



**TERCER ENCUENTRO TÉCNICO  
SOBRE LA ESTRUCTURACIÓN DE PROYECTOS DE ASOCIACIÓN  
PÚBLICO-PRIVADA**

**“La experiencia en los niveles y estándares  
de desempeño del Hospital del Bajío en  
Guanajuato: el punto de vista del  
financiador”**

**Carmen Santamaría Guasch**

**BID/PIAPPEM**

**20, 21 y 22 de enero de 2010**

**Mérida, Yucatán.**

# Índice

## Antecedentes

Explicación del proyecto

Resultados

Conclusiones



# Antecedentes

## Objetivos de la presentación

- Explicar el rol y responsabilidades del supervisor de operación (como delegado del financiador)
- Cómo abordar un proyecto de supervisión de operación
- Caso práctico Hospital Regional de Alta Especialidad del Bajío



# Antecedentes

## Datos generales del proyecto

- El 10 marzo de 2005, la **Secretaría de Salud**, a través de la *Dirección General de Desarrollo de la Infraestructura Física*, inicia un procedimiento de licitación pública internacional para la prestación de servicios denominado **“Hospital Regional de Alta Especialidad de El Bajío y Unidad de Apoyo”**.
- El 7 de noviembre, tras la evaluación de las propuestas concursantes, se declara ganador del concurso a la empresa **Acciona S.A.**
- Con el fin de financiar la operación, Acciona celebra un contrato de crédito con **BBVA – Bancomer**
- A su vez, BBVA – Bancomer encarga al **Consortio Hospitalario de Cataluña** actuar como **supervisor de la operación** prestada por Acciona



# Antecedentes

## ¿Por qué un supervisor de operación?

- En un esquema PPS, el adjudicatario percibe los pagos por los servicios prestados en función de **parámetros de calidad y cumplimiento** previamente definidos por los contratos del proyecto.
- Con el fin de realizar el seguimiento de los servicios prestados por Acciona y su adaptación a los criterios requeridos, BBVA – Bancomer necesita contar con un **Supervisor de Operación y Mantenimiento**.
- Con la información proporcionada por el supervisor de operación, **el financiador se protege** ya que puede tomar acciones preventivas y oportunas ante cualquier riesgo de operación.



# Antecedentes

## Consortio Hospitalario de Cataluña

- El Consorcio Hospitalario de Cataluña (en adelante, CHC) es una **entidad pública** que **agrupa el 80% de organizaciones / instituciones de salud de Cataluña** y **gestiona un importante número de centros proveedores** (unidades de atención primaria, hospitales de agudos, hospitales de larga estancia, residencias asistidas para la tercera edad, etc.) del sistema público de salud.
- El CHC desarrolla actividades de **asistencia técnica** (consultoría), **formación** y **gestión en el sector salud**.
- En México trabajamos desde el año 2000, tanto con **instituciones de salud públicas** (Secretaría de Salud, IMSS, ISSSTE, diversas Secretarías de Salud Estatales, ISSEMYM, CIDE, etc.) como **privadas** (DICIPA, BBVA – Bancomer, La Salle, etc.)



# Índice

● Antecedentes

● **Explicación del proyecto**

● Resultados

● Conclusiones



# Explicación del proyecto

## Objetivos

- BBVA – Bancomer, como empresa financiadora, encarga al Consorcio Hospitalario de Cataluña, experto en gestión hospitalaria, que realice la Supervisión de Operación y Mantenimiento durante 5 años. La ejecución de este proyecto implica la elaboración periódica de los siguientes informes:
  - ✓ **Validación del presupuesto anual de operación y mantenimiento**
  - ✓ **Revisión trimestral de los costos de operación y mantenimiento**
  - ✓ **Presentación de informe anual de operación y mantenimiento**
  - ✓ **Revisión de solicitud de modificaciones al presupuesto**
  - ✓ **Revisión de estado físico y de conservación del edificio, instalaciones y equipos**





# Explicación del proyecto

## Instrumentos (1)

- Para la instrumentación del contrato, el 8 de octubre de 2007 se celebró un **contrato de fideicomiso** de administración, fuente de pago y garantía entre el Hospital, Acciona, BBVA – Bancomer y BBVA- Bancomer Servicios cuyo objetivo es proteger al banco del riesgo intrínseco que supone haber realizado el financiamiento del proyecto
  - Entre otros puntos, el fideicomiso administra los cobros, mismos que entrega a Acciona previa aprobación del presupuesto por parte del supervisor
- Asimismo, los principales instrumentos de trabajo del supervisor son:
  - **Apéndice 1 del Anexo 9 de las bases de licitación**: establece detalladamente los requerimientos del servicio que debe ofrecer Acciona en todos los ámbitos de la operación



# Explicación del proyecto

## Instrumentos (2)

- **Presupuesto anual** presentado por Acciona
- **Cuentas trimestrales** presentadas por Acciona
  - ✓ **Incidencias / Penalizaciones** por incumplimiento de los niveles de servicio
- **Análisis de la operación** con base en la experiencia de nuestros hospitales, con el fin de garantizar la inexistencia de riesgos para la concesión



## Metodología

### 1 Validación del presupuesto anual de operación y mantenimiento

- **Se solicita información a todas las áreas del hospital** operadas por Acciona, que se complementan con **entrevistas con personal clave**, todo ello con el fin de entender los criterios de cálculo utilizados para elaborar el presupuesto de todas las cuentas contables de servicios generales
- Esta información **se contrasta con el conocimiento propio del entorno hospitalario así como con información propia** de centros gestionados por CHC.
- Se desarrolla un informe cuyo objetivo es la validación del presupuesto.

### 2 Revisión trimestral de los costos de operación y mantenimiento

- **Análisis de desviaciones** de las diferentes partidas con respecto al presupuesto aprobado

## Metodología

2

### Revisión trimestral de los costos de operación y mantenimiento (cont.)

- **Análisis de causas** (imputables al entorno o la gestión) que permiten establecer la relevancia de cada partida y en su caso permiten identificar riesgos y penalizaciones, así como alternativas de actuación.
- Los informes contemplan la **información acumulada** de los trimestres anteriores, de forma que el informe del último trimestre adjunta información del cierre del ejercicio

3

### Informe anual de Operación y Mantenimiento

- Comparación del presupuesto con el cierre real del ejercicio: **análisis de desviaciones** y profundización en el **análisis de causas**
- **Análisis detallado de la operación,** para identificación de posibles riesgos

# Explicación del proyecto

## Metodología

4

### Revisión y Validación de Modificaciones al Presupuesto

- Este informe se realiza siempre que las causas de desviación son justificables y se evalúan sus efectos sobre el resultado previsto

5

### Revisión anual del estado físico y de conservación del edificio, instalaciones y equipo del hospital

- Este informe permite identificar incidencias y riesgos, en su caso, comprobar el estado en que se encuentran
- Se realiza una **visita de inspección** con el fin de revisar los diferentes componentes



# Índice

- Antecedentes
- Explicación del proyecto

- **Resultados**

- Conclusiones



# Resultados

## Principales logros (1)

- CHC ha supervisado la operación desde la apertura del hospital en 2007
- Se ha emitido un **informe anual de validación del presupuesto** (2008, 2009 y 2010) **garantizando a BBVA – Bancomer que el monto solicitado es adecuado para cada partida**
- Se han **analizado y validado las modificaciones solicitadas al presupuesto** por Acciona, **informando a BBVA – Bancomer sobre la pertinencia de las mismas**
- Se ha **analizado detalladamente la ejecución del presupuesto de forma trimestral**, teniendo en cuenta de forma particular las incidencias / penalizaciones o partidas que no se han ejecutado como estaban previstas. **Este informe ha permitido a BBVA – Bancomer conocer el apego de las cuentas al presupuesto.**



# Resultados

## Principales logros (2)

- Se ha aportado en todos los informes un **análisis de operación con el fin de prevenir posibles riesgos futuros**
- Se ha emitido un **informe anual** (2008, 2009 y 2010) **sobre el estado físico y de conservación del edificio, instalaciones y equipo del hospital** **que informa a BBVA – Bancomer sobre el estado de las garantías del crédito**





# Índice

- Antecedentes
- Explicación del proyecto
- Resultados
- **Conclusiones**



# Conclusiones



- Durante toda la ejecución del contrato, el Supervisor de Operación **ha provisto al BBVA – Bancomer de la información necesaria para garantizar protección a los riesgos intrínsecos del financiamiento** con base en el **conocimiento de gestión hospitalaria** y al **análisis detallado de la operación y las cuentas de la concesión.**



# Conclusiones

**¡Gracias por su atención!**

[csantamaria@chc.es](mailto:csantamaria@chc.es)

**DHC** Consultoria i Gestió  
Consorci Hospitalari  
de Catalunya

