



PLAN ESTRATÉGICO

Plan estratégico de 3 años (años fiscales 2025 a 2027)

ÍNDICE

Resumen ejecutivo	3
El caso de la planificación estratégica en Chimes	4
Declaraciones de la organización	4
Misión, visión y valores	5
Declaración de valores	6
Proceso y resultados de la planificación estratégica	7
Análisis SWOT	8
Mapa contextual de Chimes	9
Transición desde el último plan estratégico	10
Objetivo 1: Triada de las partes interesadas	11
Objetivo 2: Expansión y crecimiento sostenibles	12
Objetivo 3: Excelencia operativa	13
Gracias	14

RESUMEN EJECUTIVO



En 2023, Chimes se embarcó en un proceso de planificación estratégica, guiado por el liderazgo del Presidente y Director General Steve DaRe, el Consejo de Administración Internacional de Chimes y nuestro dedicado equipo directivo. Juntos, nos comprometemos a garantizar el éxito futuro de Chimes, que lleva más de 75 años apoyando firmemente a los miembros más vulnerables de la sociedad. Este plan estratégico de 3 años trata de planificar el futuro, pero, lo que es aún más importante, trata de transformar los retos en oportunidades, de encender las pasiones y de abrazar nuestra misión para tener un mayor impacto en los años venideros.

El plan estratégico de 3 años marca una senda clara de crecimiento sostenido, excelencia operativa y compromiso de las partes interesadas. Chimes, que tiene una larga historia de innovación y servicio, sigue dedicada a ampliar nuestros programas integrales, que incluyen servicios diurnos y residenciales, una escuela para personas con discapacidad intelectual, oportunidades de empleo y servicios de salud conductual.

Como parte del proceso de planificación, se evaluaron y se actualizaron nuestra sección de Visión, misión y valores para que se ajustaran mejor a nuestras metas y a nuestros objetivos actuales, pero también para que sirvieran de recordatorio diario de por qué nuestro trabajo es tan impactante e importante. Chimes visualiza un mundo en el que personas con diferentes capacidades elijan sus propios caminos hacia una vida enriquecida y empoderada. Nuestra misión es crear una comunidad inclusiva que habilite a las personas a prosperar mediante apoyos integrales, promoción y soluciones innovadoras que aumentan la independencia, el bienestar y la sensación de pertenencia. A través de nuestros valores de cuidado, empoderamiento, colaboración, calidad y diversión, Chimes fomenta una cultura compasiva fundada en la responsabilidad.

La elaboración del plan estratégico exigió una amplia participación de las partes interesadas, incluidas encuestas al personal, sesiones de escucha con los padres y tutores de los participantes, un retiro del Consejo de Administración y una conferencia de liderazgo de los directores y niveles superiores. El plan se enfoca en tres objetivos principales:

- Involucrar a las partes interesadas para fomentar la defensa y la innovación
- Lograr un crecimiento sostenible mediante fusiones, adquisiciones y nuevas empresas
- Mantener la excelencia operativa mientras aprovechamos la experiencia, establecemos las mejores prácticas, mejoramos la eficiencia a través de la tecnología, alineamos los recursos y modernizamos el cumplimiento

El plan estratégico de 3 años allana el camino para que Chimes mantenga su tradición de excelencia. Al empoderar a las personas con discapacidad, Chimes aspira a mejorar su calidad de vida mediante servicios innovadores y eficaces. Juntos, estamos fomentando un futuro lleno de esperanza, inspiración y apoyo incomparables.



“La mejor manera de predecir el futuro es si lo creamos”.

– Peter Drucker

El caso de la planificación estratégica en Chimes

Chimes comenzó su recorrido en 1947, como una escuela diurna de educación especial en una iglesia de Baltimore, que atendía a solo cinco alumnos con discapacidades intelectuales del desarrollo. Con el paso del tiempo, Chimes creció de manera significativa y se ampliaron nuestros programas para satisfacer las necesidades cambiantes de las personas a las que apoyamos. Nuestra misión siempre fue ofrecer resultados impactantes y marcar una diferencia tangible en la vida de los miembros más vulnerables de nuestra sociedad. En la actualidad, Chimes ayuda a más de 26,000 personas y tiene 3,500 empleados. Ofrecemos una amplia gama de servicios, incluidos programas residenciales, de habilitación diurna, vocacionales y de salud conductual, en seis estados de los EE. UU., el Distrito de Columbia e Israel.

Chimes se ha adaptado constantemente para satisfacer las necesidades cambiantes de nuestra comunidad, lo que garantiza que nuestra misión de capacitar a las personas con discapacidad y mejorar su calidad de vida sea siempre una prioridad. Con el compromiso de ofrecer resultados demostrables, Chimes sigue dedicado a ayudar a nuestros participantes a alcanzar su máximo potencial y vivir de la forma más independiente posible.

En 2023, se realizaron contrataciones clave para el equipo de dirección ejecutiva, incluido el nombramiento de un Consejero Delegado y un Director de Operaciones. Estos roles fueron fundamentales para aportar estabilidad, capacidad y habilidad al equipo directivo de Chimes. Una de las primeras iniciativas fue elaborar un plan estratégico en el que participaran nuestro Consejo de Administración, varios niveles de dirección y nuestras partes interesadas principales. El propósito del plan era garantizar que la organización siguiera centrada en el cliente, con programas y servicios pertinentes.

Una segunda prioridad clave era mejorar nuestra sólida base financiera. Chimes opera en un mercado que se caracteriza por una financiación ajustada y márgenes cada vez menores, en el que el tamaño y la escala pueden influir significativamente en el éxito. Por ello, la dirección se ha comprometido a aprovechar la amplia presencia geográfica de Chimes, su considerable tamaño y su variada cartera de servicios para fomentar el crecimiento tanto orgánico como a través de adquisiciones estratégicas. Además, como organización madura, es fundamental garantizar que la excelencia operativa siga estando en el centro de todos los esfuerzos, lo que impulsa la calidad, la innovación y la capacidad. Este enfoque polifacético subraya nuestro compromiso de mantener la salud financiera, fomentar el crecimiento y lograr el éxito a largo plazo.

Declaraciones de la organización

Durante el desarrollo del plan estratégico, evaluamos y actualizamos cuidadosamente nuestra sección de Misión, visión, valores y nuestro lema para garantizar la alineación con nuestra cultura y nuestros objetivos organizativos. Para ilustrar su interconexión, usamos un gráfico de una casa. Los valores constituyen la base de Chimes y representan nuestros principios fundamentales. La misión, que está en la planta principal, representa el trabajo que realizamos cada día. Por encima de esto, la visión representa nuestra aspiración de futuro, y nos guía hacia nuestros objetivos a largo plazo. Por último, el lema se representa como el sol en el cielo, un símbolo reconocible al instante y que representa nuestra promesa global.

VISION

Visualizar un mundo en el que personas con diferentes capacidades elijan sus propios caminos hacia una vida enriquecida y empoderada.

MISSION

La misión de Chimes es fomentar una comunidad compasiva e inclusiva, en la que personas con diferentes capacidades y necesidades de salud conductual reciban apoyo y se desarrollen. Chimes habilita futuros al brindar apoyos integrales, promoción y soluciones innovadoras que aumentan la independencia, el bienestar y la sensación de pertenencia.

VALUES

CUIDADO • EMPODERAMIENTO
COLABORACIÓN • CALIDAD • DIVERSIÓN



Declaración de valores

Los valores de Chimes se establecieron con las aportaciones de más de cincuenta directores de planta durante una cumbre de liderazgo. Las siguientes declaraciones explican lo que significan estos valores para nuestra organización y las maneras en las que nuestro equipo los encarna todos los días. Esta estrategia colaborativa garantiza que nuestros valores resuenen profundamente en nuestra cultura organizacional y que los demos activamente en nuestras acciones cotidianas.

CUIDADO

Dirigir compasivamente para respetar, elevar y comunicarnos con los miembros de nuestros equipos y con aquellos a quienes atendemos, valorando la diversidad en todas sus formas.

EMPODERAMIENTO

Al promover la toma de decisiones positivas y la rendición de cuentas en toda nuestra organización, empoderamos a todos los miembros de equipo para ser líderes desde cualquier puesto.

COLABORACIÓN

Maximizar nuestras habilidades y competencias colectivas para lograr objetivos comunes.

CALIDAD

Esforzarnos por ofrecer programas y servicios excepcionales que superen las expectativas de aquellos a quienes atendemos, con la intención constante de deleitar a nuestros clientes y socios.

DIVERSIÓN

Integrar la diversión en nuestras vidas profesionales al disfrutar lo que hacemos y a las personas con las que trabajamos, sin dejar de reconocerla misión seria e importante de Chimes.

PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA



El proceso de la planificación estratégica

Chimes decidió embarcarse en un proceso de planificación estratégica en 2024. Los elementos centrales de este proceso incluían la evaluación de los entornos internos y externos actuales, la participación del equipo directivo en los debates y la garantía de representación de la junta directiva, el personal, los padres y los tutores. El propósito era posicionar mejor a la organización para el crecimiento y la sostenibilidad, aprovechando al mismo tiempo su experiencia y sus capacidades existentes. La planificación estratégica estuvo dirigida por Steve DaRe, Director General, el Quinn Strategy Group, la Junta Directiva Internacional y el personal directivo. Las actividades principales incluían:

- Un retiro inicial con la Junta Directiva Internacional para fijar la dirección, los objetivos y los plazos.
- Múltiples reuniones con el equipo directivo y los líderes de todos los niveles de la organización para garantizar que el plan estratégico respondiera a las prioridades de las partes interesadas.
- Actualización de nuestra sección de Misión, visión, valores y lema para reflejar la nueva estrategia.
- Varias sesiones de trabajo con el equipo directivo, en las que se incluyó lo siguiente:
 - Análisis SWOT
 - Análisis competitivo
 - Mapa contextual
 - Revisión de planes estratégicos anteriores y actualización de la transición
- Sesiones de escucha para padres/tutores
- Encuesta al personal para conocer su opinión sobre las prioridades estratégicas
- Un retiro de la junta directiva y los líderes en abril de 2024 para analizar las opiniones de las partes interesadas, revisar las prioridades estratégicas y debatir cuestiones estratégicas clave para la organización.
- En mayo de 2024, se celebró una reunión de liderazgo con 50 miembros del personal directivo para compartir las prioridades y los objetivos del plan estratégico con el fin de inspirar y recabar valiosas aportaciones para las estrategias esenciales para aplicar eficazmente el plan estratégico.
- En mayo y junio de 2024, se elaboró un plan de ejecución diseñado para guiar al personal en la ejecución de las estrategias identificadas en el plan y establecer objetivos claros para fomentar la responsabilidad e impulsar nuestro éxito colectivo.
- En la reunión anual de junio de 2024, se presentó una visión general del plan estratégico a las partes interesadas principales.
- Future TBD: el plan estratégico se publicó en julio de 2024, con la aprobación de la junta en la reunión del 18 de septiembre de 2024.

Resultado de la planificación estratégica

Como resultado del proceso de planificación estratégica, hemos desarrollado tres metas principales, cada una de ellas respaldada por objetivos específicos que definen las características del éxito. Estos objetivos van acompañados de estrategias claras, cada una de ellas destinada a lograr los resultados deseados. Este planteamiento del futuro encarna nuestro compromiso con la excelencia y nuestra fe inquebrantable en un futuro próspero para las personas con capacidades diferentes.

ANÁLISIS SWOT

Elementos constitutivos del plan estratégico

El proceso de planificación estratégica incluyó el análisis de los factores internos y externos que influyen en el camino hacia el éxito futuro. Se realizaron tres ejercicios para influir en el curso de la senda estratégica, cuyos resultados se muestran en los siguientes gráficos.

Análisis SWOT

Los resultados del análisis de Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats, SWOT) proporcionaron información sobre las áreas a reforzar y los retos a abordar en el plan estratégico. Estos hallazgos se detallan en la tabla a continuación:

ACTUAL/INTERNO

FUTURO/EXTERNO

F

FORTALEZAS

- Balance sólido
- Equipo ejecutivo fuerte
- Personal comprometido
- Programas de alta calidad
- Aprovechamiento del análisis de datos
- Amplia presencia geográfica
- Diversas fuentes de ingresos

D

DEBILIDADES

- Comunicación
- Moral
- Errores en el trabajo
- Falta de talento
- Capacitación cruzada limitada
- Personal extra limitado
- Falta de plan de sucesión

O

OPORTUNIDADES

- Expansión comercial (orgánica)
- Relaciones con los clientes
- Marketing y marca del "Empleador preferido"
- Subvenciones: proceso duplicado en otros estados o en el ámbito federal
- Oportunidades lucrativas
- Personal/consultoría de PI
- Fusiones y adquisiciones
- Asuntos legislativos: tarifas
- Área de la salud mental
- Financiación

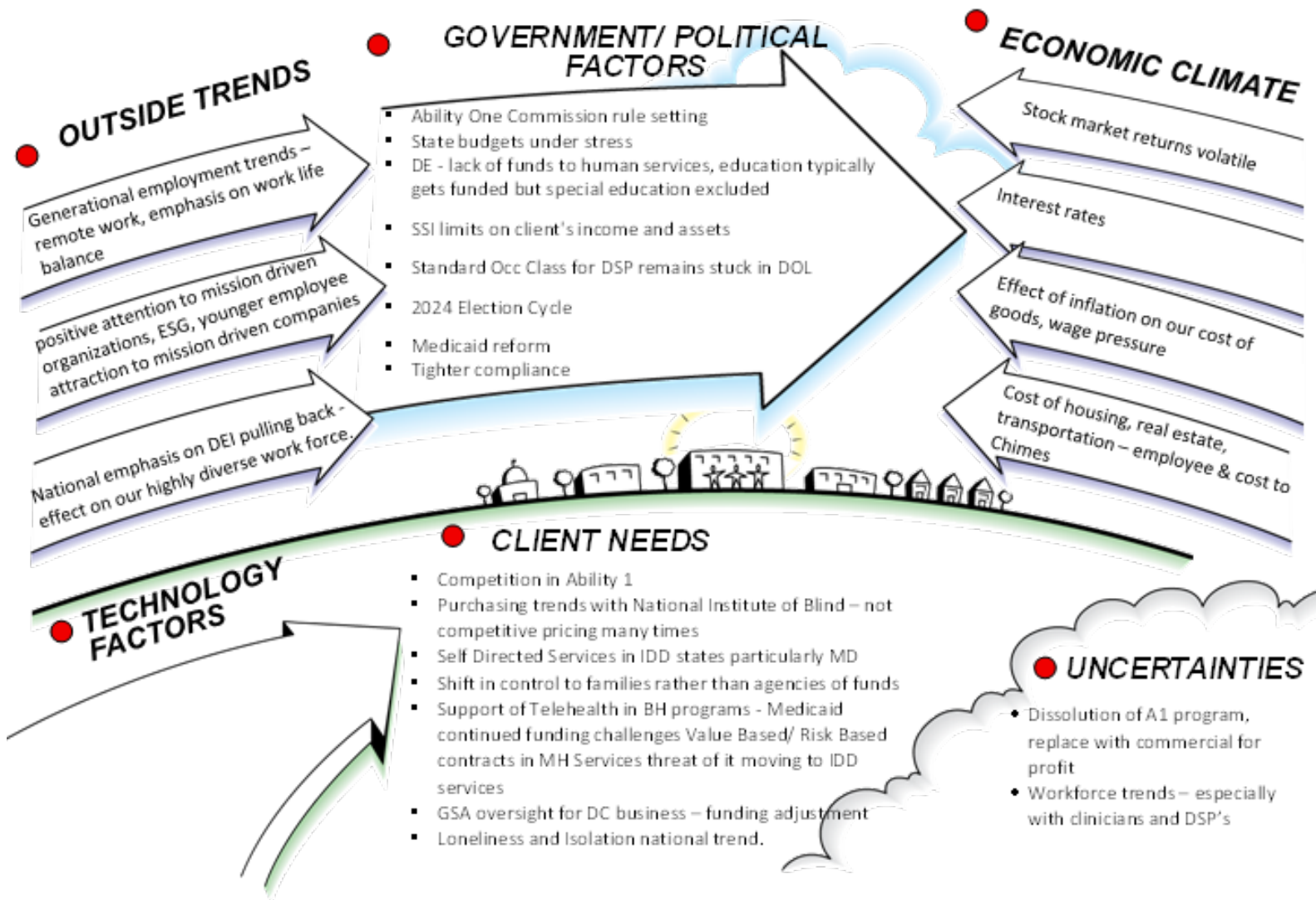
A

AMENAZAS

- Inflación salarial/Tasa de reembolso
- Competencia
- Falta de socios
- Pandemia
- Escasez de personal
- Condiciones de la fuerza de trabajo
- Desajuste de los resultados de las políticas
- Envejecimiento de la población (clientes y personal)

MAPA CONTEXTUAL DE CHIMES

Los resultados del análisis SWOT identificaron los principales puntos fuertes y débiles que deben tenerse en cuenta en el plan estratégico. Los resultados se muestran en el mapa contextual de Chimes que figura a continuación:



TRANSICIÓN DESDE EL ÚLTIMO PLAN ESTRATÉGICO

El siguiente gráfico muestra las acciones y decisiones prioritarias para los años fiscales 2023 y 2024, junto con los notables resultados obtenidos. De cara al año fiscal 2025, nuestro enfoque estratégico se basa en estos cimientos, con el objetivo de elevar nuestros logros e impulsar un impacto aún mayor.

Áreas de inversión estratégica para el año fiscal 2023

Descripción	Acción/Decisión	Foco estratégico para el año fiscal 2025
Competencia en Ability One Space	Chimes dio prioridad a la eficiencia operativa, haciendo hincapié en las estadísticas de personal, la inversión en fijación de precios, los responsables de contratación y el desarrollo empresarial. La preparación de la revisión de auditoría, la revisión del proceso de contratación y fijación de precios y la documentación fueron los principales motores del año fiscal 2023.	Nuestra estrategia implica un crecimiento sostenible que aprovecha el equipo de desarrollo empresarial y navega por el panorama competitivo, a pesar de la compresión de márgenes prevista.
Entidades separadas y poco afiliadas	Se han consolidado las funciones de la agencia central y se han establecido relaciones con las filiales. Los cambios estructurales incluyen la fijación de precios y la contratación de recursos de DC.	El trabajo sigue centrándose en la excelencia operativa y en la mejora de las comunicaciones en general.
Sistema de informes sólido basado en métricas	Chimes fue capaz de lograr un aumento significativo de los salarios para DSP aprovechando los informes de Tableau, la propiedad operativa y la asociación financiera. Además, desarrolló indicadores clave de rendimiento, como la utilización de IDD y BH, el índice Ability One, las estadísticas de contratación y el análisis de la rotación, entre otros, para realizar un mejor seguimiento de sus progresos e identificar áreas de mejora.	El equipo de inteligencia empresarial colabora con los equipos de operaciones y finanzas para mejorar y ampliar la supervisión y los informes operativos. Para mantenernos actualizados a nosotros y a la junta, el plan de aplicación estratégica requiere puntos de control y puntos de referencia durante su ejecución. Mejorar la capacidad analítica de los informes y aumentar su uso en la organización es nuestra principal prioridad para el año fiscal 2025.
Desarrollo y fundación	El personal de desarrollo y fundación invirtió recursos en subvenciones y asuntos gubernamentales. Hubo sólidos resultados de las subvenciones e impulso a los esfuerzos de presión en MD y VA. Se empezaron a establecer relaciones federales.	Nuestra inversión continua se centrará en reforzar los resultados de las subvenciones y establecer relaciones gubernamentales para influir en nuestra triada de partes interesadas.
FUSIONES Y ADQUISICIONES	Las mejoras en la agencia central, la cultura y los procesos de comunicación han sentado las bases para un debate serio sobre posibles fusiones y adquisiciones.	Las fusiones y adquisiciones ocupan un lugar destacado en el plan estratégico de crecimiento sostenible.
Colaboración	Aunque la pandemia de COVID tuvo un impacto significativo en la colaboración, se lograron avances, incluido el proyecto de Virginia Tech.	Trabajar para identificar nuevas alianzas, organizaciones para la colaboración con un enfoque estratégico.

OBJETIVO 1: FOCO EN LA TRIADA DE PARTES INTERESADAS

Objetivo

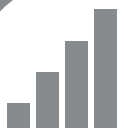
Nuestro compromiso con la realización de nuestra misión se centra en el apoyo a nuestros principales interesados, conocidos como la triada de partes interesadas: nuestros **clientes/participantes**, sus **padres/tutores**, y nuestra **fuerza de trabajo principal**. Centrándonos en estos grupos básicos, pretendemos obtener resultados significativos y fomentar un entorno de innovación, colaboración y excelencia.



Involucrar a los padres, tutores y consejeros/asesores para crear un programa de promoción y repercusión.



Fomentar una cultura de innovación para mejorar nuestra prestación de servicios, mejorar los resultados para todas las partes interesadas y establecer Chimes como líder de pensamiento.



Aprovechar las mejores prácticas y las tendencias emergentes para mejorar los resultados de las personas a las que servimos.



Crear asociaciones con proveedores y organizaciones para aprovechar los recursos, la experiencia y la capacidad en beneficio de las personas a las que servimos.



Desarrollar un paquete completo de beneficios, experiencias de los empleados y cultura del lugar de trabajo que atraiga y retenga a los empleados y posicione a Chimes como un empleador preferido.

Objetivo

El crecimiento para atender y apoyar a más personas con discapacidad es el principal motor. La financiación en nuestro sector de servicios de salud y humanos seguirá siendo difícil. El aprovechamiento de nuestra infraestructura y nuestros costos fijos sobre una mayor base de ingresos debería garantizar el éxito financiero a largo plazo.



Crecer mediante fusiones y adquisiciones, identificando organizaciones que amplíen la cantidad de personas a las que atendemos, aumenten nuestros ingresos, profundicen nuestros servicios y amplíen nuestra huella geográfica.



Ampliar nuestras líneas de negocio de salud conductual y AbilityOne identificando oportunidades para prestar servicios en nuestras sedes actuales o nuevas y en nuestra base de clientes, centrándonos en la eficiencia operativa e invirtiendo recursos para apoyar el crecimiento.



Adquirir o poner en marcha empresas comerciales nuevas que respalden nuestra misión y nos permitan monetizar competencias y procesos para otros organismos de la salud y de servicios humanos a través de la recién creada sociedad anónima con fines de lucro.

OBJETIVO 3: EXCELENCIA OPERATIVA

Objetivo

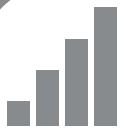
Este ámbito es la base sobre la que se sustentarán todas las demás iniciativas. La excelencia en la prestación de servicios y los resultados extraordinarios en todas nuestras líneas de negocio llevarán a Chimes a convertirse en una organización distinguida y de alto rendimiento. Este reconocimiento no solo atraerá referencias para las personas a las que apoyamos, también a nuevos miembros de equipo con talento y a otras organizaciones que busquen oportunidades de fusión. Nos posicionamos como líderes en nuestro campo con una clara visión del éxito y un compromiso inquebrantable con la calidad mientras avanzamos con confianza hacia un futuro próspero e impactante.



Aprovechar nuestra experiencia clínica para ofrecer resultados de alta calidad y mejorar la eficiencia y la eficacia.



Establecer mejores prácticas y procedimientos coherentes en todo Chimes, que conduzcan a una mayor eficiencia y productividad y a una atención de calidad.



Aprovechar la tecnología para mejorar la independencia y la calidad de vida de los clientes. Recopilar, almacenar y analizar datos para fundamentar las decisiones, optimizar la eficiencia operativa y obtener información sobre las operaciones.



Alinear nuestra cartera inmobiliaria para mejorar nuestros recursos, ofrecer instalaciones de vanguardia y gestionar nuestros costos.



Modernizar nuestro enfoque de control de calidad y conformidad para gestionar mejor los riesgos y cumplir los requisitos normativos.



EMPODERAR VIDAS FACILITAR FUTUROS

CONCLUSIÓN

La elaboración del plan estratégico de 3 años de Chimes ha sido un esfuerzo global en el que han participado todos los niveles de la organización y que ha incorporado un análisis exhaustivo de factores tanto internos como externos. Este enfoque holístico no solo se basa en nuestros logros pasados, también proporciona una hoja de ruta clara para los éxitos futuros. Cada meta, junto con sus objetivos específicos, se ha identificado meticulosamente, y las estrategias correspondientes se asignarán a los departamentos operativos pertinentes. Se están desarrollando tácticas detalladas, apoyadas por planes de proyectos individuales, para respaldar cada estrategia, con indicadores de resultados mensurables establecidos para seguir los avances hacia nuestros objetivos.

Aunque es ambiciosa en su alcance, la dirección de Chimes confía en que la ejecución de este plan allanará el camino hacia el crecimiento sostenido y el éxito, posicionándonos como líderes en nuestro campo e inspirando la esperanza de un futuro próspero.

¿Y AHORA?

- ¡COMPARTA ESTE PLAN CON SUS COMPAÑEROS DE TRABAJO!
- PREVEA CÓMO ESTE PLAN AFECTARÁ A SU ROL.
- ¡SÍGANOS EN NUESTRAS REDES SOCIALES PARA ESTAR AL DÍA!
- ¡COMPÁRTANOS SUS COMENTARIOS! QUEREMOS SABER SU OPINIÓN.