

Recomendación del Grupo de Trabajo 4: Pagos e Incentivos

Área de Enfoque del Grupo de Trabajo: Las personas y sus familias experimentan sistemas consistentes, transparentes, responsables y basados en datos que se centran en los resultados.

Prioridad #3 del Grupo de Trabajo: Fortalecer la responsabilidad del DDS, el centro regional, los proveedores y los vendedores para lograr resultados equitativos y centrados en la persona.

Prioridad #3 Versión en lenguaje sencillo: Asegurarse de que el DDS, los centros regionales y los proveedores se responsabilicen. Deben brindar los servicios que se supone que deben brindar. Deben generar resultados justos y centrados en la persona.

Paso 1: Definir un Objetivo Universal para la Prioridad (Dónde queremos estar)

Las personas recibirán los servicios y apoyos que necesitan, cuando los necesitan, de manera que puedan llevar la vida que desean.

Recomendación: El objetivo general es alinear los pagos en el sistema de servicios de desarrollo con el buen desempeño y el logro de resultados de calidad. Una mejor conexión de los incentivos y sanciones financieras y de otro tipo con los resultados organizacionales incentivará y apoyará el avance sistémico y resultados más sólidos a nivel sistémico e individual a lo largo del tiempo. Alinear las expectativas y los resultados en los sistemas de medición y pago respaldará una mejor coordinación de los esfuerzos a nivel estatal, de centro regional, de proveedor de servicios y de equipo de planificación.

Los incentivos financieros y de otro tipo coordinados permitirán:

- Alinear mejor los esfuerzos de los centros regionales, proveedores de servicios y equipos de planificación para lograr resultados de calidad coordinados que las partes interesadas acuerden que son los correctos. Cada entidad es responsable de su papel en la contribución al logro de los objetivos generales del sistema de servicios. Se puede lograr un mayor progreso mediante la modificación de los objetivos existentes del Contrato de Desempeño del Centro Regional, las Medidas de Desempeño del Centro Regional y los pagos del Programa de Incentivos de Calidad del proveedor de servicios para garantizar que cada uno contribuya a los objetivos sistémicos generales.
- Asegúrese de que las estructuras de pago respalden el logro de los objetivos establecidos. Para pasar de pagar principalmente por unidades de servicio a incentivar mejores resultados, es necesario equilibrar la capacidad del sistema e incentivar a cada entidad a esforzarse para contribuir a los objetivos sistémicos. A medida que se identifican niveles de desempeño que van desde estándares básicos hasta alto desempeño, el financiamiento de los proveedores de servicios debería sostener a las organizaciones que cumplen consistentemente con los estándares y recompensar a aquellas que demuestran un desempeño alto estadísticamente significativo. De manera similar, es necesario proporcionar a los centros regionales los recursos financieros necesarios para apoyar sus operaciones relacionadas con la coordinación de servicios, la puntualidad en la admisión y el desarrollo de recursos. El logro de los resultados preferidos requiere una inversión organizacional en capacitación, personal, incentivos individuales para el personal y desarrollo de prácticas innovadoras, por lo que los pagos de incentivos deben estructurarse para respaldar ese progreso.
- Ser diseñado en colaboración con las partes interesadas y expertos en la materia. Se debe consultar a las partes interesadas, incluidas las personas atendidas por el sistema y sus familiares, de diversas maneras accesibles, incluidas encuestas y grupos de discusión, sobre sus expectativas y experiencias generales con los proveedores de servicios y los centros regionales. Estos datos deberían complementarse con información sobre las expectativas federales y las perspectivas de los responsables políticos sobre sus objetivos generales para el sistema de servicios. Luego se debería consultar a expertos estatales y nacionales en la materia sobre el diseño de sistemas de pago que respalden un mayor logro de los resultados deseados a nivel individual, organizacional y sistémico.
- Infórmese mediante elementos de datos que evolucionan con el tiempo y se miden y rastrean sistemáticamente con un sistema de TI sólido. Una vez identificados los resultados deseados, se debe medir sistemáticamente su logro individual, organizacional y sistémico utilizando elementos de datos consistentes y transparentes que se capturan, analizan y reportan en sistemas de TI actualizados. A medida que se identifican resultados que actualmente no cuentan con fuertes medidas de recopilación de datos necesarias para la administración de los pagos basados en el valor, puede ser necesario utilizar medidas provisionales que se aproximen a la información que se busca (por ejemplo, tasas de satisfacción).

Paso 2: Desarrollar una Declaración del Problema para la Prioridad (Dónde Estamos Ahora)

Las estructuras de pago históricas para los proveedores de servicios en el sistema de servicios de desarrollo de California se han basado en un modelo de pago por servicio con pagos realizados casi exclusivamente en

función de las unidades de servicio prestadas. Si bien las tarifas de los servicios inicialmente estaban vinculadas al costo de la prestación del servicio, una variedad de congelamientos de tarifas y medidas de control de costos durante la Gran Recesión llevaron a brechas significativas entre las expectativas del servicio y el reembolso. Un estudio de 2019 reveló una falta de financiación de los proveedores de servicios de \$1.800 millones anuales y recomendó conectar las tarifas de los servicios con los datos de costos disponibles públicamente. A partir de 2022, las tarifas se ajustaron de forma incremental para comenzar a alinearlas con las recomendaciones del estudio, con el acuerdo de que, en la implementación completa en 2025, una parte de la tarifa (10 %) estaría vinculada a los resultados del servicio de cada proveedor a través del Quality Incentive Program.

De manera similar, la financiación operativa de los centros regionales se ha basado en gran medida en una fórmula que antes estaba vinculada al costo estatal previsto de realizar las mismas funciones, incluida la coordinación de servicios, la admisión, el desarrollo de recursos y la maximización de la facturación federal. En respuesta a las crisis económicas en el estado, la fórmula primero dejó de ajustarse a los costos estatales anticipados y luego se redujo aún más como resultado de diversas medidas de contención de costos. Se han realizado ajustes al alza para proporcionar financiación para expectativas adicionales y, especialmente en los últimos años, para apoyar mayores niveles de coordinación de servicios, pero la fórmula subyacente no se ha ajustado de manera integral. Los resultados del centro regional se han medido a través de informes no monetarios conocidos como "Contrato de Desempeño" que abordan áreas como la puntualidad de la admisión, los arreglos de vida en entornos pequeños o hogareños, las tasas de empleo de los atendidos y las medidas de equidad.

En el lenguaje del proyecto de ley de avance del presupuesto del Año Fiscal 2021-22 ([AB 136](#)) hubo acuerdo para comenzar a alinear el financiamiento tanto para los proveedores de servicios como para los centros regionales con los resultados a través del Programa de incentivos de calidad y las medidas de desempeño del Centro Regional respectivamente. Para cada uno de ellos se creó un comité de partes interesadas para informar sobre el desarrollo de prioridades e incentivos financieros para cada uno, en muchos casos sobre la base de datos que estaban disponibles o que podían recopilarse mediante pequeñas ampliaciones de los anticuados sistemas de datos existentes. La historia de las estructuras de financiación y medidas de resultados existentes ha dado como resultado lo siguiente:

- Estructuras de financiamiento subyacentes que no se ajustan con el tiempo para apoyar la prestación sostenible de los servicios y resultados esperados.
- Una variedad de medidas e incentivos que se centran en diferentes medidas de éxito. Las medidas del contrato de desempeño del centro regional no son monetarias pero permiten una fácil comparación entre centros. Las medidas de desempeño del Centro Regional continúan evolucionando con cada año de implementación y son una combinación de incentivos monetarios y reconocimiento no monetario. El Programa de Incentivos de Calidad para Proveedores de Servicios comenzó con incentivos monetarios por encima de la tasa establecida para resultados de servicios específicos en ciertos servicios e informes no obligatorios, pero ahora se está utilizando para permitir que los proveedores de servicios alcancen su tasa de reembolso total.
- Medidas y reportes no alineados que no todos contribuyen a los mismos resultados bien identificados para aquellos atendidos por los centros regionales y sus familias.
- Financiamiento de incentivos respaldado mediante retención en lugar de aumento del financiamiento base, lo que no permite recompensar sistemáticamente la excelencia de las organizaciones o sus trabajadores.

Paso 3: Identificar las Causas Fundamentales del Problema

Las causas fundamentales de los problemas incluyen lo siguiente:

- Estructuras de financiación que llegaron a ser anticuadas con el tiempo. A medida que el financiamiento básico para los centros regionales y los proveedores de servicios quedó por detrás del costo de brindar los servicios y apoyos esperados, la capacidad de servicio y la habilidad de brindar los apoyos centrados en la persona esperados a las personas atendidas y a sus familias disminuyeron. Las recientes inversiones históricas en el sistema de servicios han comenzado a revertir esta tendencia, pero sin un compromiso de actualizar el financiamiento en respuesta a los costos crecientes, sigue siendo un desafío para la sostenibilidad a largo plazo.
- Falta de expectativas de resultados cohesivos. Existe una variedad de expectativas de desempeño tanto para los centros regionales como para los proveedores de servicios que no están bien coordinadas, muchas de las cuales se basan en el cumplimiento. Las actuales medidas de desempeño y estructuras de incentivos no se basan en objetivos sistémicos integrales con mediciones bien definidas que reconozcan el papel de cada uno en el apoyo a las personas y sus familias para lograr esos resultados.
- Sistemas de recopilación de datos y de IT anticuados. El desempeño actual del servicio y los incentivos se basan en datos fácilmente disponibles o mensurables debido en gran parte al sistema de IT insuficiente del sistema de servicios de desarrollo.

Quién se queda atrás:

La actual estructura de pagos e incentivos deja atrás a muchos grupos de personas y familias, incluidos los siguientes:

- Personas con necesidades de apoyo de mayor intensidad. Los incentivos que recompensan a las organizaciones por la cantidad o el porcentaje de personas que logran un determinado resultado (por ejemplo, empleo integrado competitivo) pueden dejar inadvertidamente atrás a aquellos cuyo nivel de necesidades de apoyo es mayor que el de otros.
- Personas de comunidades a las que es más costoso atender. Esto puede incluir a aquellos en áreas rurales donde la demanda insuficiente de ciertos servicios no apoya su desarrollo, personas en áreas urbanas de alto costo con mayores costos laborales y de bienes raíces, e individuos con idiomas preferidos distintos del inglés hablado dados los mayores costos laborales y de otro tipo asociados con la prestación de servicios bilingües.

Paso 4: Recomendaciones para Lograr el Objetivo

El establecimiento de estructuras de pago e incentivos que respalden la sostenibilidad, la disponibilidad del servicio y los resultados sistémicos, organizacionales e individuales se desarrollaría en cinco fases de la siguiente manera:

1. Establecer fórmulas sostenibles y un compromiso de financiación que respalden el cumplimiento de los estándares esperados y contribuyan a los resultados generales, incluidos ajustes a los niveles de financiación base a medida que cambian los insumos de costos.
2. A través de un proceso integral y transparente de partes interesadas, complementado con un análisis de las expectativas federales y de los formuladores de políticas, definir claramente los resultados sistémicos anticipados.
3. Determinar el papel de cada entidad (por ejemplo, DDS, centro regional, proveedor de servicios) en el logro de los resultados esperados y desarrollar medidas coordinadas para establecer el éxito relativo de cada uno en el cumplimiento de sus mandatos. Las medidas desarrolladas deben incluir la capacidad de evaluar una variedad de niveles de desempeño que van desde el cumplimiento de los requisitos básicos hasta el desempeño de alto nivel.
4. Alinee los pagos de incentivos con un desempeño de alta calidad para respaldar la innovación y resultados individuales sólidos que se alineen con las prioridades establecidas en el paso #2. Realizar pagos de incentivos cuando los centros regionales y los proveedores cumplan con estándares de alta calidad. Tener consecuencias cuando no cumplan con altos estándares de calidad.
5. Evaluar si las necesidades de ciertas poblaciones (por ejemplo, geográficas, lingüísticas, intensidad de las necesidades de apoyo) requieren el establecimiento de estructuras de financiación o incentivos diferenciales para apoyar su acceso a los servicios y el logro de resultados en paridad con otros atendidos y, en caso afirmativo, desarrollar modelos de financiación que los apoyen mejor.

Si bien las fases de implementación mencionadas anteriormente se desarrollan en secuencia lógica, puede haber oportunidades de abordar ciertos pasos simultáneamente, como el compromiso con fórmulas de financiación sostenibles junto con el establecimiento de expectativas y medidas integrales de resultados.