



**RENOVACIÓN
DEL TERRITORIO**



**TODOS POR UN
NUEVO PAÍS**
PAZ EQUIDAD EDUCACIÓN

**MANUAL OPERATIVO
PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATÉGIA DE
PEQUEÑA INFRAESTRUCTURA COMUNITARIA - PIC**

AGENCIA DE RENOVACIÓN DEL TERRITORIO

Enero de 2017

BOGOTÁ D.C.

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA
JUAN MANUEL SANTOS CALDERÓN
Presidente

AGENCIA DE RENOVACIÓN DEL TERRITORIO
MARIANA ESCOBAR ARANGO
Directora General

Documento Aprobado por:
JUAN CARLOS ZAMBRANO ARCINIEGAS
Director de Estructuración de Proyectos

Documento Revisado por:
ADELAIDA CANO CHUTZ
Asesora Dirección General ART

Documento Elaborado por:
Subdirección de Proyectos de Infraestructura Rural
Apoyo: grupo de Trabajo Estrategia PIC

CONTENIDO

GLOSARIO DE TÉRMINOS	6
1. INTRODUCCIÓN	10
2. MARCO NORMATIVO	11
3. CONTEXTO	23
4. ALCANCE DEL MANUAL	28
5. OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA DE PEQUEÑA INFRAESTRUCTURA COMUNITARIA.....	29
5.1 OBJETIVO GENERAL.....	29
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	29
6. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	30
6.1 TIPOS DE PROYECTOS A IMPLEMENTAR.....	30
6.1.1 Viales.....	30
6.1.2 Sociales y Comunitarios	31
6.1.3 Servicios Públicos.....	32
6.2 FOCALIZACIÓN DE LA INVERSIÓN.....	33
6.3 RESULTADOS ESPERADOS.....	33
7. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	35
7.1 RED DE ACTORES.....	36
7.2 INSTANCIAS DE DECISIÓN, COORDINACIÓN Y SEGUIMIENTO.....	39
8. RUTA DE OPERACIÓN	45
8.1 Alistamiento.....	45
8.2 Selección del Modelo de Operación.....	45
8.2.1 Ejecución Directa por Organizaciones Comunitarias.....	47
8.2.2 Ejecución por intermedio de socios estratégicos.....	48
8.2.3 Ejecución por intermedio de entidades territoriales.....	49
8.3 Priorización de proyectos.....	49
8.3.1 Planeación Participativa.....	49
8.3.2 Talleres Participativos.....	50
8.4 Aprobación de proyectos.....	52
8.5 Estructuración de proyectos	55

8.6	Ejecución de Proyectos	58
8.7	Terminación de proyectos	61
9.	SEGUIMIENTO.....	64
9.1	Seguimiento de la ART	64
9.2	Seguimiento de los Socios Estratégicos (Asociado, Cooperantes, Entidad Territorial u Organizaciones Comunitarias).....	65
9.3	Seguimiento y Control Comunitario	67
10.	MANEJO DE LA INFORMACIÓN.....	68

LISTADO DE GRÁFICOS

Gráfico No 1. Incidencia de la pobreza multidimensional (%) 2005.....	23
Gráfico No 2. Flujo grama etapa de Priorización	54
Gráfico No 3. Flujo grama etapa de Aprobación.....	57
Gráfico No 4. Flujo grama etapa de Estructuración	59
Gráfico No 5. Flujo grama etapa de Ejecución	62
Gráfico No 6. Continuación Flujo grama etapa de Ejecución.....	63
Gráfico No 7. Flujo grama etapa de Terminación	65

LISTADO DE FIGURAS

Figura No 1. Ejemplo bienes y servicios públicos comunitarios.....	32
Figura No 2. Roles en el proceso de implementación de la estrategia	46
Figura N° 3. Proceso para la implementación de la estrategia	47

LISTADO DE TABLAS

Tabla No 1. Objetivos Plan Nacional de Desarrollo.....	12
Tabla No 2. Conflicto y brecha en servicios sociales básicos	24
Tabla No 3. Red de actores y roles	35
Tabla No 4. Funciones e integrantes de cada instancia de decisión, coordinación y seguimiento....	48
Tabla No 5. Modelos de operación de la estrategia	39
Tabla No 6. Contenido mínimo de los expedientes estructurados	70

GLOSARIO DE TÉRMINOS

APROBACIÓN: Es la etapa en la cual se realiza el pre-diseño del proyecto, viabilización por parte del Comité Técnico Local, se realiza el estudio de factibilidad y la autorización por parte del Comité Operativo para su estructuración e inicio.

ART: Agencia de Renovación del Territorio.

BASE DE DATOS: Información del proceso organizada de manera sistemática.

COMITÉ DE ACOMPAÑAMIENTO COMUNITARIO: Instancia de participación comunitaria que tiene por objeto realizar el acompañamiento a la ejecución de los proyectos que desarrolla la ART en los diferentes Núcleos Veredales, así como desarrollar el componente de fortalecimiento organizacional y/o comunitario con los beneficiarios de los proyectos.

COMITÉ DE DIRECCIÓN: Máxima instancia de coordinación de la estratégica de Pequeña Infraestructura Comunitaria (PIC), en la cual se dan orientaciones estratégicas respecto a las prioridades definidas por el Gobierno Nacional, la ART y el socio estratégico.

COMITÉ OPERATIVO: Instancia encargada de tomar las decisiones en consenso, en relación con el presupuesto para el financiamiento de los proyectos, la programación de actividades, aspectos operativos de orden nacional, coordinación de acciones interinstitucionales de orden nacional y seguimiento a la ejecución de proyectos que hayan sido revisados y aprobados.

COMITÉ TÉCNICO LOCAL: Instancia para la revisión, seguimiento y evaluación del proyecto en el ámbito regional.

CONDICIONES DE HABITABILIDAD: Conjunto de elementos físicos, psicosociales, culturales, económicos, de interacción inmediata de los individuos con el entorno que influyen en la salud, calidad de vida, bienestar y desarrollo integral de los miembros del grupo familiar.

CONTRATO: Acuerdo entre dos o más partes en el cual se comprometen a cumplir unas condiciones jurídicas y técnicas establecidas dentro del mismo.

CONVENIO: Acuerdo de voluntades en el cual dos o más entidades unen esfuerzos técnicos, administrativos, financieros y tributarios con el fin de cumplir un objeto específico.

CRITERIOS DE SELECCIÓN: Requisitos establecidos previamente para adelantar el proceso de selección de un proyecto.

CRUCE DE BASES DE DATOS: Consiste en realizar una verificación previa de la información de potenciales requerimientos y/o beneficiarios.

DIAGNÓSTICO: Análisis que se realiza para identificar y determinar las necesidades que reflejan la situación actual de un territorio. Esta determinación se realiza sobre la base de datos y hechos recogidos y ordenados sistemáticamente.

DNP: Departamento Nacional de Planeación.

DOCUMENTO: Es la prueba o testimonio material de un hecho o acto que una persona natural o jurídica, pública o privada, realizan como consecuencia del ejercicio de sus actividades y funciones, que podrá ser plasmado en una unidad de información que observe cualquier soporte, papel, cinta, disco magnético, película y fotografía, con el objeto de preservarlo en el tiempo en caso de necesitarlo para presentarlo como prueba, recuerdo o legado a alguien.

EJECUCIÓN: Es la etapa donde se desarrollan las actividades técnicas, administrativas y financieras del proyecto.

ENTE TERRITORIAL: Entidades del orden departamental (gobernación), municipal y distrital (alcaldías). Se incluyen los territorios indígenas conforme al artículo 286 de la Constitución Política.

ESTRUCTURACIÓN: Es la etapa en la que se diseña el proyecto propiamente dicho, incluyendo los aspectos de tipo técnico, ambiental, social, financiero y normativo considerados en el estudio de factibilidad.

ESTUDIOS DE FACTIBILIDAD: Instrumento que permite evaluar las condiciones técnicas, ambientales, sociales, financieras y normativas, para validar la oportunidad de un proyecto de Pequeña Infraestructura Comunitaria (PIC).

ESTUDIOS Y DISEÑOS: Documentos técnicos de soporte requeridos para la construcción de un proyecto de infraestructura, de acuerdo a su complejidad y magnitud.

INTERVENTORÍA: Seguimiento técnico que sobre el cumplimiento del contrato realiza una persona natural o jurídica contratada para tal fin por la entidad estatal.

MEJORAMIENTO VIAL: Acondicionamiento de las condiciones actuales de las vías, puede incluir mantenimiento, placa huella, obras de arte y sistema de contención.

OBRAS DE ARTE: Obras relacionadas con el control y manejo de aguas en una vía para garantizar la durabilidad y estabilidad de ésta.

- **Alcantarilla:** Son obras de drenaje, cuya finalidad es evacuar el agua de las cunetas longitudinales de un lado del camino que, por alguna razón, no es posible alejarlas de ese lado y requiere ser trasladada al lado contrario.
- **Placa huella:** Placas en concreto reforzado dispuestas en el suelo y con una separación en piedra fijada en concreto.
- **Muro de contención:** Estructura de contención rígida reforzada con acero, destinada a contener algún material, generalmente tierras.
- **Gaviones:** Estructuras construidas a base de malla metálica galvanizada, con relleno en piedra, muy resistentes a los efectos de deslaves y el agua, utilizados especialmente para proteger las subestructuras de puentes y obras similares.
- **Vados y badenes:** Son estructuras de empedrado o losa de concreto reforzado o no, fundidas en el lecho del río con la finalidad de que permitan el paso de vehículos prácticamente entre el agua, por lo que solo son factibles en los casos en que el río es de poco caudal y poca profundidad, o bien se utilizan solo en época de verano. Pueden incluir o no, tubería adicional.
- **Cunetas:** Son estructuras para recolectar y conducir el agua lluvia caída sobre la carretera y el área aledaña, que por la pendiente transversal del camino y los taludes llega hasta la cuneta para ser evacuada en las descargas hacia los lados del camino.
- **Canales de descarga:** Son estructuras en forma de canal liso o bien con graderíos, que se construyen para descargar el agua que conducen las cunetas hacia los puntos bajos a los lados del camino. Se construyen de mampostería o de concreto reforzado.
- **Box culvert:** Son elementos elaborados en concreto reforzado los cuales pueden ser prefabricados, estos componen un sistema modular en el que cada parte se conecta con el otro para formar un túnel.

OBRAS DE INFRAESTRUCTURA: Proceso mediante el cual se construye la infraestructura física de un bien de uso público o de interés colectivo.

OPERADOR: Es el tercero vinculado mediante contrato o convenio para realizar actividades requeridas frente a la ejecución del proyecto.

ORGANIZACIÓN COMUNITARIA: Son entendidas como entidades que buscan resolver problemas que afectan a la comunidad y desarrollar iniciativas de interés para sus miembros. Esto exige la participación y articulación de actores organizados entre los cuales deben existir lazos de confianza, reciprocidad y cooperación. Se pueden considerar como organizaciones comunitarias las juntas de acción comunal, asociaciones de productores, cooperativas, etc.

PRE-DISEÑO: Es el proceso mediante el cual se establecen las condiciones iniciales de los proyectos de Pequeñas Infraestructura Comunitaria (PIC) priorizados por las comunidades.

PRIORIZACIÓN: Es la etapa en la cual la comunidad mediante los talleres participativos, identifican, analizan, evalúan, seleccionan y priorizan las ideas o iniciativas de proyectos que pueden ser susceptibles de financiación por parte de la ART, según los criterios establecidos para ello.

PROYECTOS DE SERVICIOS PÚBLICOS: Corresponden a proyectos de electrificación; proyectos de agua potable y saneamiento básico para espacios comunitarios (por ejemplo captación y almacenamiento de agua en escuelas o puestos de salud).

PROYECTOS SOCIALES – COMUNITARIOS: Corresponden a la construcción y/o mejoramiento de aulas educativas, baterías sanitarias de instituciones educativas, restaurantes escolares; construcción y/o mejoramiento de bibliotecas y casas de cultura; construcción y/o mejoramiento de puestos de salud; construcción y/o mejoramiento de parques infantiles; construcción y/o mejoramiento de centros comunales; construcción y/o mejoramiento de escenarios deportivos.

PROYECTOS VIALES: Corresponden a proyectos de mejoramiento de vías que incluyan placa huella, conformación de banca y obras de arte, obras de afirmado, puentes viales, puentes peatonales, entre otros.

SUPERVISIÓN: Seguimiento técnico, administrativo, financiero, contable y jurídico que se realiza sobre el cumplimiento del objeto y obligaciones del contrato o convenio.

TERMINACIÓN: Es la etapa en la que se materializan los productos y metas del proyecto, mediante la entrega a la comunidad, a la entidad territorial según sea el caso y se procede a efectuar el cierre del proyecto.

ZONA RURAL: Se entiende como el espacio comprendido entre el límite de la cabecera municipal o perímetro urbano y el límite municipal.

1. INTRODUCCIÓN

La precariedad de la oferta de bienes y servicios públicos en las zonas rurales del territorio nacional se convierte en causa de los altos indicadores de pobreza multidimensional y baja capacidad de desarrollo social, económico y rural, circunstancia que denota una debilidad institucional que, a su vez, conlleva a una mayor incidencia del conflicto armado y la presencia de cultivos ilícitos, convirtiendo la situación en un círculo vicioso entre violencia y pobreza. Adicionalmente, la ausencia de Estado en estas regiones ha generado brechas de desconfianza entre las comunidades y las instituciones, situación que dificulta el trabajo participativo y concertado con las comunidades para la definición de planes y proyectos con enfoque territorial, en especial en lo relativo a la sustitución de cultivos ilícitos y otras economías ilegales.

Por este motivo, el presente documento expone los procesos y procedimientos para la implementación de proyectos de Pequeña Infraestructura Comunitaria – PIC, como estrategia de intervención inmediata en los territorios focalizados, como mecanismo para garantizar la presencia del Estado a través de la provisión de bienes y servicios públicos, rompiendo las dinámicas de pobreza y conflicto.

Este documento presenta los procesos y procedimientos para que, desde el territorio y con la activa participación de la comunidad, se trabaje por el desarrollo rural con enfoque territorial, a través de la identificación, priorización, formulación, ejecución y seguimiento de proyectos de Pequeña Infraestructura Comunitaria, generando confianza a la población rural, atendiendo las imperiosas y urgentes necesidades expresadas por las comunidades en el territorio. El propósito fundamental es entonces la formulación, ejecución y seguimiento de proyectos de infraestructura comunitaria que atiendan necesidades expresadas por las comunidad en sus territorios, identificados en ejercicios que fomenten la participación y vinculación de instituciones del orden local, regional y nacional, tanto públicas como privadas, así como de las organizaciones sociales, comunitarias y productivas. La participación comunitaria es el eje central de la planeación, ejecución y seguimiento a los proyectos, fortaleciendo así el tejido social de estos territorios y un modelo de desarrollo con enfoque territorial.

2. MARCO NORMATIVO

La Constitución Política de Colombia, en su artículo 2, dispone que *“Son fines esenciales del Estado: servir a la comunidad, promover la prosperidad general y garantizar la efectividad de los principios, derechos y deberes consagrados en la Constitución; facilitar la participación de todos en las decisiones que los afectan y en la vida económica, política, administrativa y cultural de la Nación; defender la independencia nacional, mantener la integridad territorial y asegurar la convivencia pacífica y la vigencia de un orden justo. Las autoridades de la República están instituidas para proteger a todas las personas residentes en Colombia, en su vida, honra, bienes, creencias, y demás derechos y libertades, y para asegurar el cumplimiento de los deberes sociales del Estado y de los particulares”*. Asimismo, el artículo 209 ibídem enseña que *“La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones. Las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado (...)”*. La parte final del inciso segundo del artículo 113 ibídem señala que *“Los diferentes órganos del Estado tienen funciones separadas pero colaboran armónicamente para la realización de sus fines”*.

Por su parte, el artículo 4 de la Ley 489 de 1998 establece que *“La función administrativa del Estado busca la satisfacción de las necesidades generales de todos los habitantes, de conformidad con los principios, finalidades y cometidos consagrados en la Constitución Política”*. Lo anterior en concordancia con el artículo 1 de la Ley 1437 de 2011 que dice *“Las normas de esta Parte Primera tienen como finalidad proteger y garantizar los derechos y libertades de las personas, la primacía de los intereses generales, la sujeción de las autoridades a la Constitución y demás preceptos del ordenamiento jurídico, el cumplimiento de los fines estatales, el funcionamiento eficiente y democrático de la administración, y la observancia de los deberes del Estado y de los particulares”*.

En coherencia con lo anterior, el artículo 3 de la Ley 1437 de 2011 establece que *“Todas las autoridades deberán interpretar y aplicar las disposiciones que regulan las actuaciones y procedimientos administrativos a la luz de los principios consagrados en la Constitución Política, en la Parte Primera de este Código y en las leyes especiales. Las actuaciones administrativas se desarrollarán, especialmente, con arreglo a los principios del debido proceso, igualdad, imparcialidad, buena fe, moralidad, participación, responsabilidad, transparencia, publicidad, coordinación, eficacia, economía y celeridad (...)”*

En las Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018 *“Todos por un Nuevo País”*, se establecen los siguientes objetivos:

Tabla No 1. Objetivos Plan Nacional de Desarrollo

BASES DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2014 – 2018 “TODOS POR UN NUEVO PAÍS”	
Capítulo II “Colombia en Paz”	
<p>Objetivo No. 2: “Integrar el territorio y sus comunidades, para contribuir al cierre de brechas poblacionales y sociales, potenciando la conectividad para la inclusión productiva y el acceso a bienes públicos, servicios sociales e información”, el cual contempla los siguientes lineamientos:</p>	<p>(...)</p> <p>a. Incremento de la oferta para avanzar en la integración institucional y territorial</p> <p><i>En las regiones donde el conflicto armado fue más intenso y persistente se han visto limitadas las capacidades institucionales para apoyar el desarrollo integral del territorio y, en particular, de la producción agropecuaria sostenible. De igual forma, la confianza entre ciudadanía, comunidades e institucionalidad estatal también se ha visto afectada por el conflicto, así como por la débil presencia estatal en algunos territorios.</i></p> <p><i>Por esto, la integración y la transformación de los territorios, en particular aquellos que se encuentran rezagados institucionalmente, requieren esfuerzos especiales dirigidos a mejorar en ellos la gobernabilidad y el buen gobierno, así como la infraestructura y conectividad física, fortaleciendo sus capacidades institucionales. Se requiere llevar a cabo un ejercicio de construcción diferenciada de Estado (Arévalo, 2014), con ajustes a la institucionalidad tanto del nivel central como de las regiones, de tal forma que se facilite la coordinación y articulación del relacionamiento Nación-región.</i></p> <p>b. Aumento en la conectividad física y digital para el cierre de brechas y la inclusión productiva</p> <p><i>Para alcanzar los propósitos de integración territorial es necesario lograr la construcción y mantenimiento adecuado de las redes viales, en particular las vías terciarias, la corrección del déficit en electrificación y de agua potable, y la conectividad en comunicaciones, entre otras. Para ello se requiere avanzar en esquemas innovadores de ejecución de los proyectos que focalicen la participación de la comunidad en las actividades de rehabilitación y mantenimiento de infraestructura, especialmente en aquellos territorios más rezagados en su desarrollo. De igual forma, se requiere un nuevo marco técnico y jurídico, que tenga en cuenta las realidades regionales y las características geográficas de estos territorios.</i></p> <p>(...)</p> <p><i>De esta manera, las estrategias del Plan, de cara a estos propósitos, están orientadas a impactar en la productividad regional, reducir los costos de transporte de los productos rurales, y promover la equidad poblacional y territorial, mejorando las condiciones de conectividad y acceso de las poblaciones más necesitadas a los bienes y servicios para su desarrollo y bienestar. Con lo anterior, será posible generar las condiciones para la construcción de paz, al facilitar la presencia del Estado en zonas apartadas, incentivando el trabajo asociativo alrededor de la infraestructura y facilitando el retorno de la población rural víctima del conflicto armado¹.</i></p> <p>(...)</p>
<p>Objetivo No. 3: “Reducir las desigualdades sociales y territoriales entre los ámbitos urbano y rural, mediante el desarrollo integral del campo como garantía para la igualdad de oportunidades”, el cual contempla los siguientes lineamientos:</p>	<p>(...)</p> <p>a. Desarrollo rural integral para el bienestar de las comunidades campesinas, indígenas, negras, afrodescendientes, palenqueras y raizales</p> <p><i>El bienestar de las comunidades rurales debe ser uno de los enfoques fundamentales de la política pública, mediante estrategias como el desarrollo rural integral que busquen corregir los desequilibrios regionales en la provisión de bienes públicos y servicios sociales, promover la igualdad de oportunidades para los pobladores rurales y el aumento significativo de la competitividad sectorial sobre la base de la agricultura familiar como principal fuente de ingresos en las áreas rurales, especialmente en territorios con alto riesgo de conflictividad social y económica.</i></p> <p>(...)</p> <p><i>Por otra parte, es indispensable mantener la lucha contra los cultivos ilícitos, por medio de</i></p>

¹ Departamento Nacional de Planeación – DNP, PND 2014-2018 Tomo 1 Internet, Págs. 48 y 49. Este documento puede ser consultado en el siguiente link: <https://www.dnp.gov.co/Plan-Nacional-de-Desarrollo/Paginas/Que-es-el-Plan-Nacional-de-Desarrollo.aspx>.

BASES DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2014 – 2018
“TODOS POR UN NUEVO PAÍS”

Capítulo II “Colombia en Paz”

	<p>la implementación de procesos participativos de planeación, ejecución y seguimiento de programas territoriales para la desvinculación definitiva de economías ilegales y de cultivos ilícitos y la promoción del desarrollo integral del territorio, con el fin de incrementar de forma sostenible el bienestar, la calidad de vida y las oportunidades de generación de empleo e ingresos de las comunidades rurales que habitan especialmente en zonas afectadas por la presencia de ese tipo de cultivos y estimular su arraigo en dichos territorios.</p> <p>b. Diseño e implementación de modelos de desarrollo local sostenible de las zonas más afectadas por el conflicto</p> <p>La construcción de paz en Colombia no puede desconocer las condiciones de sostenibilidad ambiental que tienen como prioridad el avance en procesos de ordenamiento territorial concertados, la protección de reservas naturales y áreas protegidas, la regulación del uso del suelo según su vocación, y la prevención de conflictos socio-ambientales. Por tal motivo, es prioritario el impulso a procesos de desarrollo local sostenibles en los municipios, especialmente de aquellos con mayor afectación por el conflicto armado, teniendo en cuenta que buena parte de ellos tienen alguna figura de protección o de regulación de su uso, algunos hasta para el 100 % de su área (Sistema de las Naciones Unidas en Colombia y Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, 2014).</p> <p>En efecto, en buena parte, el escenario geográfico del conflicto armado ha sido las regiones que tienen un alto valor ambiental para Colombia; ellas han sido ocupadas por procesos de colonización desordenada y presentan restricciones biofísicas, de conectividad e institucionales que limitan las alternativas viables y sostenibles para sustentar el desarrollo económico y la prosperidad de las comunidades que habitan esos territorios.</p> <p>En este sentido, las zonas priorizadas como áreas de intervención en el proceso de construcción de paz incluyen regiones estratégicas para el medio ambiente y los objetivos nacionales frente al cambio climático y la mitigación de los riesgos asociados. Lo anterior implica que la forma de intervención debe conciliar los objetivos de bienestar y oportunidades de progreso económico a que tienen derecho esas comunidades con los objetivos de conservación y recuperación de ecosistemas ambientalmente sensibles y estratégicos que hacen parte de la agenda nacional sobre el cambio climático².</p> <p>(...)</p>
--	--

BASES DEL PLAN NACIONAL DE DESARROLLO 2014 – 2018
“TODOS POR UN NUEVO PAÍS”

Capítulo VII “Transformación del Campo”

<p>Objetivo No. 2: “Cerrar las brechas urbano-rurales y sentar las bases para la movilidad social mediante la dotación de bienes públicos y servicios que apoyen el desarrollo humano de los pobladores rurales”, el cual contempla los siguientes lineamientos:</p>	<p>(...)</p> <p>Mejorar de manera rápida y significativa las condiciones de vida de la población rural es el primer eslabón para disminuir las brechas entre el campo y la ciudad y avanzar en la superación de la pobreza rural. Las estrategias para alcanzar este objetivo deben considerar en sus mecanismos de implementación las diferencias entre los pobladores rurales y urbanos, haciendo especial énfasis en la necesidad de mejorar la calidad y el acceso real de los pobladores rurales a vivienda, educación, salud y mecanismos de protección social. Así mismo, es necesario contar con planes y metas específicas por zonas y buscar la coordinación con las intervenciones integrales en territorios rurales. Para ello, se propone actuar en los siguientes aspectos:</p> <p>(...)</p> <p>c. Ajustar el sistema de seguridad social rural y promover la formalización laboral</p> <p>En materia de formalización laboral de los pobladores del campo se plantea diseñar e implementar un esquema alternativo de protección social que considere las condiciones de las actividades rurales (estacionalidad, contrato laboral flexible por periodos menores a un mes, temporalidad), adelantar un programa específico de formación para el trabajo en actividades agropecuarias, y formular nuevos incentivos para el relevo generacional que estén atados a las intervenciones integrales en territorios rurales y que además contribuya</p>
---	---

² Ibídem, Págs. 49 a 51.

Capítulo VII “Transformación del Campo”

	<p>a generar trabajo decente en la (sic) áreas rurales. En este contexto, se debe garantizar que las personas que laboran en el campo tengan también forma de cotizar para acceder a protección económica en la vejez o en caso de invalidez³.</p> <p>(...)</p>
<p>Objetivo No. 3: “Acelerar la salida de la pobreza y la ampliación de la clase media rural mediante una apuesta de inclusión productiva de los pobladores rurales”, el cual contempla los siguientes lineamientos:</p>	<p>(...)</p> <p>Acelerar la salida de la pobreza y la construcción de la clase media en el campo mediante una apuesta de inclusión productiva requiere que el territorio sea intervenido integralmente, de manera sistemática y ajustada a la realidad de cada región. Complementariamente, para lograr mayor impacto en la reducción de la pobreza en el área rural, es necesario el desarrollo de acciones articuladas y concentradas en los territorios y en las poblaciones más vulnerables. Esto implica implementar las siguientes estrategias:</p> <p>a. Desarrollar mecanismos de intervención territoriales flexibles, oportunos y pertinentes</p> <p>Se plantea impulsar la construcción de mecanismos de intervención integral en territorios rurales para promover la agricultura familiar y la pequeña y mediana producción agropecuaria, diseñados y desarrollados con los pobladores rurales a través de arreglos participativos que aseguren que los instrumentos de política responden a la realidad y temporalidad del campo colombiano. Para ello, se debe contar con recursos específicos de diversas fuentes, y con metas y tiempos definidos. Además, es necesario establecer un arreglo institucional en el que converjan el Gobierno nacional, los gobiernos locales, las comunidades rurales, los empresarios del campo y la industria, sobre la base del fortalecimiento de las capacidades regionales para la gestión del desarrollo rural, con especial énfasis en las familias campesinas, cuyo principal sustento son las actividades agropecuarias, y en las mujeres rurales, que requieren políticas diferenciadas para garantizar su participación efectiva.</p> <p>(...)</p> <p>b. Desarrollar las capacidades productivas y comerciales de las comunidades rurales</p> <p>En materia de desarrollo de capacidades productivas y comerciales, se deben fortalecer las habilidades de los campesinos en términos de organización, comercialización y mejoramiento de la competitividad, especialmente de aquellos que tienen sistemas productivos de agricultura familiar.</p> <p>En primer lugar, es necesario realizar una acción integral para la inclusión social y productiva con enfoque territorial que apunte a mejorar las condiciones de vida y crear tejido social con énfasis en acciones diferenciadas para la mujer rural (...)</p> <p>En segundo lugar, en la línea de la generación de capacidades productivas, es necesario contar con un modelo de acompañamiento para el desarrollo de negocios rentables agropecuario (sic) y no agropecuarios sobre la base de los saberes locales y regionales, así como impulsar la innovación a partir de la incorporación de buenas prácticas productivas y comerciales que faciliten el acceso a los mercados en condiciones justas y competitivas. Para esto, se requiere el desarrollo de planes de negocio y el fortalecimiento de las figuras asociativas y esquemas cooperativos y solidarios que mejoren las capacidades productivas y comerciales en el marco de apuestas agropecuarias de impacto regional. Particularmente, se plantea diseñar e implementar la ruta para el emprendimiento y el desarrollo empresarial rural. Esto implica, entre otros aspectos, la capacitación en planes de negocio, la formalización de la actividad empresarial de las asociaciones rurales, y la implementación de un sistema de información sobre la actividad empresarial en el sector rural.</p> <p>Finalmente, con el objeto de atender integralmente a las familias agricultoras, se diseñará un plan nacional para el fomento y protección de la agricultura familiar, que apoyará proyectos integrales de producción, transformación y comercialización agropecuaria, incentivando y apoyando la producción sostenible y facilitando el acceso a bienes y servicios del Estado, para contribuir al afianzamiento de la población rural en sus territorios.</p>

³ Ibídem, Págs. 427 a 429.

c. Facilitar el acceso a activos y mercados

Teniendo en cuenta que la tierra es uno de los principales activos productivos del campo, los instrumentos por los cuales se otorgue su propiedad o uso deben considerar las zonas de los mecanismos de las intervenciones integrales en territorios rurales y los demás aspectos que se proponen en el objetivo uno de este capítulo.

(...)

Igualmente, deben desarrollarse mecanismos que acerquen a los pequeños productores a los mercados de las ciudades. Para esto, se propone la implementación de acciones específicas de inclusión de pequeños productores y hogares dedicados a la agricultura familiar en los planes de abastecimiento de las ciudades y en las estrategias de compras públicas de entidades del orden nacional y territorial; el impulso a mercados campesinos; la prestación de servicios para el mercadeo de los productos; y la provisión de maquinaria e infraestructura para los procesos de transformación, almacenamiento y distribución de los productos de agricultura familiar campesina⁴.

(...)"

Fuente: Bases del Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018 "Todos por un Nuevo País"

El Gobierno Nacional, en ejercicio de las facultades extraordinarias otorgadas por el literal d) del artículo 107 de la Ley 1753 de 2015⁵ y por medio del Decreto 2366 de 2015, creó la Agencia de Renovación del Territorio – ART como una agencia estatal de naturaleza especial, del sector descentralizado de la rama ejecutiva del orden nacional, con personería jurídica, patrimonio propio y autonomía administrativa, técnica y financiera, adscrita al Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural.

Conforme al artículo 3° del Decreto 2366 de 2015, la ART tiene por objeto *"coordinar la intervención de las entidades nacionales y territoriales en las zonas rurales afectadas por el conflicto priorizadas por el Gobierno nacional, a través de la ejecución de planes y proyectos para la renovación territorial de estas zonas, que permitan su reactivación económica, social y su fortalecimiento institucional, para que se integren de manera sostenible al desarrollo del país"*.

Mediante el Decreto 2096 de 2016 se modificaron y adicionaron las funciones de la ART, entre otros aspectos, en lo relacionado con la política de desarrollo rural con enfoque territorial, incluyendo aquellas referidas a la sustitución de cultivos de uso ilícito en las zonas de conflicto priorizadas.

Sobre las funciones generales de la ART, contempladas en el artículo 4° del Decreto 2366 de 2015, modificado por el artículo 1° del Decreto 2096 de 2016, la Sala Plena de la Corte Constitucional en Sentencia C-160 de 2017 señaló lo siguiente:

⁴ Ibídem, Págs. 430 a 433.

⁵ Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2014-2018 "Todos por un nuevo país".

“(…)

101. Del listado precedente se deriva que la Agencia de Renovación del Territorio tiene principalmente las funciones de coordinación, articulación, estructuración y ejecución de los planes para el desarrollo de las políticas para la intervención en las zonas rurales del conflicto priorizadas, lo que además comporta la gestión y administración de recursos en relación con la reforma rural y el enfoque territorial. Además, la agencia también debe formular e implementar estrategias para articular y coordinar con las demás entidades nacionales y territoriales los planes y proyectos para la sustitución de cultivos de uso ilícito en las zonas de conflicto priorizadas.

Adicionalmente, el párrafo del artículo 5° del Decreto 2366 de 2015 sobre el patrimonio y los recursos establece que la ART “formará parte de las instancias que se creen para la administración de los recursos del Fondo de Paz y en especial el Fondo de Colombia Sostenible y de aquellos que se creen para financiar las actividades relacionadas con el objeto de la entidad”. Entonces, la entidad también cumple un rol determinante en la administración y financiación de los proyectos para la reforma rural, el enfoque territorial y la sustitución de cultivos de uso ilícito, en las zonas de conflicto priorizadas.

102. Como se advirtió, el artículo 1° del Decreto 2204 de 2016 que se revisa modifica la adscripción de la ART del Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural al Departamento Administrativo de la Presidencia de la República.

103. De acuerdo con lo anterior, la ART es una entidad que fue creada como parte de un esfuerzo por reorganizar económica, social e institucionalmente las zonas rurales, con especial énfasis en aquellas más afectadas por el conflicto. En este sentido, sus funciones se encuentran objetivamente ligadas, al menos, a dos puntos centrales del “Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera”: (i) el punto No. 1 acerca de la Reforma Rural Integral; y (ii) el punto No. 4 sobre la solución del problema de las drogas ilícitas.

En cuanto a la Reforma Rural Integral, ésta tiene como objetivo una transformación estructural del campo para la creación de bienestar en la población rural mediante la adopción de medidas para el uso adecuado de la tierra, la formalización, la restitución y la distribución equitativa de la misma. El punto se guía por los principios de: (i) transformación estructural; (ii) desarrollo integral del campo (iii) igualdad y enfoque de género; (iv) bienestar y buen vivir; (v) priorización; (vi) integralidad; (vii) restablecimientos (viii) regularización de la propiedad; (ix) derecho a la alimentación; (x) participación; (xi) beneficio, impacto y medición; (xii) desarrollo sostenible; (xiii) presencia del Estado; y (xix) democratización del acceso y uso adecuado de la tierra.

104. Así pues, las funciones de la ART están preeminentemente encaminadas a la coordinación de la intervención de las entidades nacionales y territoriales en las zonas rurales afectadas por el conflicto priorizadas por el Gobierno, lo cual está inescindiblemente ligado al punto No. 1 del Acuerdo Final. Para la Sala, es claro que

dichas funciones cumplen un papel determinante en el avance de su cumplimiento, al versar sobre todas las materias administrativas, de coordinación e implementación de los planes y proyectos en las zonas rurales de conflicto priorizadas.

105. Por su parte, el punto No. 4 sobre la solución al problema del conflicto de las drogas ilícitas establece que el problema de los cultivos ilícitos está ligado a las condiciones históricas de pobreza y marginalidad de algunos sectores de la sociedad, a la débil presencia institucional y a la conformación de organizaciones dedicadas al narcotráfico. Al respecto, dispone que es necesario crear una nueva visión que atienda las causas y consecuencias del fenómeno que permita dar tratamiento especial a los “eslabones” más débiles de la cadena del narcotráfico, al igual que intensificar los esfuerzos contra las organizaciones criminales.

Así pues, también es evidente que las funciones de la ART en relación con el diseño e implementación de estrategias para: (i) articular y coordinar con las entidades competentes para la intervención institucional para la sustitución de cultivos de uso ilícito; (ii) establecer reglas para promover el desarrollo económico, productivo y social para el desarrollo rural con enfoque territorial incluyendo aquellas para la sustitución de cultivos; y (iii) adoptar estrategias para articular políticas sectoriales y las prioridades de las entidades territoriales, con las estrategias, metas y recursos para la ejecución de la política para el desarrollo rural con enfoque territorial y sustitución de cultivos de uso ilícito, guardan una relación directa con el Acuerdo y buscan desarrollarlo.

(...)”

Dentro de las funciones generales de la ART se encuentran las siguientes:

- Adoptar los planes de acción para la ejecución de las políticas del Gobierno nacional para la intervención de las zonas rurales de conflicto priorizadas.
- Liderar el proceso de coordinación inter e intrasectorial a nivel nacional y territorial, para la estructuración y ejecución de planes y proyectos de intervención territorial, que permitan desarrollar la estrategia de intervención de las zonas rurales de conflicto priorizadas.
- Diseñar e implementar los espacios y mecanismos para asegurar la participación de los actores territoriales públicos y privados, la sociedad civil, las organizaciones sociales, comunitarias y productivas rurales en la formulación de los planes y estructuración de proyectos de intervención territorial, en las zonas rurales de conflicto priorizadas.
- Establecer y definir los criterios y parámetros para la formulación de planes y la estructuración y ejecución de proyectos en las zonas rurales de conflicto priorizadas.

- Diseñar y promover modelos de operación y contratación para la estructuración y ejecución de los proyectos de intervención territorial, a través de esquemas de financiación y cofinanciación, tales como, asociación público-privada, concesiones, convenios marco de cofinanciación y contratos con operadores.
- Adoptar estrategias y programas de generación de capacidades regionales y locales en las zonas rurales de conflicto priorizadas, en articulación con los sectores competentes y con actores nacionales y locales.
- Adelantar la gestión contractual para la formulación y ejecución de los planes y proyectos de intervención territorial financiados y cofinanciados por la Agencia.
- Formular e implementar estrategias para articular y coordinar con las demás entidades competentes, la intervención institucional para el desarrollo rural con enfoque territorial, incluidas aquellas relacionadas con la sustitución de cultivos de uso ilícito, en las zonas de conflicto priorizadas.
- Establecer estrategias para promover el desarrollo económico, productivo y social para el desarrollo rural con enfoque territorial, incluyendo aquellas dirigidas para la sustitución de cultivos de uso ilícito, en el marco de las competencias de la Agencia.
- Adoptar estrategias para articular las políticas sectoriales y las prioridades de las entidades territoriales, con las estrategias, metas y recursos para la ejecución de la política para el Desarrollo Rural con Enfoque Territorial y sustitución de cultivos de uso ilícito, en el marco de las competencias de la Agencia.

El día 24 de noviembre de 2016, el Gobierno Nacional y las Fuerzas Armadas Revolucionarias de Colombia (FARC – EP) suscribieron el nuevo *“Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera”*, el cual contempla como Punto No. 1 *“Hacia un Nuevo Campo Colombiano: Reforma Rural Integral”* y como Punto No. 4 *“Solución al Problema de las Drogas Ilícitas”*.

En las proposiciones 83 y 39, discutidas y aprobadas por el Senado de la República y la Cámara de Representantes, en las sesiones del 29 y 30 de noviembre de 2016, se adoptó la decisión de *“Refrendar el Acuerdo Final para la terminación del conflicto y la construcción de una paz estable y duradera”*, tal como consta en el artículo 1° de la Ley 1820 de 2016 y en la Sentencia C-160 de 2017, en la cual la Sala Plena de la Corte Constitucional señala que *“Con fundamento en las anteriores consideraciones, la Sala comprende que se cumplieron los requisitos para la Refrendación Popular del Acuerdo Final, debido a que se trató de un (i) proceso, (ii) en el cual hubo participación ciudadana directa, (iii) cuyos resultados fueron respetados, interpretados y desarrollados de buena fe, en un escenario de mayores consensos y (iv) concluyó en virtud de una expresión*

libre y deliberativa de una autoridad revestida de legitimidad democrática, para el caso, el Congreso de la República”.

La ART, con fundamento en su objeto misional y funciones legales y reglamentarias, contribuirá en la implementación de los Puntos Nos. 1 y 4 del nuevo “Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera”, tal como lo concluyó la Sala Plena de la Corte Constitucional en la Sentencia C-160 de 2017 antes referenciada.

El citado nuevo Acuerdo Final⁶ establece lo siguiente:

“Que si bien [el] acceso a la tierra es una condición necesaria para la transformación del campo, no es suficiente por lo cual deben establecerse planes nacionales financiados y promovidos por el Estado destinados al desarrollo rural integral para la provisión de bienes y servicios públicos como educación, salud, recreación, infraestructura, asistencia técnica, alimentación y nutrición, entre otros, que brinden bienestar y buen vivir a la población rural -niñas, niños, hombres y mujeres-.

(...)

Que la RRI [Reforma Rural Integral] es de aplicación universal y su ejecución prioriza los territorios más afectados por el conflicto, la miseria y el abandono, a través de Programas de Desarrollo con Enfoque Territorial, como instrumentos de reconciliación en el que todos sus actores trabajan en la construcción del bien supremo de la paz, derecho y deber de obligatorio cumplimiento”.

Es importante resaltar, que dentro de los principios a tener en cuenta para la implementación del Punto No. 1 del nuevo Acuerdo Final antes mencionado, se establecen, entre otros, los siguientes:

- **Priorización:** *“la política de desarrollo agrario integral es universal y su ejecución prioriza la población y los territorios más necesitados y vulnerables, y las comunidades más afectadas por la miseria, el abandono y el conflicto, y hace énfasis en pequeños y medianos productores y productoras. Especial atención merecen los derechos de las víctimas del conflicto, de los niños y niñas, de las mujeres, y de las personas adultas mayores”.*
- **Integralidad:** *“asegura la productividad, mediante programas que acompañen el acceso efectivo a la tierra, con innovación, ciencia y tecnología, asistencia técnica, crédito, riego y comercialización y con otros medios de producción que permitan agregar valor. También asegura oportunidades de buen vivir que se derivan del acceso a bienes públicos como salud, vivienda, educación, infraestructura y conectividad y de medidas para garantizar una alimentación sana, adecuada y sostenible para toda la población”.*

⁶ Nuevo “Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera”, Pág. 11 de 310.

• **Participación:** *“la planeación, la ejecución y el seguimiento a los planes y programas se adelantarán con la activa participación de las comunidades — hombres y mujeres—, que es además garantía de transparencia unida a la rendición de cuentas, a la veeduría ciudadana y a la vigilancia especial de los organismos competentes”.*

• **Presencia del Estado:** *“para la construcción de una paz estable y duradera la presencia del Estado en el territorio rural será amplia y eficaz, y se expresará en el cumplimiento de los derechos de todos los ciudadanos y las ciudadanas en democracia”.*

El posconflicto, definido *“como un escenario transitorio de intervenciones estatales en un horizonte de veinte años⁷ (...) que inicia con la firma de un acuerdo de paz entre las partes involucradas y termina de forma exitosa con el cumplimiento satisfactorio de los temas acordados⁸”,* exige de la ART la definición de estrategias en el corto, mediano y largo plazo, máxime si *“La construcción de Paz, por su parte, requiere de una serie de acciones e inversiones dirigidas a generar condiciones propicias para consolidar entornos sostenibles de seguridad, convivencia y desarrollo en los territorios⁹”.*

La definición de las estrategias antes mencionadas se encuentra en el Plan Estratégico de la ART, el cual es la herramienta que recoge lo que la entidad desea ser en un período de tiempo y cómo puede conseguirlo, en él se establecen las áreas de interés a trabajar, las acciones concretas para alcanzar la situación deseada y traza el mapa de la organización que contiene los pasos y el camino a seguir para alcanzar los objetivos de la Agencia.

El Consejo Directivo de la ART, por medio del Acuerdo No. 005 del 30 de enero de 2017, aprobó el Plan Estratégico de la Agencia, el cual contempla los siguientes objetivos: (i) participación efectiva, (ii) provisión eficiente de bienes y servicios públicos, (iii) desarrollo económico, ambiental y productivo, (iv) fortalecimiento institucional y organizacional de territorios, (v) coordinación interagencial y entre niveles de gobierno, y (vi) desarrollo administrativo.

Dentro del objetivo estratégico *“provisión eficiente de bienes y servicios públicos”* se encuentra la estrategia Pequeña Infraestructura Comunitaria que *“se refiere a la inversión en mejoramiento de bienes y servicios públicos, y que revisten baja complejidad técnica en su estructuración y ejecución. Por lo anterior se busca privilegiar la ejecución comunitaria de estos proyectos, con el acompañamiento y asistencia técnica por parte de la ART¹⁰”.*

⁷ Documento CONPES No. 3867 de 2016, Pág. 10.

⁸ *Ibidem*, Pág. 14.

⁹ *Ibidem*, Pág. 10.

¹⁰ Agencia de Renovación del Territorio, Plan Estratégico 2017 – 2018, Pág. 6.

La provisión de bienes y servicios públicos rurales, como la infraestructura comunitaria, son fundamentales para dar cumplimiento al objeto y funciones de la ART, superar la pobreza de las zonas rurales y las brechas urbano – rurales, y disminuir los índices de pobreza multidimensional en las zonas rurales, puesto que se enfoca en sectores como el de la conectividad vial rural, la dotación de equipamientos sociales (puestos de salud, aulas escolares, centros de desarrollo infantil, etc.), soluciones de agua potable y saneamiento básico, entre otros. Entendida esta provisión, en el marco del objeto de la ART, como una concurrencia y una articulación interinstitucional que permita atender un determinado territorio de manera coordinada y armónica.

La Dirección General de la ART, por medio de la Resolución No. 000446 del 04 de julio de 2017, impartió lineamientos generales para el establecimiento e implementación de las estrategias para promover el desarrollo económico, productivo y social para el desarrollo rural con enfoque territorial, incluyendo aquellas dirigidas para la sustitución de cultivos de uso ilícito, en el marco de las competencias de la Agencia.

En el artículo 3 de la Resolución No. 000446 de 2017 se señaló que *“La Dirección de Estructuración de Proyectos a través de la Subdirección de Proyectos de Infraestructura Rural, en desarrollo del proyecto de inversión denominado “Implementación de obras de pequeña y mediana infraestructura para el desarrollo de los territorios afectados por el conflicto armado y cultivos de uso ilícito” o su equivalente que lo modifique, complemente o sustituya, establecerá e implementará los Proyectos de Pequeña Infraestructura Comunitaria – PIC, conforme al manual operativo que para el efecto adopte la ART”*. Igualmente, el párrafo del citado artículo de la Resolución No. 000446 de 2017 precisa que *“El Proyecto de Red de Vías Terciarias para la Paz y el Posconflicto será implementado por la Agencia de Renovación del Territorio en el marco de la estrategia PIC”*.

En ese orden de ideas, el artículo 18 del Decreto 2366 de 2015, modificado y adicionado por el artículo 3 del Decreto 2096 de 2016, señala como funciones de la Dirección de Estructuración de Proyectos, entre otras, las de *“Definir los objetivos, metas y el plan de acción anual para la estructuración de los proyectos de intervención territorial en las zonas rurales de conflicto priorizadas”*; *“Proponer, para aprobación del Director General de la Agencia, los lineamientos, parámetros y criterios para la estructuración técnica, financiera, ambiental y jurídica de proyectos de intervención territorial definidos en los planes de renovación territorial”*; *“Identificar y seleccionar aliados y operadores nacionales y territoriales para apoyar el proceso de estructuración de proyectos de intervención territorial, bajo los lineamientos impartidos por el Consejo Directivo”*; *“Proponer los modelos de operación y contratación para la estructuración de los proyectos de intervención territorial, a través de esquemas de asociación público-privada, concesiones, convenios marco de cofinanciación y contratos con operadores, entre otros”*; *“Impartir los lineamientos para la estructuración de los (...) proyectos de*

infraestructura rural (...) identificados en los planes de intervención territorial de competencia de la Agencia”; “Adoptar las guías y formatos para la estructuración de proyectos de intervención territorial de competencia de la Agencia”; y “Establecer estrategias para promover el desarrollo económico, productivo y social para el desarrollo rural con enfoque territorial, incluyendo aquellas dirigidas para la sustitución de cultivos de uso ilícito, en el marco de las competencias de la Agencia”.

El artículo 20 del Decreto 2366 de 2015 indica como funciones a cargo de la Subdirección de Proyectos de Infraestructura Rural, entre otras, las siguientes: *“Coordinar con entidades competentes del nivel nacional y territorial, la elaboración de insumos técnicos necesarios para la estructuración de proyectos de infraestructura rural”; “Proponer, para aprobación del Director de Estructuración de Proyectos, lineamientos, parámetros y criterios para la estructuración técnica, financiera y jurídica de proyectos de infraestructura rural de las zonas rurales de conflicto priorizadas”; “Diseñar manuales, procedimientos y formatos para la estructuración de proyectos de infraestructura rural”; “Estructurar, con base en los lineamientos, parámetros y criterios técnicos aprobados por la Agencia, los proyectos de infraestructura rural de las zonas rurales de conflicto priorizadas, para que éstas se integren de manera sostenible al desarrollo del país”; “Aplicar criterios para aprovechar las sinergias entre programas y proyectos nacionales, regionales o locales que puedan ser integrados y consolidados para generar economías de escala e incentivos a una mayor eficiencia en la asignación de los recursos de la Agencia”; e “Identificar y seleccionar aliados y operadores nacionales y territoriales para apoyar el proceso de estructuración de proyectos de intervención territorial, bajo los lineamientos impartidos por el Consejo Directivo”.*

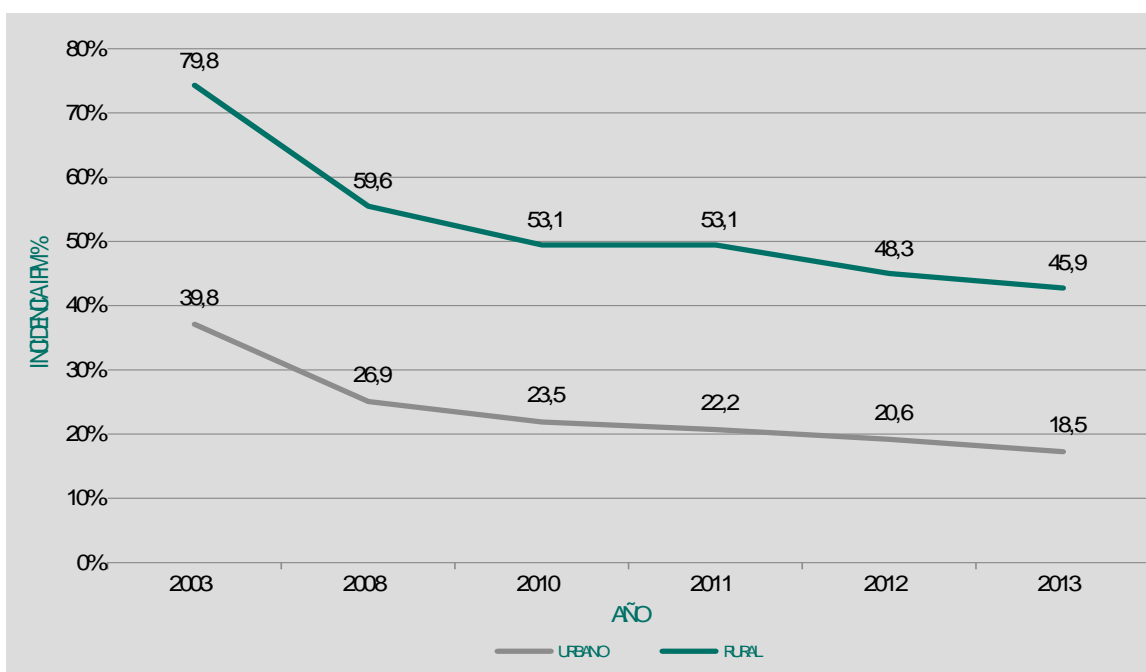
Entre los mecanismos necesarios para dar cumplimiento a las funciones anteriormente mencionadas se requiere entonces contar con una metodología y unos procedimientos de trabajo interinstitucional articulado para la provisión de los bienes y servicios públicos rurales en las zonas de conflicto priorizadas, que permitan disminuir las brechas urbano – rurales en materia de pobreza y competitividad. Dicha metodología y procedimientos que se definan deberán estar enmarcados en unos lineamientos más amplios de construcción participativa, en donde sean todos los actores territoriales de cada una de las zonas rurales priorizadas quienes definan las obras de mayor impacto en el plano veredal, municipal y subregional. Asimismo, se requerirá de la concurrencia y coordinación de entidades del Gobierno Nacional y los gobiernos locales competentes en la provisión de bienes y servicios públicos, de acuerdo con cada sector.

El presente manual busca, por lo tanto, presentar los lineamientos para desarrollar las primeras y prioritarias acciones de intervención en el marco de los procesos de desarrollo rural con enfoque Territorial, establecidas en el nuevo Acuerdo Final firmado entre el Gobierno Nacional y las FARC-EP, y definidas dentro del objeto y funciones de la ART.

3. CONTEXTO

La “Misión para la Transformación del Campo” (2015) presenta las principales brechas entre las zonas urbanas y rurales de Colombia, en donde la variable de bienes y servicios públicos (acceso a fuente de agua mejorada, adecuada eliminación de excretas, inasistencia escolar, bajo logro educativo, trabajo infantil, rezago escolar, acceso y uso de los servicios de salud) se convierte en la principal fuente de inequidad entre las poblaciones urbanas y rurales. Se ha considerado que estas grandes brechas, traducidas también en altos índices de pobreza multidimensional en el campo colombiano, son causas directas de la violencia y la presencia de actores armados en los municipios con mayor índice de ruralidad.

Gráfico No 1. Incidencia de la pobreza multidimensional (%) 2005



Fuente: Tomado de la Misión para la Transformación del Campo.

La incidencia de pobreza en los municipios afectados por el conflicto armado es del 88,8%, ubicándose 8,8 puntos porcentuales por encima del indicador a nivel nacional. Estos mayores niveles de pobreza se explican por el mayor rezago en términos de cobertura y calidad educativa, menor acceso a salud, baja cobertura en protección social, elevada informalidad laboral y, en general, menor cobertura de servicios básicos (Fuente: DNP).

Tabla No 2. Conflicto y brecha en servicios sociales básicos

Indicadores por sector	% de municipios con muy alta y alta incidencia de conflicto y con brecha alta y medio alta	% de municipios con baja incidencia de conflicto y con brecha alta y medio alta
Educación	70.1%	42.7%
Cobertura neta en educación media	70.6%	31.3%
Promedio calificación Pruebas Saber 11 Matemáticas	28.9%	20.4%
Tasa de deserción en educación	59.4%	41.6%
Tasa de repitencia en educación	29.9%	32.8%
Salud	39.0%	20.9%
Cobertura vacunación DPT	16.0%	21.3%
Tasa de mortalidad en niños menores de 5 años por enfermedad diarreica aguda	14.4%	7.0%
Tasa de mortalidad en niños menores de 5 años por infección respiratoria aguda	30.5%	18.2%
Tasa de mortalidad infantil	72.2%	52.2%
Servicios públicos (diferentes a APSB)	14.4%	3.4%
Cobertura de electrificación	14.4%	3.4%
Vivienda	90.9%	79.6%
Déficit de vivienda cualitativa	93.6%	76.7%
Déficit de vivienda cuantitativa	23.0%	30.4%
Agua potable y saneamiento básico (sin incluir proyectos de VIS)	81.8%	60.7%
Cobertura del servicio de acueducto	61.0%	34.4%
Cobertura del servicio de alcantarillado	91.4%	76.1%
Cobertura del servicio de aseo en la zona urbana	60.4%	32.9%

Fuente: Dirección de Desarrollo Territorial Sostenible del DNP, 2016.

En este orden de ideas, el Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018 “*Todos por un Nuevo País*”, describe y traza metas en materia de reducción de las brechas urbano – rurales y la pobreza rural en varios de sus capítulos, como manera efectiva de lograr una paz estable y duradera. Es así como en su capítulo “*Colombia en Paz*”, en el tercer objetivo menciona:

“El desarrollo rural integral requiere además estrategias para facilitar la comunicación entre las personas, acceder a la información sobre servicios como la salud, justicia y educación o mejorar la productividad de los negocios, a través de tecnologías de información y de políticas para promover el acceso, el uso y su incorporación en la vida diaria de las personas. Por otra parte, es indispensable mantener la lucha contra los cultivos ilícitos, por medio de la implementación de procesos participativos de planeación, ejecución y seguimiento de programas territoriales para la desvinculación definitiva de economías ilegales y de cultivos de uso ilícito y la promoción del desarrollo integral del territorio, con el fin de incrementar de forma sostenible el bienestar, la calidad de vida y las oportunidades de generación de empleo e ingresos de las comunidades rurales que habitan especialmente en zonas afectadas por la presencia de ese tipo de cultivos y estimular su arraigo en dichos territorios”.

De igual manera, el capítulo “*Transformación del Campo*” del Plan Nacional de Desarrollo menciona que se requiere cerrar las brechas urbano – rurales y sentar las bases para la movilidad social mediante la dotación de bienes públicos y servicios que apoyen el desarrollo humano de los pobladores rurales e implementar estrategias de acceso y mejoramiento de calidad de los servicios de educación y salud rurales.

Revisando sectorialmente algunos de los bienes públicos sociales fundamentales para el desarrollo rural integral, encontramos los siguientes:

- **Agua Potable y Saneamiento Básico**

De acuerdo con el documento técnico elaborado por la Comisión Económica para América Latina y el Caribe – CEPAL para la “*Misión para la Transformación del Campo para el Departamento Nacional de Planeación*” (2015), de seguir la tendencia actual de cobertura en acueducto en las zonas rurales, en 2035 sólo el 60% de las zonas rurales contarían con dicho servicio, el 50% contaría con servicio de alcantarillado. Por lo tanto, recomienda un programa de inversión en infraestructura en redes de acueducto y alcantarillado en las zonas donde la concentración de la población en el territorio lo haga posible; y progresar en la cobertura de soluciones innovadoras, adecuadas, unitarias y mejoradas para la población dispersa.

Dentro de las acciones contenidas en el documento CONPES 3810 de 2014, se encuentran las de promover proyectos de inversión con tecnologías que tengan en cuenta el contexto geográfico, económico, social y con enfoque basado en la demanda y promover el uso de tecnologías eficientes y en cuya escogencia haya participado la comunidad, con fundamento en la perspectiva de género y diferencial.

- **Red Vial Terciaria**

De acuerdo con la “*Misión para la Transformación del Campo*”, Colombia ocupa el puesto 126 entre 144 países en términos de su infraestructura vial, ubicándose por debajo de la mayor parte de los países de la región. Los municipios son quienes tienen a cargo las vías terciarias pero no cuentan con el presupuesto necesario para hacer su mantenimiento, afirmarlas y mucho menos pavimentarlas. Los pequeños productores no suelen tener la capacidad de lobby para lograr que se priorice dentro del escaso presupuesto de inversiones municipales las vías que llevan a sus fincas, pero en muchos casos si cuentan con la capacidad de aportar a un muy bajo costo en el mantenimiento de las vías como lo hicieron en su momento los “*Camineros*” para la Federación de Cafeteros. Para lograr mantener en buenas condiciones la amplia malla vial de la red terciaria se debe revisar cómo pueden las comunidades aportar en el mantenimiento de estas vías.

El documento CONPES 3857 de 2016 sobre “*Lineamientos de Política para la Gestión de la Red Terciaria*”, menciona la relación inversa que existe entre la densidad de red terciaria y el Índice de Pobreza Multidimensional. Sin considerar el estado de la red, se observa que los municipios con mayores densidades de vías terciarias tienden a tener menores tasas de incidencia de la pobreza. Adicionalmente, gran parte del conflicto armado interno se ha desarrollado en regiones con déficit en infraestructura vial. En efecto, los municipios de mayor incidencia de conflicto armado presentan densidades de vías terciarias menores a 1.58km/km². Esto se traduce, por lo tanto, en un retraso de estas regiones en la inserción económica y social, y una ventaja para el accionar de los grupos armados ilegales. La consolidación de la paz territorial, en sus dimensiones institucionales, económicas y políticas, tiene como condición necesaria el desarrollo de una infraestructura de transporte que reduzca las barreras de acceso a las diferentes poblaciones.

Es así como el citado documento CONPES establece que el mantenimiento y mejoramiento de la red vial terciaria deberá contar con mecanismos de participación ciudadanía que aseguren la vinculación de las comunidades en su implementación, focalizando a los municipios más afectados por el conflicto armado. En este orden de ideas, se deberán implementar proyectos que involucren a las comunidades en la ejecución de las obras de vías terciarias, tanto para la construcción como para la conservación y el mantenimiento rutinario de las mismas. Con esta estrategia se espera generar pertenencia de las comunidades con la vía que les facilita la comunicación con los lugares de su actividad económica, social y generar empleo.

- **Educación Rural**

La “*Misión para la Transformación del Campo*” afirma que la menor escolaridad de la población rural es una de las principales brechas entre la zona rural y la urbana. Si bien esta brecha se ha venido cerrando en el tiempo, hoy la población urbana de 15 años y más de edad tiene 4 años más de educación que su contraparte rural. Mientras que la población urbana cuenta en promedio con educación secundaria obligatoria —9 años de educación—, la población rural hasta ahora tiene primaria completa.

El Ministerio de Educación Nacional menciona que la presencia de la guerra en una zona afecta fuertemente el entorno académico porque desincentiva la presencia de buenos docentes, dificulta la inversión en infraestructura, impide el desarrollo de programas para mejorar la calidad educativa y aumenta las tasas de reclutamiento de menores por parte de grupos armados, entre otros. Se comprueba así que el conflicto y la pobreza afectan significativamente el entorno académico (Fuente: Borrador Plan Especial de Educación Rural).

Los resultados señalan que la infraestructura educativa rural tiene una edad promedio de 37 años, 80% de las sedes no tienen red de gas, 70% no cuentan

con alcantarillado, 50% están afectadas por altas pendientes, 40% no tienen acueducto, 36% no cumplen con la relación de baterías sanitarias por estudiante (la norma técnica recomienda 20 estudiantes por batería sanitaria, y en la ruralidad hay en promedio 36 estudiantes por batería sanitaria), 27% de los colegios se inundan, 21% cuentan con afectaciones por cables de alta tensión o subestaciones y 13% de las sedes no tienen energía (Fuente: Borrador Plan Especial de Educación Rural).

- **Salud Rural**

Señala la *“Misión para la Transformación del Campo”* que, aunque se ha avanzado en la cobertura del régimen subsidiado para la población rural, preocupan las garantías del acceso real de esta población a los servicios de salud. El acceso efectivo de la población en la zona rural se encuentra condicionado por varios factores: 1) las condiciones geográficas; 2) la alta dispersión poblacional; y 3) la baja disponibilidad de vías de comunicación y transporte y de recursos de las personas y familias para financiar gastos de desplazamiento.

Por otro lado, los departamentos con mayor nivel de población rural cuentan con una heterogeneidad de sedes de servicios de salud que no corresponden con la proporción de población en dichas zonas. Mientras la proporción de población rural del país en 2014 es del 23%, los puntos de atención o sedes de prestadores de servicios de salud en estas zonas alcanzan únicamente el 10% del total.

4. ALCANCE DEL MANUAL

El presente Manual aplica a los proyectos que serán financiados o cofinanciados con cargo a los recursos asignados a la Dirección de Estructuración de Proyectos – Subdirección de Proyectos de Infraestructura Rural, en el marco de la estrategia de Pequeña Infraestructura Comunitaria – PIC, los planes y proyectos que se deriven de la misma.

5. OBJETIVOS DE LA ESTRATEGIA DE PEQUEÑA INFRAESTRUCTURA COMUNITARIA

5.1 OBJETIVO GENERAL

Identificar, priorizar, estructurar, ejecutar, seguir y evaluar iniciativas de proyectos enfocadas a dar respuesta a necesidades urgentes de las comunidades asentadas en territorios de conflicto priorizados por el Gobierno Nacional, que contribuyan a la reconstrucción social, económica e institucional de los mismos a partir de la planeación participativa y la ejecución comunitaria de pequeñas obras de infraestructura, como mecanismo de intervención inmediata para la renovación de los territorios.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 5.2.1 Estructurar y ejecutar, en corto plazo, obras de Pequeña Infraestructura Comunitaria que respondan oportunamente a las condiciones y necesidades de los territorios afectados por el conflicto armado.
- 5.2.2 Fomentar y apoyar la participación ciudadana y comunitaria equitativa, para la planeación, priorización, ejecución y seguimiento de los proyectos de pequeña infraestructura comunitaria.
- 5.2.3 Realizar acompañamiento técnico a las comunidades mediante la capacitación y asistencia técnica en la implementación de las iniciativas de pequeña infraestructura comunitaria.

6. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRATEGIA

La estrategia se enfoca en ofrecer a las comunidades proyectos de pequeña infraestructura de uso público o comunitario en zonas rurales de los municipios afectados por el conflicto armado y priorizados.

Se busca que las obras permitan la disminución de las carencias por el Índice de Pobreza Multidimensional – IPM, cuya relación está intrínsecamente relacionada con las situaciones de violencia y economías ilegales; serán intervenciones que propicien el fortalecimiento de la presencia institucional, posicionando al Estado como proveedor de bienes y servicios públicos, garante de derechos y el mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos.

6.1 TIPOS DE PROYECTOS A IMPLEMENTAR

Se financiarán proyectos de infraestructura social en beneficio de las comunidades, incluyendo la estructuración (estudios y diseños) y la ejecución de proyectos. Estos proyectos requieren que se garantice la sostenibilidad, operación y mantenimiento de las obras, así como la prestación de los servicios que las obras necesiten por parte de la entidad territorial.

6.1.1 Viales

Los proyectos viales se constituyen como el conjunto de elementos que permiten el desplazamiento de las comunidades asentadas en los territorios focalizados y priorizados para la implementación de la estrategia, ya sea vehicular o peatonalmente, de forma confortable y segura. Su ejecución garantiza el fortalecimiento del sector productivo y el desarrollo económico de las regiones, toda vez que aseguran la interconexión de los puntos de producción y consumo, en ese sentido la estrategia pretende mejorar la calidad de las mismas con el fin de reducir los costos de transporte y generar mayores flujos de comercialización de los productos. Los tipos de proyectos viales a implementar son:

- **Infraestructura para Control de Aguas Superficiales:** Construcción y/o mejoramiento de drenajes; cunetas para la conducción de aguas lluvias, sumideros, alcantarillas, obras para el control de erosión de taludes (disipadores de energía para conducción de aguas superficiales, pontones, gaviones) y box culvert.
- **Infraestructura para Mejoramiento de Calzadas:** Construcción y/o mejoramiento mediante los siguientes componentes:

Mantenimiento Periódico: Mantenimiento que se lleva a cabo en unos períodos prestablecidos, con intervenciones de media complejidad como estabilización de calzada, control de taludes y manejo de aguas superficiales en un tramo vial.

Mantenimiento Rutinario: Mantenimiento que se realiza de manera constante, con intervenciones de baja complejidad como: limpieza de cunetas y alcantarillas, rocería y retiro de elementos que impidan o dificulten la circulación vehicular, peatonal y/o animal de un tramo vial.

Otros: Mejoramiento de la infraestructura vial existente, mediante la construcción de sistemas en placa huella, conformación de banca, afirmados y estabilización de bases granulares.

- **Infraestructura de Puentes:** Construcción y/o mejoramiento de puentes peatonales.
- **Infraestructura Portuaria:** Implementación de obras portuarias, que faciliten las actividades de movilidad por vías fluviales de las comunidades asentadas en los territorios focalizados y priorizados, de acuerdo a las normas y reglamentaciones establecidas por el Ministerio de Transporte y/o las entidades competentes.

6.1.2 Sociales y Comunitarios

Con la implementación de los proyectos sociales se pretende impulsar el desarrollo comunitario mediante la inversión de recursos para el mejoramiento de la infraestructura educativa, cultural, recreativa, deportiva, comunitaria (equipamientos colectivos o comunales; casetas comunales, etc.) y de salud, que logren solucionar necesidades urgentes de tipo colectivo, las cuales deberán ser identificadas y priorizadas por las mismas comunidades asentadas en los territorios focalizados y priorizados por la ART. Los proyectos se subdividen de la siguiente manera:

- **Infraestructura Educativa:** Construcción y/o mejoramiento de aulas educativas, baterías sanitarias, restaurantes escolares, patios de recreo, cerramientos perimetrales.
- **Infraestructura Cultural:** Construcción y/o mejoramiento de bibliotecas comunales, espacios culturales, espacios tradicionales (malocas, kilombos, etc.) y casetas comunales con la posibilidad de área de servicios.
- **Infraestructura Recreativa y Deportiva:** Construcción y/o mejoramiento de parques recreativos comunitarios, parques infantiles y placas deportivas con la posibilidad de baterías sanitarias.
- **Infraestructura de Salud:** Construcción, mejoramiento y/o ampliación de espacios para el funcionamiento de puestos de salud, que sean aprobados por la entidad competente.

6.1.3 Servicios Públicos

Los proyectos de servicios públicos están encaminados a mejorar las condiciones esenciales de bienestar y salubridad colectiva de las comunidades priorizadas, para tal efecto se ejecutarán proyectos de mejoramiento de infraestructura de energización, agua potable y saneamiento básico.

- **Infraestructura de Agua Potable:** Ampliación y/o mejoramiento de sistemas para el suministro de agua: ampliación de redes externas de acueducto, tanques de almacenamiento, construcción de reservorios de agua, sistemas alternativos para el tratamiento y suministro de agua.
- **Infraestructura para el Saneamiento Básico:** Ampliación y/o mejoramiento de sistemas para el manejo de aguas residuales a escala local o comunitaria (ampliación de redes externas de alcantarillado, pozos sépticos comunitarios y sistemas alternativos para el tratamiento aguas residuales).
- **Infraestructura de Energización:** Ampliación, mejoramiento y/o implantación de sistemas para electrificación de áreas comunitarias (redes baja tensión de energía eléctrica, sistemas de energía alternativa).

Los proyectos de servicios públicos se implementarán en áreas de interés colectivo, en ningún caso se podrá beneficiar a personas o familias de manera individual. Así como tampoco se ejecutarán proyectos que requieran construcción total de los sistemas de acueducto, alcantarillado y energía eléctrica.

Figura No 1. Ejemplo de bienes y servicios públicos comunitarios a desarrollar por núcleo



Fuente: Elaboración propia

6.2 FOCALIZACIÓN DE LA INVERSIÓN

En el “Acuerdo Final para la Terminación del Conflicto y la Construcción de una Paz Estable y Duradera”, firmado entre el Gobierno Nacional y las FARC-EP, se establece que “el proceso de transformación estructural del campo debe cobijar la totalidad de las zonas rurales del país”, para lo cual se priorizarán teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Los niveles de pobreza, en particular de pobreza extrema y de necesidades insatisfechas.
- El grado de afectación derivado del conflicto.
- La debilidad de la institucionalidad administrativa y de la capacidad de gestión.
- La presencia de cultivos de uso ilícito y de otras economías ilegítimas.

La ART ha definido una unidad mínima de intervención denominada “núcleo veredal”, la cual se basa no solo en el nivel de proximidad geográfica, sino que integra zonas que comparten características sociales, culturales, ambientales, económicas similares. Esta unidad territorial podría coincidir con corregimientos, municipios, territorios colectivos, etc., se trata de un espacio concertado con el fin de trabajar en la construcción participativa de una visión de territorio y en el desarrollo de proyectos de impacto a nivel veredal.

6.3 RESULTADOS ESPERADOS

Además del beneficio tangible para las comunidades rurales focalizadas evidenciado en los Proyectos de Pequeña Infraestructura Comunitaria priorizados, estructurados y ejecutados, las comunidades se favorecerán con el proceso de fortalecimiento organizativo, administrativo y técnico que se brindará en el proceso de implementación de la estrategia. Adicionalmente, existe también un beneficio monetario para las familias que se vinculen contractualmente en la etapa de ejecución de las obras.

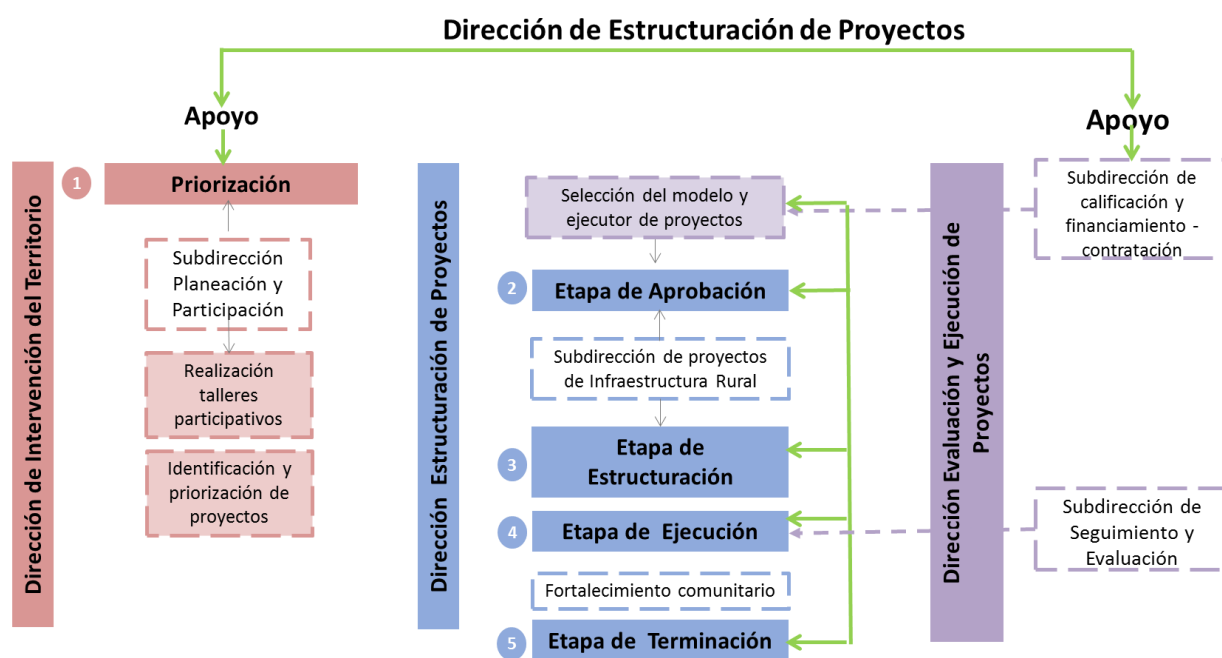
- Contribución en la mejora de las condiciones de vida de las comunidades, a partir de la nueva infraestructura en los territorios más afectados por el conflicto armado y con altos índices de pobreza multidimensional.
- Cohesión social y territorial mediante la participación activa de las comunidades en el desarrollo de los proyectos.
- Generación de empleo rural temporal formal mediante la contratación de mano de obra no calificada.

- Visibilidad y presencia del Estado como agente activo en el establecimiento de la paz.
- Sentido de identidad y pertenencia al proyecto implementado, a través de los mecanismos de participación comunitaria.
- Restablecimiento de confianza a través de la articulación y compromiso entre la misma comunidad y de ésta con la institucionalidad local y nacional.

7. IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

La implementación de la estrategia de Proyectos de Pequeña Infraestructura Comunitaria – PIC, se basa en un proceso de participación comunitaria en todas las instancias establecidas para el desarrollo de los proyectos. Para su implementación la ART dispondrá de un grupo de trabajo que apoye el direccionamiento en los procesos de estructuración, ejecución, seguimiento y evaluación. Sin embargo todas las dependencias, direcciones y subdirecciones, podrán apoyar los procesos y procedimientos definidos en el presente manual, de acuerdo a sus funciones y los roles descritos a en la siguiente gráfica.

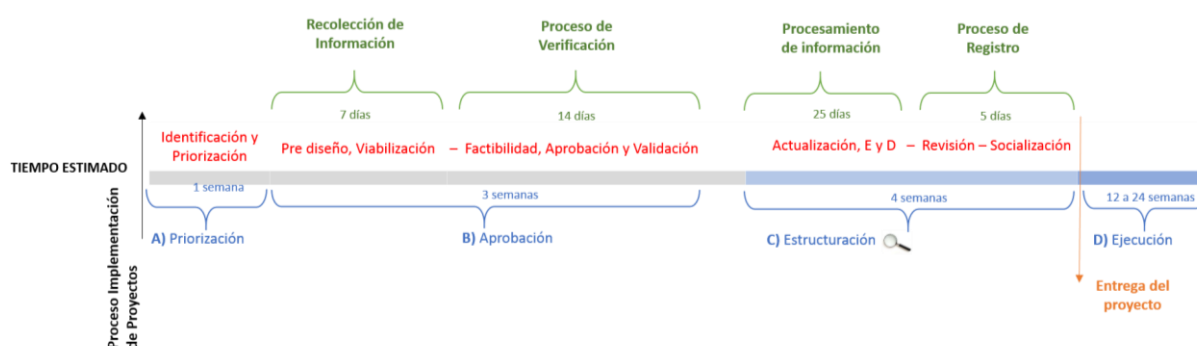
Figura No. 2. Roles en el proceso de implementación de la estrategia



Fuente. Elaboración propia

La implementación de la estrategia tiene su inicio con el alistamiento del personal, documentos, procesos y cronogramas, seguido por el desarrollo de los procesos de planeación participativa en donde se identifican y priorizan los proyectos de infraestructura con la comunidad, la estructuración y aprobación de los proyectos en las diferentes instancias de decisión, la selección del modelo de operación (comunidad, socio estratégico o entidad territorial) y finalmente el seguimiento a la ejecución y resultados de los proyectos.

Figura No 3. Proceso para la implementación de la estrategia



Fuente: Elaboración propia.

7.1 RED DE ACTORES

Los actores involucrados en el proceso se definen en la siguiente tabla, de acuerdo al rol natural que ejercen para precisar los mecanismos y condiciones que deberán aplicarse en el transcurso de intervención de los territorios focalizados.

Tabla No 3. Red de actores y roles

ACTORES	ROL EN LA ESTRATEGIA
ART Nivel Central	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer metodologías de participación en los territorios y de identificación y priorización de proyectos de infraestructura comunitaria. • Establecer los lineamientos de funcionamiento de la estrategia. • Definir el modelo para la implementación de la estrategia y la ejecución de los proyectos. • Generar los estudios previos para la celebración de contratos y/o convenios con socios estratégicos o con organizaciones comunitarias. Asimismo, garantizar el apoyo técnico y contable cuando el ejecutor de la obra sea una organización comunitaria. • Prestar apoyo técnico a las organizaciones comunitarias en la estructuración de los proyectos (estudios de factibilidad y ficha de proyecto) que resulten del proceso de priorización, en los casos en que aplique. • Realizar seguimiento a la ejecución de los contratos y/o convenios que celebre para la implementación de la estrategia. Garantizar el acompañamiento a las organizaciones en temas de administración y contratación para el fortalecimiento organizacional. • Evaluar los resultados de la implementación de la estrategia y presentar la retroalimentación a quien corresponda.

ACTORES	ROL EN LA ESTRATEGIA
ART Coordinaciones Regionales	<ul style="list-style-type: none"> • Impulsar la estrategia en las regiones y con las autoridades locales. • Establecer la red de actores de la región para la ejecución del modelo de operación de la estrategia. • Coordinar el proceso de planeación participativa y la convocatoria para las actividades de identificación y priorización de las iniciativas comunitarias. • Participar en el proceso de viabilidad técnica de los proyectos priorizados. • Asegurar que la información obtenida en territorio se encuentre completa para elaborar la ficha de los proyectos priorizados por parte del equipo de la ART nivel central. • Participar en el Comité Técnico Local y en el Comité de Acompañamiento Comunitario, ejerciendo la secretaría técnica de dichos comités. • Realizar la supervisión, seguimiento y monitoreo de la ejecución de los proyectos en el marco de la estrategia.
Autoridades Locales	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar las actividades de la estrategia en el marco de sus competencias y del Plan de Desarrollo correspondiente. • Participar en los procesos de identificación, priorización y formulación de los proyectos. • Apoyar la gestión de licencias y otros trámites requeridos para la pronta ejecución de los proyectos. • Garantizar, cuando así se haya definido, la operación y sostenibilidad de los proyectos ejecutados. • Concurrir, cuando sea posible, con la financiación o cofinanciación de las obras o su complementariedad. • Ejercer las acciones que institucionalicen el proyecto financiado en el municipio.
Ciudadanos de las Regiones Focalizadas	<ul style="list-style-type: none"> • Participar en las reuniones comunitarias de la estrategia. • Presentar iniciativas de proyectos para que sean realizados en el territorio. • Participar en las discusiones para priorizar los proyectos. • Participar en los procesos de ejecución y seguimiento a los proyectos.
Asociado, Cooperante o Entidad Territorial (Socios Estratégicos)	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyar, desde el punto de vista técnico, administrativo y financiero, a la ART en la implementación de la estrategia. • Elaborar los estudios y diseños para presentarlos a aprobación del Comité Técnico Local. • Coordinar las actividades de socialización de los proyectos con la comunidad. • Participar en el Comité Técnico Local y en el Comité de Acompañamiento Comunitario. • Participar en el Comité Operativo del contrato o convenio. • Ejecutar los proyectos en los términos, plazos y valores aprobados. • Seleccionar y contratar a las personas naturales o jurídicas idóneas para la ejecución de los proyectos. • Conjuntamente con la ART Coordinaciones Regionales, realizar las actividades de fortalecimiento a las organizaciones involucradas en los proyectos. • Apoyar a las organizaciones comunitarias en sus procesos internos de

ACTORES	ROL EN LA ESTRATEGIA
	<p>contratación y rendición de cuentas del proyecto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Realizar seguimiento permanente a la ejecución de los proyectos a través de personal idóneo y capacitado para el caso. • Contar, cuando sea requerido, con supervisores o interventores de los proyectos en ejecución. • Entregar los bienes y servicios de cada proyecto en compañía de la ART y autoridades locales.
Organizaciones Comunitarias	<ul style="list-style-type: none"> • Cumplir con las actividades y cantidades de obra consignadas en el proyecto aprobado. • Presentar informes de ejecución técnica y financiera del proyecto. • Ejecutar los recursos de acuerdo con el contrato que se suscriba. • Presentar, para aprobación del Comité Técnico Local y previa autorización de la junta directiva de la organización, las modificaciones que consideren necesarias efectuar a las actividades, cantidades y presupuesto del proyecto. • Integrar en la contabilidad de la organización los recursos financieros que le sean entregados, registrando, cuando aplique, todas las operaciones en los libros contables con todos sus soportes de acuerdo con las Normas de Contabilidad Generalmente Aceptadas en Colombia. • Presentar para aprobación del Comité Técnico Local, las propuestas de hojas de vida para la contratación de los servicios de apoyo a la ejecución de la obra y de los servicios de apoyo contable. • Contratar con los recursos que se le indiquen en el contrato que se suscriba, los servicios de un ingeniero civil o arquitecto como apoyo a la ejecución de la obra y los servicios de apoyo contable. Esos profesionales no podrán ser contratados para ejercer otras funciones. • Participar en las reuniones que establezca el Comité Técnico Local con la representación como mínima del presidente de la organización, el profesional ingeniero civil o arquitecto y el contador. • Suministrar toda la información que requiera el Comité Técnico Local y el contador contratado por la organización, según lo establecido, facilitando el cumplimiento de sus funciones. • Cumplir con las obligaciones establecidas en la Ley en relación con impuestos, tasas, contribuciones, aportes, gravámenes y cualesquiera otras condiciones señaladas en las normas vigentes, lo cual será certificado por el contador. • Cumplir con las recomendaciones que le formule el Comité Técnico Local. • Disponer del personal técnico capacitado para garantizar la ejecución idónea de las iniciativas priorizadas.
Interventores (cuando aplique)	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar la viabilidad técnica y financiera de cada proyecto. • Hacer el seguimiento de los avances del proyecto y vigilar la ejecución cumplida de cada uno de ellos. • Informar sobre el avance y los retrasos de los proyectos para proponer opciones que eviten paralizar la ejecución, según sea el caso.

Fuente: Elaboración propia.

7.2 INSTANCIAS DE DECISIÓN, COORDINACIÓN Y SEGUIMIENTO

La estrategia contempla tres (3) instancias que serán las encargadas de la toma de decisiones, recomendaciones y seguimiento a las diferentes etapas establecidas para la implementación de la estrategia.

- **Comité Operativo:** Esta instancia es la encargada de realizar seguimiento, tomar las decisiones en consenso, en relación con el presupuesto para el financiamiento de los proyectos, la programación de actividades, aspectos operativos, coordinación de acciones interinstitucionales de orden nacional, y seguimiento a la ejecución de proyectos aprobados en el marco de la estrategia PIC.

Este comité podrá instalarse y llevar a cabo sus sesiones una vez se dé inicio a las fases establecidas para la implementación de la estrategia, se reunirá previa citación en cualquier tiempo y en todo caso como mínimo una vez cada mes, mediante convocatoria de cualquiera de sus integrantes. El quorum para que pueda deliberar y decidir el citado comité es de la mitad más uno de sus miembros, sus decisiones constarán en actas suscritas por quienes participen en las reuniones. A este comité podrán ser invitados las personas naturales o jurídicas que sus miembros requieran, los invitados podrán intervenir en sus sesiones con voz pero sin voto. Asimismo, podrá contar con el apoyo de todas las dependencias competentes al interior de la ART y del asociado, cooperante o entidad territorial en el momento en que se requiera.

La secretaría técnica del comité será ejercida por un funcionario o contratista designado por el Director de Estructuración de Proyectos o el Subdirector de Proyectos de Infraestructura Rural de la ART, y tendrá las siguientes funciones:

- a) Citar a las sesiones, por cualquier medio expedito y con la suficiente antelación, a la totalidad de los miembros del Comité Operativo.
- b) Proyectar, para aprobación de los miembros del comité, las actas de las sesiones llevadas a cabo y obtener la suscripción de las mismas.
- c) Llevar y custodiar el archivo que contenga la totalidad de la documentación que sea emitida por el comité.
- d) Rendir los informes que le sean requeridos por los miembros del comité o por otras autoridades internas y/o externas.

- **Comité Técnico Local:** Es la instancia para la revisión, seguimiento y evaluación de los proyectos priorizados por las comunidades en el ámbito local, por lo tanto, se deberá conformar un Comité Técnico Local por cada núcleo

veredal y las reuniones que el comité realice para las etapas de validación, estructuración, ejecución y seguimiento de proyectos se efectuarán por cada núcleo veredal conformado.

Este comité podrá instalarse y llevar a cabo sus sesiones de manera previa al inicio de la etapa de validación de los proyectos priorizados, de tal forma que la información elaborada para cada proyecto sea validada en consenso por los representantes del comité en región y se deje constancia escrita de las decisiones tomadas. Se reunirá previa citación en cualquier tiempo y en todo caso como mínimo dos veces al mes por convocatoria o por solicitud de cualquiera de sus integrantes. El quorum para deliberar y decidir en el marco del citado comité es la mitad más uno de sus miembros, sus decisiones constarán en actas suscritas por quienes participen en las reuniones. A este comité podrán ser invitados las personas naturales o jurídicas que sus miembros requieran, los invitados podrán intervenir en sus sesiones con voz pero sin voto, siempre que la invitación verse sobre asuntos de interés de los proyectos. Asimismo, podrá contar con el apoyo de todas las dependencias competentes al interior de la ART y del asociado, cooperante o entidad territorial en el momento en que se requiera.

La secretaría técnica del comité será ejercida por un funcionario o contratista designado por el Coordinador Regional de la ART, y tendrá las siguientes funciones:

- a) Citar a las sesiones, por cualquier medio expedito y con la suficiente antelación, a la totalidad de los miembros del Comité Técnico Local.
- b) Proyectar, para aprobación de los miembros del comité, las actas de las sesiones llevadas a cabo y obtener la suscripción de las mismas.
- c) Llevar y custodiar el archivo que contenga la totalidad de la documentación que sea emitida por el comité.
- d) Rendir los informes que le sean requeridos por los miembros del comité o por otras autoridades internas y/o externas.

• **Comité de Acompañamiento Comunitario:** Tiene por objeto realizar el acompañamiento a la ejecución de los proyectos priorizados en el núcleo veredal, así como desarrollar el componente de fortalecimiento comunitario y acompañamiento técnico. Este Comité no tiene carácter decisorio sobre los proyectos, solo ejercerá las labores de socialización de los avances en la implementación de los mismos y formulación de alertas que puedan afectar la ejecución de las obras, así como de ser el espacio en el que se desarrollen acciones de fortalecimiento a la comunidad beneficiaria.

El Comité de Acompañamiento Comunitario ejercerá sus funciones respecto de cada uno de los proyectos en el momento que se dé inicio al proceso de ejecución

de los mismos. Los delegados de la comunidad beneficiaria que participen en este comité deben informar a los demás miembros de la comunidad acerca de los temas tratados en las reuniones, para lo cual ellos dispondrán de los mecanismos y tiempo necesarios para cumplir con ese encargo.

El comité desarrollará el esquema de fortalecimiento comunitario y acompañamiento técnico que la ART establezca, el cual será concertado con las comunidades involucradas a partir del análisis de necesidades previamente identificadas.

Por lo anterior, este comité podrá conformarse y llevar a cabo sus sesiones una vez el Comité Operativo haya aprobado el inicio de ejecución del proyecto y se efectúe la respectiva acta de inicio, en la cual se realizará la selección de los participantes de la comunidad en el comité. Se reunirá previa citación en cualquier tiempo y en todo caso como mínimo dos veces al mes, de acuerdo al plazo de ejecución de los proyectos, por convocatoria o solicitud de cualquiera de sus integrantes. El quorum para deliberar y decidir en el marco del citado comité es la mitad más uno de sus miembros, sus decisiones constarán en actas suscritas por quienes participen en la reunión. A este comité podrán ser invitados las personas naturales o jurídicas que sus miembros requieran, los invitados podrán intervenir en sus sesiones con voz pero sin voto, siempre que la invitación verse sobre asuntos de interés de los proyectos.

La secretaría técnica del comité será ejercida por un funcionario o contratista designado por el Coordinador Regional de la ART, y tendrá las siguientes funciones:

- a) Citar a las sesiones, por cualquier medio expedito y con la suficiente antelación, a la totalidad de los miembros del Comité de Acompañamiento Comunitario.
- b) Proyectar, para aprobación de los miembros del comité, las actas de las sesiones llevadas a cabo y obtener la suscripción de las mismas.
- c) Llevar y custodiar el archivo que contenga la totalidad de la documentación que sea emitida por el comité.
- d) Rendir los informes que le sean requeridos por los miembros del comité o por otras autoridades internas y/o externas.

En la siguiente tabla se presentan las funciones e integrantes de cada una de las instancias:

Tabla No 4. Funciones e integrantes de cada instancia de decisión, coordinación y seguimiento

INSTANCIA	NIVEL EN EL QUE FUNCIONA	FUNCIONES	INTEGRANTES
Comité Operativo	Operativo / Nacional	<ul style="list-style-type: none"> • Revisar, proponer ajustes y decidir sobre la aprobación o no de los proyectos de pequeña infraestructura comunitaria, validados por el Comité Técnico Local conforme a la metodología establecida en el presente manual. • Autorizar la estructuración y elaboración de estudios y diseños de los proyectos que lo requieran de acuerdo al resultado del estudio de factibilidad de cada uno de ellos. • Emitir las directrices que garanticen la adecuada ejecución de los proyectos. • Aprobar el cronograma de actividades para cada uno de los proyectos. • Revisar periódicamente el avance técnico, administrativo, financiero, contable y jurídico de los proyectos en ejecución. • Identificar alertas y resolver los inconvenientes que se presenten en el desarrollo de los proyectos. • Dar orientaciones generales, proponer ajustes al plan operativo y al plan de inversiones elaborados para la implementación de la estrategia. • Revisar los informes de ejecución técnica y financiera que presenten los asociados, cooperantes o entidades territoriales en cumplimiento a los lineamientos de la estrategia. • Atender las solicitudes, recomendaciones y demás comunicaciones de los Comités Técnicos Locales respecto al inicio, ejecución y terminación de los proyectos. 	<p>El Director de Estructuración de Proyectos o quien éste designe.</p> <p>El Subdirector de Proyectos de Infraestructura Rural o quien éste designe.</p> <p>El supervisor por parte de la ART de los contratos o convenios que se suscriban para la implementación de la estrategia.</p> <p>El representante legal del asociado, cooperante o entidad territorial (cuando apliquen) o quien éste designe.</p>

		<ul style="list-style-type: none"> Definir lineamientos, aprobar y realizar seguimiento a la estrategia de comunicación y difusión. Estos lineamientos incluirán el uso de logos de las entidades, mensajes a difundir a terceros, entre otros. 	
Comité Técnico Local	Técnico / Local	<ul style="list-style-type: none"> Revisar y validar los proyectos priorizados por la comunidad. Socializar y aprobar las condiciones metodológicas de ejecución del proyecto: cronograma, indicadores, tiempos de ejecución, control y seguimiento. Dar inicio a la ejecución del proyecto mediante la suscripción de la respectiva acta. Realizar el seguimiento técnico y financiero a la ejecución del proyecto y verificar el oportuno cumplimiento de las actividades pactadas para cada una de las metas e indicadores planteados. Identificar, revisar y/o aprobar las modificaciones de tipo técnico y financiero debidamente soportadas, siempre y cuando no incrementen el presupuesto total aprobado, ni alteren el objeto del proyecto. En caso de ser necesario un incremento de presupuesto al proyecto, el Comité Técnico Local deberá informar y sustentar la necesidad ante el Comité Operativo. Revisar los resultados de visitas efectuadas a los lugares donde se ejecutan los proyectos y formular las recomendaciones que sean del caso. Identificar las alertas y soluciones previstas ante eventuales inconvenientes que impidan el desarrollo de los proyectos con el fin de ser informadas al Comité Operativo. Garantizar la correcta gestión documental de los proyectos, mediante la construcción, revisión y aprobación de documentos que lo soportan y el cumplimiento de los lineamientos establecidos en el 	<p>El Coordinador Regional de la ART o quien éste designe.</p> <p>El Gestor Municipal de la ART o el profesional de apoyo que designe la Coordinación Regional.</p> <p>Un representante del asociado, cooperante o entidad territorial (cuando apliquen).</p> <p>Las partes podrán convocar con carácter consultivo a quien consideren pertinente.</p>

		<p>presente manual, así como lo establecido por la oficina de gestión documental de la ART.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Atender, revisar y aprobar o desaprobado las modificaciones a las actividades, cantidades y presupuesto del proyecto, solicitadas por las organizaciones comunitarias. • Presentar observaciones y recomendaciones a las organizaciones comunitarias para la ejecución satisfactoria del proyecto. 	
Comité de Acompañamiento Comunitario	Acompañamiento / Local	<ul style="list-style-type: none"> • Socializar el estado de ejecución de los proyectos, sus modificaciones, contratiempos, resultados, conclusiones, etc. • Identificar elementos clave para el desarrollo de aspectos de fortalecimiento comunitario y acompañamiento técnico. • Aprobar las acciones a desarrollar en beneficio del fortalecimiento comunitario e implementarlas. • Sugerir ajustes, modificaciones y complementos a las acciones que se desarrollen en beneficio del fortalecimiento comunitario, con el fin de alcanzar el objetivo propuesto. 	<p>Delegados de la comunidad para la cual se ejecutará el proyecto. El número de delegados será definido en consenso por la comunidad.</p> <p>Un representante del asociado, cooperante o entidad territorial (cuando apliquen).</p> <p>El Gestor Municipal o quien se designe por parte de la Coordinación Regional de la ART.</p>

Fuente: Elaboración propia.

8. RUTA DE OPERACIÓN

8.1 Alistamiento

En la fase de alistamiento se preparan los recursos y condiciones necesarios para iniciar el proceso de operación, con el fin de implementar en el menor tiempo posible los componentes de la estrategia. El alistamiento incluye el desarrollo de las siguientes actividades:

- Identificación y vinculación del personal requerido tanto a nivel nacional como regional para la planificación, estructuración de los procesos y procedimientos necesarios en la implementación de la estrategia.
- Diagnóstico preliminar sobre los territorios a ser intervenidos. Este es un diagnóstico que se basa en información secundaria y en fuentes oficiales de los municipios y demás entidades competentes.
- Diseño de proyectos tipo de acuerdo a las especificidades de las obras establecidas en el presente documento, los diseños serán avalados por el Comité Técnico Local y servirán de base para la proyección técnica y presupuestal de los proyectos.
- Preparación de los instrumentos, metodologías y formatos para la debida ejecución de los procesos y procedimientos contemplados en la estrategia. Forman parte de los instrumentos: el presente manual operativo y sus documentos anexos relacionados con el proceso misional Estructuración de Proyectos que, entre otros, son los siguientes:
 - Anexo No. 1: Guía para la identificación y priorización de proyectos de pequeña infraestructura comunitaria – PIC (GE-EP-01)
 - Anexo No. 2 – Ficha técnica para estructuración de proyectos PIC (FM-EP-01).
 - Anexo No.2.1 – Instructivo para diligenciamiento de la ficha técnica para estructuración de proyectos PIC. (INS-EP-01)
 - Anexo No. 3 – Estudio de factibilidad de proyectos PIC (FM-EP-02).
 - Anexo No. 4 – Entregables, estudios y diseños para PIC (GE-EP-02).
 - Anexo No. 4.1 – Formato revisión de entregable, estudios y diseños para PIC (FM-EP-03)
 - Anexo No. 5 – Acta de entrega y recibo del proyecto.

8.2 Selección del Modelo de Operación

En esta etapa la ART podrá hacer uso de los instrumentos contractuales contemplados en el Estatuto de Contratación de la Administración Pública (Ley 80

de 1993, Ley 1150 de 2007, Decreto 1082 de 2015, etc.), o en normas especiales tales como los contratos o convenios de asociación (artículo 335 de la Constitución Política, artículo 96 de la Ley 489 de 1998 y Decreto 092 de 2017), de cooperación internacional (artículo 20 de la Ley 1150 de 2007), interadministrativos (artículo 95 de la Ley 489 de 1998), entre otros. En cualquiera de los casos, el asociado, cooperante o entidad territorial deberá acreditar experiencia en modelos de ejecución de proyectos de pequeña infraestructura con participación comunitaria, modelos de fortalecimiento social y comunitario y conocimiento amplio de las zonas a intervenir. Igualmente, deberán demostrar capacidad para intervenir los proyectos aprobados por la ART de manera simultánea.

Se buscará que quienes ejecuten los proyectos intervengan en territorios amplios, de tal manera que se fortalezcan, además de los núcleos veredales, las regiones priorizadas por la ART de manera integral, vinculando a organizaciones locales comunitarias para la ejecución de las obras seleccionadas.

De acuerdo con lo mencionado y atendiendo el propósito que busca alcanzar la ART con la estrategia, se tiene que se puede contar con varios modelos de ejecución. Cada modelo será evaluado por la ART según las condiciones locales y se seleccionará la mejor opción para la implementación de los proyectos.

En la siguiente tabla se muestran los modelos posibles para la implementación de la estrategia y su fundamento jurídico:

Tabla No. 5. Modelos de operación de la estrategia.

Modelos de Ejecución	Fundamento Jurídico
Ejecución directa con Organizaciones Comunitarias (Juntas de Acción Comunal, Asociaciones o Cooperativas).	Modalidades de selección existentes en el artículo 2° de la Ley 1150 de 2007 (licitación pública, selección abreviada, contratación directa o concurso de méritos).
Por intermedio de Socios Estratégicos (entidades públicas o privadas de derecho internacional, entidades sin ánimo de lucro).	Contrato o convenio de cooperación internacional (artículo 20 de la Ley 1150 de 2007). Contrato o convenio de asociación (artículo 355 de la Constitución Política, artículo 96 de la Ley 489 de 1998 y Decreto 092 de 2017).
Por intermedio de Entidades Territoriales (municipios, distritos, departamentos, etc.)	Contrato o convenio interadministrativo (artículo 113 de la Constitución Política y artículo 95 de la Ley 489 de 1998).

Fuente: Elaboración propia.

Para la selección del modelo de operación la ART considerará las condiciones organizacionales con que cuenta el núcleo veredal, la disponibilidad de recursos de cofinanciación e idoneidad del asociado, cooperante o entidad territorial, las necesidades de fortalecimiento en aspectos que superan las capacidades misionales de la ART, entre otros parámetros.

El Comité Asesor de Contratación de la ART revisará las diferentes opciones frente a las necesidades de los proyectos priorizados por las comunidades y decidirá sobre el ejecutor.

8.2.1 Ejecución Directa por Organizaciones Comunitarias

Esta ejecución está basada en la necesidad de que sea la misma comunidad quien participe activamente de la planeación, ejecución, administración y seguimiento de los proyectos, de acuerdo a los lineamientos definidos por la ART y las especificidades de cada organización comunitaria, lo cual permitirá incorporar al proceso, las fortalezas organizativas, administrativas y las capacidades técnicas que poseen las comunidades locales para desarrollar proyectos de manera eficiente.

En ese sentido se plantea una ejecución en donde las organizaciones locales puedan tener participación directa en el proceso de implementación de sus proyectos, a través del desarrollo de un componente de fortalecimiento y acompañamiento en la realización de cada obra. La identificación y selección de las organizaciones que se vincularán al proceso estará a cargo de la ART directamente o a través del asociado, cooperante o entidad territorial cuando corresponda, quienes habrán realizado con anterioridad un análisis de las capacidades técnicas, administrativas y organizacionales de los habitantes, organizaciones e instituciones de la zona, con el fin de determinar las elegibles para desarrollar los proyectos aprobados por la ART.

Los criterios para la identificación y selección de las organizaciones comunitarias que ejecutarán los proyectos serán, como mínimo, los siguientes:

- a) Aportar documento de existencia y representación legal expedido por autoridad competente con fecha de expedición no superior a tres (3) meses anteriores al momento de la presentación del mismo.
- b) Presentar los estatutos actualizados de la organización.
- c) Acreditar experiencia en la ejecución de proyectos de infraestructura.

d) Presentar documento donde se detalle el estado de pérdidas y ganancias de la organización.

Las organizaciones comunitarias serán las encargadas de seleccionar el personal para la ejecución de las obras bajo el esquema de contratación concertado entre las partes. Asimismo, velarán por que los pagos de los salarios y aportes al régimen de seguridad social, pactados con el personal contratado, se realicen de manera idónea, y serán las encargadas de la compra de materiales e insumos requeridos para la ejecución de los proyectos. Para ello se realizará acompañamiento técnico a las organizaciones comunitarias mediante la capacitación y asistencia técnica en temas administrativos, técnicos, legales, financieros y de ejecución de las obras de infraestructura, dicho acompañamiento será realizado por la ART directamente o a través del asociado, cooperante o entidades territoriales cuando corresponda, quienes diseñarán y desarrollarán talleres de capacitación de acuerdo a la necesidad presentada en el territorio.

8.2.2 Ejecución por intermedio de socios estratégicos

Con este modelo de operación de la estrategia, la ejecución de los proyectos estará a cargo del socio estratégico, entidad que de manera autónoma adelantará los procesos de selección y contratación necesarios para la implementación de las actividades comprendidas en cada proyecto, respetando las políticas y lineamientos establecidos por la ART. Para tal efecto, el socio deberá implementar su manual de compras y contratación o el instrumento que haga sus veces, garantizando la aplicación de los procesos y procedimientos diseñados por la ART para tal fin, asegurando la expedición de las garantías de los bienes y servicios entregados (cuando aplique), pólizas, licencias, permisos y demás a los que haya lugar, y facilitando el desarrollo de los espacios de seguimiento de la estrategia y del proyecto, tales como los Comités Técnicos Locales y de Acompañamiento Comunitario.

El socio estratégico deberá vincular de manera directa en el proceso de ejecución de los proyectos priorizados en las regiones, a las organizaciones comunitarias que muestren interés de participar en la implementación de la estrategia PIC, que tengan capacidades organizativas y cuenten con el reconocimiento y respaldo de las comunidades asentadas en los territorios focalizados por la ART. La relación contractual para la ejecución de las obras se dará entre el socio estratégico y la comunidad, con el fin de garantizar la implementación de la estrategia establecida por la ART, donde se plantea la ejecución de obras por parte de las comunidades relacionadas con el proyecto.

La selección de las organizaciones comunitarias que se encargarán de la ejecución de las actividades de obra, se realizará de acuerdo a los procesos y procedimientos definidos por los operadores, socios estratégicos, entidades territoriales, organizaciones comunitarias, según sea el caso.

8.2.3 Ejecución por intermedio de entidades territoriales

La entidad territorial adelantará los procesos de selección y contratación necesarios para la implementación de las actividades comprendidas en cada proyecto, respetando los lineamientos, los cronogramas, presupuestos y actividades establecidos por la ART en la estrategia PIC, facilitando el desarrollo de los espacios de seguimiento, tales como los Comités Técnicos Locales y de Acompañamiento Comunitario.

Para tal efecto, la entidad territorial implementará el procedimiento que corresponda a lo previsto en el Estatuto de Contratación de la Administración Pública, los principios de la función administrativa y en su Manual de Contratación o el documento equivalente, atendiendo los lineamientos que se consignan en el presente manual y garantizando la expedición de las garantías de los bienes entregados, así como las pólizas, licencias, permisos y demás a los que haya lugar.

La entidad territorial deberá generar los procesos de vinculación de las organizaciones comunitarias en el proceso de implementación de la estrategia PIC, de tal manera que se garantice su participación activa en los procesos de ejecución de los proyectos priorizados por las comunidades asentadas en los territorios focalizados, de acuerdo a los lineamientos y procedimientos establecidos por la ART.

Los cabildos o resguardos indígenas y los consejos comunitarios podrán implementar los proyectos de acuerdo a sus normas y procedimientos. Sin embargo, deberán garantizar la vinculación de la comunidad beneficiaria, mediante la contratación de personal calificado y no calificado de las zonas donde se desarrollará la estrategia PIC, para ello se presentarán y evaluarán las respectivas hojas de vida entregadas por las comunidades.

De la etapa de ejecución del proyecto, el asociado, cooperante, entidad territorial y/o las organizaciones comunitarias, deberán presentar los respectivos informes de avance, de acuerdo a lo establecido en el presente manual operativo y en el contrato o convenio que se suscriba para tal fin.

8.3 Priorización de proyectos

8.3.1 Planeación Participativa

La fase de planeación participativa es el espacio definido para la priorización de los proyectos y se constituye en el mecanismo que brinda oportunidades de generación de confianza entre el Estado y las comunidades locales, lo cual permite atender, en el menor tiempo posible, las necesidades de los territorios en temas específicos de infraestructura comunitaria.

8.3.2 Talleres Participativos

En el proceso de implementación de la estrategia PIC se desarrollarán talleres participativos en donde se convocará a la comunidad en general a que participe. Para el desarrollo de los talleres se partirá de la unidad territorial que se ha denominado “núcleo veredal”.

El proceso se inicia informando a la comunidad que se financiarán o cofinanciarán proyectos de infraestructura social de interés colectivo, incluyendo la formulación (estudios y diseños) y la ejecución de los mismos, según el tipo de proyectos establecidos en el presente documento.

Seguidamente se presentarán los criterios que la comunidad debe tener en cuenta en el momento de identificar y proponer un proyecto, con el fin de que éste sea susceptible de financiación o cofinanciación, no obstante, se tomará nota de todas las propuestas de la comunidad, su revisión y análisis.

Es importante conocer en el momento de la identificación de los proyectos que las inversiones por núcleo veredal no podrán superar el monto presupuestal asignado por la ART para cada vigencia. El monto establecido por núcleo podrá ser destinado a una o varias obras de infraestructura, siempre y cuando dicho monto no sea superado.

Teniendo en cuenta lo anterior y mediante un ejercicio de construcción colectiva, se consolida una lista de iniciativas de proyectos y actores clave. Las ideas se agruparán por tipo de proyecto y frente a cada tipo de proyecto se listarán los actores clave propuestos por la comunidad, con el fin de realizar los acercamientos a que haya lugar.

El análisis y priorización de los Proyectos de Pequeña Infraestructura Comunitaria – PIC se realizará a través de los talleres participativos que se lleven a cabo en los núcleos veredales focalizados, convocados y moderados por la ART, de manera participativa y consensuada entre los participantes locales.

El taller estará integrado por delegados de las veredas que conforman el núcleo veredal (o cuando sea el caso, delegados de los resguardos o territorios colectivos que conformen el núcleo veredal), un delegado de la administración municipal, funcionarios de la ART y un delegado del asociado o cooperante cuando aplique.

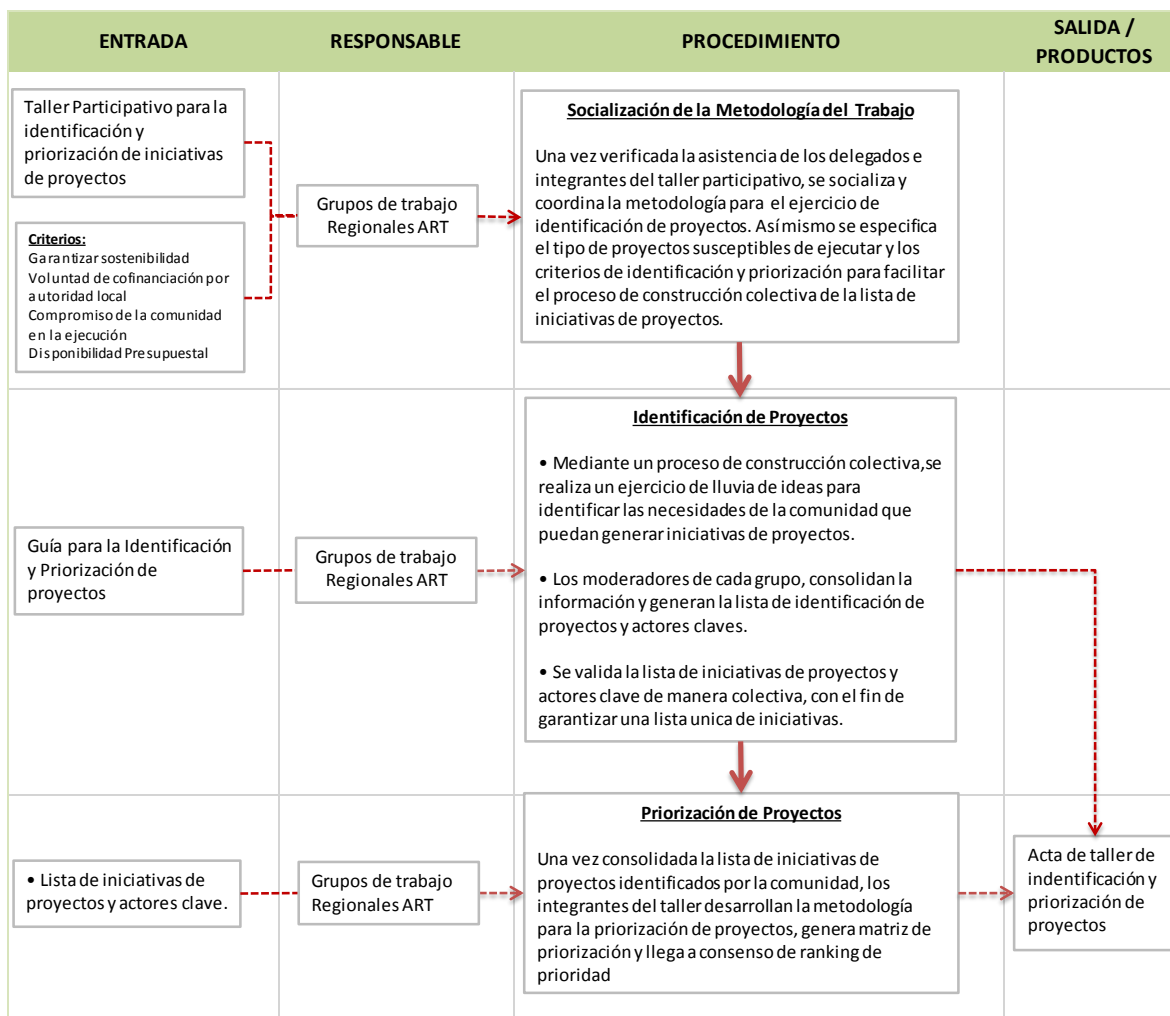
La Dirección de Estructuración de Proyectos de la ART, a través de las Coordinaciones Regionales, será la encargada de definir y convocar a los participantes al taller. Los equipos municipales de la ART serán los encargados de coordinar y moderar el taller, de acuerdo con la metodología establecida para el desarrollo del mismo.

La priorización de los proyectos será realizada de acuerdo con los siguientes pasos:

- Se socializarán los tipos de proyectos susceptibles de implementar en el marco de la estrategia de Proyectos de Pequeña Infraestructura Comunitaria – PIC, especificando cuáles pueden ser o no financiados o cofinanciados por parte de la ART. Asimismo, se presentarán los criterios de identificación, priorización y validación con el fin de facilitar la selección de iniciativas por parte de los participantes del taller.
- Seguidamente se realiza la identificación general de proyectos, para ello los participantes deberán presentar las alternativas de obras PIC de acuerdo a las necesidades reales del núcleo veredal, y el portafolio de oferta PIC. Como resultado de esta fase, deberá construirse de manera colectiva la lista de iniciativas de proyectos propuestos por la comunidad (Anexo No. 1: Guía para la identificación y priorización de proyectos de pequeña infraestructura comunitaria – PIC (GE-EP-01).
- Una vez identificadas las iniciativas de proyectos, los participantes priorizarán aquellas obras PIC que logren dar solución a las problemáticas más urgentes de las comunidades y generen mayor impacto en el territorio, de acuerdo a los criterios de financiación o cofinanciación de la ART y la metodología diseñada para tal fin.
- La priorización de las obras a ejecutar debe ir de la mano del compromiso de las administraciones municipales para su operación y sostenimiento. Es por eso importante la participación de un delegado de la entidad territorial en el taller de priorización, quien deberá contar con la capacidad para adquirir compromisos en la definición de las propuestas que resulten más viables, con posible concurrencia de la administración municipal y con garantías de sostenibilidad. En el acta de la reunión deberán quedar plasmados los compromisos de articulación entre la ART, las organizaciones comunitarias, la administración municipal y el socio estratégico cuando aplique.

En todo caso, los proyectos priorizados serán sometidos a estudios de factibilidad como soporte técnico para su validación y aprobación por parte de la ART.

Gráfico No 2. Flujo grama etapa de priorización.



Fuente: Elaboración propia.

8.4 Aprobación de proyectos

Una vez realizado el taller de identificación y priorización de proyectos y firmada la respectiva acta donde se evidencie el número y ranking de las iniciativas priorizadas, de acuerdo con lo descrito en el Anexo No. 1: Guía para la identificación y priorización de proyectos de pequeña infraestructura comunitaria – PIC (GE-EP-01) se efectúa la fase de aprobación de proyectos, para lo cual es importante el desarrollo de las etapas de pre-diseño, validación, factibilidad y viabilidad de proyectos.

- El pre-diseño del proyecto consiste en la revisión y recolección de la información básica requerida para la formulación del proyecto y será responsabilidad de los funcionarios de la ART designados para tal fin o por el socio estratégico cuando aplique. En esta etapa se debe verificar el cumplimiento de requisitos mínimos y diligenciar la ficha técnica del proyecto, de acuerdo al

Anexo No. 2 Ficha técnica estructuración de proyectos FM-EP-01, información fundamental para la validación del proyecto por parte del Comité Técnico Local.

- La validación técnica de los proyectos por “núcleo veredal” será realizada por el Comité Técnico Local, para ello se presentarán las conclusiones del análisis resultante de la elaboración de la ficha técnica de los proyectos priorizados, la verificación de requisitos mínimos, los montos económicos pre-establecidos por la ART para cada “núcleo veredal”, y los beneficios que puedan generar las propuestas en el territorio, con el fin de obtener las bases técnicas y conceptuales que permitan la toma de decisiones frente al tipo y número de proyectos viables para cada núcleo.
- Una vez se haya definido el número de proyectos viables y verificado el cumplimiento de criterios, se realizará el estudio técnico de factibilidad de las obras, el cual consiste en la profundización a las alternativas más rentables, determinadas por la validación emitida en el marco del Comité Técnico Local. El estudio se enfoca en la valoración de los beneficios y costos de los proyectos que acceden a esta etapa, es decir, que se formularon teniendo en cuenta el alcance de la estrategia PIC y que no presentan dudas acerca de los beneficios que pueden generar en el territorio, sin embargo, el estudio de factibilidad se realizará para verificar las condiciones reales de los proyectos y descartar la inviabilidad técnica que puede resultar después de evaluar detalladamente cada uno de los factores que determinan los proyectos.
- En ese sentido y para determinar la continuidad o no del proceso de estructuración de los proyectos validados, es fundamental el análisis de estos de acuerdo a sus especificidades, razón por la cual se estudiarán de manera individual donde se verifique, principalmente, la seguridad y accesibilidad al lugar donde se proyecta la ejecución de las obras, los precios de mercado, los determinantes técnicos, legales, ambientales y las capacidades administrativas y organizativas de las comunidades asentadas en el área de influencia, con el fin de determinar su factibilidad y las condiciones que se deben cumplir para el éxito de los mismos.

El estudio de factibilidad será realizado por el socio estratégico, en caso de que no exista un socio estratégico para el proyecto, el estudio será realizado por el personal técnico de la Coordinación Regional de la ART.

Como resultado se elaborará un documento donde se describa el estudio de factibilidad realizado (Anexo No. 3), que deberá contener los elementos, conceptos, observaciones, sugerencias, y recomendaciones de acuerdo a los componentes mínimos evaluados, establecidos en este capítulo. El resultado del estudio previamente aprobado por el Comité Técnico Local será el soporte técnico del Comité Operativo para aprobar la continuidad o no de cada proyecto.

Factores a evaluar en el estudio técnico de factibilidad:

a) Seguridad: Se evaluarán las condiciones de orden público de la zona donde se proyecta ejecutar la obra, teniendo en cuenta la percepción de la población asentada en el área de estudio.

b) Accesibilidad: Consiste en la evaluación del tipo de acceso existente al lugar donde se proyecta construir la obra, para ello se definirá y delimitará el tipo, número y tiempo de recorrido de las vías de acceso existentes, así como el transporte requerido para llegar a la zona.

c) Ambientales: Determinan el tipo de impacto ecológico que puede generar el proyecto en el área, y facilita además la identificación de elementos naturales o de carácter público que pueden afectar el desarrollo mismo de la obra.

d) Financieros: Permiten definir el costo real del proyecto, para ello se requiere identificar costos de materiales, de transporte y mano de obra.

e) Técnicos: Brinda herramientas fundamentales para decidir sobre la pertinencia o no de la implementación de alternativas de solución, se requiere entonces evaluar la existencia y calidad de los elementos físicos que constituyen la infraestructura a intervenir, con el fin de determinar si se requiere el mejoramiento o construcción nueva de la infraestructura. Por lo anterior este es uno de los aspectos más importantes del estudio de factibilidad de la obra.

f) Normativos: Permite determinar la pertinencia de la ejecución de las obras, de acuerdo a las disposiciones y reglamentaciones aplicables en la zona. Razón por la cual es importante la revisión de las normas establecidas por las entidades territoriales y nacionales en materia ambiental, técnica y de ordenamiento territorial, principalmente.

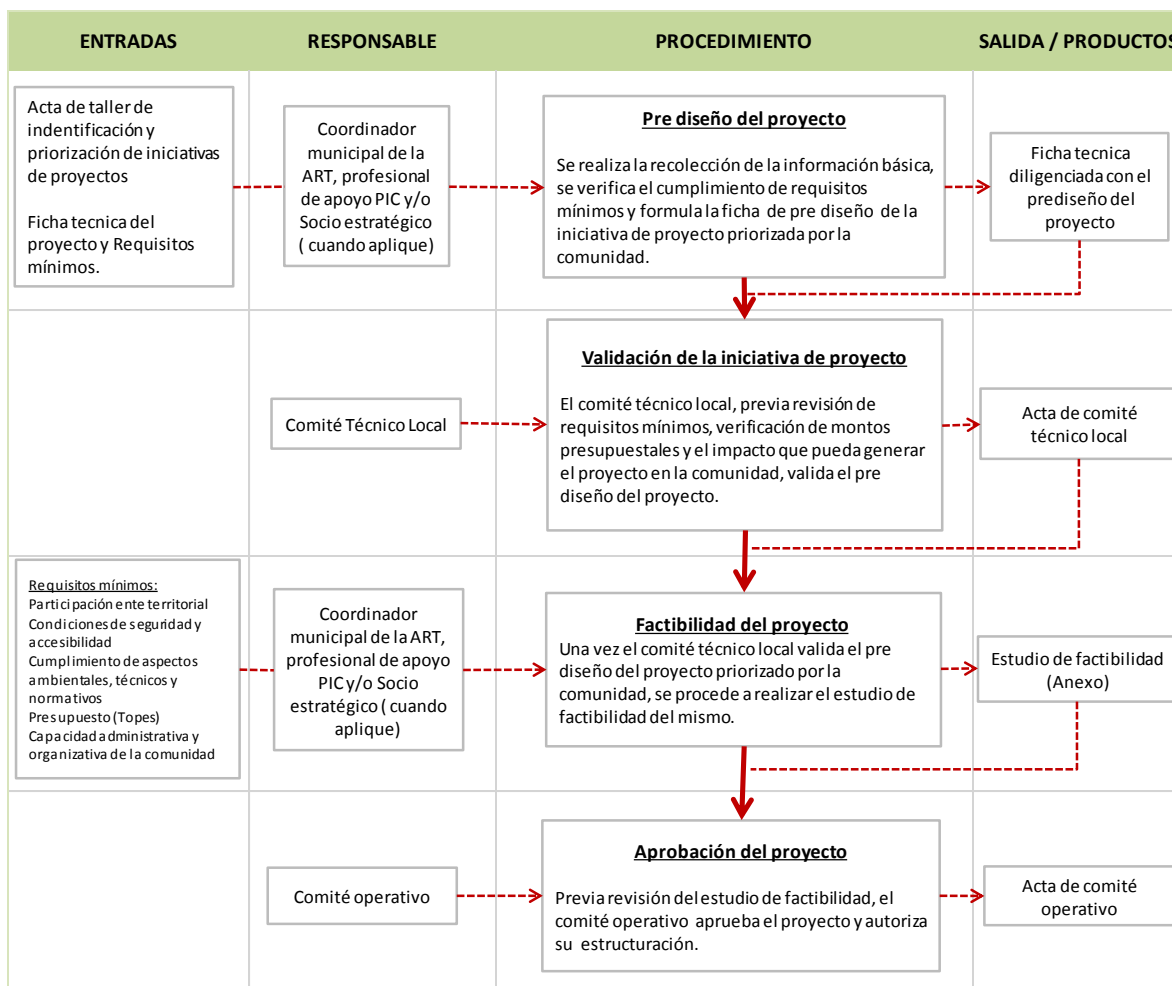
g) Capacidades administrativas y organizativas de las comunidades: Este aspecto permite determinar el tipo de organizaciones comunitarias existentes en la zona, con las cuales puede implementarse el proyecto.

- Una vez validado el estudio de factibilidad de las obras, el Comité Técnico Local elevará ante el Comité Operativo la revisión del proyecto y emisión de aprobación o no de su continuidad, teniendo en cuenta los resultados de dicho estudio de factibilidad.

- Posteriormente, se llevará a cabo una reunión comunitaria con los delegados del “núcleo veredal”, y coordinada por el Comité Técnico Local, en donde se expondrán las obras a ejecutar de acuerdo al resultado de los estudios de factibilidad realizados y aprobados por las instancias de coordinación de la ART. En esta reunión, se propondrán diseños de obra de acuerdo con las expectativas de la comunidad, sus usos y costumbres, etc. Los resultados de la reunión serán la base para la estructuración de los proyectos aprobados por el Comité Operativo.

A continuación se presenta el procedimiento de la etapa de aprobación:

Gráfico No. 3. Flujograma etapa de aprobación.



Fuente: Elaboración propia.

8.5 Estructuración de proyectos

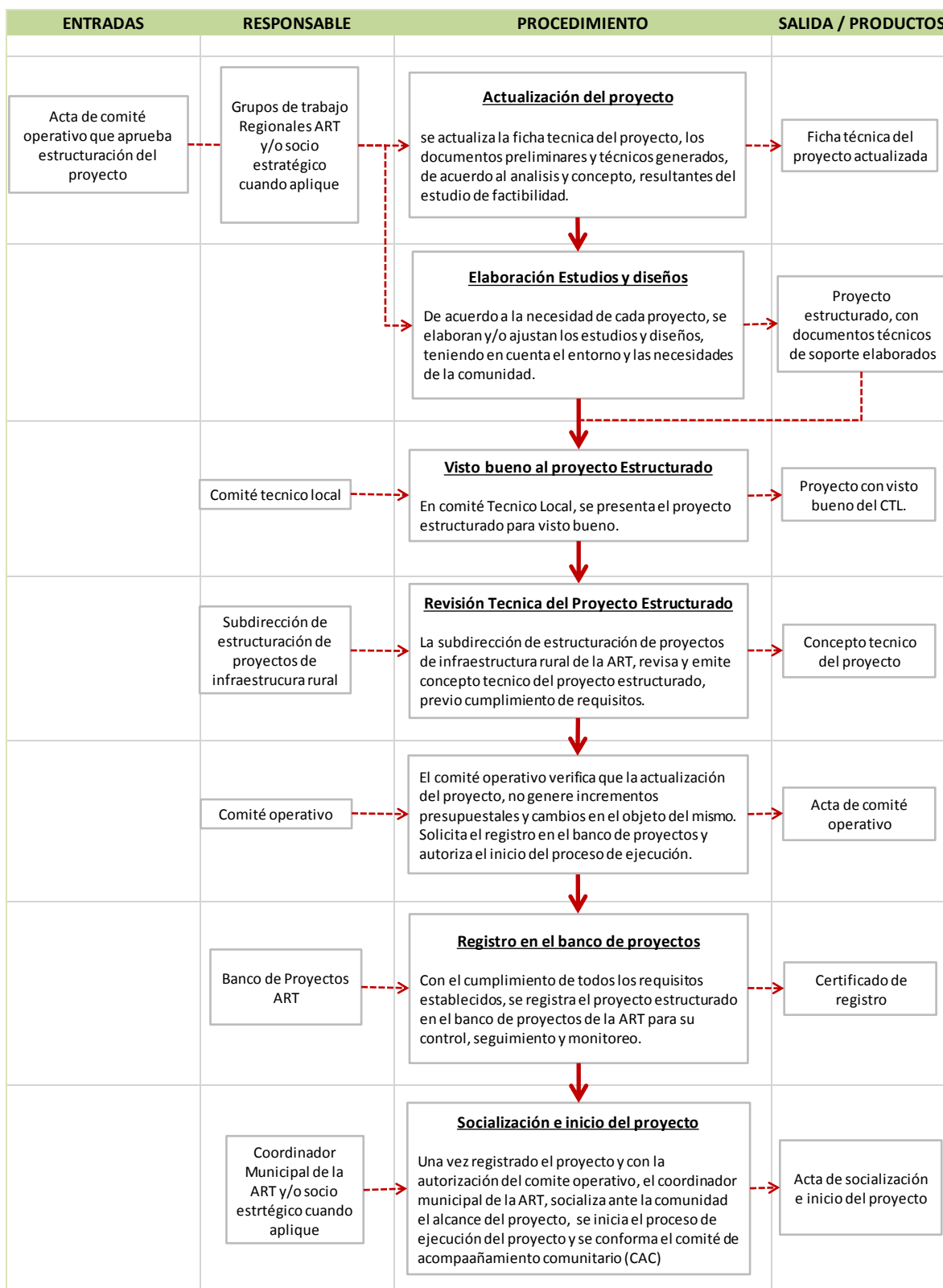
Los proyectos aprobados por el Comité Operativo, previa revisión de los estudios de factibilidad y concertados por las comunidades, serán estructurados por el socio estratégico y/o por el personal técnico de la ART en región, según sea el modelo de operación seleccionado para el proyecto. Para ello se deberá actualizar la información preliminar del proyecto y elaborar los estudios y diseños necesarios para su ejecución. Una vez se cuente con todos los documentos técnicos de soporte, se presentarán ante el Comité Técnico Local, quien dará visto bueno e informará al Comité Operativo sobre la actualización realizada, en todo caso, será el Comité Operativo quien autorice la socialización e inicio de ejecución del proyecto estructurado.

La etapa de estructuración de proyectos requiere de la realización de las siguientes actividades:

- Como primera medida, se actualizará la ficha del proyecto junto con los documentos técnicos y preliminares que la soportan, de acuerdo al alcance y concepto resultantes del estudio de factibilidad de la obra.
- Elaboración o ajuste de los estudios y diseños necesarios para la ejecución de los proyectos, de acuerdo a las condiciones reales de entorno, usos y costumbres de las comunidades. Los documentos técnicos de soporte precisarán, entre otros elementos, el tipo de mano de obra requerida, con el fin de determinar el personal de la comunidad a convocar posteriormente para el desarrollo de las actividades específicas.
- El Comité Técnico Local revisará el proyecto estructurado y dará visto bueno a los documentos técnicos de soporte, en esta instancia el proyecto deberá contar con todos los permisos, licencias, documentación técnica, actas de las reuniones y talleres comunitarios y demás elementos que se establezcan en el Anexo No. 3, para la formulación de proyectos.
- Con el visto bueno del Comité Técnico Local, será presentado nuevamente con carácter informativo al Comité Operativo, quien verificará que su actualización no genere incrementos presupuestales o cambios en el objeto del mismo, se aprueba el inicio de ejecución, previa revisión técnica por parte de la Subdirección de Proyectos de Infraestructura Rural. Entre la documentación anexa del proyecto se presentarán los estudios, planos de diseño, presupuesto detallado, certificados, permisos, etc. a que haya lugar.
- Con la autorización del Comité Operativo, el Gestor Municipal o profesional que designe la Coordinación Regional de la ART, socializará el alcance del proyecto a la comunidad beneficiada, se iniciará el proceso de ejecución del proyecto, se conformará el Comité de Acompañamiento Comunitario y se registrará en el banco de proyectos para el respectivo seguimiento.

En el siguiente flujograma se presenta el procedimiento de la etapa de estructuración:

Gráfico No. 4. Flujograma etapa de estructuración.



Fuente: Elaboración propia.

8.6 Ejecución de Proyectos

El proyecto se entenderá por iniciado con la firma del acta de socialización e inicio, previa autorización por parte del Comité Operativo. El asociado, cooperante o entidad territorial, según sea el caso, adelantará los procesos de selección y contratación necesarios, respetando los lineamientos, cronogramas, presupuestos y actividades validadas por la ART, y facilitarán el desarrollo de los espacios de seguimiento a la ejecución y participación comunitaria, tales como los Comités Técnicos Locales y los Comités de Acompañamiento Comunitario.

En esta fase se desarrollarán las siguientes actividades:

- Los miembros del Comité Técnico Local deberán realizar una jornada de planificación y elaboración de cronogramas que permitan la implementación de las actividades establecidas para el proyecto, de manera secuencial y oportuna.
- Los miembros del Comité de Acompañamiento Comunitario deberán identificar en primera instancia, los elementos y acciones fundamentales para lograr el fortalecimiento comunitario y acompañamiento técnico. Para lo cual se desarrollará una metodología de acuerdo a los lineamientos definidos en el presente manual en concertación con las comunidades directamente beneficiadas con el proyecto.
- Una vez se haya establecido el cronograma, se procederá a realizar la convocatoria a la comunidad para selección de mano de obra calificada y no calificada, de dicho proceso resultará un listado del personal potencialmente elegible, que seguidamente será depurado teniendo en cuenta los criterios básicos de selección y contratación. Para el buen desarrollo de esta etapa se deberán tener en cuenta, entre otros aspectos, procesos con enfoque de género y enfoque diferencial, a efectos de vincular a las mujeres, población afrodescendiente, indígena, etc.
- El asociado, cooperante o entidad territorial, según sea el caso, informará al Comité Técnico Local el inicio de contratación del personal requerido. Esta contratación involucra la contraprestación de honorarios o salarios para el desarrollo de trabajo mancomunado y solidario, garantizando el fortalecimiento del tejido social comunitario a través de la ejecución de obras en donde todos participan y obtienen beneficios. Para ello se podrá incluir dentro de los costos del proyecto, los servicios de apoyo técnico y contable, para acompañar a la organización comunitaria involucrada en el proceso, en la ejecución de la obra y la administración de los recursos del proyecto.

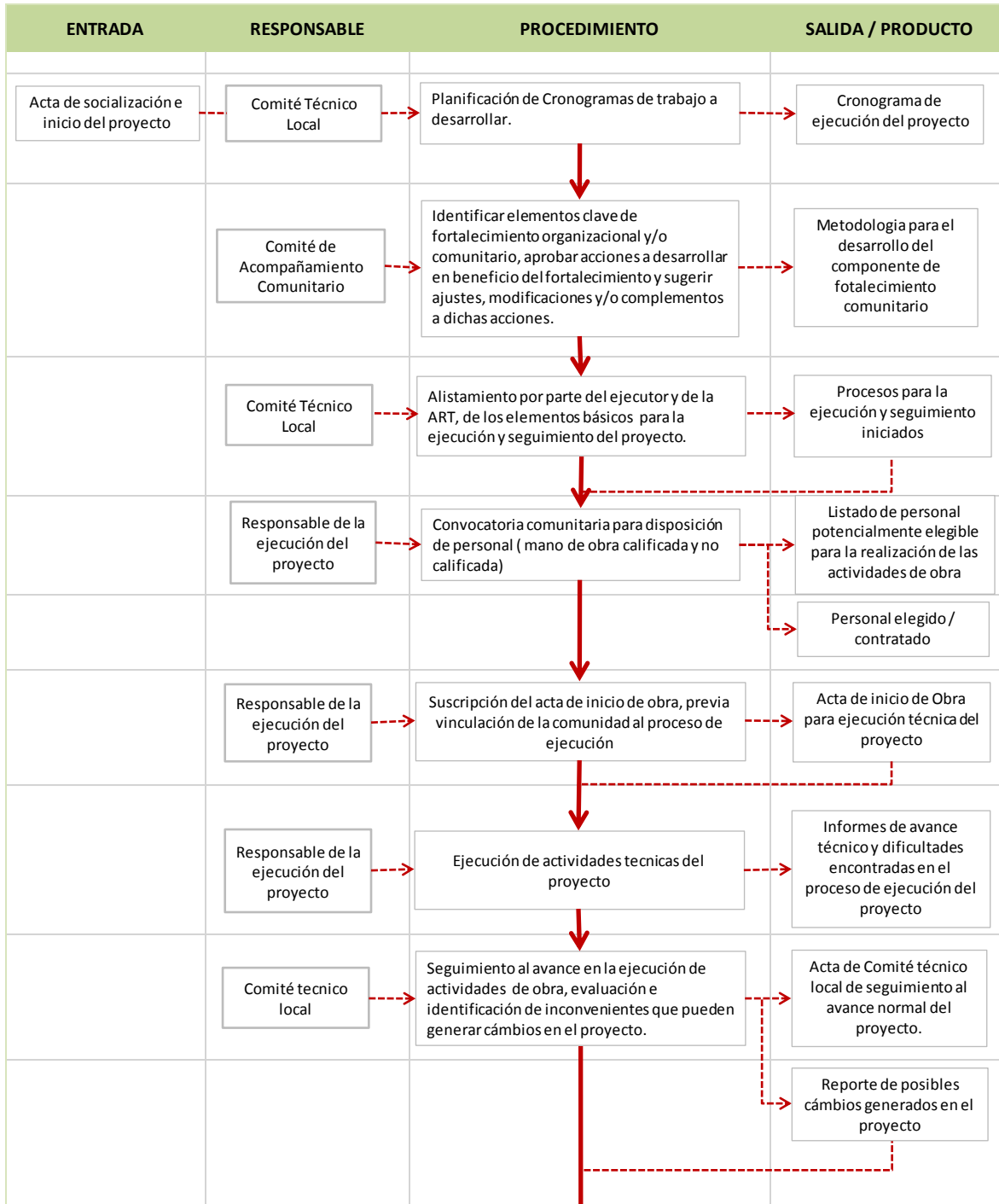
Los contratos a suscribir deberán ceñirse a los cronogramas establecidos para la ejecución de los mismos e implican el cubrimiento pleno de las obligaciones laborales y de seguridad social a favor de quienes desempeñen la labor.

- El asociado, el cooperante o la entidad territorial, según sea el caso, desarrollarán cursos y capacitaciones para el personal vinculado, bajo la modalidad de mano de obra no calificada de manera tal que se garantice la calidad en las actividades de obra a ejecutar, se fortalezcan las capacidades técnicas de las comunidades, y se impulse el empleo formal y la economía sostenible de las regiones.
- Una vez vinculado el personal calificado y no calificado, se procede a suscribir acta de inicio de obra y desarrollar, de manera inmediata, las actividades de acuerdo al cronograma aprobado por el Comité Técnico Local, quien será el encargado de hacer el seguimiento al avance de obra, así como de la identificación, evaluación de inconvenientes que pueden generar cambios en el proyecto y la proposición de alternativas de solución a los mismos.
- En el proceso constructivo y desarrollo de las actividades contempladas en el proyecto podrán presentarse cambios a las condiciones inicialmente planteadas, para lo cual, el Comité Técnico Local, en cumplimiento de sus funciones revisará dichos cambios, sin embargo, cuando los sucesos presentados en obra no estén dentro del alcance decisorio o de las funciones del Comité Técnico Local, se dará traslado al Comité Operativo, que a su vez revisará las nuevas condiciones, evaluará su alcance y aprobará o desaprobará las modificaciones planteadas.

En todo caso el responsable de la fase de ejecución (asociado, cooperante, entidad territorial u organización comunitaria), sustentará técnicamente, en el marco del Comité Técnico Local, los ajustes requeridos para la terminación exitosa del proyecto.

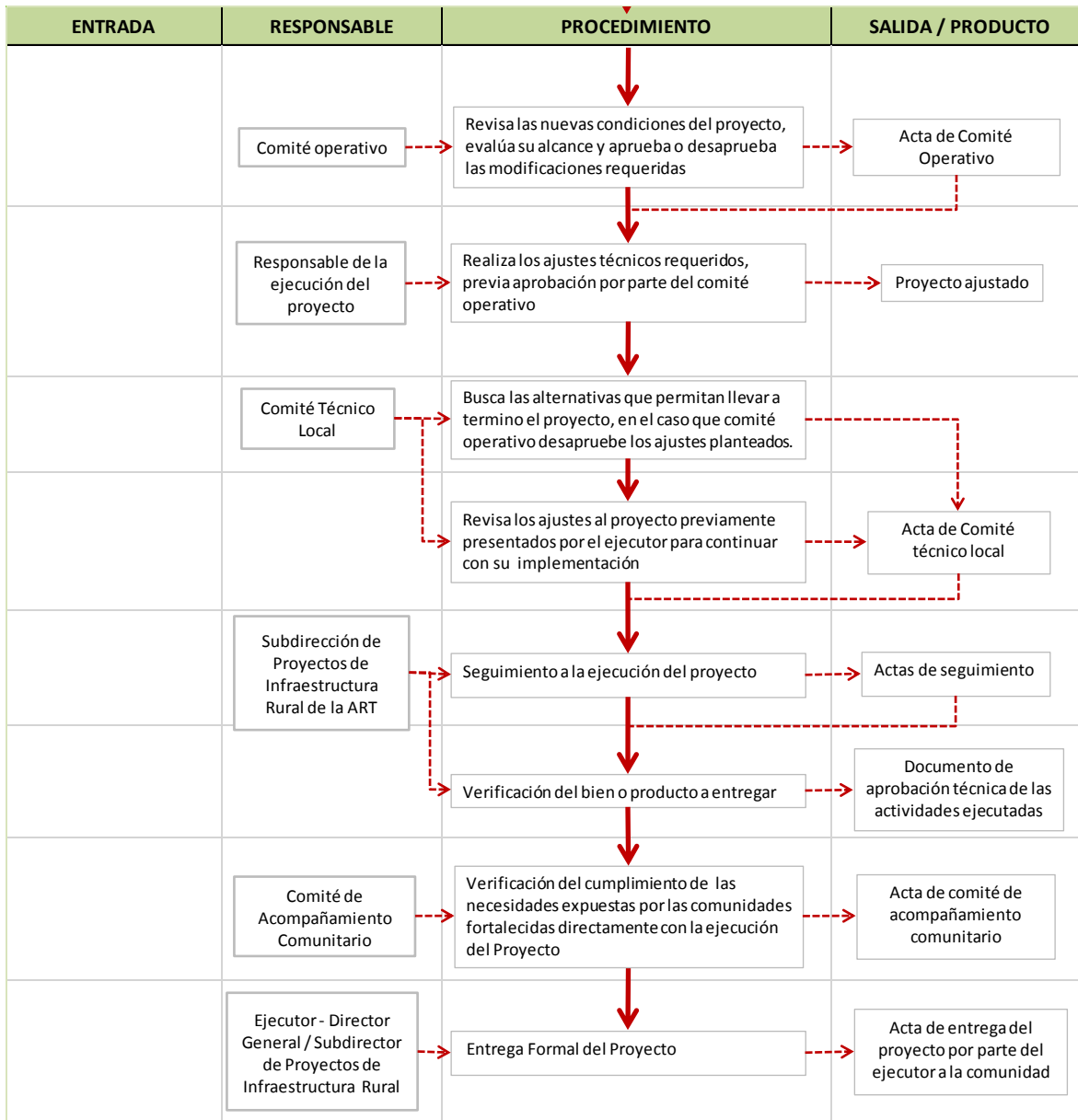
- La Subdirección de Proyectos de Infraestructura Rural de la ART, podrá realizar seguimiento técnico a la ejecución del proyecto cada vez que considere pertinente, de la misma manera los miembros del Comité Técnico Local verificarán, de manera previa, el cumplimiento de los proyectos a entregar a la comunidad por parte del ejecutor.
- De manera simultánea a la actividad anterior, el Comité de Acompañamiento Comunitario verificará el cumplimiento de los compromisos suscritos entre las partes para desarrollar el componente de fortalecimiento comunitario.
- Una vez verificado el cumplimiento de compromisos y aprobado por parte del Comité Técnico Local la ejecución técnica del proyecto, se procede a efectuar acta de entrega del proyecto a la comunidad y a la entidad territorial con jurisdicción en el lugar, de lo cual se dejará constancia escrita en acta, de acuerdo al Anexo No. 6 – Acta de entrega y recibo del proyecto.

Gráfico No 5. Flujograma etapa de ejecución.



Fuente: Elaboración propia.

Gráfico No. 6. Continuación flujograma etapa de ejecución.



Fuente: Elaboración propia.

8.7 Terminación de proyectos

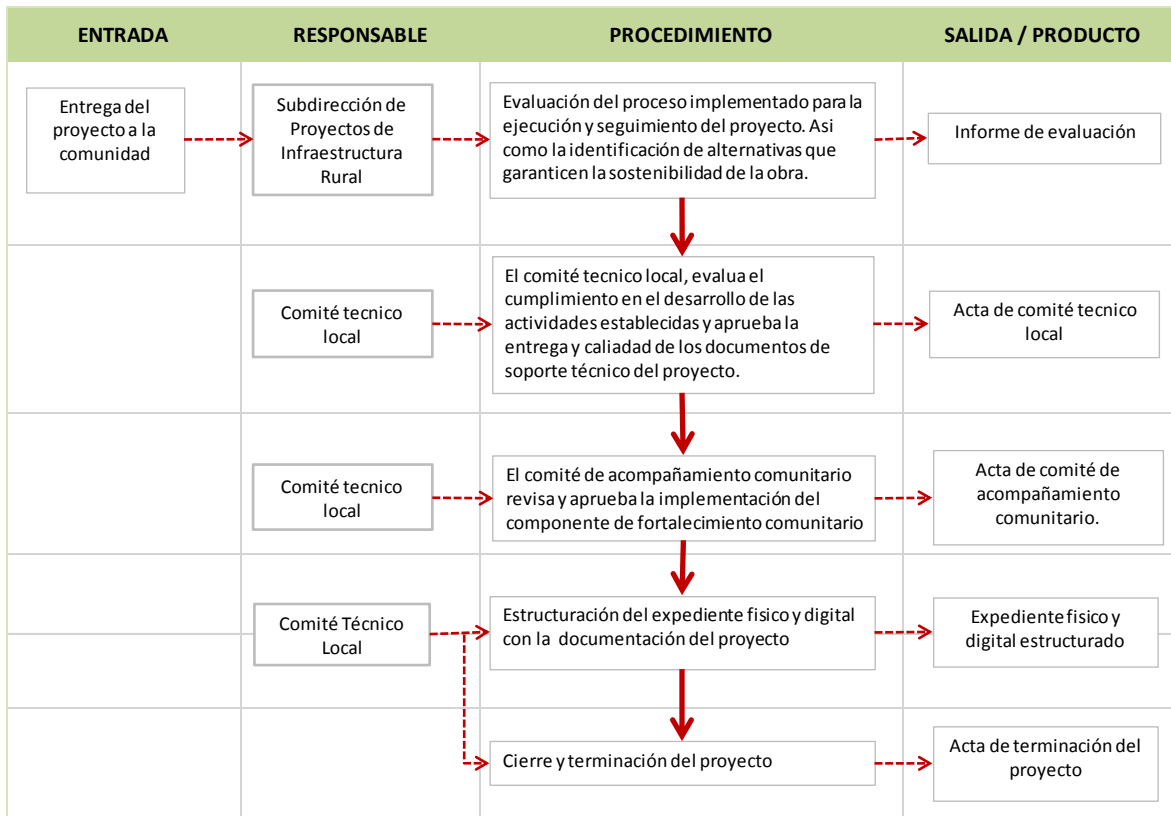
Con la culminación de la fase de ejecución se lleva a cabo el desarrollo de las actividades de la fase de terminación, la cual consiste en la evaluación del proceso de ejecución y seguimiento del proyecto, se verifican los resultados obtenidos y el impacto generado por los proyectos en los territorios intervenidos.

A continuación se describen las actividades a desarrollar en la etapa de terminación:

- Posteriormente a la entrega formal del proyecto a la comunidad por parte del ejecutor, la Subdirección de Proyectos de Infraestructura Rural de la ART evaluará el proceso desarrollado, teniendo en cuenta el cumplimiento de lineamientos determinados para la implementación de la estrategia. El resultado de la evaluación se tendrá en cuenta en la revisión que deberán hacer los Comités Técnico Local y de Acompañamiento Comunitario, tanto de los resultados técnicos como del fortalecimiento comunitario.
- El Comité Técnico Local evaluará el cumplimiento en la ejecución técnica de las actividades de obra establecidas y aprueba la entrega y calidad de los documentos que soportan el proyecto.
- El Comité de Acompañamiento Comunitario revisa y aprueba los resultados de la implementación del componente de fortalecimiento comunitario y los documentos que lo soportan.
- Una vez verificado el cumplimiento de las actividades y requisitos establecidos para la ejecución de los proyectos, el Comité Técnico Local estructurará expedientes físicos y digitales con la documentación exigida para cada uno de ellos.
- La estructuración de los expedientes garantizará la verificación del proceso de ejecución de los proyectos, razón por la cual se constituye en el requisito fundamental para proceder a efectuar el cierre del proceso y la firma del acta del Comité Técnico Local donde se aprueba y acuerda la terminación del proyecto.

En el siguiente flujo grama se presenta el procedimiento de la etapa de terminación:

Gráfico No 7. Flujograma etapa de terminación.



Fuente: Elaboración propia

9. SEGUIMIENTO

La fase de seguimiento garantiza el cumplimiento oportuno de las acciones planteadas y programadas para implementación de la estrategia. En ese sentido, deberá realizarse de forma permanente, durante la implementación de cada una de las fases definidas en la ruta operativa, con el fin de constituir un mecanismo de formación útil, que permitirá el análisis autocrítico y la mejora de los procesos organizativos y participativos, para así obtener resultados óptimos y experiencias cada vez más exitosas.

Así las cosas, los actores involucrados en el proceso de implementación de la estrategia PIC desarrollarán capacidades que permitan generar oportunidades de mejora, anticipar problemas e incentivar competencias en los grupos de trabajo nacionales y regionales dispuestos para la implementación. De la misma manera propiciarán los medios y recursos necesarios para desarrollar un trabajo integrado y coordinado con las demás estrategias definidas por las distintas entidades que puedan aportar al proceso.

9.1 Seguimiento de la ART

La ART hará seguimiento permanente a la ejecución de los proyectos a través de la supervisión efectuada por los grupos de trabajo regionales, profesionales de apoyo y a través de interventores cuando se disponga y aplique, quienes revisarán que los ejecutores entreguen los bienes y/o servicios con la calidad técnica y oportunidad exigidas. El seguimiento se realizará también mediante las instancias de coordinación definidas en presente manual operativo, y para garantizar el control detallado de las inversiones y ejecución de los proyectos, el Comité Técnico Local será la instancia para realizar la supervisión y seguimiento técnico a los proyectos, sus miembros deberán reunirse periódicamente y todas las sesiones deben generar y conservar actas de reunión firmadas por los participantes.

La ART, cuando aplique, contará con una interventoría que garantice la calidad técnica en todas las obras a ejecutar, para ello buscará que las firmas interventoras cubran regiones amplias, de acuerdo a la zonificación definida para la estrategia PIC. De la misma manera se buscarán alianzas estratégicas con las alcaldías, gobernaciones y otras entidades cooperantes, que tengan la capacidad técnica y financiera para ejecutar la interventoría de las obras que lo requieran.

La Dirección de Ejecución y Evaluación de Proyectos de la ART, a través de la Subdirección de Seguimiento y Evaluación, apoyará el seguimiento de acuerdo a los lineamientos definidos para la implementación de la estrategia PIC y hará evaluación constante de la ejecución de manera coordinada con las direcciones y/o subdirecciones de la ART, de acuerdo a las funciones establecidas en el Decreto 2366 de 2015, modificado por el Decreto 2096 de 2016.

La supervisión de los proyectos se ejercerá a través de los grupos de trabajo regionales de la ART y el seguimiento de la estrategia a nivel central la asumirá la Dirección de Estructuración de Proyectos de la ART, a través de la Subdirección de Proyectos de Infraestructura Rural, así como por la supervisión de los contratos y convenios que se suscriban para la implementación de la estrategia PIC. La designación del supervisor le corresponde al ordenador del gasto de la ART y se establecerá por el medio más expedito donde se señalen las normas legales aplicables y algunas orientaciones acerca de las actividades de la supervisión.

Para realizar el seguimiento al proceso de implementación de la estrategia PIC, la persona designada por la ART efectuará, entre otras, las siguientes acciones:

- Orientar técnica y financieramente la ejecución de la estrategia PIC para lo cual deberá proponer o ajustar lineamientos que estén articulados a la misión de la ART y el propósito principal de la citada estrategia.
- Presentar los estudios y/o documentos técnicos para la vinculación de organizaciones ejecutoras de la estrategia PIC.
- Orientar al equipo técnico de la ART y ejecutores de la estrategia PIC sobre el desarrollo de las actividades establecidas en el plan operativo general de la estrategia y los planes operativos de los contratos o convenios que se suscriban, para lo cual deberá promover, convocar y desarrollar los diferentes espacios y mecanismos de integración, comunicación y toma de decisiones.
- Programar y realizar reuniones de socialización de avances y resultados de los proyectos así como de la estrategia PIC en todos los niveles de coordinación establecidos en la misma.
- Garantizar la implementación de las medidas correctivas derivadas del resultado de las acciones de control practicadas por la supervisión y organismos de control internos y externos.
- Desarrollar un mecanismo para el seguimiento y evaluación a la ejecución de los proyectos y la estrategia PIC, articulado a los indicadores establecidos en cumplimiento de la misión institucional.
- Presentar informes de ejecución de la estrategia PIC al Comité Operativo y a organismos de control internos y externos que los requieran.

9.2 Seguimiento de los Socios Estratégicos (Asociado, Cooperantes, Entidad Territorial u Organizaciones Comunitarias)

Quien ejecute los proyectos, de acuerdo al modelo de ejecución seleccionado por la ART, deberá realizar un seguimiento técnico preciso a la implementación de

cada proyecto. Para esto deberá contar con personal idóneo y permanente en el área, durante todo el proceso de ejecución de la obra.

De la misma manera, desempeñará el rol de supervisor de las organizaciones comunitarias vinculadas al proceso de ejecución de los proyectos, con el fin de garantizar que tanto la mano de obra sea contratada de manera adecuada como los materiales e insumos adquiridos sean los que se requieren en virtud de las características técnicas de las obras, y que se cumpla con los lineamientos de seguridad necesarios.

Como soporte de la labor, deberá presentar a los Comités Operativo, Técnico Local y de Acompañamiento Comunitario, informes periódicos de la ejecución realizada.

Los socios estratégicos seleccionados para la ejecución de los proyectos efectuarán, entre otras, las siguientes acciones:

- Elaborar el plan operativo del contrato y/o convenio a que haya lugar y presentarlo al supervisor y al Comité Operativo para efectos de aprobación y seguimiento.
- Suscribir las actas e informes de ejecución y avance del contrato y/o convenio a que haya lugar, en la forma indicada por el supervisor de la ART.
- En caso de cualquier novedad o anomalía, reportar la situación de forma inmediata al supervisor de la ART y al Comité Operativo.
- Garantizar la ejecución de los proyectos conforme a lo dispuesto por la ART, el presente manual y sus documentos anexos.
- Mantener informado al Comité Operativo y al Comité Técnico Local acerca de la ejecución de los cronogramas, actividades, presupuesto y cumplimiento de metas de los proyectos aprobados y entregados para su ejecución.
- Presentar al Comité Operativo y al Comité Técnico Local para estudio y aprobación, los ajustes técnicos y presupuestales que considere pertinentes para la ejecución y desarrollo de los proyectos, debidamente justificados y soportados.
- Propiciar la participación de la comunidad en la ejecución de los proyectos, mediante el desarrollo de Comités de Acompañamiento Comunitario.
- Realizar las actividades de control social, para efectos de participación y acompañamiento comunitario en la ejecución de los proyectos.

- Capacitar, fortalecer a las organizaciones locales, apoyar la ejecución de las obras y realizar seguimiento y monitoreo constante.
- Mantener toda la información técnica, administrativa, legal y financiera de cada uno de los proyectos, la cual se deberá llevar en archivo físico, digital y en el sistema de información que para el efecto disponga la ART, que muestren el desarrollo y los avances de los proyectos.
- Elaborar y remitir a la ART o supervisor, dentro de los diez (10) primeros días del mes siguiente a la ejecución de las actividades, informes de ejecución técnica y financiera en el que señale de forma detallada el avance de los proyectos.

9.3 Seguimiento y Control Comunitario

Dado que la meta de la estrategia es construir confianza entre la comunidad y el Estado, el seguimiento que ejerza la comunidad sobre los proyectos será determinante para el logro de la meta de la estrategia. Para esto se crea el Comité de Acompañamiento Comunitario cuyos delegados serán escogidos por las comunidades en el evento de socialización e inicio de los proyectos priorizados para el “núcleo veredal”. Los organismos de control (contralorías, procuradurías, etc.) y otras instituciones como la Defensoría del Pueblo y las personerías municipales también podrán jugar un rol determinante en el fortalecimiento de la institucionalidad con sustento en los principios constitucionales.

10. MANEJO DE LA INFORMACIÓN

Para facilitar el seguimiento a la implementación de la estrategia PIC, quien ejecute los proyectos, con el apoyo de los Coordinadores Regionales de la ART, en el marco del Comité Técnico Local, estructurarán expedientes físicos y digitales por cada “núcleo veredal”, los cuales contendrán la información y documentos que den cuenta del proceso de ejecución, así como de las actividades de seguimiento realizadas para cada proyecto ejecutado en el núcleo, de acuerdo a los lineamientos definidos para la estrategia PIC y la oficina de gestión documental de la ART.

Los expedientes deberán estructurarse de acuerdo al contenido mínimo descrito en la siguiente tabla:

Tabla No 6. Contenido mínimo de los expedientes estructurados.

FASE	PROCEDIMIENTO DE OPERACIÓN Y SUPERVISIÓN	DOCUMENTO SOPORTE	
PRIORIZACIÓN DEL PROYECTO			
1	<i>Taller Participativo donde se priorizó el proyecto con la comunidad</i>	Acta del taller de identificación y priorización del proyecto	
		Acta de reunión de priorización del proyecto con la comunidad étnica.	
APROBACIÓN DEL PROYECTO			
Pre diseño del proyecto			
2	<i>Perfil del Proyecto</i>	Ficha técnica con el pre diseño del proyecto	
		Documentos soportes y requisitos mínimos	
	Validación del proyecto		
	<i>Revisión y visto bueno del pre diseño del proyecto</i>	Verificación del cumplimiento de requisitos mínimos	
		Acta de Comité técnico local donde se registra la validación del Pre diseño del proyecto	
Factibilidad del proyecto			
<i>Verificación de los determinantes de seguridad y accesibilidad, ambientales, técnicos, normativos y financieros</i>	Estudio de factibilidad		
	Acta de Comité técnico local, mediante la cual se da visto bueno al estudio de factibilidad		
Aprobación del proyecto			

	<i>Revisión del proyecto y emisión de aprobación o no aprobación de su continuidad, teniendo en cuenta los resultados del estudio de factibilidad.</i>	Acta de Comité Operativo donde aprueba la continuidad y estructuración del proyecto
	ESTRUCTURACIÓN DEL PROYECTO	
	<i>Actualización del proyecto</i>	Ficha técnica del proyecto actualizada firmada por responsable del ajuste, visto bueno del coordinador regional y/o municipal de la ART, con documentos preliminares y técnicos generados, de acuerdo al análisis y concepto, resultantes del estudio de factibilidad.
	<i>Elaboración de Estudios y Diseños</i>	Soportes técnicos: Estudios y diseños, análisis financieros, ambientales y legales necesarios para ejecutar el proyecto, Cronograma, plan de inversión, etc.
3	<i>Visto bueno del proyecto estructurado</i>	Acta de comité técnico local, donde se emite visto bueno del proyecto estructurado
	<i>Revisión técnica del proyecto estructurado</i>	Concepto técnico emitido por la Subdirección de Proyectos de Infraestructura Rural
	<i>Autorización del inicio del proceso de ejecución.</i>	Acta de Comité Operativo, donde se autoriza el inicio de ejecución del proyecto y se solicita el registro en el banco de proyectos de la ART.
	<i>Registro en el Banco de Proyectos</i>	Certificado de Registro en el banco de Proyectos
	<i>Socialización e inicio del proyecto</i>	Acta de reunión comunitaria, donde se socializa y da inicio al proceso de ejecución del proyecto.
	<i>Conformación del comité de acompañamiento comunitario</i>	
	EJECUCIÓN DEL PROYECTO	
	Planificación metodología de trabajo a implementar	Acta de Comité técnico local, donde se establece el cronograma de ejecución del proyecto
4	Identificación de las acciones de fortalecimiento y acompañamiento comunitario.	Acta de comité de acompañamiento comunitario Metodología para el desarrollo del componente de fortalecimiento y acompañamiento comunitario
	Alistamiento por parte del ejecutor y de la ART, de los elementos básicos para la	Documento soporte de convocatoria comunitaria para disposición de personal (mano de obra calificada y no calificada),

ejecución y seguimiento del proyecto.	realizada
	Listado de personal potencialmente elegible para la realización de las actividades de obra
	Soporte del personal elegido y contratado
Inicio de obra, previa vinculación de la comunidad al proceso de ejecución	Acta de inicio de Obra para ejecución técnica del proyecto.
Ejecución de actividades técnicas del proyecto	Informes de avance técnico del proceso de ejecución del proyecto
<i>Otras acciones realizadas</i>	Comunicaciones a través de las cuales se realizan consultas, observaciones y requerimientos entre otros aspectos para la ejecución de los proyectos
<i>Comités técnicos Locales</i>	Mínimo 2 actas de comité al mes
<i>Garantías</i>	Pólizas, licencias, permisos y demás a los que haya lugar
<i>Componente de Fortalecimiento y acompañamiento comunitario comités de acompañamiento comunitario</i>	Plan de fortalecimiento organizacional o comunitario.
	Mínimo 2 Actas de comité al mes
Seguimiento al avance en la ejecución de actividades de obra, evaluación e identificación de inconvenientes que pueden generar cambios en el proyecto.	Acta de Comité técnico local de seguimiento al avance normal del proyecto. Reporte de posibles cambios generados en el proyecto
	Actas de visitas técnicas realizadas
Revisión de posibles ajustes al proyecto	Acta de Comité Operativo, donde se aprueba o desaprueba las modificaciones planteadas.
Ajuste excepcional del proyecto	Documentos técnicos de soporte ajustados, previa aprobación del comité operativo
Seguimiento a la ejecución del proyecto	Actas de visita técnica, comité técnico local, comité de acompañamiento comunitario y comité operativo, donde se soporta el seguimiento permanente realizado a la ejecución del proyecto.
Verificación del bien o producto a entregar	
Verificación del cumplimiento de las acciones planteadas para el fortalecimiento y acompañamiento comunitario	Acta de comité de acompañamiento comunitario, donde se aprueba el proceso de fortalecimiento implementado.
Entrega Formal del Proyecto	Acta de entrega y recibo del proyecto

TERMINACIÓN DEL PROYECTO						
	<table border="1"> <tr> <td>Evaluación de resultados obtenidos por el proceso de ejecución implementado</td> <td>Informe de evaluación emitido por la Subdirección de Proyectos de Infraestructura Rural</td> </tr> <tr> <td rowspan="2">Verificación del cumplimiento de las actividades técnicas y de fortalecimiento comunitario, establecidas para el desarrollo del proyecto.</td> <td>Acta de comité técnico local, donde se evalúa el cumplimiento y calidad de los productos finales del proceso de ejecución</td> </tr> <tr> <td>Acta de comité de acompañamiento comunitario</td> </tr> </table>	Evaluación de resultados obtenidos por el proceso de ejecución implementado	Informe de evaluación emitido por la Subdirección de Proyectos de Infraestructura Rural	Verificación del cumplimiento de las actividades técnicas y de fortalecimiento comunitario, establecidas para el desarrollo del proyecto.	Acta de comité técnico local, donde se evalúa el cumplimiento y calidad de los productos finales del proceso de ejecución	Acta de comité de acompañamiento comunitario
Evaluación de resultados obtenidos por el proceso de ejecución implementado	Informe de evaluación emitido por la Subdirección de Proyectos de Infraestructura Rural					
Verificación del cumplimiento de las actividades técnicas y de fortalecimiento comunitario, establecidas para el desarrollo del proyecto.	Acta de comité técnico local, donde se evalúa el cumplimiento y calidad de los productos finales del proceso de ejecución					
	Acta de comité de acompañamiento comunitario					
5	<table border="1"> <tr> <td>Estructuración de expediente</td> <td>Carpeta donde se consolide los documentos técnicos de soportes del proceso de ejecución y supervisión o seguimiento en físico y digital, Informe final técnico y financiero, registro fotográfico antes-durante y final del proyecto, Planos RECORD a escala debidamente firmados, estudios técnicos realizados, presupuestos, cronogramas, especificaciones técnicas y manual de mantenimiento y sostenibilidad de la obra, plan de fortalecimiento organizacional o comunitario.</td> </tr> </table>	Estructuración de expediente	Carpeta donde se consolide los documentos técnicos de soportes del proceso de ejecución y supervisión o seguimiento en físico y digital, Informe final técnico y financiero, registro fotográfico antes-durante y final del proyecto, Planos RECORD a escala debidamente firmados, estudios técnicos realizados, presupuestos, cronogramas, especificaciones técnicas y manual de mantenimiento y sostenibilidad de la obra, plan de fortalecimiento organizacional o comunitario.			
Estructuración de expediente	Carpeta donde se consolide los documentos técnicos de soportes del proceso de ejecución y supervisión o seguimiento en físico y digital, Informe final técnico y financiero, registro fotográfico antes-durante y final del proyecto, Planos RECORD a escala debidamente firmados, estudios técnicos realizados, presupuestos, cronogramas, especificaciones técnicas y manual de mantenimiento y sostenibilidad de la obra, plan de fortalecimiento organizacional o comunitario.					

Fuente: Elaboración propia

Cada documento de soporte deberá incorporarse en el expediente, de manera cronológica y sin que se genere duplicidad documental, para ello es pertinente incorporar los documentos de manera oportuna, una vez se haya formalizado cada actividad y fase del proceso.