



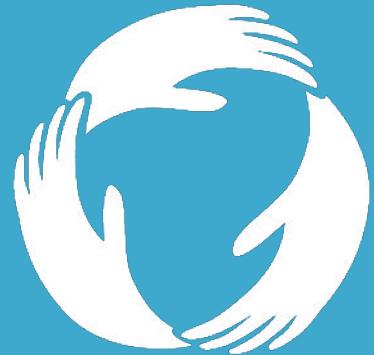
FUNDACIÓN
CERRO NAVIA
JOVEN

3 0 AÑOS

"Solo en **el encuentro**
sincero con el otro y la otra
aprendemos a amar ..."
Obispo Enrique Alvear

Plan estratégico 2025-2030





FUNDACIÓN
CERRO NAVIA
JOVEN
30 AÑOS

*"El mal de América Latina es la **injusticia**, el contraste social y económico, y por lo mismo, las características deshumanizantes que adquiere la pobreza".*

Obispo Enrique Alvear (1916 - 1982)

ÍNDICE

Presentación	2
Pobreza y territorio	4
Territorio	11
El proceso de planificación	16
Marco fundacional	19
Marco conceptual	23
Marco estratégico	26
Plan de mejora	32
¿Quiénes participaron?	38



<https://www.cnjoven.cl>



@cnjoven



<https://www.facebook.com/CerroNaviaJoven>

PRESENTACIÓN



PRESENTACIÓN

La vida de la *Fundación Cerro Navia Joven* se parece a un árbol frondoso, que ha sido capaz de desplegar sus múltiples ramas en estos fecundos 32 años. Un árbol depende de la tierra que lo acoge, de sus raíces y de la luz que lo orienta.

La tierra se llamaba Barrancas; nos fundaron las comunidades cristianas de base de este sector de Santiago y hemos sido acompañados por una larga caravana de instituciones y organizaciones dispuestas a servir. Ha sido la inspiración de don Enrique Alvear, patrono de la fundación y pastor de los pobres, la que nos ha sostenido. Mencionar a don Enrique, vicario de la Zona Oeste, nos indica nuestras raíces, pues somos parte de la renovación del Concilio Vaticano II y su deseo de volver al Evangelio amando y sirviendo a los demás como el buen samaritano. Volver al catolicismo social, expresado tanto en las encíclicas sociales que durante los últimos 130 años han estructurado la doctrina social de la Iglesia, como con la Iglesia latinoamericana con sus conferencias episcopales (de Medellín a Aparecida), con su teología de la liberación y con la vida de innumerables comunidades eclesiales de base que acercaron el Evangelio a los más pobres. Como las comunidades que nos fundaron.

Desde esta tierra y con estas raíces queremos caminar hacia la luz que nos orienta y vivir los sueños e ideales que nos desvelan. Herederos de la doctrina social y de la teología latinoamericana, las palabras de los papas Francisco (*Evangelii Gaudium*) y León (*Dilexi Te*) vuelven a inspirar nuestra misión. Volvemos al Evangelio y servimos como el buen samaritano, al “escuchar el grito y el clamor de los pobres y de la tierra”, al superar “la indiferencia, el individualismo y la exclusión de los vulnerados” y al abrirnos al otro, especialmente a quienes viven en situación de pobreza.

Pero esto solo es posible desde una cultura del encuentro con los pobres. Ellos no son beneficiarios pasivos, sino protagonistas de su propia historia, y desde sus valores “nos ayudan a mirar la realidad desde otra perspectiva”. Nos conmina a superar “una cultura que descarta a los demás sin advertirlo siquiera y tolera con indiferencia que millones de personas mueran de hambre o sobrevivan en condiciones indignas del ser humano”. (Dilexi Te, 11).

Tres grandes frutos recibiremos desde una cultura del encuentro con los pobres:

Primero, renueva nuestra mirada hacia los pobres: ellos son reconocidos como sujetos activos, con capacidades, saberes y espiritualidades propias; personas dignas a quienes queremos acompañar en su vida concreta. Comprendemos que la pobreza no es una elección, sino el resultado de estructuras sociales injustas y rechazamos la falsa meritocracia que culpabiliza a los más vulnerables.

Segundo, nos invita a la coherencia institucional y a un compromiso permanente: las organizaciones deben vivir los valores que predicen, promoviendo la equidad, la fraternidad, la participación y la transparencia. Esta coherencia se traduce en acciones concretas de acompañamiento, escucha activa y compasiva, solidaridad y obras que toquen la realidad.

Tercero, se convierte en el eje central que articula amor, justicia, solidaridad y protagonismo de los más pobres. La *Fundación Cerro Navia Joven*, como otras instituciones que trabajan con personas en situación de pobreza, debe generar vínculos fraternos, construir comunidades inclusivas y transformar estructuras injustas. Su misión es reconocer a cada persona como portadora de dignidad y esperanza, promoviendo la justicia social de manera coherente, integral y permanente.

*Eduardo Silva, SJ
Capellán FCNJ*

POBREZA Y TERRITORIO



Contexto actual de la pobreza en Chile

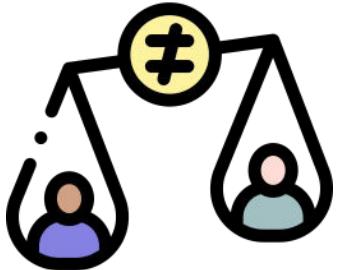


Hace ya algunos lustros que en el país la pobreza ha cambiado de rostro. Los indicadores monetarios muestran avances significativos —la pobreza por ingresos se redujo a un 6,5 % en 2022—, pero persiste una pobreza más compleja: la pobreza multidimensional, que afecta al 20-25 % de la población. Ad portas de un aumento de estas cifras producto de cambios metodológicos, ello no hace sino ratificar la complejidad de nuestra pobreza.

La pobreza no se reduce a la falta de recursos materiales, sino que restringe las posibilidades de ser, estar y hacer en la sociedad chilena. Muchas familias que han mejorado algunas de sus condiciones materiales siguen experimentando dependencia, falta de autonomía y humillación en sus vínculos institucionales. Se trata de una pobreza que no se mide solo por carencias de ingreso, sino por la ausencia de poder efectivo para decidir sobre la propia vida y participar en la comunidad. En este sentido, el bienestar material no garantiza libertad ni dignidad si se mantiene la subordinación frente a estructuras rígidas de poder y trato desigual.

Esta pobreza relacional se manifiesta en la desconfianza hacia las instituciones, la falta de redes de apoyo y la experiencia cotidiana de exclusión. Se vive tanto en la vida doméstica como en el barrio inseguro, en el acceso desigual a la educación y la salud, o en la burocracia que demasiadas veces trata a las personas pobres como beneficiarios pasivos y no como ciudadanos activos.

Desigualdad estructural y asimetría del poder



Chile sigue siendo uno de los países más desiguales de América Latina. Mientras el 1 % más rico concentra alrededor del 30 % de los ingresos nacionales, amplios sectores viven en entornos segregados, con baja calidad de servicios y limitado acceso a oportunidades. Esta desigualdad está enraizada con nuestra pobreza: no es solo económica, sino también simbólica y social: se expresa en quién tiene voz, quién define las prioridades públicas y quién queda excluido de las decisiones. Amplios sectores sienten que su vida está determinada por circunstancias ajenas y no por sus propias decisiones. La concentración del poder económico, político y cultural en pocos actores reproduce la exclusión y debilita la cohesión social. La consecuencia es un país con libertades formales amplias, pero con una estructura social rígida, donde los techos de movilidad son cada vez más visibles, especialmente en territorios periféricos como Cerro Navia, Lo Prado y Pudahuel.

Fragmentación social y erosión del tejido comunitario



La pérdida de confianza en las instituciones y entre las propias personas ha generado una crisis de vínculos. Los sectores populares, históricamente sostenidos por redes solidarias y organizaciones de base, enfrentan hoy un doble desafío: la precarización material y la atomización social. Muchas políticas públicas, aun bienintencionadas, han fomentado sin quererlo la competencia entre organizaciones locales por fondos o beneficios, debilitando la cooperación comunitaria y el capital social. En este contexto, la pobreza se convierte también en experiencia de aislamiento, humillación y falta de reconocimiento. Ser pobre implica muchas veces ser tratado como menos digno, ser visto como problema y no como sujeto de derechos. Esta dimensión simbólica —el estigma— perpetúa la exclusión y genera una autopercepción de impotencia que limita la acción colectiva.

La Fundación Cerro Navia Joven reconoce en esta realidad un llamado a reconstruir el tejido social desde abajo, fortaleciendo redes vecinales, espacios de encuentro y formas de organización solidaria que devuelvan a las personas la capacidad de actuar en conjunto sobre su entorno.

Pobreza, territorio y ciudadanía activa



El territorio es una dimensión decisiva de la pobreza chilena. Ella no está distribuida al azar: se concentra en barrios segregados, con escaso acceso a áreas verdes, transporte deficiente y condiciones ambientales precarias. La pobreza territorial combina exclusión social con exclusión espacial. En las comunas del norponiente de Santiago, la violencia, el narcotráfico, el hacinamiento y la precariedad habitacional se cruzan con un déficit de espacios de participación y encuentro.

Frente a esta realidad, es necesario un cambio de paradigma: pasar de la política asistencial a la política relacional, que reconozca el poder transformador de las comunidades. La participación no es un adorno de la política social, sino su llave maestra: solo cuando las personas inciden realmente en las decisiones que afectan su vida se genera desarrollo humano sostenible. La superación de la pobreza requiere una cultura del encuentro, donde los pobres sean protagonistas, no destinatarios; donde la justicia social se traduzca en autonomía, dignidad y fraternidad; y donde cada acción institucional contribuya a reconstruir confianza y sentido de comunidad en los territorios.

Leonardo Moreno
Director FCNJ

LOS GRANDES TEMAS Y TENDENCIAS EN EL TERRITORIO

Grandes temas:

- **Desempleo y precariedad laboral:** destaca la falta de oportunidades laborales de calidad, especialmente para jóvenes y mujeres.
- **Violencia y seguridad ciudadana:** se agudiza el narcotráfico, la delincuencia y la percepción de inseguridad.
- **Condiciones de vivienda y hábitat:** existe un problema estructural de habitabilidad, los asentamientos informales y la segregación urbana.
- **Salud mental y consumo de drogas:** falta de acceso a servicios de salud mental y el aumento del consumo problemático.
- **Baja participación ciudadana y asociatividad:** hay una desconfianza general en las instituciones y una escasa organización comunitaria.

Tendencias a intensificarse:

- **Mayor desigualdad socioeconómica:** Se espera una brecha más grande entre los sectores más ricos y los más pobres.
- **Aumento de conflictos vecinales:** Se prevé una escalada de tensiones en las comunidades, ligadas a la convivencia y el uso del espacio.
- **Crecimiento de redes comunitarias y organizaciones sociales:** Como contrapartida, hay también un movimiento hacia una comunidad que se auto-organice para enfrentar los problemas.
- **Mayor presencia de migrantes y necesidad de integración:** La inmigración continuará y la integración será un desafío y una oportunidad.



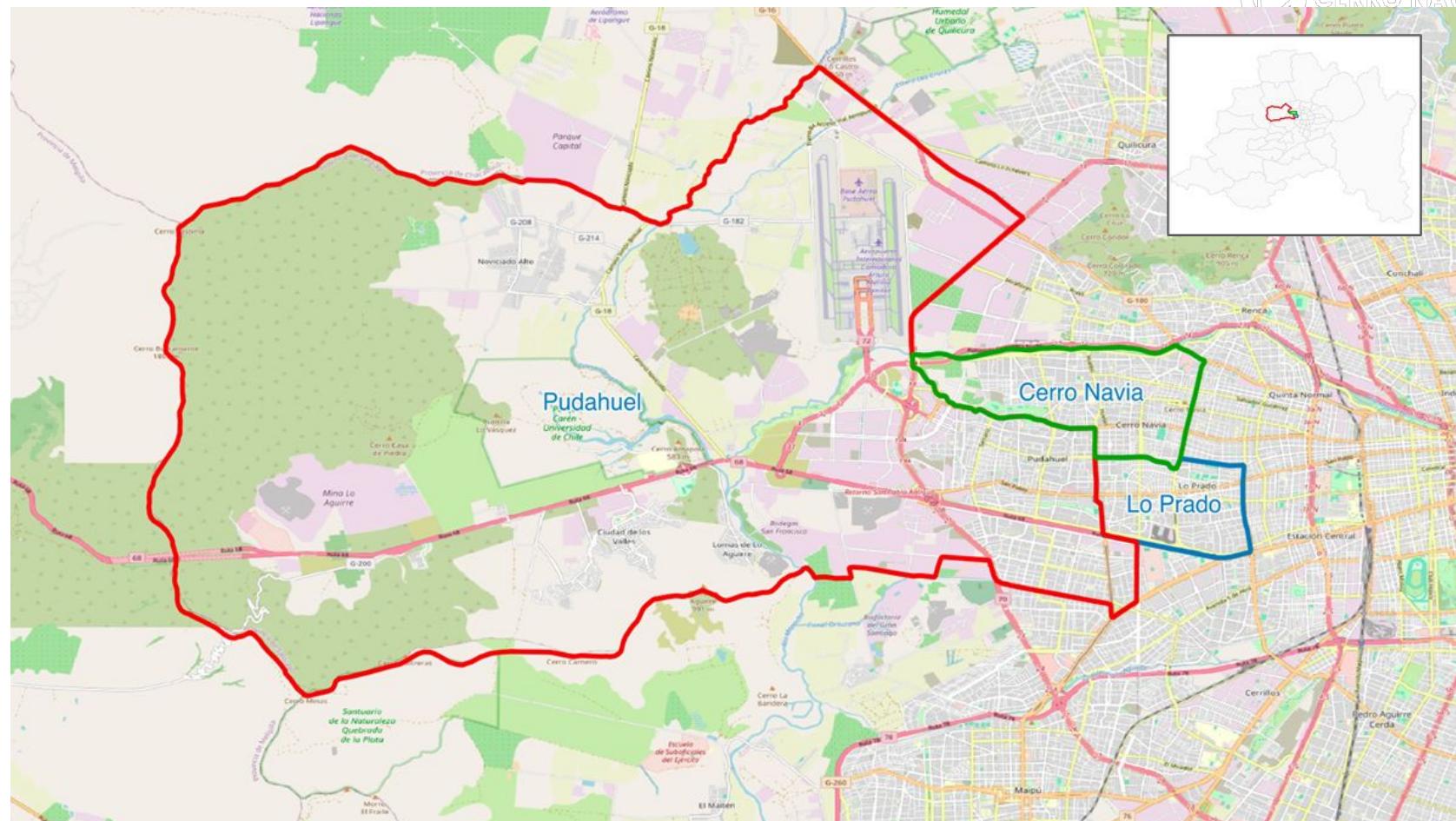
LOS GRANDES TEMAS Y TENDENCIAS EN EL TERRITORIO



EL TERRITORIO



TERRITORIO DE BARRANCAS (Cerro Navia, Lo Prado y Pudahuel)



LOS GRANDES TEMAS Y TENDENCIAS EN EL TERRITORIO

Población Infantil

La población infantil en Barrancas suma aproximadamente 77.200 niños y niñas (0-14 años), parte de una población total cercana a los 456.000 habitantes, lo que implica un importante segmento joven que demanda educación, salud y protección social. barrancas.educacionpublica



Rango de edad	Cerro Navia	Lo Prado	Pudahuel
0 a 4	3.157	1.990	5.226
5 a 9	3.949	2.570	7.159
10 a 14	4.180	2.766	7.967
Total general	11.286	7.326	20.352

Pobreza

En Lo Prado, la pobreza multidimensional es del 19.3%, mientras que en Cerro Navia y Pudahuel las tasas también son altas, especialmente en hogares monoparentales y adultos mayores, con hacinamiento y carencias básicas frecuentes. La pobreza por ingresos en Lo Prado se estima en 5.3%, con condiciones similares en comunas vecinas.[bcn+1](#)

Nombre comuna	Número de personas según proyecciones de población ()	Número de personas en situación de pobreza multidimensional ()	Porcentaje de personas en situación de pobreza multidimensional 2022
Cerro Navia	141.122	32.490	23,0%
Lo Prado	103.390	19.978	19,3%
Pudahuel	259.195	43.744	16,9%

País de origen migrantes	Cerro Navia	Lo Prado	Pudahuel	Total general
Argentina	335	242	637	1.214
Asia	0	0	199	199
Bolivia (Estado Plurinacional de)	341	348	475	1.164
Colombia	1.602	2.250	2.506	6.358
Europa	0	0	106	106
Haití	1.647	647	918	3.212
Otros países de América Central y El Caribe	438	306	406	1.150
Otros países de América del Sur	632	573	1.213	2.418
País de nacimiento no declarado	4	4	18	26
Perú	3.979	4.245	3.623	11.847
Venezuela (República Bolivariana de)	3.587	3.841	6.346	13.774
Total general	12.565	12.456	16.447	41.468

Migración

Barrancas presenta flujos migratorios crecientes principalmente desde países latinoamericanos, con retos en integración social, acceso a servicios y vivienda. La Región Metropolitana, donde se ubica Barrancas, concentra la mayor población migrante del país.[simchile+1](#)

LOS GRANDES TEMAS Y TENDENCIAS EN EL TERRITORIO

Medioambiente y áreas verdes

Las áreas verdes comunales suman cerca de 240.000 m², por debajo de los 10 m² por habitante recomendados internacionalmente para bienestar urbano. La densidad actual está muy por debajo del estándar, lo que incide en la calidad de vida.[cerronavia+2](#)

Superficie de áreas verdes por habitante		
Estándar y comuna	Número	Unidad
Estándar	10	m ² /hab
Cerro Navia	5,94	m ² /hab
Lo Prado	4,71	m ² /hab
Pudahuel	3,2	m ² /hab

Vivienda

Persisten problemas de déficit habitacional con viviendas deterioradas, hacinamiento y asentamientos informales. Los permisos de edificación son bajos, dificultando la renovación o ampliación de la oferta habitacional en Barrancas.[cerronavia+2](#)

LOS GRANDES TEMAS Y TENDENCIAS EN EL TERRITORIO



Personas mayores y discapacidad

En Lo Prado, el 16.5% de la población son personas mayores, con una tendencia al alza. A nivel nacional, el 10.6% de la población mayor de 5 años tiene discapacidad, fenómeno que también afecta a Barrancas, donde la accesibilidad y servicios especializados están en desarrollo. [gobierno.udd+1](#)

Drogas

El consumo y tráfico de drogas es una problemática creciente en Cerro Navia y las comunas de Barrancas, con aumento en la disponibilidad de drogas "invisibles" como pastillas. En 2025 se reportaron incautaciones de más de 2.000 dosis de cocaína en Cerro Navia. La comuna cuenta con programas ambulatorios de rehabilitación (para niños, jóvenes y adultos) con cupos limitados, y se activan acciones preventivas en escuelas, comunidades y familias a través de SENDA. La percepción comunitaria incluye miedo y desconfianza en espacios públicos por narcotráfico y consumo de drogas. [hogardecristo+3](#)

EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN



EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN

El proceso de planificación es muchas veces, tanto o más importante que el propio plan, dado que planificar estratégicamente requiere del conjunto de actores que se vinculan con la fundación, tanto miembros como actores externos, soñando y pensando las acciones clave para los próximos años.

Para que estos sueños y estas mejores acciones emergan, importa también el cómo se hace, y en particular en un periodo de alta complejidad, como lo han sido el estallido social y las condiciones que trajo la pandemia.

Para responder al desafío del nuevo contexto, es que el proceso se desarrolló con los siguientes principios en mente:



 **Flexible y adaptativo.**

 **Basado en el diálogo.**

 **Desde la inteligencia colectiva.**

 **Haciendo sentido compartido.**

 **Reconociendo lo que somos y hemos recorrido.**

¿QUIÉNES PARTICIPARON Y DE QUÉ MANERA?



Un primer diagnóstico participativo (equipos de educadores), evaluando el plan anterior y recogiendo los temas para el nuevo periodo.



Ejercicios de prospectiva con equipo de directoras y encargados



Indagando en el entorno para traer miradas nuevas sobre las tendencias y el rol de la fundación en el territorio.



Explorando con el directorio de la fundación e iluminando las perspectivas de encargados y educadores.



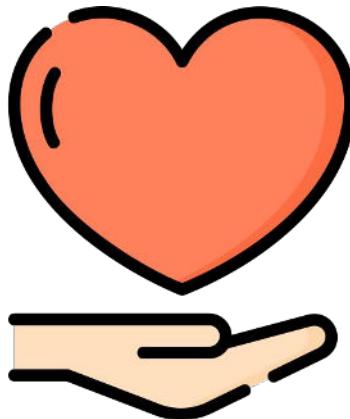
Encarnando el plan con los educadores y co-participando de la construcción de alternativas para la acción.

MARCO FUNDACIONAL



VALORES

Hacemos nuestros los valores cristianos, pero particularmente buscamos adherir en la práctica concreta a los siguientes valores, los que luego se expresan en unos principios, que son guía para la acción, siguiendo el Magis ignaciano, que nos invita a dar siempre lo mejor de nosotros mismos en el servicio a los demás y al bien común, como inspiración para vivirlos plenamente.



Acogida: actitud que restaura la justicia, equilibra lo que se había desequilibrado.

Gratuidad: construcción del mundo que todo ser humano anhela. Su fuerza vital es la fuerza de la vida misma sin esperar nada.

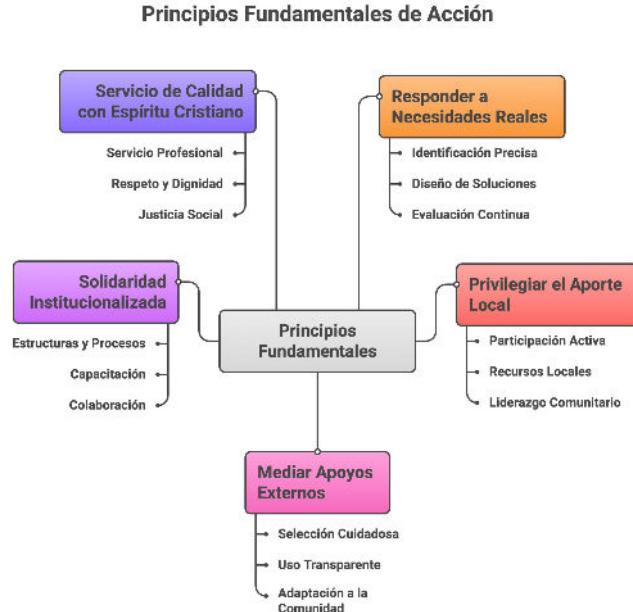
Justicia Social: respeto igualitario de los derechos y las obligaciones de cada ser humano.

Respeto: amarnos y aceptarnos como seres únicos, criaturas de Dios, con dones y limitaciones.

Compasión: sensibilidad hacia el sufrimiento de la otra persona y la voluntad de liberarla de ese sufrimiento.

Solidaridad: desde Cristo solidario construimos una iglesia solidaria.

PRINCIPIOS



Responder a necesidades reales: Partimos de la realidad del otro, con sus carencias y potencialidades, manteniendo flexibilidad para adaptar o redirigir acciones según las urgencias no cubiertas, priorizando respuestas concretas, eficaces y centradas en las personas.

Privilegiar el aporte local: Impulsamos soluciones desde la comunidad, reconociendo su capacidad para enfrentar sus propios desafíos, involucrando a familias y vecinos en la ideación y ejecución de programas, ya sea mediante trabajo remunerado o voluntario y fortaleciendo redes colaborativas.

Mediar apoyos externos: Canalizamos con responsabilidad recursos y apoyos externos, asegurando que respeten la cultura local y se integren con dignidad y coherencia a nuestros principios, potenciando así la calidad y alcance de nuestros servicios.

Solidaridad institucionalizada: Consolidamos una solidaridad organizada y sostenible que complementa la espontánea, brindando apoyo, profesionalismo y correspondencia a iniciativas locales sin apropiarnos de ellas, para hacer duraderas las respuestas a las urgencias sociales.

Servicio de calidad con espíritu cristiano: Ofrecemos un servicio excelente, guiado por valores cristianos de gratuidad, respeto y compromiso con la dignidad humana, sin imponer confesionalidad, sino manifestándola en la coherencia y calidad de nuestra acción.

MISIÓN

Promovemos la transformación social con una acción comunitaria, respondiendo a las necesidades del territorio e incidiendo en la toma de decisiones para la superación de la pobreza y la exclusión social.

VISIÓN

Ser referentes como institución que vela y trabaja por la dignidad de la persona y la justicia social de los habitantes del sector norponiente de Santiago, con foco en la superación de la pobreza desde una acción solidaria de inspiración cristiana.

Puntos clave:

- Transformación social con identidad y valores cristianos
- Responde a las necesidades del territorio
- Acción comunitaria
- Justicia social y superación de la pobreza

MARCO CONCEPTUAL



ROL DE LA FUNDACIÓN CNJ

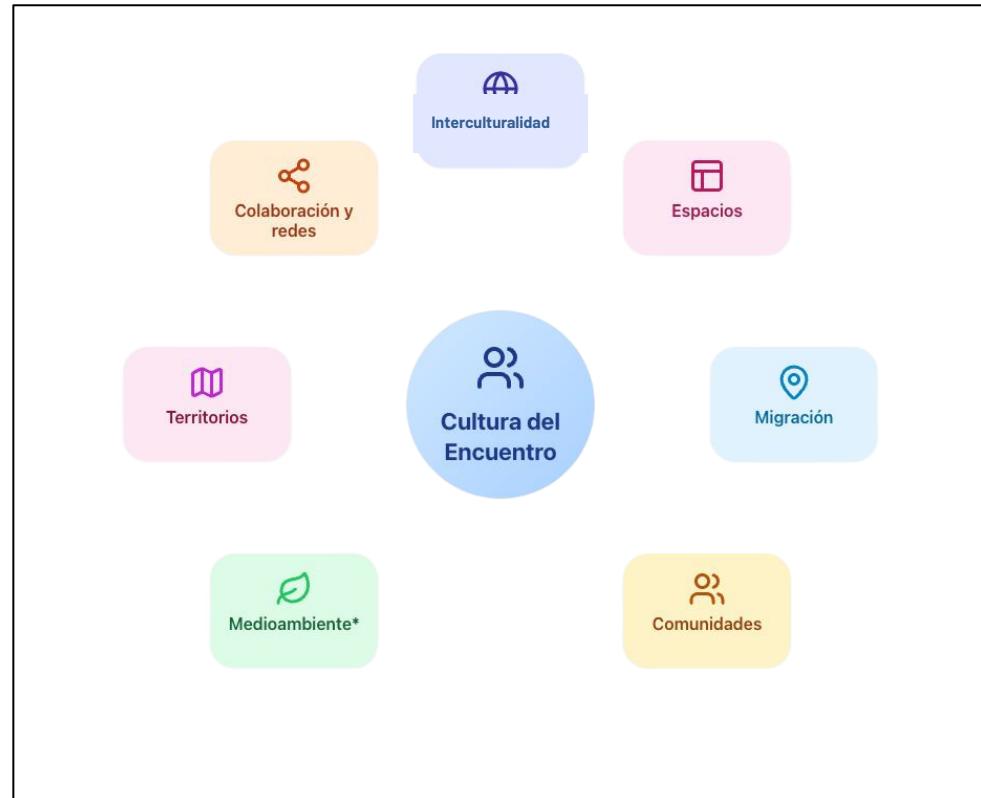
(desde quienes la miran en el territorio y desde una
“cultura del encuentro”).



- **Fortalecimiento del tejido social:** La importancia de que la fundación ofrezca formación en liderazgo y habilidades sociales, y que ayude a la organización de la comunidad.
- **Articulación de redes:** El rol de la fundación como un puente entre la comunidad, el sector público, el privado y la academia, conectando a actores para generar soluciones conjuntas.
- **Generación de conocimiento e incidencia:** Se propuso que la fundación actúe como un "think tank" local, generando investigación para influir en las políticas públicas y los planes de desarrollo territorial.
- **Intervención directa:** Que la fundación desarrolle programas específicos para abordar temas críticos como la salud mental, el empleo juvenil, la reinserción social y la prevención de la violencia.

HACIA UNA CULTURA DEL ENCUENTRO

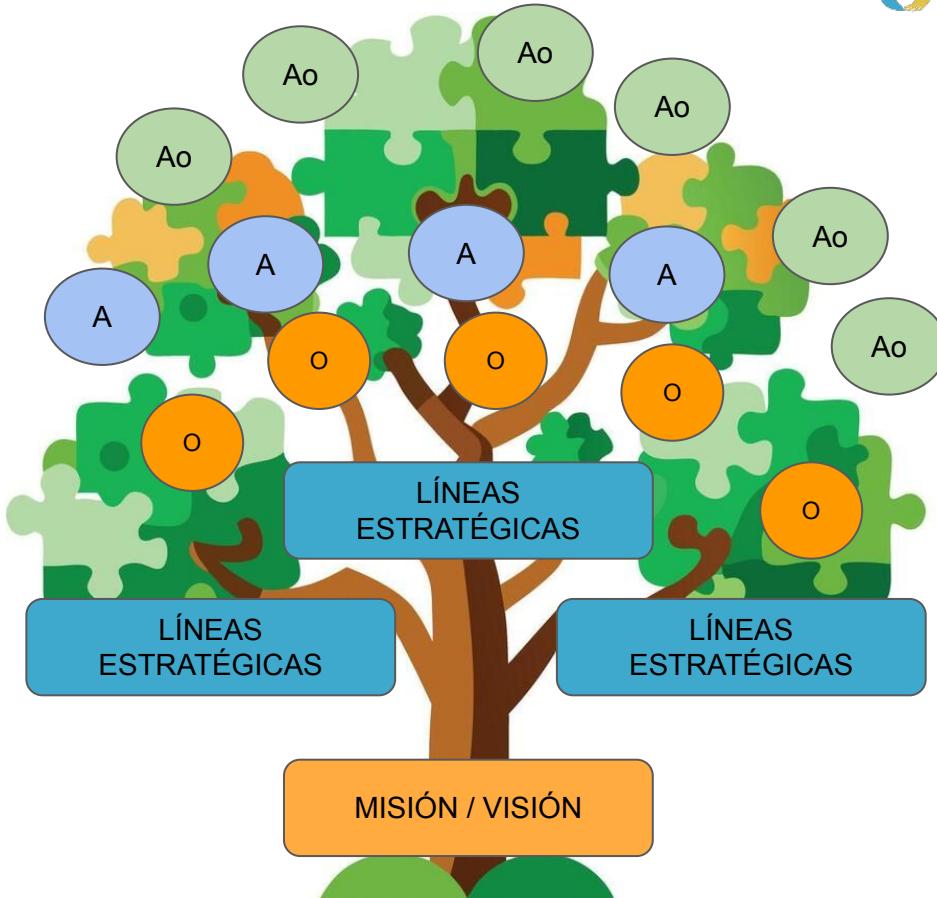
La Cultura del Encuentro propone una forma de mirar y actuar que transforma cada intervención –social, educativa o comunitaria– en un espacio de encuentro. Implica poner en el centro las relaciones, el diálogo y la escucha, reconociendo al otro no como objeto de acción, sino como sujeto con quien se construye sentido y posibilidad. Desde esta mirada, intervenir deja de ser aplicar soluciones y pasa a ser abrir espacios donde las diferencias dialogan, se generan vínculos y se fortalecen comunidades capaces de imaginar y crear juntas nuevos futuros.



MARCO ESTRATÉGICO

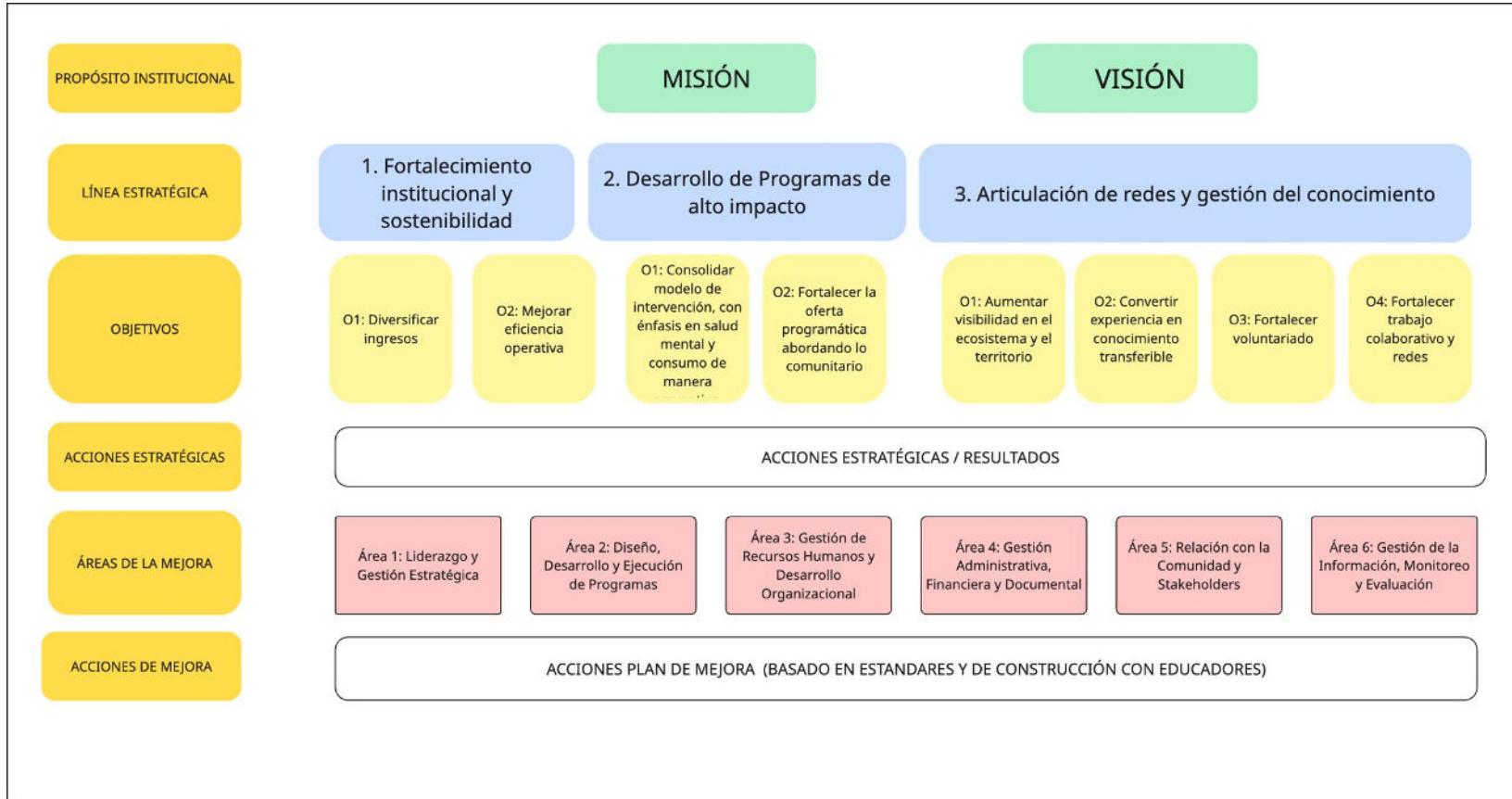


El plan considera dos niveles:
Un nivel estratégico con líneas de trabajo (estratégicas) y objetivos (O), que consideran acciones (A).
Estas acciones se expresan operativamente en consonancia con unos estándares de calidad que luego dan origen a unas Acciones de mejora operativas (Ao).



ESQUEMA GENERAL DEL PLAN

nivel estratégico



LÍNEAS ESTRATÉGICAS

LÍNEA ESTRATÉGICA

Fortalecimiento institucional y sostenibilidad

Desarrollo de programas de alto impacto

Articulación de redes y gestión del conocimiento

CONTRIBUCIÓN AL PROPÓSITO

Asegurar sostenibilidad, eficiencia y profesionalismo, permitiendo escalar el impacto sin comprometer la visión.

Garantizar relevancia social y respuesta ágil a las vulnerabilidades emergentes, promoviendo bienestar integral con enfoque comunitario.

Posicionar a la FCNJ como referente territorial, aplicando su voz y generando evidencia para incidir en políticas públicas.

LÍNEA ESTRATÉGICA: Fortalecimiento institucional y sostenibilidad

OBJETIVO:

Robustecer gobernanza, gestión interna y sostenibilidad financiera para asegurar su misión a mediano y largo plazo.

01: Diversificar ingresos

- KR1.1: +15% ingresos privados (donaciones, empresas)
- KR1.2: Aumento de la adjudicación de proyectos externos anualmente.
- KR2.3: Aumento de acciones de servicios (OTEC)

02: Mejorar eficiencia operativa

- KR2.1: Sistema de sistematización de datos (año 1) orientado a las rendiciones.
- KR2.2: Actualizar y construir un sistema de indicadores de eficiencia en uso de recursos.
- KR2.3 y 2.4: Ajuste en selección, retención y evaluación

INDICADORES DESTACADOS

- % ingresos diversificados
- N° proyectos adjudicados
- Tasa de retención de personal
- Indicadores de eficiencia

Acciones clave:

Comité de sostenibilidad, inversión en tecnología, mejora laboral.

LÍNEA ESTRATÉGICA: Desarrollo de Programas de alto impacto

OBJETIVO:

Adaptar y expandir la oferta programática para responder a nuevas vulnerabilidades sociales del territorio.

01: Consolidar modelo de intervención, con énfasis en salud mental y consumo de manera preventiva.

- KR1.1: Implementar programas preventivos en 2 de las 3 comunas (Cerro Navia, Pudahuel Norte, Lo Prado Poniente) al cierre del año 1.
- KR1.2: Aumentar en un 30% los espacios de apoyo grupal para familias al final del año 2, con enfoque de educación liberadora.

02: Fortalecer la oferta programática en personas mayores e infancia, abordando lo comunitario.

- KR2.1: Diseñar e implementar un programa piloto de acompañamiento a adultos mayores, basado en un modelo intergeneracional, al cierre del año 1.
- KR2.2: KR2.2: Asegurar la transferencia del programa con perspectiva de incidencia.

INDICADORES DESTACADOS

- N° de programas nuevos
- % de beneficiarios en múltiples programas
- N° de talleres psicoeducativos por trimestre

Acciones clave:
Mapeo de necesidades, talleres tecnológicos, uso de espacios públicos.

LÍNEA ESTRATÉGICA: Articulación de redes y gestión del conocimiento

OBJETIVO

Posicionar a la FCNJ como actor clave en el ecosistema social del territorio.

01: Aumentar visibilidad en el ecosistema y el territorio

- KR1.1: +50% menciones en medios (Año 2)
- KR1.2: 5+ eventos comunitarios al año

02: Convertir experiencia en conocimiento transferible

- KR2.1: Sistematizar experiencias 2 programas + 1 publicación
- KR2.2: 1 pasantía interna anual

03: Fortalecer voluntariado

- KR3.1: Aumentar participación de voluntarios como soporte de la acción corriente

04: Fortalecer trabajo colaborativo y redes

- KR4.1: Convenios de colaboración
- KR4.2: Proyectos conjuntos

INDICADORES DESTACADOS

- N° alianzas formalizadas
- N° eventos comunitarios
- N° estudios/publicaciones
- N° redes de apoyo activas

Acciones clave:

Plan de difusión, pasantías, participación en mesas territoriales.

PLAN DE MEJORA



PLAN DE MEJORA

Un plan estratégico define la visión, misión, valores y objetivos a largo plazo de una organización, orientando sus esfuerzos hacia metas comunes durante un período determinado. Por su parte, un plan de mejoramiento basado en estándares es un instrumento operativo que identifica brechas entre el desempeño actual y los requisitos de calidad establecidos en estándares reconocidos, proponiendo acciones concretas, responsables, plazos y recursos para cerrar esas brechas.

La articulación entre ambos planes se da porque el plan de mejoramiento operativiza los objetivos estratégicos relacionados con la calidad. El diagnóstico del cumplimiento de estándares alimenta tanto la formulación del plan estratégico como la priorización de acciones en el plan de mejoramiento. Así, los objetivos estratégicos generales se traducen en metas específicas, medibles y alineadas con estándares de referencia.

Además, ambos planes comparten indicadores y se retroalimentan en un ciclo de mejora continua: los avances del plan de mejoramiento informan sobre el progreso del plan estratégico, y los ajustes en la estrategia pueden derivar en nuevas acciones de mejoramiento. Esta conexión asegura coherencia entre la dirección institucional y la ejecución concreta, garantizando que la organización avance de forma efectiva hacia sus metas de calidad.

LO OPERATIVO DESDE UN MODELO DE CALIDAD

Para reconocer y sostener desde una misma estructura la mejora (EID EP) > se asimila a norma ONG modificada.

Área del Modelo de Mejora

Área 1: Liderazgo y gestión estratégica

Área 2: Diseño, desarrollo y ejecución de programas

Área 3: Gestión de recursos humanos y desarrollo organizacional

Área 4: Gestión administrativa, financiera y documental

Área 5: Relación con la familia, comunidad y las personas claves del territorio

Área 6: Gestión de la información, monitoreo y evaluación



PLAN DE MEJORA (ACCIONES PROPUESTAS POR EDUCADORES/AS)

Estándar	Objetivo operativo	Acción concreta	Plazo / Semestre	Indicador de avance
4.1	Fortalecer el vínculo con las familias	Implementar programa *“Puerta a Puerta”* con visitas programadas y seguimiento + realizar **encuentros familiares trimestrales temáticos** (crianza, derechos, aprendizajes)	S1-S4	<ul style="list-style-type: none"> • Nº de visitas efectivas realizadas (meta: $\geq 40/año$) • % de familias participantes en ≥ 2 encuentros/año • Índice de satisfacción familiar (encuesta post-actividad, $\geq 80\%$ positivo)
4.3	Mejorar la comunicación con la comunidad	Publicar boletín digital mensual + organizar **jornadas abiertas bimestrales** con exposición de aprendizajes y participación comunitaria	S1-S4	<ul style="list-style-type: none"> • 10 boletines publicados/año (frecuencia $\geq 80\%$) • ≥ 6 jornadas abiertas/año • Asistencia promedio ≥ 30 personas/jornada
5.1	Fortalecer la articulación comunitaria	Desarrollar plan anual de acción comunitaria co-diseñado** + crear y actualizar **base de datos de actores locales** + firmar **mín. 2 convenios de colaboración** (municipalidad, ONG, etc.)	S1-S4	<ul style="list-style-type: none"> • Plan comunitario aprobado y ejecutado (S2) • Base de datos actualizada con ≥ 30 actores (S3) • ≥ 2 convenios vigentes y con actividades ejecutadas
10.2 / 10.4	Promover bienestar y uso del espacio público	Programar actividades mensuales en espacios públicos** (arte, deporte, cultura) con participación comunitaria	S2-S4	<ul style="list-style-type: none"> • ≥ 10 actividades/año • Participación promedio ≥ 25 personas/actividad • Evaluación de impacto comunitario (encuesta post-evento)

PLAN DE MEJORA

Estándar	Objetivo operativo	Acción concreta	Plazo / Semestre	Indicador de avance
8.2	Diversificar experiencias de aprendizaje	Diseñar e implementar **talleres interdisciplinarios** vinculados a brechas reales (digital, socioemocional, género, violencia), con co-diseño participativo	S2–S4	<ul style="list-style-type: none">• ≥6 talleres nuevos implementados/año
• % de talleres con evaluación de aprendizaje (meta: 100%)
• Asistencia ≥70% de la población objetivo
6.2	Fortalecer evaluación contextualizada	Establecer ≥2 **convenios con universidades** para evaluación externa, asesoría y prácticas + aplicar resultados en ajustes operativos	S2–S4	<ul style="list-style-type: none">• ≥2 convenios vigentes (S3)
• ≥1 informe de evaluación externa aplicado/año
• % de recomendaciones implementadas (meta: ≥70%)
15.1–15.5	Asegurar transparencia y sostenibilidad	Capacitar en gestión financiera y seguimiento de indicadores + diversificar fuentes (mín. 2 nuevas líneas/año)	S1–S4	<ul style="list-style-type: none">• 100% del equipo capacitado en gestión (S2)
• ≥2 proyectos nuevos postulados/año
• Reportes financieros públicos disponibles (S4)

PLAN DE MEJORA

Estándar	Objetivo operativo	Acción concreta	Plazo / Semestre	Indicador de avance
9.3	Disponer de protocolos claros ante crisis	Elaborar, aprobar, difundir y **capacitar al 100% del equipo** en protocolo psicosocial (crisis, duelo, emergencia), con **simulacro semestral**	S1-S2	<ul style="list-style-type: none"> • Protocolo aprobado y publicado (S1) • 100% del personal capacitado (S2) • 2 simulacros ejecutados/año
10.4	Promover bienestar y autocuidado del equipo	Implementar **"Política de Cuidado"**: sesiones mensuales de reflexión, sistema de acompañamiento entre pares (*buddy system*) y acceso a apoyo psicosocial externo	S1-S4	<ul style="list-style-type: none"> • 10 sesiones de autocuidado/año ($\geq 80\%$ asistencia) • % de equipo que utiliza el *buddy system* (meta: $\geq 60\%$) • Reducción del 15% en indicadores de agotamiento (encuesta semestral)
12.1 / 12.3 / 12.4	Fortalecer clima laboral, equipos y desarrollo profesional	Realizar **encuentros de equipo trimestrales** (diálogo, reconocimiento, retroalimentación) + implementar **plan anual de desarrollo profesional** (diagnóstico, capacitaciones, autoformación por programas)	S1-S4	<ul style="list-style-type: none"> • 4 encuentros/año con actas y acuerdos • Plan de formación ejecutado en $\geq 90\%$ • $\geq 85\%$ del equipo participa en ≥ 1 actividad formativa/año • Satisfacción laboral $\geq 80\%$ (encuesta anual)
1.1 / 1.2	Consolidar liderazgo compartido y participativo	Conformar **equipo de liderazgo distribuido** (rotativo por programas) + definir y socializar **metas institucionales anuales con indicadores compartidos** + revisión semestral con retroalimentación 360°	S1-S2	<ul style="list-style-type: none"> • Equipo de liderazgo designado y con roles definidos (S1) • Plan de metas aprobado y comunicado (S1) • 2 reuniones de evaluación semestral con reporte

QUIÉNES PARTICIPARON



PARTICIPARON DEL PROCESO

(miembros y colaboradores directos de FCNJ)

AGATHA ARANCIBIA
 ANA VALENZUELA
 BAYRON ZÚÑIGA
 CAMILA VILLALON
 CAROLINA PARRA
 CAROLINA ULLOA
 CECILIA RE CABARREN
 CLAUDIA ÁLVAREZ
 CLAUDIO BARRIGA
 CONSTANZA HERNÁNDEZ
 DANIELA FARÍAS
 DAYANA MATELUNA
 DIEGO CAMPOS
 DOMINIQUE RUZ
 ECILDA MUÑOZ
 EDUARDO LAVALLE
 EDUARDO SILVA
 FRANCISCA RAMÍREZ
 FELIPE ARTEAGA
 FRANCISCO VEGA

HÉCTOR HEVIA
 JACQUELINE ROMÁN
 JEAMILTHE TOBAR
 JUAN IBÁÑEZ
 KAROL MOROSO
 KATHERINE SILVA
 LEONARDO MORENO
 LEONIE CHARLES
 LUCAS IBÁÑEZ
 LUISA SOTO
 MARCIA CORONA
 MARÍA MORGADO
 MARÍA GÓMEZ
 MARIO MERDECH
 MARISOL GUAJARDO
 MARYORI ÁVILA
 MATÍAS BERNDT
 NALLELY RETAMAL
 NATHALIA MOROSO
 NICOLE FIGUEROA
 NINIZA KRSTULOVIC

ODETTE GONZÁLEZ
 OSCAR CORNEJO
 PAOLO ARELLANO
 PAULINA FLORES
 PAULINA ESCOBAR
 RICARDO SILVA
 RODRIGO MAGAÑA
 SANDRA ARIAS
 SANDRA VERGARA
 SEBASTIAN GODOY
 SOFÍA SUAZO
 SOLANGE BERRIOS
 SOLANGE VELOSO
 SOLEDAD ZUÑIGA
 VICENTE VILLEGAS
 YARITZA IVANOVIC
 YENIS GARCÍA

También agradecemos el apoyo de distintas personas que colaboraron con ideas, opiniones a través de las encuestas a representantes del sector público en el territorio, de los municipios, de ONGs, entre otros.

Para saber más sobre nuestra Fundación Cerro Navia Joven, visita los siguientes links:

¿Quiénes somos?: <https://www.cnjoven.cl/quienes-somos/>

Equipo y directorio : <https://www.cnjoven.cl/quienes-somos/>

Programas: <https://www.cnjoven.cl/programas/#>

Documentos: <https://www.cnjoven.cl/documentos/>

Transparencia: <https://www.cnjoven.cl/transparencia/>

Contactos: cerro.navia.joven@gmail.com

Para colaborar:

Hazte socio: <https://entodoamaryservir.trytoku.com/forms/inscripcion>

Donaciones: <https://www.cnjoven.cl/colaborar/aporte-monetario/>

Voluntariado : <https://www.cnjoven.cl/colaborar/quiero-ser-voluntario/>





FUNDACIÓN
CERRO NAVIA
JOVEN

30 AÑOS