



fmam FONDO PARA EL MEDIO AMBIENTE MUNDIAL
INVERTIMOS EN NUESTRO PLANETA

GEF/ME/C.39/3

25 de octubre de 2010

Reunión del Consejo del FMAM
16 a 18 de noviembre de 2010
Ciudad de Washington

Punto 8 del temario

REPUESTA DE LA ADMINISTRACIÓN AL EXAMEN DEL FONDO PARA LA TIERRA DEL FONDO PARA EL MEDIO AMBIENTE MUNDIAL

(Informe preparado por la Secretaría del FMAM)

ÍNDICE

Introducción	1
Conclusiones	2
Recomendaciones	6

INTRODUCCIÓN

1. El presente informe es la respuesta de la administración al documento GEF/ME/C.39/2, *Review of The Global Environment Facility Earth Fund* (Examen del Fondo para la Tierra del Fondo para el Medio Ambiente Mundial), preparado por la Oficina de Evaluación del FMAM. La Secretaría del FMAM ha elaborado esta respuesta de la administración con información suministrada por los organismos del FMAM. No obstante, se han indicado las cuestiones respecto de las cuales alguno de los organismos del FMAM tiene una opinión diferente o no está de acuerdo con las conclusiones de la Secretaría del FMAM.
2. El examen ha puesto de relieve muchas de las dificultades que se plantearon en la implementación del Fondo para la Tierra durante los últimos tres años. La Secretaría del FMAM está de acuerdo con la importancia asignada en el examen al análisis de la evolución del Fondo para la Tierra desde la propuesta inicial de una Iniciativa de Asociación Público-Privada (IAPP) presentada al Consejo del FMAM como parte del programa de trabajo de junio de 2007. Este es el punto crítico que dio origen al posterior debate sobre la participación del sector privado en el FMAM-4. En comparación con las expectativas detalladas en esta propuesta inicial, es indudable que el Fondo para la Tierra no ha tenido un buen desempeño.
3. La IAPP/Fondo para la Tierra se concibió a fines de 2006 y principios de 2007 como una iniciativa transformadora que permitiría forjar una plena asociación con el sector privado en múltiples niveles: a nivel de un fondo fiduciario central, a nivel de las plataformas y a nivel de los proyectos. Se pretendía que fuese mucho más que un “proyecto piloto” y se diseñó de manera tal de asignar al sector privado un papel preponderante en la estructura de gobierno¹, pues se consideró que este aspecto era fundamental para promover las inversiones del sector privado en el fondo fiduciario de la IAPP. También se diseñó para propiciar la colaboración directa con el FMAM en su conjunto, en vez de las relaciones tradicionales a través de cada proyecto, con la intermediación de alguno de los organismos del FMAM.
4. El examen de la IAPP y el Fondo para la Tierra pone de manifiesto las dificultades que se afrontaron al emprender esta iniciativa transformadora. En vez de la junta fuerte, encabezada por el sector privado, y los comités directivos de las plataformas que había previsto la Secretaría, después de las negociaciones con los Miembros del Consejo y los organismos del FMAM se creó una junta que solo cumplía funciones de asesoramiento. Los proyectos debían ser aprobados mediante procedimientos simplificados, pero tras las objeciones planteadas por algunos Miembros del Consejo, se aprobó un procedimiento menos simplificado. De igual modo, la Secretaría del FMAM había previsto establecer un fondo fiduciario central para la IAPP con el Depositario del FMAM, pero teniendo en cuenta las inquietudes planteadas por Miembros del Consejo y por el Depositario (en razón de las vinculaciones con el sector privado), la Secretaría concertó un acuerdo con la Corporación Financiera Internacional (IFC) para que se desempeñara como depositario.
5. Otra diferencia fue que si bien la Secretaría había previsto que organizaciones no gubernamentales (ONG) y fundaciones podían actuar como organismos de gestión de

¹ El órgano rector de la IAPP sería la Junta de la IAPP, en la cual la mitad de los miembros debía pertenecer al sector privado. Los Comités Directivos de las Plataformas debían estar integrados por inversionistas del sector privado a nivel de la plataforma.

plataformas del Fondo para la Tierra, la IFC y el Banco Mundial no eran de la misma opinión. Estas opiniones se analizan más adelante en el presente documento pero, en definitiva, dos ONG que estaban interesadas en actuar como organismos de gestión de plataformas se vieron obligadas a asociarse con dos organismos del FMAM en plataformas que ellas habían desarrollado. Mientras que la Secretaría consideraba que la IAPP/Fondo para la Tierra era una iniciativa transformadora, semejante a un programa a nivel de toda la institución, los Miembros del Consejo, el Banco Mundial y la IFC consideraban que había sido aprobada como un “proyecto piloto”. El Consejo también debe tener presente que se llevaron a cabo negociaciones durante casi un año para avanzar desde la aprobación del Resumen del proyecto de IAPP por el Consejo (junio de 2007) a la ratificación por la Directora Ejecutiva en mayo de 2008. El resultado final se asemeja más a un mecanismo para conceder financiamiento a proyectos individuales para el sector privado de los organismos del FMAM que a una plena asociación con el sector privado.

6. Si bien el FMAM no ha realizado avances suficientes para forjar una plena asociación con el sector privado, se observan algunos logros en el marco del Fondo para la Tierra, especialmente cuando se lo compara con experiencias anteriores en el seno del FMAM. El Fondo para la Tierra es la primera iniciativa de todo el FMAM orientada a lograr la participación del sector privado. Pudo asignar la totalidad de sus recursos —US\$50 millones— a plataformas en un amplio espectro de sectores, que en algunos casos fueron muy innovadoras. La Junta del Fondo para la Tierra constituye el primer caso en la historia del FMAM en el que se asignó a representantes del sector privado un papel, aunque acotado a funciones de asesoramiento, en los programas y proyectos del FMAM. Para comprender los desafíos que afrontó el Fondo para la Tierra, el Consejo también debería tener en cuenta las dificultades para trabajar con el sector privado generadas por la crisis financiera internacional durante los últimos dos años y medio.

CONCLUSIONES

7. En general, la Secretaría del FMAM coincide con las conclusiones formuladas en el examen en el sentido de que la implementación del Fondo para la Tierra no alcanzó todos los objetivos ambiciosos en lo referente a forjar una alianza transformadora con el sector privado.

Primera conclusión: El Fondo para la Tierra no alcanzó su objetivo.

8. La Secretaría está de acuerdo en que el Fondo para la Tierra no alcanzó aspectos importantes de su objetivo inicial, conforme se propuso originalmente al Consejo². El FMAM tuvo que reducir sus ambiciones iniciales respecto de la participación del sector privado en la estructura de gobierno del Fondo para la Tierra y la intervención de otras entidades que no fuesen los 10 organismos del FMAM en calidad de organismos de gestión de plataformas. Tampoco fue posible, por lo menos en el tiempo disponible, que el Fondo atrajera aportaciones o

² El Banco Mundial y la IFC hacen notar que el examen podría haber incluido una clara presentación del objetivo al que se hace referencia. Como se mencionó anteriormente, hubo grandes cambios entre la propuesta de la IAPP de 2007 y la configuración y forma del Fondo para la Tierra que efectivamente aprobó el Consejo en 2008, antes de la ratificación por la Directora Ejecutiva. Es posible que estos cambios generaran percepciones equivocadas o expectativas diferentes, y si se hubieran aclarado, la eficacia del Fondo para la Tierra podría haber sido mayor. Dado que en el examen se llegó a la conclusión de que los objetivos del Fondo para la Tierra no eran claros, el Banco Mundial y la IFC consideran un tanto excesivo afirmar que el Fondo no alcanzó su objetivo.

inversiones del sector privado a nivel del fondo fiduciario. No es probable, empero, que entidades del sector privado estén dispuestas a contribuir al Fondo dadas las limitaciones de su junta.

9. Inicialmente, la Secretaría propuso centrarse en plataformas con la finalidad de promover la colaboración directa con importantes actores del sector privado de una manera estratégica que permitiera asignar los recursos a temas concretos o nuevas tecnologías. La Secretaría deseaba reemplazar la focalización en los proyectos aplicada en el pasado. Si bien algunas plataformas se centran en un solo sector o tema —por ejemplo, el proyecto de financiamiento para la protección de las cuencas hidrográficas, del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), y el proyecto relativo a la industria del cacao, del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA)—, la gran mayoría se asemeja a proyectos individuales. La plataforma de la IFC también era más abierta que el concepto original de plataforma.

10. Se puede considerar que la asignación de los recursos del Fondo para la Tierra, por valor de US\$50 millones a cinco plataformas fue un logro, como también lo fue la participación del sector privado en la junta del Fondo, aunque cabe reconocer que en este respecto no se cumplieron las ambiciones iniciales. El hecho de que el FMAM no pudiera dejar atrás su enfoque tradicional centrado en los organismos para avanzar hacia una relación plena y más directa con el sector privado demuestra únicamente que afronta dificultades institucionales en este respecto.

Segunda conclusión: Aunque el Fondo para la Tierra se concibió y debía crearse como un fondo, con el tiempo se convirtió en un mecanismo de donación.

11. La Secretaría del FMAM coincide ampliamente con esta conclusión. Aunque existen diversos matices de interpretación respecto de la definición del término “fondo”, es evidente que el resultado final del Fondo para la Tierra fue marcadamente diferente a la idea inicial, que entrañaba una asociación más directa con el sector privado e incluía un fondo que podía aceptar aportaciones de entidades del sector privado y fundaciones y realizar inversiones utilizando en gran medida instrumentos no consistentes en donaciones. Es indudable que el sector privado no realizó aportaciones al fondo.

12. Casi todas las inversiones en las que se utilizan instrumentos no consistentes en donaciones corresponden a la plataforma de la IFC, que invierte utilizando instrumentos de participación directa y subordinados en un fondo de capital de riesgo para una tecnología limpia. La plataforma del Banco Mundial y Conservación Internacional también incluye inversiones en un fondo que generará reflujos. Otras plataformas, empero, recurren al financiamiento en forma de donaciones. En total, el financiamiento en forma de donaciones representa cerca de la mitad del financiamiento otorgado por el Fondo para la Tierra. Se requerirá un esfuerzo concertado para incrementar el uso de instrumentos no consistentes en donaciones en el futuro.

Tercera conclusión: El Fondo para la Tierra comprometió los US\$50 millones asignados en cinco plataformas en poco más de dos años, pero lo hizo recurriendo a las operaciones habituales del FMAM.

13. Teniendo en cuenta que hubo grandes retrasos en la negociación de algunos aspectos del Fondo para la Tierra, y que se produjo la crisis financiera, que redujo la demanda de inversiones, consideramos que se debe asignar más importancia al hecho de que el FMAM logró programar los recursos del Fondo en cinco plataformas. También consideramos que algunas plataformas son muy novedosas. Como se señaló en el examen, la cartera de la IFC invierte en mercados de frontera y crea nuevos instrumentos de evaluación, mitigación y gestión de riesgos. La plataforma del BID y The Nature Conservancy combina servidumbres ecológicas con financiamiento de los sectores público y privado para la protección de las cuencas hidrográficas de una manera novedosa e innovadora, y se diseñó de manera tal de posibilitar su repetición en toda la región donde opera el BID.

14. La conclusión de que las operaciones del Fondo para la Tierra se concentraban principalmente en torno a las operaciones de los organismos del FMAM es correcta. La Secretaría del FMAM consideraba que el Fondo para la Tierra era una oportunidad para forjar asociaciones más directas con actores del sector privado, así como con ONG y fundaciones. La Secretaría coincide con el párrafo 109 del examen en que esas asociaciones directas se podrían haber forjado. El Reglamento de la Junta del Fondo para la Tierra del FMAM, aprobado por el Consejo del FMAM en 2009, contiene una clara definición de “organismo de gestión de plataformas”, a saber: “un organismo del FMAM, ONG o fundación con normas fiduciarias que cumplen los requisitos establecidos por el FMAM y que ha sido identificado en una plataforma aprobada por el Consejo como el órgano responsable de gestionar todas las inversiones de esa plataforma de conformidad con las prioridades estratégicas, la estructura de gobierno y los procedimientos operacionales del Fondo para la Tierra del FMAM”. El Banco Mundial y la IFC no estuvieron de acuerdo con la Secretaría respecto de esta cuestión³. Dos ONG que propusieron plataformas tuvieron que asociarse con dos organismos del FMAM.

Cuarta conclusión: La participación del sector privado, que fue el fin para el que se creó el Fondo para la Tierra, quedó relegada en su mayor parte al nivel de los proyectos.

15. Estamos de acuerdo en que el Fondo para la Tierra logró implicar al sector privado primordialmente a través de los proyectos que financiaba. Para formular los planes relativos a la IAPP/Fondo para la Tierra, la Secretaría del FMAM solicitó información a un amplio espectro de entidades del sector privado. La Secretaría trabajó activamente para lograr la participación del sector privado en el fondo fiduciario y en las plataformas. A pesar del gran interés inicial de los asociados del sector privado, los retrasos en la puesta en marcha del Fondo (hasta mediados de 2008) y los cambios en su estructura solicitados por el Consejo y algunos organismos del FMAM dieron lugar a que el FMAM adoptara un enfoque más usual de implicar al sector privado a nivel de los proyectos. De todos modos, la Secretaría del FMAM logró constituir la junta del sector privado del Fondo para la Tierra, que constituye una relación más directa con el sector privado.

Quinta conclusión: Las expectativas respecto del cofinanciamiento y los reflujos no fueron realistas.

³ La IFC, en calidad de Depositario del Fondo para la Tierra, y el Banco Mundial no estaban de acuerdo en que las ONG se desempeñaran como organismos de gestión de plataformas sin una aprobación explícita del Consejo y sobre la base de las normas fiduciarias del FMAM.

16. No estamos de acuerdo con las conclusiones relativas al cofinanciamiento. Si bien es cierto que el Fondo para la Tierra no atrajo cofinanciamiento a nivel del Fondo, sí lo atrajo a nivel de las plataformas y los proyectos. Como se señaló en oportunidad de la ratificación por la Directora Ejecutiva, ese cofinanciamiento podía provenir de varias fuentes, entre ellas organismos del FMAM y entidades del sector privado. Aparentemente, en el examen se considera que tan solo las aportaciones de empresas privadas constituyen cofinanciamiento⁴. Hubiese sido más claro que el examen incluyera un claro cuadro consolidado de compromisos de cofinanciamiento, pero incluso si se aplica la definición incluida en el examen, el cofinanciamiento supera los US\$150 millones que se requerirían en virtud de la relación 3:1 concertada inicialmente.

17. Consideramos que el énfasis asignado a los reflujos en el documento del proyecto sobre el Fondo para la Tierra podría haber generado expectativas poco realistas en la Oficina de Evaluación. Lo cierto es que el FMAM no estableció una tasa de rendimiento de referencia para el Fondo para la Tierra. La Secretaría entendía que las inversiones del Fondo se realizarían en condiciones concesionarias y que los reflujos previstos al Fondo serían relativamente mínimos. El Fondo para la Tierra se creó con el propósito de probar nuevas modalidades. Si en algunos casos era posible otorgar un préstamo en condiciones concesionarias o realizar una inversión en capital social, se consideraba que la operación era ventajosa pues el reflujo al Fondo para la Tierra podía servir para financiar inversiones futuras y reducir la carga de recapitalización que soportaría el Fondo Fiduciario del FMAM en el futuro.

Sexta conclusión: El Fondo para la Tierra no comunicó claramente su objetivo en forma interna o externa, y tampoco hubo un plan para aprender de la experiencia, tanto del propio Fondo como de terceros o del FMAM.

18. A raíz de los retrasos en la aprobación del Fondo para la Tierra, la Secretaría centró la atención en identificar oportunidades de proyectos viables en las que el Fondo pudiera invertir y demostrar su valor. El FMAM llevó a cabo actividades de divulgación para brindar información sobre el Fondo a un amplio espectro de actores del sector privado, los organismos del FMAM y ONG. Como prueba, cabe citar el hecho de que tres importantes ONG lograron establecer plataformas orientadas al sector privado.

19. Estamos de acuerdo en que la segunda etapa del Fondo para la Tierra, si se emprende, deberá asentarse en dos pilares clave: un claro plan de comunicación y un plan de gestión de los conocimientos más adecuado.

Séptima conclusión: La estructura de gobierno y gestión del Fondo para la Tierra tenía varias deficiencias, que se pusieron de manifiesto en la etapa de implementación.

⁴ El Banco Mundial y la IFC consideran que los proyectos financiados por el Fondo para la Tierra del FMAM todavía se están implementando y en muchos casos se encuentran en las etapas iniciales. Consiguientemente, las conclusiones relativas a impactos tales como el cofinanciamiento, los reflujos y el aprendizaje son prematuras y no corresponde formularlas. En el examen tampoco se ha entendido el cofinanciamiento conforme se define en las aprobaciones de las plataformas, donde las aportaciones de cada organismo o entidad (a nivel de la plataforma y el proyecto) también se contabilizaron como cofinanciamiento. Estas cifras no se incluyen en el examen y, en consecuencia, el cofinanciamiento parece menor que el efectivamente obtenido.

20. Si el Fondo para la Tierra se reestructura para una segunda etapa, estamos de acuerdo en que se requerirá una estructura de gobierno y gestión más adecuada. La Secretaría del FMAM impulsó una iniciativa transformadora, que permitía forjar una relación más estrecha entre el sector privado y el FMAM en su conjunto, no tan solo a nivel de los organismos. Como se estableció en los documentos de 2007, se preveía que la gestión operacional del Fondo para la Tierra estaría en manos de la Secretaría del FMAM. Empero, debido a que se aprobó en forma de un proyecto, el Banco Mundial y la IFC no opinaban del mismo modo que la Secretaría respecto de algunos aspectos del emprendimiento, lo que generó confusión respecto de las funciones y responsabilidades.

RECOMENDACIONES

21. El FMAM se encuentra en un momento crítico en lo que respecta a sus relaciones con el sector privado y consideramos que el Consejo debe tomar una decisión importante. Puede respaldar el tipo de asociación que se planteó en junio de 2007 —con un fondo fiduciario central en el que el sector privado participa en la estructura de gobierno y puede atraer recursos privados, procedimientos de aprobación simplificados y plataformas temáticas transformadoras— o puede acotar las ambiciones para el FMAM y adoptar un enfoque más tradicional por proyectos.

22. El primer planteamiento entrañaría reestructurar el Fondo para la Tierra con una junta decisoria que incluya a representantes del sector privado en su estructura de gobierno. La Secretaría estaría autorizada para gestionar el fondo, desempeñarse como secretaria de la junta y solicitar recursos a los contribuyentes del sector privado que deseen participar⁵. Además, colaboraría con los organismos del FMAM y los nuevos asociados que se acreditaran en virtud de las normas propuestas en el marco del párrafo 28 del Instrumento Constitutivo⁶ en la creación de plataformas del Fondo para la Tierra y su gestión.

23. La alternativa sería no reestructurar el Fondo para la Tierra. Los US\$80 millones asignados en la reposición de recursos del FMAM-5 para la participación del sector privado se podrían utilizar como un mecanismo de incentivo para movilizar otros recursos del FMAM, entre ellos las asignaciones de los países en el marco del Sistema para la Asignación Transparente de Recursos (SATR), para financiar proyectos del sector privado. En las respuestas a las recomendaciones analizamos diversos aspectos de estos enfoques.

Primera recomendación: El Consejo debería solicitar a la Secretaría del FMAM que lleve a cabo una revisión del Fondo para la Tierra para su segunda etapa.

24. Esta es una de las dos respuestas posibles a las conclusiones formuladas en el examen, pero la Secretaría considera que el Consejo debería establecer claramente en qué consiste la reestructuración del Fondo para la Tierra⁷. La Secretaría respalda la reestructuración del Fondo si

⁵ En este caso, el Banco Mundial considera que será necesario analizar y discutir nuevamente las cuestiones relativas a la situación institucional y jurídica que dieron origen a la actual estructura institucional.

⁶ Véanse los documentos GEF/C.39/7 y GEF/C.39/8, en los que se proponen normas y un sistema para acreditar a nuevos asociados como organismos en el marco del párrafo 28. En estos documentos se propone que estos organismos se denominen “organismos asociados del FMAM”.

⁷ El Banco Mundial y la IFC recomiendan que todas las opciones (los mecanismos actuales, las opciones propuestas en el examen, así como la respuesta de la administración) sean analizadas en forma exhaustiva por el Consejo del

el Consejo está de acuerdo en que será parte de una iniciativa audaz para forjar una asociación sólida y más directa con el sector privado. Este tipo de asociación entraña considerar que la iniciativa no es solamente un proyecto piloto individual. Deberá tener su propio fondo fiduciario, una estructura de gobierno que incluya al sector privado y procedimientos de aprobación simplificados. Estamos convencidos de que los posibles asociados del sector privado desean asumir una plena participación, un equipo de gestión que preste atención, constante y atentamente, a las necesidades del sector privado, y opciones de implementación que sean muy flexibles y se adapten a esas necesidades.

25. Si el Consejo no respalda este planteamiento, no existe la certeza de que un Fondo para la Tierra reestructurado sentará los cimientos estratégicos que el FMAM necesita para intensificar su relación con el sector privado. Como alternativa, los organismos podrían proponer proyectos del sector privado para su financiamiento, que sería aprobado por el Consejo aplicando un único proceso de aprobación en forma rotatoria similar al que se utiliza actualmente para los proyectos del Fondo para la Tierra. La Secretaría formularía normas para usar la asignación de US\$80 millones destinada al sector privado como un mecanismo de incentivos, con el objeto de movilizar asignaciones indicativas para los países en el marco del SATR.

Segunda recomendación: Redefinir los objetivos, el nicho y los obstáculos de mercado del Fondo para la Tierra.

26. Si el Consejo aprueba un Fondo para la Tierra reestructurado semejante al primer planteamiento, la Secretaría presentará una estrategia del sector privado en la reunión del Consejo que se celebrará en la primavera de 2011, que contendrá un plan integral para el Fondo para la Tierra en el que se establecerán claramente sus objetivos, estrategia, estructura de gobierno y otras normas. Durante la elaboración del plan, la Secretaría se contactaría sistemáticamente con posibles asociados del sector privado para pedir su opinión y evaluar los niveles de compromiso. Si el Consejo decide adoptar el segundo planteamiento (la alternativa), la Secretaría presentará un plan para utilizar los US\$80 millones asignados a actividades del sector privado como un mecanismo de incentivos.

Tercera recomendación: Establecer con claridad el acceso al Fondo para la Tierra reestructurado.

27. En cualquiera de las dos opciones antes mencionadas, la Secretaría del FMAM recomienda que las nuevas entidades acreditadas como organismos asociados del FMAM en el marco del párrafo 28 del Instrumento Constitutivo tengan acceso a los recursos del FMAM asignados a actividades del sector privado.

28. Si el Consejo decide reestructurar el Fondo para la Tierra de la manera audaz recomendada en el primer planteamiento, la Secretaría estaría dispuesta a establecer un sistema a través del cual las entidades del sector privado podrían presentar expresiones de interés para crear plataformas del Fondo. La Secretaría del FMAM tendría que idear un modo de vincular a

FMAM, especialmente en lo que respecta a las limitaciones prácticas, las capacidades, los costos y los beneficios de cada opción. Los mecanismos de gestión y aplicación se deberán derivar del acuerdo sobre la nueva orientación y el nuevo nicho.

los proponentes de plataformas con los organismos del FMAM o los organismos asociados del FMAM, que estarán encargados del seguimiento y la supervisión del uso de los recursos del Fondo para la Tierra. Es posible que se requieran consorcios de entidades del sector privado y organismos asociados del FMAM para solicitar la implementación de plataformas del FMAM.

Cuarta recomendación: Fortalecer la gestión del Fondo para la Tierra.

29. La Secretaría está de acuerdo con la recomendación de que la gestión operacional de la segunda etapa del Fondo de la Tierra debería quedar en manos de la Secretaría del FMAM y coincide en que se debería fortalecer la gestión⁸. Sería necesario contratar personal apropiado; se debería asignar un presupuesto administrativo adecuado, y sería preciso reforzar las actividades de seguimiento, evaluación y gestión de los conocimientos. La Secretaría, el Banco Mundial, la IFC y el Depositario del FMAM tendrían que analizar y concertar un mecanismo apropiado de gestión financiera.

⁸ El PNUMA considera que el examen de la Oficina de Evaluación debería haber incluido, para su consideración por el Consejo, una tercera opción con respecto a la gestión de la segunda etapa del Fondo para la Tierra: la gestión del Fondo por una entidad del sector privado. Se requeriría la atenta supervisión del Consejo del FMAM para verificar que se cumplan los objetivos y las normas de rendición de cuentas del FMAM. Se podrían aprovechar las enseñanzas derivadas de los fondos existentes gestionados por el sector privado.