



RETOS Y OPORTUNIDADES PARA EL NUEVO DIRECTOR EJECUTIVO DEL FONDO MUNDIAL:

SIETE TAREAS ESENCIALES

INFORME DEL GRUPO DE TRABAJO DEL FONDO MUNDIAL*

26 DE OCTUBRE DE 2006

CENTER FOR GLOBAL DEVELOPMENT, WASHINGTON, DC

**El Grupo de trabajo del Fondo Mundial ha sido posible gracias al apoyo de la Fundación Bill y Melinda Gates y la Fundación William y Flora Hewlett. El informe no refleja necesariamente los puntos de vista de los fundadores del Centro para el Desarrollo Mundial ni de los miembros de su Junta Directiva.*

Grupo de trabajo del Fondo Mundial

Presidente

Steve Radelet

Miembros

Felice Apter
Rita Arauz Molina
Stefano Bertozzi
Keith Bezanson
Natasha Bilimoria
Brian Brink
Richard Burzynski
Awa Marie Coll-Seck
Marcos Espinal
Peter Heller
Jim Yong Kim
Simon Mphuka
Nandini Oomman
Babatunde Osotimehin
Bernard Rivers
Celina Schocken
Anil Soni
Todd Summers
Thelma Tupasi
Diana Weil
Anandi Yuvaraj

Personal de proyectos

Michael Bernstein
Andy Jeninga
Myra Sessions

Todos los miembros del Grupo de trabajo fungieron en su capacidad personal de manera voluntaria. Cada uno respalda el informe en su totalidad, pero no necesariamente todos los miembros respaldan cada una de las recomendaciones. El informe no necesariamente refleja los puntos de vista de las organizaciones con las que están afiliados los miembros del Grupo de trabajo.

Copyright ©2006, Center for Global Development
ISBN 1-933286-15-6

Center for Global Development
1776 Massachusetts Avenue, N.W.
Tercer Piso
Washington, D.C. 20036
Tel.: 202 416 0700
Web: www.cgdev.org

Contenido

PrólogoV

Resumen ejecutivo.....VII

Introducción 1

Preparación del escenario: Retos y tensiones clave que enfrenta
el Fondo Mundial5

Tarea 1: Fortalecer las operaciones al interior de los países8

Tarea 2: Fortalecer la disposición de asistencia técnica
de alta calidad12

Tarea 3: Solidificar el financiamiento basado en el desempeño15

Tarea 4: Fortalecer las estrategias de la cadena de abastecimiento
y de la cadena de suministro18

Tarea 5: Mejorar las operaciones de la Secretaría21

Tarea 6: Fortalecer las finanzas del Fondo24

Tarea 7: Aclarar y fortalecer las relaciones entre la administración
y la Junta Directiva27

Conclusión31

Biografías del Grupo de trabajo.....32

Lista de abreviaturas

TCA	Tratamientos de combinación basados en Artemisinina
ARV	Antirretroviral
PEF	Política exhaustiva de financiamiento
MCP	Mecanismo coordinador del país
DOTS	Tratamiento breve bajo observación directa
DE	Director Ejecutivo
SART	Sistema de Alerta y Respuestas Tempranas
ACF	Administrador de cartera del fondo
GIST	Equipo Mundial Conjunto de Apoyo a la Resolución y a la Ejecución de Problemas
CLV	Comité Luz Verde de OMS/Stop TB
ETG	Equipo de tareas globales
ALF	Agente local del Fondo
ODM	Objetivos de Desarrollo del Milenio
MyE	Monitoreo y evaluación
MDE	Memorando de entendimiento
CNS	Consejo nacional de lucha contra el SIDA
ONG	Organización no gubernamental
FBD	Financiamiento basado en el desempeño
PEPFAR	Plan de Emergencia del Presidente de los Estados Unidos para el Alivio del SIDA
BP	Beneficiario primario
CPE	Comité de política y estrategia
IyD	Investigación y desarrollo
BS	Beneficiario Secundario
AT	Asistencia técnica
TB	Tuberculosis
NU	Naciones Unidas
ONUSIDA	Programa Conjunto de las Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA
UNITAID	Fondo Internacional de Compra de Medicamentos
OMS	Organización Mundial de la Salud
CGD	Center For Global Development

Prólogo

Dos preguntas preocupantes dominan actualmente en la comunidad de desarrollo internacional: ¿Cuál es la respuesta adecuada ante la pandemia del VIH/SIDA y el fracaso en vencer a la malaria y la tuberculosis en los países más pobres del mundo? Y ¿puede una mayor ayuda económica hacer la diferencia ante un mal gobierno y capacidad limitada de absorción en los países más afectados, y programas de donantes que están desalentadoramente fragmentados, sin coordinación y con una carga administrativa enorme?

El Fondo Mundial de lucha contra el SIDA, la tuberculosis y la malaria, fundado a fines de 2001 y financiado principalmente por Estados Unidos, Francia, la CE, Japón y el Reino Unido, junto con contribuciones importantes de la Fundación Bill y Melinda Gates, es una respuesta directa y audaz a estas preguntas. Su enfoque sobre la recaudación de dinero adicional para hacer frente a enfermedades prevenibles y tratables, más allá de los programas de ayuda tradicionales, tiene la intención de corregir la realidad vergonzosa de las décadas de 1980 y 1990: una reacción mundial ante el SIDA demasiado pequeña y demasiado tardía. Sus principios fundadores—sentido de propiedad del país, amplia participación, transparencia, responsabilidad y enfoque en los resultados—constituyen un experimento importante para lograr que por lo menos dichos flujos de ayuda, que pretenden combatir las enfermedades, estén más coordinados y sean más legítimos y más eficaces. En ambos frentes, el Fondo Mundial ha logrado un avance alentador—una gran hazaña, dados los difíciles campos políticamente minados que rodean tanto al VIH/SIDA como a la eficacia de la ayuda.

Pero la innovación no es sencilla, y gran parte del *modus operandi* del Fondo ha sido controvertida. Al iniciar el próximo año, un nuevo Director Ejecutivo (DE) reemplazará a Richard Feachem, el primer e impresionante líder del Fondo, y éste comenzará la transición difícil de un inicio nuevo y emocionante a una agencia establecida; una entre tantas en el complejo sistema de ayuda internacional. El nuevo Director Ejecutivo enfrenta un desafío enorme: Consolidar la transición de una organización innovadora e incipiente a una organización eficiente y centrada. Lograrlo va a exigir un liderazgo continuo a nivel mundial—para impulsar a otros participantes poderosos (Naciones Unidas, el programa PEPFAR de EE.UU., las comunidades de activistas y de las ONG, y más)—de colaboración en equipo, y al mismo tiempo estar centrado como rayo láser en los detalles operativos esenciales y cotidianos de lograr que funcione bien la institución. También exige que los partidarios importantes del Fondo Mundial, incluido EE.UU., apoyen la propuesta incluida en este informe, de que el Director Ejecutivo cuente con las facultades adecuadas para tener un rol eficaz en la Junta y con la Junta del Fondo.

En la primavera de 2006, Steve Radelet, asociado senior, aceptó dirigir un nuevo grupo de trabajo del Center For Global Development en el Fondo Mundial, con el objetivo de brindar un punto de vista independiente de los desafíos clave para el próximo Director Ejecutivo. Los objetivos del Grupo de trabajo eran entregar un análisis de las restricciones y las oportunidades que enfrenta la organización, y definir las medidas específicas que tomaría el DE para reducir al mínimo las restricciones y aumentar al máximo las oportunidades. El Grupo ha identificado siete tareas clave y para cada una ha recomendado pasos específicos que debe tomar el DE a fin de hacer del Fondo Mundial una organización más eficaz.

Éste es el cuarto en una serie de informes del CGD que suponen agrupar recomendaciones independientes para el nuevo liderazgo de importantes organizaciones internacionales. Éste sigue a informes anteriores dirigidos a los directivos del Banco Mundial, el Banco Interamericano de Desarrollo y el Banco Africano de Desarrollo. Nuestros informes se basan en las perspectivas y las deliberaciones de expertos de todo el mundo, que incluyen académicos, ex funcionarios de gobiernos de países, organizaciones no gubernamentales y otras instituciones.

Agradezco a mis colegas del CGD y a los miembros del Grupo de trabajo por su compromiso y disposición para donar su tiempo y sus esfuerzos en esta empresa. Mis colegas del Centro y yo agradecemos a la Fundación Bill y Melinda Gates y a la Fundación William y Flora Hewlett por su apoyo financiero al Grupo de trabajo, y a Edward Scott por el generoso donativo inicial que hizo posible que nosotros desarrolláramos el personal y la infraestructura sobre los cuales se basan también estos informes. Espero que este informe y las ideas y sugerencias contenidas en el mismo sean útiles, no sólo para el nuevo DE, sino para las muchas personas e instituciones que trabajan con el Fondo Mundial y lo apoyan, y para toda la comunidad de desarrollo que participa en la lucha contra la pobreza y las enfermedades en todo el mundo.

Nancy Birdsall
Presidente
Centro para el Desarrollo Mundial

Resumen ejecutivo

Durante sus primeros cuatro años, el Fondo Mundial para combatir el VIH/SIDA, la tuberculosis y la malaria se ha convertido rápidamente en una de las agencias de asistencia al extranjero más importantes del mundo, debido a su impacto en la lucha contra estas enfermedades y a que ha sido pionera en nuevos criterios de asistencia al extranjero con implicaciones que van mucho más allá de la organización en sí misma. El Fondo Mundial está a punto de iniciar una fase nueva y crítica, que resultará de su primera transición de liderazgo cuando Richard Feachem termine con su periodo y un nuevo Director Ejecutivo (DE) asuma el mando a inicios de 2007. Esta transición ocurre en un momento crítico, pues coincide con la evolución del Fondo Mundial de ser una organización incipiente e innovadora a una institución madura y sustentable, así como con la revisión de la estrategia actual de la Junta del Fondo Mundial. Como figura central que dirige al Fondo Mundial en esta transición, el nuevo DE necesitará concentrar su tiempo y su energía en los problemas más vitales, para lograr que el Fondo Mundial sea una agencia más eficaz.

Aunque el Fondo Mundial tuvo muchos éxitos iniciales, también enfrenta muchos retos, algunos de los cuales surgen por las restricciones y tensiones inherentes a su diseño básico, y otros, por los diferentes puntos de vista sobre la dirección futura y adecuada del Fondo. El Fondo Mundial se fundó sobre un conjunto básico de principios que incluyen la propiedad del país, participación amplia, responsabilidad y sentido de urgencia, todo esto dirigido para obtener resultados con rapidez. Pero algunas veces estos principios tienen conflictos entre sí, como cuando el deseo de una participación y sentido de propiedad amplios compite contra la necesidad de rapidez y contundencia. La diversidad en la Junta del Fondo Mundial es una gran fortaleza; pero los miembros y grupos diferentes tienen prioridades y visiones diferentes para el Fondo. Además, el diseño del Fondo, que es principalmente como un instrumento financiero, supone que otros participantes (agencias multilaterales, socios bilaterales, ONG, grupos religiosos y sociedad civil) tendrían papeles de apoyo en el proceso de su ampliación; pero estas funciones y responsabilidades no se han definido total ni claramente.

El nuevo DE enfrenta decisiones clave en políticas sobre diversos asuntos, entre ellos cómo fortalecer de la mejor manera las operaciones ya establecidas, mejorar el apoyo de la asistencia técnica (AT) y el desarrollo de capacidades, expandir la influencia del Fondo en los mercados mundiales de productos básicos y fortalecer el financiamiento basado en el desempeño. Para tener éxito al hacer frente a estos asuntos, el nuevo DE tendrá que ejercer un liderazgo juicioso para lograr el equilibrio cuidadoso entre las restricciones subyacentes al Fondo Mundial, además de que necesitará un sólido apoyo de la Junta, de los socios importantes, de las ONG y de otros grupos constituyentes clave.

***El Fondo Mundial
está a punto de
iniciar una fase
nueva y crítica, que
resultará de su
primera transición
de liderazgo y su
evolución de ser una
organización
incipiente e
innovadora a una
institución madura
y sustentable***

El nuevo DE enfrenta decisiones clave en políticas sobre diversos asuntos, entre ellos cómo fortalecer de la mejor manera las operaciones ya establecidas, mejorar el apoyo de la asistencia técnica (AT) y el desarrollo de capacidades, expandir la influencia del Fondo en los mercados mundiales de productos básicos y fortalecer el financiamiento basado en el desempeño, entre otras

Este informe, preparado por un Grupo de trabajo independiente, pretende ayudar al nuevo DE en la definición de las tareas importantes sobre las que debe concentrar principalmente su atención y ofrecer recomendaciones de acciones específicas. El informe no aborda cuestiones estratégicas amplias para la Junta del Fondo Mundial, sino más bien medidas que puede tomar el DE para fortalecer el desempeño del Fondo. Con algunas de nuestras recomendaciones, el DE y la Secretaría pueden actuar por su cuenta, como en el fortalecimiento del sistema de advertencia temprana del Fondo para los programas que tengan bajo desempeño. Para otros, el DE necesitará el apoyo de la Junta, como en el reclutamiento de un nuevo equipo profesional de recaudación de fondos. Para muchos otros, el DE y el Fondo Mundial necesitarán trabajar a escala más amplia en cooperación con otras agencias y organizaciones, como en el fortalecimiento significativo de la disposición de asistencia técnica para apoyar los programas en los países. Este tipo de cooperación reviste importancia particular para el Fondo Mundial, puesto que por diseño tiene la intención de funcionar como parte de una “red” más amplia, en la cual su financiamiento trabaja de la mano con los conocimientos expertos de otras agencias y ONG, su presencia ya establecida y otros recursos para apoyar los programas de lucha contra las tres enfermedades en el país beneficiario.

Hemos identificado siete tareas clave que creemos que son las más importantes que debe atender el nuevo DE en el futuro cercano. Todas son importantes de diferentes maneras. El DE debe determinar las que tengan las mayores prioridades para actuar de inmediato. Dentro de nuestro Grupo de trabajo se tienen diferentes puntos de vista, al igual en la comunidad a mayor escala del Fondo Mundial, en cuanto a cuáles son los problemas más esenciales que enfrenta el Fondo Mundial. Hacemos énfasis en que estas tareas no se enumeran en orden de prioridad, sino más bien de abajo hacia arriba, comenzando con operaciones en países beneficiarios y terminando con el financiamiento y las relaciones entre el DE y la Junta.

Tarea 1: Fortalecer las operaciones al interior de los países

La comunidad del Fondo Mundial ha debatido ampliamente el modelo operativo exclusivo del Fondo y las funciones, responsabilidades y autoridades de los Mecanismos coordinadores del país (MCP), Beneficiarios primarios (BP) y Agentes locales del Fondo (ALF). Los programas de los países dependen en gran medida de socios clave que tengan funciones de apoyo complementarias; pero estas funciones y responsabilidades no se han definido claramente y ha habido poca comunicación sistemática entre los jefes de agencias clave a este respecto. Recomendamos que el nuevo DE:

- Convoque a un grupo de jefes de agencias, formado por los líderes de la Organización Mundial de la Salud (OMS), del Programa

conjunto de las Naciones Unidas sobre el SIDA (ONUSIDA) y del Banco Mundial (y posiblemente algunas otras) para que se reúnan con regularidad, a fin de definir funciones complementarias y coordinar mejor las medidas ya establecidas para apoyar con más eficacia los programas de los países,

- Cambiar el criterio del Fondo más allá del criterio de encajar todo en un solo modelo y diseñar una gama de modelos operativos en países diferentes con base en el proceso de propuestas, supervisión, frecuencia de desembolsos, funciones del ALF y apoyo de presupuestos, con base en las diferencias de los historiales, desempeño, evaluaciones de riesgo y circunstancias específicas del país.
- Preparar y distribuir una lista de todos los contactos de personal clave en cada país beneficiario, incluyendo al personal del ministerio de salud, todos los miembros del MCP, ONG, organizaciones religiosas, representantes de la sociedad civil, ONUSIDA, OMS y agencias bilaterales clave.

Tarea 2: Fortalecer la disposición de asistencia técnica de alta calidad

Cuando se creó el Fondo Mundial, la discusión internacional se centraba básicamente en la necesidad de aumentar los recursos financieros, y se discutía mucho menos la de incrementar otros recursos complementarios, como la AT a los países con capacidad limitada de diseño y puesta en práctica de programas eficaces. Ahora, está claro que la necesidad de contar con una mayor AT se subestimó enormemente y que el problema no lo puede resolver el Fondo Mundial si trabaja solo. Recomendamos que el nuevo DE:

- Encabece un esfuerzo con el nuevo grupo de jefes de agencias para determinar en conjunto los pasos que deben dar los donantes principales, las agencias internacionales, las ONG, los grupos de la sociedad civil y otras organizaciones para ofrecer eficazmente AT de alta calidad en relación con cada una de las tres enfermedades, y aproximarse de manera colectiva a la comunidad internacional con soluciones propuestas.
- Trabaje con otras agencias, ONG y grupos de la sociedad civil para fomentar un mayor intercambio de información entre quienes buscan y quienes proveen la AT, lo cual incluye el desarrollo de un “mercado de información” de AT, basado en los sistemas existentes con ONUSIDA, Stop TB Partnership y Roll Back Malaria Partnership.

El nuevo DE debe encabezar un esfuerzo, con otros Jefes de agencias, para determinar conjuntamente la mejor manera de brindar asistencia técnica de calidad a los programas de lucha contra las tres enfermedades

El nuevo DE debe avanzar en el establecimiento de una opción de abastecimiento conjunto voluntario, de modo que el Fondo pueda aprovechar su poder adquisitivo global para influir en los mercados y precios

Tarea 3: Solidificar el financiamiento basado en el desempeño (FBD)

El FBD, una herramienta crítica para lograr resultados, es una piedra angular del Fondo Mundial. Aunque el FBD comienza a dominar en el Fondo, muchos de los mecanismos específicos todavía no funcionan a su nivel óptimo: Recomendamos que el nuevo DE:

- Fortalezca de manera significativa los sistemas de advertencia temprana del Fondo para identificar mejor los programas en riesgo.
- Proporcione con regularidad y rapidez la información de advertencia temprana a los miembros del MCP, los socios internacionales, las ONG y los grupos de la sociedad civil.
- Trabaje con el grupo de jefes de agencias para desarrollar estrategias más sólidas entre las agencias con el fin de responder y apoyar con rapidez a los programas que estén en riesgo.

Tarea 4: Fortalecer las estrategias de la cadena de abastecimiento y de la cadena de suministro

Los países beneficiarios enfrentan retos importantes en la administración de la cadena de abastecimiento y de la cadena de suministro de productos básicos. Los problemas en estas áreas se cuentan entre las principales razones de que los programas que financia el Fondo Mundial tengan dificultades. El Fondo Mundial no puede resolver estos problemas si trabaja por su cuenta. Recomendamos que el nuevo DE:

- Catalice los esfuerzos con otras agencias para diseñar criterios conjuntos ante los problemas de las cadenas de abastecimiento y de suministro a nivel mundial, con los cuales puedan influir colectivamente los mercados, los precios y las decisiones de lyD, además de fortalecer los sistemas locales.
- Agregue indicadores específicos a cada subvención para medir el tiempo de abastecimiento, los precios y demás datos relevantes, y penalice a los países que no puedan explicar o justificar retrasos significativos o las diferencias de precio.
- Avance en el establecimiento de una opción de abastecimiento conjunto para el Fondo, con base en la decisión reciente de la Junta de facilitar el abastecimiento conjunto para países de manera voluntaria.

Tarea 5: Mejorar las operaciones de la Secretaría

Durante los últimos cuatro años, la naturaleza del trabajo de la Secretaría del Fondo Mundial ha evolucionado de manera constante. La cantidad de personal llegó a 240, pero con la tarea de administrar más de 360 programas de subvenciones en 132 países, la carga de trabajo es intensa y la rotación es alta. Persisten las preguntas acerca de la cantidad de

personal; su combinación de habilidades, antecedentes y experiencia; la organización y líneas de comunicación de la Secretaría, y las funciones y responsabilidades del personal para comunicarse con los socios clave. Recomendamos que el nuevo DE:

- Comisione una auditoría administrativa para revisar la estructura y el personal de la Secretaría.
- Contrate Administradores de Cartera del Fondo (ACF) adicionales, defina sus funciones y responsabilidades con más claridad y cambie a un criterio de ACF en equipo, con más de un miembro del personal del Fondo Mundial trabajando en cada país.
- Revise y considere opciones para la relación administrativa de la Secretaría con la OMS, incluida la posibilidad de modificar o dar por terminada la relación.
- Desarrolle relaciones más claramente definidas con socios clave ya establecidos, con el fin de fortalecer las comunicaciones, las retroalimentaciones y los sistemas de advertencia temprana, lo cual incluye experimentar, como prueba piloto, con convenios formales con los socios para asumir funciones y responsabilidades específicas en algunos países.

Tarea 6: Fortalecer las finanzas del Fondo

Como respuesta a la próxima decisión de la Junta Directiva sobre un tamaño objetivo para el Fondo, el nuevo DE tendrá el papel principal en el desarrollo y la puesta en práctica de las estrategias de recaudación de fondos. El DE se enfrentará con el reto de que la recaudación de fondos será más difícil en el futuro, aun cuando el Fondo obtenga un excelente historial. Recomendamos que el nuevo DE:

- Contrate a un equipo profesional de tiempo completo para recaudar fondos.
- Diseñe nuevas estrategias para aproximarse a los donantes no tradicionales, como Arabia Saudita y China, al mismo tiempo que fortalece las estrategias para los donantes tradicionales.
- Reexamine las políticas que desalientan las donaciones del sector privado y encuentre maneras innovadoras para atraer más donaciones del sector privado.
- Fomente la graduación o cofinanciamiento por parte de países de ingresos medios y otros que tengan los recursos internos para financiar sus programas.

El nuevo ED debe contratar a un equipo recaudador de fondos profesional de tiempo completo, dirigido por un profesional experimentado de alto nivel y estar formado por personas con habilidades diversas para trabajar con los donantes del sector privado tradicionales y no tradicionales

Tarea 7: Aclarar y fortalecer las relaciones entre la Junta y la administración

Para que el Fondo Mundial tenga éxito, es esencial contar con una relación sólida y de apoyo entre el DE y la Junta. La llegada del nuevo DE ofrece la oportunidad ideal para definir con más claridad la relación entre el DE y la Junta. Por lo tanto, en esta sección recomendamos medidas tanto para el DE como para la Junta Directiva. Recomendamos que el nuevo DE:

- Desarrolle relaciones sólidas y vínculos de comunicación regular con los miembros de la Junta Directiva.
- Ayude a conformar y luego apoye la nueva estrategia y la visión del Fondo Mundial, según las determine la Junta a inicios de 2007.
- Simplifique los materiales preparados para las reuniones de la Junta.

Recomendamos que la Junta Directiva:

- Respete los límites de los diferentes roles de la Junta y el DE.
- Convierta al DE en un miembro de la Junta sin derecho a voto, con el fin de asegurar que las experiencias y criterios del DE y de la Secretaría se reflejen más plenamente en las discusiones de la Junta.
- Reduzca sus demandas sobre la Secretaría, en especial a través de los comités, y asegure que las decisiones de la Junta no amplíen de manera significativa las responsabilidades de la Secretaría o, si lo hacen, provea recursos y personal adecuados para cumplir con las nuevas expectativas.

Introducción

El Fondo Mundial de lucha contra el SIDA, la tuberculosis y la malaria fue fundado a fines de 2001 para ayudar a financiar la batalla mundial contra tres enfermedades devastadoras, que en su conjunto matan a más de 6 millones de personas cada año. El Fondo se ha convertido rápidamente en una de las agencias de asistencia extranjera más importantes del mundo, por dos razones. La primera es que se ha establecido firmemente como una fuerza importante en la lucha contra estas enfermedades. Ahora provee 20% del financiamiento de donantes a nivel mundial para VIH/SIDA, 45% para tuberculosis y 66% para malaria. Ha autorizado más de 360 subvenciones con un valor superior a los USD \$5,600 millones en 132 países y ha desembolsado más de USD \$2,700 millones a 128 países; más países que casi cualquier agencia internacional que no sea parte de Naciones Unidas. A junio de 2006, sus subvenciones han apoyado el tratamiento con medicamentos antirretrovirales (ARV) de 544,000 personas que viven con VIH; pruebas y asesoramiento sobre el VIH para 5.7 millones de personas; tratamiento de observación directa (DOTS, por sus siglas en inglés) de 1.4 millones de personas con tuberculosis; y 11.3 millones de mosquiteros tratados con insecticida para prevenir la malaria.¹

La segunda es que el Fondo Mundial ha sido pionero en nuevos criterios de asistencia extranjera y en toma de decisiones basadas en el desempeño, que tienen implicaciones más allá de las tres enfermedades. Opera a través de un modelo único, en el que funciona principalmente como un mecanismo de financiamiento que no diseña o pone en práctica los programas ni ofrece la asistencia técnica directa. Tiene personal aproximado de 240 personas, mucho menor que la mayoría de las otras agencias, y no tiene personal residente en los países del programa. Debido a su diseño, se basa en relaciones con gobiernos, donantes, ONG, grupos religiosos, la sociedad civil y el sector privado en los países beneficiarios. Por lo tanto, más que actuar como una agencia de desarrollo “de servicio completo”, el Fondo Mundial está diseñado para funcionar como una parte de una “red” más amplia, en la cual su financiamiento funciona en trabajo de equipo con la experiencia de otras agencias ya establecidas y otros recursos que aportan otras agencias y ONG para apoyar los programas de la lucha contra las tres enfermedades en el país beneficiario.

El Fondo Mundial está a punto de iniciar una fase nueva y crítica de su corta vida, ocasionada por su primera transición de liderazgo, cuando Richard Feachem termine con su periodo y un nuevo DE asuma el mando a inicios de 2007. El momento de esta transición reviste gran importancia,

El Fondo Mundial se ha convertido rápidamente en una de las agencias de asistencia al extranjero más importantes del mundo, debido a su impacto en la lucha contra estas enfermedades y a que ha sido pionera en nuevos criterios de asistencia al extranjero

¹ El Fondo Mundial de lucha contra el SIDA, la tuberculosis y la malaria: Inversión en impacto: Informe de resultados de medio año 2006, p. 12.

Este informe pretende ayudar al nuevo DE en la definición de las tareas importantes sobre las que debe concentrar principalmente su atención y ofrecer recomendaciones de acciones específicas

pues coincide con la evolución del Fondo, de ser una organización incipiente e innovadora a una institución madura y sustentable. Como figura central que dirigirá al Fondo en esta transición, el nuevo DE necesitará concentrar su energía en los problemas más vitales, para que el Fondo sea una organización más eficaz.

Este informe pretende ayudar al DE en la definición de las tareas principales en las que debe centrar su atención, además de proporcionar recomendaciones específicas para cumplir con esas tareas. El informe se dirige principalmente al nuevo DE, más que a la Junta, la Secretaría, los ejecutores de programas o los grupos constituyentes. Está diseñado para complementar la revisión de la estrategia actual de la Junta Directiva (supervisada por el Comité de Políticas y Estrategias, CPE) y el trabajo del Foro de Asociaciones y el Grupo de Referencia de Evaluación Técnica del Fondo. Aunque estos esfuerzos pretenden definir la estrategia a futuro del Fondo Mundial para la organización en su totalidad, este informe se dirige específicamente a las medidas que puede emprender el nuevo DE para fortalecer las operaciones actuales y los éxitos futuros del Fondo Mundial.² El Fondo representa un enfoque importante e innovador en la asistencia extranjera y en el combate a las enfermedades; pero su diseño amplio no puede tener éxito sin poner atención minuciosa a los detalles y sin revisar nuevamente los mecanismos operativos clave a la luz de su experiencia evolutiva.

El Grupo de trabajo que integró este informe está formado por expertos que han observado y se han involucrado en el Fondo Mundial desde su origen como implantadores de programas, miembros de la Junta, representantes de la sociedad civil, empleados del Fondo Mundial, empleados de agencias de cooperación, especialistas e investigadores de desarrollo. Los miembros no participaron como representantes de gobiernos o agencias, sino más bien como personas que se preocupan profundamente por el futuro del Fondo. Este informe representa nuestro mejor esfuerzo por unir nuestras perspectivas diferentes para apoyar al nuevo DE y, por extensión, al trabajo en general del Fondo Mundial. Se escribió antes de designar al nuevo DE, por lo que ofrece recomendaciones específicas para el puesto del DE sin que estén dirigidas a una persona en particular. Todos los miembros del Grupo han respaldado el informe en su totalidad; pero no todos los miembros están de acuerdo con cada una de las recomendaciones. Hemos señalado áreas específicas donde no hubo un acuerdo total.

El DE tiene tres áreas principales de responsabilidad, tal como se explica en los términos de referencia oficiales: a) Liderazgo y administración de la Secretaría; b) Trabajo con la Junta en asuntos del gobierno; y c) Movilización de recursos y asociaciones.³ El DE debe ser un líder y servir como la “chispa” que establezca el ritmo y la cultura de

² También complementa otras actividades independientes actuales, como las discusiones de mesa redonda apoyadas por Aidspace, que se centrarán en el desarrollo de recomendaciones detalladas para el Fondo Mundial en dos áreas (AT y otra), en las cuales el Fondo Mundial y otros participantes internacionales deben actuar de manera conjunta.

³ The Global Fund (2006): “Report on the Executive Director Transition” junio de 2006.

la Secretaría y de la comunidad del Fondo Mundial en general. El DE debe ser un gran defensor del Fondo Mundial, que defienda sus éxitos al mismo tiempo que reconoce sus dificultades de manera honesta y transparente, además de que tome las decisiones difíciles que sean necesarias para fortalecer su desempeño. Por encima de todo, el DE es a final de cuentas el responsable ante las personas y las comunidades afectadas por las tres enfermedades. Los objetivos principales siempre deben ser salvar vidas y lograr el máximo impacto del Fondo Mundial sobre los innumerables hombres, mujeres y niños de todo el mundo que dependen de sus recursos y de las medidas de apoyo de los grupos y agencias complementarios.

Aunque la función del DE es básica, muchos otros actores deben tener papeles importantes y de apoyo mutuo; esto incluye a la Junta, a los ejecutores de programas, al personal de la Secretaría, a las agencias multilaterales y bilaterales, a las ONG y a la sociedad civil. En este informe no podemos abordar exhaustivamente las funciones de cada uno de estos grupos; pero incluimos diversas medidas complementarias y de cooperación específicas que se necesitarán para ayudar a que tenga éxito el nuevo DE. Debido a la importancia en particular de la Junta, al final del informe hacemos varias recomendaciones a la Junta acerca de su relación con el nuevo DE y la Secretaría, y de cómo la Junta Directiva puede apoyar al nuevo DE.

Para el nuevo DE hemos identificado siete tareas clave que creemos que son las más importantes a tomar en cuenta en el futuro cercano. Con algunas de nuestras recomendaciones, el DE y la Secretaría pueden actuar por su cuenta, como en el fortalecimiento del sistema de advertencia temprana del Fondo para los programas de bajo desempeño. Para otras, el DE necesitará el apoyo de la Junta Directiva, como en el reclutamiento de un nuevo equipo profesional de recaudación de fondos. Para muchas otras, el DE y el Fondo Mundial a escala más amplia necesitarán trabajar en cooperación con otras agencias y organizaciones, como en el fortalecimiento significativo de la disposición de asistencia técnica para apoyar los programas en los países. Todas son importantes de diferentes maneras, y aunque cada una necesita atención, el nuevo DE tendrá que determinar cuáles son las prioridades más importantes para tomar medidas inmediatas. Nunca es fácil establecer prioridades. Dentro de nuestro Grupo de trabajo se tuvieron diferentes puntos de vista, tal como existen en la comunidad a mayor escala del Fondo Mundial, en cuanto a cuáles son los problemas más esenciales del Fondo. **Por lo tanto, las siete tareas que describimos aquí no se enumeran en orden de prioridad.** Más bien se enumeran desde una perspectiva operativa de abajo hacia arriba, comenzando con operaciones dentro del país donde se lograron los mejores resultados a través de acuerdos de apoyo dirigidos a hacer más eficaces dichas operaciones (asistencia técnica, financiamiento basado en el desempeño, estrategias de las cadenas de suministro y abastecimiento, y operaciones de la Secretaría) y terminando con los problemas

Hemos identificado siete tareas clave, empezando por las operaciones al interior de los países donde se logran los resultados, pasando por los mecanismos de apoyo dirigidos a hacer más efectivas esas operaciones— asistencia técnica, financiamiento basado en el desempeño, estrategias de las cadenas de abastecimiento y suministro, y operaciones de la Secretaría—y terminando por las cuestiones generales del financiamiento y las relaciones con la Junta

abrumadores de financiamiento y relaciones de la Junta, que son vitales para integrar todos estos asuntos.

Antes de detallar cada tarea, comenzaremos con las generalidades de algunos retos, inquietudes y tensiones clave inherentes al Fondo Mundial en su totalidad. Aunque nuestro objetivo particular no es solucionar estos grandes problemas, es importante establecer el contexto más amplio para que la discusión de las medidas específicas para el DE tengan más significado.

Preparación del escenario: Retos y tensiones clave que enfrenta el Fondo Mundial

Aunque el Fondo Mundial tuvo muchos éxitos iniciales, también enfrenta muchos retos, algunos de los cuales surgen por las restricciones y tensiones inherentes a su diseño básico, y por los diferentes puntos de vista sobre la dirección adecuada del Fondo. El Fondo Mundial se creó sobre un conjunto básico de principios que incluyen el sentido de propiedad del país, una amplia participación, responsabilidad y el sentido de urgencia, todo esto dirigido a obtener resultados con rapidez. Pretende tomarse con mucha seriedad los conceptos de sentido de propiedad del país y amplia participación mediante el uso de Mecanismos Coordinadores del País (MCP), cuya función es diseñar y enviar propuestas, seleccionar Beneficiarios Primarios (BP) para poner en práctica los programas, y asumir la responsabilidad total del avance del programa. Pretende medir resultados y hacer responsables a los beneficiarios de lograr sus metas, y enfatiza que reducirá el financiamiento a los programas ineficaces y asignará más a los que estén funcionando. Y, debido a que principalmente es un mecanismo de financiamiento, pretende conservar pequeña su organización y basarse en la cooperación con los socios internacionales clave para brindar asistencia técnica complementaria y otro tipo de apoyo para los programas del país.

Sin embargo, a un nivel más profundo el modelo del Fondo Mundial y sus aspiraciones de resultados involucran diversas tensiones y conflictos fundamentales que se manifiestan en preguntas y debates sobre políticas clave, tales como los siguientes:⁴

- ¿Cuándo debe permitir el Fondo que los países tomen la iniciativa en las decisiones clave y en los criterios de implantación, y cuándo debe imponer requisitos y condiciones donde los programas no tengan desempeño adecuado?
- ¿Cómo debe asegurar el Fondo la vigilancia y evaluación intensas de los programas y fortalecer su capacidad de detección anticipada de problemas mientras mantiene una burocracia pequeña sin presencia en el país?
- ¿Cómo puede establecer el Fondo los sistemas que garanticen una participación, consulta y transparencia amplias, además de que logren el máximo de rapidez y contundencia en el diseño de programas, puesta en práctica de subvenciones y arreglo de problemas?

Aunque el Fondo Mundial obtuvo muchos éxitos iniciales, también enfrenta muchos retos, algunos de los cuales surgen por las restricciones y tensiones inherentes a su diseño básico, y otros, por los diferentes puntos de vista sobre la dirección futura y adecuada del Fondo

⁴ Si desea profundizar en la discusión de estas tensiones inherentes, vea "A Situation Assessment of the Global Fund" de Keith Bezanson (septiembre de 2005), y "The Global Fund to Fight AIDS, TB, and Malaria: Progress, Potential, and Challenges for the Future" de Steve Radelet (junio de 2004).

- ¿Debe enfatizar el Fondo el moverse con urgencia para salvar la mayor cantidad de vidas hoy, sugiriendo que la implantación y la adquisición debe llevarlas a cabo el participante que se pueda mover con más rapidez, o debe enfatizar el desarrollo de la capacidad en las instituciones locales que puedan salvar vidas el día de mañana?

Muchas de estas tensiones no se resolvieron plenamente al crear el Fondo Mundial y tal vez no se podrían haber resuelto. Hasta cierto punto, todas las agencias públicas enfrentan objetivos múltiples y a veces contradictorios, que son difíciles de resolver. Además, desde el inicio varias entidades del Fondo Mundial han enfatizado prioridades distintas y han tenido visiones un tanto diferentes respecto al Fondo. Algunos interesados, como Estados Unidos, se centran en la rapidez, la contención de costos y la obtención de resultados demostrables. Muchos donantes europeos otorgan alta prioridad al sentido de propiedad del país, la armonización del sistema a través de los donantes, la alineación de finanzas con los presupuestos nacionales y el impacto sobre los sistemas de salud más allá de las tres enfermedades. Los grupos de la sociedad civil (un conjunto muy diverso de participantes) tienden a resaltar una amplia participación, transparencia y rapidez, además de que son recelosos del dominio del gobierno y de que demasiado financiamiento se mueva a través de los presupuestos nacionales o agencias gubernamentales.

El equilibrio de las tensiones entre los objetivos básicos del Fondo Mundial es la parte central de varios de los retos que resaltamos en este informe. El nuevo DE necesitará estar enterado plenamente de estas cuestiones y de los posibles intercambios, con el fin de tomar decisiones estratégicas y resolver problemas con buen juicio, de manera práctica y sustentable.

Además, el concepto original del Fondo, de suministrar principalmente nuevo financiamiento mientras otros participantes suministraban insumos complementarios para apoyar los programas de los países, no se ha desarrollado de la manera tan completa y coherente como muchos esperaban. Las funciones y las relaciones necesarias para que esta “red” funcione bien (lo cual incluye las funciones del gobierno anfitrión, de las agencias multilaterales y bilaterales, de ONG, de la sociedad civil, de grupos religiosos y del sector privado) siguen estando mal definidas. Algunas veces, estas expectativas y exigencias diferentes han generado tensiones entre el Fondo Mundial y algunos de sus asociados, con unas consecuencias no pretendidas e implicaciones negativas en el desempeño de los programas de los países beneficiarios. Por ejemplo, el monto de asistencia técnica (AT) necesaria para apoyar la ampliación del programa se subestimó considerablemente. Algunas agencias enfrentan mandatos significativos y mal financiados para suministrar AT, asistir a las reuniones de los MCP o de otras maneras dedicar tiempo y recursos al apoyo de los programas del país financiados por el Fondo Mundial. Estos problemas surgen parcialmente por el punto de vista de que los asociados apoyan los programas del Fondo Mundial, no que ellos trabajan con el

El equilibrio de las tensiones entre los objetivos básicos del Fondo Mundial es la parte central de varios de los retos que enfrenta el nuevo Director Ejecutivo

Fondo Mundial y otras entidades para apoyar de manera colectiva los programas del país; pero a nivel más profundo surgen por la falta de una estrategia coordinada y de recursos adecuados para ampliar las actividades complementarias en apoyo a los nuevos programas. Este problema se agudiza en particular ante los esfuerzos acelerados por obtener un acceso universal al tratamiento contra el VIH/SIDA, y de manera similar aumentarlo rápidamente para el tratamiento para la tuberculosis y la malaria. Un reto mundial importante es aclarar las funciones y las relaciones entre los participantes clave, que incluyen a grupos de la sociedad civil, además de garantizar el financiamiento general adecuado para cada entidad asociada.

Por último, el panorama internacional para combatir las tres enfermedades ha cambiado considerablemente en los cuatro años transcurridos desde que el Fondo Mundial inició sus operaciones. Destaca notoriamente el lanzamiento por parte del Plan de Emergencia del Presidente de los Estados Unidos para el Alivio del SIDA (PEPFAR, por sus siglas en inglés), si bien existen otras iniciativas nuevas, tales como la iniciativa 3 x 5, el Programa de impulso contra la malaria del Banco Mundial, el Plan global de Stop TB Partnership 2006-2015 para detener la tuberculosis y la expansión de sus instalaciones de medicamentos a nivel global, los esfuerzos acelerados para alcanzar el acceso universal a los medicamentos, el incremento de diversos programas bilaterales dirigidos contra las tres enfermedades, la expansión de los programas que apoya la Fundación Bill y Melinda Gates (y otras), el establecimiento de la Fundación William J. Clinton y el establecimiento reciente de UNITAID, un nuevo fondo internacional para financiar medicamentos.

Hace cinco años, cuando se creó el Fondo Mundial, algunos creían que el dinero era la restricción más importante para el éxito, por lo cual el Fondo se estableció principalmente como una entidad de financiamiento. Ahora está claro que el financiamiento insuficiente es sólo una restricción entre muchas. Un enorme reto es definir mejor la función del Fondo Mundial frente a otros donantes, agencias multilaterales, grupos de la sociedad civil y nuevas iniciativas para hacer frente a las restricciones clave y combatir las tres enfermedades. Es vital que la comunidad internacional y los países beneficiarios utilicen las fortalezas clave de cada programa para maximizar lo que los complementa y reducir al mínimo la duplicación de esfuerzos.

El nuevo DE no puede resolver todas estas restricciones y tensiones subyacentes, y tendrá que ejercer un liderazgo sensato para equilibrarlas con cuidado y avanzar. Con estos antecedentes, ahora especificaremos algunas de las tareas clave para que el nuevo DE logre que el Fondo Mundial sea más eficaz para combatir las tres enfermedades, así como algunas recomendaciones específicas de las medidas que se pueden tomar en ese sentido.

Cinco años atrás, cuando se creó el Fondo Mundial, algunos pensaban que el dinero era el principal obstáculo para el éxito; pero ahora está claro que el financiamiento insuficiente no es más que una restricción entre muchas

Tarea 1: Fortalecer las operaciones al interior de los países

Desde sus inicios, el Fondo Mundial ha sido pionero con un modelo novedoso de operación al interior de los países, con varios elementos únicos que, si bien son aunque son innovadores y han generado éxitos iniciales, no funcionan con toda la eficacia posible

La calidad y la eficacia de las operaciones al interior de los países son las prioridades del Fondo Mundial. Todas las agencias de asistencia extranjera deben desarrollar estrategias y procesos para diseñar programas, elegir ejecutores capaces, garantizar la supervisión adecuada de los flujos financieros, brindar AT y vigilar los resultados del programa, entre otras actividades clave. Algunas agencias realizan todas estas funciones por su cuenta; otras realizan algunas y dependen de socios o contratistas para las otras.

Desde sus inicios, el Fondo Mundial ha sido pionero con un modelo novedoso de operación al interior de los países, con varios elementos únicos. La parte central es el MCP (un grupo coordinador formado por funcionarios de gobierno, socios internacionales, ONG, sociedad civil, organizaciones religiosas y entidades del sector privado) que tiene la responsabilidad de diseñar programas, enviar propuestas y tomar otras decisiones clave. Cada MCP elige uno o más BP para poner en práctica los programas, los cuales a menudo son los ministerios de salud; pero también en muchos casos son ONG, organizaciones religiosas u organizaciones multilaterales, como el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD). A su vez, los BP frecuentemente contratan a beneficiarios secundarios (BS) para poner en práctica ciertos componentes de los programas. Puesto que el Fondo Mundial no tiene presencia al interior del país, celebra contratos con un Agente Local del Fondo (ALF) en cada país (habitualmente es la oficina local de una empresa contable internacional) para que emprenda en su nombre evaluaciones previas al otorgamiento de subvenciones en el país, supervisión fiduciaria y actividades de vigilancia técnica y verificación.

Pero estos mecanismos, aunque son innovadores, no funcionan con toda la eficacia posible, lo que conduce a que algunos observadores cuestionen partes del modelo u ofrezcan sugerencias sobre cambios o mejoras. Además, el Fondo funciona con un modelo básico en todos los países y tal vez se necesiten variaciones de estrategia de un país a otro, dependiendo de los riesgos que enfrenten los países, su historial y otras características.⁵

De manera ideal, los MCP deben brindar un mecanismo de coordinación y recepción de opiniones con las agencias gubernamentales y asociados bilaterales, multilaterales y de ONG; pero no siempre se definen con claridad las funciones y las relaciones esperadas. La calidad, la composición y las funciones de los MCP varían ampliamente, y surgen preguntas acerca del equilibrio entre los

⁵ Tome en cuenta que en unos cuantos países de alto riesgo el Fondo Mundial tiene procedimientos más estrictos. Vea The Global Fund (2004): "Report of the Governance and Partnership Committee".

participantes gubernamentales y no gubernamentales, la función que debe desempeñar la Secretaría en la definición de las responsabilidades o composición de los MCP y, a nivel más amplio, el grado en que debe centrarse el Fondo Mundial en los procesos de los MCP o sólo en los resultados del programa. En muchos países, los MCP duplican los Consejos Nacionales de Lucha contra el SIDA (CNS) o los mecanismos de coordinación contra la tuberculosis y la malaria, generando ineficiencias y perjudicando los “tres preceptos”, que son los principios ratificados por la comunidad internacional: un marco de acción contra el VIH/SIDA, una autoridad que coordine a nivel nacional los esfuerzos contra el SIDA, y un sistema que vigile y evalúe a nivel del país. En noviembre de 2004, la Junta del Fondo Mundial adoptó nuevos lineamientos para los MCP, con la intención de hacerlos más transparentes y democráticos;⁶ aunque muchos MCP se han reorganizado, se mantienen las inquietudes.

Los BP tienen definidas sus funciones con más claridad, si bien varía la calidad. Las primeras evidencias sugieren que los BP no gubernamentales ponen en práctica los programas con más rapidez y obtienen mejores calificaciones de los programas.⁷ La relación entre los BP y MCP no está definida con claridad, y algunos países sufren por tener MCP inactivos, que no mantienen la supervisión adecuada sobre los BP, o tienen MCP demasiado activos, que interfieren indebidamente en la puesta en práctica de las subvenciones. Y, debido a que casi todos los BP también son miembros de un MCP, algunos se preocupan por un posible conflicto de intereses en las responsabilidades de supervisión del MCP sobre los BP, por lo que han solicitado reglas más estrictas en esta área. Los BP expresan su preocupación por lo que ven como requisitos onerosos de generación de informes, burocracia innecesaria y fallas en la comunicación que perjudican su desempeño más que fortalecerlo.

La comunidad del Fondo Mundial ha debatido ampliamente el modelo del ALF; pero se tienen pocos análisis sistemáticos sobre el desempeño de los ALF.⁸ La preocupación más común es que los ALF (que usualmente son empresas financieras o contables) no tienen las habilidades requeridas para vigilar los aspectos técnicos de los programas de salud. Algunos observadores también cuestionan los costos de los ALF, que consumieron 27% del presupuesto operativo del Fondo Mundial en 2006, mientras otros replican que este porcentaje es resultado en parte de que los otros costos de la Secretaría son muy bajos y que las alternativas podrían ser igual de caras o más. Los ALF sostienen que el personal del Fondo Mundial tiene expectativas poco realistas y exige servicios que

La preocupación más común es que los Agentes Locales del Fondo (que usualmente son empresas financieras o contables) no tienen las habilidades requeridas para vigilar los aspectos técnicos de los programas de salud

⁶ “Directrices revisadas en materia de objetivos, estructura y composición de los Mecanismos de Coordinación del País y requisitos para solicitar la subvención”.

⁷ El Fondo Mundial (2006), “Inversión en impacto: Informe de resultados de mitad del año 2006”, p.29. Vea también : “Global Fund Grant Programs: Which Are Most Likely to Succeed?” de Steven Radelet y Bilal Siddiqi (2006). Center for Global Development, de próxima aparición.

⁸ La Secretaría evaluó a los ALF en 2004, y acaba de iniciar el proceso para una nueva evaluación. Para la evaluación de 2004, vea “Review of the Roles, Functions and Performance of the Local Fund Agents” de Stein-Erik Kruse y Jens Claussen (agosto de 2004).

El DE debe conformar un Grupo de jefes de agencias con el Director general de la Organización Mundial de la Salud (OMS), el Director ejecutivo del ONUSIDA y el Presidente del Banco Mundial para encontrar nuevas soluciones a los problemas en asistencia técnica, abastecimiento, vigilancia y evaluación, y otras actividades clave

van más allá de su contrato. El conflicto de intereses es un problema potencial, pues algunos de los ALF tienen otros contratos con el gobierno local o con agencias relacionadas que podrían complicar que los ALF realicen evaluaciones imparciales. Por último, a algunos les preocupa que las evaluaciones de los ALF tal vez no sean uniformes entre diferentes ALF o inclusive para un mismo ALF de un país a otro.

Recomendaciones: Operaciones al interior de los países

1. Convocar a un grupo de jefes de agencias para definir mejor los roles, las responsabilidades y los métodos de cooperación

El modelo del Fondo Mundial es totalmente dependiente de socios clave que desempeñen funciones complementarias en apoyo a los programas de los países; pero estas funciones y responsabilidades nunca se han definido claramente, además de que se ha tenido poca comunicación sistemática y continua entre los jefes de agencias clave a este respecto. Actualmente, tanto el Equipo de Tareas Globales (ETG) entre agencias como el Equipo Mundial Conjunto de Apoyo a la Resolución y Ejecución de Problemas (GIST, por sus siglas en inglés) realizan un trabajo importante en esta área, si bien sus esfuerzos podrían fortalecerse de manera significativa con un nivel de atención ejecutivo que se practique con regularidad. Recomendamos que el DE inicie juntas con regularidad, como mínimo, con el director general de la Organización Mundial de la Salud (OMS), el director ejecutivo del ONUSIDA y el presidente del Banco Mundial para dialogar sobre funciones y actividades complementarias, como el apoyo mutuo para operaciones establecidas, asistencia técnica, abastecimiento, vigilancia y evaluación, alineación y armonización en las operaciones de los países, flujos de financiamiento y otras actividades. El grupo sería muy pequeño, sólo de estos cuatro miembros para comenzar, con el fin de facilitar la informalidad y la comunicación clara y directa, centrada en la búsqueda de soluciones a los problemas. (Algunos miembros de nuestro Grupo de trabajo preferían que el grupo sea un poco más grande)⁹ El grupo se reuniría con regularidad y presentaría de manera colectiva propuestas de acción conjunta a la comunidad internacional, cuando fuera necesario.

⁹ Un grupo más grande podría incluir a jefes de otras agencias, donantes bilaterales importantes, o representantes de la sociedad civil. Un grupo más grande podría tener más influencia; pero también podría obstaculizar la informalidad, la franqueza en la discusión y la capacidad de acordar soluciones a los problemas. Algunos también pensaron que el representante adecuado del Banco Mundial podría ser el vicepresidente de Desarrollo Humano, más que el presidente. Además, tendría cierto valor que el DE estableciera una consulta de rutina con el FMI, dada su importancia en el trabajo con los países, a fin de aclarar la cantidad de espacio fiscal disponible para gasto adicional en salud.

2. Ir más allá del criterio de un modelo para todos y diseñar diversos modelos operativos en diferentes países

El DE debe explorar maneras de diferenciar más el modelo operativo del Fondo entre países con diferentes circunstancias. Los criterios serían diferentes según el historial del país con las subvenciones del Fondo Mundial, la calidad de los MCP (tal vez con base en las calificaciones periódicas del desempeño de los MCP), las funciones de los ALF o las evaluaciones de riesgo. El Fondo podría introducir diferencias entre los países en el proceso de revisión de propuestas (algunas propuestas podrían tratarse por la vía rápida), la duración de las subvenciones, la frecuencia de los desembolsos, el grado de supervisión y la entrega de fondos. El DE debe definir con más claridad las circunstancias bajo las cuales el Fondo proveerá los fondos mediante apoyo presupuestario en general o a nivel de un sector específico. El Fondo también debe considerar la modificación de las funciones del ALF, de manera que en muchos (tal vez en la mayoría) países las funciones de los ALF estén libres de cargas, de modo que organizaciones diferentes asuman roles diferentes (por ejemplo: supervisión fiduciaria contra vigilancia sustantiva). Los modelos diferenciados ayudarían a dar incentivos a los BP y MCP para tener un desempeño sólido, ofrecer financiamiento agrupado donde convenga y permitir que la Secretaría dedique más recursos a vigilar los programas de alto riesgo. El DE no debe realizar estos cambios por sí mismo; necesitaría el apoyo de la Junta para avanzar en este sentido.

El DE debe emprender la sencilla tarea de elaborar una lista de todos los contactos clave en cada país para cada enfermedad y hacer que esté disponible públicamente

3. Crear una lista de contactos para todo el personal clave en cada país beneficiario

Esta idea sencilla ayudaría a mejorar considerablemente la comunicación interna y externa. La Secretaría debe preparar una lista de todos los contactos clave en cada país para cada enfermedad, incluyendo a personal del ministerio de salud, todos los miembros del MCP, las ONG, las organizaciones religiosas, los representantes de la sociedad civil, ONUSIDA, la OMS y las agencias bilaterales clave. Esta lista se debe publicar en Internet y actualizar con regularidad. Es sorprendente que esta información no esté disponible con facilidad, lo cual impide la comunicación y la coordinación.

Además de estas tres recomendaciones clave, la mayoría (pero no todos) de los miembros del Grupo de trabajo están de acuerdo con otros que han exhortado a los MCP para que se fusionen con los organismos existentes donde sea apropiado y factible. Las fusiones no son sencillas: la composición de los organismos clave difiere entre las tres enfermedades, y a menudo la participación en otros organismos no es tan amplia como para los MCP. No recomendamos que se obliguen las fusiones; más bien, que la Secretaría inicie un proceso que explore con seriedad las opciones para fomentar las fusiones y evitar la duplicación donde corresponda.

Tarea 2: Fortalecer la disposición de asistencia técnica de alta calidad

Cuando los fundadores del Fondo Mundial lo diseñaron centrado principalmente en el financiamiento, supusieron de manera implícita que en la mayoría de los casos la capacidad del país y la disponibilidad de AT no tendría limitaciones significativas; pero ha quedado demostrado que esto no es cierto

Cuando se creó el Fondo Mundial, la discusión internacional se centró principalmente en la necesidad de contar con mayores recursos financieros. Hubo menos discusión sobre la necesidad de ampliar otros recursos complementarios, como la AT en países con capacidad limitada de diseño y puesta en práctica de programas eficaces. Cuando los fundadores del Fondo Mundial lo diseñaron centrado principalmente en el financiamiento, supusieron de manera implícita que en la mayoría de los casos la capacidad del país y la disponibilidad de AT no tendría limitaciones significativas, y que donde existieran, la AT se podría acelerar con facilidad mediante otras agencias. Ha quedado demostrado que esto no es cierto y ahora está claro que la comunidad internacional subestimó considerablemente los requisitos de AT.

Muchos países enfrentan restricciones significativas de recursos humanos, administración básica e infraestructura de sistemas de salud. La AT específica necesita ser diferente de un país a otro, al igual que la calidad y la cantidad de suministro local. En algunos casos, se necesita AT en la etapa de desarrollo de propuestas, con cuidado de asegurar que la AT ayude a que los países diseñen y comuniquen mejores estrategias mientras se respetan los criterios dirigidos por el país. En otros, se necesita AT para apoyar problemas para ampliar la atención con rapidez, para cumplir con metas de desempeño, para apoyar las subvenciones de bajo desempeño y para desarrollar capacidad de largo plazo. En este contexto, la definición de las necesidades de la AT debe ser un proceso impulsado por los países. En ocasiones, la sociedad civil y los grupos de las ONG que ponen en práctica los programas necesitan AT, mientras que otras organizaciones de la sociedad civil (locales e internacionales) pueden ser proveedores importantes de AT. Como en otros aspectos de los programas, a menudo existe una tensión entre el deseo de avanzar con toda la rapidez posible en el ataque contra las enfermedades y la necesidad de desarrollar una capacidad de largo plazo al interior de los países beneficiarios.

Existen tres desafíos distintivos de AT:

- *Suministro inadecuado:* Muchos países enfrentan dificultades para encontrar niveles suficientes de AT de alta calidad que satisfagan sus necesidades y, donde se tiene disponible AT de alta calidad, es frecuente que no se tengan establecidos sistemas que aseguren que los países pueden acceder a ella de manera oportuna.

- *Falta de información.* A menudo los BP y BS no saben cómo encontrar AT ni cómo determinar si la AT disponible tiene las habilidades, los conocimientos y la experiencia para desempeñarse con eficacia. Como resultado, algunos programas se esfuerzan por encontrar y usar la AT disponible de manera productiva, mientras que otros usan AT de calidad cuestionable.
- *Financiamiento.* El Fondo Mundial no provee de manera directa la AT, pues los fundadores determinaron explícitamente que otras agencias serían más adecuadas para suministrar la AT. Desafortunadamente, lo que no se decidió fue cómo se pagaría. Existen dos criterios básicos: Financiar la AT directamente con subvenciones (programada así originalmente o en su reprogramación), permitiendo que los BP y los BS compren AT, o que otras agencias la suministren. Con la primera opción, la falta de información descrita anteriormente es más notoria. El segundo criterio ha ocasionado muchas disputas y debate, donde otras organizaciones llaman la atención al “mandato no financiado” de ofrecer la AT a los programas del “Fondo Mundial”. Sin embargo, lo que queda claro es que la comunidad internacional no ha respondido de manera adecuada al reto de ofrecer a estas agencias los fondos necesarios para satisfacer las necesidades globales en general, incluidas las de los programas nacionales apoyados por las subvenciones del Fondo Mundial. Los intentos de hacer frente a estos problemas mediante el Equipo Mundial Conjunto de Apoyo a la Resolución y Ejecución de Problemas (GIST) y el Equipo de tareas globales (ETG) obtienen un avance notorio; pero todavía no tienen éxito total ni han incluido a todos los grupos clave, como las ONG y las organizaciones de la sociedad civil, entre otros.

El DE debe fomentar el desarrollo de un mercado de información para asistencia técnica, aprovechando los sistemas de coordinación existentes con ONUSIDA, The Stop TB Partnership y Roll Back Malaria

Recomendaciones: Asistencia técnica

1. Ayudar a establecer una iniciativa global para identificar y aumentar la AT de alta calidad

Es claro que el nuevo DE y el Fondo Mundial no pueden hacer frente por su cuenta al problema de la AT. Los esfuerzos sistemáticos por resolver estas cuestiones mediante la cooperación entre agencias todavía están en sus primeras etapas; principalmente mediante el ETG y el GIST para el VIH y a través del TBTEAM, un grupo continuo de asociados técnicos importantes en el control de la tuberculosis que ha operado durante varios años. En 2004, el Fondo y Stop TB Partnership firmaron un Memorando de entendimiento (MDE) que confirma la función de la sociedad para coordinar el apoyo técnico a los países. El nuevo DE debe convocar al grupo de jefes de agencias para determinar de manera conjunta los pasos necesarios y el apoyo requerido a nivel mundial para cada una de las tres enfermedades, y posteriormente aproximarse de manera colectiva a la comunidad internacional con propuestas de soluciones. El grupo debe estimular nuevas ideas y apoyar de manera

activa las asociaciones definidas claramente, donde ya existan. Una posibilidad sería establecer un grupo global para financiar la AT, similar a los grupos globales de financiamiento para la compra de medicamentos y productos básicos.

2. Fomentar el desarrollo de un mercado de información para la AT

Los BP y BS necesitan contar con un mejor acceso a la información sobre la AT de alta calidad disponible. El nuevo DE, trabajando muy de cerca con otras agencias, debe fomentar un mayor intercambio de información y una mejor coordinación de la AT, lo cual incluye apoyar la iniciación de un mayor intercambio de información basado en la Web, donde los “buscadores de AT” y los “proveedores de AT” puedan encontrarse unos a otros con más facilidad. Esto debe basarse en sistemas de coordinación existentes dentro de asociaciones como ONUSIDA, the Stop TB Partnership y Roll Back Malaria, y deben incluir a los grupos de la sociedad civil y de las ONG. La facilitación de un mayor intercambio de información sobre AT no es sencilla y exige la consideración cuidadosa del control de calidad, entre otros problemas. El Fondo Mundial no debe ser la agencia líder en este campo, pero el nuevo DE debe ayudar a estimular un intercambio de información más profundo y que haga coincidir mejor las necesidades con la disponibilidad, al trabajar en conjunto con otras agencias.

El DE debe tomar medidas para garantizar que los programas se basen desde el principio en la asistencia técnica adecuada

Además de estas dos recomendaciones, el nuevo DE también debe explorar opciones para garantizar que los programas se desarrollen desde el principio con una AT adecuada, más que luchar por encontrar AT calificada y disponible en una etapa posterior. Una opción digna de explorar es si revisar la AT debe contarse con un requisito para obtener la aprobación de una subvención. Además, el Fondo Mundial debe fomentar que los BP utilicen la AT local de alta calidad cuando se tenga disponible. Esto sería un primer paso para hacer frente al reto más amplio y de largo plazo de desarrollar la capacidad local. Durante la última década, los países han desarrollado una capacidad significativa de combate a las enfermedades, y el desafío es acelerar el proceso de desarrollo de esa capacidad mientras se cumple con las necesidades inmediatas de los programas continuos.

Tarea 3: Solidificar el financiamiento basado en el desempeño

En años recientes, las agencias de asistencia técnica de todo el mundo han dedicado mucha más atención al Financiamiento Basado en el Desempeño (FBD), con niveles de éxito diversos. En un nivel amplio, el FBD es vital para las agencias de ayuda a fin de:

- Garantizar que los fondos limitados se asignen donde puedan tener el mayor impacto.
- Reducir o eliminar el financiamiento a los programas y proyectos que no están teniendo éxito.
- Ofrecer señales de advertencia temprana sobre los programas que pueden estar fuera de curso, para que se puedan modificar y fortalecer.
- Proveer información que ayudará a mejorar el diseño de nuevos programas.
- Dar confianza a los contribuyentes y a otros financiadores finales sobre la eficacia de la ayuda.

El FBD es un principio fundamental del Fondo Mundial. Los fundadores crearon altas expectativas para la función que tendría el FBD en la nueva organización. Cada vez hay más evidencia de que el FBD comienza a dominar, aunque le falta mucho para ser perfecto.¹⁰ Los BP y los MCP demuestran que entienden la necesidad de cumplir con los objetivos y producir resultados. El Fondo Mundial, en conjunto con EE.UU., la OMS y el Banco Mundial, desarrollaron un paquete de herramientas conjuntas de monitoreo y evaluación (MyE) de las tres enfermedades. La comunidad internacional ha llegado a un acuerdo amplio sobre los indicadores para los programas de malaria y tuberculosis, acceso a los antirretrovirales y los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) en materia de salud. El Fondo Mundial ha realizado algunos esfuerzos iniciales de importancia para poner en práctica la Declaración de París respecto a la armonización de los sistemas MyE con otros donantes.

Sin embargo, muchos de los mecanismos específicos que tiene el Fondo Mundial sobre el FBD todavía no funcionan a su nivel óptimo, en parte debido a que existen muchas cuestiones difíciles en el FBD:

- *Establecer los objetivos correctos:* Los objetivos no siempre se establecen de manera adecuada y congruente entre programas. Algunas veces, los objetivos no realistas deben ajustarse a la mitad del programa; pero a menudo es difícil distinguir entre un objetivo

El FBD es un principio fundamental del Fondo Mundial. Pero mientras el financiamiento basado en el desempeño empieza a echar raíces, muchos de los mecanismos específicos del Fondo Mundial no funcionan apropiadamente

¹⁰ Fondo Mundial de lucha contra el SIDA, la tuberculosis y la malaria, "Informe de resultados de mitad de año 2006", junio de 2006.

La Secretaría debe informar rápidamente de los problemas que surgen a los beneficiarios, miembros de MCP, gobiernos, socios y las ONG relevantes

mal establecido y un mal desempeño. Además, no queda claro si los programas siempre miden lo que es necesario medir. Las metas más inmediatas tienden a estar orientadas al proceso, y los vínculos del proceso con los objetivos intermedios y con el impacto final en las enfermedades no están bien establecidos. Además, simplemente contar a las personas que reciben los antirretrovirales no garantiza que dichas personas reciban atención de calidad.

- *Establecer sistemas MyE que sean eficaces:* Es frecuente que las capacidades de MyE del país beneficiario no sean sólidas. El Fondo Mundial depende de los Administradores de Cartera del Fondo (ACF) y de los ALF como sus herramientas principales para el MyE, complementados con información de otras agencias; pero este modelo tiene sus debilidades, como se describió anteriormente. Además, los MCP pueden estar renuentes a ofrecer información que demuestre un mal desempeño, pues pondría en riesgo su financiamiento. Los “tres preceptos” prevén un sistema de MyE a nivel de país, pero éste está muy lejos de la realidad actual.
- *Utilizar los resultados:* Es difícil establecer cuando los malos resultados se deben a acciones inadecuadas, poca capacidad o retos epidemiológicos más amplios, más allá del control del BP o el MCP. Atribuir los resultados a los programas acarrea dificultades, en especial debido a que muchos otros asociados (a nivel internacional y local) tienen generalmente una función (otra razón para tener los “tres preceptos”), y los resultados pueden recibir influencia de otros factores que están fuera del control de estas agencias. Los vínculos de retroalimentación de la evaluación a las nuevas propuestas son débiles o no existen. Además, cuando un programa se sale de curso, ¿qué tan activo debe ser el Fondo Mundial (con relación al BP, el MCP u otros actores) en la ayuda para corregir los problemas?
- *Cuándo cortar el financiamiento.* Es difícil determinar el momento en que la medida adecuada es cortar el financiamiento, redirigir el programa con un nuevo BP o redoblar los esfuerzos para desarrollar la capacidad y mejorar el desempeño. Un reto en particular surge cuando un BP tiene un mal desempeño mientras que algunos BS tienen buen desempeño, de tal manera que no es sensato finalizar toda la subvención. A la fecha, la Junta Directiva ha finalizado cinco subvenciones (de 124 evaluadas) y se ha tenido un desacuerdo considerable entre la Secretaría y la Junta en la mayoría de los 12 programas que merecieron la recomendación de no concesión de la Secretaría.
- *Ajustar el criterio del FBD entre diferentes países.* El Fondo Mundial necesita manejar con cuidado sus riesgos, dedicando más supervisión a las subvenciones de alto riesgo y menos supervisión a las de menor riesgo. Todavía no se ha desarrollado un criterio diferenciado en el diseño, objetivos, plazos y proceso de MyE del programa, en entornos que representan retos o en estados que no han podido manejar mejor sus riesgos y aumentar las posibilidades de éxito.

Recomendaciones: Financiamiento basado en el desempeño

1. Fortalecer los sistemas de advertencia temprana y tener resultados más ampliamente disponibles para los miembros del MCP y los socios clave

Recientemente, la Secretaría estableció un “Sistema de Alerta y Respuestas Tempranas” (SART) para detectar el mal desempeño desde sus primeras etapas. El nuevo DE debe invertir en el avance y fortalecimiento del SART, lo cual incluye establecer mecanismos formales para comunicarse con los BP, los MCP y otras partes cuando se detecten problemas. De manera específica, la Secretaría debe ofrecer los resultados que genere el SART a los socios clave, quienes a su vez podrían participar en la movilización del apoyo. Debe lograr que la información esté disponible con más rapidez y regularidad, como mínimo, para todos los miembros del MCP y socios clave, y tal vez para el público en general mediante su publicación en Internet.

2. Desarrollar estrategias entre agencias para movilizar el apoyo con rapidez a las subvenciones con problemas, y para coordinar y armonizar mejor los sistemas de MyE

El DE, al trabajar a través del grupo de jefes de agencias, debe desarrollar más las estrategias para apoyar con rapidez a los programas que se salgan de curso, basándose en el trabajo del GIST. El grupo debe trabajar para establecer mecanismos que puedan suministrar (con rapidez) la AT y demás apoyo para ayudar a que los programas recuperen su curso, aprovechando la experiencia de agencias internacionales, socios bilaterales clave, ONG y grupos de la sociedad civil. El grupo también debe asumir una función de sólido liderazgo al basarse en el trabajo del GIST para coordinar y armonizar mejor los sistemas de MyE a través de las agencias, de manera congruente con los “tres preceptos” y los principios de la Declaración de París.

Además de estas dos recomendaciones, el nuevo DE debe explorar las maneras de fortalecer la función de los MCP en el proceso de vigilancia. La Secretaría debe explorar maneras de fortalecer los estatutos de los MCP para darles una función más formal en la vigilancia, utilizando la decisión reciente de la Junta que permite a los MCP solicitar financiamiento para sus actividades. Además, el DE debe establecer mecanismos en los cuales los indicadores clave de desempeño se comparen más sistemáticamente entre las subvenciones. No se deben establecer normas rígidas entre los países, puesto que los contextos de los países difieren ampliamente y podrían tener buenas razones por las cuales los objetivos difieren de un programa a otro; pero la Secretaría debe comparar los indicadores y establecer mecanismos para una mayor exploración cuando los objetivos (y el costo de lograr los objetivos) difieran de manera significativa de otros programas.

El Grupo de jefes de agencias debe elaborar estrategias para brindar rápidamente asistencia técnica y otros tipos de apoyo para hacer que los programas recuperen su curso

Tarea 4: Fortalecer las estrategias de la cadena de abastecimiento y de la cadena de suministro

Los problemas de la cadena de abastecimiento y de la cadena de suministro se encuentran entre las principales razones por las que los programas tienen dificultades. El Fondo Mundial todavía no ha aprovechado su potencial para influir en los mercados globales

Los países beneficiarios enfrentan retos importantes en la administración de la cadena de abastecimiento y de la cadena de suministro de productos básicos. Los problemas en estas áreas se encuentran entre las principales razones por las que los programas tienen dificultades. Muchos países tienen sistemas deficientes de cadenas de abastecimiento y de suministro que generan largas demoras, perjudican el desempeño del programa y crean oportunidades para la corrupción. Además, muchas personas habían esperado, ante la creación del Fondo Mundial, que éste usaría su tamaño y sus acciones para ejercer una gran influencia en los mercados internacionales de productos básicos y ayudar a la reducción de los costos de medicamentos esenciales y a estimular nuevas investigaciones; pero por muchas razones esto no ha sucedido. Una pregunta estratégica importante es el grado al cual el Fondo Mundial debe depender de sistemas locales para generar capacidad de largo plazo o trabajar a través de sistemas globalizados y centralizados que se puedan mover con más rapidez y comprar productos básicos a menores precios a granel, basándose en el éxito de otros programas, como el del servicio global de medicamentos para la tuberculosis. La cuestión no es una de disyuntiva, sino de cuáles son los criterios o combinaciones de criterios que tienen más posibilidades de ser eficaces entre países y productos básicos, incluida la manera de enlazar mejor los sistemas globales y locales, y cómo continuar con el desarrollo de sistemas locales para la sostenibilidad de largo plazo. Estos debates hacen surgir de inmediato la tensión relacionada entre el sentido de propiedad del país y la garantía de resultados: ¿Debe el Fondo Mundial permitir que los países tomen estas decisiones o debe proveer una guía o regla firme sobre un criterio específico?

A la fecha, el abastecimiento según el criterio dirigido por el país ha mitigado el poder de compra potencial del Fondo Mundial, debilitando su impacto sobre los mercados globales. Además, no usa con eficacia la información de su amplia variedad de subvencionados para proporcionar variables de entrada a los pronósticos mundiales de demanda de mediano y largo plazo, lo que podría ser una herramienta importante para lograr precios más bajos de los productos farmacéuticos y garantizar un suministro suficiente de productos básicos. Existen dos excepciones clave. El Fondo Mundial exige que los subvencionados usen el Comité Luz Verde de la OMS/Stop TB (CLV), en el cual los proyectos aprobados pueden acceder a sus instalaciones para obtener medicamentos de segunda opción adquiridos a precios de concesión. Además, el mecanismo de financiamiento de los Tratamientos de Combinación

basados en la Artemisinina (TCA) del Fondo Mundial permite al Fondo comprar TCA con fondos de la subvención a nombre de los países; pero, por diversas razones, la mayoría de ellas por escasez de suministro, todavía no ha cambiado al mercado ni resuelto los problemas. El Fondo Mundial también se involucró en el apoyo al desarrollo del UNITAID, el nuevo fondo internacional de compra de medicamentos que comprará medicinas para las tres enfermedades, sin que todavía esté clara la medida en que el Fondo Mundial o los subvencionados podrán tener acceso a dicho fondo.

En este contexto más amplio, la Junta considera ahora dar un paso para permitir que los países tengan la opción de usar criterios de abastecimiento más centralizados para aumentar la rapidez, reducir los costos y comenzar a influir los mercados mundiales.¹¹

Por último, aun con los precios más bajos posibles, es necesario que los productos básicos estén en el lugar correcto, en las condiciones correctas, en la cantidad correcta y en el momento correcto. Un paso de ese proceso es asegurar el registro local; pero otros obstáculos entorpecen la cadena de suministro de muchos programas. El Fondo Mundial podría aprender con más eficacia de otros ejemplos de suministro, incluyendo programas de productos básicos para la planificación familiar, y modelos de suministro de vacunas y bienes para el sector privado, como alimentos y bebidas.

El DE debe motivar al Grupo de jefes de agencias para usar su poder de mercado colectivo para influir en los mercados globales, los precios y las decisiones de investigación y desarrollo

Recomendaciones: Estrategias de las cadenas de abastecimiento y de suministro

1. Encabezar los esfuerzos para encontrar soluciones coordinadas a los problemas de las cadenas de abastecimiento y de suministro

Los problemas de las cadenas de abastecimiento y de suministro no los puede abordar el Fondo Mundial por sí solo. El nuevo DE debe atraer a participantes clave para encontrar soluciones innovadoras a los problemas de las cadenas de abastecimiento y de suministro.

- Motivar al grupo de jefes de agencias para articular criterios conjuntos sobre el manejo de las cadenas de abastecimiento y de suministro, de tal manera que estas agencias puedan usar su poder de mercado colectivo para influir en los mercados globales, los precios y las decisiones de I+D. El grupo también podría desarrollar estrategias colectivas para fortalecer con el tiempo los sistemas de las cadenas de abastecimiento y de suministro del país beneficiario.
- Convocar, en cooperación con otros jefes de agencias clave, a reuniones con regularidad de un grupo más grande de expertos, compradores y proveedores importantes del país para: determinar

¹¹ En la 13a reunión de la Junta del 26 al 27 de abril de 2006, la Junta “respaldó, en principio, la recomendación del CPE, como parte de la cuestión estratégica de optimizar el desempeño de las subvenciones, que el Fondo Mundial facilite la disposición de compras en conjunto voluntarias a los beneficiarios de las subvenciones. Lo que aún queda sujeto al desarrollo de dicho mecanismo y a la aprobación de la Junta de un plan adecuado de factibilidad y de negocios”.

qué se necesita para hacer frente a los riesgos, las incertidumbres y los bloqueos en la administración de las cadenas de abastecimiento y de suministro, así como fomentar más IyD de nuevos medicamentos y productos básicos. Este grupo podría explorar maneras de crear un sistema de pronósticos global de medicamentos y productos básicos clave que sea eficaz, y también podría reunirse con entidades del sector privado involucradas en la administración de la cadena de suministro para aprender mejores prácticas sobre alimentos, bebidas, cosméticos y otros involucrados en llevar los productos básicos de los puertos a las ciudades y pueblos en los países de bajos ingresos.

El DE debe considerar si agrega indicadores en cada subvención para medir el tiempo de abastecimiento, los precios de compra y otro tipo de información crítica en los sistemas de la cadena de abastecimiento y la cadena de suministro

2. Medir lo que se necesita saber y crear penalizaciones por el mal desempeño

El DE debe considerar si agrega indicadores en cada subvención para medir el tiempo de abastecimiento, los precios de compra y otro tipo de información crítica. La recopilación y generación de informes con regularidad ayudaría a profundizar la comprensión de las restricciones clave, a crear incentivos para acelerar los procesos y a reducir las oportunidades de corrupción. Cuando los precios de compra difieren considerablemente de los precios referenciales o esperados, se espera que los BP den una justificación y, si no es satisfactoria, sean penalizados (tal vez reduciendo los montos de las subvenciones). Además, según estos asuntos capten más atención y el Fondo considere el abastecimiento en grupo voluntario, el DE podría considerar si agrega personal adicional en esta área, aunque no todos los miembros de nuestro Grupo de trabajo estuvieron de acuerdo con esta idea.

Además de estas recomendaciones, el nuevo DE debe desarrollar rápidamente un plan de acción para convertir en realidad el apoyo de la Junta Directiva a la facilitación por el Fondo de compras en conjunto voluntarias, al mismo tiempo que sigue apoyando estrategias para desarrollar los sistemas locales donde corresponda. Además, el nuevo DE debe trabajar con los fundadores de UNITAID y otros mecanismos similares para determinar la manera en que los subvencionados del Fondo Mundial pueden aprovechar mejor las nuevas facilidades y cómo es que el Fondo Mundial y UNITAID pueden trabajar mejor juntos para influir en los mercados.

Tarea 5: Mejorar las operaciones de la Secretaría

La Secretaría del Fondo Mundial es responsable de las operaciones cotidianas, lo que incluye movilizar recursos, administrar subvenciones y ofrecer apoyo financiero, legal y administrativo, así como presentar información sobre las actividades del Fondo Mundial a la Junta Directiva y al público. La naturaleza del trabajo de la Secretaría ha evolucionado de manera constante durante los últimos cuatro años. En el inicio, el personal se centraba en la definición de procesos y sistemas para coordinar con rapidez las revisiones técnicas y comenzar con el financiamiento de los programas. Una vez que iniciaban los programas, la Secretaría dedicaba más atención a las responsabilidades de supervisión del programa, y todavía después aumentaba la atención a la evaluación del desempeño a través de la primera fase de la puesta en práctica del programa.

Durante los últimos 18 meses, el personal de la Secretaría ha crecido de 80 a 240. Con la tarea de administrar más de 360 programas de subvenciones en 132 países, la carga de trabajo es inmensa. Solamente se cuenta con unos 50 ACF, lo cual significa que cada administrador de cartera es responsable en promedio de dos a tres países y siete programas de subvenciones, mientras que algunos son responsables de muchos más. La combinación de un aumento sin precedentes de programas y la evolución rápida del Fondo durante su fase inicial ha conducido a intensas cargas de trabajo, lo cual a veces disminuye el estado de ánimo y provoca una alta rotación de personal. A su vez, los cambios en el personal y los procedimientos en la Secretaría agregan presión al personal del país beneficiario y perjudican las funciones de vigilancia del Fondo Mundial.

Aunque la Secretaría ha incrementado su personal, se mantienen las preguntas acerca de la idoneidad del número de su personal; su combinación de habilidades, antecedentes y experiencia; la organización y las líneas de comunicación de la Secretaría, y sus funciones y responsabilidades para comunicarse con asociados multilaterales, bilaterales y de la sociedad civil. Algunos miembros de la Junta ejercen una gran presión para mantener una plantilla de personal muy reducida, con el fin de conservar bajos los costos generales. Pero otros creen que contar con muy poco personal puede ser costoso, al conducir a comunicación inadecuada, vigilancia insuficiente y agotamiento del personal. Las funciones, las responsabilidades y los procedimientos de operación de los ACF siguen siendo poco claros y varían enormemente de un país a otro. Además, las líneas de autoridad y, en un nivel crítico, las líneas de comunicación dentro de la Secretaría, no siempre son claras.

El personal de la Secretaría ha crecido a 240 personas; pero con la tarea de administrar más de 360 programas de subvenciones en 132 países, la carga de trabajo es inmensa

El DE establece el ritmo para toda la Secretaría. El nuevo DE debe ser el principal impulsor del personal de la Secretaría, apoyando su trabajo siempre que sea posible, siendo honesto y franco cuando surjan los problemas, ofreciendo crítica constructiva y soluciones, y creando con regularidad las oportunidades para tener una comunicación abierta y honesta con el personal, abierta a los comentarios y opiniones de éste.

Recomendaciones: Operaciones de la Secretaría

El nuevo DE debe comisionar una auditoría administrativa de la Secretaría, considerar la adición de administradores de cartera y el cambio de un administrador de cartera por país a equipos de dos o tres que se encarguen de varios países

1. Comisionar una auditoría administrativa

El tamaño, la estructura y la organización de la Secretaría, que quizá han sido adecuadas en una etapa del Fondo Mundial, tal vez no lo sean en otra. Ahora es el momento ideal para que el DE evalúe la situación y considere los cambios en línea con la evolución continua del Fondo. El nuevo DE debe comisionar una auditoría administrativa de la Secretaría para considerar opciones de mejoramiento de la estructura, aclaración de las líneas de autoridad, mejoría de la comunicación, tamaño de la plantilla de personal, asignación del personal a sus obligaciones y combinación adecuada de habilidades del personal. También ayudaría si se definen las trayectorias de avance en la carrera profesional y los incentivos de desempeño para mejorar el estado de ánimo y reducir la rotación del personal.

2. Tomar medidas para apoyar el trabajo de los ACF

Aunque la cantidad de ACF ha aumentado, todavía enfrentan cargas de trabajo extremadamente pesadas, lo cual conduce a una comunicación inadecuada con los beneficiarios y los socios multilaterales, bilaterales y de la sociedad civil. El nuevo DE debe considerar si contrata más ACF con el fin de aumentar la coordinación con otros grupos, reducir los criterios individuales y reducir la rotación de personal (tome en cuenta que no todos los miembros de nuestro Grupo de trabajo están de acuerdo con esta recomendación). El DE debe dirigir un esfuerzo para desarrollar “procedimientos estándar de operación” para los ACF, que establecerían responsabilidades para la comunicación dentro de la Secretaría; y entre la Secretaría, los países beneficiarios y todos los socios clave. Además, sin dejar el concepto de que cada ACF se haga cargo de más de un país, el DE debe considerar el cambio de un ACF por país a equipos de dos o tres ACF, lo cual integra habilidades diferentes en el equipo. Esto brindaría mejores oportunidades para que los ACF discutieran y consideraran los problemas de un modo más cuidadoso, garantizaría una comunicación sin problemas cuando un ACF no estuviera disponible y permitiría la vigilancia (y el apoyo a ellos) más sólida de los programas de subvenciones.

3. Revisar y considerar opciones de la relación administrativa con la OMS

Aunque se tienen ventajas por usar los sistemas existentes de la OMS, algunos miembros del personal y ejecutores del programa están preocupados porque estos procedimientos agreguen burocracia y demoras innecesarias, además de que confundan la relación entre las dos agencias. El nuevo DE debe revisar y considerar alternativas para este arreglo, explorando todas las opciones, lo que incluye la modificación de la relación actual o terminarla para favorecer otra opción.

4. Desarrollar relaciones más claras con los socios clave ya establecidos

Al trabajar a través del grupo de jefes de agencia y con otras personas, el DE debe desarrollar relaciones definidas más claramente con los socios clave establecidos, con la intención de fortalecer las comunicaciones, aportar retroalimentaciones y proporcionar advertencias tempranas cuando los programas se encuentren con dificultades. Esto podría involucrar un experimento, a nivel piloto, con contratos formales con socios para que asuman roles y responsabilidades específicos en algunos países.

Tarea 6: Fortalecer las finanzas del Fondo

La recaudación posiblemente en el futuro se vuelva más difícil, inclusive si el Fondo logra un historial excelente. El DE necesitará una estrategia clara para trabajar con los donantes tradicionales y para expandir el financiamiento de nuevas fuentes

La Junta Directiva del Fondo Mundial tiene la intención de decidir las metas de financiamiento objetivo durante el proceso actual de revisión estratégica. Todavía no está claro si la Junta se decidirá por continuar con los niveles de financiamiento actuales, aumentar el financiamiento entre \$4,000 y \$6,000 millones por año, o bien optar por alcanzar un escenario de crecimiento de \$8,000 a \$11,000 millones por año para el 2010, más en línea con las proyecciones del crecimiento de las necesidades mundiales de los próximos años a medida que continúe la propagación de las enfermedades. Sin importar la decisión, el nuevo DE tendrá el papel central en el desarrollo y la puesta en práctica de las estrategias para garantizar el nivel adecuado y la puntualidad del financiamiento. La recaudación de fondos nunca es fácil, y es posible que en el futuro se vuelva más difícil, inclusive si el Fondo logra un historial excelente. Los aumentos recientes en la ayuda extranjera global tradicional tienen posibilidades de disminuir y habrá una competencia directa e indirecta de otros y nuevos esfuerzos ampliados contra el SIDA, la tuberculosis y la malaria, así como de otros programas de desarrollo.

El nuevo DE necesitará una estrategia clara para trabajar con los donantes tradicionales y para expandir el financiamiento de nuevas fuentes. Es posible que los donantes tradicionales, como Estados Unidos, Japón, los países europeos y Canadá, sigan siendo los contribuyentes principales. Las fundaciones privadas, en particular la Fundación Bill y Melinda Gates, han realizado contribuciones de gran importancia. Al mismo tiempo, el Fondo experimenta con criterios no tradicionales que incluyen acudir a nuevos donantes, como los países productores de petróleo y los de Asia, la International Financing Facility, UNITAID y esfuerzos corporativos como la campaña RED.

Las contribuciones para el Fondo Mundial de parte del sector privado siguen siendo escasas. Los representantes del sector privado se quejan de que el Fondo no les permite destinar donativos a programas específicos, que no se aceptan o reconocen las contribuciones en especie y no financieras, y que es difícil hacer negocios con el Fondo. Las empresas podrían donar diversos servicios en especie, como su destreza administrativa, abastecimiento y asistencia legal y financiera. El Fondo Mundial ha tenido cautela cuando se involucra con algunos de sus socios del sector privado más obvios (como la industria farmacéutica), debido a las inquietudes sobre posibles conflictos de intereses. A la fecha, el Fondo se ha centrado en oportunidades de “coinvertición” con el sector privado, donde los recursos del Fondo Mundial fortalecen las actividades del sector privado, como el aumento en los programas de tratamiento en clínicas de compañías privadas para beneficio de la comunidad en su conjunto.

La Política Exhaustiva de Financiamiento (PEF) del Fondo, que exige que la Secretaría tenga el 100% de los fondos disponibles antes de autorizar subvenciones, es una fuente de debate sustancial. Aun con una modificación mínima reciente, la política es mucho más conservadora que las utilizadas en otras fundaciones o agencias del gobierno. Tiene como resultado que el Fondo cuente con grandes cantidades de efectivo (superiores a \$2,000 millones) separados para gastos futuros de las subvenciones existentes y que mientras tanto no se pueden usar para otros fines. Este procedimiento perjudica los esfuerzos de movilización de recursos del Fondo, puesto que parece contar con mucho efectivo. La Junta Directiva debe revisar la PEF y explorar más exhaustivamente las opciones que equilibren mejor la necesidad del manejo de riesgo con el imperativo de utilizar todos los recursos disponibles para combatir las enfermedades. Sin embargo, esta tarea está en su mayoría fuera de control del nuevo DE por sí solo.

Recomendaciones: Finanzas del Fondo Mundial

1. Contratar a un equipo profesional de tiempo completo para recaudar fondos

El nuevo DE debe contratar a un equipo recaudador de fondos profesional de tiempo completo para actualizar considerablemente su capacidad y potencial en esta área. El equipo debe estar dirigido por un profesional experimentado de alto nivel y estar formado por personas con habilidades diversas para trabajar con los donantes del sector privado tradicionales y no tradicionales. Toda organización sin fines de lucro necesita gastar recursos para recaudar recursos y el Fondo Mundial debe dedicar más de sus recursos para actualizar seriamente sus esfuerzos dirigidos a obtener un financiamiento mayor y más sostenido en el futuro.

2. Idear una gama completa de nuevas estrategias de recaudación de fondos

El nuevo DE y el equipo de recaudación de fondos deben idear una gama completa de estrategias para atraer fondos de los donantes tradicionales y no tradicionales. Deben:

- Idear nuevas estrategias para atraer fondos de donantes no tradicionales, como Arabia Saudita y otros países exportadores de petróleo, y China. En los últimos años, China ha aumentado rápidamente su asistencia para África y podría ser posible que el DE involucre a los líderes africanos para que convencen a China de que la contribución al Fondo Mundial sería una manera eficaz de utilizar su asistencia.
- Reexaminar las políticas que limitan y desalientan las donaciones del sector privado, así como explorar nuevas maneras de exhortar a que las sociedades anónimas que operan en los países beneficiarios ofrezcan financiamiento para programas locales. El equipo de

Un nuevo equipo profesional de tiempo completo para recaudar fondos debe diseñar nuevas estrategias para aproximarse a los donantes no tradicionales, como Arabia Saudita y China, además de reexaminar las políticas que desalientan las donaciones del sector privado

recaudación de fondos debe determinar cómo podría programarse el apoyo en especies de manera eficiente y darlo a conocer públicamente, además de aprovechar la campaña RED para encontrar maneras innovadoras de atraer mayores contribuciones directas del sector privado al Fondo.

- Diseñar criterios para alentar a los donantes tradicionales importantes (como EE.UU., Francia, la CE, Japón, el Reino Unido, Canadá y otros) y sus organismos legislativos para que continúen aumentando sus contribuciones en proporción con las necesidades globales emergentes. El equipo de recaudación de fondos debe trabajar muy de cerca con los grupos de la sociedad civil dentro de los países objetivo para desarrollar estos criterios. La Secretaría debe hacer esfuerzos sistemáticos de acercamiento con estas entidades como parte habitual de las actividades de relaciones externas del Fondo Mundial, para garantizar que las estrategias sean eficaces y que tengan el apoyo de grupos de soporte que están trabajando para poner en práctica la estrategia general.
- Alentar a los miembros de la Junta Directiva a comprometerse en tener una función más destacada para cumplir con las metas financieras de la misma Junta.

Además de estas recomendaciones, el DE también debe comenzar a explorar las maneras de exhortar la graduación (es decir, que tarde o temprano el Fondo Mundial deje de financiar con sus recursos y estos sean reemplazados por el financiamiento nacional o de otra fuente) e incentivar el cofinanciamiento por parte de países de medianos ingresos y otros que tengan los recursos internos para pagar sus programas de manera total o parcial. Puesto que el Fondo Mundial siempre enfrentará recursos limitados, es de gran importancia que provea sus fondos a países donde existan pocas fuentes de financiamiento alternativo. Este paso liberaría recursos para países más pobres.

Tarea 7: Aclarar y mejorar las relaciones entre la Junta Directiva y la administración

Para que el Fondo Mundial tenga éxito, es esencial contar con una relación sólida y de apoyo entre el DE y la Junta Directiva. Esta relación es particularmente compleja, dada la composición grande y diversa de la Junta y la naturaleza abierta y transparente del Fondo Mundial. El gobierno del Fondo Mundial no tiene paralelo en otras organizaciones internacionales, dada la variedad de intereses, antecedentes y entidades representadas en su Junta Directiva y la manera como se comparte el poder entre los donantes y los beneficiarios. Aunque esta diversidad es una fuente importante de conocimientos y legitimidad, puede hacer más difícil para la Junta lograr consenso en los aspectos más grandes de estrategia y política que determinarán el éxito de largo plazo del Fondo. Además, a veces las líneas de responsabilidad entre la Secretaría y la Junta se han vuelto difusas, lo que hace que la Junta a veces se involucre en asuntos que corresponden más a la responsabilidad de administración de la Secretaría. Por añadidura, la estructura en la que el DE no es miembro de la Junta Directiva (que es inusual para la mayoría de las fundaciones)¹² a veces debilita las oportunidades para que el DE y la Secretaría den sus aportes críticos a las discusiones de la Junta.

La llegada del nuevo DE y el cambio próximo en la presidencia y vicepresidencia de la junta suceden en un momento de gran importancia para el Fondo Mundial. El Foro de Asociación y la Encuesta 360 Grados hecha a los Interesados han brindado perspectivas importantes sobre cómo es que los interesados externos perciben actualmente a la organización. El Fondo inicia su evaluación de cinco años y el CPE trabaja para definir la estrategia futura del Fondo. Esta combinación de sucesos brinda el momento ideal para que la Junta y el DE definan su relación con más claridad y la fortalezcan.

Los retos clave son equilibrar la supervisión apropiada de la Junta sobre la dirección general del Fondo Mundial con una autonomía adecuada para el nuevo DE y, para ambos, aclarar expectativas, responsabilidades y procesos en áreas clave. La Junta debe asumir una función vigorosa en el establecimiento de las políticas clave y la definición de la visión estratégica, una función que debe estar apoyada y reforzada por el DE, la Secretaría y la comunidad del Fondo Mundial en

El gobierno del Fondo Mundial no tiene paralelo en otras organizaciones internacionales, dada la variedad de intereses, antecedentes y entidades representadas en su Junta Directiva y la manera como se comparte el poder entre los donantes y los beneficiarios. Ahora es el momento ideal para que la Junta y el DE definan su relación con más claridad y la fortalezcan

¹² Usualmente, las fundaciones incluyen a los directores como miembros de la Junta Directiva. En el Banco Mundial, el FMI y los bancos multilaterales regionales, el director administrativo preside las reuniones de la junta. Sin embargo, en muchas agencias de Naciones Unidas el DE no es miembro de la junta directiva.

El nuevo DE debe fortalecer los vínculos de comunicación. Puede comenzar organizando una “sesión de oyentes” con cada delegación durante sus primeros 100 días en el puesto

su conjunto. Al mismo tiempo, el DE tiene la responsabilidad de poner en práctica estas políticas para otras actividades básicas de administración, además de optimizar las diversas relaciones institucionales que son básicas para apoyar los programas de subvenciones. La Junta Directiva necesita dar espacio y apoyo al DE para llevar a cabo estas responsabilidades. Ambas partes necesitan brindarse un apoyo mutuo firme y respetar las funciones de la otra parte.

En este informe, hemos descrito diversas tareas y recomendaciones clave para el nuevo DE, y gran parte de la responsabilidad para hacer frente a estos problemas corresponde al DE. Sin embargo, para tener éxito el nuevo DE tiene que contar con el apoyo activo de la Junta Directiva. Por lo tanto, en esta sección recomendamos medidas tanto para el DE como para la Junta.

Recomendaciones para el DE

1. Desarrollar relaciones sólidas

El DE debe desarrollar fuertes vínculos de comunicación con tantos los miembros de la Junta como sea posible. El DE debe buscar las oportunidades para llamar, visitar, enviar mensajes de correo electrónico y de otras maneras comunicarse con regularidad a nivel personal con los miembros de la Junta, alternos y delegados de grupos interesados líderes. No hay una mejor manera de desarrollar la confianza y el respeto que mediante una combinación de un sólido desempeño y una comunicación regular, sincera y personal. El nuevo DE puede comenzar organizando una “sesión de oyentes” con cada delegación durante sus primeros 100 días en el puesto, acompañado de otros directivos de alto nivel de la Secretaría.

2. Ayudar a conformar y luego apoyar la nueva estrategia y visión

En noviembre y en abril, la Junta revisará las propuestas de estrategia del CPE. El nuevo DE debe aprovechar el tiempo antes de que se complete la revisión para ayudar a darle forma a la estrategia y posteriormente desarrollar un sólido grupo de apoyo para respaldar su aplicación al trabajo de la Secretaría. El DE debe ser el promotor más visible del Fondo y lograr que se respalde la visión y la estrategia del Fondo.

3. Simplificar los materiales para las reuniones de la Junta Directiva

La Secretaría suministra una gran cantidad de materiales para las reuniones de la Junta, lo cual genera una sobrecarga para las delegaciones de la Junta, que tienen que absorber toda la información, y para el personal de la Secretaría, que tiene que redactarlos y volverlos a redactar. El DE debe asegurarse de que los materiales de la Junta se simplifiquen y sean más fáciles de procesar, además que la Secretaría responda con la resistencia adecuada ante las demandas excesivas por parte de delegados y comités de la Junta Directiva. Por añadidura, algunos (no todos) miembros de nuestro Grupo de trabajo recomiendan que la Secretaría suministre

resúmenes de documentos clave en diversos idiomas, para que se facilite la consulta entre todas las entidades involucradas.

Además de estas recomendaciones, el DE debe establecer un criterio más incluyente con los miembros de la Junta y los delegados. Las actividades “exclusivas para miembros” que tienen que ver con las reuniones de la Junta pueden generar fricción entre los funcionarios de alto nivel que se ven excluidos, por lo que el DE debe mantenerlas a un mínimo. Al mismo tiempo que reconoce que los eventos exclusivos para los miembros de la Junta y los alternos o para los presidentes y vicepresidentes de comités pueden ser útiles para mejorar la comunicación, el DE debe organizar estos eventos de tal manera que el enfoque se dirija al propósito de trabajo principal y no se perciba como un entretenimiento exclusivo.

Recomendaciones para la Junta Directiva

1. Respetar los roles

Los miembros de la Junta necesitan entender mejor el rol que tiene la Junta en el establecimiento de políticas y la visión estratégica, mientras respetan el rol del DE como líder de la Secretaría responsable de la administración y la ejecución. Los miembros de la Junta deben apoyar al DE en las interacciones con el personal de la Secretaría, y no socavar de manera alguna la autoridad del DE.

2. Convertir al DE en miembro sin derecho a voto de la Junta Directiva

Debido a que en la actualidad el DE no es miembro de la Junta, no puede participar plenamente en las discusiones de la Junta, a menos que se le solicite expresamente. Este arreglo perjudica las comunicaciones y hace perder una oportunidad enorme, para la persona que estará a cargo de poner en práctica las políticas, en cuanto a dar opiniones sobre la conformación de dichas políticas. La Junta debe convertir al DE en un miembro de la Junta sin derecho a voto, con el fin de que las experiencias y los criterios del DE y de la Secretaría se reflejen más plenamente en las discusiones de la Junta.

3. Reducir las exigencias sobre la Secretaría

El DE y la Secretaría tienen una carga de trabajo enorme, y la Junta Directiva debe tenerlo en cuenta para limitar la carga que se aplique sobre la Secretaría, en especial a través del trabajo de sus comités. Aunque muchas solicitudes son importantes y necesarias, otras no lo son. Las solicitudes excesivas de documentos y revisiones hacen que a la Secretaría se le dificulte equilibrar las responsabilidades de la Junta con otras tareas esenciales. Además, la Junta debe vigilar el nivel de esfuerzo que sus decisiones implican para la Secretaría y asegurarse de que dichas decisiones no aumenten de manera significativa las responsabilidades o, si lo hacen, suministrar los recursos y el personal adecuados para cumplir con las nuevas expectativas.

Convertir al DE en miembro sin derecho a voto de la Junta directiva, con el fin de que las experiencias y los criterios del DE y de la Secretaría se reflejen más plenamente en las discusiones de la Junta

La Junta tiene la responsabilidad final del éxito del Fondo Mundial y cada miembro y delegado de la Junta debe tomarse en serio esa responsabilidad. Además de las recomendaciones anteriores, los miembros de la Junta Directiva deben:

- Defender el apoyo al Fondo siempre que sea posible; esto incluye asumir una sólida función de liderazgo en la recaudación de fondos.
- Apoyar al DE en la ejecución de sus obligaciones y colaborar cuando el trabajo del DE o de la Secretaría se obstaculice por fuerzas internas o externas.
- Usar los puestos de liderazgo en las organizaciones asociadas para insistir en la colaboración y la coordinación con el Fondo, en lugar de la competencia o la fricción, e impulsar a estos socios para brindar mensajes congruentes y positivos sobre la necesidad de apoyar al Fondo y al éxito de sus subvencionados.
- Ser francos. Los miembros de la Junta que representen a donantes deben estar abiertos para discutir la razón por la cual sus gobiernos no suministran más fondos, mientras los miembros de la Junta que representen a los beneficiarios deben discutir con franqueza la razón por la cual algunas subvenciones tienen problemas.

Conclusión

El Fondo Mundial ha logrado un avance impresionante en sus primeros cuatro años. En la actualidad, apoya a cientos de programas en todo el mundo que salvan y prolongan la vida de personas afectadas por las tres enfermedades y previene que muchas otras se infecten. Al trabajar codo a codo con socios internacionales y locales, ha sido pionero de nuevas maneras de ofrecer asistencia financiera sobre la base del sentido de propiedad del país, participación amplia, transparencia y responsabilidad. En un periodo muy breve, el Fondo se ha convertido en una herramienta vital en la lucha mundial contra estas enfermedades.

El nuevo DE se une al Fondo Mundial en un momento crítico, en el que pasará de ser una organización incipiente e innovadora a una organización madura, y cuando la Junta emprende una revisión significativa de la estrategia del Fondo. Es de gran importancia que el nuevo DE inicie con firmeza el establecimiento de una relación de confianza con los miembros y socios clave de la Junta, mientras evalúa con sinceridad los retos reales e inmediatos que enfrenta el Fondo. Los próximos dos años tendrán un impacto enorme en la definición del rol y la sostenibilidad futuros del Fondo, así como su impacto de largo plazo en el combate a las tres enfermedades. Esperamos que este informe ayude a que el DE entienda mejor los problemas clave que enfrenta el Fondo Mundial y algunos de los pasos más importantes que se pueden dar para que el Fondo sea todavía más eficaz en el combate contra el VIH/SIDA, la tuberculosis y la malaria.

Es de gran importancia que el nuevo DE inicie con firmeza el establecimiento de una relación de confianza con los miembros y socios clave de la Junta, mientras evalúa con sinceridad los retos reales e inmediatos que enfrenta el Fondo

Biografías del Grupo de trabajo

Steven Radelet (Presidente) es un asociado senior del Center for Global Development, donde trabaja en asuntos relacionados con la ayuda extranjera, deuda de países en desarrollo, crecimiento económico y comercio entre países ricos y pobres. Es asesor económico del presidente de Liberia. Fue secretario ejecutivo asistente del Departamento del Tesoro de EE.UU. para África, Cercano Oriente y Asia de enero de 2000 a junio de 2002. De 1990 a 2000 fue parte del personal docente de la Universidad de Harvard como socio del Instituto Harvard para el Desarrollo Internacional (HIID, por sus siglas en inglés), director del Programa de macroeconomía del Instituto y conferencista de economía y políticas públicas. De 1991 a 1995, fue el asesor residente del HIID sobre política macroeconómica para el Ministerio de finanzas de Indonesia, y tuvo un puesto similar en Gambia de 1986 a 1988. Radelet también fue voluntario del Cuerpo de Paz en Samoa Occidental de 1981 a 1983. Tiene doctorado y maestría en políticas públicas (MPP) de la Universidad de Harvard y licenciatura de la Universidad Central de Michigan.

Felice Apter se desempeña como Asesora técnica del Grupo de trabajo del Fondo Mundial. Recientemente, fue vicepresidenta del departamento de Investigación y Programas en la Elizabeth Glaser Pediatric AIDS Foundation, donde dirigía los programas diversos de la Fundación, incluida la investigación básica en VIH/SIDA pediátrico. También era responsable de supervisar los programas internacionales para prevenir la transmisión del VIH de madre a hijos y para ofrecer atención y tratamiento a las personas infectadas. Antes de ocupar su puesto en la Fundación, la Srta. Apter trabajó 11 años con la Agencia de Estados Unidos para el Desarrollo Internacional, donde desempeñó diversas funciones, como las de Asesora senior en políticas para el VIH/SIDA y Coordinadora de salud global de USAID. Sus responsabilidades incluían la planificación estratégica y la aplicación de análisis técnico y programático a las decisiones de creación de políticas y presupuestarias. También obtuvo sólidas credenciales en administración de programas internacionales, centrada en el desarrollo de nuevas tecnologías para la salud y su introducción apropiada en el entorno de los países en desarrollo. De 1994 a 1999, la Srta. Apter fue miembro adjunto de la facultad del Departamento de Microbiología Molecular e Inmunología de la Escuela de Higiene y Salud Pública de la Universidad Johns Hopkins. Obtuvo su doctorado en la División de Ciencias Médicas de la Universidad de Harvard.

Rita Arauz Molina es actualmente la presidenta de la Fundación NIMEHUATZIN en Nicaragua. Fundada por ella misma en 1990, la Fundación NIMEHUATZIN fue la primera ONG de Nicaragua en la lucha contra el VIH/SIDA y las enfermedades de transmisión sexual. La Fundación ofrece servicios de educación para la población en general y

de tratamiento para las personas con SIDA. Desde 2004, la Srta. Molina también ha participado como miembro de la Junta Directiva del Fondo Mundial en la Delegación de ONG de Países en Desarrollo. Ha trabajado como directora de proyectos, asesora y consultora de muchos programas en Nicaragua y en todo el mundo, incluido el Programa mundial sobre SIDA de la OMS y como consultora del Ministerio de Salud de Nicaragua. En el 2000, el Programa de desarrollo de las Naciones Unidas honró las contribuciones de Molina a la reducción de la pobreza al otorgarle el cuarto premio anual “Carrera contra la Pobreza”. Molina obtuvo su maestría en salud pública en el 2002 de la Escuela Mailman de Salud Pública en la Universidad Columbia.

Michael Bernstein (personal de proyectos) es el coordinador del programa del monitor de VIH/SIDA en el Center for Global Development. Antes de formar parte del CGD, Bernstein pasó un año en la zona rural de Tanzania, donde enseñaba inglés y computación. En 2004, trabajó como interno en la Oficina de Salud Global de USAID. También es el fundador de la Student Campaign for Child Survival. Académico de Truman en 2003, Bernstein tiene una licenciatura en ciencias políticas de la Universidad Yale.

Stefano Bertozzi es el director fundador de la División de Economía y Evaluación de la Salud en el Instituto Nacional de Salud Pública (INSP) de México. Actualmente es miembro del Grupo de Referencia de Evaluación Técnica del Fondo Mundial para combatir el SIDA, la tuberculosis y la malaria, y miembro de la Junta Editorial de Eficacia en Costos y Asignación de Recursos. Fue presidente del Grupo de Referencia sobre Economía de ONUSIDA y miembro de la Junta editorial sobre SIDA de la Junta de Fideicomisarios y del Consejo de Asuntos Científicos de la American Medical Association. Bertozzi coordinó el Centro de colaboración de ONUSIDA en el INSP y dirige CISIDAT, un consorcio de investigaciones sobre VIH/SIDA/tuberculosis formado por once institutos. Antes de unirse al INSP, trabajó con ONUSIDA, el antiguo Programa mundial sobre el SIDA (GPA, por sus siglas en inglés) de la OMS, el gobierno de Zaire y el Banco Mundial. En el Banco Mundial, colaboró con Mead Over en algunos de los primeros análisis del impacto del SIDA en los países en desarrollo. El Sr. Bertozzi obtuvo su licenciatura en biología y su doctorado en Políticas y Administración de Salud en el MIT; su maestría de la Universidad de California en San Diego y su capacitación en la residencia de medicina interna en la Universidad de California en San Francisco.

Keith Bezanson ha seguido una carrera que ha involucrado más de 35 años consecutivos de erudición y liderazgo en el desarrollo internacional. Ha enseñado, investigado y publicado en una amplia variedad de temas sobre desarrollo, como educación en África, transformación de la sociedad en América Latina, políticas sobre ciencia y tecnología, políticas para la reducción de la pobreza, eficacia del desarrollo, el sistema de desarrollo multilateral, el financiamiento del desarrollo, la transformación

institucional, la crisis financiera del Este de Asia, y la disposición y el financiamiento de bienes públicos internacionales. Además, ha tenido diversos puestos de liderazgo de alto nivel en organizaciones internacionales, como director del Institute of Development Studies, presidente y director general del Centro Internacional de Investigaciones para el Desarrollo, embajador de Canadá en Perú y Bolivia, vicepresidente de la Canadian International Development Agency (Agence Canadienne de Développement International) y vicepresidente del Banco Interamericano de Desarrollo. También funge como fideicomisario en diversas instituciones de desarrollo internacional. Bezanson tiene un doctorado en estudios del desarrollo de la Universidad Stanford.

Natasha Bilimoria es la directora ejecutiva de Friends of the Global Fight Against AIDS, Tuberculosis and Malaria, donde dirige a la organización en su trabajo para educar, involucrar y movilizar a los estadounidenses en la lucha para terminar la carga de estas tres enfermedades en todo el mundo. La Srta. Bilimoria se desempeñó anteriormente como Funcionaria de alto nivel en políticas públicas de la Elizabeth Glaser Pediatric AIDS Foundation, donde dirigió los esfuerzos por garantizar el financiamiento máximo para los programas mundiales para prevenir la transmisión del VIH de madres a hijos, así como programas para ofrecer atención y tratamiento a familias completas. Antes de eso, la Srta. Bilimoria pasó cuatro años en el gobierno del Presidente Clinton, incluida la Casa Blanca y el Departamento del tesoro de EE.UU., dando asesoría a funcionarios de alto nivel de la administración sobre asuntos de desarrollo económico a nivel nacional. Es graduada de la Universidad de Chicago y tiene una maestría de la Universidad de Pensilvania.

Brian Brink ha trabajado por más de 20 años en Anglo American plc, con sede en Sudáfrica, y actualmente se desempeña como vicepresidente senior de salud de esta empresa. En este puesto, es responsable de dirigir la respuesta de Anglo American ante la epidemia del VIH/SIDA, tanto en el lugar de trabajo como en las comunidades asociadas con las operaciones de la compañía, además de asesorar a las compañías de Anglo American plc en el financiamiento y aplicación de beneficios de atención de salud. En una escala más amplia, el Sr. Brink participa activamente en hacer frente al reto en particular que plantea la epidemia del VIH/SIDA para las empresas del sur de África y a nivel internacional. El Sr. Brink ha sido asesor de la Fundación Nelson Mandela en la respuesta estratégica ante el VIH/SIDA en Sudáfrica. Actualmente es miembro de la junta alterna para la delegación del sector privado en la Junta Directiva del Fondo Mundial, pero también es miembro de la Junta de la International Women's Health Coalition. El Sr. Brink tiene su licenciatura en ciencias médicas y su título de médico cirujano de la Universidad de Witwatersrand, Johannesburgo.

Richard Burzynski es un activista canadiense contra el SIDA que ha trabajado en el campo del SIDA durante más de 20 años a nivel local, nacional e internacional en las áreas de defensa y desarrollo de políticas. Es director ejecutivo del International Council of AIDS Service Organizations (ICASO), una organización de la que fue cofundador hace 15 años, con otros activistas líderes contra el SIDA. A través de ICASO, el Sr. Burzynski ha sido defensor del desarrollo de la capacidad de las organizaciones de servicio para el SIDA basadas en la comunidad, en especial en los países en desarrollo, y ha trabajado para promover sus agendas con donantes, gobiernos, agencias multilaterales, el sector privado y los medios. Orador y moderador frecuente, se desempeña como principal coorganizador de las conferencias bienales sobre el SIDA a nivel internacional. Ayudó a dar forma a la arquitectura del Fondo Mundial de lucha contra el SIDA, la tuberculosis y la malaria, y actualmente se desempeña como el contacto central de comunicación de la Delegación de ONG de Países Desarrollados. Burzynski asesora frecuentemente a ONUSIDA.

Awa Marie Coll-Seck Seck se ha desempeñado desde 2004 como secretaria ejecutiva de la Roll Back Malaria (RBM) Partnership. Antes de este nombramiento, la Srta. Coll-Seck fue Ministra de Salud de la República de Senegal, nombrada en el 2001, luego de una carrera distinguida a nivel internacional y académico en salud pública y medicina. Durante su ocupación del puesto, se desempeñó como presidenta de la Assembly of the Ministers of Health of the West African Health Organization (WAHO) y fue la presidenta de la Comisión B en la Asamblea Mundial por la Salud de 2002. Anteriormente, la Srta. Coll-Seck se desempeñó como directora del Programa Conjunto de Naciones Unidas sobre el VIH/SIDA (ONUSIDA), donde dirigió primero el Departamento de política, estrategia e investigación y luego el Departamento de apoyo regional y de países. Después de obtener su título en medicina en 1978 en la Universidad de Dakar, la Srta. Coll-Seck se desempeñó por más de 10 años como especialista en enfermedades infecciosas en hospitales líderes de Dakar, Senegal y Lyon, Francia. En 1989 fue seleccionada como profesora de medicina y enfermedades infecciosas en la Universidad de Dakar y Jefa del servicio de enfermedades infecciosas en el hospital de la Universidad en Dakar. Es autora de más de 150 publicaciones y comunicaciones científicas sobre diversos temas, que incluyen malaria, sarampión, meningitis, tétano, tifoidea, tuberculosis, VIH/SIDA y enfermedades cardiovasculares. Le han otorgado numerosos honores profesionales y académicos y es miembro de más de 20 sociedades y organizaciones profesionales, incluida la prestigiosa Academy of Sciences and Technologies of Senegal.

Marcos Espinal ha sido Secretario ejecutivo de Stop TB Partnership desde septiembre de 2003. Antes de este nombramiento, el Sr. Espinal era gerente de la Iniciativa DOTS-Plus en el Departamento de la OMS para detener a la tuberculosis; se unió a la OMS en 1997 para dirigir el Proyecto Global de Vigilancia de la Resistencia a Fármacos de OMS/IUATLD. En 2000, se convirtió en el responsable de la iniciativa DOTS-Plus, recién establecida, para el manejo de la tuberculosis resistente a múltiples fármacos, incluyendo las actividades del Stop TB Working Group en DOTS-Plus para MDR-TB y el Comité Luz Verde de la OMS. El Sr. Espinal también se ha desempeñado como científico investigador del New York City Public Health Department HIV/AIDS Surveillance Program y como coordinador de investigaciones para el Centro Nacional de Investigaciones en Salud Maternoinfantil de República Dominicana. En 1996, se le otorgó el premio científico de la International Union against Tuberculosis and Lung Disease. Ha publicado más de 50 ponencias en el campo de la tuberculosis, MDR-TB y VIH. El Sr. Espinal estudió medicina en la Universidad de Santo Domingo, República Dominicana, con especialización en pediatría. Obtuvo sus títulos de maestría y doctorado en salud pública en la Universidad de California en Berkeley.

Peter S. Heller es director adjunto del Departamento de asuntos fiscales del Fondo Monetario Internacional (FMI). Ha escrito ampliamente sobre asuntos de desarrollo económico y reducción de la pobreza, política fiscal, poblaciones que envejecen, política de gasto público, reformas en atención de la salud en los países en desarrollo, reforma del servicio de pensiones y civil, cambio climático, privatización y globalización. En 2003, se publicó su libro *“Who Will Pay? Coping with Ageing Societies, Climate Change, and other Long-Term Fiscal Challenges”*. Participó de manera activa en la Comisión de Macroeconomía y Salud y fue miembro del Comité Directivo Global sobre el Acceso Universal de ONUSIDA-DFID.

Andreas Jeninga ((asistente de proyectos especiales) es un interno en el Center for Global Development que trabaja en el Monitor de VIH/SIDA. Antes de este puesto, Andreas trabajó en Friends of The Global Fight Against AIDS, TB and Malaria, donde contribuyó a la misión de la organización de educar, involucrar y movilizar a los estadounidenses para terminar con la carga mundial de las tres enfermedades. Actualmente, el Sr. Jeninga va a terminar su licenciatura en asuntos internacionales en la Universidad Georgetown.

Jim Yong Kim tiene nombramientos como profesor de la cátedra François Xavier Bagnoud de salud y derechos humanos en la Escuela de Salud Pública de la Universidad Harvard y como profesor de medicina y medicina social en la Escuela de Medicina de la Universidad Harvard. Es Jefe de la División de medicina social y desigualdades en salud del hospital Brigham and Women, un hospital de enseñanza importante en la Universidad Harvard; director del François Xavier Bagnoud Center for

Health and Human Rights, y Jefe del Departamento de Medicina Social de la Escuela de Medicina de la Universidad Harvard. En marzo de 2004, el Sr. Kim fue nombrado director del Departamento de VIH/SIDA de la OMS, puesto al que llegó después de desempeñarse como asesor del director general de la OMS. El Sr. Kim tiene 20 años de experiencia en el mejoramiento de la salud en los países en desarrollo. Es fideicomisario fundador y ex director ejecutivo de Partners in Health, una organización sin fines de lucro que apoya diversos programas de salud en comunidades pobres de Haití, Perú, Rusia, Ruanda y Estados Unidos. Experto en tuberculosis, también ha dirigido o ha participado en diversos comités sobre política internacional contra la tuberculosis. El Sr. Kim ha recibido diversos premios profesionales, entre ellos la beca “Genius” MacArthur en 2003; fue nombrado uno de los 25 mejores líderes de Estados Unidos por el *US News & World Report* en 2005, y fue nombrado como una de las 100 personas con más influencia en el mundo por la revista *Time* en 2006. Fue editor colaborador del *World Health Report* de 2003 y 2004, y su volumen publicado “*Dying for Growth: Global Inequity and the Health of the Poor*” analiza los efectos del cambio económico y político sobre los resultados de salud en los países en desarrollo. Obtuvo doctorados en medicina y filosofía en la Universidad Harvard.

Simon Mphuka ha sido Director de Programas de Churches Health Association of Zambia (CHAZ) desde 1995. CHAZ se hace cargo del 50% de la atención a la salud rural en Zambia y es un beneficiario principal del Fondo Mundial para entregar fondos a organizaciones religiosas en Zambia. Tiene amplia experiencia en VIH/SIDA, investigación de políticas, defensa de políticas, formulación de proyectos, movilización de recursos, movilización de comunidades, y monitoreo y evaluación. Es miembro de diversos grupos técnicos de trabajo a nivel nacional y mundial, como el Grupo de trabajo técnico de la Global Alliance for Vaccine Initiatives (GAVI). El Sr. Mphuka es médico capacitado en Zambia y tiene una maestría en salud pública del Royal Tropical Institute en Ámsterdam, Países Bajos.

Nandini Oomman es directora del Monitor de VIH/SIDA en el Center for Global Development. Antes de recibir su doctorado de la Escuela de Salud Pública de la Universidad Johns Hopkins, Nandini administraba un programa de prevención urbana de VIH/SIDA en trabajadores sexuales y jóvenes universitarios en Mumbai, India, además de dirigir el desarrollo técnico de una campaña en medios masivos sobre VIH/SIDA en la misma ciudad. En 1996, una beca posdoctoral la llevó a la Fundación Rockefeller, donde administró asistencia técnica para un programa de subvenciones de investigación para mejorar la distribución de servicios de salud reproductiva en Asia y el África Subsahariana. De 2002 a 2004, La Srta. Oomman trabajó como especialista en población, salud reproductiva y cuestiones del VIH/SIDA en el Banco Mundial. Justo antes de unirse al Center for Global Development, daba consultas a fundaciones privadas en EE.UU. como investigadora independiente.

Babatunde Osotimehin es actualmente el presidente del National Action Committee on AIDS (NACA) de Nigeria, el organismo que coordina todas las actividades del VIH/SIDA en dicho país. Además de tener este puesto, el Sr. Osotimehin también trabaja con el Comité de Dirección Global de Acceso Universal y el Comité de Política y Estrategia del Fondo Mundial. Fue vicepresidente de la 14ª Conferencia internacional sobre SIDA e infecciones de transmisión sexual en África, y en 2005 fue honrado como Officer of the Order of the Niger (OON) por su excelencia, el presidente Olusegun Obasanjo. El Sr. Osotimehin es médico cirujano graduado en 1972 de la Universidad de Ibadan, Nigeria, y continuó en la Universidad de Birmingham en el Reino Unido, donde en 1979 obtuvo su doctorado en medicina. En 1979 fue admitido como miembro del Royal College of Physicians (Reino Unido) y recibió una beca de investigación de la Academia de Ciencias de Nigeria en 2006.

Bernard Rivers es fundador y líder de Aidspan, una pequeña ONG con sede en EE.UU. cuya misión es reforzar la eficacia del Fondo Mundial al servir como organismo de vigilancia independiente del Fondo, además de apoyar a organizaciones y gobiernos de países en desarrollo que deseen obtener y hacer uso eficaz del financiamiento del Fondo Mundial. También edita el boletín *Global Fund Observer* de Aidspan (que tiene suscritos a más de 10,000 lectores en 170 países). Es coautor de diversas "Guías de Aidspan" para solicitantes del Fondo Mundial y ha ofrecido amplias asesorías a China, Kenia y Nigeria relacionadas con cuestiones del Fondo Mundial. En la década de 1990, el Sr. Rivers fundó y dirigió la compañía líder mundial en el desarrollo de software para ayudar a que las fundaciones administren propuestas recibidas de las ONG y subvenciones otorgadas a las mismas. También ha trabajado como periodista galardonado con premios. El Sr. Rivers tiene licenciaturas en matemáticas y economía de la Universidad de Cambridge.

Celina Schocken fue Miembro de asuntos internacionales del Consejo de relaciones con el extranjero, con sede en el Center for Global Development, hasta septiembre de 2006. Antes de su trabajo en el Center for Global Development, fue la Administradora del sistema de advertencia temprana en el Fondo Mundial de lucha contra el SIDA, la tuberculosis y la malaria. De 2002 a 2004, fue Directora de país para el Instituto de la tierra de la Universidad de Colombia en Ruanda, y asesora en jefe del Ministro de estado para VIH/SIDA y otras epidemias del gobierno de Ruanda. También ha trabajado con el Departamento de asuntos políticos de Naciones Unidas, la Iniciativa contra el VIH/SIDA de la Fundación Clinton y el Cuerpo de Paz de EE.UU. Tiene un doctorado en derecho y una maestría en políticas públicas de la Universidad de California en Berkeley, así como una licenciatura de la Universidad de Chicago.

Myra Sessions (personal del proyecto) fue coordinadora del Monitor del VIH/SIDA en el Center for Global Development hasta julio de 2006. Antes de unirse al CGD, trabajó en la Oficina de población y salud reproductiva de USAID como encargada de la Oficina de Referencia de Población. En ese puesto, fue responsable de cuestiones de política y comunicaciones, así como de dar apoyo a diversas misiones de campo en África, para poner en práctica los programas de planificación familiar y sobre el VIH/SIDA. Sus experiencias adicionales en el extranjero incluyen: trabajar como asistente de programa en Women and Law in Southern Africa, una ONG regional de mujeres en Gaborone, Botswana, además de realizar estudios en Zimbawe. La Srta. Sessions se graduó en 2001 en la Universidad Wesleyan y actualmente cursa su maestría en salud pública en la Universidad Harvard.

Anil Soni es Director de servicios farmacéuticos de la Iniciativa para el VIH/SIDA de la Fundación Clinton, donde dirige actividades a nivel mundial para negociar acuerdos de precios con proveedores de medicamentos contra el VIH/SIDA y asistir a 60 países para que tengan acceso a productos y precios relacionados. De 2004 a 2005, el Sr. Soni fue Director ejecutivo de Friends of the Global Fight, una organización sin fines de lucro que aboga en EE.UU. por aumentar el liderazgo público y el compromiso privado para apoyar el Fondo Mundial de lucha contra el SIDA, la tuberculosis y la malaria. Anteriormente, el Sr. Soni se desempeñó como asesor del Director ejecutivo del Fondo Mundial en Ginebra, donde ofrecía asesoría de políticas para guiar el desarrollo y las operaciones de la organización en sus primeros dos años. También fue consultor de McKinsey and Company, donde atendía a clientes como la Fundación Bill y Melinda Gates, y el Ministerio de Salud de Botswana. Asimismo, trabajó para el Northwestern Memorial Hospital, la Oficina de Política Nacional contra el SIDA de la Casa Blanca y organizaciones no gubernamentales en Ghana y Cercano Oriente. El Sr. Soni se graduó del Harvard College en 1998.

Todd Summers es un funcionario senior de salud mundial en la Fundación Bill y Melinda Gates. Sus responsabilidades incluyen la asignación de subvenciones para apoyar la defensa sobre el VIH, desarrollar la capacidad de defensa en Europa y Japón, apoyar la empresa de vacunas globales contra el VIH y coordinar el trabajo de la fundación en apoyo al Fondo Mundial de lucha contra el SIDA, la tuberculosis y la malaria. Antes de integrarse al personal en febrero de 2005, Summers era presidente de Progressive Health Partners, una empresa de consultoría con sede en DC especializada en políticas de salud pública, que él fundó en el año 2000. De 1997 a 2000, Summers fue director ejecutivo de la Oficina de Política Nacional contra el SIDA de la Casa Blanca. Mientras ocupó el puesto, ayudó a coordinar los programas nacionales contra VIH/SIDA entre las numerosas agencias federales involucradas, y se desempeñó como el principal enlace con el Consejo Asesor sobre VIH/SIDA del presidente Clinton. Antes de venir a

Washington, Summers fue Director ejecutivo de AIDS Housing Corporation, una organización sin fines de lucro que él ayudó a fundar en 1990 con el fin de desarrollar programas de vivienda apoyada para personas que viven con VIH. El Sr. Summers tiene una licenciatura en religión del Middlebury College.

Thelma E. Tupasi, es Presidenta y directora ejecutiva de la Tropical Disease Foundation, una fundación científica privada sin fines de lucro dedicada al control y manejo de enfermedades infecciosas tropicales de importancia para la salud pública. La Srta. Tupasi también fue copresidenta fundadora del Mecanismo de Coordinación de País del Fondo Mundial en Filipinas. Renunció a ese puesto cuando la Tropical Disease Foundation se convirtió en el principal beneficiario de cinco proyectos del Fondo Mundial; dos subvenciones para la tuberculosis, dos para el VIH/SIDA y una para la malaria. La Srta. Tupasi ha estado involucrada activamente en programas de investigación y servicio. El DOTS-Plus para el manejo de MDR-TB, que ella inició en el Centro Médico Makati, fue el primer proyecto piloto DOTS-Plus que aprobó el Comité Luz Verde. Actualmente, es presidenta del Grupo de trabajo sobre MDR-TB de STOP TB Partnership.

Diana Weil es asesora senior de políticas en el Departamento para detener a la tuberculosis en la OMS. La Srta. Weil ha trabajado desde 1989 en el control de la tuberculosis con ministerios de salud de países de América Latina, África y Asia. Después de trabajar en la sede de la OMS a inicios de la década de 1990, fue funcionaria del programa para la tuberculosis de la Organización Panamericana de la Salud, y luego especialista senior secundaria de salud pública en la OMS y punto de referencia para temas de tuberculosis en el equipo de Salud, Nutrición y Población en el Banco Mundial. Ha realizado análisis sobre suministro de fármacos para la tuberculosis, asignación de prioridades en investigación operativa, reforma de sistemas de salud y control de enfermedades, financiamiento de donantes en tuberculosis y uso de habilitadores e incentivos en el control de la tuberculosis. Ha sido miembro de comités que diseñaron los mecanismos de coordinación y financiamiento de Global TB Drug Facility, Stop TB Strategy y Stop TB Partnership.

Anandi Yuvaraj es la funcionaria senior del programa India HIV/AIDS Alliance. En este puesto, la Srta. Yuvaraj ha tenido una función vital para ampliar las respuestas políticas y sociales a la epidemia, mientras demuestra a nivel profesional y diplomático las necesidades y objetivos de las comunidades locales. Hasta hace poco tiempo, también se desempeñaba como representante de la Junta del Fondo Mundial en comunidades que viven con VIH/SIDA, tuberculosis y malaria. Desde 2003, la Srta. Yuvaraj ha dirigido la delegación de comunidades, que tiene el compromiso de llevar las voces y las necesidades de la gente que vive y que se ve afectada por las tres enfermedades a las deliberaciones y los comités de la Junta del Fondo Mundial. También es miembro del comité asesor nacional del capítulo de la International AIDS Vaccine

Initiative en India, el Indian Council of Medical Research y la Indian National AIDS Control Organization. Además, se desempeña como miembro del comité directivo, asesorando el desarrollo de las estrategias nacionales para la fase III del National AIDS Control Program en India. Por último, es miembro activo de la International Community of Women Living with HIV/AIDS y de otros grupos internacionales.