

## Definición de Mecanismos de Pago en Esquema PPS Aplicado a Hospitales Públicos.



Mérida, Yucatán, a 22 de enero de 2010

# Principios clave en PPS de Hospitales

- Consideramos que los factores principales que han contribuido al éxito de los PPS son:
  - Un ***Mecanismo de Pago*** bien estructurado y alineado con los intereses del Sector Público y Privado, además de que debe lograr que el proyecto sea financiable.
  - Un contrato que considera cuidadosamente provisiones de pago y define los ***Pagos Mensuales por Servicio***
  - Un ***Régimen de Penalidades*** que incluyen deducciones financieras por falta de servicio y/o calidad y falta de disponibilidad
  - ***Transferencia y Distribución de Riesgos apropiada*** entre el sector público y privado, con el fin de alcanzar el máximo Valor por el Dinero para el Sector Público

# Mecanismo de Pago

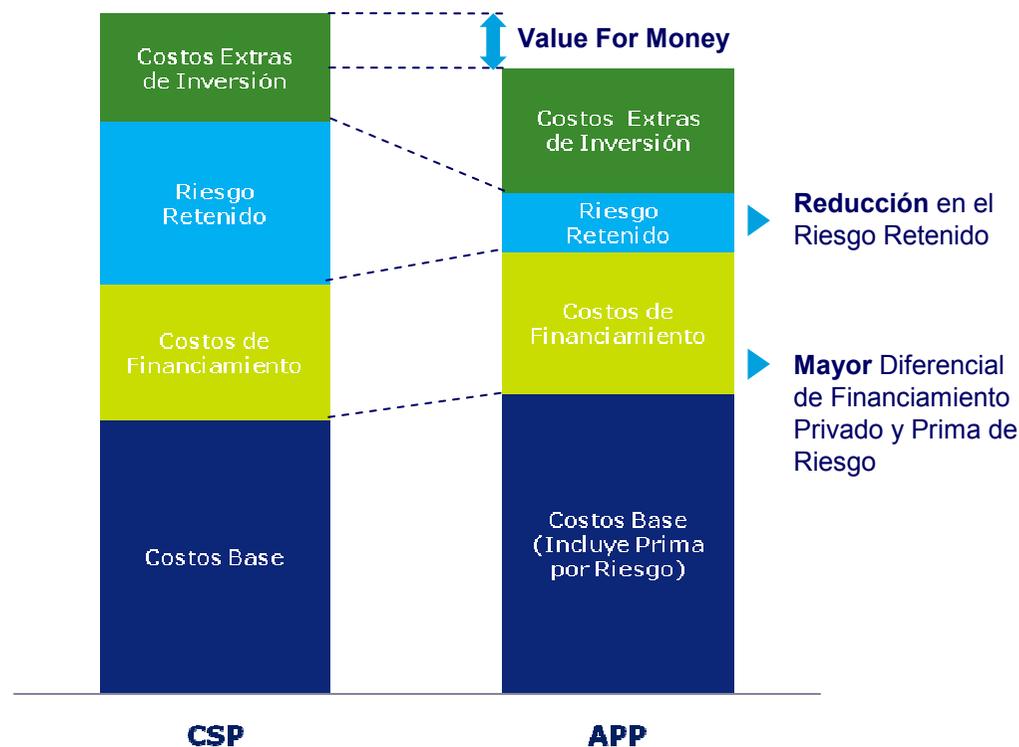
- El Mecanismo de Pago es el resultado del Análisis Financiero, del “Valor por el Dinero “ y de una apropiada Distribución de Riesgos y Responsabilidades.
- El **Mecanismo de Pago** está al **centro** de un Contrato de Prestación de Servicios (**PPS**), ya que será a través de éste como se remunere, total o parcialmente, al proveedor del servicio, a lo largo del contrato, basado en el diseño y distribución de riesgos del PPS.
- Un error en la estructuración de la fórmula del Mecanismo de Pago podría traer problemas serios a la parte contratante y/o al prestador de servicio y puede inclusive volverlo inoperante / inviable.

# Valor por el Dinero (VFM)

## Ejemplo Ilustrativo

- El Valor por el Dinero es alcanzado cuando el costo con riesgo ajustado de proveer un servicio bajo un modelo APP es menor que el costo con riesgo ajustado de un modelo público tradicional

Modelo #1 – Método tradicional (Comparador del Sector Público ‘CSP’)	Modelo #2 – Modelo APP – Pago Sombra Ajustado
Los costos totales estimados que se usarían en el modelo tradicional de desarrollo de infraestructura	Los costos totales estimados que se usarían con la alternativa de Pago Sombra Ajustado



# Distribución y Transferencia de Riesgos

## Panorama general

- La tabla siguiente muestra de forma general las distintas categorías de riesgo y su distribución, basado en el análisis del contrato de un proyecto de hospitales.
- La matriz de riesgos completa incluye aproximadamente **decenas de riesgos individuales** que son analizados específicamente para cada proyecto.

Categoría de Riesgo	Sector Público	Sector Privado
Política Pública / Estrategía	Mayores Riesgos	Pocos Riesgos
Diseño	Programa Funcional	Responsable por revisar errores en diseño, conflictos u omisiones
Condiciones del Sitio /Medio Ambiente	Riesgo geotécnico, ambiental y arqueológico	Conocimiento de las condiciones geotécnicas y ambientales
Construcción	Condiciones desconocidas que impacten en los tiempos y costos del proyecto	Todos los otros riesgos de construcción: Daños, Defectos, Deficiencias, Errores, Seguridad
Equipamiento	Definición de necesidades	Riesgo en selección, adquisición ,coordinación e instalaciones
Permisos y Autorizaciones	Pocos riesgos	Permisos y autorizaciones municipales y estatales , además de las de construcción, requerimientos de ocupación, etc.
Terminación y entrada en operación	Pocos riesgos	Riesgos (Ejem: Deficiencias) que retrasen el inicio e operaciones
Ciclo de Vida y Residual	Pocos riesgos	Mantenimiento preventivo y no planeado (Ejem: Cambio en tecnología o vicios ocultos)
Operación	Eventos de Gobierno, Riesgo de demanda, Cambio en los requerimientos de servicio	Disponibilidad de instalaciones y desempeño

# Mecanismo de Pago

# Mecanismo de Pago

¿Qué es un Mecanismo de Pago?

- Es parte del contrato de servicios del proyecto con el cual, la dependencia del Sector Público responsable, **paga** al socio privado **por el suministro del servicio** contratado.
- La parte contractual define las penalizaciones en caso que el desempeño sea por debajo de los estándares establecidos para los “**entregables de servicio**”.

# Mecanismo de Pago

¿Para qué sirve el Mecanismo de Pago?

- Es una **herramienta para penalizar** (con deducciones y *acumulación de fallas*) al Socio Privado por un **servicio deficiente**, de baja calidad y/o por la **falta de disponibilidad** incluye:
  - Deducciones económicas por bajo desempeño y ajustadas en el pago mensual por servicio
  - *Puntos por fallas acumulativas para establecer medidas precautorias y de monitoreo*
- Administra riesgos, incentivando al inversionista privado a cumplir con los estándares establecidos en el contrato
- **No es un instrumento para que el Sector Público compense por pérdidas en ingresos**

# Mecanismo de Pago

Los hospitales entran en la categoría de Mecanismo de Pago basado en disponibilidad cuando:

- El **sector privado** tiene la **responsabilidad** de asegurar que las instalaciones estén **disponibles** para su uso
- Los pagos se basan en la disponibilidad del servicio, satisfacción de los estándares pre-establecidos e inflación estimada; y
- Son establecidos pagos estables y constantes para el Sector Público

# El Mecanismo de Pago

## Pagos Mensuales por Servicio

- Pagos mensuales por servicio son hechos para cubrir los costos de capital (construcción, transacción y costos financieros) y gastos operativos a lo largo del contrato.
- Pagos mensuales por servicio son sujetos a ajustes por:
  - Bajo desempeño, volumen (para cualquier activo fijo y/o servicio que varia de acuerdo con el volumen de usuarios: Ejem: Materiales y suministros)
  - Uso de energía arriba y/o abajo de lo definido en el contrato y/o cambios en los precios de energía
  - Cambios en los costos de seguros
  - Cambios en los costos de la fuerza laboral sindicalizada (centralmente negociada)

=

-

+

+/-

+/-

+/-

+/-

Pagos Mensuales	Pagos continuos a través de la vida del proyecto Pagos escalados por cambios en la inflación
Pago por Servicio Anual/12	Pagos para servicios de capital de construcción, financiamiento, y transacción Pagos por servicio para cubrir costos operativos y de mantenimiento
Deducciones	Fallas en disponibilidad Fallas en servicio Fallas en calidad
Pagos a lo largo del proyecto	Otros pagos establecidos a lo largo del proyecto ajustado por inflación
Energía	Ganancias y Pérdidas por uso de energía /Riesgo de consumo: Compartidos Riesgo de precio: Sector público
Fuerza Laboral	Ajuste por acuerdos laborales
Seguros	Basado en análisis comparativo anual
Análisis comparativo de mercado	Sujeto a solicitud de innovación Los servicios ya establecidos no son comparados

# Diferentes Perspectivas

## México

### Pago Mensual:

- + Pago mensual ajustado por inflación y días trabajados
- Deducción por irregularidades no corregidas
- Deducciones por fallas de calidad
- = Monto a pagar al sector privado

### **El sector privado cotiza, adquiere, instala y mantiene el equipo médico**

Los consultorios sólo se utilizan para atender citas de pacientes de la Secretaría de Salud

Los ingresos provenientes de actividades indirectas (zona comercial, estacionamientos, etc.) son registrados por la Secretaría de Salud

El análisis *Value for Money* se lleva a cabo durante la elaboración del proyecto ejecutivo

## Perspectiva Canadiense

### Pago Mensual:

- + Pago mensual ajustado por inflación y días trabajados
- Deducciones por falta de servicio
- Deducciones por fallas no corregidas
- Deducciones por fallas de calidad
- +/-Eficiencia energética
- +/-Eficiencia en seguros
- + Ajustes por volumen
- = Monto a pagar al sector privado

### **El sector público adquiere el equipo y el sector privado lo instala y lo mantiene**

Construir una torre de consultorios en los excedentes de terreno donde los doctores puedan llevar a cabo consulta privada

Al sector privado se le permite explotar excedentes de terreno y con esos ingresos se compensan los pagos mensuales incrementando el *Value for Money*

El análisis *Value for Money* se aplica en tres fases:

- Durante el proyecto ejecutivo
- Durante la selección del licitante ganador
- Durante el cierre financiero

# Ejemplo – Ontario, Canadá

# Ejemplo – Ontario, Canadá

## Régimen de Penalidades: Deducciones y Puntos por Fallas

- Deducciones en los pagos por servicio mensuales (PSM) van a ser la consecuencia en el fallo de entregables (Disponibilidad, Calidad en el servicio, etc.)
- **Deducciones en el bajo desempeño jamás debería exceder el 100% del PSM**



- En el **inicio del contrato** (a los 90 días aprox. de la conclusión de la construcción) se pueden establecer **cláusulas de no deducción** por fallas en el servicio, pero las deducciones por disponibilidad se hacen desde el primer día. ( Al inicio de los PPS eran de 6 a 9 meses)

# Ejemplo – Ontario, Canadá

## Tiempos de Respuesta y Rectificación

- Se incurre en una deducción cuando el Proveedor de Servicio falla en responder y/o rectificar la falla dentro de los tiempos de respuesta y rectificación.
- Los tiempos de Respuesta y Rectificación pueden variar, dependiendo de la severidad del evento.

<b>Tabla 1: Tiempo de Respuesta y Rectificación de Mecanismo de Pago</b>				
<b>Categoría</b>	<b>Definición</b>	<b>Tiempo de Respuesta</b>	<b>Tiempo de Rectificación</b>	
			<b>No Violación en las Condiciones de Disponibilidad</b>	<b>Violación en las Condiciones de Disponibilidad</b>
Inmediato	Cualquier evento considerado un problema de seguridad de vidas o lo suficientemente grave como para causar una perturbación significativa en la operación, daños económicos, medioambientales, heridos o muerte	15 minutos	1 horas	4 horas
Urgente	Cualquier evento que pueda causar problemas funcionales si no es atendido rápidamente, o que pueda ocasionar alguna emergencia si no es remediado. Servicios Ad Hoc que requieran una atención rápida para evitar problemas en la operación o una emergencia si no es remediado.	30 minutos	4 horas	24 horas
Rutinario	Cualquier evento que no sea perjudicial y no cause problemas operativos significativos	2 horas	4 horas	7 días

# Ejemplo – Ontario, Canadá

## Deducciones por Fallas en Disponibilidad

- Deducciones por Fallas en Disponibilidad emergen cuando las **condiciones de disponibilidad no son cumplidas** (Seguridad, Accesibilidad, etc.) y el Prestador del Servicio **falla en rectificar** la situación en los **tiempos pre-establecidos**.
- La metodología para **calibrar** las deducciones por Fallas en Disponibilidad se **basa en categorías**:
  - A cada **Unidad Funcional** del Hospital le es asignada un número en base a la **importancia** de la misma.
  - A cada **categoría** le es asignada una **deducción** financiera **específica**, sujeta a un índice.

Ejemplo:

Categoría	Deducción
10	\$100
9	\$80
8	\$62
7	\$50
6	\$40

Categoría	Deducción
5	\$30
4	\$25
3	\$20
2	\$15
1	\$10

# Ejemplo – Ontario, Canadá

## Deducciones por Servicio y Calidad

- Fallas por Servicio y Calidad son identificadas en las tablas de indicadores y estándares de desempeño de “entregables”, categorizadas en Mayor, Medio y Menor.
- Se puede incurrir en las Fallas por Servicio y Calidad de la siguiente manera:
  - Fallas en **Calidad** : Falla en entregar un reporte a tiempo
  - Falla en el **Servicio**: Falla en responder “ad hoc” una solicitud de mantenimiento de instalaciones

# Ejemplo – Ontario, Canadá

## Puntos por Fallas

- Más allá de deducciones financieras, el Mecanismo de Pago incluye penalidades llamadas Puntos por Fallas.
- **Los Puntos por Fallas se acumulan al mismo tiempo que las deducciones financieras.**
- La acumulación de Puntos por Fallas en el servicio, tiene consecuencias que desencadenan una serie de acciones escaladas por parte del Sector Público. Lo anterior está incluido en el contrato.

	Fallas en Servicio y Calidad	Fallas en Disponibilidad
Mayor	20	20 Puntos por Fallas por cada sesión que la Unidad no está disponible
Medio	6	
Menor	2	

# Ejemplo – Ontario, Canadá

## Consecuencias de los Puntos por Fallas

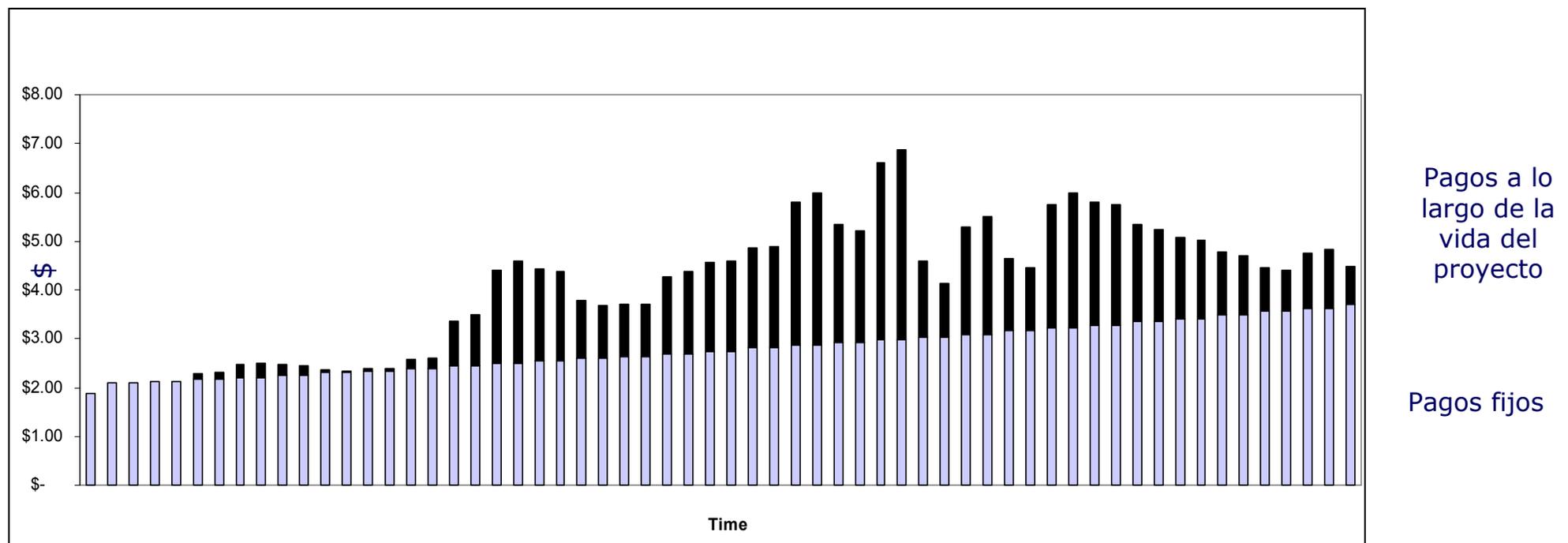
Existen consecuencias por acumulación de Puntos de Fallas, las cuales serán escaladas de la siguiente manera:

- Por cada uno de los servicios
  - Aviso precautorio
  - Incremento en el Monitoreo
  - Se ejercen los derechos de cambio de operador, en su caso y/u otras soluciones dependiendo el problema y el contrato
- De todos los servicios
  - Recisión de contrato

# Ejemplo – Ontario, Canadá

## Pagos a los Largo del Proyecto

- Existen otros pagos a lo largo del proyecto, diferentes a los pagos mensuales y anuales, enfocados a inversiones de capital para reposición de mobiliario, instalaciones, etc.
- Son importantes por sus implicaciones:
  - Posible menor/mayor Valor Presente Neto
  - Importancia del Plan Integral del Proyecto



# Ejemplo – Ontario, Canadá

## Riesgo de Energía Compartido

- El Sector Público toma el Riesgo del Precio de Energía y el Riesgo de Consumo es compartido entre las partes.
- La carga base es establecida en el periodo inicial de 2 años comenzando 3 meses después de la fecha de término de la obra.
- Los datos de la carga base son usados para establecer en “Objetivo Anual de Energía”
- Cada año el consumo es medido contra el “Objetivo Anual de Energía” definiendo que:
  - Consumo entre 97% y 103% del objetivo = Riesgo del Sector Público
  - Consumo entre 87% y 97% del objetivo = Ganancias divididas en 50 y 50 %
  - Consumo entre 103% y 113% = Pérdidas divididas en 50 y 50 %
  - Una variación extrema necesita una revisión independiente

# Ejemplo – Ontario, Canadá

## Otros componentes

- Ajustes en Fuerza Laboral
  - Ajustando tarifas de fuerza laboral por negociaciones colectivas
- Seguros
  - Análisis comparativo anual (Benchmark), para ajustes en precios de mercado
- Análisis comparativo de mercado (Benchmark) de tecnologías y servicios
  - Puede ser incorporado como Addendum al contrato

# Posibles Innovaciones a Considerar

# Posibles Innovaciones a Considerar

## Mercados Financieros Actuales

- La actual crisis ha requerido innovaciones por parte de los gobiernos, para la atracción de inversionistas a los proyectos de infraestructura.
- Algunas de las innovaciones implementadas en proyectos actuales en otros países incluyen:
  - Entrega de propuestas en dos pasos (Técnica y Financiera)
  - Reconsideración de la estructura de capital de los proyectos (considerando el nivel de fondeo del gobierno)
  - Revisión de previsiones de refinanciamiento
  - Protocolos de reevaluación del proyecto entre el periodo del concurso y el cierre financiero

# Posibles Innovaciones a Considerar

## Otras Oportunidades para Generación de Ingresos

- Es importante para los inversionistas en hospitales considerar otras oportunidades de generación de ingreso en los proyectos.
- Otras formas de generar ingresos son:
  - Plusvalía en el desarrollo de terrenos
  - Estacionamiento
  - Integración de unidades de entretenimiento para pacientes y/o visitantes
  - Habitaciones con servicios extras
- Lo anterior con el fin de aumentar el Valor por el Dinero para el Sector Público

# Reflexiones

# Reflexiones

- Es importante mencionar que **cada mercado es diferente y no hay un mejor Mecanismo de Pago que otro**. Dependerá del perfil y estructura de gobierno, finanzas públicas, cultura, inversionistas locales, sofisticación del mercado financiero por mencionar algunos.
- Es necesario que los **Mecanismos de Pago tengan cierta flexibilidad** para asegurar que se puedan ajustar a lo largo del proyecto.
- Los mercados de **PPS evolucionan** con el tiempo, perfeccionándose cada día.
  - De nuestra experiencia en otros mercados, el diseño de PPS Hospitalarios evoluciona dentro de los mismos y no necesariamente igual que otros mercados.
  - Ejemplos de esto son: Reducción de tolerancias, incremento de transparencia, mejoras en administración y monitoreo de contratos, instalación inicial de equipamiento, etc.

**Deloitte.**