

## PLAN ESTRATÉGICO 2023-2025

**Marco de visión para las metas:** TLC será reconocida como modelo de servicios, aprendizaje y liderazgo para personas sordas; una embajadora de la inclusión. La organización servirá como canal para que los líderes sordos actuales y aspirantes aprendan y crezcan. Será financieramente exitosa, eficiente en cuanto a la operación, sólida en infraestructura y una catalizadora para el cambio en educación, servicios clínicos, salud conductual, equidad y acceso.

**Temas clave :** sistemas y diseño, confianza, basado en datos, sostenibilidad, inclusión, aprendizaje y desarrollo, estabilidad fiscal.

### Iniciativas del plan estratégico 2023-2025:



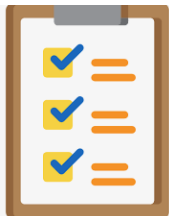
#### **Crecimiento estratégico y sostenibilidad**

TLC será fiscalmente saludable, de manera consistente dentro del presupuesto, con ingresos y gastos sostenibles, y estará estratégica e intencionalmente orientado al crecimiento en la planificación financiera y de programas.



#### **Crecimiento y desarrollo de liderazgo**

La alta calidad de nuestro trabajo demostrará un compromiso con la mejora constante a través del logro de los indicadores clave de desempeño y las metas del programa.



#### **Preparación organizacional**

TLC creará capacidad mediante el diseño de sistemas con la intención y la eficiencia de promover el compromiso y el crecimiento, y respaldar e impulsar la toma de decisiones basada en datos.



#### **Cultura comprometida, equitativa e inclusiva**

TLC manifestará una cultura de equidad, inclusión y pertenencia, y seguirá siendo un lugar donde la cultura sorda y el ASL sean el medio utilizado predominantemente en todas nuestras interacciones con las comunidades de señas.



#### **Centro de excelencia para la educación y los servicios para sordos**

La marca TLC será reconocida como el centro de excelencia culturalmente receptivo y de la más alta calidad para la educación y los servicios para personas sordas.

---

*La misión de The Learning Center for the Deaf es garantizar que todos los niños y adultos sordos y con dificultades auditivas prosperen al tener el conocimiento, la oportunidad y el poder para diseñar el futuro de su elección.*

### **Objetivo estratégico uno: Crecimiento estratégico y sostenibilidad**

Meta: TLC será fiscalmente saludable, de manera consistente dentro del presupuesto, con ingresos y gastos sostenibles, y estará estratégica e intencionalmente orientado al crecimiento en la planificación financiera y de programas.

FORTALEZAS: 1. El personal fiscal y directivo es talentoso y altamente competente. 2. Existe una relación profunda y de fuerte apoyo con el CFO. 3. Los programas financieros de la pandemia han mitigado algunos riesgos. 4. Los modelos financieros para cada programa son claros para quienes los lideran. 5. Contamos con el fuerte apoyo de las comunidades a las que servimos. 6. La población de personal sordo y partes interesadas es sólida y diversa.

OPORTUNIDADES: 1. Desarrollar la responsabilidad del puesto que se dedica a aumentar los ingresos a través del reclutamiento de estudiantes, la expansión de servicios, el aumento de clientes, etc. 2. Aumentar la inscripción y reducir la tasa de tendencia hacia una inscripción más baja. 3. Brindar capacitación financiera de liderazgo para aumentar la propiedad del centro de costos en cada programa. 4. Disponer de sistemas automatizados de informe y procesos y reportes de cierre de mes oportunos. 5. Establecer procedimientos para adaptarse a la automatización del análisis y la presentación de informes financieros. 6. Desarrollar un proceso de facturación, interno, para controlar todo nuestro ciclo de ingresos en relación con el seguro y la facturación del cliente. 7. Revitalizar la función de identificación, solicitud y seguimiento de subvenciones dentro de la organización. 8. Desarrollar procedimientos de nómina, contratación/despido, implementados a través de Paylocity.

ASPIRACIONES: 1. Se desarrollará una campaña capital, un plan de recaudación de fondos, para abordar la arquitectura del campus, el mantenimiento diferido y el uso del espacio. 2. El financiamiento de la subvención se incrementará al contratar a alguien para que dirija y administre esta función. 3. La planificación financiera será consistentemente con visión de futuro y se centrará en el crecimiento del servicio proactivo e intencional. 4. Se invertirá continuamente en la contratación y la retención de personal calificado. 5. Se simplificará el proceso de planificación presupuestaria inclusivo.

RESULTADOS: 1. Las decisiones se toman en “tiempo real”. 2. Las oportunidades de subvenciones se identifican oportunamente y las solicitudes de propuestas apropiadas se solicitan con regularidad, según corresponda. 3. Las estipulaciones para las subvenciones se revisan antes de la presentación y se desarrolla un cronograma realista para satisfacerlas. 4. El crecimiento del programa está dirigido por los líderes relevantes más cercanos a la decisión. 5. Se aumentan los recursos, los datos están organizados y fácilmente disponibles, y se dispone de tiempo para planificar utilizando información financiera de fácil acceso. 6. Los recursos adicionales a través de subvenciones apoyarán la expansión y el impacto de los servicios ofrecidos. 7. Los salarios seguirán siendo competitivos para mejorar la vida de nuestros empleados y aumentar la retención. 8. Los presupuestos son accesibles, oportunos y transparentes.

### **Objetivo estratégico dos: Crecimiento y desarrollo de liderazgo**

Meta: Crecimiento y desarrollo de liderazgo

FORTALEZAS: Con un gabinete completo de líderes, hay recursos humanos disponibles para desarrollar y apoyar la competencia y la confianza de los líderes. TLC a menudo promueve desde

adentro, y los líderes están ansiosos por liderar. Los líderes de programa están ansiosos por invertir en su propio desempeño y muchos empleados están interesados en asumir más responsabilidades que puedan conducir a promociones.

**OPORTUNIDADES:** 1. Continuar desarrollando aún más el pensamiento crítico y la toma de decisiones estratégicas, utilizando el "panorama general" y un horizonte de impacto/oportunidad a largo plazo como estándar para liderar a nivel de programa. 2. Desarrollar un sistema de evaluación del desempeño que sea consistente, justo y no punitivo, que esté alineado con los objetivos específicos del programa, y que aliente y promueva las fortalezas de los empleados a fin de respaldar la medición y la motivación para la mejora y el crecimiento. 3. Crear un sistema de evaluación de desempeño que está centralizado y vinculado a resultados medibles: crecimiento de los estudiantes, crecimiento del programa y objetivos del programa en todos los niveles de la organización. 4. Los líderes informarán que trabajan de forma autónoma y con confianza. 5. Reducir el trabajo de liderazgo manual mediante la implementación de Paylocity, Skyward, eHana, Carelogic y otros sistemas en toda la organización.

**ASPIRACIONES:** 1. Se creará un modelo de capacitación de liderazgo personalizado y un plan de estudios para líderes actuales y futuros en TLC, alineado con las operaciones de TLC y basado en modelos de mejores prácticas existentes. 2. La capacitación apoyará las necesidades específicas de nuestra diversa comunidad con sensibilidad cultural y el impulso para apoyar los objetivos profesionales de nuestro personal. 3. Se desarrollarán oportunidades para tutorías de personal nuevo y existente. 4. Se alineará un organigrama revisado y una estructura de informes con la misión de la organización y las necesidades del programa. 5. Se continuarán desarrollando oportunidades de crecimiento desde dentro de la organización.

**RESULTADOS:** 1. Los líderes tomarán decisiones responsables con confianza y en línea con la misión de TLC. 2. Su personal contará con el apoyo y la confianza en su trabajo. 3. La marca TLC se convertirá en un campeón del crecimiento y del desarrollo, lo que aumentará el reclutamiento y la retención. 4. Habrá medidas sostenibles que se basen en el sistema, en lugar de en la posición. 5. La organización minimizará el riesgo. 6. La alta calidad de nuestro trabajo demostrará un compromiso con la mejora constante a través del logro de los indicadores clave de desempeño y las metas del programa. 6. Aumentará la retención de empleados. 7. Los estudiantes y clientes experimentarán su propio crecimiento como resultado de la capacitación invertida en el personal que los atiende.

### **Objetivo estratégico tres: Preparación organizacional**

**Meta:** Los "sistemas" de TLC se diseñarán con la intención y la eficiencia de promover el compromiso y el crecimiento, respaldar e impulsar la toma de decisiones basada en datos y evitar redundancias e intervenciones manuales y evitables. (Sistemas: software, procesos de operación, políticas)

**FORTALEZAS:** 1. Se cuenta con personal competente para comenzar a diseñar los sistemas necesarios para producir los datos que necesitamos. 2. TLC ha dedicado 3 años a enseñar y aprender el valor de los procesos basados en datos para evaluar servicios y modelos de entrega/evaluación de programas, y se ha capacitado extensamente en el valor de este enfoque. 3. Hemos comprado la mayoría de las plataformas de sistemas que necesitamos para respaldar una cultura y una infraestructura basadas en datos. 4. Contamos con un grupo de trabajo de

software de TLC. 5. La huella de TLC ha crecido y brinda la oportunidad de diseñar formas de utilizar nuevos espacios para satisfacer las necesidades de los programas y servicios.

**OPORTUNIDADES:** 1. TLC está lista para pasar del análisis y la planificación a la implementación de modelos de operaciones basados en sistemas. 2. El Grupo de trabajo de software de TLC asume la responsabilidad de la integridad de los datos, del almacenamiento y de la generación de informes sobre todos los datos. 3. Desarrollar políticas que involucren a los empleados, alineadas con la misión, la dirección y tiempo de la organización y sus empleados. 5. Garantizar que los modelos Dashboard y KPI continúen reflejando datos relevantes, así como métricas de seguimiento de la inclusión y la equidad. 6. Revisar las políticas existentes para determinar su relevancia y escribir nuevas políticas donde no existan, incluidos los manuales de operaciones para cada programa. 7. Las políticas y los procedimientos serán centralizados y accesibles, y la capacitación se brindará de manera constante. 8. Se publicará un Plan de Acción de Emergencia integral en el que se priorizarán la identificación, la prevención y la mitigación de riesgos, así como la respuesta a emergencias, que estará ampliamente disponible y al que los empleados sabrán cómo acceder. 9. Una iniciativa de planificación de espacio completo, vinculada a la necesidad y al diseño programáticos, creará un plan de uso a largo plazo.

**ASPIRACIONES:** 1. Los sistemas de Recursos Humanos, Finanzas, TI (inventario y solicitudes/reparaciones), Plan de Capital, Plan de Campus, Políticas y Procedimientos, Acreditación, Cumplimiento, Mantenimiento (inventario y solicitudes/reparaciones) están bien organizados y centralizados, y son accesibles. 2. El plan de estudios y la dirección de la educación estarán en un sistema que sea inclusivo, medible, centralizado, organizado, accesible y entendido por los empleados relacionados. 3. El Plan de Acción de Emergencia se implementará por completo, incluida la capacitación sistemática e iterativa. 4. Se desarrollará un plan de transición espacial de 5 años para garantizar el uso máximo y adecuado del espacio y satisfacer las necesidades de la organización. 5. Continúe contratando los servicios de un consultor de seguridad.

**RESULTADOS:** 1. Aumentarán la satisfacción y la confianza de los empleados: Un enfoque en el diseño del sistema garantizará que los líderes y miembros del personal tengan los recursos y la instrucción que necesitan para completar las responsabilidades y tareas de sus trabajos con eficiencia continua. 2. Los sistemas de apoyo y responsabilidad estarán intrínsecamente implementados para proteger, esperar y promover la salud y la felicidad de la organización, los empleados y nuestras partes interesadas. 3. Los líderes de programas y organizaciones tienen acceso casi en tiempo real a la información necesaria para agilizar la toma de decisiones. 4. Los datos y el software centralizados eliminarán la redundancia y mejorarán la precisión de los informes. 5. La organización continuará priorizando la seguridad de nuestro personal, estudiantes, clientes y comunidad, y estará constantemente preparada para responder a lo inesperado. 6. Continuar mejorando los sistemas que respaldan el trabajo y la misión dará como resultado un enfoque continuo en la importancia de la comunicación inclusiva en todos los niveles de la organización.

#### **Objetivo estratégico cuatro: Cultura comprometida, equitativa e inclusiva**

**Meta:** TLC manifestará una cultura de equidad, inclusión y pertenencia, y seguirá siendo un lugar donde la cultura sorda y el ASL sean el medio utilizado predominantemente en todas nuestras interacciones con las comunidades de señas.

**FORTALEZAS:** 1. La Organización dedica recursos financieros para priorizar la equidad y la inclusión. 2. Tiene un historial de dos años de progreso constante hacia este objetivo. 3. Los líderes están comprometidos y priorizan este trabajo. 4. Los empleados tienen un gran impulso y el deseo de participar en el trabajo, que son necesarios para garantizar que TLC sea una organización intencionalmente equitativa y antirracista. 4. El personal, los estudiantes, los clientes, las familias y las partes interesadas representan una rica experiencia cultural y lingüísticamente diversa.

**OPORTUNIDADES:** 1. La organización estructurará la capacitación de manera intencional y programada, personalizada para adaptarse a las necesidades de cada programa (Educación de MPS/WS/PSP, Salud Terapéutica/del Comportamiento, Finanzas, Recursos Humanos y Liderazgo, Audiología e Interpretación). 2. Programa de ASL para el personal y la comunidad desarrollado, organizado y preparado para crecer. 3. La comunidad de TLC se verá a sí misma y verá a sus idiomas nativos reflejados en nuestro personal, plan de estudios, servicios, marketing, capacitación e idioma. 4. Los planes de desarrollo profesional incorporarán una lente y objetivos equitativos e inclusivos. 5. Se desarrollarán métricas de datos para medir el progreso tangible. 6. La comunicación frecuente sobre la toma de decisiones de liderazgo permite una mayor participación, inclusión y comprensión de los empleados.

**ASPIRACIONES:** 1. Diseñar, establecer y brindar capacitación para todos los miembros de la comunidad TLC que cree oportunidades para medir la mejora hacia experiencias cada vez más inclusivas. 2. Ser reconocida en todo el país en espacios/entidades para sordos como una catalizadora líder para el cambio. 3. El lenguaje utilizado en las políticas, los procedimientos, el marketing y la comunicación de TLC será inclusivo y reflejará prácticas equitativas. 4. Un grupo de recursos para empleados brindará comentarios constantes sobre las iniciativas operativas de TLC y la experiencia de los empleados. 5. Las personas sabrán que son la parte más esencial de cómo contribuimos a lograr la misión de TLC, y son la clave de la cultura dinámica y del éxito a largo plazo de TLC.

**RESULTADOS:** 1. Los miembros internos (personal, clientes, estudiantes y familias) y externos (partes interesadas) que tengan alguna relación con TLC serán bienvenidos, experimentarán un sentido de pertenencia y respeto, y lo manifestarán cuando se les pregunte, encueste o hablen sobre TLC entre ellos y en la Comunidad en general. 2. Todo el personal podrá explicar el concepto de un lugar de trabajo equitativo e inclusivo aplicado en TLC. 3. ASL será el modo central de comunicación para todos los empleados que trabajan predominantemente con poblaciones de señas. 4. El personal, los estudiantes, la familia, los clientes y las partes interesadas que históricamente han sido marginados informarán que su experiencia se considera en todo lo que hace TLC. 5. Todos los empleados estarán comprometidos y comprenderán la misión y los servicios proporcionados por TLC, y se seguirá mejorando la colaboración en todas las líneas del programa. 6. TLC tendrá más personal de color en todos los niveles de la organización.

### **Objetivo estratégico cinco: Centro de excelencia para la educación y los servicios para sordos**

**Meta:** La marca TLC será reconocida como el centro de excelencia culturalmente receptivo y de la más alta calidad para la educación y los servicios para personas sordas.

**FORTALEZAS:** Los servicios que se ofrecen actualmente dentro del marco de TLC, incluidos educación, salud conductual, terapia, manejo de casos, interpretación, consultoría y audiología,



ofrecen una base sólida sobre la cual construir. La Junta de TLC está comprometida con el propósito de la organización, la misión y el éxito general de sus programas.

**OPORTUNIDADES:** 1. El compromiso y la retención de estudiantes y clientes será un área de enfoque principal. 2. Los servicios interdepartamentales/de programas se realizarán plenamente y serán colaborativos en sus operaciones. 3. Se reclutará y contratará un solo líder para coordinar todo el marketing y la recaudación de fondos para apoyar la coordinación constante en esta área. 4. Se expandirá la Junta para garantizar que cada Comité de la Junta en funcionamiento cuente con todos los recursos. 5. Los líderes del programa desarrollarán objetivos a nivel de programa que se alineen y faciliten el logro del Plan Estratégico de TLC 2023-2025.

**ASPIRACIONES:** 1. Los líderes podrán describir todos los servicios ofrecidos por TLC, dentro y más allá de sus propios programas. 2. Todos los empleados de TLC conocerán los programas y servicios ofrecidos en TLC y serán una fuente de referencia para estudiantes, clientes, sus familias y otros miembros de la comunidad. 3. El impacto del trabajo se ampliará mediante un enfoque interdepartamental. 4. El alcance y el crecimiento serán una prioridad. 5. Un sistema de evaluación de empleados de apoyo vinculará las metas individuales de los empleados con las metas del programa y del departamento, y se llevará a cabo un proceso para revisar estos planes de desarrollo profesional, y rastrear y revisar el progreso cada año.

**RESULTADOS:** 1. El crecimiento será un resultado natural del éxito. TLC aumentará la cantidad de estudiantes, clientes y miembros de la comunidad atendidos dentro de la Comunidad y la Mancomunidad, así como en todo el país. 2. Los empleados estarán más comprometidos con su trabajo y demostrarán un aumento en la moral y el sentido de pertenencia a la organización. 3. Habrá una relación unificada, intencional y evidente entre los programas y servicios. 4. TLC será reconocida como modelo de servicios, aprendizaje y liderazgo para personas sordas; una embajadora de la inclusión. 5. La organización servirá como canal para que los líderes sordos actuales y aspirantes aprendan y crezcan. 6. Será financieramente exitosa, eficiente en cuanto a la operación, sólida en infraestructura y una catalizadora para el cambio en educación, servicios clínicos, salud conductual, equidad y acceso.