

ALIANZAS PÚBLICO-PRIVADAS

+ SALUD



Inversión en tecnología para aumentar
la cobertura y calidad de los servicios



ÍNDICE

1. Prólogo	4
2. Introducción	6
3. Nosotros: BID Invest	8
4. Esquemas de participación público-privada para la adquisición y gestión de tecnologías en salud	9
5. Factores de éxito de APP	14
6. Cómo trabaja el equipo de APP de BID Invest	16
7. Casos de éxito	18
8. Llamada a la acción: Más y mejor inversión hacia el sector de la salud	23

Alianzas público-privadas + salud Inversión en tecnología para aumentar la cobertura y calidad de los servicios

Este reporte ha sido preparado por Ricardo De Vecchi, Jefe de Alianzas Público-Privadas, Servicios de Asesoría y Financiamiento Mixto, BID Invest; Paloma Alonso, Consultora externa; Alejandra Durán y Paula Castillo, Oficiales de Sinergias Público-Privadas, Departamento de Estrategia y Efectividad en el Desarrollo, BID Invest; Mauricio Ayala, Consultor, Servicios de Asesoría y Financiamiento Mixto, BID Invest; y Cristina Simón, Jefa de Infraestructura Social, BID Invest.

Edición: Olga Mayoral, Consultora, BID Invest

Diseño: Lulo Lab

BID Invest, miembro del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo (BID), es un banco multilateral de desarrollo comprometido a promover el desarrollo económico de sus países miembros en América Latina y el Caribe a través del sector privado. BID Invest financia empresas y proyectos sostenibles para que alcancen resultados financieros y maximicen el desarrollo económico, social y medio ambiental en la región. Con una cartera de US\$12.100 millones en activos bajo administración y 329 clientes en 21 países, BID Invest provee soluciones financieras innovadoras y servicios de asesoría que responden a las necesidades de sus clientes en una variedad de sectores.

BID Invest, mayo 2019.

1 PRÓLOGO



En los últimos veinte años, el gasto en salud pública en América Latina y el Caribe ha aumentado. Sin embargo, las proyecciones reflejan que no se va a alcanzar el nivel de los países desarrollados hasta 2100, según el Fondo Monetario Internacional¹. En la región persiste una necesidad de inversión tanto en cantidad como en calidad en el sector de la salud, que necesita ser abordada para garantizar servicios de salud de primer nivel.

¿Por qué es urgente? En primer lugar, por el envejecimiento poblacional. En 2030, la población mayor a 60 años representará un 17% del total, y se espera que esta cifra alcance el 25% en 2050². Además, el crecimiento en los padecimientos crónicos es preocupante. Por ejemplo, uno de cada diez latinoamericanos tiene diabetes y dado el alto nivel de obesidad combinada con una baja propensión por la actividad física, se prevé que esta cifra se incremente substancialmente³.

Para responder a la demanda creciente de servicios médicos, es necesario incrementar los niveles de inversión hasta al menos un 6% del Producto Interno Bruto (PIB), porcentaje recomendado por la Organización Panamericana de la Salud⁴. Hoy, seis países de la región destinan más de este porcentaje, mientras que ocho dedican entre el 2 y el 4% y los países restantes están por debajo de estos números, según reporta dicha institución.

La brecha de financiamiento y la falta de eficiencia en la inversión de los gobiernos de América Latina y el Caribe hacia el sector de la salud se da en un contexto de fuertes restricciones fiscales. De este modo, la inversión privada se vuelve vital para fomentar el crecimiento. Chile y México, y más recientemente Perú y

Colombia, ven en las Asociaciones Público-Privadas (APP) una opción no solamente para atender la brecha, sino también para generar transferencia de conocimiento, e impulsar el uso de nuevas tecnologías.

En BID Invest estamos convencidos de que el impulso a la inversión privada en el sector de la salud es prioritario para el desarrollo regional y para trabajar en pos del Objetivo de Desarrollo Sostenible N3, Salud y Bienestar. Desde el equipo de APP, dentro de Servicios de Asesoría y Financiamiento Mixto, apoyamos a clientes públicos y privados en la estructuración de proyectos de APP: a los primeros en el diseño de procesos de licitación para aumentar la bancabilidad y a los segundos en la postulación de iniciativas privadas. Por otro lado, desde el equipo de Infraestructura Social dentro de la División de Infraestructura y Energía, ofrecemos financiamiento a empresas interesadas en invertir en el sector.

Este estudio forma parte de nuestro compromiso de sensibilizar sobre esta problemática, y compartir lecciones aprendidas y casos de éxito que promuevan más y mejor inversión hacia el sector de la salud.

Jaime García Alba

Jefe de Servicios de Asesoría y Financiamiento Mixto
BID Invest

¹ "Growing Pains: Is Latin America Prepared for Population Aging?" Fondo Monetario Internacional, 2018.

² Si lo que quieres es vivir cien años. Blog Gente Saludable. Banco Interamericano de Desarrollo (BID), 2018. <https://blogs.iadb.org/salud/es/si-lo-que-quieres-es-vivir-cien-anos/>

³ La Diabetes, una amenaza invisible para el desarrollo. Banco Mundial, 2017. <http://www.bancomundial.org/es/news/feature/2017/01/04/diabetes-invisible-threat-development>

⁴ ¿Cuáles son los países de América Latina que más y menos invierten en salud y con qué resultados? BBC Mundo, 2017. <https://www.bbc.com/mundo/noticias-41399983>

2 INTRODUCCIÓN



Pese a los importantes avances en el sector de la salud, en América Latina y el Caribe hay millones de personas sin acceso a servicios sanitarios integrales. Además, la falta de acceso afecta especialmente a las personas que viven en condiciones de mayor vulnerabilidad⁵.

La demanda de servicios de salud viene aumentando y cambiando dadas las tendencias de mayor esperanza de vida, nuevas enfermedades, aumento de las enfermedades crónicas, ausencia u obsolescencia de infraestructura y equipamiento en áreas deficitarias, y aumento en los requerimientos de los ciudadanos por mayor acceso a información, entre otros. Asimismo, los países están en constante búsqueda de nuevos modelos de gestión y financiación del sector con el objetivo de aumentar la eficiencia del gasto. Por otro lado, el desarrollo tecnológico abre la puerta a soluciones innovadoras para estos desafíos.

En este contexto, el equipamiento de alta tecnología de salud⁶ juega un papel fundamental en el diagnóstico temprano de enfermedades y su tratamiento. Sin embargo, los datos indican que en América Latina y el Caribe, Estados Unidos y Canadá, solo se diagnostica a la mitad de las personas con enfermedades crónicas no transmisibles⁷. De ellas, solo la mitad recibe tratamiento, que es eficaz en uno

de cada diez casos. Por otro lado, el uso de tecnologías para la detección temprana de cáncer de seno sugiere una reducción del 20% en la mortalidad asociada⁸ y la radioterapia es considerada necesaria para el tratamiento del 52% de los nuevos casos de cáncer y el 20% de las recaídas⁹.

En BID Invest, teniendo en cuenta las necesidades de salud y los beneficios del uso de las tecnologías además de las ventajas de involucrar la innovación y gestión del sector privado, analizamos esquemas de inversión privada que contribuyan a la adopción tecnológica para aumentar el acceso y calidad de los servicios de salud.

Este reporte describe esquemas de Alianza Público-Privada (APP) para la adquisición y gestión de equipamiento de alta tecnología. También ilustra ejemplos de su adopción con el objetivo de orientar sobre los factores de éxito y animar a los tomadores de decisión a contemplar diferentes alternativas para su implementación.

5 "Health in the Americas+". Organización Panamericana de la Salud (OPS), Organización Mundial de la Salud (OMS), 2017. <https://www.paho.org/salud-en-las-americas-2017/>

6 Se entiende por "equipamiento de alta tecnología de salud" aquel equipo de alto costo y de alta complejidad que debe ser utilizado por especialistas, requiere de instalaciones especiales y es de acceso restringido. Ejemplos: acelerador lineal, bomba de cobalto 60, braquiterapia automática, angiógrafo, equipo de neurocirugía, gammacámara, litotriptor, mamógrafo, microscopio de neurocirugía, PET-CT, resonancia magnética, tomógrafo.

7 "Health in the Americas+". OPS, OMS, 2017. <https://www.paho.org/salud-en-las-americas-2017/>

8 "WHO Position Paper on Mammography Screening". Organización Mundial de la Salud (OMS), 2014. www.paho.org/cancer

9 "The role of radiotherapy in cancer treatment". Delaney G et al. 2005. <https://doi.org/10.1002/cncr.21324>

3 | NOSOTROS

BID Invest, miembro del Grupo Banco Interamericano de Desarrollo (BID), es un banco multilateral de desarrollo comprometido a promover el desarrollo económico de sus países miembros en América Latina y el Caribe a través del sector privado. Diseñamos soluciones innovadoras de inversión y asesoramiento que generan y mantienen las mejores prácticas mundiales. Al mismo tiempo, estudiamos el mercado para apoyar decisiones de inversión mejor informadas.

Trabajamos para movilizar el potencial del capital privado con el objetivo de aumentar el desarrollo de los países de América Latina y el Caribe, incluyendo mediante esquemas de colaboración público-privadas. Como parte de nuestros segmentos de negocio prioritarios apoyamos la inversión en proyectos de infraestructura social, esto es, proyectos de salud e infraestructura educativa inclusiva y sostenible con participación privada. En concreto, en lo que se refiere a salud, movilizamos financiación para el desarrollo de hospitales y clínicas, la adquisición de equipos y la provisión de servicios de salud, enfocándonos especialmente en la medicina preventiva y de diagnóstico.

Además, a través de la Ventanilla Única de APP del Grupo BID, actuamos como un articulador de soluciones complementarias para el sector público y privado. La Ventanilla Única incorpora los esfuerzos del BID para atender las necesidades de fortalecimiento institucional y normativo de los países, así como la identificación de proyectos. Con servicios de asesoría, en BID Invest apoyamos la estructuración de contratos bancables y el proceso licitatorio, completando el ciclo con la oferta de instrumentos de financiamiento que se adecuan a las necesidades específicas de cada proyecto y movilizándolo recursos adicionales del sector privado.

8

4 | ESQUEMAS DE PARTICIPACIÓN PÚBLICO - PRIVADA PARA LA ADQUISICIÓN Y GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS EN SALUD

El sector público puede utilizar varios mecanismos para la adquisición y gestión de equipamiento de alta tecnología en salud con participación del sector privado. Estos esquemas se pueden dividir en dos categorías. Por un lado, están los más tradicionales que involucran compra pública tradicional, modelo “llave en mano” y pago por arrendamiento (leasing o renting), que suelen ser de corto plazo. Por otro lado, existen esquemas de APP que involucran una distribución de riesgos entre el sector público y privado para la provisión y el mantenimiento de tecnología a largo plazo.

El esquema de APP contempla un contrato entre el sector público y privado bajo el cual este último es responsable de la incorporación de la tecnología, su disponibilidad, mantenimiento, actualización y reposición. Dicho esquema puede contemplar la provisión de servicios de salud y el entrenamiento o capacitación del personal involucrado, así como incentivos a desarrollos tecnológicos conjuntos entre el sector público y privado. Los pagos de las APP pueden estar sujetos a indicadores de desempeño asociados a la calidad y disponibilidad del servicio ofrecido por el contratista.

9

Los esquemas de APP pueden contribuir a la innovación tecnológica sanitaria y a la mejora de la disponibilidad de tecnologías que respondan a las necesidades de salud de la población. Dichas asociaciones permiten que el sector público y privado compartan los costos y los riesgos que se generan durante el ciclo de vida de un dispositivo médico¹⁰.

Las APP tienen el potencial de reducir los costos de operación e incrementar la rentabilidad económica de las inversiones y la calidad de los servicios prestados, mediante el aprovechamiento de la especialización, innovación y gestión más eficiente del socio privado, que contribuye a mejorar la relación costo-efectividad de los servicios.

¹⁰ Dispositivos médicos: la gestión de la discordancia. Un resultado del proyecto sobre dispositivos médicos prioritarios. Organización Mundial de la Salud (OMS), 2012. <https://apps.who.int/iris/handle/10665/44868>

A continuación, se describen diferentes modalidades de APP bajo las cuales el sector privado puede proveer equipamiento médico de alta tecnología:

1. APP socio tecnológico

2. APP concesión del servicio

3. Compra Pública Innovadora (CPI)

1. APP socio tecnológico



Descripción

El esquema de APP socio tecnológico contempla la contratación del sector privado para la provisión de un servicio integral de equipamiento de largo plazo. Esto implica que el contratista o “socio tecnológico” asume tanto los riesgos de disponibilidad como de financiación del equipamiento contratado. Además, es responsable de la dotación, mantenimiento y actualización o renovación de este durante la vigencia del contrato. La entidad contratante define el alcance de compra y realiza pagos periódicos por la disponibilidad del equipamiento y servicio. Bajo este esquema no se contempla la provisión de servicios médicos (ej. exploraciones diagnósticas y tratamientos).



Aplicación

Se emplea fundamentalmente para la gestión integral del equipamiento o de los sistemas de información y telemedicina de las instituciones de salud. Su uso es recomendado cuando la entidad contratante tiene identificadas las necesidades de equipamiento, pero cuenta con conocimiento tecnológico o medios limitados para satisfacerla (ej. innovación en zonas urbanas en hospitales de alta complejidad). Bajo este esquema los proveedores externos pueden aportar a la entidad contratante su conocimiento, experiencia e información para apoyar la definición de las necesidades a contratar. Por ejemplo, pueden asesorar en la definición del equipamiento acorde con las necesidades, y proporcionar recomendaciones sobre el esquema más idóneo de mantenimiento y renovación.



Ventajas

Flexibiliza las relaciones entre el socio tecnológico y la entidad contratante, facilitando la búsqueda de soluciones a medida durante la duración del contrato. Asimismo, permite realizar la compra y adquisición de bienes y servicios con mayor flexibilidad.

2. APP concesión del servicio



Descripción

El esquema de APP concesión del servicio contempla la dotación tecnológica y su gestión integral y la prestación del servicio médico asociado, incluyendo la provisión de personal (de manera total o parcial). La entidad contratante realiza pagos por disponibilidad y calidad de los servicios prestados.



Aplicación

Generalmente se emplea en contextos donde hay dificultades para la provisión de equipos y carencias de personal capacitado para la prestación del servicio (ej. zonas rurales y geográficas dispersas o equipamiento que requiere profesionales no disponibles en el país). También se utiliza para generar un modelo referencial de gestión que puede ser utilizado como punto de partida para el resto de las instituciones y contribuir así a la optimización de los recursos de inversión.



Ventajas

Permite incorporar con mayor facilidad políticas de personal con convenios laborales específicos que contemplen la selección del personal más idóneo, facilita el desarrollo de sistemas de incentivos al personal basados en su desempeño, flexibiliza la adecuación de las jornadas laborales a la demanda y permite realizar la compra y adquisición de bienes y servicios con mayor flexibilidad.

3. Compra Pública Innovadora (CPI)



Descripción

El esquema de CPI consiste en la adquisición pública de un bien o servicio que puede o no existir en el momento de la compra, pero puede desarrollarse en un periodo de tiempo razonable. Bajo este esquema, la entidad contratante, habiendo identificado una necesidad particular de provisión, somete a concurso una propuesta de solución tecnológica. La CPI permite a la entidad contratante satisfacer una necesidad no cubierta mediante una solución innovadora, al tiempo que posibilita a las empresas desarrollar e introducir por primera vez en el mercado la tecnología y servicios requeridos. Los pagos se realizan por resultados y riesgo compartido.



Aplicación

Se emplea en contextos en los cuales no hay claridad sobre la solución tecnológica requerida para atender la necesidad identificada y/o se desea incentivar la innovación (ej. adquisición de plataformas de ultrasecuenciación). La CPI puede aplicarse tanto en las APP socio tecnológico como en las APP concesión del servicio.



Ventajas

Modelo de adquisición de alto impacto, ya que reduce el riesgo que asumen las empresas en la inversión en investigación, desarrollo e innovación (I+D+I) al tiempo que estas aseguran un cliente- la entidad contratante. Puede conllevar a desarrollos conjuntos, entre la administración pública y privada, que deriven en el registro de patentes conjuntas y transferencia de conocimiento.

TABLA: Diferencias en los esquemas para la adquisición y gestión del equipamiento en salud

	ESQUEMAS TRADICIONALES		APP
	Tradicional	Llave en mano / leasing / factoring	Concesión / socio tecnológico
Tipo	Adquisición de equipo	Obra + adquisición de equipo + instalación	Adquisición de servicio
Duración	Plazo corto	Plazo corto-medio	Plazo largo (mínimo 10 años)
Alcance	Equipo	Obra + equipo	Gestión integral
Innovación	Baja	Media	Elevada
Riesgos	Sector público	Sector público. Limitada transferencia al privado (periodo de garantía)	Transferencia de determinados riesgos al privado
Financiación	Pública presupuestaria	Inicial proveedor / Pública presupuestaria	Privada
Pago	Fijo	Fijo	Por disponibilidad y/o calidad
Empresa	Proveedor	Proveedor	Aliado estratégico

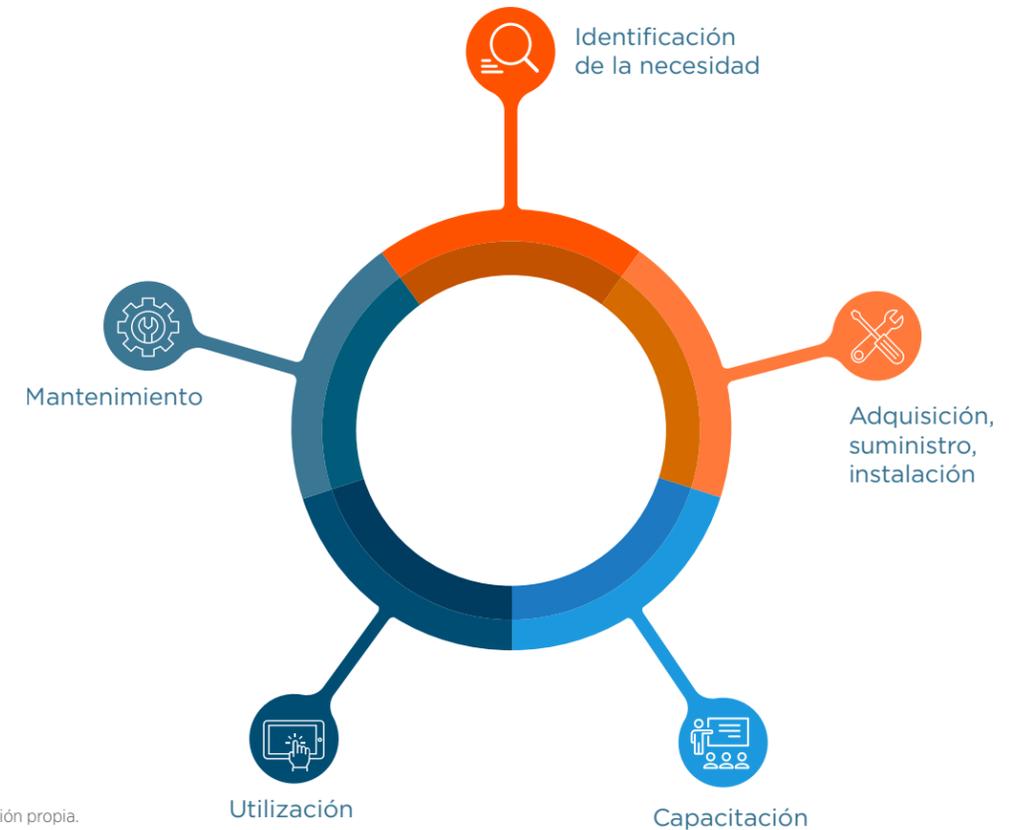
Fuente: Elaboración propia.

La gestión del equipamiento médico: clave para la efectividad de las inversiones

La gestión del equipamiento médico es fundamental para asegurar la efectividad de las inversiones realizadas y es a su vez uno de los problemas más apremiantes que enfrentan las instituciones de salud.

Independiente del esquema de adopción tecnológica utilizado, se deben incorporar provisiones para la gestión del equipamiento. Esto implica la necesidad de conocer la dotación tecnológica instalada para así identificar la inversión requerida, asegurar la capacitación adecuada y continua del personal que utiliza y realiza el mantenimiento de los equipos, implementar un esquema de mantenimiento integral de los equipos y establecer una planificación a corto y largo plazo de las inversiones destinadas a reposición y nuevos equipos.

FIGURA: Ciclo de la gestión del equipamiento



Fuente: Elaboración propia.

5 FACTORES DE ÉXITO DE LAS APP



Las APP son un instrumento para apalancar la participación privada en tecnologías que contribuyan a atender los desafíos de salud de América Latina y el Caribe. No obstante, sus óptimos resultados se materializarán en la medida en que se den las condiciones idóneas para su desarrollo. Estos son algunos de los factores que contribuyen al éxito de estos esquemas:

Adecuado entorno legislativo y regulatorio

Claridad en la normativa sectorial y regulación de estándares para la provisión de servicios, así como provisiones para la participación del sector privado y delimitación de responsabilidades.

Capacidad del sector público

Capacidad en el gobierno para identificar, diseñar, estructurar, licitar y gestionar este tipo de contratos. En paralelo al proceso de fortalecimiento institucional, los gobiernos pueden acudir a asesores externos.

Capacidad del sector privado

Experiencia, confianza y capacidad técnica y financiera para dar cumplimiento a las obligaciones contractuales con los estándares de desempeño deseados.

Riesgo compartido

Adecuada identificación y asignación de riesgos a la contraparte con la mayor capacidad para su gestión y generación de incentivos para la provisión de servicios con altos estándares de calidad.

Consistencia con la estrategia sectorial del país

Utilización de las APP como mecanismo complementario para ejecutar la estrategia de gobierno en el sector.

Espacio fiscal

Análisis adecuado de las potenciales contingencias fiscales derivadas de los proyectos de APP y dotación adecuada de las provisiones asociadas a dichas contingencias.

Voluntad política y respaldo de la ciudadanía

Respaldo político al modelo y adecuada información sobre sus ventajas a la ciudadanía, incluyendo esquemas de comunicación y rendición de cuentas. Las APP se deben implementar en un ambiente de consenso y colaboración.

6 | CÓMO TRABAJA EL EQUIPO DE APP DE BID INVEST

El equipo de APP, dentro de Servicios de Asesoría y Financiamiento Mixto de BID Invest, provee servicios de asesoría en la estructuración de proyectos bajo el esquema de APP. Estos servicios forman parte del portafolio de productos no financieros de BID Invest.

Preparamos y fortalecemos las estructuras jurídicas y financieras de proyectos APP. Lideramos y acompañamos los procesos licitatorios bajo los cuales se adjudicarán dichos proyectos, haciendo uso de la experiencia y liderazgo de la institución en el financiamiento de proyectos. Esta asesoría integral combinada con la experiencia de la institución permite generar proyectos APP robustos y bancables en los países de América Latina y el Caribe.

Asimismo, asesoramos al sector privado en el diseño de sus iniciativas de inversión en proyectos, mediante el desarrollo de propuestas que se presenten al sector público (iniciativas privadas) y que incorporen mecanismos financieros y jurídicos innovadores que permitan la inversión del sector privado en sectores no tradicionales con deficiencias en la atracción de capital.

SERVICIOS A CLIENTES DEL SECTOR PRIVADO

El apoyo del equipo de APP de BID Invest a las iniciativas privadas involucra el diseño e implementación de estrategias y estudios técnicos, financieros y socioambientales, los cuales son necesarios para presentar proyectos APP sólidos y bancables que permitan la movilización de recursos.

¿CÓMO OPERAMOS?



A través de la Ventanilla Única de APP del Grupo BID, con el propósito de brindar a nuestros clientes servicios que atiendan todo el proceso relacionado con la preparación de planes, políticas, proyectos y financiamiento. La Ventanilla Única permite canalizar a través de un punto de contacto las necesidades de nuestros clientes públicos y privados, y ofrece el portafolio de servicios que tanto el BID como BID Invest prestan en materia de APP, facilitando una atención eficiente e integral.

Por una parte, la Unidad de APP del BID provee servicios de desarrollo y fortalecimiento del mercado de APP mediante el apoyo en el diseño e implementación de marcos normativos e institucionales, la construcción de carteras de proyectos y desarrollo de manuales y procesos. Por otra parte, el equipo de APP de BID Invest provee acompañamiento y soporte a los gobiernos y entidades del sector privado para la estructuración de proyectos APP y apoyo de los procesos licitatorios.

TABLA: Servicios del equipo de APP de BID Invest para clientes públicos

Etapa de preparación de proyectos	Etapa de estructuración y licitación pública
Preparación de la debida diligencia técnica, legal y socio-ambiental	Diseño y redacción de los documentos de la licitación pública
Identificación de posibles participantes en la licitación pública y características requeridas	Asesoramiento en la implementación y desarrollo del proceso licitatorio a la autoridad contratante
Desarrollo del modelo financiero	Diseño y organización de sondeos de mercado y búsqueda de potenciales participantes y financiadores
Definición de la estructura APP adecuada para el proyecto	Asistencia a la autoridad contratante en el proceso licitatorio y selección del participante ganador

7 | CASOS DE ÉXITO

Los siguientes casos ilustran la aplicación de los diferentes esquemas de APP en la adopción de tecnologías de salud y factores de éxito asociados.

APP socio tecnológico

CASO 1

Contrato de APP para la provisión integral de equipamiento biomédico a dos nuevos hospitales públicos de la comunidad autónoma de Murcia en España, entre Siemens Healthcare y el Servicio Murciano de Salud (SMS).

Descripción: El contrato entre el SMS y Siemens incluye la dotación de equipamiento para dos hospitales, su mantenimiento, la formación de los usuarios durante la vida del contrato, la actualización y renovación de las aplicaciones, los insumos necesarios y la reposición. Los pagos están sujetos al cumplimiento de indicadores de calidad y disponibilidad.

Este contrato se llevó a cabo siguiendo un proceso de diálogo competitivo, común para contratos de alta complejidad que requiere que los candidatos, previamente seleccionados por la administración, contribuyan al proceso con su conocimiento y soluciones durante la fase de diálogo, con el fin de realizar un pliego de licitación que recoja las aportaciones más relevantes.

Fechas contrato: 2009-2024

ASPECTOS QUE APOYARON EL ÉXITO DEL PROYECTO

- Transparencia, objetividad y respeto de la confidencialidad** de los aspectos solicitados por las empresas participantes, que colaboraron en la elaboración de un pliego innovador. Como lección aprendida, se identificó que es útil que en la negociación del equipamiento se incluyan consultas con los jefes de servicios clínicos que son los usuarios finales.
- Importancia de la **disponibilidad del equipamiento** en los indicadores de éxito, de forma de garantizar la continuidad del funcionamiento del equipo y de incentivar respuestas adecuadas a necesidades durante la vida del contrato.
- Formación constante** de personal que utiliza los equipos, tanto con

capacitación por profesionales de Siemens en formato presencial, como por medio de e-learning, ayudando a una mejor eficacia en el uso de los equipos, así como en el reclutamiento de médicos especialistas.

4. Creación por parte del proveedor de una **oficina técnica de supervisión**, con un interlocutor único que se responsabiliza de la ejecución, seguimiento y evaluación del conjunto del proyecto. Dicha oficina da apoyo técnico a todo el proceso y supervisa el cumplimiento de los requisitos del contrato.

FIGURA:

APP socio tecnológico entre Siemens Healthcare y el Servicio Murciano de Salud



CASO 2

Alianza entre la Asociación Española de Socorros Mutuos (AESM) y Sistemas Genómicos (SG) para el desarrollo de medicina predictiva.

Descripción: Alianza estratégica de largo plazo, entre un socio industrial español (SG) y otro de carácter clínico asistencial y privado sin ánimo de lucro de Uruguay (AESM) para el desarrollo de la primera plataforma de análisis e interpretación clínica de datos de ultra-secuenciación genómica en Uruguay.

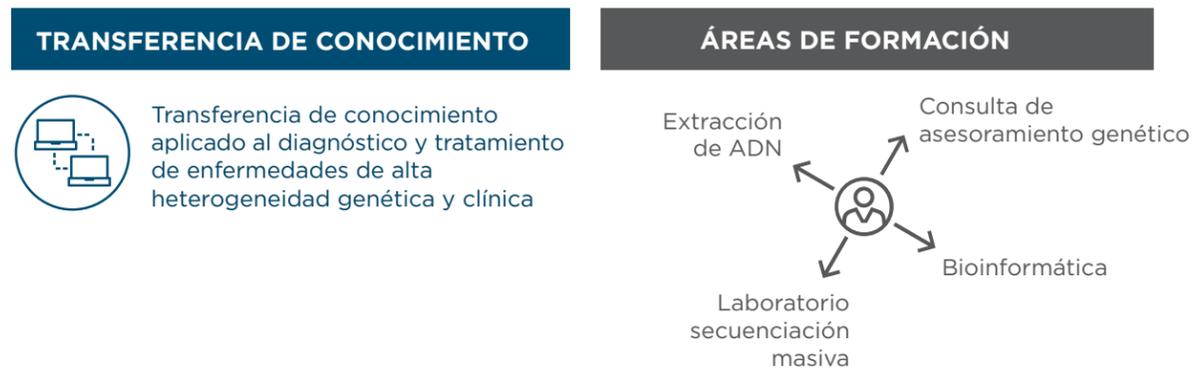
El contrato incluye el asesoramiento técnico de SG para la implantación de esta tecnología de vanguardia, la transferencia de conocimiento para su utilización (en Uruguay y España), el soporte técnico remoto durante todo el desarrollo del proyecto (siete años), el suministro de kit de pruebas genéticas de laboratorio y la participación conjunta en proyectos de I+D+I y el registro de patentes conjuntas en caso de producirse.

Fechas contrato: 2016-2023

ASPECTOS QUE APOYARON EL ÉXITO DEL PROYECTO

- Uruguay cuenta con un programa para enfermedades hereditarias monogénicas, el país progresivamente está incluyendo pruebas relacionadas en su cartera de prestaciones y el **modelo de medicina personalizada** facilita la inclusión de este tipo de tecnologías.
- La AESM tiene reconocido **prestigio clínico y científico**, que lo convirtió en un interlocutor clave para identificar y establecer las necesidades de la alianza.
- Habilidad de SG de desarrollar un **proyecto “a medida”** para las necesidades de AESM, incluyendo no sólo el suministro de kits sino también transferencia de conocimiento, apoyo y continuo asesoramiento técnico remoto e incorporación de tecnología de última generación.
- La inclusión de la posibilidad de desarrollar **proyectos de I+D+I** conjuntos y **acceso a redes de conocimiento**, asesoramiento para la generación de base de datos de enfermedades de alta heterogeneidad en Uruguay.
- La **formación de profesionales**, incluyendo a través del modelo “formador de formadores”, permitió la disponibilidad de profesionales para la incorporación de las tecnologías innovadoras. Una lección aprendida, sin embargo, es que en proyectos de esta índole es aconsejable solicitar al personal formado un compromiso de permanencia en el centro para rentabilizar su capacitación.

FIGURA: Transferencia de conocimiento como parte de la alianza entre la Asociación Española de Socorros Mutuos y Sistemas Genómicos



APP concesión del servicio



CASO 3

Construcción, rehabilitación, financiación, equipamiento e implementación de un nuevo centro de imagen diagnóstica en Chisinau, Moldavia, entre el gobierno de Moldavia y Magnific SRL.

Descripción: Contrato con la empresa proveedora nacional, Magnific SRL para renovar, construir, equipar y poner en marcha un nuevo centro de imagen diagnóstica y radioterapia dependiente del hospital público “IMSP Republican Hospital” de la República de Moldavia en Chisinau, por un periodo de 12 años. Esta fue la primera APP realizada en Moldavia¹¹.

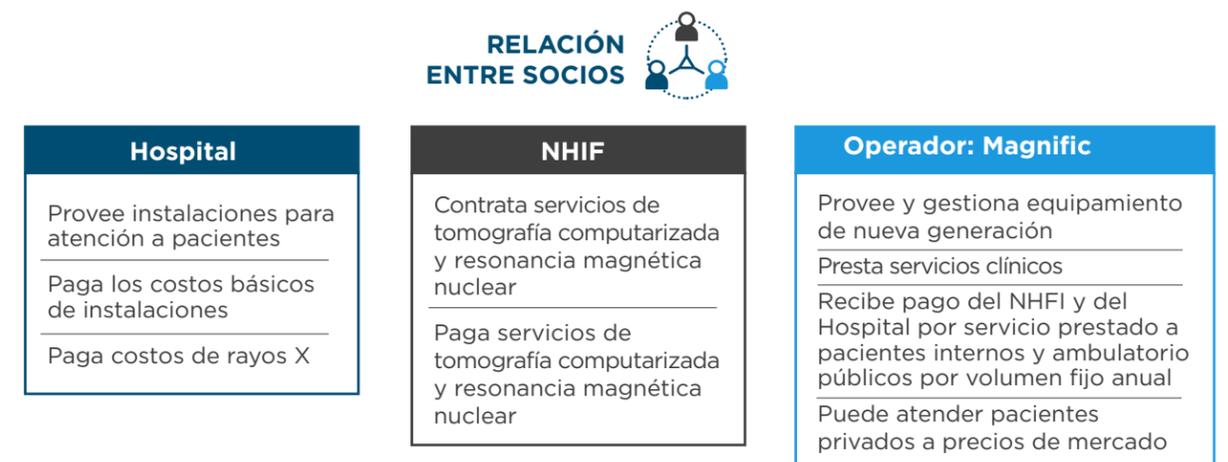
Fechas contrato: 2011-2023

ASPECTOS QUE APOYARON EL ÉXITO DEL PROYECTO

- Las **tarifas fueron ajustadas** a un nivel adecuado para la atracción de potenciales inversores; pues las pagadas por el fondo nacional de seguros (NHIF, por sus siglas en inglés) eran muy bajas para dar apoyo a un centro moderno de imagen diagnóstica. El cambio de las tarifas fue asumido en su mayoría por el gobierno.
- La **búsqueda de inversores**, y el proceso de licitación se realizó con el **asesoramiento, legal, técnico y financiero** de un actor con experiencia en esta modalidad de contratos (Corporación Financiera Internacional).
- El colaborador privado recibe un canon fijo** del NHIF por los servicios prestados y también puede prestar servicios a pacientes del sector privado a precios de mercado, permitiéndole percibir ingresos adicionales.

¹¹ El proyecto de imagen diagnóstica está actualmente operativo mientras que el centro de radioterapia se encuentra aún en proceso de realización. Mayo 2019

FIGURA: Relación entre socios de la APP para el nuevo centro de imagen diagnóstico en Chisinau, Moldavia





CASO 4

Concesión de servicios de laboratorio clínico en seis hospitales públicos en Madrid, entre el Servicio Madrileño de Salud y la empresa concesionaria BR Salud -sociedad formada por Unilabs (55%), empresa de diagnóstico clínico en Europa y grupo Ribera Salud (45%) empresa en el sector de las concesiones administrativas sanitarias en España.

Descripción: Proyecto pionero en España de concesión administrativa para la prestación de servicios de laboratorio clínico a seis nuevos hospitales. Los centros fueron construidos bajo la modalidad de concesión de obra pública y servicios de apoyo no sanitarios. Para brindar los servicios de laboratorio clínico, la sociedad concesionaria instaló un laboratorio central en el hospital de mayor tamaño (Infanta Sofía) y cinco laboratorios satélite o periféricos en los otros hospitales, conectados en red mediante sistemas de información.

Fechas contrato: 2009-2019

ASPECTOS QUE APOYARON EL ÉXITO DEL PROYECTO

1. Creación de una **red integrada de laboratorio clínico**, que ha permitido la centralización y procesamiento de un gran volumen de pruebas mediante técnicas automatizadas que generan economías de escala.
2. Incorporación de tecnología innovadora y costo-efectiva altamente automatizada de acuerdo con un **plan de inversión bienal que se ejecuta a lo largo del contrato** y que permite ahorro en tiempos para obtención de resultados.
3. El **apoyo de consultoría y gestión clínica** a los servicios ayuda a promover el uso racional de las pruebas de laboratorio clínico.
4. La creación de una **arquitectura informática de comunicación** permite consultas en tiempo real, realización de búsquedas, comunicación con otras bases de datos y unión con herramientas de análisis y explotación de datos para atender problemas y mejorar del conocimiento científico.
5. El esquema de **pagos per cápita** favorece la protocolización y evaluación clínica de la solicitud de pruebas analíticas, reduce la variabilidad de la práctica médica y mejora la calidad asistencial.

FIGURA:

Servicios de laboratorio clínico en seis hospitales públicos en Madrid



8

LLAMADA A LA ACCIÓN: MÁS Y MEJOR INVERSIÓN HACIA EL SECTOR DE LA SALUD

Las alianzas público-privadas aprovechan el capital y la experiencia del sector privado para mejorar la provisión de servicios de salud, con importantes ganancias en eficiencia e innovación. Para desarrollar un proyecto de APP eficiente en el sector de la salud, es necesario:

- 1 **Contar con los elementos básicos.** Antes de definir si un proyecto de infraestructura social debe o no ser desarrollado a través de una APP, es deseable que se cuente con una serie de requisitos previos. Por ejemplo: revisar si existe un marco regulatorio o institucional, si hay capacidad del sector público y privado local para desarrollar un proyecto de APP, y si existe o no el espacio fiscal.
- 2 **Elegir la modalidad de APP adecuada.** Sea una APP socio tecnológico, concesión del servicio o una compra pública innovadora, gran parte del éxito de una APP en el sector de la salud depende del entendimiento de los requerimientos y las metas del proyecto además de la utilización del esquema que mejor se adapte a las necesidades del mismo.
- 3 **Gestionar el equipamiento, el elemento clave.** Durante la fase operativa de los proyectos, e independientemente de la modalidad de APP elegida, es prioritario definir cómo se van a gestionar los activos tecnológicos. De esto depende en gran medida la sostenibilidad del proyecto en el tiempo - y ayuda a asegurar una adecuada provisión de los servicios médicos.
- 4 **Definir cuáles son los factores de éxito en la estructuración.** Una estructuración adecuada de los procesos de licitación asegura la bancabilidad del proyecto. Asignar los riesgos de forma adecuada, e identificar preliminarmente la estructura financiera idónea y las características técnicas básicas son, entre otros, elementos fundamentales para que el proyecto genere la mayor atención por parte del sector privado.

En BID Invest fomentamos el desarrollo de proyectos de APP del sector de la salud a través de servicios de asesoría y financiamiento. Con un enfoque integral, contribuimos al cierre de las brechas de salud en la región a través de la participación del sector privado en condiciones técnicas y financieras robustas resguardando las normas de transparencia y estándares de sostenibilidad internacionales. Esperamos que, con los esquemas y casos de éxito incluidos en este reporte, se logre promover nuevos proyectos que aumenten la cobertura y calidad de los servicios salud en América Latina y el Caribe. **Animamos a que se fomente una estrecha colaboración público-privada y extendemos nuestro apoyo y asesoramiento para garantizar el éxito en el desarrollo de APP para la implementación de tecnologías para el sector de la salud.**

Continuemos la conversación:

idbinvest.org/blog 

idbinvest.org/linkedin 

idbinvest.org/twitter 

idbinvest.org/facebook 