



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL **2023-2028**

Actualización 2025

HUELLAS MOVIMIENTO JUVENIL



Asociación Civil Huellas
Oficina Nacional
RIF: J-30526892-4

Plan Estratégico Institucional 2023-2028

Huellas, un movimiento cristiano e ignaciano, presenta con entusiasmo su Plan Estratégico Institucional (PEI) 2023-2028, diseñado para acompañar el liderazgo infantil y juvenil a través de experiencias transformadoras. Como asociación civil sin fines de lucro y en diálogo con el enfoque vocacional y de derecho, entendemos que la misión consiste en contribuir con la acción de la Compañía de Jesús en Venezuela; acompañando a niños, niñas, y jóvenes (NNAJ) para que discernan y realicen su lugar en el mundo, como ciudadanos globales cristianos. Esto lo hacemos en colaboración con parroquias, instituciones educativas y centros comunitarios, en comunidades vulnerables.

Este plan se alinea con nuestros valores fundamentales: la espiritualidad, que nos impulsa a la excelencia en nuestra misión; la colaboración, que se refleja en nuestro trabajo en red con otros; y la creatividad e innovación, que nos permiten crear soluciones pastorales novedosas y pertinentes.

El objetivo principal de este PEI es fomentar el crecimiento personal, espiritual y social de los NNAJ de comunidades vulnerables, capacitándolos para convertirse en líderes comprometidos con una sociedad justa y solidaria. Para lograr esto, hemos establecido una clara cadena de valor que guía nuestras operaciones. Esta cadena incluye la vinculación con escuelas y comunidades para la detección de necesidades, el diseño de proyectos adaptados a estas necesidades, una sólida gestión pedagógica y pastoral, y una comunicación efectiva para la difusión de nuestros logros y la obtención de nuevos recursos.

La sostenibilidad de nuestra misión está garantizada por procesos de gestión eficientes y una estrategia económica integral. La ejecución del PEI se llevará a cabo mediante una planificación operativa anual (POA) en la que cada coordinador de unidad impulsará las acciones de sus respectivos procesos. El seguimiento y la medición se realizarán a través de reuniones mensuales de evaluación, tanto con los coordinadores de unidades como con sus equipos, y la presentación de informes de gestión trimestrales y anuales. Además, se cuenta con la asesoría de unidades externas en áreas como proyectos, legal y comunicaciones, para optimizar la misión y asegurar su correcto desarrollo. Esta estructura nos permitirá avanzar con paso firme hacia nuestros objetivos, asegurando que cada acción esté alineada con nuestra visión de ser un movimiento de acompañamiento para líderes juveniles comprometidos con la sociedad desde la fe y el servicio.

El PEI ha sido actualizado a partir de mayo 2025, considerando la orientación provincial mediante comunicación del 01 de abril de 2025 - Prov 2025/023, donde manifiesta a la Dirección Nacional de Huellas su decisión sobre el Programa Casa de Los Muchachos, invitando a diseñar la estrategia de cierre del Programa y focalizar los procesos en el mandato original de Huellas "Grupo Juvenil".

Actualmente, en Movimiento Juvenil Huellas priorizamos el programa de Grupo Juvenil, inspirado en la Pastoral Popular Juvenil (Exhortación Postsinodal *Christus Vivit*).

Lic. Nakari Delgado
Directora Nacional



Asociación Civil Huellas
Oficina Nacional
RIF: J-30526892-4

Plan Estratégico Institucional 2023-2028

Cadena de valor





Asociación Civil Huellas
Oficina Nacional
RIF: J-30526892-4

Plan Estratégico Institucional 2023-2028

MISIÓN APOSTÓLICA	Somos un movimiento cristiano e ignaciano que acompaña el liderazgo infantil y juvenil hacia el desarrollo sostenible a través de experiencias transformadoras.
MISIÓN (Impacto Social)	Contribuir a la acción de la Compañía de Jesús en Venezuela para acompañar a los NNA y jóvenes, de parroquias, instituciones educativas y centros comunitarios, en comunidades vulnerables, en su camino de fe, sentido de vida y discernimiento vocacional, en colaboración con otros
VISION	Ser reconocidos como un movimiento de acompañamiento de líderes infantiles y juveniles comprometidos con la realidad social, eclesial y política, en colaboración con organizaciones de América Latina y El Caribe.
VALORES	a) Espiritualidad: Somos personas abiertas a la relación con la transcendencia, en efecto, nos comprometemos con la excelencia en la misión. b) Colaboración: Servimos al país y a la región en colaboración y trabajo en red con otros. c) Creatividad e Innovación: Investigamos y creamos soluciones pastorales pertinentes, caracterizadas por la novedad y la innovación tecnológica y educativa
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Contribuir con el crecimiento personal, espiritual y social de NNAJ de comunidades vulnerables, para que sean líderes comprometidos con la fe y el desarrollo de una sociedad justa y solidaria, reconciliada y democrática a partir de sus identidades y culturas, en espacios confiables, seguros y protegidos. Indicadores: 1. Número de NNA+J asociados activamente al Movimiento Huellas (aporta al indicador 4.2.5 del Plan Apostólico). 2. Número de NNA+J participantes del programa que crean o se integran a iniciativas de incidencia apostólica y/o pública (aporta al indicador 2.2.2 del Plan Apostólico). 3. Número de iniciativas de incidencia apostólica y/o públicas desarrolladas en las comunidades de incidencia del programa. 4. Nivel de percepción de los NNAJ sobre su propia capacidad para influir en la tomada de decisiones en sus entornos (comunidades, parroquias, centros educativos). (Este indicador requerirá: 1) construir base de datos de los NNAJ huellistas, b) contactarlos al finalizar el PEI y c) aplicar a una muestra las encuestas de autoevaluación)



Asociación Civil Huellas
Oficina Nacional
RIF: J-30526892-4

Plan Estratégico Institucional 2023-2028

Eje misional	Pedagógica y Pastoral	
	Objetivo: fortalecer las capacidades de los niños, niñas, adolescentes y jóvenes (NNAJ) para que puedan asumir roles de liderazgo en sus comunidades, a través del desarrollo de procesos pedagógicos, pastorales y sociales que promuevan el liderazgo infantil Y juvenil, en colaboración con otros	
SERVICIOS QUE PRESTA / Acciones estratégicas	Acciones estratégicas	Indicadores
	1. Asesorar, formar y acompañar agentes pastorales, en colaboración con: centros educativos, parroquias y centros comunitarios	1. Número de talleres de formación en modalidad presencial para agentes pastorales desarrollados (aporta al indicador 2.1.1 del Plan Apostólico) 2. Número de agentes pastorales formados en modalidad presencial en: estrategias pedagógicas y pastorales, acompañamiento vocacional, promoción de la ciudadanía, fortalecimiento del tejido social, reconciliación, convivencia pacífica, etc, de comunidades vulnerables en articulación con obras de la Compañía de Jesús y organizaciones de la sociedad civil (aporta a indicador 1.2.2 del Plan Apostólico) 3. Número de talleres de formación en modalidad online para agentes pastorales desarrollados (aporta al indicador 2.1.1 del Plan Apostólico) 4. Número de agentes pastorales formados en modalidad online en: estrategias pedagógicas y pastorales, promoción de la ciudadanía, repolitización y fortalecimiento del tejido social de comunidades vulnerables en articulación con organizaciones de la sociedad civil (aporta a indicador 1.2.2 del Plan Apostólico)
	2. Implementar programas de formación, evangelización y espacios de interacción social¹ para desarrollar capacidades y habilidades de liderazgo infantil y juvenil, en colaboración con: centros educativos, parroquias y centros comunitarios	1. Número de NNAJ que participan en el proceso de mediación pedagógica de ciudadanía y valores. (aporta al indicador 4.2.5 del Plan Apostólico). Proceso de articulación con centros educativos. 2. Número de NNAJ asociados a la dinámica grupal del MOVIMIENTO JUVENIL HUELLAS. (aporta al indicador 4.2.5 del Plan Apostólico). Programa Grupo Juvenil 3. Número de agentes pastorales asociados a la dinámica grupal del MOVIMIENTO JUVENIL HUELLAS (aporta al indicador 4.2.5 del Plan Apostólico).

¹ JMP



Asociación Civil Huellas
Oficina Nacional
RIF: J-30526892-4

Plan Estratégico Institucional 2023-2028

		4. Número de NNAJ que participan en experiencias nacionales del MOVIMIENTO JUVENIL HUELLAS, en colaboración con: FyA, Parroquias y Centros comunitarios (aporta al indicador 4.2.5 del Plan Apostólico) 5. Número de jóvenes asociados al MOVIMIENTO JUVENIL HUELLAS que participan en experiencias de promoción, pastoral y acompañamiento vocacional, en colaboración con el equipo de Juventud y Vocaciones de la provincia. (aporta al indicador 4.2.5 del Plan Apostólico)
	3. Promover espacios de intercambio de buenas prácticas que permitan crear nuevas propuestas de intervención pastoral infantil.	1. Número de NN que participan activamente la línea de atención de pastoral comunitaria: catequesis, clubes de atención deportivos y/o culturales. (aporta al indicador 4.2.5 del Plan Apostólico)
	4. Promover acciones de intervención comunitaria ² lideradas por NNAJ con enfoque de pastoral popular en colaboración con centros comunitarios, parroquias y centros educativos, obras apostólicas, redes de la sociedad civil, iglesia y Compañía de Jesús	1. Número de actividades lideradas por NNAJ siguiendo la metodología de intervención comunitaria de Huellas 2. Número de NNAJ que participan y lideran procesos de intervención comunitaria con la metodología Huellas 3. Número de NNAJ beneficiarios que participan en las acciones de intervención comunitaria
	5. Promover acciones en articulación con organizaciones para la empleabilidad y emprendimiento juvenil	1. Número de acciones que implican a jóvenes en procesos de formación para la empleabilidad y el emprendimiento. 2. Números de jóvenes que participan en procesos de formación para la empleabilidad y el emprendimiento
	6. Promover procesos de pastoral comunitaria y social a través de espacios de intercambio y aprendizaje en colaboración con centros educativos, parroquias, organizaciones de la sociedad civil y obras apostólicas de la Compañía de Jesús	1. Número de Escuelas de convivencia social implementadas, en colaboración con otras organizaciones. 2. Número de padres, madres y representantes que participan en los espacios de “Escuela de convivencia social” (aporta a indicador 2.1.2 del Plan Apostólico)

² Metodologías de intervención comunitarias diseñadas por Huellas: Vamos a llevarla en paz, Proyecto pueblo



Asociación Civil Huellas
Oficina Nacional
RIF: J-30526892-4

Plan Estratégico Institucional 2023-2028

ÁREA DE Sustentabilidad e innovación	Sostenibilidad e Innovación Objetivo: garantizar la misión de Huellas a través de procesos de gestión más eficientes y su sostenibilidad organizacional
SERVICIOS QUE PRESTA (Sostenibilidad)	Indicadores: 1. Resultados positivos en la balanza de ingresos y gastos de la organización según controles administrativos y contables 2. Ingresos obtenidos por concepto de proyectos, autogestión local y fundraising 3. Resultados de la evaluación de desempeño del talento humano
ACCIONES ESTRATÉGICAS	1. Actualización de la estructura de la organización³ 2. Actualización de la estrategia de sostenibilidad económica integral ⁴ 3. Diseñar y ejecutar planes de formación dirigidos a profundizar: identidad y mística ignaciana, cultura organizacional y desarrollo de competencias/habilidades y destrezas técnicas requeridas según el rol del TH, potenciando sus capacidades humanas, cristianas y profesionales 4. Actualización de las políticas, protocolos, manuales y procedimientos de gestión del talento humano. 5. Optimización y cumplimiento de los procesos administrativos de gestión del TH, contables y tributario, garantizando prácticas de transparencia.

Rol de las Unidades de asesoría (Outsourcing):

1. **Proyectos:** Formulación, seguimiento, monitoreo a los Proyectos y elaboración de informe final, dirigidos a la obtención de recursos para el logro de la Misión, en dialogo con Dirección Nacional.
2. **Legal:** Asesoría técnica en los aspectos formales de la LOTTT que se soliciten de acuerdo a las necesidades surgidas.
3. **Comunicaciones:** Diseño de recursos audiovisuales para la promoción de la misión, impacto y servicios de la A.C Huellas, sus programas y servicios, en multiplataformas que contribuya a visibilizar las acciones pedagógicas, pastorales y sociales que coadyuve al fortalecimiento de la pastoral popular sinodal y la captación de recursos humanos y financieros.

³ Considerando la realidad económica Huellas, incluye: actualización de las descripciones de cargo por competencias, identificación de competencias.

⁴ Fortalecer las fuentes y mecanismos de financiamiento: proyectos, autogestión local, fundraising



Asociación Civil Huellas
Oficina Nacional
RIF: J-30526892-4

Plan Estratégico Institucional 2023-2028

Metodología de acompañamiento:

Direccionamiento estratégico:

1. Junta directiva: Dicta las líneas generales a seguir y la Dirección General las comparte con los equipos a cargo.
2. Dirección General: Según resultados de los informes de gestión (mensuales, trimestrales y anual), indica las recomendaciones estratégicas a cada unidad.

Desarrollo de la Planificación operativa anual por coordinación:

1. **Elaboración del POA y su aprobación.** Cada Coordinador Nacional impulsa y acompaña las acciones inherentes a sus procesos del POA Nacional, para el período correspondiente, alineado con la cadena de resultados, el Plan Estratégico Institucional y su temporalidad, Presupuesto y Plan de adquisiciones y compras, según formato POA. Una vez elaborado, la aprobación vendrá dada por la Dirección General.

Mecanismos de acompañamiento, seguimiento y medición:

1. **Reuniones mensuales de evaluación de estatus y articulación (Reunión de Coordinadores Nacionales y Dirección General):** para impulsar, evaluar y articular procesos operativos en marcha, los acuerdos constan en formato de minutas.
2. **Reuniones individuales mensuales de la Dirección General con cada Coordinador Nacional:** para conocer la ejecución del POA en el mes respectivo: 1) acciones, 2) gestión de dificultades, 3) resultados de la medición mensual de los indicadores, 4) próximos pasos, 5) necesidades de apoyo y articulación, a partir del formato de control de indicadores.
3. **Reuniones de los equipos de trabajo, mensuales (Reunión de Equipo).** Reuniones mensuales de los coordinadores con sus equipos para planificar, alinear, evaluar la marcha del POA en ejecución.
4. **Reuniones según intereses y necesidades:** Reuniones de alineación y articulación entre coordinadores (según acuerdos entre las partes). Los coordinadores de las unidades pautan reuniones entre ellos, según necesidades, para alinear y articular procesos que ayuden a las unidades a alcanzar sus metas.

Presentación de informes de gestión, mensual, trimestral y anual:

1. Los coordinadores nacionales presentan su informe mensual en la reunión mensual con la Dirección Nacional. Formato de informe mensual.
2. La Dirección General consolida el informe de gestión trimestral entregado por cada unidad con los resultados de los indicadores en ese período de tiempo, acompañado por recomendaciones estratégicas para el próximo trimestre, según formato de informe trimestral.
3. La Dirección General consolida el informe de gestión anual, la temporalidad del plan y el presupuesto anual, para entregar a la junta directiva para su aprobación y construcción de orientaciones. Formato de informe de gestión anual.