

Movimiento Juvenil Cristiano Huellas
“Una escuela de líderes para el servicio”



Informe Final:
Evaluación del Plan Estratégico Institucional 2017 – 2022.
Resultados Globales.

Septiembre, 2022.



Introducción.

El año escolar septiembre 2021 – agosto 2022 también estuvo signado por la pandemia COVID-19 con el agregado de la guerra entre Ucrania y Rusia. Hemos mantenido la continuidad del proceso de acompañamiento y seguimiento a nuestro Plan Estratégico Institucional 2017 - 2022.

En este informe se presentan los resultados finales del quinquenio 2017-2022, destacando logros, procesos/productos pendientes y desafíos, con la finalidad de servir de base para la próxima planificación estratégica 2022-2025.

Los resultados fueron obtenidos a través de los informes de Gestión anuales, desde 2017-2022, tabulados en el archivo Excel. Cabría destacar que todos los resultados están avalados por documentos verificables, que podrían ser solicitados y auditados por el Provincial y su equipo y la junta directiva de Huellas.

El informe está estructurado de la siguiente manera: presentamos un resumen ejecutivo, en el cual se evidencia y comenta el resultado, las condiciones que posibilitaron ese resultado y las dificultades que lo obstaculizaron.

En el documento se ofrecen notas explicativas que describen con mayor detalle informaciones de interés para la junta directiva.

Siglas que se utilizan: Grupo Juvenil (GJH), Casa de los Muchachos (CDLM), Centro de Formación San Luis Gonzaga (CFSLG), Comunidad laical ignaciana (CLI), Comunidad de universitarios Padre Alberto Hurtado (CUPAH-CUDEI), Jornada Mundial de los pobres (JMP), Acciones sociales (AS, JMP), Conferencia Episcopal Italiana (CEI) Subcomité de la Conferencia Episcopal de los Estados Unidos (USCCB), Plan Operativo Anual (POA), Fundación Hogar Virgen de los Dolores (HVD).



Resumen Ejecutivo – resultados globales

El resumen ejecutivo presenta los resultados globales logrados en el quinquenio 2017-2022 en cada objetivo con sus respectivos indicadores:

Objetivo estratégico 1: Consolidar la institucionalidad de la Asociación Civil Huellas para que posibilite el crecimiento sostenible de sus programas y servicios.

Resultado global:

a) Cobertura en la misión: sobre el crecimiento misional de Huellas en el quinquenio 2017-2022

Estadísticas de asociación al 30-08-2022

Niños y niñas	Jóvenes	Voluntarios	Comunidades	Observación
6.174	11.875	492	87	Ver Estadísticas de Grupo Juvenil Huellas a nivel nacional

Estadísticas de promedios de atención y participación anuales en experiencias formativas, presencial y online, del itinerario huellista al 30-08-2022. Atendimos anualmente:

Niños y niñas	Adolescentes y jóvenes	Adultos +29	Subtotales	Observación
1.090	4.952	2.329	8.370	Ver resultados del indicador O1I5; O3I4

Estadísticas de participación en acciones sociopastorales y humanitarias al 30-08-2022

Acciones realizadas	Lugares y sedes CDLM	%	Promedio anual de beneficiarios	Observación
290 (58 anual)	26	37.80%	3.036	Ver resultados del indicador O2I2

Comentarios:

Al cierre del quinquenio 2017-2022, hemos mantenido las propuestas juveniles online y presenciales en contexto de Emergencia humanitaria compleja y pandemia en Venezuela. En cuanto a la estadística de asociación ha habido crecimiento en **6.174 niños y niñas** asociados, debido a la elaboración y puesta en marcha de un itinerario de pastoral infantil llamado Pasitos de Fe, que funciona en 30 colegios de Fe y Alegría y 2 Centros Comunitarios de Casa de Los Muchachos; **con 11.875 jóvenes** (de 7.626 a 11.875), ya que los nuevos itinerarios (2020) se imparten para grupo juvenil y como clase de Formación



Humana y Cristiana en Colegios de Fe y Alegría; también se ha crecido con **87 comunidades de intervención**, (de 69 a 87), por la implementación de los itinerarios Pasitos de Fe, la mayoría de las comunidades son colegios de Fe y Alegría (79 instituciones educativas, 4 centros comunitarios, 4 parroquias consolidadas¹); pero se ha **decrecido en voluntarios adultos (de 797-492)**, porque los adultos están afrontando la crisis del país y cuentan con menos tiempo y ánimo para liderar espacios formativos.

En cuanto a la estadística de atención y participación en experiencias formativas de etapas, online² y presencial, también ha habido crecimiento en la **participación infantil (1.090)** a través de CDLM, con decrecimiento de la participación de los **jóvenes en eventos formativos (7.422-5.711)**, lo que también incluye 36³ experiencias formativas huellistas al año abiertas a otros, con la participación de **1.521 personas en promedio**, principalmente, jóvenes y adultos de otras agrupaciones y movimientos eclesiales.

En este quinquenio 2017-2022, jóvenes y voluntarios de un promedio de 22 Lugares de GJH y 4 sedes de CDLM, (37,80%), realizaron 290 acciones sociopastorales y humanitarias, al menos 58 al año, a favor de niños, niñas, adolescentes, jóvenes y personas de tercera edad de comunidades vulnerables, beneficiando anualmente a 3.036 personas en promedio.

En este quinquenio, en el marco del itinerario, orientaciones eclesiales (Documentos del Papa Francisco, Documento de Jóvenes del Concilio Plenario Venezolano, Plan apostólico de la provincia) y de organismos relacionados con jóvenes (UNICEF, CEPAL, BID) las propuestas formativas se han centrado en: a) retiros espirituales para agentes pastorales que forman a niños y jóvenes, a fin de fortalecer su vocación y mística, b) formación en estrategias pedagógicas para formar a NNAJ en modalidad multimodal (presencial y online), c) convivencias, retiros espirituales, campamentos y acciones sociopastorales para desarrollar en NNAJ el conocimiento interno de Jesús, su mensaje e iglesia; d) incluir formaciones propias de la ciudadanía juvenil y cuidado de la casa común en todas las experiencias formativas con NNAJ, e) promover el voluntariado eclesial y social a fin de fortalecer acciones eclesiales y humanitarias en el país

Condiciones posibilitantes:

- a. Contar con recursos económicos por fondos propios, autogestión y cooperación nacional e internacional y con talento humano identificado/satisfecho/calificado para impulsar la gestión y misión en situación de emergencia humanitaria compleja y de pandemia de la Covid-19.

¹ Se tiene relación con 13 parroquias eclesiales, que se motivan y apoyan con sus procesos de pastoral juvenil a nivel nacional

² Durante la pandemia tuvimos que desarrollar la mayoría de las experiencias formativas en modalidad online, para formato Whatsapp.

³ Las experiencias de etapa del itinerario fueron abiertas para que participaran personas de otras agrupaciones y movimientos eclesiales; pero, los microtalleres han sido una mediación que ha creado más oportunidades para beneficiar a otros.



- b. Actualizar el itinerario, la metodología, orientaciones y modalidades formativas, que nos dieron capacidad para formar en modalidad presencial y a distancia/online (Whatsapp, Pagina web, APP), a partir del año escolar 2019-2020.
- c. Sistematizar metodologías de intervención comunitaria: Vamos a llevarla en Paz, Proyecto Pueblo, Talento Juvenil, Jornada Mundial de los pobres.

Dificultades:

- a. La crisis del país, el proceso migratorio de jóvenes y adultos y la rotación de personal en Fe y Alegría y la deserción escolar de las instituciones educativas aliadas nos han afectado negativamente.
- b. Paralización en funcionamiento del CFSLG, CUDEI, CLI como mediaciones pastorales que facilitan procesos de discernimiento y proyecto de vida de los jóvenes.
- c. El contexto país, la pandemia de la Covid-19 y el crecimiento del alcance de Grupo Juvenil han deteriorado la mística y formación en este programa, fragilizando sus claves esenciales de: a) acompañamiento, b) espiritualidad, c) formación regular con los itinerarios, d) acciones sociales al estilo de las Palabras no Bastan.

b) Economía: hemos contado con recursos económicos para impulsar la gestión y la misión 2017 - 2022

En este quinquenio 2017-2022, hemos logrado una recaudación por financiamiento de 65,32% de los 60% proyectados; por autogestión 9,32% de los 20% estimados; por fondos propios, fondos propios, se ha invertido 25,35% de 20% estimados.

El 06 de noviembre de 2020 recibimos una “Providencia administrativa” del SENIAT, código: SNAT/INTI/GRTI/STIL/ASP/2020-845, donde se nos informa que pasamos a ser contribuyentes especiales y no ordinarios a partir del 01 12 2020, debido a nuestros ingresos por alquiler del CFSLG, que consta en facturas emitidas y declaradas. Significa que seremos agentes de retención de impuestos (IVA, ISRL). Al respecto, con el apoyo del economato y de abogados aliados el 07 de noviembre introdujimos un “recurso jerárquico” ante el SENIAT para revertir este proceso. Al cierre del este informe, el SENIAT ha confirmado su decisión.

Condiciones posibilitantes:

- a. Contar con financieras nacionales, internacionales, generalmente, eclesiales, el aporte local por autogestión, y con fondos propios, todo esto orientado por una estrategia de sostenibilidad, apoyada por presupuestos y seguimiento y control de gastos mensuales a través de sistema administrativo Profit Plus, en alianza entre dirección, administración y proyectos.

Dificultades:

- b. La hiperinflación en el país, que incrementó los costos de funcionamiento.



- c. La guerra entre Rusia y Ucrania produjo redireccionamiento de la atención de los cooperantes.
- d. Al cierre del PEI, 2021-2022, solo alcanzamos 3 proyectos aprobados y se redujo la autogestión, lo que originó que con fondos propios se tuvieran que financiar el funcionamiento y misión de la organización para ese año escolar.

c) Gestión del talento humano: y con un talento humano identificado, satisfecho y competente

Renglon	2017-2018	2018-2019			2019-2020			2020-2021			2021-2022			Promedio	
AR	40	0	40,00	16,166	23,834	40	0	40	22,72	17,28	40	53,33	AR	40	30,74
MBD	50	0	50,00	46,66	3,34	50	0	50	0	50	50	40	MBD	50	28,89
BD	10	0	10,00	36,66	-26,66	10	0	10	72,72	-62,72	10		BD	10	36,46

Comentarios:

En este quinquenio 2017-2022, según los resultados de las evaluaciones de desempeño de los años 2018, 2019, 2021, 2022, el 30,74% del personal, (de contrato indeterminado, determinado), ha tenido un excelente desempeño; mientras que el 65,35% del personal ha tenido buen desempeño en Huellas, lo que ha permitido lograr las metas del PEI.

A partir de los resultados de las evaluaciones de desempeño, se ha impulsado la capacitación del talento humano (actualización profesional), según los controles de los años 2020.2021.2022 un promedio anual de 19 colaboradores, 48,72% de todo el equipo, ha realizado 9.998 horas de formación, para un promedio de 526 horas por persona.

Las mediciones de satisfacción se han realizado durante los años 2020, 2021, 2022 (tres mediciones). Los niveles de satisfacción del personal han aumentado en las mediciones, sin embargo, hay grados de insatisfacción en diversas dimensiones.

Condiciones posibilitantes:

- a. Contar con un Manual de Gestión de Talento Humano, un analista de talento humano que ejecute ese manual, un software administrativo, Profit Plus, para nómina y aliados que nos permitieron implicar al menos al 30% del personal en opciones formativas diversas (desde 2020-2022), esta actualización profesional ha sido bonificadas trimestralmente.
- b. Contar con unas políticas de atención del personal que incluyen: atención médica primaria, préstamos, apoyos económicos, opciones de actualización profesional, bonificaciones de desempeño, actualización profesional y logro de procesos y productos estratégicos.

Dificultades:

- a. Hacer la medición anualmente, lo que refleja que este no es aún un proceso instalado, consolidado, en la dinámica regular.
- b. Que la evaluación de desempeño solo se aplica al personal de nómina indeterminada, determinada, distinta a la de satisfacción.



- c. La pandemia fragilizó la ejecución del Manual de Gestión del Talento Humano (MGTH) en sus diversas etapas, y las relaciones interpersonales del equipo a nivel nacional
- d. La objetividad en las respuestas de los instrumentos por parte de los evaluadores.

d) Acción anual planificada: y planes anuales, con % de ejecución y logro 2017-2022

Instancias	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021	2021-2022
Administración	-		19,62	55,56	73,91
Comunicaciones	-		4,58	68,16	88,33
Proyectos			25,00	32,13	57,14
Formación			53,88	51,1	78,72
Grupo Juvenil			23,51	50,11	56,52
CFSLG			20,14	0,33	0
CDLM			50,66	44,22	47,9
CUDEI					
CUPAH					
CLI					
% de ejecución y logro de los POAs.	44,63	38,28	28,20	43,09	57,50
% promedio de logro	42,34				

Comentarios:

En este quinquenio 2017-2022, hemos alcanzado 42,34% de ejecución y logro de lo planificado en los POAs en las diversas instancias. Se ha instalado la mentalidad estratégica en la organización, lo cual permite la planificación de POAS articulados con el horizonte apostólico de la obra y las recomendaciones de los informes de gestión.

Condiciones posibilitantes:

- a. Durante estos 5 años, la gestión y misión ha sido orientada por POAs de las instancias, revisados, autorizados y acompañados por el equipo directivo y los coordinadores nacionales de programas.
- b. Los POAs han estado articulados a las recomendaciones, procesos y productos estratégicos del informe de gestión del año respectivo.

Dificultad:

- a. Que los planificadores comprendan y adquieran la metodología de la planificación estratégica, fragilidad que se evidencia en POAs sobreestimados y en indicadores mal formulados y medidos.
- b. Proceso de articulación entre instancias a favor del logro de metas conjuntas e interdependientes de los POAs.



c. Control y dispersión de la información según formatos de gestión.

e) Documentos institucionales: que fundamentan y orientan la gestión y misión de Huellas 2017 - 2022

Tabla de documentos logrados:

Documentos de la organización:	Acta de Asamblea 2017 Libro de actas, actualizado (2017)
Estructura organizacional:	Organigrama (2019) Descripción de cargos (2019) Matriz de articulación entre áreas (2017) Políticas de la organización (2021).
Documentos fiscales y contables:	Declaraciones IVA, ISRL, (2017-2022) Libros contables 2020. 2021. Estados financieros 2018.2019.2020.2021. Carpeta de ingresos 2020 - 2021. 2022.
Documentos legales:	Cédula catastral OFN. Cedula catastral CDLM MG. Permiso de bomberos OFN. Planos de oficina nacional (2022). Documentos de propiedad de Camioneta Blanca y Aveo a nombre de Huellas (2018)
Políticas y protocolos:	Políticas contra crímenes financieros. Protocolo de violencia y persecución política. Protocolo contra violencia y maltrato a NNA, offline/online. Protocolo de bioseguridad Protocolo de gestión administrativa Protocolo de autogestión
Manuales de gestión:	Manual de Gestión del Talento Humano Manual de identidad corporativa. Manual de comunicación. Manual de gestión del voluntariado.
Lineamientos de programas y servicios:	Lineamientos de Grupo Juvenil (GJH, 2016) – Orientaciones para modalidad colegio, parroquias y centros comunitarios, diagramado y publicado Lineamientos Casa de Los Muchachos (CDLM), diagramado y publicado Lineamientos de Comunidad de universitarios (CUPAH-CUDEI), pendiente por diagramar y publicar Lineamientos de Comunidad laical (CLI), pendiente por diagrama y publicar Lineamientos de Centro de Formación San Luis Gonzaga (CFSLG), (pendiente) Normas de la residencia, pendiente por diagramar y publicar

Comentarios:



En este quinquenio 2017-2022 se ha impulsado un proceso de fortalecimiento institucional a través del logro de documentos (documentos legales, políticas, protocolos, manuales), que nos han permitido orden legal, contable, financiero, tributario y estratégico y han sido una brújula en la gestión y misión de la obra.

Condición posibilitante:

- a. Contar con un talento humano cualificado para sistematizar experiencias, buenas prácticas y orientaciones socioeducativas y pastorales, con gestores y el acompañamiento estratégico de dirección y coordinadores nacionales de instancias.

Dificultad:

- b. Organizaciones gubernamentales que demoran en la atención a las demandas de la organización o cerradas por pandemia.
 - c. Según contexto país y requerimiento de los cooperantes y redes aliados, cada año aparece un documento nuevo a elaborar y tramitar para actualizar y robustecer la gestión y misión.
- f) Infraestructura, equipos y mobiliario: invirtiendo en capacidades que facilitan la gestión y misión 2017-2022**

En este quinquenio 2017-2022 se han invertido fondos en infraestructura, equipos y mobiliario para facilitar la gestión y misión del talento humano.

Condiciones posibilitantes:

- a. En este quinquenio 2017-2022, se ha invertido en mejoras gracias a fondos propios y proyectos con aliados nacionales e internacionales, para mejorar las condiciones laborales de los colaboradores.

Dificultad:

- b. La hiperinflación y falta de proyectos suficientes para infraestructura, equipos y mobiliario.

Objetivo estratégico 2: Impulsar el trabajo en red del Movimiento Juvenil Huellas con obras de la compañía de Jesús, organizaciones eclesiales y civiles en función del fortalecimiento del liderazgo juvenil y desarrollo sustentable en Venezuela

Resultado global:

- a) **Plan comunicacional:** la visibilización del ser, misión y campañas educativas (identidad, mística, autocuidado, resiliencia, ciudadanía juvenil y voluntariado) del Movimiento, se ha desarrollado por medio de las redes sociales (Facebook, Instagram, Twitter); ya que la Página web, www.huellas.org.ve, se activó fue a



finales del año 2021. En el año 2020 y 2021 se lograron los documentos: Manual de Identidad Corporativa y el Manual de Comunicación, disponibles en la Página web.

- b) **Participación en redes y consorcios y aliados locales:** al cierre del PEI estamos asociados y participamos en diversas redes: REDSOC, RASI, Fundación Venezuela sin límites, Consorcio SPES, Pastoral Juvenil y Red de Movimientos Juveniles de la Conferencia Episcopal Venezolana, que nos han facilitado una misión conjunta con aliados locales que actúan en las comunidades de intervención, según consta en la herramienta digital de georreferenciación de uso para aliados de la RASI.
- c) **Proyectos consorciados:** en este quinquenio 2017-2022, se han realizado 13 proyectos consorciados con obras de las Compañía de Jesús en Venezuela (normalmente, JRS y HVD), que han permitido recaudar 18.92% de la recaudación total por proyectos y beneficiar a 2.598 personas.

Condiciones posibilitantes:

- a. Contar con una estrategia y manual de comunicación para mostrar lo que somos y hacemos a favor de NNAJ por medio de las redes sociales
- b. Participar en redes y alianzas que nos permiten articulaciones con otros a favor de NNAJ

Dificultad:

- a. Constituir un equipo de comunicación articulado con voluntarios en las diversas regiones de intervención.

Objetivo estratégico 3: Implementar una nueva propuesta formativa y de acompañamiento del Movimiento Juvenil Huellas, dirigida a la juventud venezolana, con enfoque vocacional y de derecho, según las nuevas sensibilidades juveniles, desafíos eclesiales y de país.

Resultado global: itinerario, metodología y modalidad actualizados desde 2016-2022

A finales del 2022 es cuando contamos con los nuevos itinerarios formativos actualizados para niños, adolescentes y jóvenes, basados en liderazgo social, cristiano y ciudadano, siguiendo documentos del Papa Francisco, Preferencias Apostólicas Universales y las orientaciones sobre Competencias para la vida, Ciudadanía Global y Objetivos de Desarrollo Sostenible (agenda 2030). Se trata de un itinerario formativo que se puede aplicar en instituciones educativas, parroquias y centros u organizaciones comunitarias; cada una de esas modalidades ya cuenta con sus orientaciones propias.

1. Pastoral Infantil – Itinerario Amigos de Jesús (2022):
 - a. Itinerario Pasitos de Fe I, para niños de 9 a 10 años, 4to grado
 - b. Itinerario de Pasitos de Fe II, para niños de 10 – 11 años, 5to grado
 - c. Itinerario de Pasitos de Fe III, para niños de 11 – 12 años, 6to grado
 - d. Pendiente: elaborar los itinerarios para 1.2.3 grado



2. Pastoral juvenil – Itinerario Líderes sociales, cristianos y ciudadanos (2020):
 - a. Itinerario de Huellas Blancas, creciendo en amistad cristiana, 12 a 14 años
 - b. Itinerario de Huellas Rojas, descubriendo lo mejor de mí, 13 a 15 años
 - c. Itinerario de Huellas Verdes, líder cristiano y ciudadano global, 14 a 16 años
 - d. Itinerario de Huellas Azules I, líder para el servicio, 15 a 17 años
 - e. Itinerario de Huellas Azules II, líder cristiano y ciudadano, 16 a 18 años
3. Pastoral Juvenil Universitaria – Itinerario Jóvenes para la esperanza (comunidades de universitarios)
 - a. Magis I (2016). Siguiendo las huellas de Jesús en comunidad.
 - b. Magis II (2019). Comprometidos con la transformación social.
 - c. Magis III (2019). Enviados a dar más.
4. Metodologías de intervención comunitaria para el liderazgo juvenil:
 - a. Escuela de talentos: con este recurso los jóvenes exploran y desarrollan talentos juveniles en comunidades vulnerables
 - b. Vamos a llevarla en paz: con este recurso los jóvenes desarrollan acciones que promocionan cultura de paz y defensa de la vida en comunidades violentas
 - c. Proyecto Pueblo: con este recurso los jóvenes impulsan procesos de desarrollo local en comunidades vulnerables en alianza con organizaciones internas y externas
5. Bitácoras formativas con temáticas especiales sobre Jesús, su Iglesia y su mensaje:
 - a. Bitácora Jesús, el Primer Caminante (25 aniversario)
 - b. Bitácora Jesús, Alegría y Luz del Mundo (30 aniversario)
 - c. Bitácora Los Talentos de Jesús y de sus discípulos (31 aniversario)
6. Material formativo para voluntarios: plan de formación para voluntarios, según necesidades, expectativas e intereses institucionales y sentidos de los participantes.

En el marco de la educación bimodal (presencial y online) se cuenta con los siguientes recursos digitales:

- a. Página web: www.huellas.org.ve
- b. Aplicación educativa LIDERAPP Huellas, disponible en Play Store
- c. Canal musical Huellas Musical, con 40 canciones, disponible en Youtube
- d. Sección juvenil en el programa de radio nacional Bienvenido a tu casa de Fe y Alegría
- e. Propuestas formativas para impartir en formato Whatsapp

Condiciones posibilitantes:

- a. Contar con pedagogos cualificados para la actualización, con proyectos de financiamiento y aliados institucionales que nos apoyaron en el logro de la meta.

Dificultad:



- b. Elaborar e implementar el itinerario en el año planificado, lo que imposibilitó la medición del grado de satisfacción de los voluntarios, al cierre del quinquenio
- c. Inducción a todos los voluntarios sobre los nuevos itinerarios y la impresión de los mismos para todos los lugares aliados.