

NATIONAL
COUNCIL
for Mental
Wellbeing

DESARROLLAR SU PROPUESTA DE VALOR:

UNA GUÍA PASO
A PASO PARA
PROVEEDORES DE
SALUD CONDUCTUAL

Esta publicación recibió apoyo del Número de Oportunidad de Financiamiento CMS-1L1-15-003 del Departamento de Salud y Servicios Humanos (HHS) de los EE. UU. y los Centros de Servicios de Medicare y Medicaid según los que el Consejo Nacional para el Bienestar Mental opera la [Red de Transiciones de Atención](#). La Red de Transiciones de Atención es una asociación entre el Consejo Nacional para el Bienestar Mental, el Centro Médico Montefiore, Northwell Health, la Oficina de Salud Mental del Estado de Nueva York y Netsmart Technologies. Los contenidos son responsabilidad exclusiva de los autores y no representan necesariamente los puntos de vista oficiales del HHS ni de ninguna de sus agencias.

¿Puede articular el valor que su organización aporta a los pagadores o los socios potenciales? Tener una comprensión clara y una articulación del valor que aporta como proveedor de salud conductual es esencial para otorgarle a su organización un buen posicionamiento para acuerdos de pago basados en el valor. Esta hoja de consejos se desarrolló para guiarlo a través del proceso, desde comprender lo que implica una propuesta de valor hasta usarla en el mundo real.

PASO 1 ENTENDER LO QUE SIGNIFICA “PROPUESTA DE VALOR”

En los términos más simples, una propuesta de valor es una declaración de posicionamiento que explica qué beneficios brinda su organización, a quién se brindan y por qué su organización está en una posición única para brindarlos. Su propuesta de valor debe ofrecer información clave a los pagadores o los socios potenciales sobre cómo su organización proporciona una solución a una necesidad en su comunidad, definir sus clientes objetivo y explicar los beneficios de asociarse con su organización o realizar un contrato con ella. En otras palabras, su propuesta de valor construye el caso que indica que usted está mejor posicionado que sus competidores para satisfacer las necesidades de la comunidad. Compartir sus logros clave y utilizar datos convincentes demostrará el impacto y la rentabilidad de sus servicios.

PASO 2 REALIZAR UN ANÁLISIS DE LAS PARTES INTERESADAS PARA COMPRENDER A QUIÉN SE DIRIGE SU PROPUESTA DE VALOR

Realizar un análisis de las partes interesadas le ayuda a identificar en quién necesita influir con su propuesta de valor para que pueda adaptarla adecuadamente. Comience con una lluvia de ideas sobre quiénes son sus partes interesadas. Piense en las personas, los grupos de personas y las agencias que se ven afectadas por su trabajo, tienen influencia o poder sobre él o tienen un interés personal en el éxito de sus servicios.

Algunas preguntas convenientes para considerar sobre las partes interesadas potenciales para los proveedores de salud conductual incluyen:

- ▶ **LEGISLADORES:** ¿cómo ayudan sus servicios a mejorar la salud y el bienestar de los miembros de la comunidad representados por los legisladores y cómo reflejan sus prioridades legislativas?
- ▶ **ADMINISTRADORES DEL ESTADO Y DEL CONDADO:** ¿cómo ayudan sus servicios al estado o al condado a alcanzar sus objetivos y cumplir con sus obligaciones previstos ante los Centros de Servicios de Medicare y Medicaid (CMS), la legislatura estatal y el público?
- ▶ **PERSONAL CONTRATADO DE UNA ORGANIZACIÓN DE ATENCIÓN ADMINISTRADA (MCO) O UN PLAN MÉDICO:** ¿cómo ayudan sus servicios a que el plan médico cumpla con sus obligaciones ante el estado y alcance sus objetivos organizacionales? ¿En qué medida responsabiliza el estado a los proveedores? ¿De qué son responsables? ¿Cuáles son las expectativas que tiene el estado de los proveedores?
- ▶ **ORGANIZACIONES DE ATENCIÓN RESPONSABLE (ACOS):** ¿cómo aumentan sus servicios los de otros proveedores dentro de la ACO y ayudan a la ACO a cumplir con sus obligaciones contractuales o a alcanzar sus objetivos de pago basados en el valor?
- ▶ **OTROS SOCIOS ACTUALES O POTENCIALES:** ¿cómo se alinean o complementan sus servicios con los de los grandes sistemas de salud o las organizaciones comunitarias? Por ejemplo, los posibles socios de atención primaria pueden ser responsables de reducir la hospitalización y mejorar los resultados de salud de los pacientes con enfermedades crónicas. Su propuesta de valor puede centrarse en la función que puede cumplir la salud conductual en la administración conjunta de enfermedades crónicas entre pacientes compartidos.

Una vez que haya determinado esta lista, podrá establecer prioridades. Para los proveedores de salud conductual, los pagadores estarán en la parte superior de la lista o cerca de ella. Considere el desglose de pagadores de sus pacientes. Por ejemplo: ¿qué porcentaje de sus pacientes están cubiertos por Medicaid, Medicare y un seguro privado? Si se encuentra en un entorno de atención administrada, el desglose de la población de pacientes de la atribución de MCO es relevante para establecer prioridades. Además, evalúe qué decisiones se toman a nivel de agencia de Medicaid en su estado, en contraste con las que se toman a nivel de MCO. Por ejemplo, ¿dónde se toman las decisiones sobre quién participará en un programa piloto que utiliza una metodología de programa basada en el valor: el estado o la MCO?

Finalmente, evalúe qué es lo que más les importa a sus partes interesadas clave. Considere lo que quieren lograr, sus objetivos y puntos débiles como agencia, y cómo puede ayudarlas. Para comprenderlo mejor, puede revisar las solicitudes de contratos, los artículos de noticias, los comunicados de prensa y los sitios web de los pagadores. En el caso de los pagadores públicos, puede haber reuniones públicas como grupos asesores o audiencias gubernamentales donde se comparte esta información. Si ya tiene una relación contractual con una agencia, también debe revisar los términos de su contrato y consultar sobre las prioridades con su coordinador de proveedores u otros contactos clave en la agencia.

PASO 3

IDENTIFICAR Y RECOPIRAR LOS DATOS QUE NECESITA PARA DESARROLLAR SU PROPUESTA DE VALOR

Tomando lo que aprendió del análisis de las partes interesadas, comience a recopilar los datos que serán más convincentes para su audiencia. ¿Qué datos demostrarán resultados positivos y el impacto, y a qué costo? ¿Necesita datos adicionales para aumentar los que recopila actualmente? También es recomendable comparar o validar su desempeño, y determinar cómo se compara con los datos estatales o nacionales. Considere extraer y ejecutar una comparación de las bases de datos estatales, como el programa Servicios Psiquiátricos y Sistema de Mejora del Conocimiento Clínico para Medicaid (PSYCKES) del Estado de Nueva York o la base de datos de reclamos de Medicaid o informes de All Payers de su estado (donde esté disponible), o el Comité Nacional para Garantía de Calidad (NCQA).

Los datos o las métricas útiles incluyen:

- ▶ Reducciones en la utilización del departamento de emergencias, hospitalizaciones o readmisiones hospitalarias.
- ▶ Datos de acceso (p. ej., qué tan rápido se atiende a los pacientes desde el momento de la derivación).
- ▶ Resultados de salud física y conductual (p. ej., reducción de los síntomas de depresión como se demuestra a través de PHQ 2/9, reducción de la hemoglobina A1C, reducción de la hipertensión o reducción del consumo de alcohol y otras drogas).
- ▶ Satisfacción del paciente.
- ▶ Compromiso del paciente.

PASO 4

ELABORAR SU PROPUESTA DE VALOR REAL

Una vez que haya completado los primeros tres pasos, estará listo para comenzar a elaborar su propuesta de valor real. Desarrolle un breve discurso conciso y un documento de propuesta de valor escrito que destaque los servicios que ofrece, a quién benefician y sus ventajas únicas al prestarlos. Incorpore los datos que recopiló en el Paso 3 y relacione anécdotas o historias personales de pacientes que hayan experimentado resultados positivos. También puede incluir el precio o el costo que ofrece por el servicio, y proporcionar detalles para ilustrar que presta los servicios de manera eficaz. Un esquema simple para esto respondería:

- ▶ ¿QUÉ necesidad de la comunidad aborda?
- ▶ ¿A QUIÉN atiende?
- ▶ ¿CÓMO satisface las necesidades de la comunidad?
- ▶ ¿POR QUÉ es mejor que sus competidores?

EJEMPLO DE PROPUESTA DE VALOR

El Centro de Salud Conductual (CBH) ha prestado servicios de salud mental y para adicciones basados en evidencia desde 1978. Con clientes de edades de entre 1 y 91 años, prestamos una serie de servicios orientados a la recuperación que ayudan a garantizar que los adultos que padecen una enfermedad mental grave o un trastorno por consumo de sustancias, y los niños con trastornos emocionales graves, puedan llevar vidas más saludables y productivas.

En CBH, los médicos autorizados prestan una variedad de servicios, que incluyen atención psiquiátrica y administración de medicamentos; servicios de asesoramiento individual, familiar y grupal; servicios de administración y coordinación de la atención de enfermería; servicios de bienestar enfocados en el cuidado integral de la persona; y apoyo entre pares.

Somos únicos debido a nuestra sólida filosofía organizacional de estar centrados en el paciente y orientados a los resultados y ser rentables. Utilizamos herramientas de pruebas de detección validadas y realizamos un seguimiento de los indicadores clave de desempeño. El impacto de nuestros servicios es claro. El año pasado:

- ▶ El 90 % de los clientes derivados a CBH fueron atendidos dentro de una semana.
- ▶ El 70 % de los clientes de CBH informaron que estaban satisfechos o muy satisfechos con nuestros servicios.
- ▶ Trabajando en asociación con nuestro hospital local, CBH ayudó a reducir la utilización innecesaria del departamento de emergencias entre los clientes en un 25 %.
- ▶ El 82 % de los ingresos se destinó directamente a la atención del paciente.

“Cynthia” es uno de los muchos clientes cuyas vidas han cambiado gracias a CBH. Según Cynthia: “Hace unos dos años, tenía cambios de humor graves y aumentaba mucho de peso. No quería levantarme de la cama y falté tantos días que perdí mi trabajo. Afortunadamente, un amigo me derivó a CBH y supe que tenía trastorno bipolar. Me reuní con un psiquiatra y un trabajador social. También me inscribí en un grupo de alimentación saludable y aprendí a preparar comidas más nutritivas con un presupuesto ajustado. Siento que CBH cambió mi vida. Por primera vez en mucho tiempo, tengo la esperanza de un futuro mejor”.

Con su apoyo, CBH puede llegar a más clientes como Cynthia.

También puede consultar la [Herramienta de propuesta de valor](#), creada por el Centro de Estrategias para la Atención Médica, al redactar su propuesta de valor.

PASO 5 DESARROLLAR SU ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN PARA SU PROPUESTA DE VALOR

Ahora que elaboró una propuesta de valor inicial, el siguiente paso es desarrollar su estrategia de comunicación. Una propuesta de valor se puede adaptar para su uso en diferentes modalidades, como hojas informativas, boletines, folletos u otros materiales complementarios. Puede incorporarse en presentaciones formales para las partes interesadas o compartirse en conversaciones individuales con ellas. Su propuesta de valor también debe usarse en cualquier solicitud o propuesta que presente a los pagadores o los socios potenciales. Una propuesta de valor sólida también es esencial para el apalancamiento durante las negociaciones del contrato.

CONSEJOS PARA REUNIONES DE NEGOCIACIÓN DE CONTRATOS EXITOSAS

- ▶ Sepa cuándo se pueden renovar o renegociar sus contratos para utilizar el momento adecuado.
- ▶ Ingrese a la reunión con una buena comprensión de lo que es importante para el pagador según su análisis de la parte interesada.
- ▶ Busque el “todos ganan”: ¿qué tipo de arreglo beneficiaría a su organización y a los pacientes mientras satisface tanto sus necesidades financieras como las del pagador?
- ▶ Tenga a las personas adecuadas en la sala: lleve a personas que puedan evaluar diferentes escenarios y tomar decisiones en nombre de su organización.
- ▶ Prepárese para compartir su propuesta de valor y todos los datos relevantes.
- ▶ Recuerde que las organizaciones están dirigidas por personas y que las reuniones se tratan de construir una relación personal.
- ▶ Conozca sus costos. Esto será importante para evaluar la viabilidad de aceptar las tasas propuestas o diferentes tipos de posibles arreglos de pago basados en el valor.

PASO 6 MEJORAR SU PROPUESTA DE VALOR A TRAVÉS DE ASOCIACIONES SEGÚN SEA NECESARIO

Cada vez más, a los proveedores de salud conductual les resulta beneficioso asociarse entre sí, con proveedores de atención primaria u otros tipos de proveedores de atención médica o agencias de servicios humanos. Las asociaciones pueden mejorar su propuesta de valor al ampliar su alcance de servicios, llegar a una población de pacientes más grande o incorporar capacidades y competencias básicas adicionales. Considere si necesita asociarse y por qué. ¿Qué brechas o déficits podría ayudarle a cubrir un socio, y qué lleva usted a la mesa que agrega valor para este? Otra forma de ver esto es la siguiente: ¿qué valor adicional crea la asociación que no existiría si usted ni su socio trabajaran de manera independiente?

Por ejemplo, tal vez le preocupen los pacientes con afecciones comórbidas como diabetes y depresión, pero no puede monitorear la hemoglobina A1C de manera eficaz. Por el contrario, puede haber un proveedor de atención primaria que no se sienta bien preparado para abordar la depresión. Al trabajar juntos, puede posicionarse para mejorar los resultados de salud y evitar que los pacientes con afecciones comórbidas busquen atención en entornos más costosos, como la atención de urgencia, la sala de emergencias o el hospital.

Otro ejemplo de cómo una asociación puede mejorar su propuesta de valor es si su agencia no atiende un volumen suficiente de pacientes para atraer la atención de un pagador. Asociarse con un sistema más grande o con muchas otras organizaciones de proveedores aumentaría su presencia y la probabilidad de que un pagador o MCO vea el valor de formar acuerdos de pago alternativos con usted.

Una vez que haya determinado que necesita asociarse con otra organización, debe asegurarse de encontrar a la adecuada. Considere si sus organizaciones comparten una visión común. Si usted o su socio potencial forman parte de un sistema de atención médica o de un consultorio colectivo grande, ¿está definida esta visión común en todos sus sistemas? ¿Comparte los mismos valores organizacionales, y sus culturas organizacionales se complementarán entre sí?

También es recomendable definir sus respectivas funciones y responsabilidades, y solidificar la relación por escrito. Según la naturaleza de la relación, es posible que necesite contratos formales, memorandos de entendimiento, acuerdos de socios comerciales u otros acuerdos escritos. Es importante trabajar juntos para determinar cómo y cuándo compartirá la información. También deberá determinar una estructura de gobierno o de toma de decisiones y una estructura operativa.

Por último, es conveniente que colabore con su socio para asegurarse de que está utilizando mensajes consistentes para describir su asociación y que sus respectivas propuestas de valor están alineadas, si no se comparten.

PASO 7 ACTUALIZAR Y ADAPTAR SU PROPUESTA DE VALOR

Su propuesta de valor debe ser un documento vivo. Recuerde que es posible que deba adaptarse a nuevas audiencias y mantenerse actualizado. Los pasos que se deben seguir incluyen:

- ▶ Determinar un proceso para revisar y actualizar su propuesta de valor en función de las necesidades emergentes, nuevas asociaciones, datos o logros actuales, cambios significativos dentro de su organización, o cambios en sus costos o dentro de su entorno externo de atención médica (p. ej., si la agencia estatal de Medicaid implementa nuevas prioridades políticas o publica nuevas guías sobre medidas clave de desempeño).
- ▶ Identificar a las personas o al equipo que será responsable de actualizar su propuesta de valor, con qué frecuencia se revisará y actualizará, y cómo involucrará al equipo de liderazgo y al personal en este proceso.
- ▶ Actualizar su propuesta de valor de acuerdo con su proceso.

CONCLUSIÓN

Ser capaz de definir y articular el valor que aporta como proveedor de salud conductual es esencial para posicionar a su organización para acuerdos de pago basados en el valor. El proceso de siete pasos descrito en esta hoja de consejos puede servir como guía para desarrollar y utilizar su propuesta de valor.

¿Tiene preguntas sobre este recurso?

Comuníquese con Mindy Klowden, directora de Capacitación y Asistencia Técnica escribiendo a MindyK@TheNationalCouncil.org.