



# PLAN ESTRATÉGICO

2017/2021

*Sembramos educación, cosechamos bienestar en el campo.*



*Queremos rendir un homenaje sincero a la familia campesina. Colombia sigue siendo a pesar de la acelerada urbanización un pueblo campesino en sus raíces y en su mentalidad (...)  
La actual coyuntura de los campesinos nos solidariza, sus sufrimientos son un reto que debemos ayudar a superar.*

*(La Tierra: un don de Dios.  
Declaración de la LXXV Asamblea Plenaria del Episcopado Colombiano)*

# ÍNDICE

Introducción	5
1. Historia	9
2. Contexto	16
3. Filosofía institucional	18
4. Población objetivo	24
5. Ubicación geográfica	26
6. Áreas de intervención	30
7. Análisis DOFA	31
8. Análisis de la situación actual de ACPO	34
9. Estructura organizativa	36
10. Oferta de valor	39
11. Líneas y objetivos estratégicos	40
12. Marco de resultados	42
13. Plan Operativo	48
14. Presupuesto general	49
15. Estructura financiera	54
16. Sistema de seguimiento y evaluación	55
17. Difusión	56
18. Factores de riesgo	
Bibliografía	



## INTRODUCCIÓN

- ▶ Presentamos el segundo Plan Estratégico de ACPO para el quinquenio 2017 – 2021, y hemos querido denominarlo *Sembramos educación, cosechamos bienestar en el campo*, como forma de poner en evidencia en todo momento y en todo lugar la vocación de Acción Cultural Popular, su finalidad – el bienestar como evidencia de la dignidad de la persona y el medio para alcanzarla – la educación como herramienta fundamental de desarrollo. Si el primer Plan Estratégico apuntaba a identificar las formas de atender al campesinado colombiano del siglo XXI, este segundo Plan busca fortalecer lo identificado y construido, y avanzar en un mayor impacto de ACPO y de sus acciones en el campo, siempre trabajando con, por y para los habitantes rurales.

Este nuevo Plan Estratégico nace en un año especialmente significativo para ACPO: su septuagésimo aniversario; momento de madurez institucional que recoge el largo camino recorrido y lanza a la institución a un futuro de incertidumbre, pero pleno de retos y desafíos.

## 1. HISTORIA

---

**“Radio Sutatenza, creó el primer proyecto que contribuyó a la educación y el progreso del campesinado colombiano”**

---

### ***ACPO, 70 años de fidelidad a una misión***

- ▶ *La acción de ACPO a lo largo de su historia se comprende mejor cuando se considera que ha sido la única institución donde los fines y los medios han sido fundamentales e inseparables.*

La radio, esa poderosa herramienta de comunicación, fue utilizada desde sus inicios y por varias décadas como un recurso educativo. Los colombianos aún recordamos el nombre de una cadena radial que hizo famosa una pequeña población boyacense desde donde se desarrolló por muchos años un proyecto de largo aliento: Radio Sutatenza. Acción Cultural Popular – ACPO, a través de Radio Sutatenza, creó el primer proyecto que contribuyó a la educación y el progreso del campesinado colombiano, desde unos valores, principios y acciones muy precisos. Para ello, hizo acopio de medios y mensajes cuyo trasfondo buscaba el bienestar humano a partir del reconocimiento de la autonomía, la voluntad, la dignidad y la capacidad del campesino de vencer el subdesarrollo, en tanto se asumiera que éste se da en la mente de las personas y en las formas de asumir la vida. Es así como combinando múltiples recursos de comunicación radial e impresa, y con el aprovechamiento de las formas de organización local que encontró en el agro colombiano (líderes campesinos, cooperativas, etc.), ACPO, a través de Radio Sutatenza logró tener por lo menos cuatro millones de estudiantes entre 1947, año de su inauguración, y 1989, año de su cese. En aquellos más de cuarenta años en torno a Radio Sutatenza y ACPO se articuló una historia con múltiples elementos con los que bien puede hacerse una radiografía social y política del país,



**Padre José Ramón Sabogal**  
**El corazón de ACPO**

*El padre José Ramón Sabogal Guevara (1908-1996), cura párroco de Tibirita (Boyacá), conoció al padre Salcedo en 1948. Desde entonces iniciaron una fructífera alianza. Como una especie de Sancho Panza, hasta finales de los años ochenta, el padre Sabogal ejercería como “traductor” del mensaje de ACPO para el campesinado. Sabogal fue el corazón de ACPO, mientras que el padre Salcedo fue su cabeza. Sabogal dirigió las Escuelas Radiofónicas, hizo programas de radio, visitó las oficinas regionales, se reunió constantemente con los campesinos estudiantes, auxiliares, líderes, párrocos, sacerdotes y obispos, y organizó jornadas de promoción del sistema educativo en diferentes departamentos del país. Luego de más de treinta años de servicio para sus “viejos queridos” —frase que utilizaba para referirse a los campesinos oyentes— en 1980 fue condecorado por el Ministerio de Comunicaciones de Colombia. Aún hoy en día es recordado cariñosamente por los usuarios del sistema educativo, quienes resaltan sus palabras sencillas, su valoración de la espiritualidad y su estímulo constante para aprender cada día y aplicar las campañas de acción<sup>1</sup>.*

<sup>1</sup><http://proyectos.banrepcultural.org/radio-sutatenza/es/acpo-radio-sutatenza-2>

cuando sucedieron acontecimientos como el del 9 de abril, el ascenso y la caída del General Rojas Pinilla y la instauración del Frente Nacional; pero sobre todo, un período en el que la cuestión agraria - es decir, el problema de la tenencia de tierra - fue el asunto central del conflicto armado que tiñó de sangre nuestro país.

El inicio de Radio Sutatenza es épico, por decir lo menos. La llegada del sacerdote Joaquín Salcedo a lomo de mula a aquel lugar enclavado en medio de la cordillera de los Andes pasó a ser el arribo de quien empleara con gran habilidad los medios de comunicación para cambiar hábitos de vida.

En 1947 Monseñor Salcedo solicitó y obtuvo licencia de radioaficionado. En mayo de 1948 recibió permiso para instalar una estación rural radiofónica con 250 vatios de potencia. Ya en 1951 recibió una asistencia técnica de la UNESCO. En 1958 se imprimió el primer ejemplar de El Campesino bajo el lema “Un semanario al servicio y en defensa de los campesinos de Colombia”. La distribución de El Campesino era nacional y tenía lugar después de la misa del domingo. Fue el segundo medio de comunicación en importancia, después de Radio Sutatenza, con el que ACPO continuó fortaleciendo e implementando el modelo de Educación Fundamental Integral Cristiana - EFI. Para 1968, ACPO sería un lugar de visita obligada del Papa Pablo VI en su único paso por América Latina, para inaugurar las instalaciones de la emisora en Bogotá; entonces ésta ya tenía cubrimiento nacional y su modelo empezaba a replicarse en Centro y Sur América. En septiembre de 1972, la Oficina de Servicios para América Latina en Técnicas de Comunicación Social para el Desarrollo, llevó a cabo un seminario en el que participaron representantes de radioestaciones de varios países; todas ellas constituidas a partir del modelo de Sutatenza y con el propósito común de trabajar por lo que se llamó Comunicación Popular, concebida como aquella que reconocía las necesidades de los grupos sociales que no habían sido tocados por las políticas de desarrollo y requerían desplegar dinámicas autónomas que garantizaran formas organizativas para ser partícipes de una mejor calidad de vida. ACPO trabajó intensamente en ello, insistiendo en una idea de cambio, a través del concepto de formación integral comprendido en las llamadas 5 nociones: Número, Alfabeto, Economía y Trabajo, Salud y Espiritualidad.

La potencia de sus equipos, los discursos, y la audiencia que poco a poco fue ganando Radio Sutatenza, generaron múltiples estudios de seguimiento y evaluación, así como múltiples miradas, y no pocas fueron polémicas (Lara, 2012. Fonoteca de la RTV). Sin duda, ACPO a través de su poderosa emisora logró cambiar la mentalidad campesina y, a través de su modelo educativo, dio al país varias generaciones de habitantes rurales críticos y participativos.

Además de la radio, la estrategia de implementación de ACPO, requirió de elementos fundamentales que complementaron su acción, por un lado, el elemento interpersonal directo y, por el otro, una serie de materiales gráficos y escritos que en unión con el elemento auditivo constituían el factor visual necesario para integrar todos los sentidos de la persona y el proceso educativo.

La acción interpersonal surgió en 1954 en los Institutos Campesinos donde se formaban los líderes campesinos. La estructura organizativa de los líderes de ACPO, daba inicio con el **auxiliar inmediato**, un estudiante que requería un mínimo de conocimientos para la ayuda en tareas concretas a los miembros de su familia y comunidad. Continuaba con los **dirigentes campesinos**, participantes que tenían un mayor entrenamiento y que tenían un mínimo afianzamiento en las nociones básicas de la EFI para el descubrimiento y motivación de nuevos voluntarios. En tercer lugar, estaban los **líderes**, quienes, al haber pasado por los dos procesos anteriores, aprendían y desarrollaban competencias para el manejo de grupos, entre otros. Finalmente, se encontraban los **supervisores**, estudiantes más avanzados dentro del ejercicio de liderazgo, a quienes se les dio la oportunidad de convertirse en líderes de los líderes. Los supervisores eran vinculados como empleados de ACPO y aprendían actividades concretas para el seguimiento de las acciones en terreno, tales como, rendir informes, escribir a máquina, programación y planeación, relaciones humanas, conceptos básicos sobre política, economía, sociología, desarrollo, sicología, Doctrina Social de la Iglesia, entre otras. En los ejercicios de liderazgo se resalta la amplia participación de la mujer campesina, que se incorporó sistemáticamente al proceso y rompió con el esquema cultural del país donde se encontraba principalmente relegada a asuntos domésticos.

La serie de materiales gráficos y escritos surgió con el transcurrir del tiempo y las necesidades; estaba integrada por: (1) cartillas, elementos de pertinencia para campesinos adultos que servían como complemento dentro de un sistema que se alejaba de la escuela tradicional; (2) periódico El Campesino, el cual llegaba a los sectores rurales, carentes de carreteras y vías de comunicación y que se estructuró bajo las funciones de informar, complementar las labores educativas de la radio y dar participación a los alumnos para que se expresaran en formas elementales de opinión pública; (3) Biblioteca del Campesino, materiales escritos que ayudaban a solucionar problemas concretos de los campesinos y respondían a las necesidades de información e ilustración; (4) la Editora 2000, una solución a los problemas prácticos de distribución de los libros de la biblioteca del campesino y el periódico y, finalmente, (5) la correspondencia, ejercicio de diálogo a través del cual los estudiantes y los profesores se escribían para contar progresos, dificultades y buenas prácticas.

Ya sin emisora y en un contexto histórico, político, social y tecnológico diferente, ACPO irrumpe en el siglo XXI con un nuevo programa llamado también a ser un hito en la educación rural en Colombia. Se trata de Escuelas Digitales Campesinas - EDC, programa que es a la vez continuidad y ruptura dentro del largo recorrido de la institución.

EDC es continuidad, en cuanto que representa la fidelidad de ACPO a su mandato fundacional y a la memoria de su Fundador, quien dedicó su vida y su talento a la promoción y defensa del campesinado colombiano, a través de la educación y de los medios y tecnologías disponibles entonces.

Pero EDC es también ruptura, por cuanto nace en una época y en un contexto en exceso complejo, tanto por el contexto social, cultural y político actual, como por los medios tecnológicos de difusión

---

**“...En los ejercicios de liderazgo se resalta la amplia participación de la mujer campesina, quien se incorporó sistemáticamente al proceso y rompió con el esquema cultural del país donde se encontraba principalmente relegada a asuntos domésticos...”**

---

---

**“Escuelas Digitales  
Campesinas - EDC,  
programa que es a la vez  
continuidad y ruptura  
dentro del largo recorrido  
de la institución”**

---

aparentemente disponibles, pero lejos de las posibilidades reales de la mayoría de habitantes rurales de nuestro país.

EDC nace en un nuevo y esperanzado contexto de posconflicto, pero también en una situación de mayor desigualdad evidenciada en la profunda brecha social que separa al país urbano del rural y ahondada por la llamada brecha digital. Nace también en un contexto de globalización, donde el consumo ha minado el interés de las nuevas generaciones por la vida en el campo, y el éxodo a las ciudades (incluso al extranjero) por razones económicas crece de manera preocupante y representa un desafío para todos los actores involucrados en el desarrollo rural y el bienestar de sus habitantes.

EDC nace también al tiempo que el campo aparece en las agendas políticas nacional, departamentales y municipales.

En este contexto nacional e institucional, formando parte del continuum histórico de ACPO, se inserta este Plan Estratégico 2017 - 2021 que hemos querido denominar **Sembramos educación, cosechamos bienestar en el campo.**



## 2. CONTEXTO

► *Debido a un profundo sesgo urbano, las zonas rurales de Colombia registran los peores indicadores de desarrollo social y humano. El Censo Nacional Agropecuario, realizado en 2014, arroja luces para repensar los grandes problemas rurales y cerrar, por fin, las brechas urbano-rurales.*

Pobreza y desigualdad constituyen la realidad de buena parte de los 14.5 millones de personas que, según el último Censo Nacional Agropecuario, habitan hoy en el campo colombiano (Departamento Administrativo Nacional de Estadística, 2015, T1a, p.32). Casi la mitad de la población campesina se encuentra en situación de pobreza y sin acceso a servicios que cualquier habitante urbano colombiano consideraría básicos (T1b, p. 52). El conflicto armado interno ha traído violencia, desplazamiento forzado y, en muchos casos, ha despojado a los campesinos de sus tierras. No obstante, las problemáticas rurales han ocupado históricamente un lugar poco relevante en la agenda pública.

En la historia de Colombia solo se han realizado, hasta ahora, tres censos para el campo; los dos primeros en 1960 y en 1970, respectivamente. Parece poco, sobre todo si recordamos que el 94% del territorio nacional es rural (DANE, 2015, T2a, p. 204). El censo más reciente, de 2014, nos brinda información para repensar el campo. Ese es el desafío que se nos plantea hoy, luego de más de 45 años de silencio y de olvido por parte de los órganos llamados a hacer diagnósticos precisos que permitan el diseño de políticas públicas ajustadas a las necesidades de sus destinatarios. El tercer censo tuvo una cobertura del 98.9% en el territorio colombiano, llegó a los 32 departamentos del país, 1.101 municipios, 20 áreas no municipalizadas, 773 resguardos indígenas, 181 tierras de comunidades negras y 56 parques nacionales naturales (T2b, p. 23). Con el panorama preciso que este ejercicio del DANE nos brinda podemos comprender la situación actual del medio rural y diseñar políticas y propuestas pertinentes para cerrar brechas urbano - rurales.

En este texto se analizan las llamadas tres deudas fundamentales con el campo colombiano: (1) la deuda social; (2) la deuda educativa; y (3) la deuda productiva.

---

**“la población rural sigue siendo más pobre que la urbana, tiene menores oportunidades y menos acceso a los servicios del Estado”**

---

Hablemos, en primer término, de la **“deuda social”**. Según el informe de la Misión para la Transformación del Campo, la población rural sigue siendo más pobre que la urbana, tiene menores oportunidades y menos acceso a los servicios del Estado, lo que repercute directamente en su calidad de vida, en las oportunidades para su desarrollo y, en definitiva, en la movilidad social. (DANE, 2015a). El censo nos muestra que cerca de la mitad de los campesinos del área rural dispersa se encuentra en situación de pobreza, y que el 19% de la población rural no tienen los ingresos suficientes para adquirir una canasta básica de alimentos, ubicándose en la categoría de pobreza extrema (DANE, 2015, T1c, p. 61). El 75% de la población rural tiene un ingreso mensual inferior al Salario Mínimo Mensual Legal Vigente - SMMLV (T1d, p.47). La mujer rural lleva todas las de perder. Solo el 39% tiene participación laboral y 64% de participación en el hogar. Ellas ganan 47,8 % menos que los hombres, teniendo más años de educación (T1e, pp.81-83).

Por otra parte, en materia de seguridad social la protección sigue sin llegar al campo. Tan solo una mínima proporción de hogares realiza contribuciones al sistema de salud y pensiones. La protección de la vejez o de riesgos laborales es prácticamente inexistente en zonas rurales, en donde no tienen cabida los esquemas tradicionales de brindar protección social ligada al trabajo o al empleo formal. Mientras el 38,9% de las personas residentes en zonas urbanas cotiza a pensión, en zonas rurales no alcanza el 12,1%. (T1f, p.49). Esto quiere decir que son muy pocas las personas que realizan algún tipo de ahorro para enfrentar las necesidades económicas en la etapa de la vejez.

Según el mismo censo el campo se ha envejecido (T1g, pp. 36-37). El 33 % de los productores censados se encuentran en el rango de edad de 40 a 54 años (DANE, 2016a, p. 512 ). En efecto, el índice de envejecimiento en el Censo 2014 fue del 51,7%, mientras que en el ejercicio de 2005 este índice fue de 26,5% (DANE, 2015b, p.35). Esto nos plantea la urgencia de flexibilizar los mecanismos urbanos para que la protección social llegue a las zonas rurales de manera efectiva, y la necesidad de fortalecer el sistema de salud para atender a una población adulta-mayor con severas dificultades de desplazamiento propias de la edad. Una sociedad que respeta y reconoce a sus adultos mayores, en especial a aquellos que desempeñaron a lo largo de su vida esta especial actividad, ha de ser capaz de ofrecer a sus habitantes rurales el goce de una pensión digna y de un sistema de salud adecuado. El pleno ejercicio de los derechos ciudadanos incluye el acceso a los derechos sociales. No obstante, persiste una enorme brecha social entre lo urbano y lo rural que dificulta el bienestar campesino y la construcción de la paz y la reconciliación.

Por otra parte, se debe tener en cuenta que el fenómeno demográfico del envejecimiento de la población rural, la migración de los jóvenes a las ciudades, sumado a la persistencia de factores culturales como la violencia intrafamiliar y el alcoholismo, afectan al capital humano de manera significativa y ponen en riesgo la sostenibilidad de las actividades agropecuarias. Según el Censo el número de viviendas desocupadas en el área rural dispersa aumentó en un 8.3% respecto al año 2005 (DANE, 2015d, p. 7).

---

**“persiste una enorme brecha social entre lo urbano y lo rural que dificulta el bienestar campesino y la construcción de la paz y la reconciliación.”**

---

---

**“Los principales problemas de la educación en las zonas rurales son el alto analfabetismo, la baja cobertura, calidad y pertinencia.”**

---

Analicemos, en segundo lugar, **la deuda educativa**. Bien es sabido que el logro escolar es el principal mecanismo a través del cual las personas menos favorecidas en la distribución del ingreso pueden ascender socialmente y acceder a oportunidades de desarrollo integral. En el campo colombiano la educación no cumple esta función de ser un mecanismo democrático de movilidad social ascendente y de inclusión. Tal como lo evidencia el éxodo de los jóvenes a las grandes ciudades, la educación rural ni siquiera es capaz de cumplir su papel fundamental de despertar la vocación agraria de Colombia.

Los principales problemas de la educación en las zonas rurales son el alto analfabetismo, la baja cobertura, calidad y pertinencia. En efecto, la tasa de analfabetismo es elevada. Aún existe un 16.8% de la población rural que no sabe leer ni escribir, y La Guajira es el departamento que encabeza esta dramática situación (DANE, 2016b, p. 522). Este indicador es mayor si se tiene en cuenta el analfabetismo funcional. Además, hay baja cobertura en los niveles de educación secundaria y media. El 13.8% de los niños y niñas entre 12 y 15 años en la zona rural no está asistiendo a educación secundaria y el 39.4% de los jóvenes de 16 a 17 años está desvinculado del sistema educativo (DANE, 2016c, p.43). Al 28% de los jóvenes rurales no les gusta o no les interesa estudiar y el 23.8% son los llamados “ni-ni”, es decir, jóvenes que ni estudian, ni trabajan (DANE, 2015, T1h, pp.46). Básica primaria es el mayor nivel educativo alcanzado por el 57.4% de los productores residentes en el área rural dispersa censada. En segundo lugar, aparece el nivel Ninguno representado por el 19.2 % del total de productores residentes, y en el cual las mujeres (20,5 %) superan a los hombres (18.5 %). En tercer lugar, menos del 2 % de los productores residentes en el campo registran tener estudios técnicos y tecnológicos (DANE, 2016d, p.514). Finalmente, se evidencia una baja calidad y pertinencia de la educación frente a las necesidades de la población y de los territorios. Los rezagos en calidad se manifiestan en los resultados de las pruebas SABER, donde los jóvenes rurales presentan menores resultados en todas las áreas evaluadas frente a sus contrapartes urbanas. El 36.5% de los establecimientos rurales se ubicó en la categoría de desempeño bajo en las pruebas SABER 11, en comparación con un 16.1% en la zona urbana (T1i, p.45). Además, el bajo acceso a formación técnica y profesional es una de las principales barreras para la inclusión productiva y aumentos de productividad de la población rural.

Como ha dicho el director del DANE, Mauricio Perfetti, “estos resultados llaman a la elaboración de estudios que expliquen las causalidades de los fenómenos representados por las cifras” (Medina, 2015). No sólo se trata de generar nuevos contenidos sino también de propuestas coherentes que involucren a la población tanto en edad como en extraedad escolar, en procesos de formación en competencias propias de la ciudadanía rural para generar arraigo en el campo y oportunidades de mejorar la calidad de vida. De esta forma, los habitantes rurales podrán ver en el campo una oportunidad de realización personal y económica, y podrán dimensionar el rol crucial que cumplen en la sociedad.

En cuanto al análisis de la brecha digital debe señalarse que el campo colombiano carece de una estrategia específica de promoción de TIC y existen enormes retos en materia de apropiación: sensibilizar al sector agro en el uso y aprovechamiento de las TIC como herramienta para



mejorar sus procesos; generar competencias digitales en los campesinos; asegurar que las propuestas que se desarrollen respondan a las necesidades reales de los habitantes rurales; entre otros. Según el censo apenas el 7% de los hogares rurales dispersos cuenta con una conexión a internet y tan solo el 22% de las personas mayores a 5 años lo utilizaban una o más veces por semana (T1j, p.175).

En tercer lugar, analicemos la **deuda productiva**. En los últimos años, los sectores rural y urbano han experimentado grandes cambios relacionados con la globalización y lo que se conoce con el nombre de Nueva Ruralidad. Bajo el concepto Nueva Ruralidad se encierra un conjunto de elementos como el encadenamiento entre lo urbano y lo rural, el empleo rural no agrícola, la provisión de servicios ambientales, las certificaciones agroambientales o sellos verdes que se han venido impulsando, los pueblos como centros de servicios, el papel activo de las comunidades y organizaciones sociales, y la diversidad ecológica y cultural como patrimonio del país.

En efecto, de la mano de la Nueva Ruralidad en los últimos años las actividades del campo se diversificaron y complejizaron. No obstante, a la luz de la información revelada por el Censo, se hace evidente que los productores aún realizan sus actividades “con las uñas” y sin apoyo alguno: solo una minoría accede a créditos, asistencia técnica o posee infraestructura. El 16.4% de los productores cuenta con maquinaria para el desarrollo de sus actividades agropecuarias (DANE, 2016e, p. 102). El 20,1% tiene construcciones y el 11.5% utiliza sistema de riego. Esto quiere decir que un 68.4% no cuenta con construcciones básicas para el trabajo agrícola como granjas, galpones o viveros, que les facilite su trabajo. A esto se suma que apenas el 9,6% de los productores recibieron

asistencia técnica y el 11% solicitaron crédito (DANE, 2015, T2c, p.70). Además, resulta preocupante el hecho de que el 73.7% de los productores residentes censados no pertenezcan a ningún grupo o asociación (DANE, 2016f, p. 530). Estos datos dan cuenta de la necesidad de iniciativas comunitarias que promuevan acciones colectivas de los habitantes rurales para la exigibilidad y ejercicio de sus derechos.

Bien es sabido que en la base del conflicto armado en Colombia están los problemas agrarios, por eso, para avanzar seriamente hacia una paz estable y duradera se hace necesario volver la mirada hacia el campo y sus habitantes. No será sencillo revertir décadas de abandono, y exigirá los esfuerzos conjuntos de todos los actores del medio rural. Así, de una vez por todas, se reconocerá el trabajo de miles de familias que día a día nos alimentan, contribuyen a preservar el medio ambiente y mantienen nuestra cultura. Así, la famosa “deuda histórica” quedará finalmente saldada.

Acción Cultural Popular - ACPO, gestora de la célebre Radio Sutatenza y ahora de las Escuelas Digitales Campesinas, propone un camino de esperanza con una apuesta que abarca el desarrollo integral no solo del habitante rural como individuo, sino también de la comunidad, contribuyendo a través de su método activo y participativo a la construcción de una verdadera ciudadanía rural ejercida por sus titulares y reconocida, valorada y legitimada por el pueblo colombiano.

# III CENSO NACIONAL AGROPECUARIO

La realidad del campo

**14.487.636**

Población rural



## ZONA RURAL

**65%**

De los municipios son rurales dispersos. El **20%** son rurales, el **9%** son intermedios y el **6%** son ciudades y aglomeraciones.

## EDUCACIÓN

**23,5%**

De los hogares censados se encuentra en condición de **analfabetismo**

## CICLO EDUCATIVO

**88%**

De la población rural ha terminado la primaria, el **55%** ha cursado hasta el 9º grado y el **25%** de ellos ha terminado educación media.

## ENVEJECIMIENTO DEL CAMPO

Entre 1993 Y 2005, la población en las cabeceras municipales creció a una tasa del **2%** anual, mientras que rural decreció a razón del **0,09%**.

## ASOCIATIVIDAD

**73%**

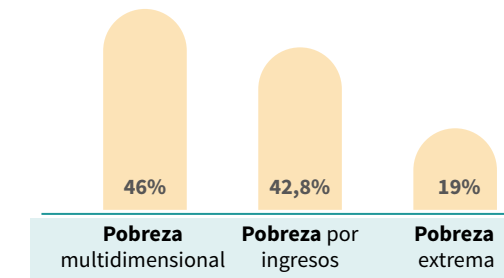
No pertenecen a ninguna ASOCIACIÓN cooperativa o gremio.

## INGRESOS

**75%**

De la población ocupada del área rural tiene un ingreso mensual inferior SMMLV.

## ÍNDICES DE POBREZA



## TENENCIA DE TIERRAS

**41%**

De los 113 millones de hectáreas del uso agrícola está en manos del **0,4%** de los propietarios.

## ACCESO A SERVICIOS

**85%**

No tiene acceso a maquinaria, asistencia técnica ni crédito

## MUJER RURAL

**39%**

De las mujeres rurales tienen participación laboral y **64%** participación en el hogar. Ellas ganan **47,8%** menos que los hombres y tienen más años de educación.

## ¡El campo carece de estrategia de promoción de TIC!

Por fuera de las cabeceras municipales: el **7%** de los hogares cuentan con una conexión a internet y solo el **22%** de las personas mayores a 5 años lo utilizaban una o más veces por semana. El **95%** de los hogares tienen teléfono celular.

## El gasto público actual en el área rural es de 2,5% del PIB

El gasto público actual en el área rural asciende a **20,2 billones** de pesos (**2,5%** del PIB) incluyendo las participaciones en el Sistema General de Participaciones (SGP) a los municipios rurales. Sin SGP el gasto público corresponde al **1,1%** del PIB.

Más información: : [http://www.dane.gov.co/index.php/Censo/Nacional\\_Agropecuario\\_2014](http://www.dane.gov.co/index.php/Censo/Nacional_Agropecuario_2014)



## 3. FILOSOFÍA INSTITUCIONAL



### *Fin fundacional*

- ▶ ACPO tiene por fin la Educación Fundamental Integral cristiana del pueblo, especialmente de los campesinos adultos, mediante cualquier sistema de comunicación, con sus elementos de acción. Sus contenidos abarcan la capacitación básica y la preparación para la vida social y económica del pueblo, a la luz de los principios cristianos, de acuerdo con las diversas condiciones, para despertar en aquél el espíritu de reflexión e iniciativa que lo motive a seguir con su propio esfuerzo, en el trabajo del desarrollo personal y comunitario (Estatutos, Artículo 3).

### *Misión*

Promover el desarrollo rural y el bienestar de los habitantes rurales a través de la educación para su plena inclusión social y económica.

### *Visión*

ACPO será una organización social de referencia del ámbito rural en Colombia por la calidad y la pertinencia de sus acciones socioeducativas y por su capacidad de aunar esfuerzos públicos y privados, nacionales e internacionales, que contribuyan a la defensa y promoción de los habitantes rurales colombianos.

ACPO será reconocida por el uso y difusión de las tecnologías de la información y las comunicaciones para el alcance de sus fines sociales.

## *Principios rectores*

- Estamos comprometidos con el campo en todas sus dimensiones: humana, ambiental y cultural.
- Contribuimos a la construcción de la paz como derecho y como deber, fruto de la reconciliación y la justicia.
- Trabajamos en unidad y coordinación con otros actores públicos, privados y sociales.

## *Valores*

### **Valores orientados hacia las personas**

- Respeto por la dignidad humana
- Promoción de la persona y la comunidad

### **Valores centrados en la organización**

- Orientación al habitante rural
- Participación de todas las personas involucradas en la labor social de ACPO
- Calidad, sostenibilidad e innovación permanentes

### **Valores orientados a la sociedad**

- Transparencia y eficiencia en la gestión de los recursos y rendición social pública de cuentas
- Comunicación veraz y oportuna
- Sensibilización de la sociedad en torno a la cuestión rural



## 4. POBLACIÓN OBJETIVO

- El mandato fundacional de ACPO establece en su Artículo 3 que su acción se dirige, en general, al pueblo, y, de manera especial, a los campesinos adultos. El Artículo 4, por su parte, se refiere al estímulo que deberá dar ACPO a la promoción de grupos y comunidades campesinas.

El **campesino** se define tradicionalmente como miembro de una comunidad agraria o rural que realiza labores agrícolas o pecuarias. Esta definición está asociada, por una parte, al **ser** del campesino como persona arraigada ancestralmente a la tierra, pero incluye también a los desarraigados por el desplazamiento. Y, por otra parte, a un **hacer** relacionado con el aprovechamiento y cuidado de la tierra, los ríos y los mares.

La población campesina, como casi toda la colombiana, es hija de la simbiosis triétnica y cultural generada desde la época de la colonia por el encuentro entre los nativos indígenas, la población negra traída desde el continente africano y los inmigrantes europeos. Esta suerte de mestizaje, a la que se suman las identidades regionales, etarias y de género, nos permite dar cuenta de aquellos a quienes hoy llamamos campesinos. En efecto, el campesinado colombiano construye hoy su identidad con valores, pautas culturales y actividades productivas diversas, como la pesca, la ganadería, la minería, la agricultura y los servicios.

No obstante, aún constituye una categoría identitaria vigente, sin perjuicio de la compleja heterogeneidad que subyace detrás de ese término, y los habitantes del campo guardan características comunes: su estrecha relación con la tierra y el agua, la violencia que han soportado dada su resistencia histórica frente a las dinámicas de desigualdad y de exclusión y su enorme capacidad para adaptarse a los diferentes contextos económicos, políticos y sociales.

En este sentido, en un país tan diverso como Colombia, es más preciso hablar de **habitantes rurales** que de campesinos, de tal forma que en el término queden incluidos los indígenas, los afrocolombianos, y otros actores que han llegado a los territorios por diversas dinámicas sociales, económicas y culturales.

Manteniendo su espíritu fundacional, ACPO dirige su acción social a todos los habitantes rurales mayores de 14 años, especialmente a aquellos que se encuentran en situación de pobreza multidimensional<sup>1</sup>.

La población se ha segmentado en tres categorías: Jóvenes (14 – 24 años), Adultos Jóvenes (25 – 30 años) y Adultos (mayores de 31 años), con el fin de atender de forma diferenciada cada grupo humano, a sus distintas necesidades y expectativas.

De manera especial, desde su enfoque diferencial, ACPO promueve y fortalece el protagonismo de la mujer rural en el desarrollo.

<sup>1</sup> El Índice de Pobreza Multidimensional (IPM) complementa los indicadores monetarios de la pobreza, ya que tiene en cuenta las carencias superpuestas. Este índice identifica carencias en las tres dimensiones del IDH y revela el número de personas multidimensionalmente pobres (que sufren carencias en un 33% o más de los indicadores ponderados) y el número de carencias que suelen padecer los hogares pobres.

Hay 10 parámetros o indicadores con una ponderación distinta según el grupo:

Educación (ponderación de los parámetros 1 y 2 de 1/6).

1. Años de escolarización: sin acceso si ningún miembro del hogar ha completado cinco años de escolaridad.
2. Niños escolarizados: sin acceso si los niños en edad escolar no asisten a la escuela.

Asistencia sanitaria - salud (ponderación de los parámetros 3 y 4 de 1/6).

3. Mortalidad infantil: si un niño ha muerto en la familia.
4. Nutrición: sin acceso si un adulto o niño está desnutrido.

Calidad de vida - bienestar social (ponderación de los parámetros 5 al 10 de 1/18).

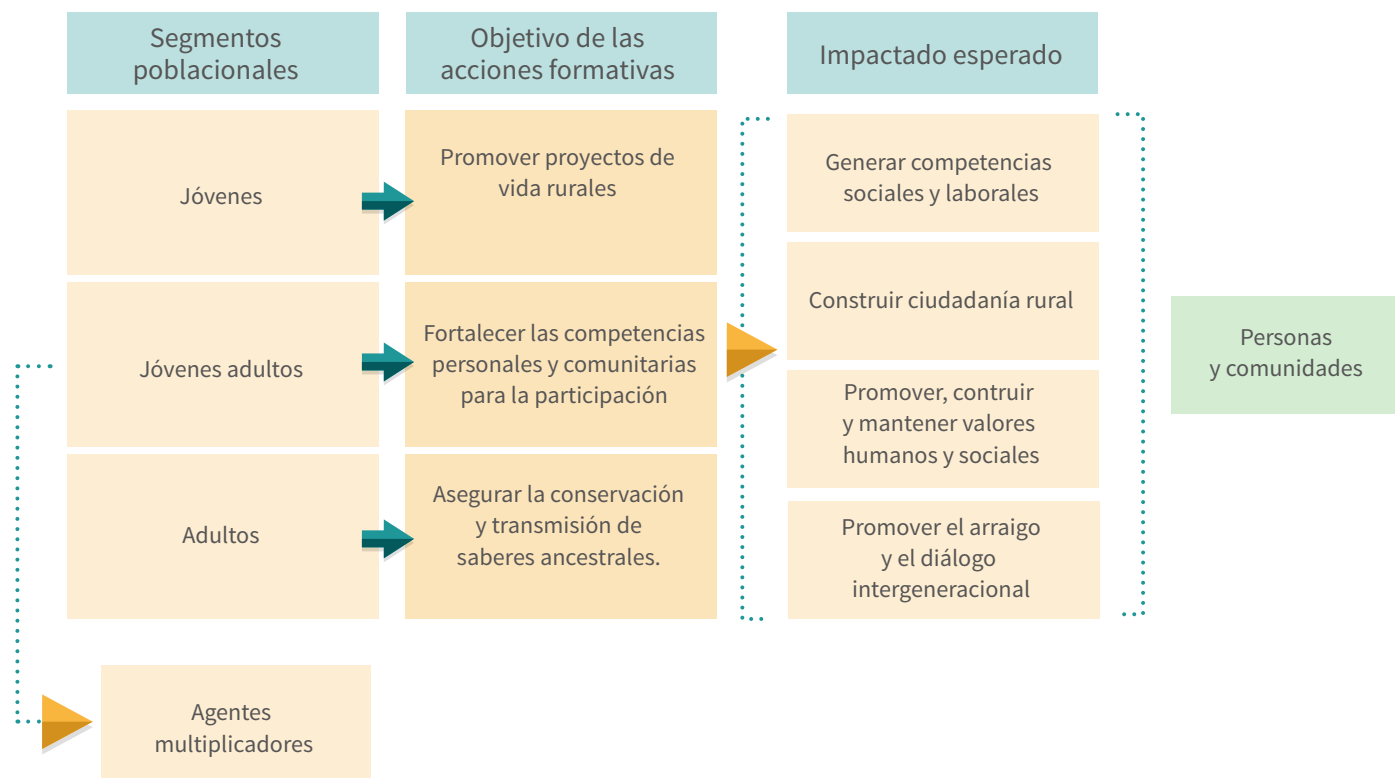
5. Electricidad: sin acceso si el hogar no tiene electricidad.
6. Saneamiento: sin acceso no tienen un baño con condiciones suficientes o si su baño es compartido (según la definición MDG)
7. Agua potable: sin acceso si el hogar no tiene acceso a agua potable o el agua potable está a más de 30 minutos caminando desde el hogar (Definición MDG)
8. Suelo: sin acceso si el piso del hogar tiene suciedad, es de arena, tierra o estiércol.
9. Combustible de hogar: sin acceso si se cocina con leña, carbón o estiércol.
10. Bienes: sin acceso si el hogar no tiene más de uno de los siguientes bienes: radio, televisión, teléfono, bicicleta o moto.

Una persona se considera pobre si se considera que no tiene acceso en al menos 33% de los indicadores ponderados. La intensidad de la pobreza indica la proporción de los indicadores a los que no se tiene acceso.

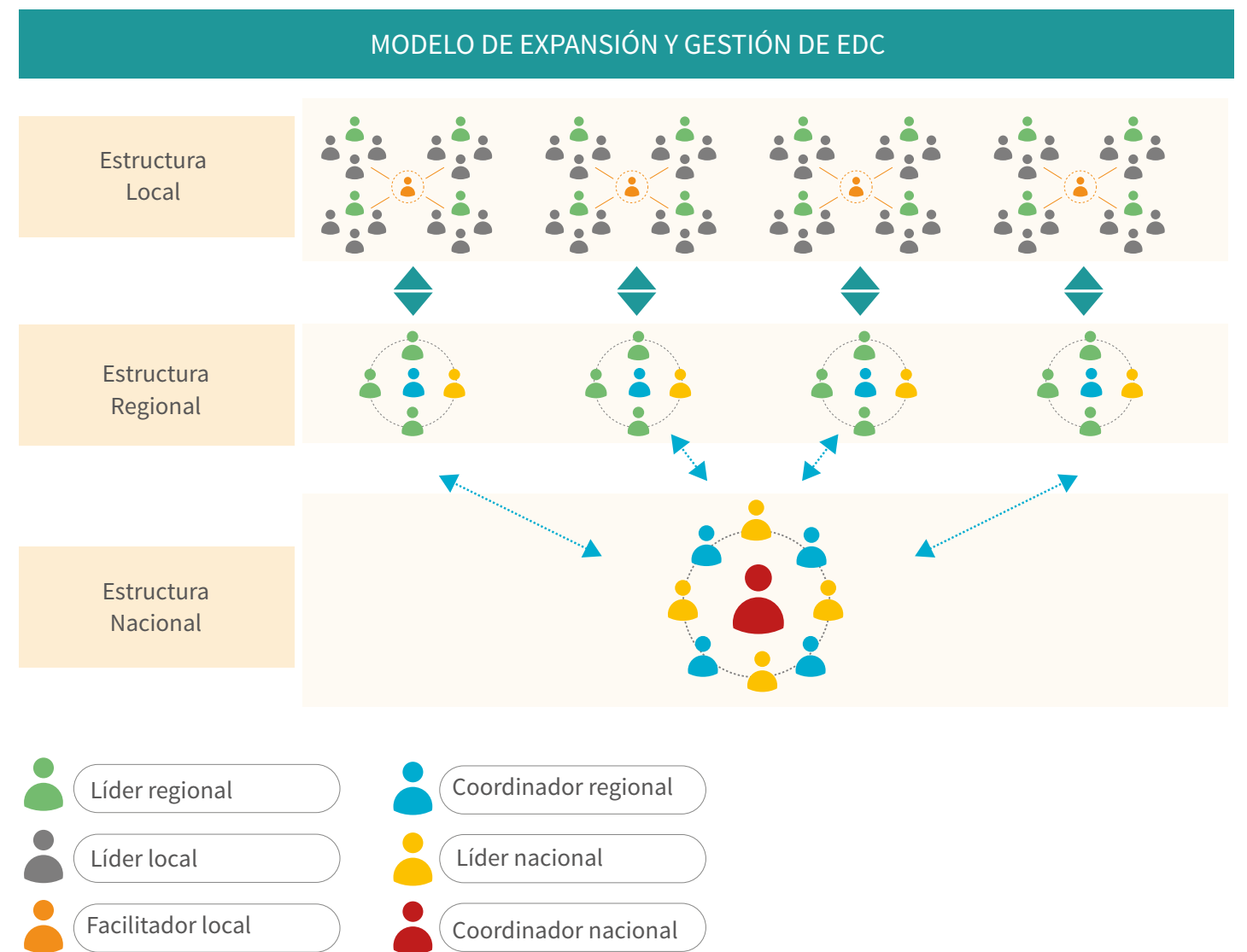
<sup>2</sup>. De acuerdo con el III Censo Nacional Agropecuario, la población rural de Colombia es de 14.487.636 habitantes, de los cuales, el 46% se encuentra en situación de pobreza multidimensional.

Para llegar a la población objetivo se desarrollará un modelo de doble cascada, a través de la cual los actores locales alcanzan la organización central por intermedio de sus representantes, y viceversa, como se expresa en la (Gráfica 1).

Por otra parte, el programa Políder aporta los líderes responsables de hacer el proceso de multiplicación de saberes de EDC. Dichos líderes, en coordinación con los facilitadores locales, apoyan los procesos educativos propuestos por ACPO en sus familias y comunidades.



Gráfica 1. Segmentación de la población.

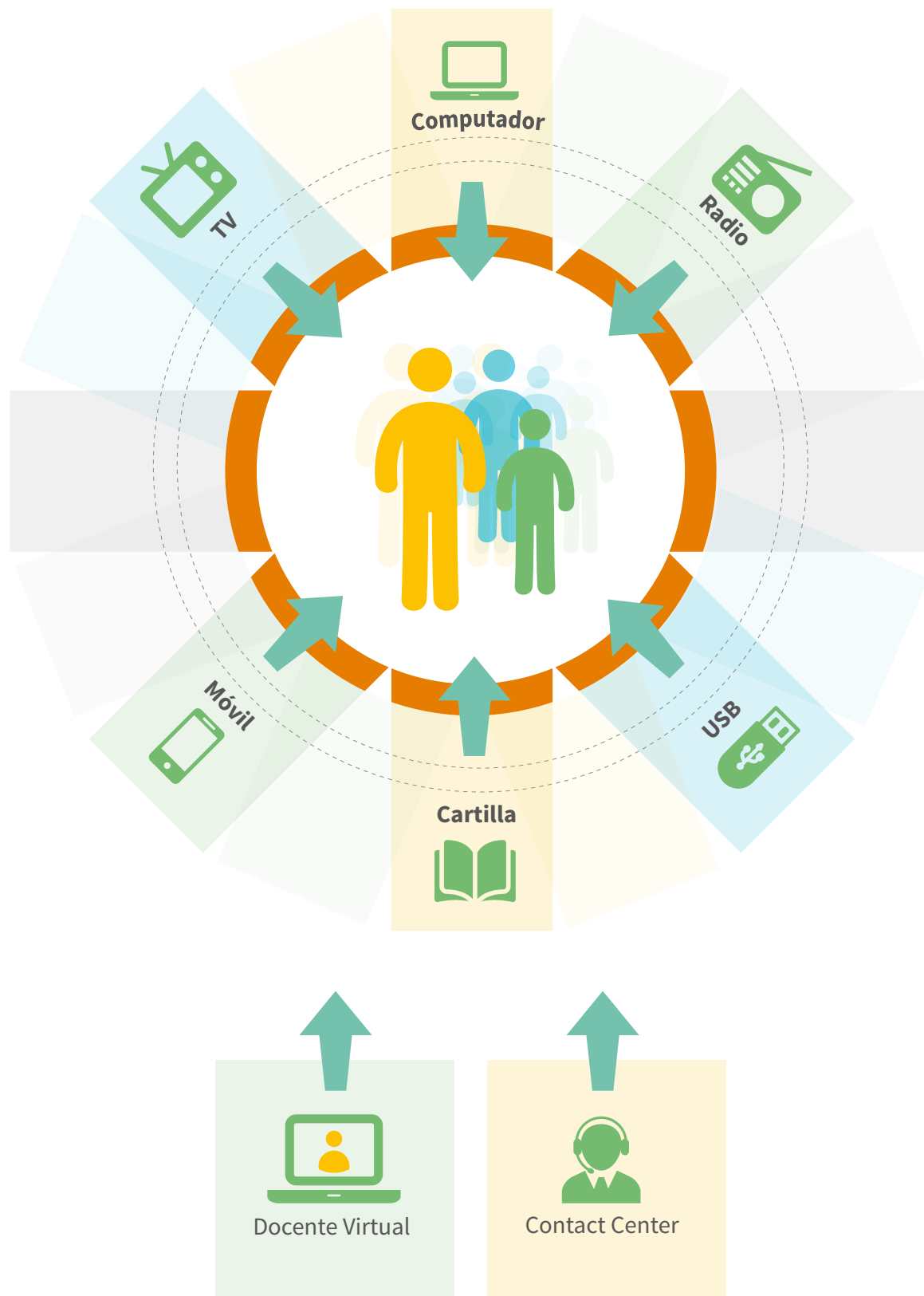


Gráfica 2. Modelo de doble cascada.

El modelo educativo de ACPO contiene una estrategia de penetración y difusión denominado **Convergencia de Medios**.

La estrategia **tiene como centro** a los habitantes rurales; **comprende** diversos medios a través de los cuales se puede acceder a la oferta educativa de EDC (computadores, radio, USB, dispositivos móviles, cartillas y USB); y **está acompañada** por docentes virtuales que imparten clase de forma remota, y un contact center a través del cual se atienden las necesidades particulares de los estudiantes del programa. (Gráfica 3)

Dado que en la actualidad solamente el 7% de la población rural dispersa cuenta con conexión a Internet, se hace necesario, por una parte, fortalecer a los líderes multiplicadores; y, por otra, hacer uso de herramientas offline e identificar nuevas tecnologías que permitan el acceso a Internet. Además, ACPO promueve el empoderamiento de los habitantes rurales beneficiarios de EDC para que sean ellos quienes muevan la voluntad de sus autoridades, de tal forma que logren que les provean las herramientas necesarias para acceder a la sociedad de la información, como componente básico de su inclusión social.



Gráfica 3. Convergencia de medios.

El modelo educativo de ACPO, el cual explica en profundidad la propuesta pedagógica de EDC y sus respectivos medios de acción para la puesta en marcha, está disponible en un documento separado del presente Plan Estratégico.



De esta forma será posible alcanzar la meta planteada para el año 2021:

### ► Meta 2021

Contar con **100 Escuelas Digitales Campesinas - EDC**, cada una de ellas con un promedio de 1.500 usuarios, así:

**1.000** a través de la convergencia de medios (aula virtual, radio, cartillas, herramientas offline)

**500** a través de procesos de multiplicación.

Total impactados por EDC: **150.000 habitantes rurales.**

Haber gestionado al menos **10 proyectos**, financiados por terceros, pertenecientes a las líneas, socioeconómica y de investigación e incidencia.

Se estima que estos proyectos beneficiarán a, por lo menos, **2.500 habitantes rurales** y sus familias.

Total población impactada: **152.500 habitantes rurales.**



## 5. UBICACIÓN GEOGRÁFICA

- ▶ ACPO, para la atención de la población rural, desarrolla una estrategia de dispersión geográfica, de acuerdo con la identificación participativa de las comunidades, los actores, el equipamiento social y los espacios geográficos.

Para el término del presente Plan Estratégico, prevé hacer presencia en 14 departamentos organizados en cuatro zonas, así:

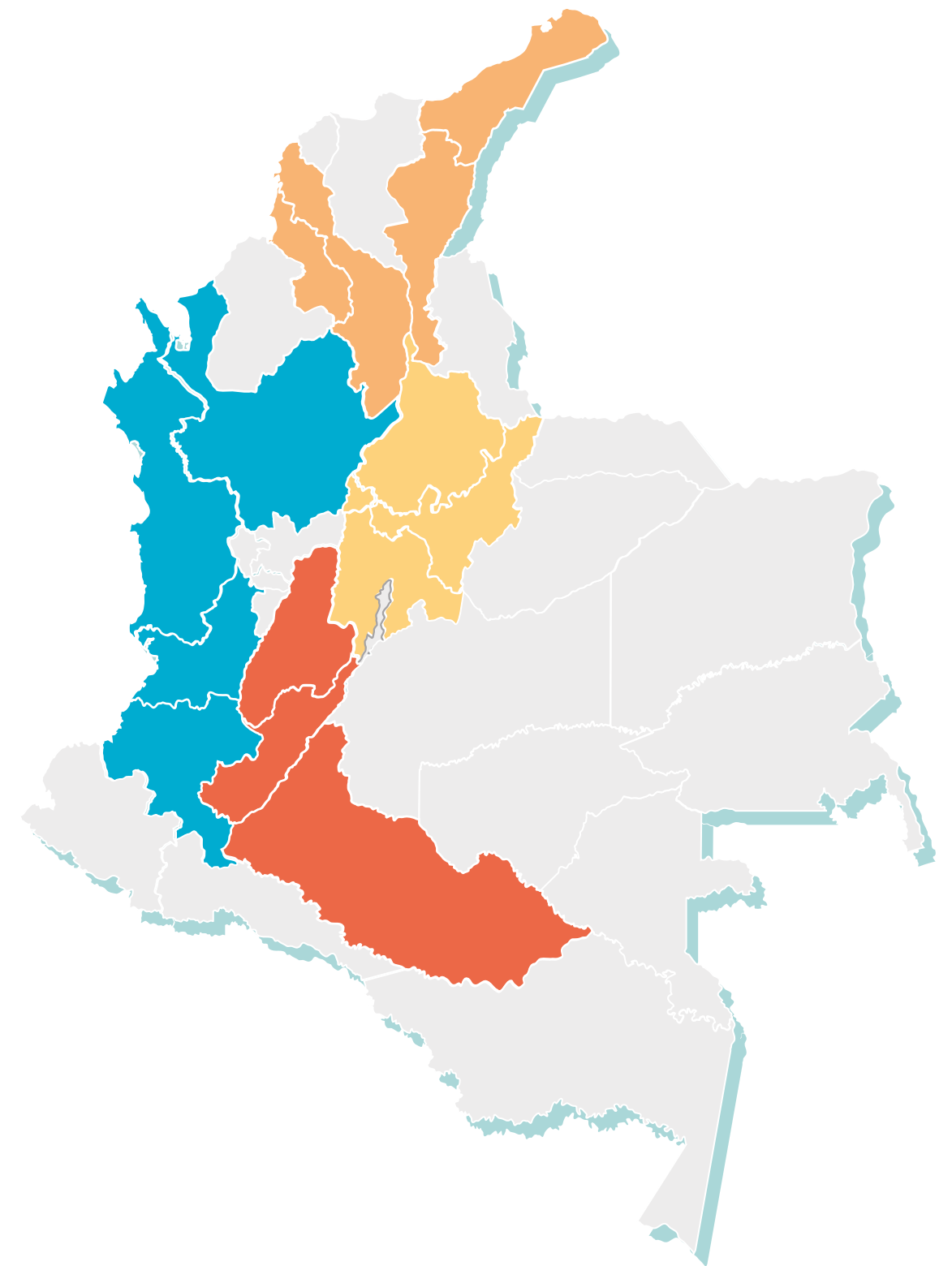
### DISPERSIÓN GEOGRÁFICA PROYECTADA

Zona 1	Santander, Boyacá, Cundinamarca
Zona 2	Antioquia, Chocó, Cauca y Valle del Cauca
Zona 3	La Guajira, Cesar, Sucre, Bolívar
Zona 4	Tolima, Huila y Caquetá

Tabla 1 . Zonas de intervención priorizadas

Esta priorización se debe, en primer lugar, a la necesidad de garantizar la presencia de ACPO en los lugares donde ya nos encontramos (Antioquia, Boyacá, Caquetá, Cauca, Cundinamarca, Chocó, La Guajira y Valle del Cauca); y, en segundo lugar, a la pertinencia de llegar a las zonas priorizadas en el actual contexto de posconflicto (Bolívar, Cesar, Sucre, Huila, Santander y Tolima).

Atendiendo a necesidades específicas, el plan prevé hacer presencia en otros departamentos, siempre y cuando existan las condiciones de pertinencia y sostenibilidad.



Zona 1	Santander, Boyacá, Cundinamarca
Zona 2	Antioquia, Chocó, Cauca y Valle del Cauca
Zona 3	La Guajira, Cesar, Sucre, Bolívar
Zona 4	Tolima, Huila y Caquetá



## 6. ÁREAS DE INTERVENCIÓN

- Para la gestión integral de sus programas, ACPO los ha organizado en torno a dos áreas y ha establecido unas líneas transversales que atraviesan toda la propuesta programática. Por otra parte, ha establecido un Área de Servicios que pueda atender necesidades de otras organizaciones, de acuerdo con la oferta de valor de ACPO. El Área de Servicios constituye una iniciativa que ayuda a la sostenibilidad de los proyectos propios de ACPO (Ver Tabla 2)

Áreas de intervención (AI)	Programas (P)
AI 1. Educación para la inclusión social y económica	P 1.1. Escuelas Digitales Campesinas - EDC P 1.2. Líder Rural – Prolíder P 1.3. Fortalecimiento de medios de comunicación comunitarios – Irradio P 1.4. Desarrollo Socioeconómico – PDS
AI 2. Investigación e incidencia	P 2.1. Periódico digital El Campesino P 2.2. Red de Reporteros Rurales – R3 P 2.3. Estudios sobre Innovación Social y Desarrollo Rural – INNDES
Líneas transversales	Enfoques
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valores</li> <li>• Sostenibilidad ambiental</li> <li>• Paz y convivencia</li> <li>• Objetivos de Desarrollo Sostenible - ODS</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enfoque basado en los Derechos Humanos</li> <li>• Enfoque diferencial</li> <li>• Enfoque territorial</li> <li>• Enfoque de comunicación para el cambio social</li> </ul>
Área de Servicios	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formación orientada a la acción social</li> <li>• Asistencia técnica y evaluación</li> </ul>	

Tabla 2. Áreas de intervención

A continuación se define cada uno de los programas, líneas y enfoques que determinan la labor social de ACPO.

### 7.1 Áreas y programas

#### AE 1. Educación para la inclusión social y económica

##### Escuelas Digitales Campesinas – EDC

**EDC** es un programa socioeducativo cuya finalidad es promover el liderazgo del campesinado colombiano a través de procesos de educación, formación y capacitación pertinentes, orientados a su dignificación, inclusión y desarrollo.

##### Líder Rural – Prolíder

**Prolíder** es un programa social, integrado a EDC, cuya finalidad es empoderar al habitante rural a través de procesos de formación y fortalecimiento de competencias y actitudes, orientados a la participación comunitaria y el trabajo en red, para el cambio social y el desarrollo rural integral. El líder de ACPO multiplica entre sus pares los conocimientos adquiridos en EDC.

##### Fortalecimiento de medios de comunicación comunitarios – Irradio

**IRRADIO** es un programa sociocultural cuya finalidad es promover redes de comunicación rural a través de procesos de fortalecimiento educativo, de gestión y de participación en los medios comunitarios con enfoque a la cultura de paz, orientados a la reconstrucción del tejido social y la promoción de los Derechos Humanos.

##### Programa de Desarrollo Socioeconómico – PDS

**PDS** tiene como finalidad promover la inclusión productiva del campesinado colombiano a través de procesos de fortalecimiento comunitario y organizativo, acompañamiento técnico y dotación de infraestructura, orientados a potenciar su productividad, competitividad y generación de ingresos.

#### AE 2. Investigación e incidencia

##### Periódico digital El Campesino.co

Es el órgano de difusión y comunicación encargado de editar, publicar y distribuir información dirigida a los habitantes rurales, con el fin de contribuir al desarrollo y al bienestar en el campo.

##### Red de Reporteros Rurales – R3

R3 tiene como finalidad brindar a los habitantes rurales herramientas prácticas y concretas para fortalecer sus habilidades comunicativas y promover su participación en distintos medios de comunicación rurales.

##### Estudios sobre Innovación Social y Desarrollo Rural – INNDES

Es el programa de ACPO cuyo objetivo es servir de espacio de interlocución entre diferentes actores de la vida social y académica, de la sociedad civil y de los sectores público y empresarial con el fin de conocer, analizar, interpretar y contribuir a transformar la realidad que nos circunda.

### 7.2 Líneas transversales

Son aquellas temáticas, contenidos e intenciones que atraviesan toda la oferta pragmática de ACPO y que, al mismo tiempo, configuran la esencia y la identidad de cada una de las acciones de la identidad.

Las tres líneas transversales de la oferta programática de ACPO son:

**Valores**, como forma particular de ser de la persona y de la sociedad para el aseguramiento de una convivencia referida al bien común.

**Sostenibilidad ambiental**, como eje fundamental del desarrollo rural y del bienestar campesino.

**Paz y convivencia**, como contribución de ACPO a la construcción de la paz en Colombia, a través de la promoción de la justicia social y la reconciliación.

**Objetivos de Desarrollo Sostenido - ODS**, como contribución efectiva al desarrollo de la humanidad, ACPO acoge los desafíos propuestos por los países y organizaciones a nivel mundial; es especial, los siguientes:



### 7.3 Enfoques

#### Enfoque basado en los Derechos Humanos

El enfoque basado en los Derechos Humanos - EBDH, es un marco conceptual que se basa en las normas internacionales de derechos y se orienta a la promoción y protección de los Derechos Humanos. Su propósito es analizar las desigualdades que generan los problemas de desarrollo, corregir prácticas que discriminan y promover el progreso en materia de desarrollo.

Para poner en evidencia el compromiso de ACPO con los Derechos Humanos, desde 2015, ACPO forma parte del Pacto Global de Naciones Unidas.

#### Enfoque diferencial

El enfoque diferencial es el reconocimiento de condiciones y posiciones de los distintos actores sociales como sujetos de derecho desde una mirada diferencial de estado socioeconómico, género, etnia, discapacidad e identidad cultural, y de las variables implícitas en el ciclo vital (infancia, juventud, adultez y vejez); bajo los principios de igualdad, diversidad, participación, interculturalidad, integralidad, sostenibilidad y adaptabilidad.

Se trata de entablar un diálogo entre los grupos poblacionales, rescatando aquellos

aspectos positivos y entendiendo aquellos negativos, que nos permitan acercarnos a la población con calidad y calidez.

#### Enfoque territorial

El enfoque territorial es una perspectiva que observa y analiza el medio geográfico como el escenario socialmente construido donde ocurre todo lo social y simbólico; sin embargo, es a la vez natural, espacial, social, cultural, económico, político e histórico.

Un territorio es una construcción social dinámica de acciones e interacciones de individuos y grupos. Región, lugar, espacio y territorio no son nociones neutras desprovistas de contenido y significado, sino formas creadas socialmente, cargadas de sentido e identidad. El enfoque territorial en el desarrollo rural significa un cambio de perspectiva: de lo sectorial a lo multisectorial, promoviendo el análisis multidimensional (elementos económicos, políticos, sociales y ambientales, entre otros). El enfoque territorial busca desarrollar al territorio y a sus actores en conjunto<sup>3</sup>.

#### Enfoque de comunicación para el cambio social

La comunicación para el cambio social busca construir un auténtico diálogo, estimular la participación, construir ciudadanía, democratizar la comunicación, devolver la palabra y convertir a los sujetos en actores centrales y agentes de su propio desarrollo humano y social.

Es una modalidad de comunicación participativa, que surge de la sociedad y se basa en la propia cultura; además, busca alianzas y establece redes de acción y participación entre las personas, las comunidades y sus organizaciones.

### 7.3 Servicios

ACPO está en la capacidad de ofrecer a diferentes públicos (empresas, entidades públicas, organizaciones del sector social) servicios que contribuyan a mejorar su oferta de valor, tales como asistencias técnicas o procesos de formación.

La oferta de servicios de ACPO está en íntima relación con su filosofía institucional y sus programas.

<sup>3</sup> Adaptado de <http://journalrural.com/?p=144>



## 7. ANÁLISIS DOFA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Baja capacidad de atender la alta demanda de los programas de ACPO.</li> <li>• Bajo posicionamiento de ACPO en el sector ONG.</li> <li>• Escasez de recursos humanos y económicos.</li> <li>• Insuficiente red de aliados, colaboradores y donantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El actual contexto de posconflicto y el inicio de la implementación de los Acuerdos de la Habana.</li> <li>• Compromiso de la Iglesia con el fortalecimiento de ACPO.</li> <li>• Crecimiento del sector TIC en Colombia e interés de los gobiernos nacional y locales en la apropiación TIC por parte de la población rural.</li> <li>• Incremento de los usuarios de los sistemas de educación virtual.</li> <li>• Incremento de los emprendimientos que incluyen uso de las TIC.</li> </ul>
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto reconocimiento social de la entidad, especialmente de las Escuelas Radiofónicas y de Radio Sutatenza.</li> <li>• Importantes resultados históricos en la acción social de ACPO.</li> <li>• Importante y accesible archivo histórico.</li> <li>• Oferta de programas innovadores y socialmente rentables.</li> <li>• Paulatino posicionamiento de Escuelas Digitales Campesinas en las regiones.</li> <li>• Resultados positivos de la implementación del programa Escuelas Digitales Campesinas y sus programas integrados.</li> <li>• Compromiso del Órgano de Gobierno con la gestión institucional.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminución de la población joven en el campo.</li> <li>• Escasa conectividad en las zonas rurales.</li> <li>• Caída de los recursos de cooperación debido a la crisis económica en Europa.</li> <li>• Baja participación ciudadana en iniciativas de desarrollo.</li> <li>• Alta competencia en el sector de las ONG.</li> <li>• Desconfianza de algunos sectores hacia las ONG y hacia la Iglesia</li> </ul>

Tabla 3. Análisis interno y externo realizado por el equipo de trabajo de Acción Cultural Popular en noviembre del 2016.

## 8. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL DE ACPO

- ▶ Las organizaciones sociales han aumentado en número, han evolucionado y se han profesionalizado<sup>4</sup>. Es un sector muy importante, que no sólo lleva posibilidades de bienestar a los más pobres y vulnerables, sino que representa un importante rubro de la economía nacional en cuanto a la generación de ingresos y de empleo.

ACPO, llegó a ser una de las organizaciones de mayor relevancia y peso específico en el Tercer Sector colombiano, tanto por su impacto social como por sus dimensiones en cuando a manejo de recursos, infraestructura y planta de personal. Esta situación cambió a partir de los inicios de la última década del siglo pasado, cuando fue cerrado el programa emblema de la organización: las Escuelas Radiofónicas.

En la actualidad ACPO cuenta con un Consejo Superior conformado por el el Arzobispo de Tunja, el Obispo de Garagoa, tres obispos principales y tres suplentes nombrados por la Conferencia Episcopal de Colombia; una Junta Directiva constituida por cinco miembros principales y cinco miembros suplentes, y una planta de personal de 27 empleados directos (23 a término indefinido y 4 a término fijo), tres profesionales independientes y 5 instituciones subcontratadas. Por otra parte, cuenta con una base social constituida por egresados de las escuelas de líderes, extrabajadores, aliados y donantes.

En reiteradas ocasiones el trabajo de ACPO ha sido reconocido por organismos locales e internacionales. (Ver gráfica 4).

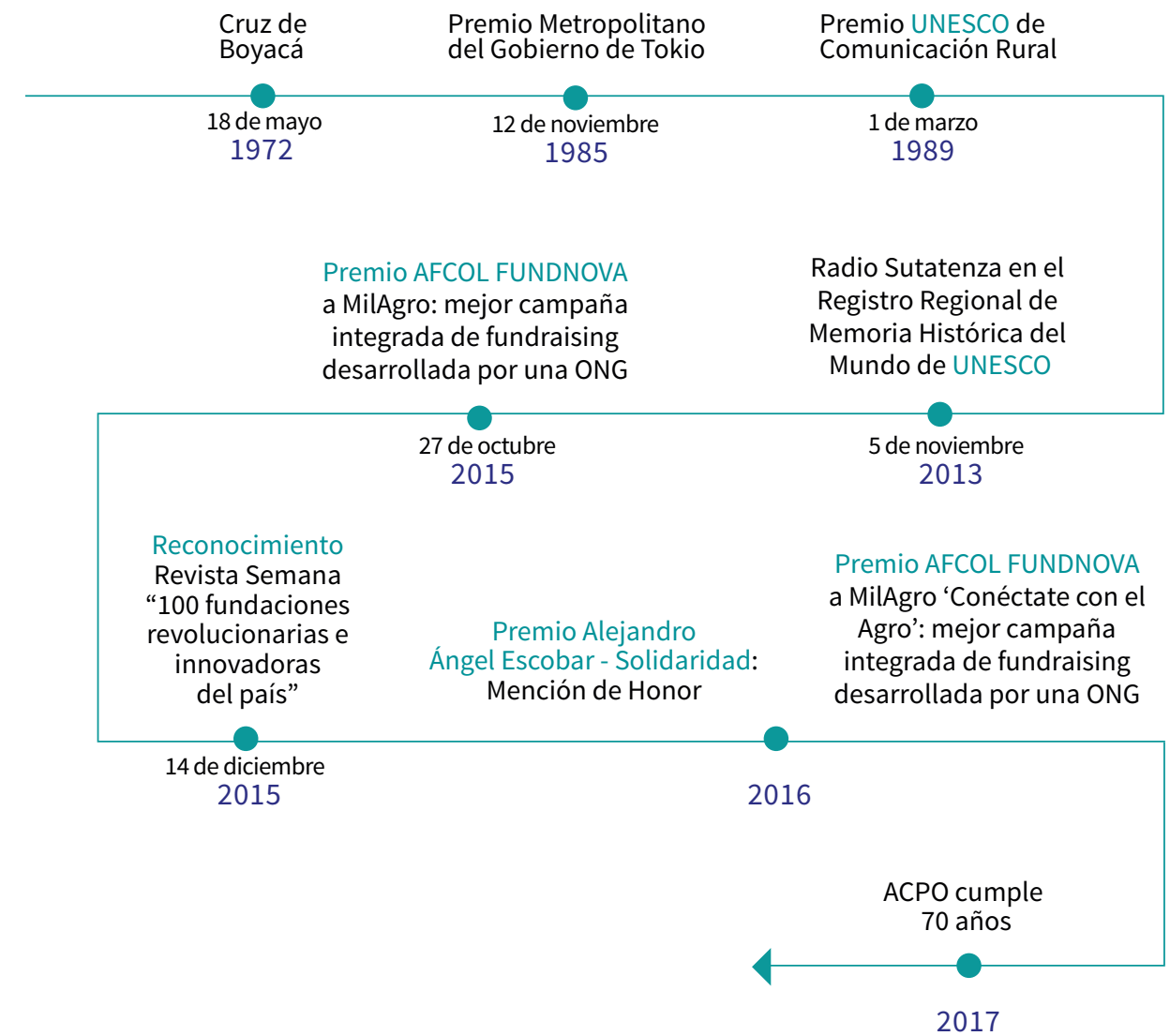
La estructura económica de ACPO está vertebrada a partir de sus propiedades y los rendimientos económicos que éstas generan. Se trata de una estructura simple y frágil a la vez, pero que tiene la capacidad de apalancar fondos públicos o privados provenientes de organismos locales o internacionales.

ACPO tiene una historia extraordinaria que sigue en el consciente de gran parte de la sociedad colombiana, y poco a poco su actual labor se viene posicionando gracias al grande y rápido despliegue que ha logrado su programa Escuelas Digitales Campesinas - EDC. Sin embargo, la organización no tiene aún la relevancia necesaria dentro del Tercer Sector, y el reconocimiento que desea lograr está en sus primeros pasos.



La ejecución del Primer Plan Estratégico permitió que ACPO implementara una oferta de valor representada en sus programas y su modelo de gestión, los cuales ya han dado frutos importantes. El primero y más evidente es Escuelas Digitales Campesinas - EDC, programa bandera de ACPO que ya se ejecuta en 8 departamentos y ha podido atender en tres años y medio a más de 22 mil campesinos. El segundo, es el modelo de gestión que ha merecido el certificado de calidad ISO 9001 – 2008. El tercero, ha sido la implementación de un área de Comunicación Estratégica que se dedica al posicionamiento de la marca ACPO y al recaudo de fondos para los programas. Finalmente, y sin ánimo de ser exhaustivos, 2016 marcó el inicio de la recepción de fondos de cooperación que serán ejecutados en 2017; Alemania, Bélgica, España, Suiza e Italia se han constituido en nuestros primeros donantes internacionales.

# PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS

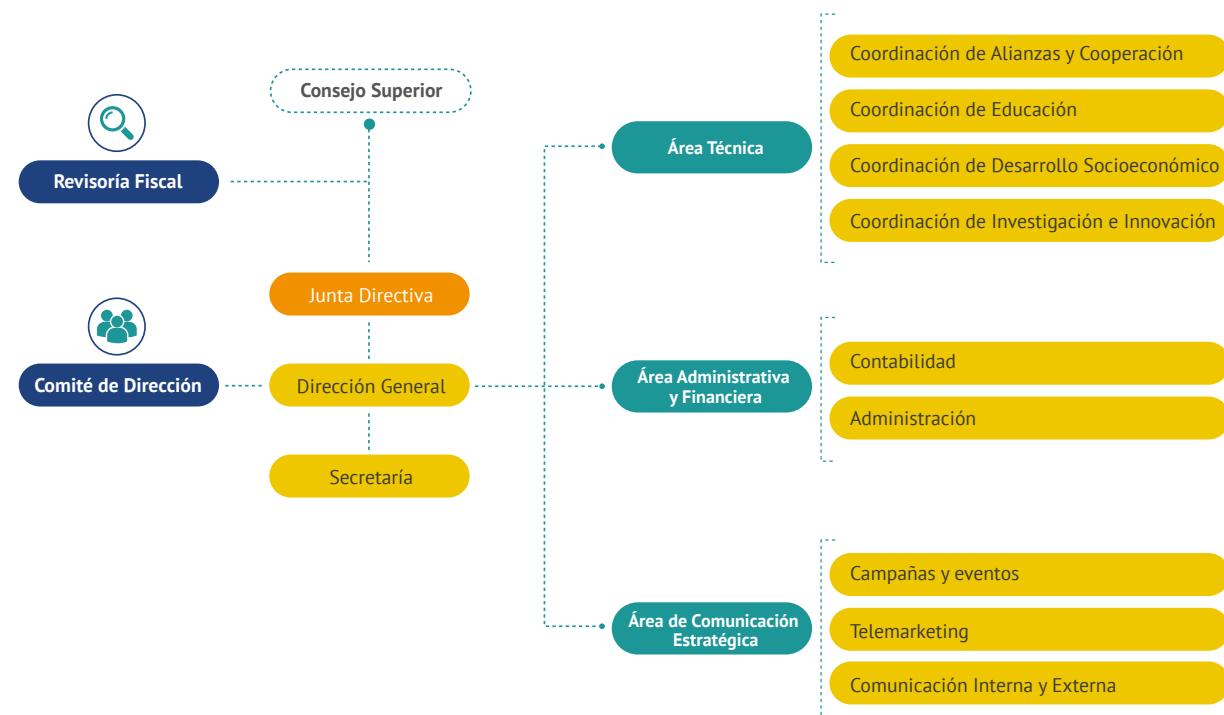


<sup>4</sup>[http://obrasocial.lacaixa.es/StaticFiles/StaticFiles/fa42e7722e667210VgnVCM200000128cf10aRCRD/es/Professionalitzacio\\_ong\\_es.pdf](http://obrasocial.lacaixa.es/StaticFiles/StaticFiles/fa42e7722e667210VgnVCM200000128cf10aRCRD/es/Professionalitzacio_ong_es.pdf)

Gráfica 4. Premios y Reconocimientos.



# 9. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA



Gráfica 5. Organigrama

La estructura organizativa de ACPO tiene en el centro sus acciones misionales lideradas por el Área Técnica, soportadas por las áreas de Comunicación Estratégica y Administrativa y Financiera (Gráfica 3)



Gráfica 6. Centralidad de las acciones misionales



# 10. OFERTA DE VALOR

La oferta de valor busca solucionar problemas y responder, de forma innovadora, a las necesidades y expectativas específicas de nuestros usuarios, aliados y donantes. Es el factor que hace que nuestros grupos de interés se inclinen por ACPO. En este sentido, la oferta de valor constituye una serie de ventajas o diferenciadores que ACPO ofrece a sus grupos de interés.

La oferta de valor comprende tres componentes: valor, diferenciación y relevancia.

## Valor

Todos los programas que gestiona ACPO para la dignidad de los habitantes rurales y para su bienestar y desarrollo, se realizan atendiendo a altos estándares de calidad, generan competencias sociales, económicas y ciudadanas, y atienden a criterios de eficiencia, eficacia, pertinencia y sostenibilidad.

## Diferenciación

Todos los programas que gestiona ACPO para la dignidad de los habitantes rurales y para su bienestar y desarrollo, se basan en la adopción de buenas prácticas de autorregulación, transparencia y rendición social pública de cuentas.

Además, promueven la innovación social, la construcción de metodologías, pedagogías y nuevo conocimiento y fortalecen las capacidades de los usuarios para ejercer una verdadera ciudadanía rural solidaria, activa y participativa.

## Relevancia

La acción, el testimonio, el compromiso, la generación de prácticas innovadoras y la transparencia posicionan a ACPO como una entidad influyente, activa y responsable en el sector y la habilita para incidir en la formulación de políticas públicas que

contribuyan a la mejora de la calidad de la educación rural y al bienestar de los habitantes rurales del país.

La sumatoria de los componentes de la oferta de valor trae como resultado la sostenibilidad de la organización y de sus programas.

## Valor + diferenciación + relevancia = Sostenibilidad

VALOR	DIFERENCIACIÓN	RELEVANCIA
<p><b>Programas propios:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Escuelas Digitales Campesinas - EDC</li> <li>• Programa Líder Rural – Prolíder</li> <li>• Fortalecimiento de Medios Comunitarios – Irradio</li> <li>• Red de Reporteros Rurales – R3</li> <li>• Programa de Desarrollo Socioeconómico – EDS</li> <li>• Periódico Digital El Campesino – elcampesino.co</li> </ul>	<p><b>Los programas de ACPO:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Están integrados, coordinados y armonizados entre sí.</li> <li>• Combinan medios y estrategias para garantizar la mayor accesibilidad posible.</li> <li>• Se integran a los planes de desarrollo locales, departamentales y nacional.</li> <li>• Son intergeneracionales e interétnicos.</li> <li>• Contribuyen a la promoción de la mujer rural.</li> <li>• Abarcan la integralidad rural: humana, natural y cultural.</li> <li>• Se desarrollan con personal local y de manera permanente lo cual permite conocer el territorio y respetar e incluir las diferentes culturas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Promovemos el liderazgo de los habitantes rurales para que, a través del conocimiento, sean gestores de su bienestar y el de sus comunidades.</li> <li>• Promovemos la participación de diversos actores públicos, privados y eclesiales en la implementación de nuestros programas.</li> <li>• Participamos en escenarios de concertación y toma de decisiones para el desarrollo rural.</li> <li>• Influidimos en instancias de base que generan educación y bienestar para las comunidades rurales.</li> <li>• Nuestros programas son aglutinadores de iniciativas locales, propiciadores de políticas públicas y promotores de cohesión social en las comunidades rurales.</li> </ul>



# 11. LÍNEAS Y OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

LÍNEAS ESTRATÉGICAS (LE)	OBJETIVOS ESTRATÉGICOS (OE)
LE 1. Consolidación del programa Escuelas Digitales Campesinas – EDC y sus programas integrados.	<p>OE 1.1. Posicionar EDC y sus programas integrados como acciones claves para el desarrollo rural y el bienestar campesino en el contexto del posconflicto.</p> <p>OE 1.2. Constituir una red eficiente y eficaz de aliados que contribuya a la viabilidad y sostenibilidad de los programas de ACPO.</p>
LE 2. Orientación del Área de Comunicación Estratégica al marketing relacional.	<p>OE 2.1. Promover una participación ciudadana real en el desarrollo rural de Colombia.</p> <p>OE 2.2. Posicionar a ACPO como una entidad de referencia del sector rural en Colombia.</p>
LE 3. Fortalecimiento de la estructura económica y financiera de ACPO.	<p>OE 3.1. Consolidar el sistema de gestión de calidad y avanzar a la norma ISO 9001 2015.</p> <p>OE 3.2. Consolidar un sistema de análisis y planeación financiera.</p>

Tabla 4. Líneas y objetivos estratégicos

# 12. MARCO DE RESULTADOS

Líneas Estratégicas (LE)	Indicadores	Línea base 2016	Meta 2021	Resultados de Gestión (RG)
LE1. Consolidación del programa Escuelas Digitales Campesinas - EDC y sus programas integrados.	Porcentaje de habitantes rurales atendidos sobre el total potencial.	0,39%	2,5%	<p>RG 1.1. Implementado un sistema de mapeo e identificación de EDC viables y sostenibles.</p> <p>RG 1.2. Programa informático a la medida para Escuelas Digitales Campesinas – EDC creado y en funcionamiento.</p> <p>RG 1.3. Programa Líder Rural – Prolíder y, con él, el sistema de multiplicación de saberes de EDC, consolidados.</p> <p>RG 1.4. Creado y operando un servicio de Docentes Virtuales y un Contact Center para la atención de los estudiantes de EDC.</p> <p>RG 1.5. Estructurada y en operación la red de aliados nacionales e internacionales, públicos y privados para EDC y sus programas integrados.</p> <p>RG 1.6. Estructurado y en operación la red de parroquias que implementan EDC y sus programas integrados.</p>
	Cobertura del 15% de los gastos directos de los proyectos propios de ACPO a través de aportes de terceros.	11%	15%	
	Cobertura del 5% de los gastos administrativos de ACPO a través de aportes de terceros.	1%	5%	
LE2. Orientación del Área de Comunicación Estratégica al marketing relacional.	Número de donantes permanentes para cubrir el 10% los gastos administrativos de ACPO.	11	3,966	
	% de cobertura de los gastos directos de los proyectos propios de ACPO a través de los aportes de los donantes del CRM y campañas.	7%	46%	
	% de cobertura de los gastos administrativos de ACPO a través de los aportes de los donantes del CRM.	0%	28%	
	% de aporte de las campañas a la cobertura de los gastos administrativos de ACPO.	2%	6%	
LE 3. Fortalecimiento de la estructura económica y financiera de ACPO.	Los proyectos y acciones de marketing relacional cubren, por lo menos, el 54% del total de gastos misionales y administrativos de ACPO.	3%	54%	<p>RG 2.1. ACPO se posiciona como entidad de referencia en el ámbito rural colombiano.</p> <p>RG 2.2. Mercado real de donantes de ACPO identificado y segmentado.</p> <p>RG 2.3. Contact Center para la gestión de donantes permanentes creado y operativo.</p> <p>RG 2.4. Acciones permanentes de comunicación y fidelización de donantes diseñadas y operando.</p> <p>RG 2.5. Campañas anuales de ACPO posicionadas y rentables.</p>
	Fortalecimiento del fondo patrimonial de ACPO al nivel, por lo menos, del año 2016 (punto de equilibrio).	-26,2	73%	
				<p>RG 3.1. Sistemas de gestión económica y financiera y de calidad consolidados.</p> <p>RG 3.2. La eficacia y la eficiencia de la gestión financiera traducidos en términos de ahorro y sostenibilidad.</p> <p>RG 3.3. Creado y operativo un sistema de análisis y planeación financiera proactivo y eficiente.</p>

Tabla 5. Resultados de gestión previstos

# 13. PLAN OPERATIVO

## LÍNEA ESTRATÉGICA

**LE 1.** Consolidación del programa Escuelas Digitales Campesinas – EDC y sus subprogramas.

OBJETIVOS	RESULTADOS	ACTIVIDADES	2017		2018		2019		2020		2021	
			Sem I	Sem II	Sem I	Sem II	Sem I	Sem II	Sem I	Sem II	Sem I	Sem II
OE 1.1. Posicionar EDC y sus subprogramas como acciones claves para el desarrollo rural y el bienestar campesino en el contexto del posconflicto.	RG 1.1.1. Implementado un sistema de mapeo e identificación de EDC viables y sostenibles.	A 1.1.1.1. Sistematización del estado actual de EDC en funcionamiento (análisis de viabilidad y sostenibilidad)										
		A 1.1.1.2. Diseño de sistema de mapeo e identificación de viabilidad y sostenibilidad de EDC										
		A 1.1.1.3. Implementación del sistema de mapeo e identificación de viabilidad y sostenibilidad de EDC										
		A 1.1.2.1. Construcción de términos de referencia del producto (debe retomar la cualificación del modelo de EDC en curso)										
	RG 1.1.2. Programa informático a la medida para Escuelas Digitales Campesinas – EDC creado y en funcionamiento.	A 1.1.2.2. Desarrollo del programa informático a medida para EDC										
		A 1.1.2.3. Migración de base de datos y oferta laboral EDC										
		A 1.1.2.1. Puesta en marcha del programa informático a la medida para EDC										
	RG 1.1.3. Programa Líder Rural – Prolíder y, con él, el sistema de multiplicación de saberes de EDC, consolidados.	A 1.1.3.1. Desarrollo de contenidos de la estrategia del Programa Líder Rural - Prolíder: estructura, reglamento, etc										
		A 1.1.3.2. Implementación de fase I de Prolíder: Cundinamarca y Boyacá										
		A 1.1.3.3. Evaluación y ajustes al Programa Líder Rural - Prolíder										
		A 1.1.3.4. Implementación Prolíder a nivel nacional										
	RG 1.1.4 Creado y operando un servicio de Facilitadores Virtuales y un Contact Center para la atención de los estudiantes de EDC.	A1.1.4.1 Relevamiento con beneficiarios para determinar la pertinencia de ofrecer un servicio de atención virtual y telefónica										
		A1.1.4.2 Diseño de la estrategia para la atención virtual y telefónica dirigida a estudiantes de EDC										
		A1.1.4.3 Implementación de la prueba piloto de la estrategia										
		A1.1.4.4 Ajustes de la estrategia con base en las lecciones aprendidas de la prueba piloto										
A1.1.4.5 Puesta en marcha del servicio												

			2017		2018		2019		2020		2021		
OBJETIVOS	RESULTADOS	ACTIVIDADES	Sem I	Sem II	Sem I	Sem II	Sem I	Sem II	Sem I	Sem II	Sem I	Sem II	
OE 1.2. Constituir una red eficiente y eficaz de aliados que contribuya a la viabilidad y sostenibilidad de los programas de ACPO.	RG 1.2.1. Estructurada y en operación la red de aliados nacionales e internacionales, públicos y privados para EDC y sus subprogramas.	A 1.2.1.1. Definición de criterios para la identificación de aliados que contribuyan a la viabilidad y sostenibilidad de los programas de ACPO.											
		A 1.2.1.2. Identificación y segmentación de aliados nacionales e internacionales, públicos y privados para EDC y sus subprogramas											
		A 1.2.1.3. Elaboración del plan de acción para la conformación de una red de aliados nacionales e internacionales, públicos y privados para EDC y sus subprogramas											
		A 1.2.1.4. Implementación del plan de acción para la conformación de una red de aliados nacionales e internacionales, públicos y privados para EDC y sus subprogramas											
	RG 1.2.2. Estructurado y en operación la red de parroquias que implementan EDC y sus subprogramas.	A 1.2.2.1. Identificación de parroquias con viabilidad e interés en implementar EDC y sus subprogramas.											
		A 1.2.2.2. Elaboración del plan de acción para la conformación de una red de parroquias que implementan EDC y sus subprogramas.											
		A 1.2.2.3. Implementación del plan de acción para la conformación de una red de parroquias que implementan EDC y sus subprogramas.											

# LÍNEA ESTRATÉGICA

**LE 2.** Orientación del Área de Comunicación Estratégica al marketing relacional.

			2017		2018		2019		2020		2021		
OBJETIVOS	RESULTADOS	ACTIVIDADES	Sem I	Sem II	Sem I	Sem II	Sem I	Sem II	Sem I	Sem II	Sem I	Sem II	
OE 2.1. Promover una participación ciudadana real en el desarrollo rural de Colombia.	RG 2.1.1. ACPO se posiciona como entidad de referencia en el ámbito rural colombiano.	2.1.1.1. Implementación del plan estratégico de comunicación interna y externa de ACPO.											
		2.1.1.2. Evaluación del plan.											
		2.1.1.3. Posicionamiento del periódico elcampesino.co como medio relevante para la ruralidad colombiana.											
	RG 2.1.2. Mercado real de donantes de ACPO identificado y segmentado.	A 2.1.2.1. Identificación del mercado real de ACPO para donaciones, y segmentación del mismo.											
		A 2.1.2.2. Desarrollo de los procesos de captación y fidelización de donantes.											
	RG 2.1.3. Contact Center para la gestión de donantes permanentes creado y operativo.	A 2.2.3.1. Diseño integral del Contact Center de ACPO.											
		A 2.2.3.2. Inicio de la operación de captación, recaudo y fidelización.											
		A 2.2.3.2 Evaluación y ajustes a la operación.											
	OE 2.2. Posicionar a ACPO como una entidad de referencia del sector rural en Colombia.	RG 2.2.1. Acciones permanentes de comunicación y fidelización de donantes diseñadas y operando.	A 2.2.1.1 Implementado un plan de sensibilización sobre la realidad social campesina dirigido a la sociedad colombiana.										
A 2.2.1.2 Implementado un plan de rendición social de cuentas permanente dirigido a los donantes y a la sociedad en general.													
RG 2.2.2 Campañas anuales de ACPO posicionadas y rentables.		A 2.2.2.1. Evaluación y redimensionamiento de las campañas de ACPO.											
		A 2.2.2.2. Identificación de nuevos aliados y donantes nacionales e internacionales para MilAgro.											
		A 2.2.2.3. Posicionamiento del Festival Gastronómico Campo y Cocina y de la venta de Becas Campesinas.											



# LÍNEA ESTRATÉGICA

**LE 3.**Fortalecimiento de la estructura económica y financiera de ACPO.

			2017		2018		2019		2020		2021		
OBJETIVOS	RESULTADOS	ACTIVIDADES	Sem I	Sem II	Sem I	Sem II	Sem I	Sem II	Sem I	Sem II	Sem I	Sem II	
OE 3.1. Consolidar el sistema de gestión de calidad y avanzar a la norma ISO 9001:2015.	RG 3.1.1. Sistemas de gestión económica y financiera y de calidad consolidados.	3.1.1.1 Gestión del riesgo asociado a la operación de ACPO.											
		3.1.1.2. Levantamiento y documentación de los procesos de apoyo faltantes (Comunicación Estratégica y Finanzas).											
		3.1.1.3. Aseguramiento de calidad en el marco de la certificación ISO 9001:2015.											
	RG 3.1.2. La eficacia y la eficiencia de la gestión financiera traducidos en términos de ahorro y sostenibilidad.	3.1.2.1. Definición de metas de ahorro a partir del presupuesto de cada Área.											
		3.1.2.2. Revisión, propuesta y ejecución de inversiones de efectivo en carteras de mayor rentabilidad.											
		3.1.2.3. Ejecución y control de metas de ahorro establecidas.											
	RG 3.1.3. Creado y operativo un sistema de análisis y planeación financiera proactivo y eficiente.	3.1.3.1. Establecimiento de un modelo unico de presentación de Estados de situación financiera.											
		3.1.3.2. Definición de los ratios financieros para el análisis financiero.											
		3.1.3.3. Inclusión de los mecanismos de análisis financieros en los procedimientos certificaros ante la norma ISO 9001:2015.											

# 14. PRESUPUESTO GENERAL

► Las cifras se encuentran en pesos colombianos y en millones.

INGRESOS	2017	2018	2019	2020	2021
Ingresos propios	\$ 1,241	\$ 932	\$ 967	\$ 1,034	\$ 1,108
Ingresos de terceros	\$ 519	\$ 1,260	\$ 1,957	\$ 2,223	\$ 3,132
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	<b>1,760</b>	<b>2,191</b>	<b>2,925</b>	<b>3,257</b>	<b>4,240</b>
GASTOS	2017	2018	2019	2020	2021
Gastos de personal	\$ 1,013	\$ 1,065	\$ 1,235	\$ 1,377	\$ 1,503
Pensionados	\$ 100	\$ 105	\$ 110	\$ 116	\$ 122
Honorarios	\$ 412	\$ 434	\$ 456	\$ 479	\$ 503
Impuestos	\$ 184	\$ 194	\$ 203	\$ 214	\$ 225
Arrendamientos	\$ 6	\$ 6	\$ 6	\$ 7	\$ 7
Contrib. y afiliaciones (admon)	\$ 18	\$ 19	\$ 20	\$ 21	\$ 22
Seguros	\$ 69	\$ 73	\$ 76	\$ 80	\$ 84
Servicios	\$ 167	\$ 176	\$ 185	\$ 194	\$ 204
Gastos legales	\$ 7	\$ 7	\$ 8	\$ 8	\$ 8
Mantenimiento y reparaciones	\$ 42	\$ 45	\$ 47	\$ 49	\$ 52
Adecuación e instalaciones	\$ 15	\$ 16	\$ 17	\$ 18	\$ 19
Gastos de viaje	\$ 35	\$ 36	\$ 38	\$ 40	\$ 42
Diversos	\$ 120	\$ 126	\$ 133	\$ 139	\$ 147
Financieros (gast.y c/s bancarias)	\$ 21	\$ 22	\$ 24	\$ 25	\$ 26
Pago demandas	\$ -	\$ 200	\$ -	\$ -	\$ -
Inversión tecnología	\$ 53	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Imprevistos	\$ 36	\$ 38	\$ 40	\$ 42	\$ 44
Compra activos fijos	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Cuentas por pagar	\$ 129	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Gastos otros no operacionales	\$ -55	\$ -58	\$ -61	\$ -64	\$ -67
<b>TOTAL GASTOS</b>	<b>2,374</b>	<b>2,503</b>	<b>2,537</b>	<b>2,745</b>	<b>2,941</b>

# 15. ESTRUCTURA FINANCIERA

## 16.1. Ingresos Propios

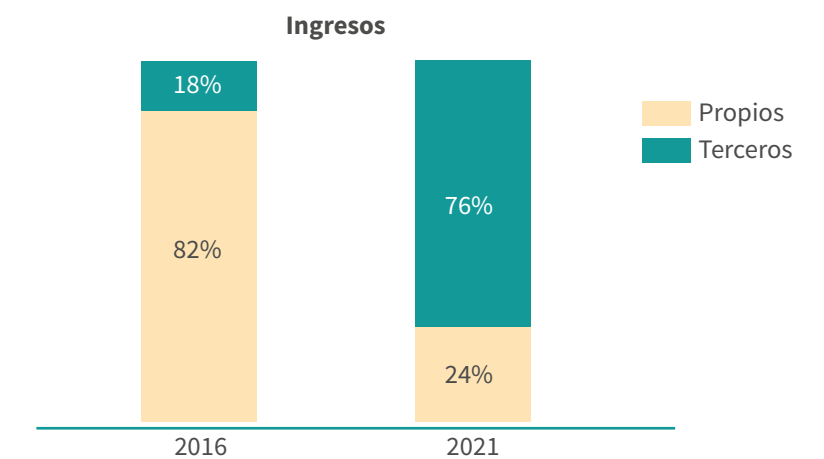
Los ingresos propios de ACPO se obtienen de los cánones de arrendamiento de las bodegas propiedad de ACPO en el Parque Empresarial El Dorado y de los rendimientos financieros que se obtienen de los fondos depositados en bancos y fiducias.

Mientras que los ingresos por arrendamientos se incrementan año a año, los rendimientos financieros han ido decreciendo, tendencia que seguirá toda vez que las normas tributarias para las Entidades Sin Ánimo de Lucro no permiten que las fundaciones acumulen excedentes, a no ser que se hagan asignaciones permanentes por tiempos determinados o inversiones asociadas directamente a la realización de su misión.

Por otra parte, los ingresos de terceros se obtienen por proyectos financiados por donantes o por campañas y acciones de marketing.

Los ingresos totales de ACPO en 2016, correspondían en un 82% a ingresos propios; y solo el 18% a ingresos de terceros.

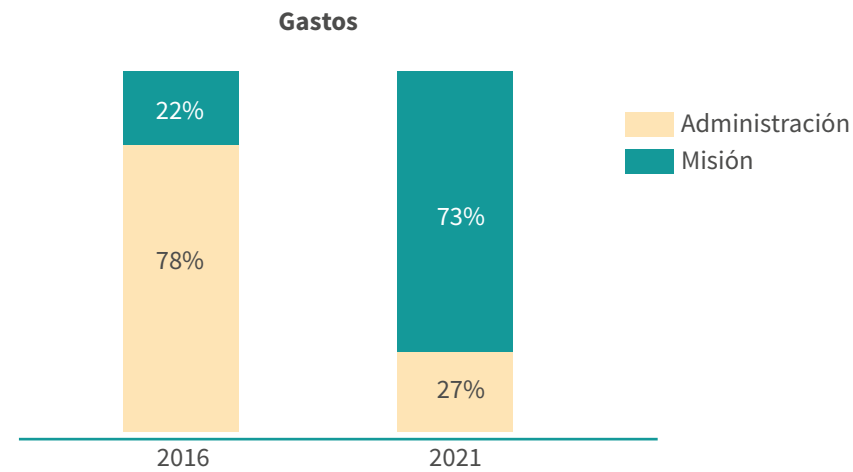
El objetivo del Plan Estratégico es invertir paulatinamente esta realidad, así:



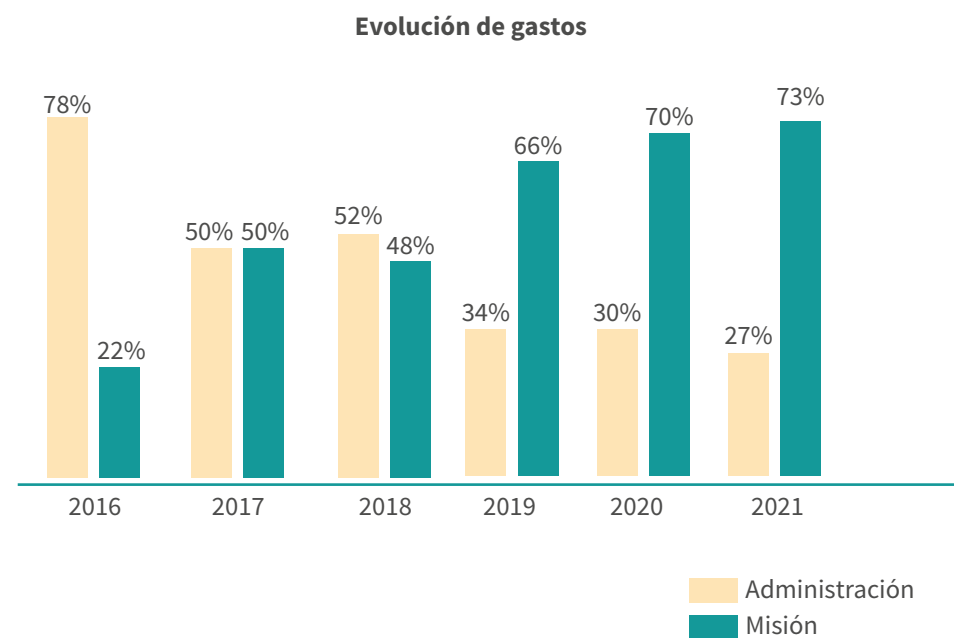
Gráfica 7: ingresos de ACPO 2016 y proyección 2021

En cuanto a gastos, en 2016, ACPO cubría el 78% de los gastos tanto administrativos como misionales, mientras que los recursos de terceros sólo representaban el 22% del gasto.

En este sentido, el objetivo financiero en cuanto a gastos es el siguiente:



Gráfica 8: gastos de ACPO 2016 y proyección 2021



Gráfica 9: evolución de los gastos de ACPO 2016-2021

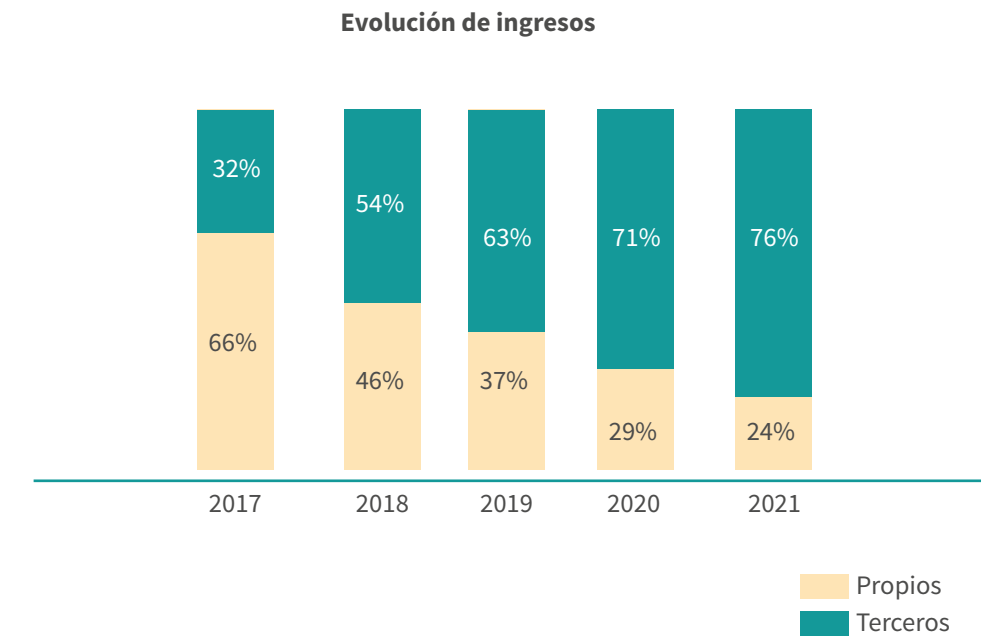
## 16.2. Ingresos por proyectos

Los proyectos financiados por terceros se componen presupuestariamente de dos grandes rubros: gastos directos y gastos indirectos.

Los gastos directos son aquellos que se invierten directamente en el proyecto con el fin de alcanzar los objetivos, resultados e impactos acordados previamente con el financiador.

Los gastos indirectos son aquellos que permiten cubrir costos asociados a la operación administrativa y financiera de ACPO. No todos los proyectos financiados por terceros permiten cubrir gastos indirectos. Cuando el proyecto incluye gastos indirectos, estos oscilan entre el 3 y el 12 % del total del presupuesto.

El reto del presente Plan Estratégico es lograr que paulatinamente los ingresos por gastos indirectos representen al menos el 24% del total de gastos de ACPO:



Gráfica 10: evolución de los ingresos de ACPO 2016-2021

Para asegurar los ingresos por proyectos se requiere la contratación, en 2017 de dos técnicos de proyectos que fortalezcan la Coordinación de alianzas y Cooperación.

### 16.3. Ingresos por CRM

Es el ingreso más importante de ACPO en los próximos años, porque no solo garantiza la sostenibilidad financiera de la entidad, sino que, al ser fondos de libre inversión, permiten desarrollar la oferta de valor propia.

El CRM es una nueva estrategia para el recaudo, por lo cual requiere de inversión y, sobre todo, de conocimiento y profesionalización del mecanismo. El presupuesto general de ingresos y gastos del CRM es el siguiente:

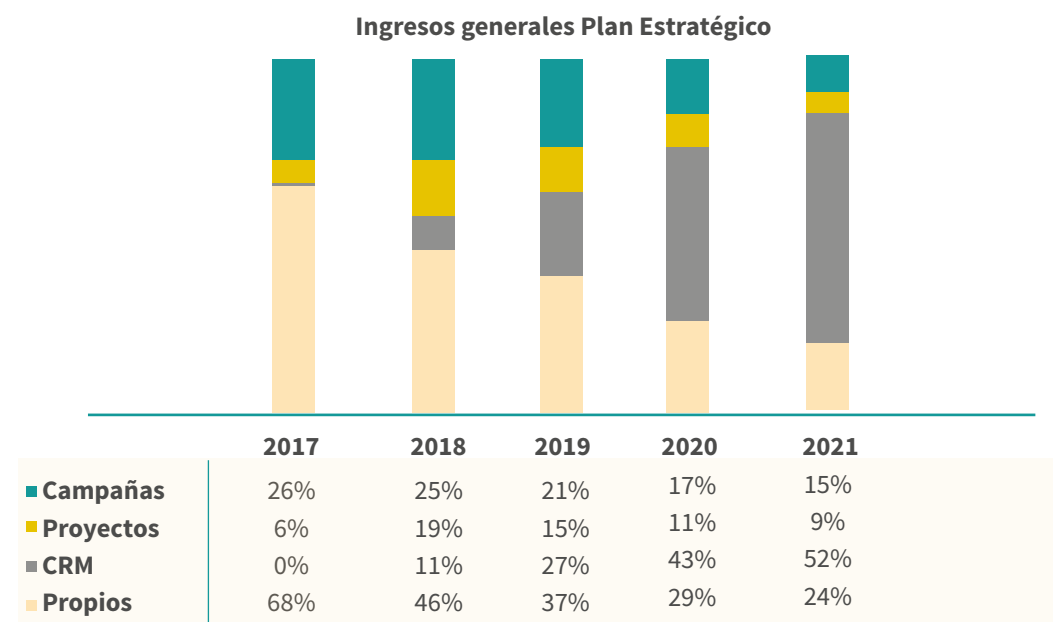
INGRESOS					GASTOS		
Años	Operadores	Recaudo mensual por persona	Total mes	Total anual	Gastos de personal	Total gastos anuales	Diferencia
2017	4	30,000	4,320,000	8,640,000	90,439,200	91,372,320	-82,732,320
2018	6	30,000	43,200,000	345,600,000	137,695,294	173,983,294	171,616,706
2019	9	35,000	120,960,000	957,680,000	211,945,538	313,551,938	654,128,062
2020	12	35,000	221,760,000	1,774,080,000	293,411,161	479,689,561	1,294,390,439
2021	13	40,000	299,520,000	2,396,160,000	333,128,423	584,725,223	1,811,434,777
Totales				5,492,160,000	1,066,619,616	1,643,322,336	3,848,837,664

Tabla 7: presupuesto de ingresos y gastos CRM ACPO 2017-2021

La implementación del CRM exige la prórroga de la contratación de 3 asistentes de telemarketing en 2017 y el incremento de las mismas año a año. Excepto en 2017, el proceso cubre los gastos generados tanto de personal como administrativos.

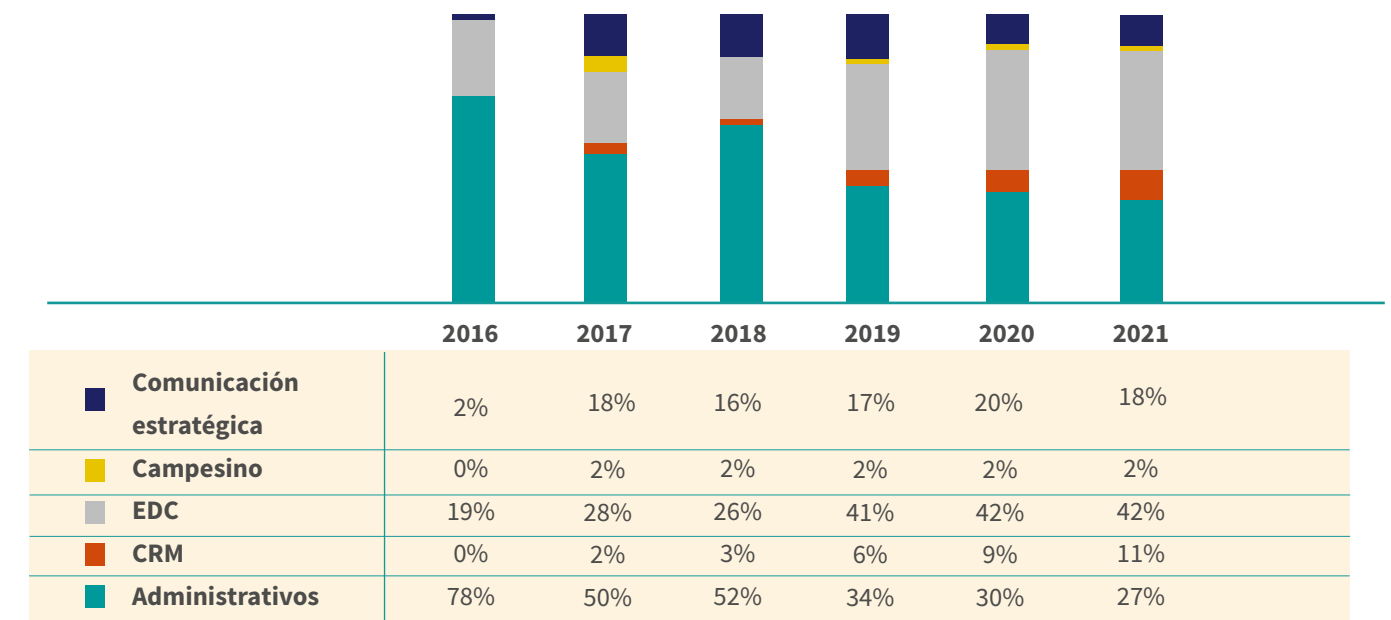
### 16.4. Otros ingresos

Los otros ingresos se obtienen de campañas, venta de productos de marketing y la venta de servicios. Se prevé que la campaña MilAgro siga creciendo en ingresos, que el festival Campo y Cocina se posicione y que la venta de Becas Campesinas crezca a lo largo de los próximos años, obteniendo un resultado de ingresos como el que se expresa a continuación:



Gráfica 11: detalle de los ingresos de ACPO 2017-2021

### Ingresos generales Plan Estratégico



Gráfica 11: Gastos generales plan estratégico de ACPO 2017-2021

La obtención de la meta de recaudo por campañas y venta de becas, requiere la contratación, en 2017, de un agente comercial.



## 16. SISTEMA DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

- ▶ Para el seguimiento del plan se establecen tres instancias:

### 1. Comité Permanente de Seguimiento y Evaluación (CPSE)

Conformado por la Dirección General y los jefes de las áreas Técnica, de Comunicación Estratégica y Administrativa y Financiera, se reúne cada semana con la siguiente agenda básica:

- Evaluación de la implementación de las actividades.
- Análisis de eventuales problemas críticos y sus respectivas acciones remediales.
- Planificación semanal.

### 2. Junta Directiva

Se reúne cada mes con la siguiente agenda básica:

- Evaluación de la implementación de las actividades.
- Análisis de eventuales problemas críticos.
- Revisión y ajustes de la planificación mensual.
- Distribución de las actividades de representación.

### 3. Auditorías

Revisoría fiscal  
Auditoría anual externa  
Auditorías internas de calidad  
Auditoría externa de calidad

## 17. DIFUSIÓN

El Plan Estratégico se difundirá entre los grupos de interés de ACPO dentro del primer trimestre de implementación del mismo. Posteriormente el equipo de trabajo de ACPO recibirá información continua de la puesta en marcha del Plan a través de los medios habituales de comunicación: reuniones generales y correo electrónico.

Para su difusión a la sociedad en general, el Plan estará editado y publicado en los sitios web oficiales de ACPO en versión PDF. Las actas de seguimiento podrán ser consultadas por todos los miembros de ACPO a través de intranet

# 18. FACTORES DE RIESGO



► Una serie de riesgos pueden llegar a comprometer el éxito de este Plan Estratégico de ACPO y el cumplimiento de los objetivos:

- Riesgos presupuestarios. La reducción de los fondos de cooperación internacional, la implementación de la Reforma Tributaria y del Decreto 092 sobre contratación pública y la alta competencia entre entidades sociales.
- Riesgos asociados al impulso directivo. Baja implicación del Órgano de Gobierno en la implementación del Plan Estratégico.

• Riesgos políticos. Cambio de prioridades políticas y su reflejo en materia presupuestaria y de orientación estratégica podrían afectar el desarrollo de este Plan y condicionar su futura modificación.

• Riesgos asociados a la situación del país. La inseguridad jurídica y política propia del país en los cambios de gobierno y, en general en la cultura partidista pueden condicionar el marco en el que se implementan las medidas de este Plan y su cumplimiento. Incertidumbre de la situación del país en el contexto del posconflicto.

**La matriz de riesgos** que se se presenta a continuación, contiene los riesgos anotados anteriormente, las medidas para reducirlos o mitigarlos y las responsabilidades de los diferentes estamentos de ACPO frente a los mismos:

**Matriz de riesgos identificados para la implementación del Plan Estratégico 2017- 2021**

Tipo y descripción del riesgo	Impacto adverso potencial	Nivel de riesgo	¿Qué medidas de control adicionales o acciones se necesitan para reducir el riesgo a futuro?	Responsabilidad
<b>1. Presupuestario</b>				
1.1 La reducción de los fondos de cooperación internacional	Limitación en el acceso a subvenciones futuras provenientes de la fuente de Cooperación Internacional.	M	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificación de fuentes de financiación para que paulatinamente la organización de paso a menor dependencia de fondos de subvención de esta fuente.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección General</li> <li>• Área técnica</li> </ul>
1.2 La implementación de la Reforma Tributaria y del Decreto 092 sobre contratación pública	Reducción de las oportunidades de contratación directa con entidades estatales	M	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversificación de fuentes de financiación para que paulatinamente la organización de paso a menor dependencia de fondos de subvención de esta fuente.</li> <li>• Vincularse a la plataforma SECOP y fortalecer capacidades institucionales para acceder a recursos públicos a través de la misma.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección General</li> <li>• Área técnica</li> <li>• Área administrativa y financiera</li> </ul>
1.3 La alta competencia entre entidades sociales.	Acceso limitado a recursos dirigidos a organizaciones de la sociedad civil.	M	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generación de alianzas con organizaciones del sector para aunar esfuerzos.</li> <li>• Mejora continua en la calidad de los Proyectos ACPO.</li> <li>• Mejora continua en la calidad de propuestas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección General</li> <li>• Área técnica</li> </ul>
<b>2. Impulso Directivo</b>				
2.1 Baja implicación del Órgano de Gobierno en la implementación del Plan Estratégico.	El acceso a oportunidades de financiación a partir de las Relaciones Públicas que el Órgano de Gobierno tenga o pueda establecer no es explorado.	M	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visibilizar en las reuniones de Junta Directiva la oportunidad para movilizar recursos para los proyectos de ACPO a través de las relaciones públicas de los miembros de la JD.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección General</li> <li>• Órgano de Gobierno</li> </ul>
<b>3. Situación política y social del país</b>				
3.1 Cambio de prioridades políticas en el país.	La destinación de recursos públicos a otras prioridades que no coincidan con la acción de ACPO.	B	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Garantizar la integralidad de las acciones de intervención de ACPO para mantener la viabilidad de implementación en terreno.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección General</li> </ul>
3.2 La inseguridad jurídica e incertidumbre por la situación del país en el contexto del posconflicto.	Necesidad de modificar o reorientar acciones del Plan Estratégico. política propia del país en los cambios de gobierno y, en general en la cultura partidista pueden ondicionar el marco en el que se implementan las medidas de este Plan y su cumplimiento.	M	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión periódica del Plan Estratégico para identificar oportunamente necesidades de reorientación de acciones y dar inicio a planes de acción que no afecten las metas planteadas.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirección General</li> </ul>

A · Alto / M · Medio / B · Bajo

## Bibliografía

Acosta, J. (11 de Agosto de 2015). Este censo demuestra que falta todo por hacer en el campo. Portafolio. Obtenido de <http://www.portafolio.co/economia/finanzas/censo-demuestra-falta-campo-27140>

Acuerdo General para la terminación del conflicto, y. l. (6 de Junio de 2014). Punto Uno: Hacia un nuevo campo colombiano: Reforma Rural Integral. Obtenido de Mesa de Conversaciones : [https://www.mesadeconversaciones.com.co/sites/default/files/Borrador%20Conjunto%20-%20Pol\\_tica%20de%20desarrollo%20agrario%20integral.pdf](https://www.mesadeconversaciones.com.co/sites/default/files/Borrador%20Conjunto%20-%20Pol_tica%20de%20desarrollo%20agrario%20integral.pdf)

Alcaldía Mayor de Bogotá. (2008). Plan Sectorial de Educación 2008-2012. Bogotá D.C.: Secretaría de Educación.

DANE, D. A. (2015). El Campo Colombiano: Un Camino hacia el bienestar y la paz. Bogotá D.C.: Nuevas Ediciones S.A.

DANE, D. A. (29 de Julio de 2015). Tercera entrega de resultados 2014. Obtenido de DANE site: <https://www.dane.gov.co/files/CensoAgropecuario/entrega-definitiva/Boletin-3-Viviendas-hogares-y-personas/3-Boletin.pdf>

DANE, D. A. (2015). Tomo 2. Informe Misión para la transformación del campo. En D. A. DANE, El campo colombiano: un camino hacia el bienestar y la paz. Bogotá, D.C.: Nuevas Ediciones S.A.

DANE, D. N. (2015). Tomo1. Misión para la transformación del campo. En D. N. DANE, El Campo Colombiano: Un camino hacia el bienestar y la paz. Bogotá D.C.: Nuevas Ediciones S.A.

Departamento Administrativo Nacional de Estadística [DANE]. (2016). 3er Censo Nacional Agropecuario Hay Campo para Todos. Bogotá: GIT Área de Comunicación DANE.

Gobierno Nacional, G., & FARC-EP. (24 de 11 de 2016). Acuerdo Final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera. Obtenido de <http://www.altocomisionadoparalapaz.gov.co/>: <http://www.altocomisionadoparalapaz.gov.co/procesos-y-conversaciones/Documentos%20compartidos/24-11-2016NuevoAcuerdoFinal.pdf>

Medina, M. A. (14 de Octubre de 2015). Desigualdad con rostro de mujer rural, resultados del Censo Nacional Agropecuario. El Espectador. Obtenido de <http://www.elespectador.com/noticias/temadeldia/desigualdad-rostro-de-mujer-rural-articulo-592478>

Rosanvallon, P. (1995). La nueva cuestión social: repensar el Estado providencia. Buenos Aires: Manantial .

Rosas-Baños, M. (2013). Nueva Ruralidad desde dos visiones de progreso rural y sustentabilidad: Economía Ambiental y Economía Ecológica. Polis Revista Latinoamericana, número 34.



**DONACIONES**  
Cuenta Corriente del Banco de Bogotá  
No. 014322705

---

### CONTACTO

Calle 26B No.4A-45 Piso 2 Edificio KLM  
Barrio La Macarena, Bogotá  
Tel. (+57-1) 2828582  
acpo@fundacionacpo.org

[www.fundacionacpo.org](http://www.fundacionacpo.org)  
[www.escuelasdigitalescampesinas.org](http://www.escuelasdigitalescampesinas.org)  
[www.elcampesino.co](http://www.elcampesino.co)  
[www.milagro.com.co](http://www.milagro.com.co)



*Conferencia Episcopal de Colombia*

