las autoridades regulatorias.

Aprovechamos las inversiones realizadas en la modelización puntera de enfermedades para ayudar a informar a los responsables políticos y asistirles en sus decisiones. Cofundamos y ayudamos a financiar COVAX para proporcionar a escala

internacional un acceso equitativo a las vacunas contra la COVID.

También ofrecimos apoyo técnico y financiero a los esfuerzos regionales, incluidos los programas de compra de vacunas y suministros médicos liderados por la Unión Africana y las redes de secuenciación genómica en el sur de África que detectaron las variantes Beta y Ómicron. Apoyamos a numerosos socios gubernamentales, desde Nigeria hasta Bangladesh, en esfuerzos como el suministro de oxígeno a pacientes enfermos y la lucha contra las dudas ante hacia la vacunación.

En cada caso, nuestros recursos financieros se complementaron con el asesoramiento técnico y estratégico y la colaboración directa a través de nuestros empleados. Ahora, nuestros colaboradores, que representan más de 1.700 empleados, son contratados desde la administración pública, la industria privada, las agencias multilaterales, el mundo académico y muchos otros sectores. Todos ellos aportan un conocimiento profundo y un amplio conjunto de relaciones personales y profesionales. Esto nos ha permitido ser mucho más directos y metódicos al compartir la experiencia con los socios que, en el fondo, son quienes toman e implementan las decisiones.

La COVID ha tenido impactos directos e indirectos devastadores en las comunidades en las que más nos centramos, y a las cuales les llevará muchos años recuperarse. Sin embargo, hay aspectos positivos. Creemos que tenemos el potencial de acelerar drásticamente el impacto en algunas áreas mediante el uso de herramientas que se han desarrollado durante la pandemia, desde pruebas de diagnóstico digital hasta técnicas de fabricación de medicamentos de precio asequible. En particular, las vacunas de ARNm, una tecnología en la que invertimos por primera vez hace cinco años, que tienen el potencial de transformar la forma en que prevenimos otras enfermedades como el VIH-SIDA y la malaria.

DE CARA AL FUTURO

El año pasado, impulsados por los compromisos adicionales para responder a la COVID, desembolsamos 6.700 millones de dólares. Esto no incluye los cientos de millones más que aportamos en garantías, préstamos condonables y otras formas de financiación de nuestro Fondo de Inversión Estratégica, el cual apoya esfuerzos como la fabricación de vacunas contra la COVID en situaciones de riesgo. Desde que se creó nuestra fundación hace 21 años, hemos abonado más de 60 mil millones de dólares en subvenciones. Desde hace una década, los pagos que hemos desembolsado han ido incrementándose año tras año.

Con una dotación de más de 50 mil millones de dólares, la generosa donación adicional de Bill y Melinda de 15 mil millones de dólares el año pasado, la expectativa de donaciones futuras y el requisito de consumir la totalidad de nuestra dotación después de la muerte de nuestros cofundadores, estamos en una posición única para seguir desempeñando un importante papel en el campo de la filantropía durante las próximas décadas.

La magnitud de esa donación debe ir acompañada de un profundo sentido de responsabilidad a la hora de distribuirla, asegurándonos de que dichos recursos se administren y utilicen de la manera más eficaz posible. Esto implica que nos debemos mantener enfocados en lo que importa, no en el dinero invertido sino en el impacto que tenemos y que medimos en vidas salvadas y oportunidades brindadas para que los más pobres y marginados alcancen su máximo potencial.

También requiere un compromiso claro e inequívoco con la diversidad, la equidad y la inclusión.

El viaje que ha emprendido la fundación para diversificar nuestro propio personal y nuestras inversiones es fundamental en el marco de dicho compromiso. Los últimos dos años, hemos llevado a cabo una revisión sistemática de todo nuestro trabajo en este ámbito, basándonos por ejemplo en encuestas realizadas a nuestros empleados, antiguos alumnos y socios, quienes han señalado en ellas las deficiencias e identificado ejemplos positivos. Este trabajo ha dado lugar a la adopción de una DEI commitment statement (declaración pública de compromiso con la diversidad, la equidad y la inclusión) así como la implementación de una serie de planes concretos para mejorar nuestro impacto interno y externo. Si bien todavía nos queda mucho camino por recorrer, confío en que ahora somos más atentos y conscientes de que debemos seguir mejorándonos.

Cuando me nombraron CEO por primera vez, volé a Omaha para almorzar con Warren. Entre los muchos consejos reflexivos que me dio, me recomendó recordar mis principios básicos. Esta fue la forma de Warren de avisarme de que tuviera cuidado con las tres amenazas perennes que enfrentan todas las grandes organizaciones: arrogancia, burocracia y complacencia.

En un contexto en el que rara vez se incentiva a los socios y beneficiarios para que hagan comentarios críticos, es fácil para una fundación como la nuestra, enfocada en una misión, crear, sin darse cuenta, una cámara de resonancia que se refuerza a sí misma, excusando nuestros fracasos y exagerando nuestros éxitos. Eso, a su vez, contribuye a que se generen sospechas sobre el papel que juega la filantropía y sobre si realmente marca la diferencia.

No existe una solución sencilla que permita evitar estos escollos. Se debe realizar un escrutinio constante: buscando activamente y estando abiertos a la crítica constructiva que nos viene de diversas partes, usando de manera transparente nuestros procesos de revisión internos y externos para priorizar despiadadamente las áreas donde nuestro impacto potencial es mayor, evitando abarcar demasiadas actividades a la vez y manteniéndonos enfocados.

Una de las grandes virtudes personales de Bill y Melinda —y una de las principales razones por las que he dedicado la mayor parte de mi carrera a la Fundación Gates— es su disposición a revisar sus opiniones. Esto es particularmente cierto cuando hay pruebas convincentes que revelan que existen maneras posiblemente más efectivas de salvar y mejorar vidas a través de nuestro trabajo. Cuando hacemos apuestas arriesgadas, es inevitable que alguna nos falle. Pero en lugar de volverse más conservadores, Bill y Melinda han optado por fallar rápido, aprender y mejorar. Desde la igualdad de género hasta la educación K-12 (del kindergarten hasta el último año de secundaria) y las inversiones en adaptación climática como parte de nuestro programa de desarrollo agrícola, Bill y Melinda han aprobado en varias ocasiones nuevos enfoques y han quitado prioridad a los más antiguos basándose en la evidencia. Tanto ellos como yo recurriremos activamente a nuestros nuevos miembros de la junta para que nos ayuden a ser aún más rigurosos y enfocados con el fin de cumplir con nuestra misión y evitar las trampas que indicaba Warren.

Al comenzar mi decimosexto año como empleado, el tercero como CEO y el primero como miembro de la junta, estoy más convencido que nunca de que la Fundación Bill & Melinda Gates tiene un papel único que desempeñar para ayudar a crear un mundo mejor y más justo. Además, creo que la experiencia y la credibilidad que hemos construido durante las últimas dos décadas —conjugadas con el increíble compromiso de nuestros fundadores y copresidentes, la pasión de nuestros empleados y el apoyo de nuestros socios— significa que, a pesar de los desafíos, lo más bonito está aún por llegar. Espero poder informar en los próximos años sobre cómo lo estamos logrando.