

ASOCIACIÓN CIVIL HUELLAS

RIF: J-30526892-4



INFORME DE GESTIÓN

2024-2025



La Propuesta de Pastoral Juvenil de Huellas, que incluye a niños y niñas para motivarlos y que sean los huellistas del futuro, tiene como objetivo desarrollar capacidades y habilidades de liderazgo en adolescentes y jóvenes (AJ) de comunidades vulnerables mediante programas de formación, evangelización y espacios de interacción social, desde un modo de proceder colaborativo, articulado, en red y sinodal con: centros educativos, parroquias eclesiales y centros comunitarios.

El año escolar 2024–2025 concluye con una notable animación y expansión a nivel nacional del Movimiento Juvenil Huellas. Logramos establecer una presencia activa en 70 lugares distribuidos en 13 estados del país, alcanzando un total de **3.183 NNAJ huellistas asociados a la dinámica grupal, de los cuales 119 niños y niñas participan en los encuentros de pastoral infantil y 3.064 jóvenes en la pastoral juvenil del Movimiento.**

Este crecimiento refleja un avance significativo, especialmente en las etapas de iniciación y desarrollo, y se ve reforzado por la articulación con 70 instituciones como colegios de Fe y Alegría, AVEC y parroquias eclesiales.

Los campamentos, ejercicios espirituales, convivencias, celebraciones de aniversario y los espacios formativos en multiplataformas fueron clave para el fortalecimiento de la identidad y mística del movimiento durante este período.

Este año escolar también nos permite observar un panorama financiero y de gestión de talento humano que, si bien muestra solidez en ciertas áreas, también presenta oportunidades de mejora. Este análisis se centra en el ingreso por diversas fuentes de financiamiento, la inversión, los gastos y la composición del talento humano, ofreciendo una interpretación estratégica de la gestión y recomendaciones de la Dirección Nacional.

A pesar de los logros, el movimiento enfrenta importantes desafíos y retos que se abordarán en el próximo período alineados a la planificación estratégica institucional – PEI 2023-2028, enfocados en:

- a) Focalización de la misión apostólica, implica la consolidación de lugares huellas y el proceso formativo sistemático y gradual de la dinámica grupal para acompañar a los AJ en su proceso de vida evolutivo.
- b) Acompañamiento de agentes pastorales, formación del liderazgo y la promoción del protagonismo juvenil, garantizando así que cada joven pueda continuar su camino de fe, liderazgo y transformación social, desde la identidad y mística del Movimiento, en espacios espirituales, confiables y protectores.
- c) Fortalecimiento de los equipos de voluntariado y equipo ampliado zonal.
- d) Continuación del cierre progresivo del Programa Casa de Los Muchachos, en atención a la carta emitida por el P. Provincial Alfredo Infante SJ. Nro. PROV 2025/023.
- e) Crecimiento y fortalecimiento del trabajo en red, colaborativo, articulado y sinodal con instituciones educativas, parroquias eclesiales y comunidades.
- f) Implementación del plan piloto de diversificación de fondos.

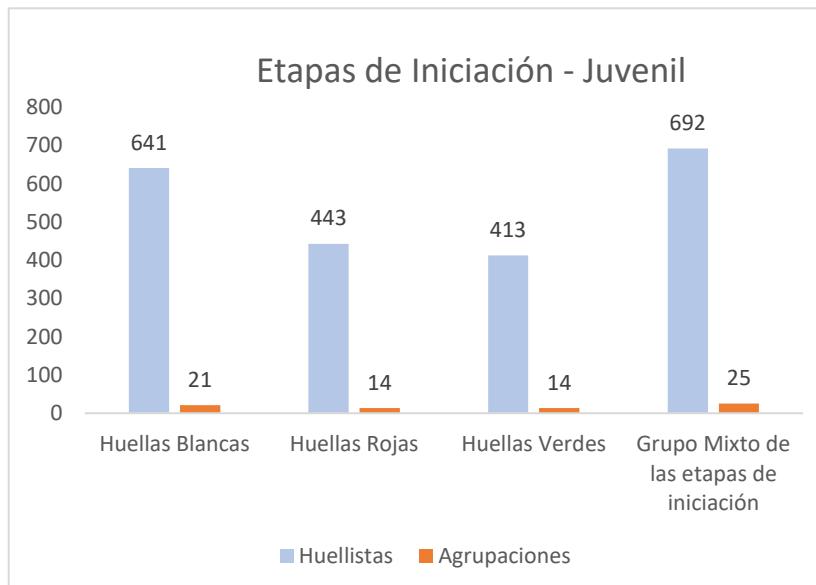
A continuación, se presenta un resumen de los principales indicadores y resultados obtenidos durante el período escolar 2024-2025, las conclusiones y recomendaciones estratégicas.

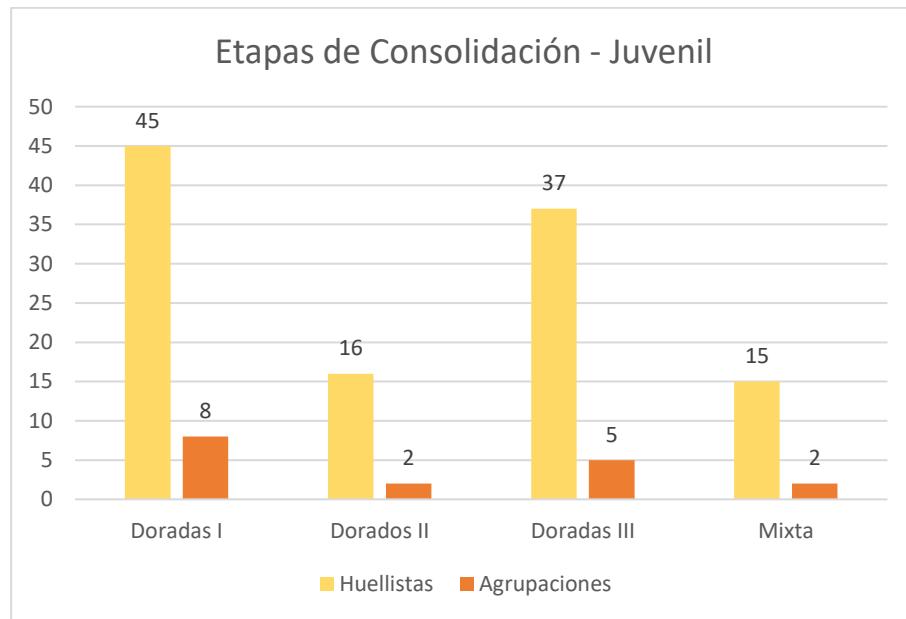
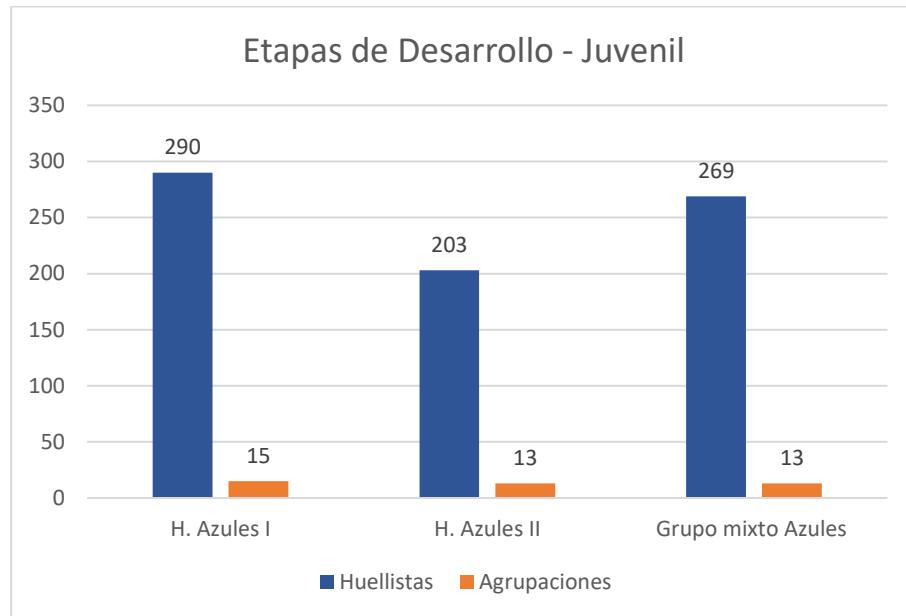


I - Indicadores del eje de misión

1. Participación de estudiantes de Fe y Alegría a través de la mediación pedagógica en el eje de ciudadanía y valores:
 - o 61.712 NNAJ complementaron su formación con los itinerarios de Huellas, (Femenino: 30.592 - 49,57%. Masculino: 31.120 – 50,43%). Esta medición aporta al indicador 4.2.5 del Plan Apostólico de la Provincia.
2. Dinámica Grupal del Movimiento Juvenil Huellas:
 - o 3.183 NNAJ asociados a la dinámica grupal (Femenino: 1.784 – 54,48%. Masculino: 1.449 – 45,52%).
 - a) 119 NN vinculados a la pastoral infantil.
 - b) 3064 vinculados a la pastoral juvenil.Esta medición aporta al indicador 4.2.5 del Plan Apostólico de la Provincia.
 - o Acompañados por 167 agentes pastorales (Femenino: 115 – 68,86%. Masculino: 52 – 31,14%). Esta medición aporta al indicador 4.2.5 del Plan Apostólico de la Provincia.

El Movimiento Juvenil Huellas ha consolidado su presencia en 70 lugares activos (56 colegios: 55 FyA, 01 Colegios ASCI-GONZAGA), 03 parroquias jesuitas, 03 parroquias diocesanas, 05 centros comunitarios, 03 instituciones universitarias), 132 agrupaciones, con un promedio de 23 jóvenes en cada grupo, en 13 estados del país. La participación total de 3.183 huellistas, asociados al Grupo Juvenil demuestra un crecimiento sostenido, con una notable expansión en las etapas de iniciación y desarrollo, garantizando la sostenibilidad del programa.





La dinámica grupal refleja un crecimiento en la asociación de nuevos huellistas y la necesidad de fortalecer los procesos de permanencia a largo plazo, mediante acompañamiento y articulación con las instituciones vinculadas al programa, así como la motivación en nuevos lugares huellas asociados a la iglesia venezolana, acompañamiento de agentes pastorales y consolidación de equipos de voluntarios.

El grupo más numeroso es el de asociación juvenil, con 3.064 jóvenes huellistas, siendo la modalidad mixta en la etapa de iniciación la participación más alta (692 jóvenes), y en modalidad tradicional la etapa de Huellas Blancas representa la mayor asociación de jóvenes (641 jóvenes), lo que refuerza la tendencia de crecimiento en las etapas iniciales.



3. Experiencias Nacionales del Movimiento Juvenil Huellas:

- 385 jóvenes (Femenino: 59,29%. Masculino: 40,71%) participaron en EE.EE, Campamento Misión Semana Santa y Campamento Nacional Huellas Verdes. Esta medición aporta al indicador 4.2.5 del Plan Apostólico de la Provincia

4. Promoción y Pastoral Vocacional:

- No contamos con datos que nos permitan registrar los participantes en las actividades promovidas por la Oficina de Juventud y Vocaciones de la Compañía de Jesús. Este indicador representa un desafío apostólico vinculado a iniciativas y metas conjuntas.

5. Intervención Comunitaria siguiendo las metodologías de Huellas:

- 18 actividades de intervención comunitaria, implicaron a:
 - a) 636 NNAJ (Femenino: 368 – 57,86%. Masculino: 268 – 42,14% que desarrollaron capacidades de liderazgo
 - b) 1.577 (Femenino: %. Masculino: % hombres) participaron y se beneficiaron de las actividades.

6. Atención pedagógica y pastoral en las sedes del Programa Casa de los Muchachos:

- Línea pedagógica: 155 NN participantes (Femenino: 71 – 45,81%. Masculino 84 – 54,19%).
- Línea comunitaria: 148 NN participantes (Femenino: 68 – 45,95%. Masculino: 80 – 54,05%).

7. Formación de Agentes Pastorales en: estrategias pedagógicas y pastorales, acompañamiento vocacional, promoción de la ciudadanía, fortalecimiento del tejido social, reconciliación, convivencia pacífica, salvaguarda y protección.

- 513 agentes pastorales (Femenino: 388 – 75,63%. Masculino: 125 – 24,37%), formados en 22 talleres en modalidad presencial.
- 363 agentes pastorales (Femenino: 234 v- 54,46%. Masculino: 129 – 45,54%), formados en 04 talleres en modalidad online.

8. Formación de padres, madres y representantes mediante la metodología “Escuela de Convivencia Social”:

- 74 padres, madres y representantes (Femenino: 62 - 83,78%. Masculino: 12 - 16,22%), formados en 7 espacios presenciales de Escuela de Convivencia Social.

9. Formación para Empleabilidad y Emprendimiento juvenil

- 132 jóvenes (Femenino: 74 - 56,06 %. Masculino: 58 - 43,93% masculino) vinculados entre espacios formativos, dos en articulación con el Centro de Innovación y Emprendimiento de la UCAB y un espacio formativo en articulación con la Fundación Centro Gumilla sede Barquisimeto.

Productos estratégicos:

1. Consolidados:

- a. Metodología de articulación con Fe y Alegría Programa Escuela: Priorización de itinerarios con la finalidad de fortalecer la dinámica asociativa del Programa Grupo Juvenil Huellas.
- b. Actualización de Lineamientos del Programa Grupo Juvenil Huellas. (En diagramación, se publicarán en octubre 2025 en la página web.



- c. Itinerario especial: Jóvenes líderes que transforman comunidades desde la Doctrina social de la iglesia. Se publicarán en octubre 2025 en la página web.
 - d. Actualización del Protocolo de Salvaguardada y Protección. Link: <https://huellas.org.ve/documentos/#>
 - e. Actualización de la página web, se incorporó el aula virtual. Link: <https://huellas.org.ve/>
2. En proceso:
 - a. Actualización de la Metodología Dame esos 5 Para Huellas

Conclusiones

El programa ha logrado impactar significativamente en la formación y liderazgo de niños, niñas, adolescentes y jóvenes (NNAJ) en comunidades vulnerables, con una participación equilibrada entre hombres y mujeres en la mayoría de las actividades. Además, se destaca el esfuerzo en la formación de agentes pastorales, tanto en modalidad presencial como online, y la implementación de talleres y actividades que promueven la convivencia social y el desarrollo comunitario.

Sin embargo, se identifican áreas de mejora en la dimensión de pastoral vocacional del Movimiento Juvenil Huellas. Una oportunidad para fortalecer esta línea de acción estaría orientada a la construcción de la metodología de articulación entre Huellas y Juventud y Vocaciones, para animar y acompañar la dimensión vocacional de los jóvenes asociados al Grupo Juvenil Huellas.

En general, el programa demuestra un compromiso sólido con el desarrollo integral de los jóvenes y la construcción de comunidades más inclusivas y resilientes.

Proyecciones y Recomendaciones Estratégicas

El informe proyecta una consolidación y expansión del Movimiento Juvenil Huellas en medio de los desafíos enfrentados, como: la crisis del país, el proceso migratorio de jóvenes y adultos, la rotación de personal y la deserción escolar en las instituciones educativas aliadas, el voluntariado de asesores y la limitada participación juvenil en la planificación de actividades regionales y nacionales.

Las proyecciones se fundamentan en cuatro áreas estratégicas claves.

1. Consolidación Territorial
 - o Proyección: Fortalecer los 70 lugares huellas actuales y expandirse a nuevas zonas con potencial. Se busca que las comunidades de huellas doradas participen como referentes de voluntariado en los lugares huellas.
 - o Recomendación: a) contratar un asistente pastoral en las zonas con posibilidades de crecimiento en la dinámica grupal que apoye al Coordinador, b) consolidar la participación y voluntariado de las comunidades doradas y c) fortalecer la sistematización de las estadísticas diferenciadas con formatos A1-A2 y el formato de medición de indicadores, a partir de octubre 2025.
2. Formación y Liderazgo



- Proyección: Asesorar y acompañar a asesores, agentes pastorales y jóvenes guías siguiendo la propuesta curricular 2020, lineamientos del Grupo Juvenil Huellas y el Protocolo de Salvaguarda y Protección.
 - Recomendación: a) implementar un plan nacional de formación y acompañamiento contextualizado con módulos presenciales y virtuales, b) realizar encuentros zonales con los grupos de Huellas Azules II y Doradas para acompañar sus roles de liderazgo como guías de las etapas de iniciación a partir del año escolar 2025-2026.
3. Articulación Institucional
- Proyección: Consolidar las alianzas existentes con las instituciones y lugares huellas, como colegios Fe y Alegría, AVEC y parroquias eclesiales.
 - Recomendación: a) formalizar convenios con estas instituciones, b) coordinar encuentros interzonales para compartir buenas prácticas y c) aumentar la participación del movimiento en actividades pastorales regionales y nacionales.
4. Autogestión y Protagonismo Juvenil
- Proyección: Aumentar la participación activa de los jóvenes en la planificación, ejecución y evaluación de acciones pastorales y sociocomunitarias.
 - Recomendación: a) sistematizar los apostolados, b) crear espacios para la gratitud y el bienestar emocional de los asesores y c) diseñar campañas de evangelización lideradas por los propios jóvenes.

II - Indicadores del eje de gestión

A continuación, se presenta un análisis de los indicadores financieros y de talento humano de la organización para el período comprendido entre septiembre de 2024 y agosto de 2025.

1. Análisis de Ingresos

La organización tiene tres fuentes principales de ingresos: fondos propios, financiamiento por proyectos y recaudación por autogestión local. La distribución de estos ingresos por fuente es la siguiente:

- Fondos Propios: 52,36 % del total
- Financiamiento por Proyectos: 35,23% del total
- Recaudación por Autogestión Local: 12,42% del total

La principal fuente de ingresos ha sido a través de fondos propios, excediendo la meta pautada en el memorando de Metas y Retos del 2025, la cual orientaba invertir por fondos propios el equivalente al 20% del gasto total de la A.C Huellas. Otro aspecto relevante es la dependencia significativa y práctica instalada por tradición en la A.C Huellas en cuanto al financiamiento por cooperación internacional (proyectos), reconociendo la realidad actual de cooperación internacional es importante mantener la búsqueda activa de nuevas oportunidades de financiamiento local, mediante el plan de diversificación de fondos.

El proceso de recaudación por autogestión local es la menor fuente. Sin embargo, indica la participación activa y el compromiso de las bases locales para gestionar recursos financieros o donaciones en especies para el logro de las actividades del Movimiento Juvenil Huellas. Es importante destacar que este proceso creció del 9,32% al 12,42% en comparación con el informe de gestión del quinquenio 2017-2022.

2. Análisis de Gastos

Los gastos se dividen en tres categorías principales, reflejando las mismas fuentes de ingreso.

2.1. Gastos por Fondos Propios

- Nómina: El gasto total por nómina representa 40,54% una porción significativa.
- Pasivos Laborales: Se registró un gasto total equivalente al 27,63%, que incluye partidas como fideicomiso, liquidación, vacaciones y aguinaldos. Este es un rubro significativo y responde a la legalidad ante la LOTT.
- Contrataciones por Servicios: Este rubro representa el 10,84%, destacando los servicios profesionales (pedagogos, abogados, psicólogos) y los servicios multiplataformas.
- Bonificaciones: representó el 7,61%, principalmente en bonos de alimentación para ambos tipos de contratos (determinado e indeterminado) de acuerdo a la ley.
- Parafiscales e Impuestos: Se registró un gasto equivalente al 7,62%.
- Gastos varios representó el 5,56%, que incluye partidas de vehículos, viáticos y servicios básicos, representando la mayor inversión en el rubro de servicios básicos, seguido del rubro de vehículo.
- La inversión en Propiedades Plantas y Equipos (PPE) fue de 0,2%, dirigida en su totalidad a equipos de tecnología. Este bajo nivel de inversión sugiere que la organización se ha enfocado en la operatividad más que en la expansión y adecuación de su infraestructura física.

2.2. Gastos por Proyectos

Los rubros de gasto más relevantes fueron:

- Adquisiciones y Compras: Representó un 52.88%, este rubro es el más significativo dentro de los gastos por proyectos. Destacan los gastos en rubro de alimentos y transporte, lo que sugiere una alta inversión en actividades de la misión en las zonas huellas
- Contrataciones por Servicios: El gasto total fue equivalente al 40,69%. Se evidencia una fuerte inversión en servicios profesionales, servicios de webmaster y multiplataformas, lo que indica una estrategia de fortalecimiento digital en la misión.
- Actividades Misionales- Hospedaje: Representó el 6,43%.

Estos gastos son coherentes con la naturaleza de los proyectos, que requieren inversión directa en insumos, servicios y actividades operativas.

2.3. Gastos por Autogestión:

El total de gastos en autogestión se centró en las actividades misionales, específicamente en el rubro de alimentos mediante contribución económica y donaciones del sector privado.

3. Talento Humano

El análisis de talento humano muestra compromiso con la estabilidad y el desarrollo profesional del equipo, y presenta la siguiente estructura promedio:



- Número promedio de trabajadores con Contrato Indeterminado: 9 (7 femenino – 82,35%, 2 masculino – 17,65%)
- Número promedio de trabajadores con Contrato Determinado: 7 (5 femenino – 74,68%, 2 masculino – 25,32%)
- Número promedio de contratos por Honorarios Profesionales: 2 (1 femenino – 50%, 1 masculino – 50%)

Esta distribución indica un equilibrio entre personal determinado y colaboradores a término fijo, lo que puede aportar flexibilidad operativa. La mayoría del personal con contrato indeterminado son mujeres (82.35%), mientras que en los contratos determinados la distribución es más equitativa. Contamos con el 88% del talento humano profesional (81,25 Licenciados, 18,75 TSU) y el 11% bachiller.

En el ámbito de la actualización profesional, se registró un promedio de 3 personas (100% femenino) en proceso de capacitación y un promedio de 59 horas de actualización profesional. Esto demuestra un compromiso con el desarrollo del personal, la inversión en este rubro se ha desarrollado mediante la estrategia del apoyo económico institucional entre un 20 y 50% sobre el costo total, lo que implica que estas actividades de actualización profesional se financian de forma mixta o a través de alianzas.

En Huellas se evalúa tanto el desempeño anualmente, en este informe no se proporcionan los resultados numéricos de las evaluaciones, debido a la actualización en la Gestión del Talento Humano, la misma será implementada en octubre 2025, luego de la socialización de las descripciones de cargo por competencias. Se realizará mediante formatos actualizados y digitalizados con apoyo de la consultoría de Gestión del Talento Humano Lcda. Yoniray Romero- UCAB/Consorcio SPES.

Productos estratégicos:

1. Consolidados:
 - a. Planificación Estratégica Institucional (PEI 2023-2028) actualizada 2025: estructura organizacional, cadena de valor, objetivos y acciones estratégicas.
 - b. Plan piloto de diversificación de fuentes de financiamiento 2026-2028 y perfil de las iniciativas (definición de las líneas de trabajo, video orientado a la recaudación de fondos).
 - c. Descripciones de cargo por competencias.
 - d. Contratos y proceso de contratación ajustados a la LOTT.
 - e. Manual de evaluación de desempeño.
 - f. Plan de formación del talento humano 2025, dimensiones: espiritualidad, planificación estratégica, protección y salvaguarda.
 - g. Modelos de contratos marco y acuerdos a largo plazo para proveedores.
 - h. Actualización de las políticas organizacionales, dimensiones: financiera, ecológica, talento humano, organización institucional.
 - i. Legalidad: Aprobado el Art 26 de la Ley de ONG.
2. En proceso:
 - a. Actualización del manual de gestión del talento humano.
 - b. Implementación de las líneas de trabajo para la diversificación de fondos y conformar el comité de sostenibilidad.
 - c. POA – PAC- PRESUPUESTO, año fiscal 2026.
 - d. Instrumentos para la evaluación de desempeño.



- e. Formatos de ruta de riesgo en el marco de la Lopcymat.
3. Pendiente: Revisar y actualizar estatutos, gestionar Art 13 de la Ley de ONG.

Conclusiones y Recomendaciones Estratégicas

1. Diversificación de Ingresos: Aunque los fondos propios son la principal fuente de ingresos, es crucial diversificar y fortalecer la recaudación por autogestión regional y nacional. Un aumento en esta área podría reducir la dependencia del financiamiento por fondos propios y proyectos, incidiendo positivamente en la sostenibilidad financiera a largo plazo, actualmente la organización no cuenta con condiciones financieras y capacidades internas que permitan desarrollar el plan de diversificación de estrategias de financiamiento, acompañarlas y gestionarlas.

La recaudación por autogestión local representa solo el 12,42% de los ingresos, lo que indica una oportunidad para fortalecer estrategias de autogestión y recaudación local, promoviendo mayor participación comunitaria. Se podría explorar la posibilidad de que una parte de estos fondos se destine a un fondo de reserva o a proyectos de mayor envergadura para potenciar la sostenibilidad a largo plazo.

En este contexto, para continuar impulsando la sostenibilidad económica de la organización se recomienda:

- a) Crear un Comité Estratégico de Sostenibilidad: establecer un comité multifuncional (con representación de la junta directiva, dirección ejecutiva, finanzas, y operaciones) para supervisar y guiar todas las iniciativas de diversificación. Este comité sería responsable de la planificación, el monitoreo y la evaluación de los resultados.
 - b) En este marco institucional creado, revisar la estrategia de diversificación de fuentes de financiamiento e implementar el plan piloto de diversificación de fondos, acompañar y monitorear las estrategias definidas.
 - c) Desarrollar capacidades internas que potencien la Gestión de Proyectos y Sostenibilidad.
 - d) Realizar seguimiento del proceso de cambio (monetización) y ajustar la estrategia de cambio, asegurando la protección de la planificación financiera futura en un entorno económico volátil.
2. Gestión de Gastos Operativos: Los gastos por nómina y pasivos laborales constituyen un porcentaje significativo del total de gastos por fondos propios. Se recomienda:
 - a) Revisión periódica de la estructura salarial y los beneficios para asegurar su eficiencia y sostenibilidad, mediante la inclusión del porcentaje (7 o 10%) de la partida en el presupuesto de cada proyecto.
 3. Inversión en Tecnología: La inversión en equipos de tecnología es muy baja en el período analizado. Para una gestión más eficiente y sostenible, se podría considerar un plan de inversión anual en infraestructura tecnológica que permita actualizar y optimizar los procesos.
 4. Gestión del Talento Humano: Aunque hay un número significativo de trabajadores (9 con contrato indeterminado y 7 con contrato determinado), solo 3 están en proceso de actualización profesional. Esto podría limitar el desarrollo del personal y la innovación en el programa. Se recomienda:
 - a) Un cambio estratégico fundamental que priorice la estabilización y mejora de la gestión del capital humano. Mediante políticas de contratación orientadas al bienestar y la retención del personal, estas categorías deben dejar de ser vista como un gasto para convertirse en la inversión estratégica más importante que asegure la viabilidad y el crecimiento sostenido de la misión.



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

- b) Aumentar la inversión en capacitación y actualización profesional para el crecimiento de la organización. Es importante continuar con los programas de capacitación que instalen capacidades, buenas prácticas y competencias que mejoren el desempeño del talento humano, incidiendo en el fortalecimiento de la misión, gestión y sostenibilidad.
- 5. Gastos por proyectos: Los gastos por proyectos están bien distribuidos entre contrataciones por servicios, adquisiciones y compras. Esto muestra un enfoque en actividades operativas y misionales, pero se podría optimizar la asignación de recursos para maximizar el impacto.
- 6. Monitoreo de gastos por proyecto: El alto gasto en actividades de campo originados por el contexto económico del país, en los rubros de alimentos y transporte, requiere mantener un monitoreo riguroso de estos gastos para asegurar que se alineen con los objetivos y presupuestos de cada proyecto. Desarrollar una estratégica protectora ante la inflación y devaluación de la moneda, y la diferencia cambiaria.

En general, la organización demuestra una gestión competente de sus recursos, con una clara orientación hacia el cumplimiento de su misión, cuenta con una estructura financiera dependiente de fondos propios. Es necesario implementar el plan piloto para diversificar las fuentes de ingresos con la finalidad de fortalecer más su resiliencia financiera y su capacidad para retener y desarrollar a su valioso talento humano que garantizar la sostenibilidad y el impacto a largo plazo de la A.C. Huellas; aumentar la inversión en infraestructura y mobiliario para adecuar los espacios laborales atendiendo a la LOCYMAT y Protocolo de Salvaguarda y Protección.

Notas

1. Informe socializado con el equipo de Huellas el 15/09/2025. Modalidad híbrida
2. Informe socializado con la Junta Directiva el 16/09/2025.
3. Los estados financieros serán enviados a la Junta Directiva entre el 20 y 25 de octubre, luego de la estimación para la declaración ante el SENIAT del impuesto al patrimonio.
4. Adjunto al correo se envían los PDF correspondientes a la medición de los indicadores.