

**INFORME FINAL**  
**SUBSECRETARÍA DE PARQUES Y CIUDADELAS EDUCATIVAS**



**Diciembre, 2015**

## Tabla de Contenidos

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>5</b>
<b>PARTE I ANTECEDENTES</b> .....	<b>6</b>
<b>1. POR QUÉ LOS PARQUES EDUCATIVOS</b> .....	<b>6</b>
<b>1.1 Las dinámicas del concurso público: soñando un parque educativo</b> .....	<b>8</b>
<b>2. CIUDADELAS EDUCATIVAS: ¿Qué encontramos?</b> .....	<b>11</b>
<b>2.1 Aprendizajes frente a su puesta en marcha:</b> .....	<b>11</b>
<b>2.2 Aprendizajes frente a su modelo de funcionamiento:</b> .....	<b>13</b>
<b>3. DEL SUEÑO AL DISEÑO Y A LA CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO</b> .....	<b>14</b>
<b>3.1 Diseño de la estructura organizacional</b> .....	<b>15</b>
<b>3.2 Diseño del modelo financiero</b> .....	<b>25</b>
<b>3.3 Diseño del modelo educativo</b> .....	<b>26</b>
<b>PARTE II: CÓMO FUNCIONA LA RED DE PARQUES Y CIUDADELAS</b> .....	<b>29</b>
<b>1. Sostenibilidad institucional y política</b> .....	<b>30</b>
<b>1.1 Estructura de la Subsecretaría de Parques y Ciudadelas Educativas</b> .....	<b>33</b>
Imagen 2: Estructura de la Subsecretaría de Parques y Ciudadelas Educativas .....	<b>34</b>
<b>1.2 Estructura del equipo local de un parque educativo</b> .....	<b>39</b>
Imagen 3: Estructura de un equipo local promedio de un parque educativo. ....	<b>40</b>
<b>2. Sostenibilidad educativa: lo que sucede en un parque educativo</b> .....	<b>44</b>
Imagen 4: las siete líneas de la propuesta educativa de la red de parques y ciudadelas educativas .....	<b>46</b>
<b>2.1 Metodología para concertar la programación educativa de un municipio</b> .....	<b>46</b>
<b>2.2 Programación institucional: algunos programas destacados</b> .....	<b>48</b>
<b>2.3 Análisis de resultados cuantitativos y cualitativos</b> .....	<b>58</b>
Tabla 1: Resumen de la ocupación de los parques educativos y número de visitas recibidas..	<b>59</b>
Gráfica 1: Sumatoria de las horas de ocupación total por mes en todos los parques educativos .....	<b>60</b>
Gráficas 2 y 3: horas de ocupación promedio por mes en cada parque educativo y horas de ocupación promedio por día. ....	<b>61</b>
Gráficas 4 y 5. Promedio horas de ocupación subregión Magdalena Medio y el Nordeste ....	<b>62</b>
Gráficas 6 y 7. Promedio horas de ocupación subregión Occidente y Norte .....	<b>63</b>
Gráficas 8 y 9. Promedio horas de ocupación subregión Urabá y Valle de Aburrá .....	<b>63</b>
Gráficas 10 y 11. Promedio horas de ocupación subregiones Suroeste y Oriente.....	<b>63</b>
Gráfica 12. Promedio horas de ocupación por municipio con parque educativo operando ....	<b>64</b>
Gráfica 13. Sumatoria de participaciones (visitas) cada mes en la totalidad de parques educativos .....	<b>65</b>
Gráfica 14. Sumatoria de participaciones (visitas) promedio cada día en un parque educativo .....	<b>65</b>
Gráfica 15. Porcentaje de participación por tipo de población.....	<b>66</b>
Gráfica 16. Promedio de participación por tipo de población (octubre) .....	<b>66</b>

Gráfica 17. Porcentaje de horas por línea de la Programación Educativa en cada mes analizado .....	67
Gráfica 18. Promedio de porcentaje de horas de ocupación por línea de abril a octubre en los Parques operando.....	68
Tabla 2. Detalle de las horas de ocupación de la línea seis. ....	69
Gráfica 19. Porcentaje de horas totales por línea de programación educativa en el mes de octubre .....	69
Tabla 3. Porcentaje de ocupación por tipo de programas .....	70
Gráfica 20. Tendencia en el porcentaje de participación de cada tipo de programación.....	70
Gráfica 21. Porcentaje de participación por tipo de programación .....	70
<b>3. Sostenibilidad social: la movilización social como esencia del proceso .....</b>	<b>72</b>
<b>3.1 Fundamentos metodológicos .....</b>	<b>72</b>
Imagen 5. Componentes de la estrategia de movilización y apropiación social.....	73
<b>3.2 Análisis de resultados cuantitativos y cualitativos .....</b>	<b>77</b>
Gráfica 22. Tendencia de actividades de movilización social .....	77
Gráfica 23. Actividades por tipo de estrategias .....	78
Gráfica 24. Participaciones en las actividades de movilización social en todos los municipios con parque .....	79
<b>3.3 Cultura Parques: una estrategia de apropiación social.....</b>	<b>80</b>
<b>3.4 La Red de Parques y Ciudades una apuesta de integración .....</b>	<b>83</b>
<b>3.5 La red virtual como mecanismo de gestión conjunta <a href="http://www.parqueseducativos.gov.co">www.parqueseducativos.gov.co</a> ..</b>	<b>85</b>
Imagen 6.: Pantallazos de elementos que contiene el portal virtual .....	86
<b>4. Sostenibilidad financiera: la corresponsabilidad como elemento central .....</b>	<b>86</b>
<b>4.1 Acuerdos de corresponsabilidad.....</b>	<b>87</b>
Imagen 7. Procesos de análisis para llegar a las actas de corresponsabilidad .....	88
<b>4.2 Estructura de costos promedio de un parque educativo .....</b>	<b>90</b>
Tabla 5. Costos de referencia para el funcionamiento de un parque educativo en 2016.....	91
<b>4.3 Informe consolidado de costos de cada parque educativo.....</b>	<b>95</b>
Gráfica 25. Porcentaje de participación de cada parte frente a los costos de funcionamiento .	96
Tabla 6. Valor del aportes en dinero y especie por municipio con Parque en funcionamiento (en promedio mensual hasta noviembre).....	97
Gráfica 26. Aporte de cada parte frente a los costos de funcionamiento (promedio de los meses de análisis) .....	98
<b>5. Balance de la gestión de alianzas.....</b>	<b>99</b>
<b>5.1 Alianzas Internacionales .....</b>	<b>99</b>
Tabla 7. Balance de las alianzas internacionales .....	99
Tabla 8. Visitas y participación en convocatorias .....	100
<b>5.2 Alianzas nacionales .....</b>	<b>101</b>
<b>5.3 Alianzas locales y regionales .....</b>	<b>103</b>
<b>6. Análisis del funcionamiento de cada parque educativo .....</b>	<b>104</b>
Imagen 8. Esquema de evaluación del funcionamiento de un parque educativo: indicadores de evaluación por componente.....	105
Imagen 9. Esquema de evaluación del funcionamiento de un parque educativo: funcionamiento de los parques educativos en el mes de octubre de 2015.....	106
<b>7. Análisis de las Ciudades Educativas .....</b>	<b>107</b>

**A continuación se establecen las recomendaciones y retos para consolidar la Red de Parques y Ciudadelas Educativas con base en todo lo analizado en el presente informe. Programación Educativa..... 109**

**Gestión del equipo humano ..... 110**

**Movilización y apropiación social ..... 111**

**Gestión documental ..... 112**

**Obras, dotación y conectividad: ..... 112**

**Sostenibilidad financiera: ..... 112**

**Alianzas: ..... 113**

**Locales: ..... 113**

**Nacionales:..... 113**

**Internacionales:..... 114**

**Ciudadelas Educativas: ..... 115**

**Retos para el monitoreo y evaluación de la Red de Parques y Ciudadelas Educativas: ..... 115**

## INTRODUCCIÓN

El siguiente documento está estructurado en tres partes: la primera brinda un contexto general sobre cómo se concibió el proyecto de parques educativos desde su etapa inicial de convocatoria pública y movilización social en torno a la educación. Hace parte de los antecedentes una descripción del estado en que se encontraron las Ciudadelas, obras con fines educativos y culturales construidas en las dos administraciones anteriores, las cuales fueron un punto de referencia para concebir el modelo de la Red de Parques y Ciudadelas Educativas y su sostenibilidad. Finaliza con algunas de las reflexiones sobre el proceso de diseño del modelo y su evolución en los últimos dos años.

La segunda parte cuenta cómo se estructuró cada componente del proyecto a partir de estas reflexiones y aprendizajes con la puesta en marcha de los primeros parques educativos. Desde las cuatro dimensiones que determinan la sostenibilidad de un parque educativo, se describe en detalle cómo funcionan cada uno de sus componentes y se muestran los logros cuantitativos y cualitativos de los parques educativos en funcionamiento. También se muestran los resultados de los procesos sociales en municipios con parques educativos por abrir dado que, más allá de la obra física, en 2015 se logró que la Red de Parques y Ciudadelas Educativas quedara consolidada en los 90 municipios. En esta sección también se hace un balance de los aliados que se han vinculado a la Red de Parques y Ciudadelas Educativas, considerándolos otro factor importante de su sostenibilidad. Finaliza con una evaluación general del funcionamiento de los parques que llevan más de dos meses de operación, de acuerdo con algunos indicadores cuantitativos que permiten tener una visión integral de su funcionamiento.

En la última parte se establecen algunos retos importantes para 2016, para la próxima administración departamental, los municipios y otras entidades públicas y privadas interesadas en participar de esta gran Red de 90 parques y ciudadelas educativas que dejamos instalada al finalizar la presente administración, “Antioquia la más Educada”.

## PARTE I ANTECEDENTES

### 1. POR QUÉ LOS PARQUES EDUCATIVOS

La principal herramienta para el desarrollo, la transformación social, la lucha contra la inequidad, y la generación de más y mejores oportunidades es la educación. Todos los ciudadanos, independientemente de su situación social, cultural y económica, deben tener acceso en igualdad de condiciones a un sistema educativo de calidad como presupuesto necesario para mejorar su calidad de vida y el desarrollo económico de Antioquia. En este sentido la educación debe entenderse en un sentido amplio que trascienda los muros de las Instituciones Educativas (I.E) y que integre el arte, la cultura, el emprendimiento, la innovación, la ciencia, la tecnología y la formación ciudadana.

Los parques educativos, como parte de la estrategia del Plan de Desarrollo Departamental 2012-2015 “*Educación con Calidad para el Siglo XXI*”, son la materialización de este concepto. Los parques educativos, como lugares públicos y abiertos para el encuentro ciudadano, concentran un gran número de programas educativos formales y alternativos a favor de una educación pública de calidad. Los parques educativos son un instrumento para impulsar la innovación, la creatividad y la flexibilidad en la educación, y un eje de complementariedad y articulación de la oferta educativa existente. Son el símbolo de la modernidad en cada municipio y representan un modelo de desarrollo de capacidades individuales y colectivas a partir de la educación.

Los parques educativos son el eje central de la movilización social en torno a la educación. Esta ha sido su vocación desde el inicio de las convocatorias y es uno de los principios rectores de todo el proceso. Los parques educativos han sido transformadores en el sentido de poner sobre la agenda pública y ciudadana el tema de la educación pública de calidad como una responsabilidad colectiva. Como escenarios que encarnan la educación para la libertad y las oportunidades, son espacios que propician cambios culturales a favor del cuidado de lo público, la cultura de legalidad, la reconciliación, el respeto, la tolerancia y la convivencia pacífica.

Cabe resaltar que la concepción inicial de los parques educativos integran muchas de las innovaciones y aprendizajes de procesos de transformación social en Medellín, desde los Parques Biblioteca, espacios públicos, Cedezos, entre otros, que para muchos antioqueños son un símbolo importante de desarrollo y cambio social. Sin embargo, el diseño y puesta en marcha de los parques educativos en Antioquia presentaron nuevos retos más que geográficos, logísticos y políticos. Primero, implicaron concebir estos nuevos espacios de manera integral, al tener que adaptarlos a múltiples contextos municipales, con diversas culturas, dinámicas sociales, económicas y políticas, las cuales distaron de los equipamientos y servicios de una gran ciudad. Por ello, implicó construir el modelo de manera colectiva con la institucionalidad y las fuerzas vivas de cada municipio, destacando el conocimiento y talento en cada territorio y su capacidad de soñar y propiciar su propio desarrollo. Por esta razón no se arrancó con una concepción fija de todo lo que iba a ser y contener un parque educativo como espacio para la transformación social. Esto se construyó de manera colectiva con los territorios lo cual implicó varios aprendizajes y ajustes en el proceso. Es por esta razón que todo inició con un concurso público que desencadenó un gran proceso de movilización social por la educación.

En este sentido, los parques educativos son la mejor expresión de Antioquia la más Educada. Son la materialización de la transformación social que hemos promovido a través de la educación, entendida en un sentido amplio, más allá del sistema educativo tradicional. Es la educación para transformarnos como ciudadanos, para nuevas formas de relacionarnos y entendernos.

## 1.1 Las dinámicas del concurso público: soñando un parque educativo

Los Parques no fueron un regalo, o escogidos a dedo. En coherencia con nuestra forma de hacer política, con igualdad y transparencia, se lanzó una convocatoria abierta. La meta inicial, establecida en el Plan de Desarrollo, era de construir **40 parque educativos**.

Para ganarse su parque educativo, cada municipio tenía que presentar una propuesta con varios componentes. Lo que más pesaba en la evaluación, un 70%, era la propuesta educativa que debía contener: 1) propuesta de contenidos educativos del parque; 2) evidencia del compromiso público con la educación como prioridad para el desarrollo del municipio; y 3) una propuesta del modelo de gestión para el parque educativo y su sostenibilidad financiera, con la planeación de sus inversiones, y el compromiso de aliados del sector privado y social.

El proyecto educativo del municipio debía mostrar propuestas para: el desarrollo personal y profesional de los maestros y maestras, la caracterización de la educación, la visión de cómo el parque educativo podía contribuir a la formación integral de los niños y jóvenes, la articulación con la educación media y la educación superior, las propuestas para el fomento de la ciencia, la innovación, el emprendimiento y la tecnología, la descripción de propuestas para crear a partir de los parques las jornadas educativas complementarias, programas de animación y promoción de la lectura y la escritura, entre otros.

El lote, que equivalía al 30% de la evaluación de la propuesta, debía cumplir con las condiciones técnicas para construir un equipamiento con fines educativos, con todas las normas legales y ser de propiedad del municipio, y estar ubicado en una centralidad del casco urbano del municipio.

La movilización social alrededor de la primera convocatoria fue tan amplia que de los 114 municipios que se podían presentar<sup>1</sup>, 106 presentaron propuestas. Los municipios se movilizaron con marchas, cantos, videos, sesiones de trabajo, actos culturales, promociones en redes sociales, etc. para demostrar su sueño y empeño por ganarse su parque educativo. En la Red Virtual de Parques Educativos, [www.parqueseducativos.gov.co](http://www.parqueseducativos.gov.co) se puede visualizar algunas de las dinámicas de la movilización que puso el tema de la educación en la agenda pública municipal.

Un jurado externo conformado por personas de gran trayectoria y reconocimiento, integrado por: Juan Luis Mejía, Rector Universidad EAFIT; Lina Mejía, Grupo Corbeta; Alberto Uribe Correa, Rector Universidad de Antioquia; Nicanor Restrepo Santamaría, empresario antioqueño; Ana Mercedes Gómez, ex directora del periódico El Colombiano; Juan Guillermo Botero, Argos; Marco Aurelio Montes, arquitecto diseñador del Edificio Inteligente EPM. Todos ellos tuvieron la labor de escoger las mejores propuestas. Dos meses después cuando entregaron los resultados pidieron que no fueran 40 ganadores sino 45 por la calidad de las propuestas.

Infelizmente, algunos municipios no ganaron su parque educativo, a pesar de postular un lote y haber construido su propuesta educativa y de sostenibilidad de forma participativa. Considerando las necesidades educativas en los diferentes municipios y la acogida tan amplia que tuvo la convocatoria, se consideró necesario abrir una segunda fase para darle la oportunidad a aquellos municipios que no pasaron la primera de mejorar sus propuestas y su movilización social. Además el sector privado expresó interés de aportar recursos para cofinanciar la construcción de la obra de los parques educativos de la segunda convocatoria.

De los 68 municipios habilitados para participar, 54 presentaron propuesta y 35 ganaron. En la Secretaría de Educación están los soportes que demuestran el enorme interés de docentes, estudiantes, líderes comunitarios, empresas locales y grupos de mujeres, jóvenes

---

<sup>1</sup> Esto son todos los municipios de Antioquia excluyendo Medellín, Envigado por contar con la Biblioteca Débora Arango y los 10 municipios con Ciudadela Educativa (Sonsón, Urrao, Frontino, Copacabana, Apartadó, Puerto Berrío, Andes, Yarumal, Amalfí y Cauca).

e indígenas, por contar con un parque educativo; además de sus compromisos económicos y sus responsabilidades ante la posibilidad de tener un parque. Estos grupos comunitarios firmaron cartas de compromiso y apoyo al proyecto del parque y muchos participaron en la elaboración de la propuesta educativa.

La dignidad empieza por la calidad de los espacios, por eso los parques educativos tenían que ser lo más bonito de cada municipio. En ese sentido, 144 de los mejores arquitectos y arquitectas del país también concursaron para diseñar los primeros 45 educativos, seleccionados por un jurado de cinco arquitectos miembros de la Sociedad Colombiana de Arquitectos. En febrero de 2013, sacaron una balota para seleccionar su municipio e iniciar el proceso participativo de diseño con las comunidades que se ganaron su parque. Los arquitectos y arquitectas viajaron numerosas veces a cada municipio para realizar los “talleres de imaginarios” con diversos sectores de la comunidad. A través de talleres de “imaginarios” con la comunidad, tuvieron que plasmar estos sueños y la identidad de cada territorio, en una obra única y emblemática, que reflejara el “espíritu de cada parque”.

Con el acompañamiento del Departamento, a raíz de este proceso se fueron consolidando mesas municipales de parques educativos, lideradas por las administraciones locales y con una amplia participación de docentes, estudiantes, jóvenes, líderes, Concejales, grupos culturales, entre otros. Muchos de estos participantes lideraron la formulación de la propuesta durante el concurso público. Estas mesas se convirtieron en el escenario de participación ciudadana y constante movilización social en torno al proyecto y, como se visibiliza a lo largo del documento, en un elemento fundamental de la sostenibilidad de cada parque educativo.

## 2. CIUDADELAS EDUCATIVAS: ¿Qué encontramos?

Las 10 Ciudadelas Educativas, ubicadas en municipios considerados centralidades regionales por su ubicación y número poblacional (Urao, Andes, Puerto Berrío, Frontino, Sonsón, Caucasia, Copacabana, Amalfi, Apartadó y Yarumal) fueron construidas durante las dos administraciones anteriores. Fueron concebidas como estructuras para generar desarrollo regional a través de la prestación de servicios educativos, culturales y de formación permanente a toda la comunidad. Tenían como fin crear ambientes de aprendizaje para una formación educativa integral, convertirse en focos de conexión con los municipios de la subregión y en lugares de convocatoria, encuentro, permanencia e identidad con el municipio, la región y el departamento.

Desafortunadamente en el proceso de empalme no se realizó una adecuada inducción y entrega de informes sobre la historia de las Ciudadelas; los documentos con los procesos contractuales y los estudios relacionados con las obras y el modelo educativo, organizacional y de sostenibilidad se encontraron en 50 cajas que contenían archivos sin organizar. Durante los últimos 5 meses un equipo de 3 practicantes bajo el direccionamiento de la Subsecretaría de Parques analizó esta información a partir de la cual se ha podido recuperar la historia de manera parcial.

### *2.1 Aprendizajes frente a su puesta en marcha:*

A partir de los rastreos realizados por el equipo de la Subsecretaría de Parques y Ciudadelas se encuentra que se realizaron 5 contratos para diseñar el modelo de gestión organizacional y educativa para las Ciudadelas en los cuales se definieron los componentes estratégicos, tales como el trabajo con la juventud, las nuevas tecnologías y la articulación con las Instituciones Educativas, entre otras; y 2 contratos para hacer seguimiento a la puesta en marcha del modelo de gestión. Se suscribieron contratos con el CTA, Universidad Pontificia Bolivariana y Universidad de Antioquia con este propósito.

Los análisis permiten evidenciar que si bien estos modelos generaron unos lineamientos importantes para las Ciudadelas, se ven tres tendencias en la implementación del modelo de gestión: 1. Que inicialmente la adoptaron pero que no siguieron trabajando bajo estos

lineamientos, muchos aduciendo a los cambios de gobierno. 2. Que nunca conocieron los diseños y modelos de gestión, 3. Que siguen orientados por estos lineamientos pero no implementan el modelo en su totalidad y se adaptaron más a las prioridades de los planes de desarrollo locales y de los aliados que lograban vincular. Lo que se puede concluir es que hubo poco acompañamiento del orden departamental a pesar de los contratos suscritos.

Este panorama ratifica la importancia de los procesos de movilización y sensibilización de la comunidad en general para que se apropie de proyectos de este tipo, así como la vinculación activa y el acompañamiento permanente a la administración municipal por parte de la Gobernación, estableciendo criterios claros de funcionamiento que permitan dar continuidad en el tiempo a políticas establecidas conjuntamente para generar desarrollo sostenible de las iniciativas.

En cuanto a los documentos contractuales, que se encontraron incompletos, se evidencia que las principales modalidades contractuales para realizar la obra física fueron la transferencia de recursos hacia los municipios y la contratación directa (sin licitación pública). Estas contrataciones se pueden agrupar así: a) El primer grupo de 4 Ciudades fue con la empresa Convel S.A (Frontino, Urao, Yarumal y Sonsón) quien tuvo que adicionar el contrato en tiempo y recursos pero se liquidó a satisfacción b) El segundo grupo de 3 Ciudades fue con la empresa Ménsula S.A (Apartadó, Puerto Berrío, Amalfi). Este contrato tuvo una serie de problemas serie de dificultades como la falta de terminación de las obras, una liquidación unilateral y una demanda de la empresa contra la Gobernación. Por estas dificultades algunas obras se demorar hasta 38 meses (como el caso de Apartadó) y generaron sobrecostos. C) Las tres ciudades restantes (Andes, Copacabana y Cauca), fueron los municipios los encargados de realizar los contratos con terceros con dinero que recibieron por parte de la Gobernación mediante resoluciones de transferencias. Toda la dotación fue contratada directamente por los municipios con los recursos que recibieron de la gobernación.

Número de contratos (incluyendo diseños arquitectónicos, obras, interventoría, dotación y modelo de gestión y educativo): 23 contratos y convenios.

Valor total contratos y convenios: \$ 34.637.978.458

Número de resoluciones de transferencias (para obras, interventoría y dotación): Fueron realizadas 12 resoluciones de transferencia.

Valor total resoluciones: \$ 7.361.266.924

Este es el valor final de los contratos a la fecha de su liquidación. Estos no incluyen proyección a 2015.

De los recursos que se transfirieron a los municipios vía resoluciones, no hay documentos a nivel departamental ni municipal (por lo que se ha logrado indagar con cada administración) que de cuenta de cómo fueron estos procesos contractuales y los costos finales de cada Ciudadela. Por los informes de la contraloría se evidencian fallas en los contratos de diseños y en las interventorías. Se estima que esto generó una serie de sobrecostos y dificultades en las obras, lo cual se evidencia en las múltiples adiciones en recursos y tiempo.

Estas grandes debilidades en la gestión documental, tanto a nivel departamental como municipal, así como la falta de formalización en los procesos de contratación entrega y empalme, significaron un aprendizaje importante para el proyecto de parques educativos. Existe una gran responsabilidad de entregar toda la documentación y respectivos soportes de todo el proceso a lo largo de estos cuatro años, que evidencie el cumplimiento de las normas y la transparencia en los procesos. También ha sido necesario entregar copia física y/o digital de esta información a todos los actores públicos y privados vinculados al proceso ahora y posiblemente en un futuro. Esto es un elemento fundamental para garantizar la continuidad y sostenibilidad de lo que se construyó en los últimos 4 años.

## *2.2 Aprendizajes frente a su modelo de funcionamiento:*

A nivel general entre diferentes sectores existía la percepción de que las Ciudadelas eran unos “elefantes blancos” o espacios subutilizados sin unos modelos educativos y de gestión claros. Desde la Secretaria de Educación inició el proceso de acompañamiento y seguimiento de las Ciudadelas, se buscó hacer un balance de su funcionamiento, tanto en la ocupación de los espacios con programas educativos como en su gestión administrativa. Se encontró que las Ciudadelas funcionaban de manera desigual, la mayoría sin un modelo de gestión administrativo y educativo claro, a pesar de los 23 contratos que realizaron las

pasadas administraciones con diversas universidades para realizar estos diseños y ponerlos en marcha. También se encontraron limitaciones y problemas en su dotación de TIC y mantenimiento de la infraestructura. Algunas Ciudades, como Andes y Copacabana, tenían un buen nivel de ocupación y organización administrativa por el interés de las alcaldías municipales. Otras, como Frontino, se encontraron completamente abandonadas y sólo se lograron reactivar con el apoyo de practicantes de excelencia de la Gobernación. Desde 2013 se buscó fortalecer este funcionamiento llevando programas de la Secretaría de Educación y financiando el equipo administrativo y de servicios generales de cada Ciudadela. A pesar de estos esfuerzos, no existía un proceso homogéneo y se hacía necesario una mayor inversión y soporte institucional para que todas las Ciudades funcionaran acorde a su capacidad.

Por esta razón, en septiembre de 2014 se tomó la decisión de incluir a las Ciudades en la política departamental de parques, buscando su gradual integración al modelo de parques educativos y a la Red departamental, respetando sus dinámicas actuales y acorde a la voluntad de cada administración municipal. Más adelante se detallan los resultados positivos de este proceso de integración de las Ciudades Educativas y los retos que quedan.

### 3. DEL SUEÑO AL DISEÑO Y A LA CONSTRUCCIÓN DE UN MODELO

Como se mencionó anteriormente, si bien los parques educativos se concibieron inicialmente con base en experiencias de transformación social en Medellín e integraban elementos fundamentales del Plan de Desarrollo de “*Antioquia la Más Educada*”, el modelo educativo, social, organizacional y financiero se construyó de manera colectiva con múltiples actores y se fue consolidando en la medida que se generaban aprendizajes desde la ejecución en los territorios.

En el segundo semestre de 2013 el proyecto de parques educativos vivió dos procesos simultáneos. Por un lado, se avanzó en el proceso de apropiación social de cada parque educativo en los municipios, fortaleciendo las mesas municipales como ejes centrales del

proceso de socialización y apropiación, al liderar actividades en colegios, espacios públicos, eventos culturales y simbólicos, etc. con el fin de que diversos actores conocieran el propósito de su parque y su propuesta educativa. Las mesas municipales, lideradas por la administración municipal también revisaban y aprobaban cada etapa del diseño arquitectónico del parque que también avanzaba a lo largo de 2013 con varias visitas de los arquitectos y del equipo técnico de La Empresa de Vivienda de Antioquia - VIVA a los municipios para participar en los procesos de socialización del diseño con las comunidades de interés.

Mientras que este proceso transcurría en los territorios, fue necesario ir afinando el modelo educativo, organizacional y financiero de los parques educativos, recogiendo como insumo las 80 propuestas presentadas por los municipios.

Para ello, entre septiembre de 2013 y abril de 2014 se realizaron tres estudios que sirvieron como base para analizar y definir el modelo. El convenio con la Corporación Explora tenía como objetivo diseñar la propuesta educativa para los parques educativos. El convenio de asociación con la corporación Compartamos con Colombia<sup>2</sup> tenía como objetivo diseñar un modelo organizacional y de gobierno. La Fundación Fraternidad Medellín donó un estudio realizado por una entidad de consultoría financiera, Promotora de Proyectos SA, que realizó las proyecciones financieras del proyecto. Estos tres proyectos se desarrollaron al tiempo, ya que los procesos y los resultados se complementaban. Cada entidad trabajó de la mano con el equipo de parque educativos y con diversas Secretarías en varias etapas de la construcción de las propuestas.

### *3.1 Diseño de la estructura organizacional*

La idea inicial fue diseñar y poner en marcha una **Organización Educativa**, como una entidad jurídica nueva para operar la Red de Parques y Ciudadelas. Se consideró que la Organización tenía que:

---

<sup>2</sup> Compartamos es una entidad creada en el 2001 por 16 firmas de servicios profesionales, entre estos Deloitte, McKinsey, J.P Morgan, Citibank y la Banca de Inversión Bancolombia.

- Involucrar activamente los sectores público, privado y la sociedad civil.
- Ser flexible con capacidad de evolucionar en el tiempo conforme a las necesidades que surgieran en los municipios.
- Permitir una operación en red, formulando estrategias y creando y administrando espacios para la interacción, la estandarización y la gestión de conocimiento entre los nodos.
- Tener un espíritu emprendedor e innovador.
- Potenciar la institucionalidad local.
- Articular la oferta educativa y cultural existente en los municipios
- Lograr un equilibrio adecuado entre la centralización de funciones en la Organización Educativa, y la descentralización en los parques educativos.
- Desarrollar un modelo de Programación Educativa y un modelo de Gobierno que contemplara las diferencias en las necesidades y en las realidades de los municipios.
- Garantizar el mantenimiento de la infraestructura y dar soporte técnico a la Red de Parques y Ciudadelas Educativas.
- Contar con una estructura liviana central que coordinara, planeara y generara economías de escala en los nodos de la red (Parques y Ciudadelas).
- A nivel de cada nodo de la red, se debía contar con una estructura liviana que pudiera combinar funciones misionales y administrativas asociadas a la razón de ser del parque educativo.
- Garantizar los recursos para el sostenimiento de la Red de fuentes públicas (nivel municipal, departamental y nacional).
- Establecer mecanismos que asegurasen un flujo de recursos estable y permanente desde la Gobernación hacia el sostenimiento de la Red (por ejemplo, a partir de políticas públicas, de excedentes de empresas, ordenanzas, etc.) y gestionar recursos complementarios para la operación de la Red con aliados privados.

Compartamos diseñó los elementos básicos de la Organización a raíz de varias sesiones de trabajo con el equipo de parques educativos, con diversas Secretarías y entidades del sector público con trayectoria en el campo educativo y visitas a algunos municipios.

Dentro de este modelo, Compartamos propuso un **modelo de gobierno** a nivel central con una asamblea conformada por representantes de los municipios, del departamento y del sector privado y una junta directiva mixta. A nivel local se propuso la estructura de una junta local formal con capacidades administrativas y de toma de decisiones de acuerdo con la categoría del municipio<sup>3</sup>.

Con el fin de considerar los factores económicos y políticos que diferencian los municipios, y por ende la capacidad de gestión frente al parque educativo, el estudio generó una categorización de los municipios de acuerdo a su capacidad institucional, que serviría para luego diseñar variables al modelo de gobierno, estructura y operación pertinente para cada categoría. La metodología del ejercicio se basó en un análisis cuantitativo, uno cualitativo y un ejercicio de validación con Planeación Departamental, Gerencia de Municipios y el equipo social de parques educativos (que acompañó todo el proceso del proyecto en los municipios). Con esto, se asignó una categoría a cada municipio entre A, B y C, donde A representa la mayor capacidad institucional, B una capacidad intermedia, y C una capacidad menor.

Si bien se buscaba un modelo menos centralizado, el modelo propuesto contemplaba la centralización de funciones como la definición y contratación de contenidos educativos, que buscaba, con el tiempo, mayor autonomía local en la definición y gestión de las mismas.

Se detalló toda la **estructura organizacional** a nivel central y local con los perfiles requeridos y funciones. El tamaño de la estructura local también variaba según la categoría de los municipios. En total, bajo este diseño la estructura central estaba conformada por cuarenta y siete personas y la local por once personas para cada parque educativo y quince para cada Ciudadela. La propuesta consistía en que este personal fuera seleccionado y contratado por la Organización.

---

<sup>3</sup> El análisis cuantitativo incluyó 12 variables sobre el orden sociopolítico, la situación económica y la educación para cada municipio. Adicionalmente se analizaron los índices de desempeño fiscal a nivel municipal, el presupuesto ejecutado por las alcaldías y la asignación de regalías a cada municipio, para los años 2011 y 2012, con la intención de comprender el tamaño de las administraciones municipales y su capacidad de gestión.

Finalmente, en alianza con una firma de abogados, Compartamos propuso un **modelo jurídico** para la Organización que permitiera cumplir el modelo organizacional y de gobierno propuesto. Luego de revisar varias figuras públicas y privadas Compartamos recomendó la creación de una entidad descentralizada indirecta: una corporación sin ánimo de lucro de carácter mixto adscrita a la Secretaría de Educación Departamental (la misma figura de la Corporación de Educación Superior), cuyos corporados inicialmente fueran la Gobernación de Antioquia, los municipios con parque educativo y actores privados y sin ánimo de lucro.

El equipo de la Gobernación realizó varias sesiones de trabajo para evaluar este modelo frente a otras alternativas, como un establecimiento público, una unidad administrativa especial con o sin personería, o una Subsecretaría o dirección en el marco de una reforma de la Secretaría de Educación. Para cada alternativa se hizo un balance de riesgos, ventajas y desventajas desde el punto de vista administrativo, contractual, financiero y político.

La organización mixta de carácter público tenía ventajas, tales como una autonomía administrativa y financiera y la posibilidad de tener un patrimonio independiente con aportes de todas las entidades asociadas. Permitiría la vinculación de los municipios como corporados, y miembros de la asamblea. Se registraría por el régimen laboral de derecho privado facilitando condiciones favorables para la vinculación de un recurso humano cualificado e incentivos para permanecer en la Organización. Otra ventaja es que su Junta Directiva tendría incidencia en las decisiones de la entidad, como el nombramiento del gerente y la aprobación de las inversiones. Esto permitiría un proceso más amplio de toma de decisiones y mecanismos de veeduría y control. Finalmente sería una entidad creada especialmente con este fin misional y por su carácter jurídico podría tener mayor capacidad de innovar y ajustarse, de acuerdo con las necesidades del territorio y posibles cambios en la dinámica de la Red.

Sin embargo, también presentaba desventajas. Se podría correr el riesgo de generar una entidad paralela a la Secretaría de Educación, cuya misión es generar y ejecutar políticas

educativas y además construir una entidad ajena a las políticas e identidades de un plan de desarrollo departamental. No necesariamente se podría garantizar un flujo de recursos constantes a la Organización y un cambio de administración podría decidir dejar la Organización sin fondos. Según el análisis de la Secretaría General, varias de estas organizaciones se liquidan al año por falta de voluntad para sostenerlas, por las dificultades en su modelo de gobierno (eje. efectividad de la participación de los municipios en las asambleas) o por no cumplir con su misión.

Finalmente se optó por la alternativa de crear una Subsecretaría especial para la Red de Parques y Ciudadelas Educativas, aprovechando la propuesta de modernización de la Secretaría de Educación. Una de las ventajas era que se podría poner en marcha en un periodo corto de tiempo, en el marco de la reforma que se presentaría a la Asamblea. Por medio de la aprobación en la Asamblea de una política pública departamental para la Red de Parques se podría garantizar un presupuesto anual y facilidad en el flujo de recursos ordinarios, además de utilizar recursos del Sistema General de Participaciones (SGP) para programación educativa dirigida a docentes y estudiantes. Además, al ser parte de la Secretaría de Educación, no se limitó la posibilidad de recibir recursos de aliados nacionales e internacionales a través de subvenciones, convenios de asociación o contratos de donación, aunque el proceso administrativo fuera un poco más demorado.

Al formar parte de la estructura orgánica de la Secretaría de Educación, el departamento asumió la obligación de mantener su planta y asignarle un presupuesto. Si bien el nombramiento de los directivos depende de la administración de turno (por ser de libre nombramiento y remoción), el equipo técnico conformado por personas de carrera administrativa o nombrados en provisionalidad se mantiene siempre y cuando se respeten las normas que regulan este proceso.

El costo de esta estructura es menor que la Organización Educativa, al contar con los servicios de apoyo existentes (gestión humana, jurídico, gestión financiera, servicios generales, etc.) y al no generar gastos administrativos adicionales.

Al ser responsabilidad de la Secretaría de Educación, también fue más fácil vincular a los parques y ciudadelas al sistema educativo al convertirlos en recursos pedagógicos de las Instituciones Educativas de los municipios. Así, tanto el municipio como el departamento son corresponsables de su funcionamiento y sostenibilidad en el marco de las leyes educativas. De esta manera, a diferencia de lo propuesto inicialmente por Compartamos, no se hizo necesario establecer convenios interadministrativos cada año entre una corporación u otra entidad pública y los municipios para garantizar el funcionamiento y la corresponsabilidad financiera, lo cual hubiera implicado un trámite administrativo engorroso.

Si bien la Subsecretaría está ubicada dentro de una estructura mucho más grande, al ser una Subsecretaría únicamente para parques y ciudadelas educativas, se cumpliría el objetivo de tener una identidad y función especial. Además, al estar dentro de la institucionalidad educativa central, facilitaría mayor articulación con las diferentes Subsecretarías que manejan procesos que se articulan a los parques, por ejemplo la Subsecretaría para el Mejoramiento de la Calidad Educativa. Al mismo tiempo, facilitaría la articulación con un determinado plan de desarrollo, las diversas Secretarías y dependencias departamentales y Ministerios que pueden desarrollar programas en los parques.

Este modelo también presentó unas limitaciones que se deben considerar como retos a futuro. Por razones administrativas y procedimentales, muchas veces es más difícil innovar desde el Estado. El margen para la experimentación, la prueba y el error, es menor dentro del Estado por los altos riesgos legales que implica. La experimentación, la cual es un elemento importante para la innovación y el aprendizaje continuo, se limitan dentro de los mecanismos actuales de contratación y control. Probablemente por esta razón varias veces el Estado recurre a crear entidades mixtas o a tercerizar servicios.

Se convierte en un gran reto impulsar la creatividad, innovación y flexibilidad al interior del Estado.

Al adoptar este modelo los parques educativos se podrían convertir en una referencia interesante de innovación desde diferentes niveles del Estado. Es una apuesta por probar nuevos arreglos institucionales que puede servir de ejemplo para otros sectores.

Otro reto importante es garantizar la participación efectiva de diversos sectores en la toma de decisiones y para el funcionamiento de la Red. Desde el nivel local se adoptó la propuesta de crear Juntas Locales, con menos formalidad y restricción en cuanto a los miembros y sus funciones que las propuestas, pero se mantiene su esencia como órgano principal de participación ciudadana encabezada por la administración municipal.

En vez de que se centralizara algunas decisiones estratégicas en la Organización a nivel central, por ejemplo, sobre la definición y priorización de la programación educativa y la selección y contratación de personal del equipo local, se tomó la decisión de darle mayor autonomía a los municipios y a la Junta local en estos aspectos. Un elemento importante es que la Dirección del parque sea seleccionada y financiada por el propio municipio. Esto genera una incidencia directa y tangible del municipio en las decisiones de su parque, así no exista un órgano de gobierno central de la Red donde participen, como se había propuesto inicialmente con la figura de una Asamblea.

A nivel central la participación de la sociedad civil y sector privado presenta un reto aún más grande porque no existe un órgano formal como Junta Directiva con capacidad de toma de decisiones. Sin embargo, sí existe la posibilidad de crear órganos asesores y sería un reto para el futuro conformar estos mecanismos de participación de entidades del sector privado y social que hoy día inciden en la calidad educativa de Antioquia. Además de los proyectos puntuales en las cuales participan actualmente, no hay mecanismos permanentes para garantizar su vinculación y aportes físicos e intelectuales a la Red.

## Aprendizajes del estudio:

- La definición y puesta en común de las premisas fue un elemento importante para acordar elementos fundamentales de la Red de Parques y Ciudadelas Educativas, independiente de la figura jurídica que finalmente se adoptó.
- La discusión que generó el estudio y el balance de las ventajas y desventajas de cada figura fue fundamental para tomar la decisión final. Las 80 propuestas tenían una diversidad de modelos de gestión, que incluían figuras como entregar los parques en concesión a Cajas de Compensación o Universidades. El estudio permitió recoger, sistematizar y debatir estas ideas.
- Si bien se optó por una estructura organizacional diferente, tanto a nivel local como central, el diseño y documentación de funciones, procesos y procedimientos que se hizo de manera muy rigurosa en el estudio sirvió como base para realizar el estudio de cargas para la nueva Subsecretaría y es un documento de consulta frecuente para la labor de gestión documental de los procesos de la Subsecretaría.
- El estudio permitió analizar 30 experiencias nacionales e internacionales, con el fin de identificar prácticas relevantes que orientaran la propuesta de estructura organizacional, el modelo de gobierno y la figura jurídica de la Organización Educativa propuesta. De acá fue posible extraer muchos elementos que sobre esquemas de participación ciudadana, modelos de Red y esquemas con grados de mayor o menor descentralización, y tendencias nacionales e internacionales en cuanto a las buenas prácticas en modelos organizacionales.
- La categorización tenía el fin de no sólo entender mejor el contexto y llegar a una tipificación de los parques, sino también de utilizarlos para determinar diferentes niveles de estructura y autonomía local. No se adoptó este esquema al considerar que todos los municipios debían tener la misma estructura mínima del equipo local y mismo nivel de autonomía. Sin embargo, sí sirvió para determinar algunas variables que incidieran en la capacidad financiera y fiscal del municipio y así el aporte diferencial del Departamento según la capacidad real de cada municipio. Esto se describirá más adelante en la parte II. Además la categorización que realizó el estudio ha servido de insumo para la nueva categorización que se está realizando

con base en el funcionamiento real de los parques y el establecimiento de metas de ocupación y cobertura poblacional.

- Si bien se hizo un ejercicio de ir a los municipios y entrevistar algunas mesas municipales, el trabajo territorial para entender la dinámica de diversos contextos fue limitado. Al entender más a fondo los contextos se hizo evidente que muchos elementos del diseño de la estructura no eran viables y poco ideales, aunque en papel lo parecieran.

Por ejemplo, la estructura del equipo local generaba una serie de dificultades que hacían poco viable su implementación. Primero, era difícil conseguir personas de los perfiles establecidos<sup>4</sup> en los municipios, y traer personal de afuera podría limitar el sentido de arraigo, conocimiento del contexto, liderazgo local y permanencia, elementos que han sido centrales en las direcciones de los parques que hoy en día son destacados. Lo que se ha analizado es que estos factores pueden pesar más que el hecho de ser un profesional. De hecho, hoy día hay directores con diversas carreras técnicas y tecnológicas pero con una gran capacidad para dirigir los parques. La selección del director también puede estar relacionada con las prioridades que ha establecido el parque y su “espíritu”, por ejemplo si un tema central es productivo o tecnológico se busca una personas que puede apoyar a dinamizar más estos aspectos y este perfil no se puede definir de manera genérica.

Segundo, el costo de sostener un equipo local tan amplio con recursos del departamento era poco viable, y mucho menos por parte del municipio. El hecho de que un(a) director(a) ganara más que un alcalde generaría dificultades institucionales como se ha presentado en el caso de las gerencias de hospitales. Además el parque no podría tener una estructura igual o más grande que la planta de la administración municipal.

---

<sup>4</sup> En su mayoría profesionales de unas determinadas carreras con experiencia en el sector educativo y, en el caso del Director/a, que fuera bilingüe.

Como se evidenciará más adelante un elemento central en el modelo actual es la posibilidad de aprovechar recursos humanos y físicos existentes en los municipios para que el modelo fuese eficiente y sostenible en el tiempo. Además, al implementar figuras como la dirección del parque a cargo de una Secretaría o dirección existente del municipio, como cultura o educación ha permitido garantizar que el municipio asuma el parque como prioridad y que se articule a los demás procesos culturales y educativos en el municipio. También en algunos municipios ha tenido un efecto positivo no esperado —ha propiciado el debate sobre la necesidad de fortalecer éstas Secretarías o establecer unas exclusivas para el tema educativo—. Una de las grandes dificultades de la gestión educativa en los territorios es la falta de tener una institucionalidad dedicada únicamente a la gestión educativa. Sólo 63 municipios cuentan con Secretarías de Educación como su única función.

Por último, en la estructura local no se contemplaba la inclusión de un agente clave para la transformación de la educación en un municipio —los maestros y maestras—. Si una de los objetivos del parque es articular y generar innovaciones en el sistema educativo formal, es lógico contemplar la participación activa de estos actores dentro de la estructura local, no sólo como beneficiarios del parque. De esta reflexión salió la figura del maestro líder: una maestra o maestro destacado y seleccionado de manera participativa para asumir la función exclusiva de coordinar la programación educativa de un parque. Como se mostrará en la parte II, han sido claves en el funcionamiento de los parques y ciudadelas donde se han podido nombrar.

- El proceso posterior al estudio, de ir a cada territorio y discutir y ajustar el modelo con las mesas fue un elemento clave que se fue afinando y que permitió adaptar elementos a que los municipios propusieron inicialmente en sus propuestas. De igual manera, la prueba y el error en una fase inicial de implementación es clave para probar cualquier modelo. El funcionamiento de los primeros cuatro parques fue esencial para ajustar varios aspectos de la estructura de la gestión local, los

mecanismos de acompañamiento y supervisión por parte del nivel central y el esquema de operación conjunta entre el departamento y el municipio.

### *3.2 Diseño del modelo financiero*

El estudio financiero de Promotora se basó en el modelo de Organización Educativa de Compartamos para poder proyectar el presupuesto de parques educativos para un horizonte de diez años. Cada rubro se calculó con base en una investigación y análisis detallado, por ejemplo, las bases salariales locales, costos administrativos, presupuestos detallados de proyectos educativos, cotizaciones de empresas para temas de conectividad, mantenimiento y servicios de infraestructura educativa, etc. Al igual que el estudio de Compartamos este estudio generó una base importante para el análisis y modelo posterior.

Permitió identificar los ítems esenciales para el funcionamiento de un parque teniendo en cuenta costos fijos y variables. Se sistematizó en una tabla dinámica de tal manera que permitió modelar el presupuesto según la categorización de los municipios.

Con esta base fue posible iniciar la discusión con Planeación departamental, Hacienda y Educación, para detallar y ajustar este presupuesto, identificando las diferentes fuentes de financiación a nivel departamental y municipal y optimizando los recursos existentes en ambos niveles.

Al optar por una estructura organizacional local más acotada y más acorde con el tamaño de cada municipio, y una estructura central dentro de la Secretaría de Educación, muchos de los costos iniciales proyectados se tuvieron que ajustar. Con esto bajó el presupuesto inicial en casi la mitad, siendo mucho más viable su sostenibilidad.

Por otro lado, el presupuesto diseñado no contemplaba dos aspectos importantes que se determinaron posteriormente: 1) La gestión de nuevas plazas de docentes para que el maestro(a) líder contará con la función de coordinar la programación educativa, en vez de contratar personal nuevo, 2) El esquema de cofinanciación de los municipios con recursos

en dinero y en especie, acorde a su capacidad, lo cual reduciría el costo anual para el Departamento. El estudio no había generado un modelo de corresponsabilidad ni analizado a profundidad cada una de las ochenta propuestas de sostenibilidad.

Con base en este el ajuste presupuestal determinado en varias sesiones de análisis con Planeación y Hacienda, fue posible establecer un esquema de corresponsabilidad financiera entre el departamento y el municipio así como procedimientos para llegar a acuerdos con cada municipio según su capacidad.

### *3.3 Diseño del modelo educativo*

Si bien los municipios habían presentado varias ideas sobre actividades educativas en sus propuestas iniciales era necesario pensar en una Propuesta Educativa para la Red de Parques y Ciudadelas si se quería generar cierto nivel de homogeneidad e identidad común al interior de ella, garantizar que existiera un modelo educativo intencionado que incidiera en la calidad educativa y aterrizar muchas ideas en proyectos concretos. Con este fin se suscribió un convenio con la Corporación Explora.

Explora, de la mano del equipo de parques educativos, trabajó con varias Secretarías y entidades privadas con una reconocida trayectoria en temas de educación. Entre estos, el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), la Universidad de Antioquia, cooperación del Reino Unido y Proantioquia. Esta propuesta debía tener en cuenta los programas estratégicos de Antioquia la más Educada, buenas prácticas educativas a nivel nacional e internacional y las 80 propuestas educativas presentadas por los municipios.

Como el diseño de los espacios y el mobiliario tenía que ser acordes con este modelo, Explora también diseñó estos componentes, buscando que los cuatro espacios fueran flexibles e innovadores. Por esto hoy el diseño interior de los parques responde a unas especialidades que trascienden las aulas tradicionales de clase y responden a una lógica de acceder al conocimiento de manera diferente, potenciar la integración de actores, diversos tipos de aprendizaje. En promedio cada parte ha sido diseñado para contar con 4 espacio: 1.

El **espacio de formación** donde se posibilitan estructuras de aprendizaje secuenciales para impartir el conocimiento como son las clases magistrales, conferencias y talleres grupales y de formación individual mediante el uso de TIC. Este espacio fueron pensado para las distintos programas como la formación en competencias básicas, acceso a la educación superior, formación para el trabajo, entre otros. 2. El **espacio taller** se enfoca en el trabajo colaborativo donde se aprende a través del hacer y del conocimiento experiencial. Las actividades en estos espacios promueven la manipulación de materiales concretos y la exploración con instrumentos. Este enfoque de taller permite diálogos horizontales entre los participantes, el trabajo en equipo, el respeto, la interacción y formación ciudadana. 3. El **espacio múltiple** es el de mayor flexibilidad para los múltiples contenidos gestionados desde lo local. Este espacio permite el encuentro, la conversación y el intercambio entre muchos actores de la comunidad. En él se puede impartir diversos tipos de formación, desde conferencias, charlas, exposiciones, talleres, reuniones, actos artísticos y culturales. Por último el espacio de maestros y maestras, como un espacio de reunión y encuentro entre pares, tanto para su desarrollo profesional y la dignificación de la labor docente, como para el esparcimiento y bienestar. Adicional a estos 4 espacios básicos, el espacio público del parque cumple una función esencial en permitir un lugar para en encuentro ciudadano, para la apropiación de lo público, y para que el parque se sienta como un espacio abierto y de propiedad colectiva de toda la comunidad.

Estas definiciones sobre la intensión pedagógica y social de cada espacio fue crucial para orientar a los arquitectos y arquitectas en el diseño de los parques, independiente de la diversidad en los lotes, tamaños de los parques, materiales y diseños únicos propuestos. Explora además estableció condiciones mínimas de diseño arquitectónico de cada espacio, en términos de tamaño, estructura y dotación para que cumplirán con su funcionalidad y cobertura poblacional deseada. Es importante reconocer que lo ideal hubiese sido tener estos diseños desde el principio de la etapa de construcción de imaginarios y primeros diseños, para que los arquitectos de la primera convocatoria empezar a diseñar a partir de estos lineamientos. El hecho que surgieron en una etapa posterior a los primeros anteproyectos generó la necesidad de realizar ajustes afectando los tiempos propuestos.

Reconociendo la diversidad de los municipios, Explora diseñó una tipología educativa para clasificar a los municipios conforme a variables como el número de estudiantes de la educación media, el número de profesores, los resultados educativos, el porcentaje de ruralidad, entre otros factores. La intención era adaptar la programación educativa a las necesidades de cada territorio según sus características.

De este estudio también resultaron varios aprendizajes:

- Fue posible analizar las 80 propuestas y establecer los temas que prevalecían en la mayoría. Con esto fue posible definir las siete líneas de la actual propuesta educativa que se detallan en la parte II y establecen los lineamientos académicos y metodológicos para algunos proyectos que luego fueron implementados.
- De los aportes más importantes fue la concepción de los espacios flexibles que actualmente permiten impulsar formas innovadoras de enseñar y aprender (actividades con base en el aprender haciendo y el trabajo colaborativo) y porque permiten dinamismo y flexibilidad en el uso de los parques educativos lo cual ha sido clave para generar una programación local diversa, con altos niveles de ocupación. Es un factor valorado por los municipios que ha defendido esta flexibilidad ante cualquier propuesta que lo pudiese afectar.
- El estudio también permitió tener insumos para la discusión de lo que iba a ser la programación básica (mínima) en un parque educativo y los niveles de ocupación que esto generaría.
- Muchos programas fueron propuestos desde la perspectiva de Explora y no necesariamente recogiendo los diversos programas de las Secretarías para analizar como ajustar/adaptar estos programas existentes para llevarlas a los parques. Este trabajo se hizo finalizando el estudio y luego fue asumido directamente por el equipo en sesiones con la participación del Gobernador.
- En alguna medida el estudio, basado más en un modelo centralizado de la mano con los otros dos estudios, no contempló la importancia de la programación local - los contenidos definidos y gestionados por los municipios. Como se verá en la parte II, son una parte esencial en la vida de un parque educativo y de su sostenibilidad. El

dinamismo de esta programación es producto del modelo que adoptamos y un reflejo del compromiso generado desde la movilización inicial.

- La tipología diseñada a priori, antes de la operación real de los parques, tenía limitaciones, así como la de Compartamos. Al pesar más en el cálculo la población que cualquier otro factor, el análisis realmente no permitía definir prioridades en programación educativa como tal porque las categorías eran muy generales. Posteriormente sí sirvió para establecer metas de ocupación y cobertura diferenciales, lo cual permitió mejores niveles de comparación entre los municipios.
- Igual que el modelo organizacional y financiero, un paso indispensable para validar este modelo y ponerlo en marcha fue la socialización y discusión en cada mesa municipal. Con la estructura de las siete líneas se hizo el ejercicio con cada municipio de precisar su propuesta inicial en programas y proyectos concretos con metodologías y recursos humanos y físicos. De esta manera, los actores empezaron a apropiarse de la propuesta, no como un elemento ajeno traído del nivel central, pero como algo que permitiera identificarse como parte de una Red, y al mismo tiempo, sentir que era un reflejo de su propia propuesta.

## **PARTE II: CÓMO FUNCIONA LA RED DE PARQUES Y CIUDADELAS**

Con base en todo el proceso de análisis y discusión descrita en la última sección, en el transcurso de 2014 y 2015 se afinó el modelo de funcionamiento de un parque educativo así como de la Red.

A continuación se describen cada uno de los componentes de este modelo desde cada una de las dimensiones de la sostenibilidad. La sostenibilidad de la red es concebida de manera integral. Incluye las dimensiones educativa, social, institucional, política y financiera. En este sentido la sostenibilidad no depende únicamente de los recursos financieros aportados por cada actor bajo un modelo costo-eficiente y sostenible en el tiempo, sino también del marco institucional y político que apoya la operación de la Red de Parques y Ciudadelas y de cada parque en particular; de la pertinencia de la programación educativa y del grado de apropiación de las comunidades de los parques así como de los procesos transformativos que impulsan.

## 1. Sostenibilidad institucional y política

Después de varias reflexiones sobre el **modelo organizacional** para operar cada parque y la red de los ochenta llegamos a un modelo que ha permitido:

- a. Coherencia con la filosofía de que los parques **son de los municipios** porque se los ganaron, y en este sentido, se busca reforzar el liderazgo y empoderamiento de cada municipio frente a su operación. Esto se ve reflejado en aspectos como: la propiedad de cada parque educativo es del municipio, está articulado al sistema educativo; la dirección del parque está en cabeza del municipio, al igual que el liderazgo de la Junta Local
- b. **Equilibrio** entre la autonomía particularidad de cada municipio, y el funcionamiento como parte de una red con unas políticas, una institucionalidad, una identidad y mecanismos de gestión comunes, que le de coherencia y cierto nivel de estandarización; sin optar por estructuras centralistas y jerárquicas.
- c. Ser lo suficientemente **flexibles** para adaptarse a los diferentes contextos sociales, económicos, culturales y financieros en cada municipio. La creación de las mesas municipales y posteriores juntas locales en el marco de los procesos de movilización social y de sostenibilidad del parque educativo respectivamente, han permitido que estos puedan estar alineados a las necesidades y expectativas educativas particulares de su municipio y al mismo tiempo que los beneficiarios en los municipios se apropien con mayor facilidad de los espacios que el parque les brinda.
- d. Experimentar un modelo de operación que pocas veces visto en el Estado, una **cooperación** entre el orden departamental y municipal durante un tiempo indefinido, con aportes importantes del orden nacional. Normalmente un nivel de gobierno realiza el proyecto y lo “entrega” al otro, pocas veces se ven esquemas de operación conjuntas como el que se tiene ahora. Esto se ejemplifica de manera clara en el equipo local, una mezcla de los diferentes niveles de gobierno.

- e. Tener una **estructura de costos y cofinanciación a la medida** de las capacidades financieras reales de los municipios. Hemos logrado consolidar un modelo claro de corresponsabilidad donde por ejemplo, con relación a los equipos locales, se tiene unas estructuras sencillas pero que funcionan y se adaptan de manera pertinente a las estructuras y realidades financieras de cada municipio.
- f. Consolidar el **modelo institucional** a través de las siguientes herramientas fundamentales:
  - La ordenanza 36 del 2014 por medio de la cual se crea la **Política Departamental de Parques y Ciudadelas Educativas**. Esta política y su decreto reglamentario establecen la misión y objetivos de un parque educativo..<sup>5</sup>
  - 
  - Imagen 1: Misión de los parques y ciudadelas educativas.

**ARTÍCULO SEGUNDO: MISIÓN.** Los Parques y Ciudadelas Educativas, como recurso pedagógico y didáctico de los establecimientos educativos, tiene como misión ser espacios públicos, inclusivos, innovadores y creativos, que simbolizan el gran pacto social por la educación como motor de transformación y las potencialidades y diversidades de nuestro territorio; ser nuevos referentes como lugar de encuentro ciudadano del siglo XXI, donde se desarrollan programas educativos formales y alternativos, para la comunidad educativa y el público en general, las cuales, articulando y complementando la oferta educativa existente, buscan incidir en la calidad de la educación, fortalecer la media, la formación de maestros y maestras, fomentar el talento local, dinamizar procesos de desarrollo y generar una cultura a favor de la legalidad, los valores cívicos y la paz.

6

La política departamental de parques y ciudadelas educativas establece los principios rectores, la líneas estrategias de la programación educativa, los mecanismos para priorizar los programas, la estructura del equipo local y sus funciones, las Juntas locales y procesos de apropiación y la construcción de una “Cultura Parques”, el uso de los espacios, el modelo financiero y de corresponsabilidad, entre otros factores. Garantiza el marco político, institucional y programático para que los parques y las ciudadelas educativas

---

<sup>5</sup> Ordenanza 36 del 12 de septiembre de 2014 con su exposición de motivos y el Decreto 201500001049 del 17 de marzo de 2015 el cual reglamenta dicha política pública.

<sup>6</sup> Imagen Tomada de la ordenanza 36 del 2014 por medio de la cual se crea la Política Departamental de Parques y Ciudadelas Educativas. Ver misión.

cumplan su misión. Así mismo, la política departamental concibe el funcionamiento de los parques y ciudadelas educativas bajo una lógica de **red**. Esto permite generar escenarios y plataformas para la interacción constante entre todos los Parques y Ciudadelas Educativas, intercambiando experiencias significativas, lecciones aprendidas y buenas practicas entre las regiones y territorios del departamento. La Subsecretaría de Parques y Ciudadelas Educativas es concebida en el marco de esta política como una instancia de soporte y respaldo institucional para todos los parques y ciudadelas del departamento así como gestora de estos escenarios de interacción, mejoramiento continuo e innovación entre ellos.

A nivel municipal se ha logrado que las administraciones locales, con el apoyo de las mesas municipales y la comunidad de interés, gestionen ante sus Concejos la apropiación de políticas locales para los parques educativos por medio de **los acuerdos municipales**, los cuales son la formalización, adopción e institucionalización de la política pública en los municipios con Parque educativo.

A nivel local, estos se han convertido en herramientas importantes de sostenibilidad en el sentido integral en la que se concibe la política: desde lo institucional, político, financiero, educativo y social. Al igual que la política departamental, las políticas locales establecen la misión de su parque, las prioridades en la programación educativa, las normas en el uso de los espacios, el esquema de corresponsabilidad financiera, características de los equipos locales para operar los parques y el funcionamiento de las mesas y Juntas Locales, entre otros aspectos.

Por sugerencia de la Contraloría departamental, la Subsecretaría de Parques y Ciudadelas Educativas ha brindado asesoría y acompañamiento a los municipios en la consecución de su acuerdo municipal para la sostenibilidad de su parque educativo. Es de anotar que dicha socialización se realiza como un proceso de capacitación, sensibilización y motivación para que los municipios repliquen a nivel local la política pública departamental, todo ello con respeto a su propia autonomía administrativa.

En este acompañamiento se ha hecho énfasis en precisar el aporte del municipio, los aspectos a financiar y las fuentes de financiación. El balance de este proceso de acuerdos municipales demuestra el gran compromiso por parte de las administraciones locales y las comunidades participantes del proceso por garantizar la sostenibilidad de sus parques educativos y dar un mayor soporte a los compromisos adquiridos para la cofinanciación. A diciembre 31 se lograron aprobar 71 acuerdos municipales de política pública municipal de parques educativos.<sup>7</sup>

Finalmente, las **resoluciones** que convierten a los parques y ciudadelas en recursos pedagógicos y didácticos de las Instituciones Educativas de un municipio, sustentadas en la Ley 115, garantizan la **articulación de los parques y ciudadelas al sistema educativo**. Estas resoluciones promueven el uso de los parques como recurso pedagógico e integración dentro de los Planes Educativos Institucionales (PEI) y la participación activa de la comunidad educativa en su uso y como parte fundamental de las estrategias para el mejoramiento de la calidad. De igual manera facilita la inversión de recursos SGP únicamente para programación educativa dirigida a maestros y estudiantes. En el marco general de la Ley de Educación, establece un **compromiso permanente** por parte del departamento y cada municipio frente al parque o ciudadela como parte integral del sistema educativo.

### *1.1 Estructura de la Subsecretaría de Parques y Ciudadelas Educativas*

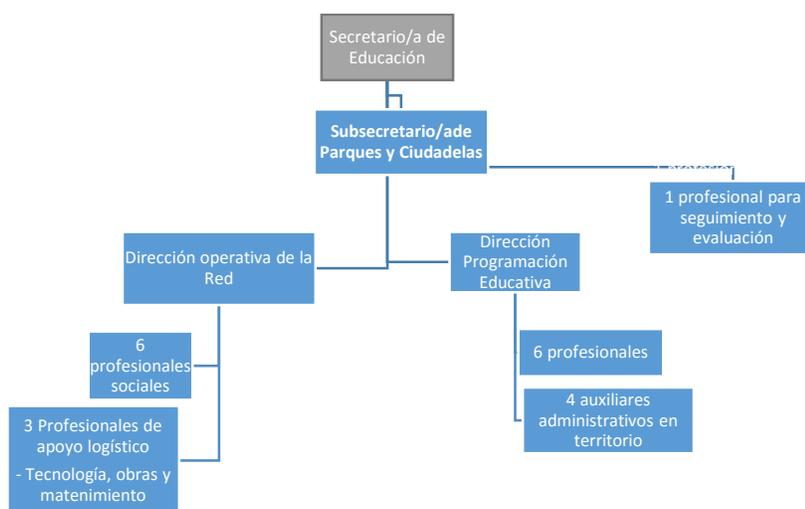
La modernización de la Secretaría de Educación permitió generar una nueva institucionalidad para la red de parques y ciudadelas educativas. Con la nueva Subsecretaría de Parques y Ciudadelas Educativas tenemos un equipo de 28 personas, conformada por muchos de los profesionales que llevan toda la historia y conocimiento del proceso desde 2013. Esta institucionalidad no sólo permite gestionar y contratar programas y servicios necesarios para los parques, sino también ser la instancia que busca siempre estar impulsando la innovación y la creatividad en los Parques y generar las plataformas para que funcionen bajo la lógica de red, y no como 80 y 10 ciudadelas independientes.

---

<sup>7</sup> Ver anexo 1: acuerdos municipales aprobados a la fecha.

A continuación se presenta la estructura de la nueva Subsecretaría de Parques y Ciudades Educativas, a raíz de la modernización de la Secretaría de Educación.

Imagen 2: Estructura de la Subsecretaría de Parques y Ciudades Educativas



Las funciones generales de la Subsecretaría son:

- Generar lineamientos que orienten el funcionamiento de la red y facilite su operación..
- Diseñar y direccionar estrategias para facilitar la operación de la red, siendo flexibles y evolucionando acorde a las necesidades territoriales.
- Garantizar la articulación de la red con el sistema educativo tradicional en diferentes niveles.
- Gestionar los recursos necesarios para la operación y sostenibilidad de la red.

- Coordinar los procesos de seguimiento, monitoreo y evaluación de la red, de acuerdo con el sistema diseñado para tal fin.

Las Funciones de la Dirección de Programación Educativa son:

- Asegurar la pertinencia de la programación educativa de la red.
- Gestionar y contratar la programación institucional a partir de las necesidades territoriales y la evaluación de los resultados e impacto.
- Garantizar la articulación con estrategias de mejoramiento de la calidad educativa.
- Apoyar a las juntas locales en la renovación de la programación de cada parque y realizar seguimiento a su funcionamiento.
- Identificar y apropiar buenas prácticas educativas a nivel nacional e internacional con el fin de mantener una constante innovación en la programación educativa.
- Diseñar e implementar procesos de formación continua a los equipos locales.

Para garantizar esto la Dirección de Programación realiza los siguientes macro procesos:

- Análisis de buenas prácticas nacionales e internacionales con el fin de identificar programas educativos innovadores, con resultados e impacto demostrable. Con base en esto se hace un banco de proyecto para determinar posibles estrategias a ofertar desde la programación institucional de la Secretaría, por medio de alianzas y/o contratos.
- Contratación y posterior supervisión de la programación educativa institucional de la Secretaría de Educación.
- Gestión y seguimiento de los programas institucionales de otras dependencias de la Gobernación, según lo establecido en el decreto reglamentario.
- Gestión de recursos públicos (gobierno nacional, regalías, etc.) y de aliados nacionales e internacionales para la implementación de nuevo programas educativos.

- Articulación con el Gobierno nacional, especialmente el Ministerio de Educación y MinTIC, para llevar programas estratégicos a los parques, por ejemplo, Jornada Única, Colombia Bilingüe, Plan de Lectura, Puntos Vive Digital, entre otros.
- Análisis de la información y estadísticas relacionadas con calidad educativa, necesidades y oportunidades en los territorios con el fin de apoyar a las Juntas Locales en el ejercicio de renovación y priorización de la programación educativa y priorizar la contratación de la programación institucional.
- Sistematización y análisis de información de la programación semanal de cada parque educativo con el fin de determinar indicadores de gestión como porcentaje de ocupación, líneas con mayor o menor programación, número de participantes por público, entre otros.
- Formación de los equipos locales en gestión, implementación, sistematización y análisis de la programación educativa.
- Gestión con cada Institución Educativa de los municipios con el fin de promover la inclusión del parque educativo dentro de los PEI y su uso como recurso pedagógico y didáctico.
- Seguimiento mensual a cada parque educativo para evaluar la implementación de la programación institucional, local y de terceros, e identificar los aspectos a mejorar.
- Acompañamiento a los municipios en los procesos de certificación para ofertar programas con instituciones prestadoras de servicios de educación formal, de acuerdo con la normatividad vigente.

Por su parte, las funciones de la Dirección Operativa de la red son las siguientes:

- Realizar los procesos de sistematización de experiencias y gestión de conocimiento como elemento de la gestión en red.
- Generar espacios y estrategias para el intercambio de experiencias y trabajo en red.
- Asegurar la adecuada prestación de servicios administrativos, operativos y técnicos para el funcionamiento de los parques y ciudadelas educativas.\*
- Garantizar una buena interlocución con las autoridades municipales, fortaleciendo su liderazgo como responsables principales de su parque o ciudadela.

- Reportar y analizar los indicadores de gestión y resultados de la red en lo relacionado con la apropiación social, uso del espacio y corresponsabilidad.
- Propender por el diseño e implementación de estrategias de apropiación social y de cultura parques.

Para garantizar esto la Dirección Operativa de la red realiza los siguientes macro procesos:

- Formación y acompañamiento a los equipos locales en la sistematización de experiencias significativas en cualquier área de funcionamiento de su parque educativo.
- Organización de escenarios virtuales y presenciales para compartir estas experiencias significativas y promover estrategias de gestión conjunta entre los parques, por temas o por subregión.
- Seguimiento a los reportes de problemas asociados con la dotación TIC y mobiliario y gestión de acciones preventivas, correctivas o de garantías, de ser necesario. Esto se hace con formatos y número de casos para garantizar la trazabilidad del proceso.
- Contratación y supervisión de los servicios de mesa de ayuda para el mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos de dotación tecnológica.
- Seguimiento a los servicios mesa de ayuda de conectividad ofrecidos por Edatel y contratados por el IDEA.
- Acompañamiento a los municipios en los procesos de aseguramiento de estos bienes, y posibles garantías que se generen.
- Gestión de los planes de emergencia, entrega de la dotación y posterior certificación de bomberos, con el fin de garantizar las normas de seguridad y la oferta de programas que exige esta certificación.
- Seguimiento de todos los procesos relacionados con la obra después de su entrega, especialmente frente a los procesos de mantenimiento y las garantías de calidad y estabilidad. Esto implica documentar el problema con el equipo local con evidencias fotográficas y remitir estos informes por medio de un oficio a la Dirección de Infraestructura Educativa quien es el supervisor de los contratos de mandato 724 y 2520. Se solicita una visita técnica para evaluar el estado de la infraestructura e

identificar si son problemas de estabilidad, diseño, calidad o mantenimiento. La Dirección Operativa hace seguimiento semanal para garantizar que exista una ruta de solución y se esté implementando en los tiempos adecuados.

- Formalización de la entrega de la obra al municipio, según los procedimientos y formatos establecidos para tal fin.
- Contratación de servicios logísticos, físicos y técnicos necesarios para la adecuada operación de los parques educativos.
- Acompañamiento en el diseño e implementación de las estrategias de apropiación social y cultura parques en cada municipio de acuerdo con la ruta de trabajo establecido por cada equipo y junta local.
- Participación en las juntas locales para garantizar el cumplimiento de su ruta de trabajo y gestión frente al parque educativo y su permanente fortalecimiento.
- Seguimiento al cumplimiento de los aportes de corresponsabilidad de los municipios y al registro mensual de la información con sus respectivos soportes.
- Articulación con los/las alcaldes(as) locales para promover su continua participación en todos los procesos relacionados con el parque y para resolver sus dudas y recomendaciones.
- Apoyo en la canalización de inquietudes y recomendaciones de la ciudadanía en general frente a la operación de los parques.

Los procedimientos preapertura para instalar la dotación y conectividad se han afinado a lo largo del último año, y su cumplimiento es esencial para garantizar la adecuada puesta en marcha de los parques, más allá de la obra física.<sup>8</sup>

Los equipos de ambas direcciones tienen diferentes ámbitos de trabajo, de acuerdo con los macro procesos descritos:

Las funciones territoriales: cada parque educativo cuenta con el acompañamiento de un profesional de la subsecretaría que hace el seguimiento integral de funcionamiento del parque educativo. El seguimiento integral incluye una revisión de: a) la programación

---

<sup>8</sup> Ver anexo 2: procedimientos pre-apertura de un parque educativo.

educativa; b) el funcionamiento de la mesa; c) el nivel de apropiación de la comunidad educativa y comunidad en general del parque educativo, d) la gestión del equipo local; e) la gestión de alianzas locales y regionales; f) la gestión documental del parque; g) el mantenimiento y uso de la dotación tecnológica y el mobiliario, incluyendo la gestión y seguimiento de procesos de garantías y reposición ante las entidades competentes; y h) el mantenimiento y uso de la infraestructura, incluyendo la gestión y seguimiento de procesos de garantías, mantenimiento y solicitudes obras complementarias ante las entidades competentes.

Las funciones contractuales: según el área de conocimiento el equipo tiene funciones de gestionar y/o contratar y supervisar la programación institucional desde la Secretaría de Educación o con otras dependencias de la Gobernación (como se establece en la política departamental), al igual que los servicios humanos, técnicos, tecnológicos y logísticos requeridos para operar cada parque, de acuerdo con cada acuerdo de corresponsabilidad. Estas funciones implican la respectiva supervisión y seguimiento de dichos contratos.

Seguimiento a procesos del orden central: seguimiento de los temas pos-obra, los servicios tecnológicos y de conectividad, la gestión de la programación educativa institucional con otras dependencias de la Gobernación (según lo establecido en el decreto reglamentario), gestión documental de cada parque educativo y el monitoreo y evaluación de la Red de Parques y Ciudadelas.

Planeación y gestión en red (nivel central): generación de lineamientos y planeación estratégica para la Red de Parques y Ciudadelas Educativas, así como de los espacios y escenarios para la operación en red desde diferentes ámbitos.

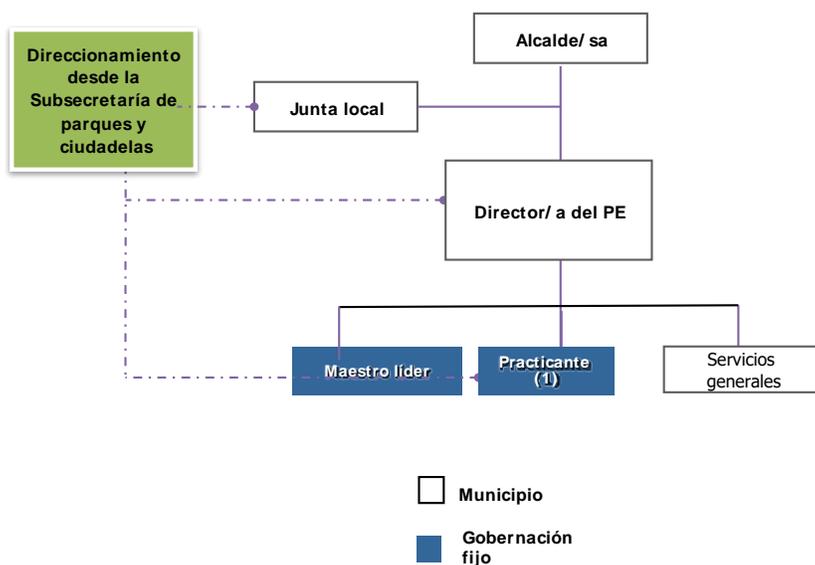
### *1.2 Estructura del equipo local de un parque educativo*

En el proceso de diseño de la propuesta educativa y modelo organizacional, trabajamos con los municipios para definir una estructura de equipo local que pudiera liderar los procesos misionales y operativos, pero que considerara las realidades financieras, el capital humano

y la estructura organizacional existente en el municipio. Con ello, se buscaba un modelo sostenible en el tiempo y que vinculara personas de los municipios y con arraigo en ellos.

Se logró una estructura coherente con esto y con la flexibilidad de modularse de acuerdo con la necesidad de cada parque. Se logró una buena combinación con la figura del director(a) y el/la maestro(a) líder. El primero logra la coherencia y articulación con el municipio, y el segundo, con el sistema educativo. El primero con funciones más amplias de gestión y coordinación, y el otro con funciones más directas frente a la programación educativa.

Imagen 3: Estructura de un equipo local promedio de un parque educativo.



Esta es una estructura mínima. El municipio puede aportar personal adicional (medio tiempo, tiempo completo o por actividades) de acuerdo con la programación educativa local y las dinámicas de cada parque. De igual manera, el departamento aportará personal

adicional para el desarrollo de la programación institucional. Este personal estará en cada parque de manera itinerante de acuerdo con dicha programación.

La dirección del parque tiene la función de velar por todo el funcionamiento de este, por su gestión presupuestal, gestión de la programación local, la gestión de alianzas, la gestión en red, el monitoreo, la rendición de cuentas y de impulsar estrategias de movilización y apropiación social de la mano con la junta local.. Se ha buscado que la dirección sea definida según las necesidades de cada territorio y, de alguna manera, el espíritu del parque —por ejemplo si tiene un enfoque productivo, de turismo, de cultura, etc.

Hemos llegado a tres modalidades distintas: a) la dirección asumida por un cargo actual en la planta de un municipio (prevalecen los cargos de educación o cultura); b) una prestación de servicios con dedicación única o parcial en el parque educativo; c) la creación de un cargo de planta nuevo para la dirección del parque.

Se han identificado factores de éxito y limitaciones con cada modelo. A manera de ejemplo: los parques direccionados por los/as Secretarios/as de Educación permiten una integración clara al sistema educativo y con diversos programas locales. Esto funciona muy bien cuando tienen un equipo de apoyo y en municipios de tamaño mediano. Casos exitosos a resaltar son los ocurridos en los municipios de San Vicente Ferrer y El Santuario. Pero cuando son municipios donde éstos secretarios están sobrecargados de funciones (asumen varias Secretarías), y no tienen un equipo a quien delegar funciones, se vuelve una dirección ausente (caso Hispania y Támesis). Algo interesante es que los parques ha generado en muchos municipios (caso La Unión) el debate sobre la necesidad de crear el cargo único de Secretario/a de Educación. Es decir, con los parques podrían estarse impulsando cambios importantes en la institucionalidad local para la gestión educativa.

Los directores contratados específicamente para ese fin han tenido diferentes niveles de desempeño, dependiendo del perfil y compromiso (caso de éxito Betania). Pero, sin bien permite una mayor dedicación al parque, es un modelo con mayores riesgos por los cambios políticos y la anualidad presupuestal.

La figura del **maestro líder** es un elemento fundamental en la sostenibilidad del parque y la articulación con la comunidad educativa. El maestro líder es una figura innovadora que se estableció en alianza con el Ministerio de Educación Nacional (MEN). El MEN, creyendo firmemente en el modelo de parques educativos como una innovación en el sistema educativo, amplió la planta docente de Antioquia para incorporar 90 plazas adicionales. El maestro o maestra líder es un docente en propiedad que se selecciona entre los docentes actualmente vinculados en el municipio en la zona urbana o rural y desde cualquier área que refleje las necesidades y prioridades del parque. El criterio es que sea un(a) maestro(a) destacado(a) por sus procesos de calidad educativa, innovación y/o participación en el proceso de puesta en marcha de su parque o ciudadela. La propuesta de quién será maestro(a) líder postulado se hace de manera concertada entre la administración municipal, la mesa municipal y los rectores de las I.E del municipio.

El/La maestro(a) seleccionado(a) sigue vinculado a la Institución Educativa pero tiene funciones en el parque educativo. A la vez, la I.E donde está adscrito el maestro líder, recibe una plaza adicional y se nombra un docente en provisionalidad para reemplazar las funciones del maestro líder en el aula de clase en dicha I.E.

Las funciones del maestro líder es atender a los temas más misionales del parque educativo, principalmente gestionar y dinamizar la programación educativa y promover la articulación a los PEI y participación de la comunidad educativa.

Ha sido evidente en los últimos dos meses en los 26 parques con maestro líder nombrado, como ellos se convierten en un elemento determinante en la programación y articulación con las IE del territorio. Esto se empieza a ver con la propuesta de maestros líderes de hacer clases innovadoras y colegiadas con maestros de aula en el parque durante la jornada escolar, articulación del servicio social de estudiantes en el parque, sesiones de formación de maestros diseñadas por el propio maestro líder, reuniones entre maestros para planear conjuntamente, actividades de bienestar para maestros, entre otras propuestas que han empezado a desarrollar. El proceso participativo para postular el/la maestro(a) líder en sí fue

un ejercicio interesante que permitió reflexionar y definir quiénes son los maestros destacados en un municipio y como deben asumir un rol de transformación social desde los parques. A los maestros, les ha generado gran orgullo ser postulados para esta función, y ha empezado a mostrar una visión más amplia.

El decreto reglamentario establece una serie de funciones asociadas a cada una de estas figuras, con el ánimo de formalizar y armonizar las distintas labores requeridas en la operación del parque educativo.

Cada semestre cada parque en funcionamiento, o próximos a abrir, cuentan con un **practicante de excelencia** en el marco de los convenios suscritos entre la Secretaría de Gestión Humana y varias universidades públicas y privadas. Los practicantes actuales vienen en su mayoría de carreras asociadas a las áreas sociales, sin embargo al evaluar su rol y potencial en un futuro podrían ser de diversas áreas y carreras (ingenierías, ciencias, artes, agropecuarias, etc.). Actualmente los practicantes trabajan bajo la tutoría de un miembro del equipo de la Subsecretaría, quien supervisa su trabajo en coordinación con el equipo local de cada parque. El practicante desarrolla su proyecto de práctica en el parque alrededor de los procesos de programación educativa y/o apropiación social y participación ciudadana. Este proyecto debe responder tanto a los intereses del practicante, su área de estudio, como a las dinámicas del parque y del contexto municipal donde desarrolla su práctica.

Después de tres años y 121 estudiantes en total (106 a nivel municipal y 15 a nivel central) que han realizado su trabajo de práctica en el proyecto parques educativos, se puede afirmar que han sido un recurso humano muy importante para el proceso. Primero, porque su proyecto de práctica contribuye de manera importante a las dinámicas del parque. Segundo, traen nuevas visiones y dinámicas al parque, y en este sentido el hecho de que cada semestre se tiene un nuevo practicante es una ventaja, más que una limitación. Tercero, como un logro algo más intangible, la existencia de la red de ex practicantes muestra que se han convertido en voceros importantes de los parques, aún después de culminado su trabajo, y que tienen un gran potencial para ser la nueva generación que conecta a las

regiones con el Valle de Aburrá —jóvenes que empiezan a conocer las realidades territoriales y que puedan empezar a tener nuevas visiones de desarrollo del departamento.

El personal de servicios generales (aseo y vigilancia) normalmente es asumido por el municipio bajo diversas figuras. Únicamente comparten este costo con el departamento cuando tienen una situación financiera y fiscal que limita la capacidad de asumir al cien por ciento este ítem. Esto se evalúa caso a caso durante las reuniones donde se establecen las actas de corresponsabilidad, un procedimiento que se describirá más en detalle cuando se habla del modelo financiero.

En algunos casos, logran generar eficiencias y redistribuir la carga actual de su personal de servicios generales de la alcaldía o de I.E cercana, para que asuman labores en el parque educativo. En otros casos, y de acuerdo a la capacidad financiera, los contratan únicamente para esta función. Hay ocasiones en que las administraciones municipales refuerzan el tema de vigilancia con cámaras de seguridad y alarmas.

Las mesas municipales y/o juntas locales se materializan como el principal mecanismo de participación ciudadana que promueve la adecuada operación y apropiación social de los parques educativos. Si bien se deja su reglamentación y conformación a cada municipio según su dinámica y características del proceso a la fecha, la política departamental y su reglamento desarrollaron lineamientos y recomendaciones sobre algunos mínimos de participación y funcionamiento.

## 2. Sostenibilidad educativa: lo que sucede en un parque educativo

En los 38 parques que estaban operando a octubre del 2015, a diciembre 31 son 55, hemos logrado concertar una amplia programación educativa desde cada una de las siete líneas de la propuesta educativa, y que están descritas dentro de la política departamental y su decreto reglamentario.

En el marco del concurso se establecieron unas ideas generales de lo que debería tener un parque como es el emprendimiento, la apropiación digital, el fortalecimiento de la

educación media, y la formación de maestros. Si bien muchas propuestas se enmarcaron en estas líneas, contemplaban múltiples temas y usos diferentes del parque. Se resalta la prioridad que le dieron a oportunidades para acceso a la educación superior, formación ciudadana y procesos de reconciliación y memoria histórica, cultura, deporte y recreación e inglés.

En 2013 el gran reto fue recoger estas 80 propuestas y generar una propuesta que le diera un sentido de prioridad, estructura y coherencia a lo que sucede dentro de un parque. Ha sido un gran acierto definir una propuesta educativa con siete líneas estratégicas, concebidas y socializadas de tal manera que los municipios vieran su propuesta inicial reflejada en ésta, y haber tenido la capacidad para reflexionar y ajustar esta propuesta con base en la experiencia de un año de operación real de los parques. Hoy, las 71 políticas locales y los equipos y juntas locales definen la programación con un lenguaje común, que permite no perder la visión de lo misional.

Al mismo tiempo, ha sido fundamental un esquema de construcción conjunta de la programación desde los programas institucionales (del departamento), locales (gestionados desde el municipio) y de aliados (SENA, universidades, empresas). Todos enmarcados desde las siete líneas, pero con la flexibilidad para priorizar estrategias según el espíritu de cada parque educativo y las necesidades del contexto. De esta manera logramos, desde la programación institucional, combinar proyectos estratégicos que buscaran impactar directamente la calidad en el sistema educativo (redes, clubes, acceso a la educación superior), pero al mismo tiempo incorporar las diversas propuestas locales y de terceros aliados al proyecto.

Imagen 4: las siete líneas de la propuesta educativa de la red de parques y ciudadelas educativas



### 2.1 Metodología para concertar la programación educativa de un municipio

Para iniciar el proceso de construcción de la programación educativa se parte de una discusión de la propuesta educativa inicial del municipio y la identificación de la oferta local para la programación del parque educativo, que sirve como insumo para la construcción de la parrilla de programación particular de cada parque.

Posteriormente se realiza un diagnóstico educativo del municipio, para ello los profesionales de la Dirección de Programación Educativa hacen un análisis de la información que obtienen del Plan Educativo y Plan de Desarrollo Municipal, de los resultados en pruebas Saber 3, 5, 9, y 11, además de la propuesta que presentó el municipio para ganar su parque educativo. Basados en esta información, se identifica como el parque educativo puede aportar a cada uno de estos componentes, así mismo se identifican las necesidades de formación del municipio, se proponen tres líneas a priorizar para la programación educativa. Todo ello enmarcado en la política pública de la Red de Parques y Ciudadelas Educativas.

Con esta información el profesional de la Dirección de Programación Educativa lo presenta a la mesa municipal para su discusión, análisis y concertación final. Cuando se tienen concertadas las líneas de programación educativa, que se conjugan con el espíritu de Parque o Ciudadela Educativa (las características, necesidades, orgullos particulares de cada municipio), se procede a presentar los procesos de formación que el municipio va a desarrollar en el marco de éstas líneas.

Es importante precisar que las líneas priorizadas sirven para dar respuesta a las necesidades del municipio, pero se pueden desarrollar programas adicionales en cualquiera de las siete líneas de programación educativa. Después de identificar las apuestas locales a la programación educativa, y definir los programas institucionales (de la Gobernación) se procede a identificar aliados estratégicos para el desarrollo de dicha programación, en línea con las prioridades y espíritu del parque. Con este primer ejercicio se construye una parrilla de programación y se inicia la operación del parque o ciudadela educativa.

Cuando se habla de la ocupación de un parque educativo es importante tener como referencia que un parque promedio tiene un total de 4 espacios al interior del parque. Tres espacios (maestros y maestras, formación y taller) dónde caben, en promedio 25 personas por espacio, y un espacio múltiple más amplio donde caben aproximadamente 50 personas. Este último es el espacio que más puede variar entre los parques en cuánto su tamaño, diseño y capacidad. Un parque también cuenta con espacios públicos, en la mayoría de los casos amplios, los cuales se tienen en cuenta en términos de la programación educativa y el análisis de ocupación, ya que ahí se desarrollan múltiples actividades culturales y deportivas. Según el análisis de equipamientos educativo y culturales en el país, un equipamiento normalmente tiene una **ocupación ideal** de un 60% de su capacidad, considerando el 100% como el uso de todos los espacios, 6 días por semana, 8 horas al día. En este sentido, la ocupación ideal de un parque o ciudadela es de 460 horas al mes<sup>9</sup>.

Es importante resaltar, que después del primer mes de operación, basado en los reportes semanales que entrega el equipo local del parque, los profesionales de la Subsecretaría hacen un análisis de las líneas que mayor demanda tienen en la operación del parque (el

---

<sup>9</sup> Cálculo: 4 espacios, 6 días a la semana, 8 horas al día, 4 semanas al mes X 60%.

informe también incluye horas de ocupación, público objetivo, tipo de programación que predomina, entre otras), contrastando con las líneas priorizadas inicialmente. Con el apoyo de la junta local se hacen los ajustes necesarios para reforzar el espíritu formativo de estos espacios para la comunidad en general y como recursos pedagógicos y didácticos que fortalecen la gestión escolar desde lo académico —pedagógico y comunitario.

Es importante destacar que la construcción de la programación educativa de un Parque o Ciudadela, no es un ejercicio estático, por el contrario, es un ejercicio que se nutre de la construcción colectiva y que se retroalimenta de la experiencia de otros, con un acompañamiento riguroso desde la Subsecretaría de Parques y Ciudadelas Educativas.

## 2.2 Programación institucional: algunos programas destacados

A continuación se mencionarán algunos **programas estratégicos** que consideramos son el reflejo de lo misional que incide en la calidad educativa y que deben quedar “anclados” en los parques educativos:

- a. Formación de maestros y maestras a través de las redes de matemáticas, lenguaje, TIC, ciencias e inglés. El parque ha sido una oportunidad de potenciar el trabajo de las redes, generando escenarios de formación para los maestros de varios municipios desde diferentes nodos en los parques educativos (diplomados, cursos, encuentros), distribuyendo material físico y digital, y compartiendo experiencias significativas entre los miembros de las redes. También ha sido un escenario para llevar nuevas metodologías, como Pretext<sup>10</sup>. Los Parques que se han destacado como *nodos regionales* han sido los de los municipios de Chigorodó, El Santuario y Santa Rosa de Osos. Durante los ciclos de formación estas estrategias pueden ocupar hasta el treinta por ciento de un parque educativo.

---

<sup>10</sup> Metodología desarrollada por la profesora Doris Sommer de la Universidad de Harvard. "Pre-Textos" es una metodología de formación de maestros para que desarrollen la lectura crítica y con sus alumnos. La metodología desarrolla lectores ávidos y creativos mediante el uso de la literatura clásica como un mensaje para hacer arte. En este sentido, las artes se convierten en vehículos para el aprendizaje académico.

- b. Potenciar el movimiento juvenil de ciencia y tecnología a través de la estrategia de los clubes digitales, de lenguaje, ciencias y matemáticas. Los parques educativos se han convertido en el espacio natural para los clubes y los maestros que los acompañan. Con esto, logramos mostrar cómo es posible enganchar a los jóvenes, y maestros, de manera voluntaria y natural, a trabajar en contra jornada. Igualmente que el uso de métodos novedosos de aprender haciendo y trabajo colaborativo puede incidir en el mejoramiento de competencias básicas y ciudadanas. También son escenarios para empezar a experimentar nuevas metodologías de clubes. Los aliados operadores en cada área (matemáticas con la Universidad de EAFIT, ciencias con Explora, lenguaje con la Universidad de Antioquia) han sido clave para el éxito del proyecto, al igual que los aprendizajes de la metodología de clubes digitales impulsado por la Dirección de TIC (Antioquia Digital) de la Subsecretaría para el Mejoramiento de la Calidad Educativa.

Algunos datos sobre la participación en estas actividades de programación educativa son: mil novecientos jóvenes participantes de clubes, 159 maestros, ciento cincuenta y nueve clubes. De estos, matemáticas: 708 estudiantes, 74 clubes; ciencias: 52 clubes, 652 estudiantes; y lenguaje 43 clubes, 540 estudiantes.

- c. Los **clubes de emprendimiento e industrias creativas**. Ha sido la oportunidad de llevar la estrategia de clubes a otro nivel, vinculando jóvenes bachilleres de manera que no sólo genera competencias específicas frente a lo digital o frente al emprendimiento, sino también ayuda al joven a definir un proyecto de vida incorporando la educación. Con estas estrategias y su infraestructura física, los parques tienen el potencial de impulsar nuevos clúster productivos en las regiones, como el tema de animación digital para el cine. Los clubes de emprendimiento se desarrollan en alianza con la Secretaría de Productividad y las Industrias Creativas con la Dirección de TIC (Antioquia Digital).
- d. Nuestra apuesta por la **Jornada Única** ha tenido un desarrollo interesante en los parques educativos, especialmente por el modelo que adaptamos que se basó en

desarrollar la jornada única con maestros seleccionado y formados exclusivamente para desarrollar la jornada de dos horas adicionales al día . De los elementos que más han reconocido los rectores, maestros y estudiantes son las metodologías de trabajo brindadas por las entidades que acompañan la estrategia (Universidad de Antioquia, Explora, Universidad EAFIT). Maestros formados y acompañados in situ: 87; estudiantes participantes: 709.

Es una estrategia que debe seguir vinculada a los parques y ciudadelas como elemento que impulsa la innovación en el sistema educativo. A la vez, la primera fase nos ha generado una serie de aprendizajes que se deben tener en cuenta para una segunda fase de ampliación. Por ejemplo, por logística y espacios no es viable que *toda* la Jornada Única (10 horas a la semana para todos los grados 6°-11°) se desarrolle en los Parques y Ciudadelas, y con menor razón si se trabaja con todas las I.E de un municipio, algunas físicamente distantes al parque.

En la fase actual, la Jornada Única ha ocupado hasta el cincuenta por ciento de un parque educativo con solo una I.E y algunos cursos,, desplazando otros programas importantes para la comunidad. En algunos municipios ya han expresado preocupación al respecto. Sin embargo, a través de un sistema rotativo el parque debe ser un escenario para algunas sesiones de la Jornada Única para aprovechar al máximo los espacios flexibles, la conectividad y la tecnología. Las demás sesiones se pueden realizar en las I.E (empezando por las que cumplen las condiciones de infraestructura y generan proyectos con el MEN para ampliar las I.E a futuro).

Adicionalmente, los parques deben ser los escenarios naturales para construir y planear el plan de estudios de la Jornada Única, siempre bajo la lógica de generar métodos novedosos de aprendizaje y para realizar la formación y acompañamiento a los maestros que se dedican a ella así como brindar los materiales pedagógicos para desarrollar su labor.

La experiencia de Jornada Única nos genera el reto de buscar una articulación clara entre las actividades que se desarrollan en los parques y ciudadelas, con los elementos pedagógicos y formativos del PEI, además de generar reflexiones para ajustar los planes de área, diseños curriculares y sistemas de evaluación, para que las sesiones de Jornada Única no se vea como un tema desvinculado a la I.E.

Al mismo tiempo, al tener a los maestros de Jornada Única, así como a los maestros líderes, como plazas de las I.E (y no como plazas del parque educativo) ha implicado hacer un trabajo muy concertado con los rectores, quienes en la autonomía que les brinda el sistema educativo, pueden tomar decisiones que impulsen la estrategia o la obstaculice. Esto no ha sido fácil de concertar, pero se presenta como una oportunidad para vincular a los rectores y coordinadores de manera clara a los parques educativos.

- e. La **apropiación digital** ha sido una estrategia que moviliza grandes públicos en los parques. Lo exitoso de la estrategia ha sido diseñar los cursos adaptados a las necesidades territoriales, desde la formación en el uso básico de computadores para la población rural (en Peque, por ejemplo, vienen desde las veredas), hasta cursos más especializados de desarrollo de software para dar respuesta a necesidades locales. Desde la programación local también se han gestionado varias estrategias en esta línea, y el mismo equipo local, practicantes de excelencia y estudiantes prestando su servicio social desarrollan jornadas de formación en TIC. Según las estadísticas analizadas, a la fecha estas estrategias ocupan en promedio el trece por ciento de la programación de un parque y se han beneficiado mil quinientas sesenta y cinco personas. Los parques destacados en este tema son Puerto Nare, El Retiro y Peque.
  
- f. Las **técnicas del SENA** para toda la comunidad. Actualmente el SENA, ocupa en promedio el 20% de los espacios en varios parques educativos con cursos que se gestionan tanto desde el nivel departamental como desde el municipal. Parques educativos ejemplos son aquellos de los municipios de Guarne, El Santuario,

Betania, Uramita y Chigorodó. En Vigía del Fuerte alcanza a ocupar hasta el cuarenta por ciento en algunos meses. El SENA es importante, no sólo porque puede ofertar cursos que responde a necesidades territoriales, sino porque también tiene la posibilidad de ofertar programación constante, independiente de los ciclos de contratación estatal.

- g. En esta misma línea de formación para el trabajo se destaca la presencia de **Jóvenes con Futuro**. Es un escenario natural para la formación de jóvenes bachilleres a través de las instituciones aliadas (incluyendo también el SENA), en un momento determinante de la vida de los jóvenes, cuando deben definir un proyecto de vida y que por diversas razones no han logrado acceder a programas de educación superior profesional.

Esto, junto con el SENA, son las estrategias con mayor ocupación de horas en los parques.

- h. Finalmente, el tema de **inglés** ha tenido una gran acogida y ha sido priorizado por varios municipios en todas las Subregiones porque lo asocian con oportunidades de educación superior y oportunidades productivas. Por ejemplo, en el caso de los del oriente cercano para el sector del turismo, en el Suroeste ha generado interés de cafeteros de varias generaciones y en el caso de Chigorodó por los nuevos desarrollos comerciales en Urabá. Otros tiene interés por las posibilidades que este brinda de conectarse al mundo, a otras culturas.

De las estrategias destacables: el modelo de formación de maestros, bastante interesante de la Escuela de Idiomas de la Universidad de Antioquia, que además de ser diplomado tiene un componente de acompañamiento directo en el aula que afianza su calidad y efectividad. Este logró impactar maestros de primaria que nunca habían recibido procesos de formación metodológica ni disciplinar . Con este proyecto se formaron cerca de doscientos treinta maestros de primaria y secundaria. A la fecha se han formado cerca de 230 maestros de inglés de primaria y secundaria.

con el programa. Por otro lado la movilización de las comunidades y los intercambios culturales alrededor del inglés que ha generado el programa de voluntarios de inglés ofrecido desde los parques educativos ha sido completamente valioso para el desarrollo de los procesos de innovación y experimentación que busca el proyecto. Hubo municipios con listas de espera de hasta 400 personas de la comunidad en general que querían tener clases de inglés con los voluntarios. En números de participantes beneficiarios de la estrategia (cifras aproximadas) se tiene que de la comunidad en general se atendieron cerca de 720 personas de la comunidad en general, 436 maestros y maestras y 3071 estudiantes para un total de 4.226 personas. Un aprendizaje importante de este modelo es que necesario ampliar esta oportunidad para la comunidad en general, quienes expresan mayor interés en este tipo de clases abiertas.

De las líneas más priorizadas por los municipios ha sido la **línea 3: oportunidades de acceso a la educación superior** como elemento clave en la ruta de oportunidades para los jóvenes. En particular los jóvenes bachilleres que se gradúan en sus municipios y no han querido o podido acceder a la educación superior por razones económicas o por no haber logrado pasar los exámenes de admisión. Por esta razón es de suma importancia la implementación de la nueva fase del proyecto **“Vamos para la Universidad”** en el año 2016 como base para la regionalización de la Universidad de Antioquia a través de los parques y ciudadelas aprovechando las nuevas tecnologías.

El desarrollo de los primeros cursos (lectoescritura y matemáticas) en 2015 desde las I.E, durante la jornada escolar, nos ha permitido tener una serie de aprendizajes para empezar a ampliar esto en 2016 en dos sentidos: a) continuar trabajando desde las I.E buscando que sea una parte de la Jornada Única; b) desde los parques y ciudadelas, ofertar doce cursos “tronco”, homologables por diversas facultades para jóvenes bachilleres o desescolarizados como una forma de vincularlos a la educación superior. Este año ya se dejó instalada la plataforma tecnológica en los 90 parques y ciudadelas para que esto se pueda desarrollar.

Esta nueva fase, financiado con regalías directas, permitirá dar los primeros pasos e impulsará a la Universidad de Antioquia a desarrollar nuevas carreras virtuales completas

para ser ofertadas desde los Parques y Ciudadelas. La Universidad de Antioquia ya lo está incluyendo a su plan institucional y generando los mecanismos institucionales para que la regionalización de la Universidad a mediano y largo plazo sea a través de la Red de Parques y Ciudadelas. Se espera que esto también impulse a otras universidades públicas y privadas en este campo.

Es importante que esta nueva fase tenga en cuenta los aprendizajes y recomendaciones del equipo técnico de la Subsecretaría de Parques y Ciudadelas Educativas y la Subsecretaría para el Mejoramiento para la Calidad Educativa.

A continuación se presentan otros programas que le dan vida y refuerza el énfasis y “espíritu” de varios parques.

- a. Los servicios de **emprendimiento y fortalecimiento empresarial**. Muchos Parques se han convertido en espacios importantes para explorar el talento local, fomentar nuevas visiones de sectores productivos tradicionales (como los Cafés Especiales), al explorar nuevos sectores productivos. En parques educativos como los de los municipios de Titiribí y Chigorodó, esto ha sido de especial importancia.
- b. Los parques demuestran que **la cultura** es un aspecto fundamental en la calidad educativa y en la formación ciudadana. Los parques se llenan de vida y personas a través de las actividades culturales. La programación local ha sido especialmente fuerte en esta línea.

Para muchos municipios el parque ha incentivado a la comunidad a explorar nuevas expresiones culturales, más allá de las tradicionales y el folclore. Se han destacado municipios como San Vicente que ha institucionalizado noches de poesía, cine y literatura con un alto nivel académico. En Briceño el parque ha revivido un movimiento cultural, especialmente entre jóvenes, que se había apagado debido a la violencia. En Yondó las actividades culturales se volvieron esenciales para la ocupación del tiempo libre (especialmente por la noche) y para reforzar la

interculturalidad que caracteriza el municipio. En otros como Entrerríos, tienen espacios y dotación especiales para la formación artística (musical).

Con el Instituto de Cultura se han realizado múltiples procesos de formación y activación de expresiones artísticas y culturales ligados a los parques educativos, de manera que se posiciona el parque como un espacio para la formación y proyección del talento cultural de los municipios.

- c. El **deporte y la recreación** es otras de las áreas que llenan de vida a los parques educativos y son esenciales para la apropiación social de los espacios. Los amplios espacios públicos de parques como los de El Carmen de Viboral y Santa Rosa de osos se aprovechan para la rumba aeróbica y el yoga, Uramita con su club de ciclismo, Peque con sus clases de ballet, entre muchos otros ejemplos.
- d. **Tareas al parque** nace desde la programación local y ha sido impulsado por los practicantes y estudiantes prestando servicio social. El parque se convierte en un espacio para investigar y trabajar de manera grupal e individual aprovechando la tecnología y el apoyo de los equipos locales.
- e. **Los jóvenes** de diversas edades se han convertido en un público central de los parques. Más allá de los programas académicos, se han vinculado mediante la formación en competencias ciudadanas e incidencia política (Labs, se destacan Caramanta y Vegachí), medio ambiente y eco-turismo (Defensores del Agua, Vigías del Patrimonio, donde se destacan municipios como Vegachí y Anorí) y estrategias de prevención (Entornos Protectores).

Los mas de 2100 jóvenes participantes de Labs en 90 municipios han posicionado a los parques y ciudadelas educativas como “territorios jóvenes”,. Estos grupos son los que participan en las mesas de los parques educativos. Los jóvenes construyeron propuestas para los nuevos gobernantes, basados en las preguntas y retos sobre juventud, partiendo del parque educativo como base de la ejecución de dichas

propuestas. La mayoría de candidatos se comprometieron a desarrollar las propuestas.

Los 700 jóvenes formados como defensores del agua tienen capacidades para la movilización educativa ambiental en los municipio, teniendo como referente los parques educativos. Han realizado 500 acciones educativas territoriales articuladas a los proyectos educativos y proyectos ciudadanos ambientales vinculados al parque educativo como aula ambiental. Desde ellos se impulsa la investigación sobre educación ambiental.

- f. El tema de **primera infancia** inicialmente no se había visibilizado en la programación educativa pero la dinámica de los parques ha hecho relucir la importancia de la educación temprana y la formación en familia. Las ludotecas, salas de lectura y programa de formación que hacemos conjuntamente con Buen Comienzo han dinamizado mucho este tema, convirtiendo los parques y ciudadelas en epicentros de la educación para la primera infancia y en escenarios de encuentro para los agentes educativos. Se destacan los parques de Titiribí y Puerto Nare.

En alianza con el programa de Buen Comienzo se han formado a 170 agentes educativos y 3.500 familias en la promoción de prácticas de lectura en familia y en lenguajes expresivos.

Finalmente, hay una serie de eventos, reuniones, brigadas y talleres de diversos temas que se desarrollan en los parques, más como un **uso del espacio** que un proceso formativo constante:

En este sentido los parques educativos se han convertido en nuevos escenarios para fortalecer la presencia institucional (de diferentes niveles de Gobierno) y propician la articulación entre entidades. El parque se convierte en un espacio digno, moderno y convocante para que, a través de estas actividades, los ciudadanos puedan acceder a información, servicios y escenarios de participación ciudadana. Se destacan temas relacionados con veedurías, acción comunal, salud, atención a víctimas y rendición de

cuentas. Desde los parques hemos visto como se han construido las políticas locales de cultura, juventud, participación ciudadana, de infancia, entre otros. Aunque esto no incide de manera contundente en la ocupación de un parque promedio, sí pone el parque como escenario central en la construcción de discusiones y dinámicas importantes de la vida política e institucional de un municipio.

Todavía hay temas que establecimos como importantes desde la política departamental y las locales pero que nos falta reforzar a partir de la experiencia del año 2015:

Siempre hemos puesto a los **maestros y maestras** en el centro de la estrategia de parques educativos. Como siempre decimos, es el único espacio que “tiene nombre” —el de maestros y maestras—. Esto, más allá de tener un importante valor simbólico, para reconocerlos y dignificar su rol en la sociedad, también busca una real apropiación y uso constante de este espacio, como suyo.

Los maestros han sido importantes en las mesas y juntas locales, los hemos destacado y vinculado como maestros líderes, y un número importante ven el parque educativo como un escenario para su formación profesional. Sin embargo, ha sido un público que registra una baja participación de los parques en el día a día. En promedio la actividad con maestros y maestras sólo ocupa el 8% de la programación. Algunos Parques, por ejemplo San Vicente, que tiene una Secretaria de Educación como directora, han logrado una participación más constante realizando las reuniones de mesas por área o los micro-centro rurales en el parque, El Santuario con una estrategia específica de bienestar y Vigía con las estrategias de etno-educación. Pero en la mayoría de parques esto sigue siendo un reto importante, y se deben diseñar estrategias con los rectores y maestros líderes, y atender la petición que muchos maestros han hecho de ofertar actividades de bienestar para ellos y sus familias.

Otro tema que es necesario reforzar y que fue muy importante en las propuestas iniciales es el de **formación ciudadana y cultura para la paz**. Si bien planteamos unas estrategias este año, es necesario revisar metodologías, tener unos planteamientos y estrategias claras de cómo abordar este tema tan relevante de manera más rigurosa.

## Un “dilema” positivo:

Según el análisis estadístico de los últimos meses los parques educativos han tenido una ocupación alta, en promedio del 80% de la ocupación ideal, con mayores niveles de ocupación reportada en las regiones del oriente y suroeste. En varios de los parques esto ha incitado una discusión importante entre el equipo de la Subsecretaría y los directores/as de los parques sobre los criterios de priorización de la programación cuando hay escasez de espacios.

¿Priorizamos la programación institucional que creemos que directamente incide en el sistema educativo – Jornada Única, diplomados, clubes, Vamos para la Universidad?  
¿Priorizamos programas más constantes como las técnicas del SENA? ¿Priorizamos lo que el municipio ha gestionado con esfuerzo – cursos, programas culturales, iniciativas comunitarias?

Cuando hay problemas de escasez de espacios, lo ideal, como equipo de la Subsecretaría, es poder priorizar lo que responde a programas más estratégicos que tienen un lugar natural en el parque por el diseño de los espacios, la conectividad, por ser estrategias innovadoras, etc. y no priorizar los programas que podrían suceder en cualquier otro lugar del municipio (múltiples cursos simultáneos del SENA, talleres culturales, reuniones de grupos comunitarios). Sin embargo, las prioridades locales y niveles de autonomía que le hemos dado a la dirección producto de nuestro modelo, significa que debemos ser flexibles en esta “negociación”. Hemos visto que algunos programas estratégicos como las clases de inglés o los clubes en ocasiones son desplazados a otros escenarios porque localmente se dio prioridad a varios cursos del SENA gestionados por el municipio.

Con el tiempo se debe ir buscando mecanismos, en el marco de la Junta Local, para medir y priorizar, siempre partiendo de la base que adoptamos un modelo flexible que busca el liderazgo y empoderamiento del municipio.

### *2.3 Análisis de resultados cuantitativos y cualitativos*

Algunos datos generales de la programación educativa de febrero a octubre de 2015, que reflejan el empoderamiento que se va generando mes a mes de los parques operando, consolidando procesos de programación más amplios y con mayores ofertas en cada municipio.

### 2.3.1 Ocupación de los parques educativos

A continuación se presenta la sumatoria de las horas de ocupación mensuales y la población atendida de los parques educativos que han reportado la programación educativa conforme han iniciado su funcionamiento. El análisis sólo incluye los parques que llevaban más de un mes de funcionamiento a octubre 30. El análisis de la información de noviembre y diciembre no se incluye en el presente informe por las dificultades de los municipios de reportar oportunamente con el cierre de año y proceso de empalme y por los tiempos que implica procesar y analizar la información. Cabe anotar que todavía se cuenta con limitaciones en el reporte de información de algunos municipios, a pesar de las sesiones de formación de los equipos locales en el manejo del sistema de información y reporte y de el seguimiento semanal realizado. En algunos casos es porque los municipios no han dimensionado la importancia de reporta esta información y la utilidad que puede tener para priorizar estrategias. Esto será un gran reto para el 2016 en términos de formación, seguimiento y retroalimentación hacia los municipios del análisis comparativo de la Red con el fin de que se valore la gestión de la información veraz y confiable, y se utilice en la planeación.

Tabla 1: Resumen de la ocupación de los parques educativos y número de visitas recibidas

MES	HORAS DE OCUPACIÓN	POBLACIÓN	Nro de Municipios	Horas de Ocupación Promedio por día	Horas de Ocupación Promedio por día en cada espacio
<b>Febrero</b>	1.313	10.661	11	5	1
<b>Marzo</b>	1.982	14.444	12	7	2
<b>Abril</b>	2.726	17.747	12	9	2
<b>Mayo</b>	3.795	25.933	13	12	3
<b>Junio</b>	5.830	43.212	16	15	4
<b>Julio</b>	8.054	68.248	20	17	4
<b>Agosto</b>	10.978	121.547	23	20	5
<b>Septiembre</b>	13.498	130.855	24	23	6

<b>Octubre</b>	15.025	128.296	31	20	5
----------------	--------	---------	----	----	---

La siguiente gráfica muestra la sumatoria de horas de ocupación mensual de todos los parques educativos en funcionamiento y que reportaron la programación educativa durante el respectivo mes. Como se logra observar en la gráfica si bien la tendencia de horas de ocupación aumenta en consecuencia del incremento del número de parques, también ha incrementado considerablemente en el transcurso del año respecto a la ocupación promedio de estos. En octubre baja un poco la ocupación promedio, principalmente por el inicio del cierre del año escolar y por el cierre de los procesos contractuales de las administraciones municipales.

Gráfica 1: Sumatoria de las horas de ocupación total por mes en todos los parques educativos



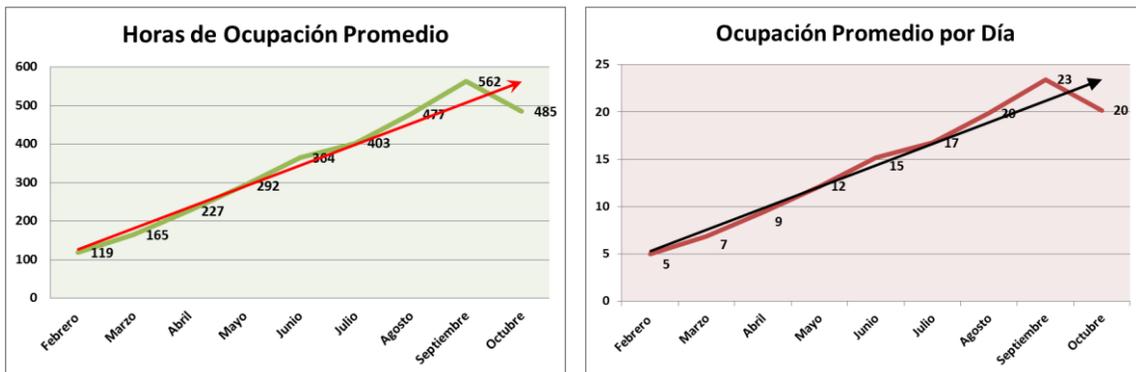
En octubre, el promedio de ocupación de los Parques es de 485 horas al mes, superando la ocupación esperada la cual es de 460 horas mensuales (a excepción de Hispania que cuenta solo



con dos

espacios). Como muestra la línea de tendencia la ocupación de los Parques tiende a aumentar.

Gráficas 2 y 3: horas de ocupación promedio por mes en cada parque educativo y horas de ocupación promedio por día.



Adicionalmente, se tiene un promedio de ocupación de los parques de 20 horas por día y asumiendo que en promedio estos cuentan con 4 espacios, se tendría que cada uno de los espacios permanece ocupado aproximadamente 5 horas al día. Como se muestra en las gráficas anteriores la tendencia de las horas de ocupación del parque educativo por día (teniendo en cuenta el total de los espacios) tiende a aumentar.

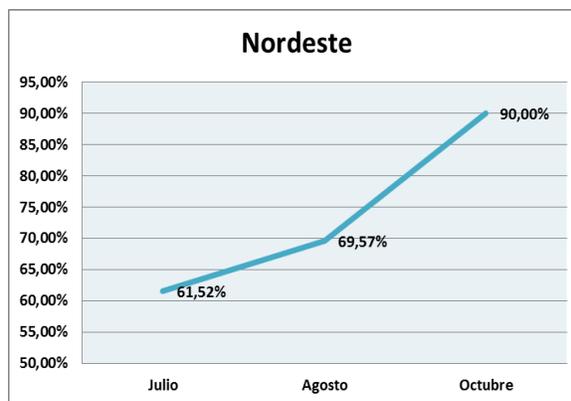
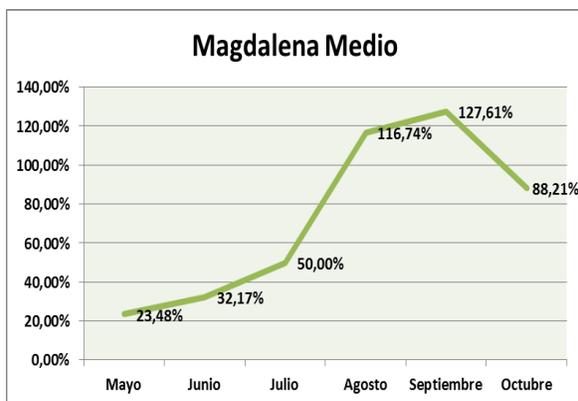
### 2.3.2 Análisis del porcentaje de ocupación por subregión

Estas gráficas reflejan el promedio de ocupación de los parques educativos por subregión. El porcentaje se calcula con base en la referencia de una ocupación ideal de 460 horas por parque al mes. En este sentido 100% es igual a 460 horas.

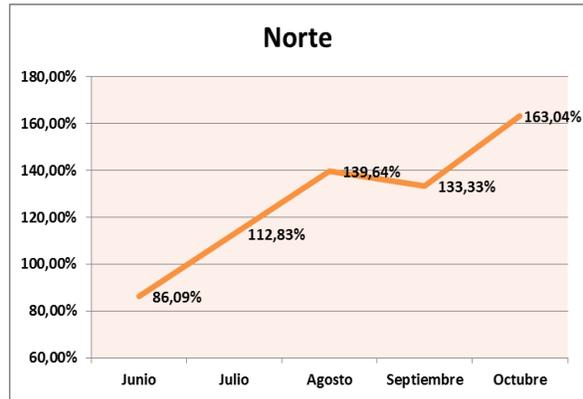
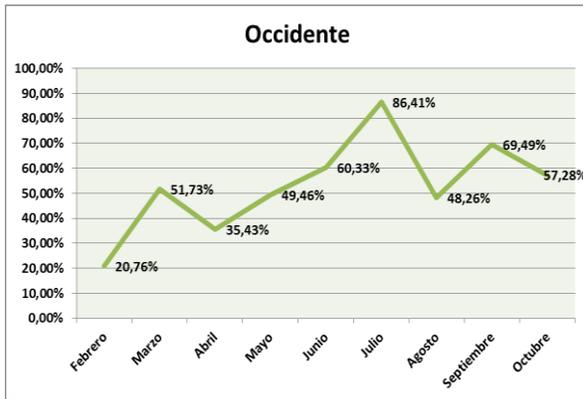
Como se logra observar la ocupación promedio mensual de la mayoría de los parques va en ascenso. Algunas de las disminuciones en octubre responden a las dinámicas de final de año y de administración y por fallas en el reporte por parte de los municipios. Sin embargo, la tendencia a largo plazo muestra que la ocupación promedio tiende a aumentar. Girardota es el único municipio con Parque Educativo del Valle de Aburrá, para el cual teniendo en cuenta que el análisis sólo corresponde a dos meses reportados no sería correcto considerarlo ni una tendencia, ni un promedio. Para el caso de Magdalena Medio durante el mes de octubre inició reporte Yondó y de ahí la afectación del promedio.

La disminución más relevante es la de Girardota que es el único municipio con parque educativo del Valle de Aburrá que entró en funcionamiento en julio. No obstante, los reportes corresponden solo a agosto y septiembre, donde se presenta una disminución en el último mes mencionado. Considerando que el análisis sólo corresponde a dos meses, no sería correcto considerarlo una tendencia.

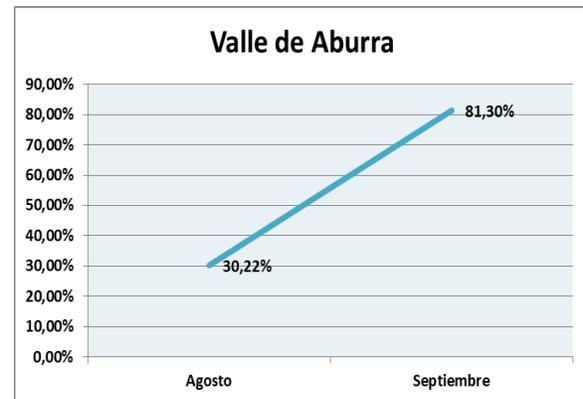
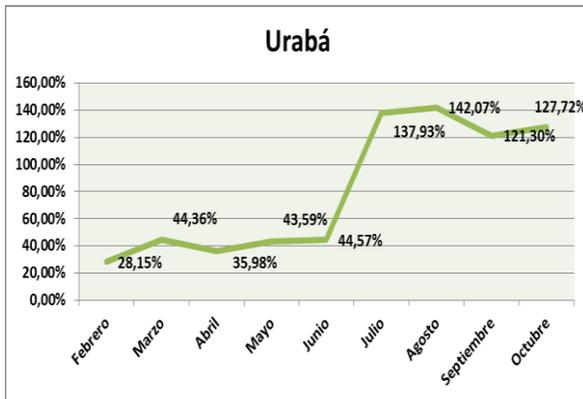
Gráficas 4 y 5. Promedio horas de ocupación subregión Magdalena Medio y el Nordeste



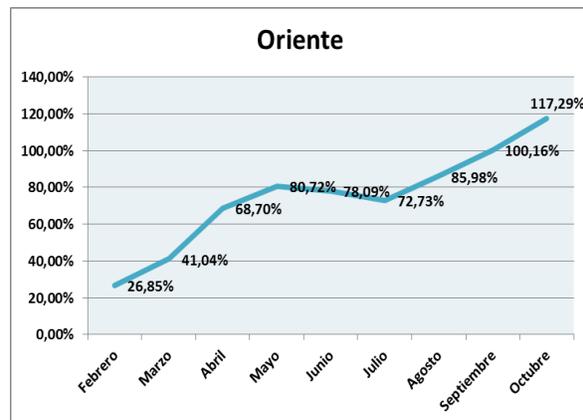
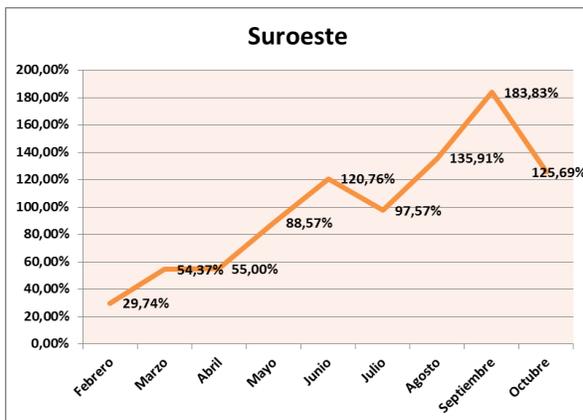
Gráficas 6 y 7. Promedio horas de ocupación subregión Occidente y Norte



Gráficas 8 y 9. Promedio horas de ocupación subregión Urabá y Valle de Aburrá



Gráficas 10 y 11. Promedio horas de ocupación subregiones Suroeste y Oriente



Gráfica 12. Promedio horas de ocupación por municipio con parque educativo operando

SUBREGIÓN	MUNICIPIO	OCUPACIÓN/ HORAS	APROXIMADO USO DIARIO	OCUPACIÓN ESPERADA	PORCENTAJE OCUPACIÓN
BAJO_CAUCA	Cáceres	56	2	460	12,17%
MAGDALENA_MEDIO	Puerto Triunfo	114	5	460	24,78%
SUROESTE	Venecia	123	5	460	26,74%
ORIENTE	Argelia	168	7	460	36,52%
NORTE	Briceño	190	8	460	41,30%
OCCIDENTE	Sabanalarga	203	8	460	44,13%
OCCIDENTE	Anzá	208	9	460	45,22%
URABÁ	Vigía del Fuerte	212	9	460	46,09%
ORIENTE	Guatapé	246	10	460	53,48%
OCCIDENTE	Uramita	246	10	460	53,48%
ORIENTE	El Santuario	278	12	460	60,43%
BAJO_CAUCA	Taraza	286	12	460	62,17%
ORIENTE	San Francisco	305	13	460	66,30%
MAGDALENA_MEDIO	Yondó	318	13	460	69,02%
NORTE	Entrerrios	364	15	460	79,13%
ORIENTE	El Retiro	365	15	460	79,35%
OCCIDENTE	Peque	397	17	460	86,30%
SUROESTE	Caramanta	398	17	460	86,52%
NORDESTE	Vegachí	414	17	460	90,00%
MAGDALENA_MEDIO	Puerto Nare	494	21	460	107,39%
ORIENTE	San Luis	509	21	460	110,65%
SUROESTE	Titiribí	574	24	460	124,78%
SUROESTE	Tarso	642	27	460	139,57%
SUROESTE	Támesis	714	30	460	155,22%
ORIENTE	San Vicente Ferrer	798	33	460	173,48%
ORIENTE	El Carmen de Viboral	872	36	460	189,46%
ORIENTE	San carlos	915	38	460	198,91%
ORIENTE	Guarne	940	39	460	204,35%
URABÁ	Chigorodó	963	40	460	209,35%
SUROESTE	Betania	1018	42	460	221,30%
NORTE	Santa Rosa de Osos	1696	71	460	368,70%
<b>Total general</b>		<b>15025</b>	<b>20</b>		
<b>PROMEDIO OCUPACIÓN DE LOS PARQUES</b>		<b>485</b>			

### 2.3.3 Participaciones

La siguiente gráfica refleja la sumatoria mensual de personas por actividad que asistieron a los parques educativos según el reporte de programación educativa del respectivo mes. Al

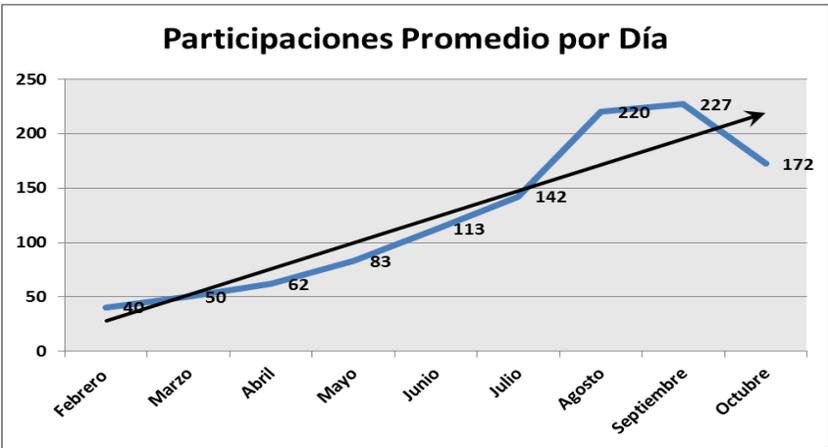
ser sumatoria, se asume que las personas que participaron en una actividad, también lo hacen en otras, por tanto se repiten. Es decir, refleja el número de participantes mensuales y no necesariamente el número de personas.

Gráfica 13. Sumatoria de participaciones (visitas) cada mes en la totalidad de parques educativos



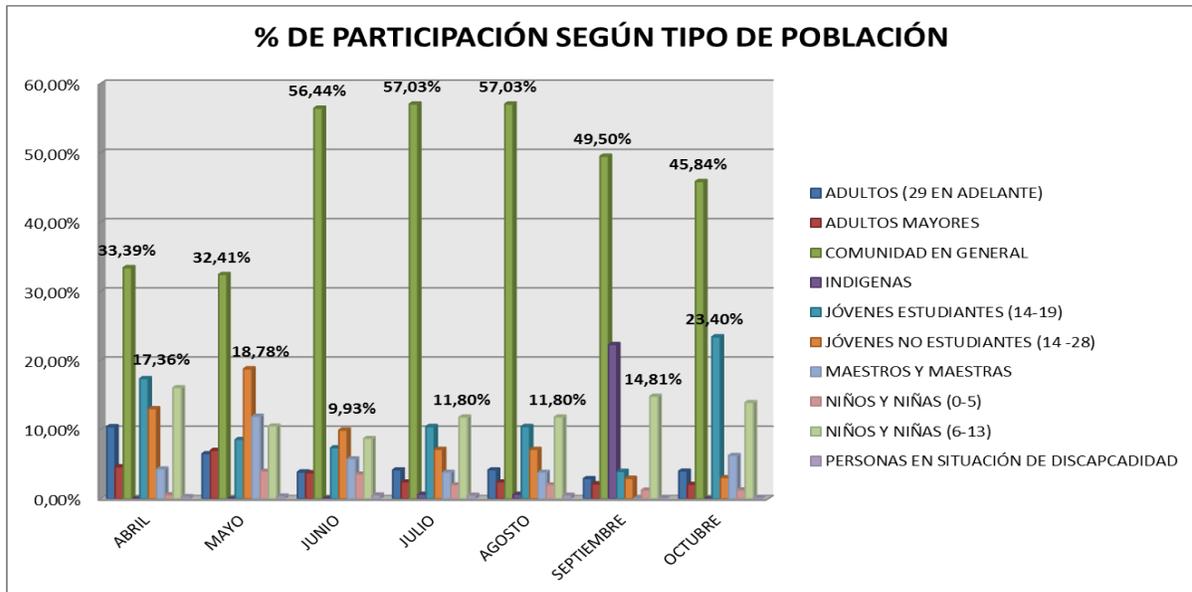
Este gráfico muestra las participaciones promedio de los parques educativos por día. La tendencia de participación tiende a aumentar mensualmente.

Gráfica 14. Sumatoria de participaciones (visitas) promedio cada día en un parque educativo

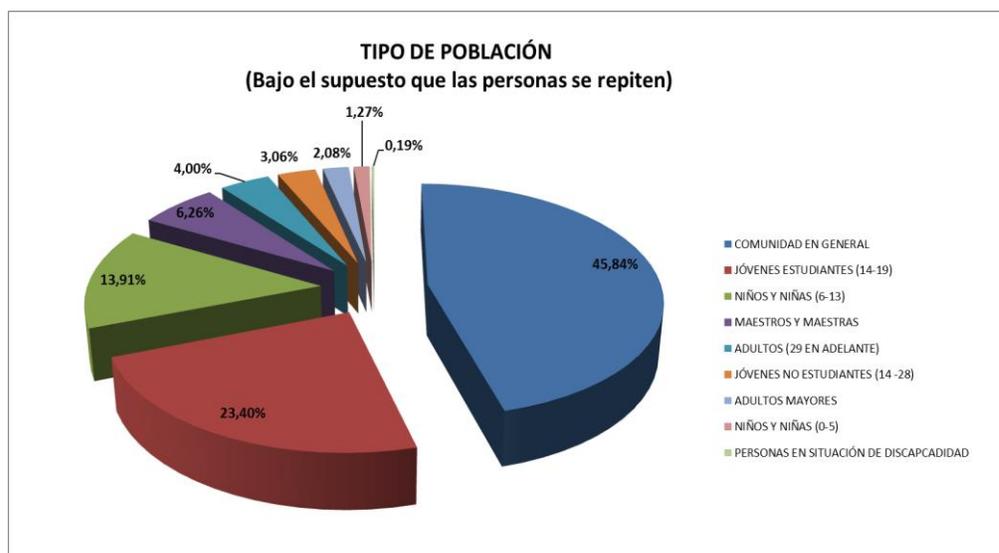


Por el tipo de actividades presentadas en los parques, la mayoría de participaciones pertenecen a la comunidad general como se muestra en el siguiente gráfico; seguido de jóvenes estudiantes (14-19), niños y niñas (6-13)..

Gráfica 15. Porcentaje de participación por tipo de población



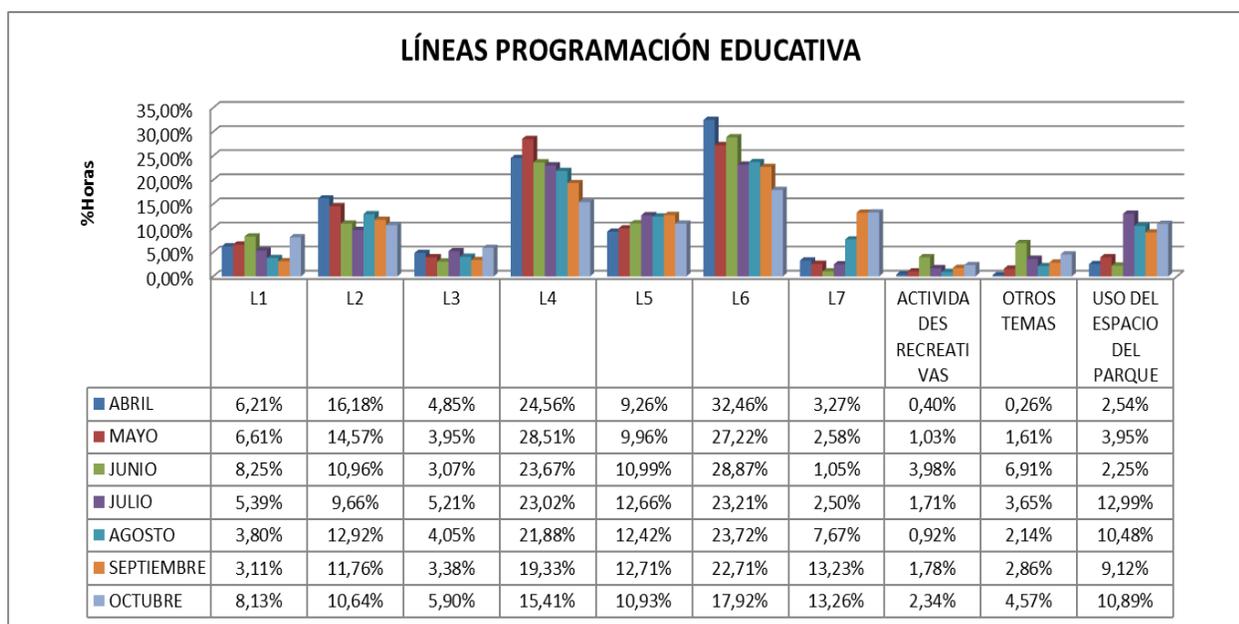
Gráfica 16. Promedio de participación por tipo de población (octubre)



### 2.3.4 Análisis de las líneas de programación

El siguiente gráfico muestra la oferta educativa según línea de programación durante el presente año (2015).

Gráfica 17. Porcentaje de horas por línea de la Programación Educativa en cada mes analizado

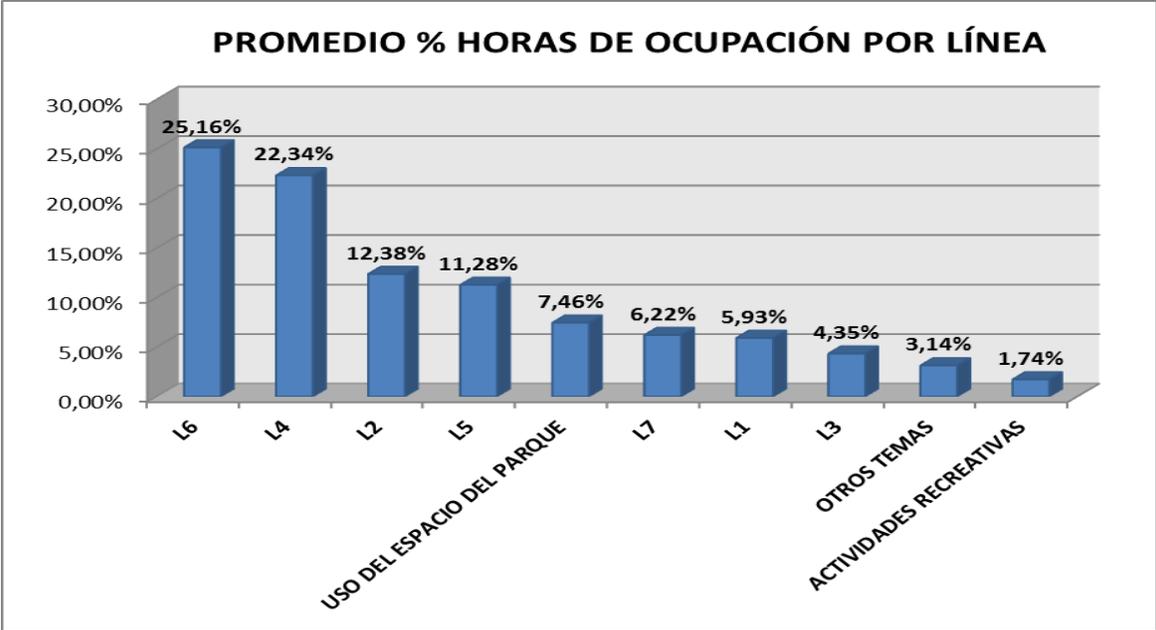


En la anterior gráfica se presenta el porcentaje promedio de los meses del periodo analizado, que relaciona las horas de ocupación por línea y su porcentaje de participación. Se identifica la necesidad de reforzar la programación en las líneas 1, 2 y 3, formación de maestros y maestras, fortalecimiento de la educación preescolar, básica y media y oportunidades para el acceso a la educación superior. Aunque se ve un crecimiento en octubre de las actividades con maestros y maestras lo cual es positivo.

La tendencia en la L4 (formación para el trabajo y emprendimiento es estable, sin embargo en octubre se disminuye un poco por el cierre de procesos de formación técnica y las estrategias de emprendimiento como los clubes. Se ve un crecimiento importante de la L7 (aprendizaje del inglés) en gran parte por el inicio de los programas Insitu con la UdeA y los voluntarios nativos contratados por la Subsecretaría.

Se ve una tendencia creciente en el uso de los espacios del Parque para otras actividades diferentes a la programación, el cual es necesario entrar a revisar con cada Director porque no debería ser mayor a la programación de las 7 líneas.

Gráfica 18. Promedio de porcentaje de horas de ocupación por línea de abril a octubre en los Parques operando



Como lo muestra el gráfico anterior las líneas con mayor oferta en los parques educativos han sido la línea seis, Cultura, Arte; Identidad, Medio Ambiente, Deporte y Formación Ciudadana y la línea cuatro, Oportunidades para el Emprendimiento y Formación para el Trabajo.

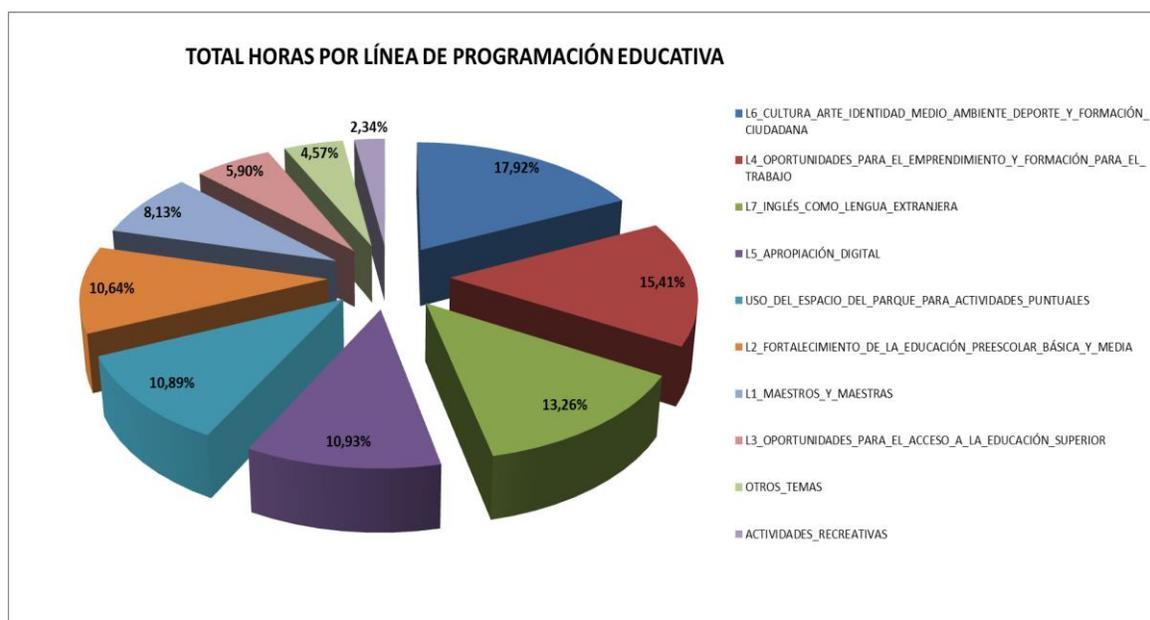
En la siguiente tabla se desagrega la línea seis, la cual representa la principal dedicación de oferta educativa de los parques educativos.

Tabla 2. Detalle de las horas de ocupación de la línea seis.

Etiquetas de fila	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
L6.1_CULTURA_Y_ARTE	700	976	1.020	1.495	1.823	1625
L6.2_MEDIO_AMBIENTE	110	149	138	64	152	112
L6.3_DEPORTE	154	223	311	329	325	212
L6.4_FORMACIÓN_CIUDADANA	213	251	461	551	600	671
L6.5_PROMOCIÓN_DE_LA_SEGURIDAD_ALIMENTARIA	15	11	41	31	30	32
<b>Total general</b>	<b>1.192</b>	<b>1.610</b>	<b>1.971</b>	<b>2.470</b>	<b>2.930</b>	<b>2.652</b>

Para el mes de octubre las líneas con mayor oferta en los parques educativos fueron también la línea seis y la cuatro.

Gráfica 19. Porcentaje de horas totales por línea de programación educativa en el mes de octubre



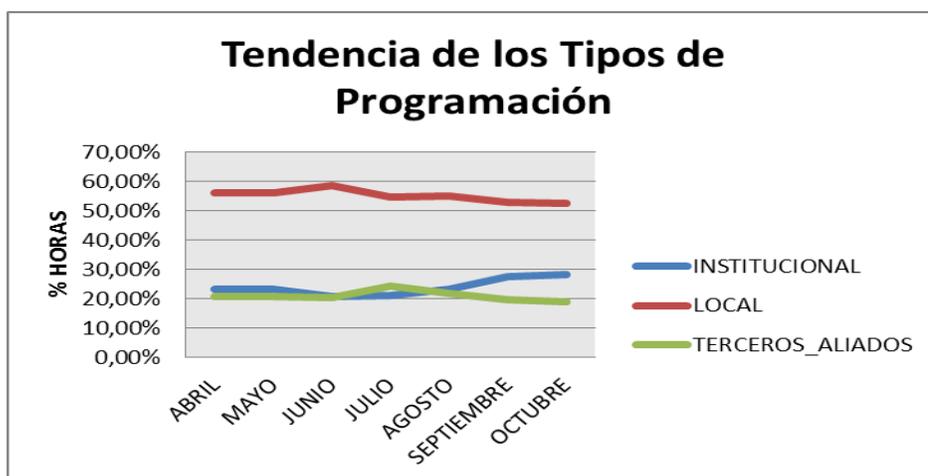
### 2.3.5 Análisis del tipo de programación

Un poco más del 50% de la programación ofertada en los parques es de tipo local, la programación institucional y de aliados se comportan de forma similar.

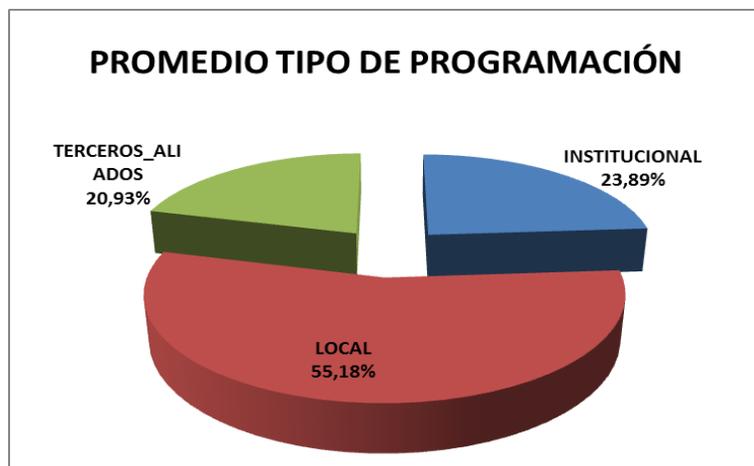
Tabla 3. Porcentaje de ocupación por tipo de programas

TIPO DE PROGRAMACIÓN	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE
INSTITUCIONAL	23,17%	23,17%	20,77%	21,25%	23,13%	27,45%	28,28%
LOCAL	56,18%	56,18%	58,75%	54,49%	55,15%	52,87%	52,66%
TERCEROS_ALIADOS	20,65%	20,65%	20,48%	24,26%	21,73%	19,68%	19,06%

Gráfica 20. Tendencia en el porcentaje de participación de cada tipo de programación



Gráfica 21. Porcentaje de participación por tipo de programación



La **oferta Local** de los municipios es tan relevante debido a que las actividades locales corresponden a programas de formación que el municipio ya tenía configurado y una vez el parque entró en funcionamiento y a hacer uso de este como recurso pedagógico y didáctico de las instituciones educativas, dichas actividades fueron trasladadas al parque; además de crear programas para acompañamientos y uso del tiempo libre para la comunidad en general.

En cuanto a la programación de **aliados**, este alto porcentaje responde principalmente a la alianza que se tiene con el SENA, con técnicas y cursos cortos. En algunos de los municipios la representación del SENA es más fuerte que en otros, pero siempre es mayor al 10% de la ocupación.

La **programación institucional** es la consolidación de las estrategias contratadas desde la Gobernación, tanto desde la Secretaría de Educación, como otras Secretarías y dependencias. En el año 2015 esto se logró por la alta prioridad que diversas Secretarías le dieron a al programa, adaptando y focalizando sus programas estratégicos para que se desarrollaran en los Parques y Ciudadelas Educativas. Programas tales como, Antioquia Joven, Entornos Protectores, Jóvenes Defensores del Agua, fortalecimiento de las Acciones Comunales, Buen Comienzo, Antioquia E, entre otros. Se considera que es la programación que más debe responder a la misión de los parques, incidir en la calidad educativa y la generación de oportunidades a través de las potencialidades de cada territorio. Debe responder también a las prioridades definidas para cada municipio en las juntas locales.

Por los tiempos de contratación y ejecución, el porcentaje que representa este tipo de programación en la programación total de un parque puede variar en el transcurso del año, siendo menor en los primeros cuatro meses, aumentando en los meses de mayo a octubre y disminuyendo a final de año por la liquidación de los contratos.

### 3. Sostenibilidad social: la movilización social como esencia del proceso

#### *3.1 Fundamentos metodológicos*

El proceso de movilización social lo entendemos como un proceso pedagógico, educativo y directo con la comunidad, transversal a todas las acciones del proyecto. La movilización entendida como el proceso de integración de la comunicación y la gestión social, logra brindar un soporte al proceso de transformación y desarrollo de cada municipio que sólo puede estar mediado por el compromiso de cada comunidad con el desarrollo.

Es un proceso de intervención que se implementa de manera participativa y con la concertación entre los municipios y la Gobernación, en el que se fortalecen las organizaciones institucionales, educativas y sociales, a través de la promoción de liderazgos, la participación ciudadana, dejando una capacidad instalada en las administraciones municipales para que gestione coordinadamente con la administración departamental la sostenibilidad de cada parque educativo.

Como la esencia de este proyecto ha sido la movilización y amplia participación ciudadana, como proceso de transformación social, más allá de la obra misma, los municipios que se ganaron el parque educativo conformaron mesas municipales, con muchos de los actores que se movilizaron y elaboraron la propuesta inicial. Estas mesas contaron con el apoyo y seguimiento, inicialmente del equipo de VIVA y luego de la Subsecretaría de Parques y Ciudadelas Educativas. Las mesas municipales, en su mayoría lideradas por las administraciones locales y con una amplia participación de docentes, estudiantes, jóvenes, líderes, concejales y grupos culturales, han recorrido barrios, colegios y veredas, trazando la ruta de la apropiación social del parque que las comunidades se ganaron y mostrando que más que una obra de infraestructura, esto es un proceso de transformación social a través de la educación.

Las mesas municipales que han sido un eje fundamental del proceso participativo durante los últimos tres años, de alguna manera son la memoria viva (el ADN) de todo este proceso y símbolo de nuestro modelo de trabajo.

Aún con diferentes niveles de representación, fortalezas y debilidades, se convierten en un núcleo central de la apropiación del Parque que se ganaron los municipios. Han pasado por todos los momentos del proyecto, desde los “talleres de imaginarios” para diseñar colectivamente los Parques, aprobando diseños, sensibilizando y **movilizando comunidades, haciendo seguimiento a la obra, planeando la programación, apoyando la selección del equipo local, elaborando su política local, preparando su fiesta de apertura y finalmente transformándose en Junta Local.**

Cada municipio tiene su ruta de trabajo de acuerdo con el estado del proyecto. Para los parques que tienen cronograma de apertura en el 2015 se realizan actividades como eventos de movilización, elección democrática del nombre de cada parque, actividad de socialización puerta a puerta, ejemplos de programación educativa que tendrá el parque, creación de blogs, páginas web, entre otras actividad de apropiación.

Desde la Dirección operativa de la Red, se estableció una estructura guía que permitiera al equipo de trabajo, tener mayor orden en el plan de trabajo, y generar una unidad de criterio en cuanto al paso a paso de cada la ruta de trabajo de cada municipio y los temas priorizados para el trabajo de los Parques Educativos, esta ruta incluyó el diseño de una herramienta que permitiera el reporte de actividades por categorías de tal manera que hoy se tiene un registro general de todas las acciones por municipio, con datos como, número de participantes, fechas, componente del plan al que pertenece e incluso un contacto que permite la validación de la información. Este registro permite cada mes evaluar el avance del cumplimiento de la estrategia general y a su vez el desempeño del equipo.

A continuación se presenta la gráfica con los ejes de trabajo del proceso de movilización y el cuadro de las actividades que se reportan en las rutas de trabajo por municipio.

Imagen 5. Componentes de la estrategia de movilización y apropiación social.



i) **participación**: como la promoción de liderazgos locales, el fortalecimiento de las Juntas Locales, el rol de las administraciones locales frente al Parque y la participación de la comunidad educativa y los jóvenes como públicos fundamentales para los Parques. ii) **divulgación**: acciones desde la comunicación pública para ampliar el conocimiento de la comunidad en general del proyecto y sus beneficios. iii) **Cultura Parques**: generar cambios culturales a favor del cuidado de lo público y la cultura ciudadana. iv) **Movilización social** a través de eventos, iniciativas comunitarias, acciones colectivas y simbólicas. v) **Gestión de alianzas** locales: para incentivar la vinculación del sector privado y apoyo para la sostenibilidad. Cada eje tiene una serie de indicadores cuantitativos que se miden mensualmente a través de los diferentes mecanismos de seguimiento.

Tabla 4: Actividades que se reportan en las rutas de trabajo por municipio.

TIPO ACTIVIDAD	DESCRIPCION
ACOMPANAMIENTO A LOS PROCESOS DE LA OBRA	TALLER DE IMAGINARIOS
	REUNIONES INFORMATIVAS SOBRE EL PROYECTO
	CENSOS Y/O VISITAS A BENEFICIARIOS DIRECTOS
	PRESENTACION DE LA FIRMA CONTRATISTA E INTERVENTORA A LA ALCALDÍA
	PRESENTACION DE LA FIRMA CONTRATISTA E INTERVENTORA A LA COMUNIDAD
	ACOMPANAMIENTO EN COMITE DE OBRA
	RECORRIDOS EN OBRA
	ACTIVIDADES DE VINCULACIÓN DE MANO DE OBRA DE LA COMUNIDAD
	REUNIONES INFORMATIVAS SOBRE LA OBRA
	ACTIVIDADES DE SEGUIMIENTO Y/O ACOMPAÑAMIENTO AL TEMA SOCIOAMBIENTAL
	ATENCION A REQUERIMIENTOS QUEJAS RECLAMOS Y SUGERENCIAS (DERECHOS DE

	PETICIÓN)
EVENTOS Y PROCESOS DE APROPIACION	ACTIVIDADES DE PROMOCION Y APROPIACION DEL PROYECTO EN LA COMUNIDAD
	JORNADAS PUERTA A PUERTA
	JORNADAS CULTURALES Y RECREACION
	JORNADAS AMBIENTALES Y DE ASEO
	JORNADAS DE OTRAS ENTIDADES PUBLICAS, PRIVADAS Y COMUNITARIAS
	JORNADAS Y/O EVENTOS MUNICIPALES
	ACTIVIDADES SOCIALES Y COMUNITARIAS CON PRACTICANTES, BECARIOS Y/O ESTUDIANTES
	ACTIVIDADES CON EL GOBERNADOR
	PUESTOS DE INFORMACION MOVILES
	CONSTRUCCIÓN DE MATERIAL DE DIVULGACIÓN CON LA COMUNIDAD
	JORNADAS DE ENTREGA DE OBRAS - APERTURAS
FORTALECIMIENTO A MESAS MUNICIPALES	REUNIONES DE LA MESA
	TALLERES DE FORTALECIMIENTO
	TALLERES DE CONSTRUCCIÓN DE CONTENIDOS
	PASANTIAS E INTERCAMBIOS
	CONSTRUCCIÓN DE RUTA DE ACTIVIDADES DE APROPIACIÓN, DIVULGACIÓN Y SOCIALIZACIÓN
ENCUENTRO DE LIDERES	
DIVULGACION Y PRENSA	ELABORACION Y/O ACTUALIZACION DE DIAGNOSTICO DE COMUNICACIÓN MUNICIPAL
	REUNIONES CON COMUNICACIONES DE ALCALDÍA Y MEDIOS LOCALES
	DISTRIBUCION DE DIFERENTE MATERIAL GENERADO POR EL PROYECTO
	VALLAS Y MATERIAL EN GRAN FORMATO INSTALADO
	INSTALACION DE CARTELERAS
	RECORRIDOS DE SEGUIMIENTO A LA RED DE CARTELERAS
	PUBLICACIONES POR FREE PRESS EN MEDIOS COMUNITARIOS
COMUNICADOS DE PRENSA Y MATERIAL PARA MEDIOS LOCALES	
ALIANZAS Y PROCESOS DE COOPERACIÓN	REUNIONES INFORMATIVAS Y DE GESTION
	REUNIONES DE IDENTIFICACIÓN DE ALIADOS CON MESA Y ALCALDÍAS
	RECORRIDOS ACADEMICOS Y DE COOPERACION
	APOYO A PROYECTOS DESARROLLADOS POR OTRAS ENTIDADES
OTROS	SESIONES DESCENTRALIZADAS ASAMBLEA
	SOCIALIZACIÓN CONCEJOS MUNICIPALES
	REUNIONES CON ALCALDE
	REUNIONES CON GABINETE MUNICIPAL
	CONTACTO TELEFÓNICO ALCALDE
	CONTACTO TELEFÓNICO OTRO (LÍDER)
	ENVIO DE MENSAJERIA
POS APERTURA	CONTACTO PRESENCIAL O TELEFÓNICO CON EL EQUIPO LOCAL
	ACCIONES DE SOCIALIZACIÓN CON EL CONCEJO MUNICIPAL

	REUNIONES CON ADMINISTRACIÓN MUNICIPAL
	REUNIÓN CON EQUIPO LOCAL DEL PARQUE EDUCATIVO
	RECORRIDO DE SEGUIMIENTO A LA OPERACIÓN DEL PARQUE EDUCATIVO
	RENDICIÓN DE CUENTAS
	SEGUIMIENTO A LA IMPLEMENTACIÓN DE COMPROMISOS DE SOSTENIBILIDAD
	REUNIÓN DE SEGUIMIENTO A COMPROMISOS DE SOSTENIBILIDAD
	TALLERES DE FORTALECIMIENTO
	ACTIVIDADES EXTRAMURALES
	ENCUENTROS DE JUNTAS LOCALES
	DIFUSIÓN DE ESTRATEGIAS COMUNICACIONALES

Cada municipio tiene su ruta de trabajo de acuerdo con el estado del proyecto. Para los parques que tuvieron cronograma de apertura en 2015 se realizaron actividades como eventos de movilización, elección democrática del nombre de cada parque educativo, actividad de socialización puerta a puerta, ejemplos de programación educativa que tendrá el parque, creación de blogs, páginas web, entre otras actividad de apropiación.

De acuerdo a lo establecido en la política departamental y en cada política local, cada parque operando ya está en el proceso de definir y reglamentar su junta local, liderada por la administración municipal y con la participación del equipo local, representantes del sector educativo, cultural y productivo (según la dinámica social del municipio), como órgano que apoya el direccionamiento, gestión, seguimiento y apropiación de su parque educativo. Desde la Subsecretaría acompañamos el proceso en aras de fortalecer esta instancia, se generan procesos de formación, guías de trabajo y espacios para que puedan aprender de las otras juntas, en la lógica de trabajo en red.

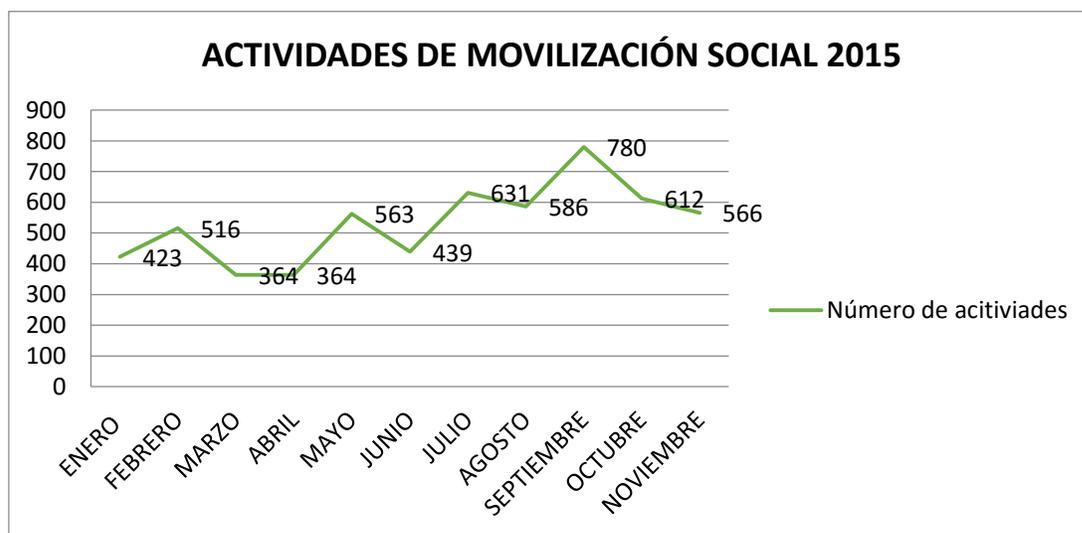
Entendemos una junta local fortalecida a través de los siguientes indicadores: tener reglamentos y participantes permanentes, tener todo el registro documental de su parque, una participación representativa, liderados por la administración municipal, con capacidad de generar acciones autónomas, con un plan de trabajo para monitorear y hacer gestión frente a su parque y que impulsa acciones en red con otros parques.

### 3.2 Análisis de resultados cuantitativos y cualitativos

A continuación algunos datos de la gestión en movilización durante el año 2015, desde la conformación de la dirección operativa de la Red de Parques y Ciudadelas:

Actividades desarrolladas durante el 2015 en procesos de movilización **5.864**

Gráfica 22. Tendencia de actividades de movilización social



#### 3.2.1 Ejes de trabajo del proceso de movilización social:

Dentro del proceso social para el registro de actividades se establecieron unas categorías que permiten consolidar la información de acuerdo con un grupo específico de labor.

*Pos apertura*, agrupa todas las actividades de acompañamiento y seguimiento a los parques que han comenzado a operar, tanto en el proceso con la mesa y su proceso de consolidación como junta, como en el seguimiento a la operación del parque en temas de obra, mobiliario, tecnología y cumplimiento de compromisos.

*Relacionamiento político presencial o virtual*, agrupa todas las actividades desarrolladas con los alcaldes, sus equipos de gobierno y los concejos municipales para lograr el compromiso y empoderamiento de las administraciones municipales frente a su parque o ciudadela.

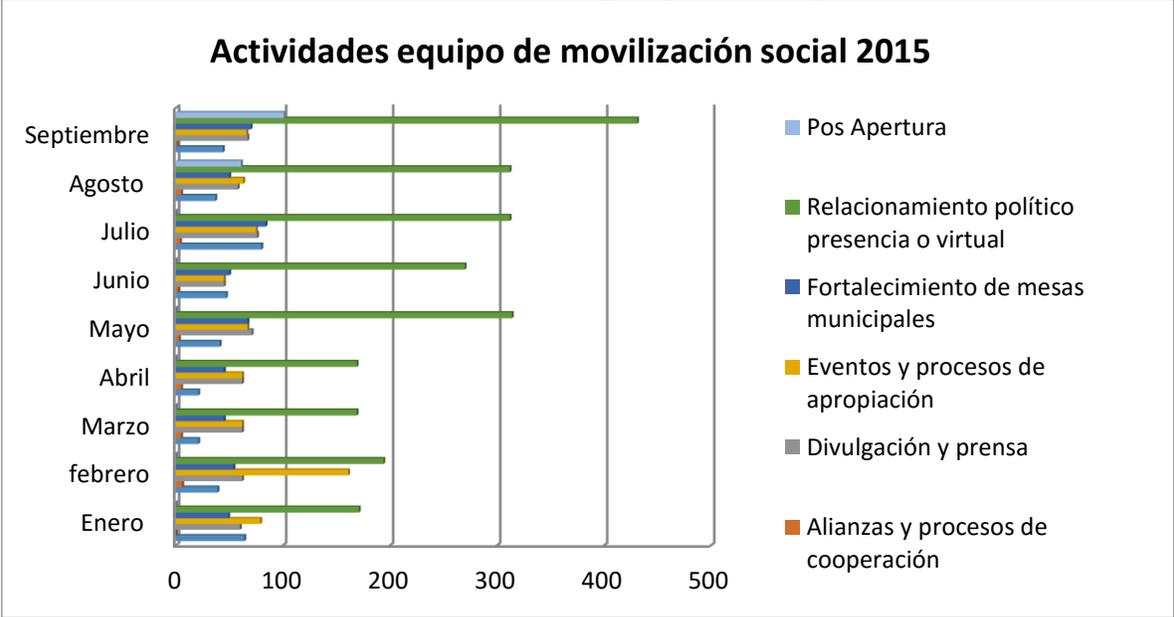
*Fortalecimiento de mesas municipales*, recopila todas las acciones que permiten que las mesas desarrollen procesos de mejoramiento de las capacidades y apropiación del proceso alrededor del parque.

*Eventos y procesos de apropiación*, recoge el reporte de las acciones que buscan llegar a la comunidad en general y las que desarrollan actividades pedagógicas y de apropiación del parque.

*Alianzas y proceso de cooperación*, son las actividades de asesoramiento y acompañamiento a los municipios que buscan que éstos desarrollen capacidades para gestionar alianzas que les permitan , además de obtención de recursos técnicos y económicos para el parque, garantizar su sostenibilidad en el mediano y largo plazo. Dadas las pocas capacidades financieras y logísticas con las que cuentan algunos municipios, la gestión de alianzas, especialmente para ellos, se convierte en un elemento clave para la sostenibilidad de los parques.

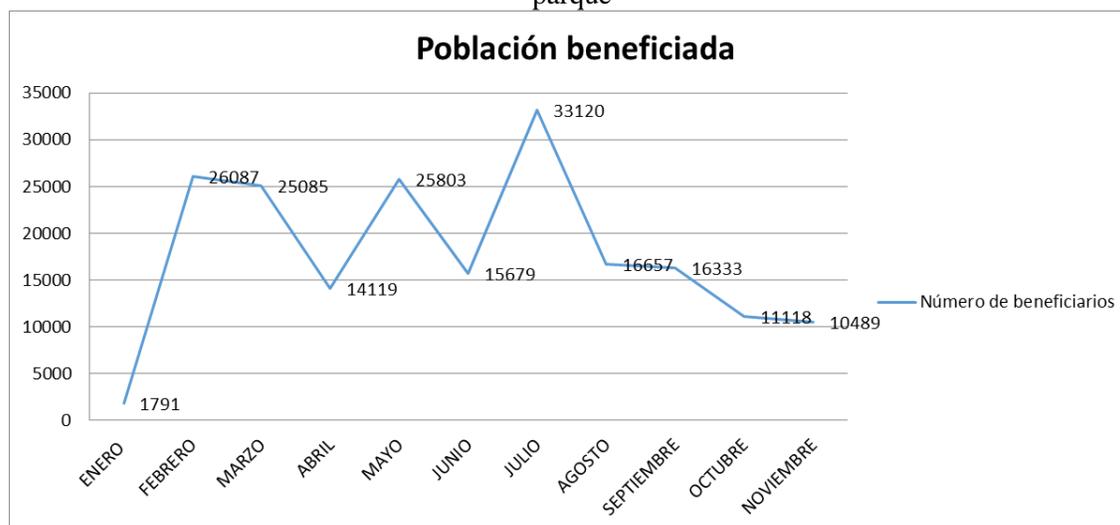
*Acompañamiento a procesos de obra*, el parque necesariamente está asociado a la infraestructura física, por lo cual se desarrollan algunas acciones que buscan que la comunidad pueda evidenciar el avance de la misma, tales como recorridos de obra, o asistencia a comités de obra.

Gráfica 23. Actividades por tipo de estrategias



La población beneficiada del proceso de movilización social de los parques asciende a 196.281 personas que han participado de las diversas actividades realizadas en los municipios con parques educativos. Este dato corresponde a participaciones y no necesariamente personas, ya que una misma persona puede participar en más de una actividad por municipio.

Gráfica 24. Participaciones en las actividades de movilización social en todos los municipios con parque



Algunas muestras significativas del proceso de movilización y apropiación social:

Pre-apertura:

- Elecciones democráticas de los nombres de los parques en sesenta y un municipios.
- Apropiación en redes y medios virtuales, con blogs y páginas. En este sentido cuarenta y un municipios tienen página de Facebook, y treinta y cuatro tienen un espacio en su página web. Hay algunos procesos destacados como Santa Rosa de Osos y Puerto Nare.
- La radio como un elemento de difusión en territorio, que permite el reconocimiento amplio de la comunidad. Cuarenta y cinco municipios cuentan con programas radiales.

- Eventos simbólicos en los parques educativos, por ejemplo actividades educativas y culturales en espacios aledaños a la obra.
- Frente a los procesos de movilización social, promoviendo la socialización del proyecto con comunidad rural, dieciséis municipios tienen actividades en las comunidades rurales, como parte de su plan de trabajo de apropiación del parque. Los municipios de Sopetrán, Betulia, Nariño, Arboletes, San Pedro de Urabá, Dabeiba, Caicedo, Buriticá, Ciudad Bolívar, Guadalupe, Yolombó, Carolina del Príncipe, Arboletes, Necoclí, Santo Domingo y Marinilla se han destacado al realizar actividades de socialización y sensibilización en las veredas y en los centros educativos rurales.

Pos-apertura:

- Conformación de las juntas locales y avance en la construcción del reglamento y plan de trabajo de los parques educativos.
- Trece de los parques operando promueven la descentralización del parque educativo y tienen un trabajo itinerante para la ruralidad. Estos son Uramita, Peque, Tarazá, Vigía del Fuerte, San Vicente, Tamesis, Tarso, Titiribí, Vegachí, Anorí, Santa Rosa de Osos, Entreríos y San Carlos.
- Publicaciones en medios y redes sociales —entre abril y septiembre de 2015 se han publicado setenta y cinco notas en diferentes medios locales—.

En los procesos pre-apertura se cuenta con: **1400** participantes en 55 mesas municipales.

En procesos pos-apertura, aproximadamente **600** participantes en 25 Juntas Locales.

### *3.3 Cultura Parques: una estrategia de apropiación social*

Como parte integral de la estrategia de apropiación social se busca fomentar una **Cultura parques** la cual se entiende como la promoción de actitudes, percepciones y hábitos en las comunidades a favor de:

- El cuidado de lo público, en particular del espacio que se ganaron, el parque educativo. Esto implica promover acciones directas para prevenir el daño, asegurar el mantenimiento y el adecuado uso. Implica una función de auto-regulación (yo cumplo), regulación mutua (ayudo a que otros cumplan), y veeduría (ayudo a que las autoridades cumplan).
- La apropiación del parque, más allá del cuidado del espacio físico, busca que los ciudadanos sientan corresponsabilidad en el sostenibilidad del parque, que se identifiquen con el espíritu del Parque, que lo sientan como un espacio para fomentar las capacidades locales a través de la educación y que lo perciban como un orgullo colectivo y uno de los activos más importantes de su municipio.
- La promoción de nuevas formas de entendernos y relacionarnos con base en valores de cultura ciudadana: la tolerancia, el respeto, la diversidad, la legalidad, responsabilidad, transparencia, entre otros.

Desde las experiencias de trabajo de apropiación social, comunicación pública y transformación cultural (entendido como creencias, percepciones y hábitos), se distinguen diversos métodos de trabajo. Por ejemplo, las acciones colectivas, las campañas pedagógicas, las expresiones artísticas y simbólicas obligan a cuestionar o reforzar ciertas normas sociales existentes en una comunidad. Con base en estos conceptos básicos y de reflexión sobre experiencias exitosas, hemos direccionado y acompañado ambos proyectos operados por terceros.

A la fecha se han adelantado tres procesos diferentes para promover la Cultura Parques, además de las acciones emprendidas por iniciativa propia por algunos parques educativos. Se espera que estas tres experiencias con sus respectivas evaluaciones, sirvan como base para evaluar y diseñar la estrategia para toda la red a partir de 2016, teniendo en cuenta las diferencias de cada contexto. Estos son:

La primera experiencia surge de la alianza con Sura y Bancolombia por medio del desarrollo del proyecto “Los parques educativos: espacios públicos para el ejercicio ciudadano y la construcción de paz”, y lo ejecuta la fundación CINDE. La ejecución inició en agosto de 2015 y va hasta abril de 2016.

El proyecto tiene cuatro componentes: el componente de formación, que se constituye de un proceso de cinco secciones con los siguientes temas: 1) Dimensiones del desarrollo humano; 2) Ciudadanía; 3) Construcción de Paz; 4) Cultura de la legalidad y la transparencia; y 5) Apropiación y gestión de lo público. El componente de multiplicación, que busca acompañar los líderes participantes de la formación en un proceso de réplica con al menos cinco personas de su entorno. La movilización, que promueve el desarrollo de al menos seis actividades que faciliten el reconocimiento de la comunidad de su parque educativo y como podrían apropiarse de él. Y finalmente a producción del material didáctico, que busca dejar en cada parque educativo, y en sus líderes participantes algunas herramientas para continuar la labor desarrollada de apropiación comunitaria, por ejemplo, juegos y afiches.

Durante el periodo de ejecución se han conformado los grupos base de cada uno de los dieciocho municipios participantes (todos los del suroeste que tienen parque), y se ha avanzado en el desarrollo del componente de formación y en el diseño de las propuestas de multiplicación. Esto incluye a los líderes que conforman las mesas municipales de los parques. Cada grupo está conformado en promedio por 25 personas. Se desarrolló un documento metodológico para el desarrollo de cada taller, lo cual queda como producto para poder replicar la estrategia de otros municipios en un futuro.

la segunda experiencia fue contratada directamente por la Subsecretaría de Parques y Ciudadelas y es operado por la entidad Gemma Mejía, que se ganó el proceso mediante una subasta inversa. Se planteó promover la “Cultura Parques” mediante expresiones artísticas como herramientas comunicacionales y aprendizajes vivenciales. A la fecha se han realizado quince talleres, en trece municipios con parque educativo funcionando, formando a jóvenes en teatro callejero, muralismo, danza y el hip-hop, como formatos que permiten generar reflexiones, debates y nuevas percepciones entorno a la “Cultura Parques”. Se escogieron estos formatos de arte “urbano” por el nivel de interés que genera en los jóvenes de diversos municipios, y porque han demostrado una capacidad de propiciar la construcción de nuevas identidades, mensajes, símbolos y relaciones.

Al igual que en el proceso con Cinde, se busca formar a estos jóvenes como multiplicadores o “agentes transformadores” y deben construir un plan de trabajo para empezar a fomentar la Cultura Parques con diferentes públicos locales. A la fecha han formado ciento veinticinco jóvenes agentes transformadores que quieren seguir con el compromiso de seguir trabajando por el parque; se han realizado ciento cuatro funciones artísticas utilizando las técnicas aprendidas para representar y re-significar percepciones y hábitos comunes entre la comunidad. Por la naturaleza de las puestas en escena han logrado en diversos espacios públicos una participación de alrededor de 100 por municipio.

La última y tercera experiencia es la del municipio de Vigía del Fuerte, que ha desarrollado acciones con los jóvenes de grados 10º y 11º para fomentar la cultura ciudadana a través de la estrategia “Yo amo a Vigía ¿y tú?”. A través de un sistema de retos se promueve reconocimiento de “héroe” de Vigía que son un símbolo de cultura ciudadana. Mediante un reto entre los barrios, se promueve el cuidado por lo público. Dicha estrategia se fortalece con talleres de sensibilización con adultos mayores, multiplicación de información a través de la emisora, red de cartelera, jornadas culturales y movilizaciones sociales que permiten identificar a los líderes significativos del municipio que puedan constituirse en personajes ejemplos para los Vigieños. Actualmente hay 18 jóvenes líderes y ocho adultos mayores dinamizando la estrategia con el acompañamiento de la Subsecretaría de Parques y Ciudadelas y VIVA. Aproximadamente 1050 personas han participado en los dos retos movilizadores que se han implementado.

### *3.4 La Red de Parques y Ciudadelas una apuesta de integración*

En el marco de los procesos de movilización se ha desarrollado una apuesta por la conexión de los Parques y Ciudadelas que busca que cada uno se integre a una red de intercambio y construcción colectiva de saberes, esta integración tiene un componente presencial, pero sobre todo tiene un componente virtual que usa la tecnología para conectar territorios. Este espíritu de trabajo en red, permitirá que el departamento desarrolle a través de los parques y ciudadelas educativas, una nueva escala de relacionamiento que por el tamaño y topografía de Antioquia ha sido limitado. A través de los parques educativos abrimos Antioquia a un

mundo de posibilidades, que no tienen sólo una pretensión de transferencia técnica y de conocimiento sino también de intercambio social que permite la construcción de una nueva identidad con la educación como eje de desarrollo y de intercambio de saberes.

Se ha logrado que cada parque y ciudadela entienda que hace parte de un colectivo y que deben buscar, desde la iniciativa local, la transferencia de buenas prácticas y proyectos comunes.

A diciembre se realizaron encuentros locales en 9 de las subregiones, con la participación de 295 líderes de las mesas, juntas y equipos locales. En estos encuentros se logró:

- La socialización y réplica de buenas prácticas entre los parques y ciudadelas de la misma subregión.
- Manejo de las herramientas tecnológicas y comunicativas que permiten la interacción y el continuo relacionamiento entre los integrantes de las mesas municipales de la subregión.
- Generar diagnósticos y estrategias que buscan por medio de alianzas, la sostenibilidad de los parques y ciudadelas educativas.
- La socialización de los procesos que se desarrollan en cada parque educativo o ciudadela, lo cual ha permitido que se generen nuevas apuestas desde la subregión.
- Una comunicación asertiva en los participantes lo cual ha sido estratégico para romper imaginarios y fortalecer las expectativas y propuestas que tienen los municipios con respecto al programa de parques y ciudadelas educativas.
- Identificar las fortalezas y necesidades de la subregión y los municipios con parque y ciudadela educativa que la integran, generando así estrategias de relacionamiento y solución a dichas necesidades.

Además, se han realizado tres encuentros departamentales uno de maestros y equipos locales, uno de mesas y equipos locales y el campamento de parques educativos con jóvenes participantes de los clubes. En 3 encuentros departamentales de la Red se logró la participación de 1000 personas.

Aprovechando las nuevas tecnologías y conectividad en los parques y ciudadelas se han promovido los encuentros virtuales por medio del sistema hangout de Google. A diciembre se realizaron 9 encuentros virtuales que buscaban conectar todos los parques y ciudadelas. En estos encuentros participaron aproximadamente 2800 personas alrededor de temas de interés común de la Red. Esta estrategia logró movilizar a los participantes y ampliar su contexto en el desarrollo de estrategias de mejoramiento de la calidad de la educación en el departamento.

Tabla 4. Encuentros virtuales de la Red de Parques y Ciudadelas

Municipio	Invitado	Tema	No. de conectados	No. de Participantes
Chigorodó	Leones Fútbol Club	Deporte	29	153
Girardota	Miranda	Participación Juvenil	47	259
Medellín	Ana Mercedes Gómez Martínez	Maestros Maestras	7	44
Copacabana	Astrónomos	Astronomía	17	208
Medellín	Gobernador de Antioquia	Sostenibilidad de los Parques y Ciudadelas	4	161
Medellín	Personal de campamento	Invitación a participar en Campamento	45	900
Medellín	Personal de campamento	Lista de clasificados a Campamento	38	1050

### 3.5 La red virtual como mecanismo de gestión conjunta [www.parqueseducativos.gov.co](http://www.parqueseducativos.gov.co)

Durante el 2015 se desarrolló un portal virtual de la Red de Parques y Ciudadelas Educativas, en el marco del metaportal de Antioquia Digital. Este portal tiene el fin de: a) Ser un mecanismo para registrar, organizar, publicar y analizar información relacionada con la programación educativa de cada parque; b) generar un espacio de gestión e intercambio entre los parques y ciudadelas y cada grupo de interés; c) ser un portal abierto a la ciudadanía para consultar información sobre cada parque o ciudadela y contactar a los actores de interés. Actualmente el portal están en una fase de actualización. El portal está es abierto al público con varios contenidos y funciones, sin embargo la información de cada

parque sólo está completa para los primeros 40 parques. Se espera montar el resto de información de los 40 restantes en enero 2016 e incluir las 10 Ciudadelas. Considerando que esto requiere de un amplio proceso de formación de actores que serán usuarios del portal para su adecuada apropiación y uso, es un reto para la Subsecretaría en el 2016 para la cual se dejaron recursos de regalías de ciencia, tecnología e innovación en el marco del contrato con Une.

Imagen 6.: Pantallazos de elementos que contiene el portal virtual



#### 4. Sostenibilidad financiera: la corresponsabilidad como elemento central

Durante 2013 y 2014 se realizaron análisis financieros con entidades expertas en el tema para definir un modelo financiero de operación de la Red de Parques y Ciudadelas y de cada parque individual que fuera sostenible en el tiempo, flexible y adaptable a las diversas condiciones de los territorios. Estos modelo también debía basarse en la corresponsabilidad de varios niveles de Gobierno con una financiación mayoritariamente pública que garantizara la operación básica de cada parque o ciudadela, pero con la posibilidad de ser complementada con recursos privados y de cooperación.

Como se visibiliza en la política pública departamental (artículos 40 al 44 del Decreto Reglamentario) y en los acuerdos locales, se logró establecer una estructura de costos y cofinanciación a la medida de las capacidades financieras reales de los municipios. Esta

establece que cada municipio aporte según su capacidad (entre el 10 y el 50% de funcionamiento del parque en recursos y en especie) para que en ningún caso se vean afectados los indicadores financieros y fiscales del municipio. Esto lo estudiamos previamente con Planeación Departamental para llegar a un acuerdo con cada municipio.

#### *4.1 Acuerdos de corresponsabilidad*

Previa a la apertura de cada parque educativo se realiza la reunión de corresponsabilidad, en la que con el alcalde y parte de su equipo se hace una revisión detallada de la propuesta inicial de sostenibilidad presentada por el municipio en el concurso público, la estructura de costos promedio de un parque educativo, la capacidad financiera y fiscal del municipio. Esto, con el fin de establecer la corresponsabilidad frente a cada ítem de financiación del parque: recursos humanos, programación educativa y gastos de funcionamiento. Estos acuerdos quedan consignados en un acta firmada entre las partes.

El aporte del municipio no puede ser inferior al 10% teniendo en cuenta que el rango de participación del Departamento no puede ser superior al 90%. De acuerdo con el último informe arrojado por la Dirección Financiera del Departamento Administrativo de Planeación, de los 80 municipios, 13 tienen capacidad de aportar entre el 10% y 20%, 9 menos del 40% y 58 hasta el 50%.

Es importante aclarar que estos recursos pueden ser en especie, además de recursos en dinero. Esto se hace optimizando recursos humanos y físicos existentes en los municipios, pero de una manera que garantice el óptimo funcionamiento del parque educativo. Las estrategias más frecuentes son las de destinación de personal asociado a la administración municipal para cumplir funciones administrativas y de mantenimiento del parque como por ejemplo la dirección del parque en cabeza del Secretario de Educación o directores de cultura, asistentes administrativos de apoyo a la dirección, rotación del personal de aseo y vigilancia en el parque educativo, o adquisición de sistemas de cámaras de seguridad conectados a la estación de policía, para ahorrarse los costos de vigilantes.

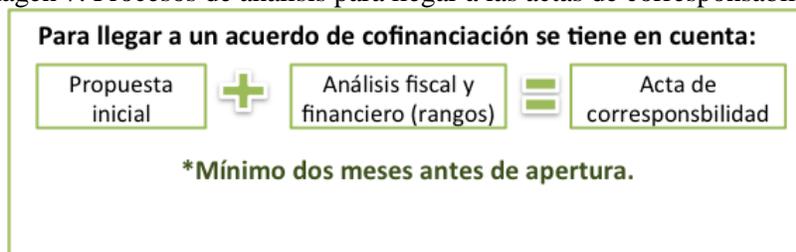
Este tipo de estrategias si bien son cuantificadas en los reportes de seguimiento mensual, son valoradas como aporte en especie, que ayudan a minimizar el aumento de gastos de funcionamiento del municipio.

Para el 2015 la capacidad de los municipios para apoyar el funcionamiento del parque educativo se hizo bajo un análisis fiscal y financiero encabezado por la Dirección Financiera del Departamento Administrativo de Planeación, el cual se basó en los siguientes indicadores: a) desempeño fiscal al último año disponible; b) los Ingresos Corrientes de Libre Destinación (ICLD) y los gastos de funcionamiento de los últimos cinco años; c) el indicador de cumplimiento de la ley 617/2000 en los últimos tres años; d) el escenario de indicador de cumplimiento de la Ley 617/2000 con parque educativo teniendo en cuenta un aporte de 120 millones de pesos anuales (30% del valor anual de un parque educativo).

Este análisis se hizo con base en los ICLD y gastos de funcionamiento del año anterior, déficit reportado por los municipios, la deuda del municipio del año inmediatamente anterior y el déficit acumulado en los últimos dos años previos al año en curso.

Es importante resaltar que estos indicadores fueron seleccionados con el equipo de planeación, pero se pueden ajustar y complementar según las necesidades de análisis.

Imagen 7. Procesos de análisis para llegar a las actas de corresponsabilidad



A diciembre de 2015 se realizaron 56 reuniones de corresponsabilidad que cuentan con los respectivos soportes. Se logró firmar acuerdos concretos para garantizar la corresponsabilidad, pero con la flexibilidad para adaptarse a condiciones cambiantes. Con la estructura que diseñamos con los municipios llegamos a un costo anual de operación

(aprox. 380 millones de pesos anuales) el cual es viable y sostenible bajo el esquema de corresponsabilidad que le permite a los municipios articular recursos ya existentes, y así aportar recursos en especie.

Los acuerdos varían pero en promedio un municipio aporta entre el 25-30% del funcionamiento de un parque educativo, asumiendo el costo del director del parque educativo —los servicios de aseo y vigilancia, mantenimiento mínimo de la infraestructura (por fuera de la garantía de estabilidad y calidad de la obra), servicios públicos domiciliarios (agua y energía), seguros del inmueble y los enseres, la programación educativa local y parcialmente el material consumible—. En muchos casos esto se aporta en especie, sin incrementar los gastos de funcionamiento del municipio. En los municipios donde su análisis fiscal y financiero arroja una menor capacidad de aporte, la Gobernación apoya parcialmente los costos asociados a los servicios generales y promueve estrategias como alianzas estratégicas y el aporte de recursos en especie por parte de los municipios.

El departamento aporta, en promedio, 70-75% de los gastos de funcionamiento de un parque educativo, en nombrar el maestro líder (un docente dedicado únicamente al parque educativo), programación educativa institucional (de cada Secretaría del departamento y contratado con terceros y aliados), mantenimiento estructural, dotación y material pedagógico, y la conectividad. Se hace seguimiento mensual para garantizar que esta corresponsabilidad se cumpla. Estas actas quedan integradas a los acuerdos municipales (políticas locales) y se renuevan anualmente.

La nación aporta de diferentes maneras para complementar los programas y servicios de un parque. Con el MEN, hemos logrado canalizar varios programas como el de bilingüismo, Jornada Única, etc., hacia los parques. El SENA está presente en todos los parques. El Ministerio de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (MINTIC) también ha aportado con dotación y formación digital. No se establece un porcentaje fijo de aporte de la nación, ya que son programas complementarios. El funcionamiento básico es responsabilidad del departamento y municipio. Los aliados (ONG, empresas, cooperación internacional) tanto nacionales como Sura, Argos, Celsia, Nutresa e internacionales como el

Reino Unido y la Comisión Europea. han contribuido con programación educativa institucional.

La Subsecretaría de Parques y Ciudadelas Educativas realiza un seguimiento mensual para garantizar que esta corresponsabilidad se cumpla. En la mayoría de los municipios, se ha logrado que estas actas queden integradas a los acuerdos municipales (políticas locales) y se deben ver reflejados en los ejercicios presupuestales anuales aprobados por cada concejo. Según el decreto reglamentario, se estipula que estas actas se renuevan anualmente considerando los cambios en la situación fiscal y financiera de cada municipio y su ejercicio presupuestal anual.

#### *4.2 Estructura de costos promedio de un parque educativo*

A manera de referencia a continuación se presenta la estructura de costos promedio de un parque educativo. Es importante resaltar que la estructura de costos se usa como una referencia, y las partes se comprometen a asumir los ítems y no los valores como tal, dejando el valor de los mismos sujetos a las dinámicas reales de cada municipio y los valores mensuales reales.

En la siguiente tabla, los rubros considerados se calcularon con base en una investigación y análisis detallado como por ejemplo estudiar las bases salariales locales, presupuestos detallados de los proyectos educativos institucionales, costos reales de la conectividad en los parques, costos estimados de mantenimiento considerando valores de referencia de instituciones educativas y las garantías por el tiempo de la obra, y los servicios públicos de los parques educativos operando a la fecha, entre otros costos de referencia. Es importante tener en cuenta que son costos de referencia y que pueden variar por municipio según el contexto. En azul se establecen los ítems que, como mínimo, debe asumir el municipio según el artículo 43° del Decreto, en blanco lo que debe asumir el departamento y en verde los ítems que se considera que deben ser compartidos.

Tabla 5. Costos de referencia para el funcionamiento de un parque educativo en 2016

COSTOS DE REFERENCIA 2016						
RUBROS FINANCIADOS		APORTE GOBERNACIÓN	APORTE MUNICIPIO	MENSUAL	TOTAL ANUAL	APORTE PORCENTUAL
Personal	Director		X	\$ 2,440,000	\$ 29,280,000	18%
	Maestro Líder	X		\$ 2,330,000	\$ 27,960,000	
	Practicantes de excelencia	X		\$ 1,025,000	\$ 12,300,000	
	<b>Subtotal Personal</b>			<b>\$ 5,795,000</b>	<b>\$ 69,540,000</b>	
Servicios generales	Personal de Aseo		X	\$ 875,000	\$ 10,500,000	6%
	Personal de vigilancia		X	\$ 1,100,000	\$ 13,200,000	
	<b>Subtotal Servicios Generales</b>			<b>\$ 1,975,000</b>	<b>\$ 23,700,000</b>	
Programación Educativa	Programación básica	X	X	\$ 16,700,000	\$ 200,400,000	55%
	Material consumible (papeles, marcadores, etc.).	X	X	\$ 790,000	\$ 9,480,000	
	<b>Subtotal Programación Educativa</b>			<b>\$ 17,490,000</b>	<b>\$ 209,880,000</b>	
Gastos administrativos	Formación y Capacitación	X		\$ 835,000	\$ 10,020,000	21%
	Agua		X	\$ 155,000	\$ 1,860,000	
	Energía		X	\$ 375,000	\$ 4,500,000	
	Mantenimiento	X	X	\$ 1,000,000	\$ 12,000,000	
	Servicios de conectividad (IDEA)	X		\$ 3,710,000	\$ 44,520,000	
	Seguros		X	\$ 425,000	\$ 5,100,000	
	Papelería, aseo e imprevistos	X	X	\$ 240,000	\$ 2,880,000	
<b>Subtotal Gastos Administrativos</b>			<b>\$ 6,740,000</b>	<b>\$ 80,880,000</b>		
<b>Gran Total</b>				<b>\$ 32,000,000</b>	<b>\$ 384,000,000</b>	<b>100%</b>

A continuación se relacionan cada uno de los rubros:

*Personal:* El Maestro o Maestra Líder se calcula con base en el salario promedio de un docente de planta. El valor real dependerá el nivel que tiene el maestro o maestra líder en el escalafón del MEN. Cada municipio tendrá que revisar su escala salarial para determinar el valor del mensual del director/administrador, según el perfil que se ha elaborado para este cargo (ver artículo 22° del decreto). El costo de referencia es con base en la información suministrada por los municipios con parques educativos operando. En ambos casos el salario incluye la prestación de servicios, es decir lo que le cuesta al empleador, no es el salario base.

Es importante tener en cuenta que, de acuerdo con el artículo 22° el municipio puede aportar el Director en especie (es decir de un cargo existente), si considera que esto es estratégico para el manejo del parque. Es necesario tener en cuenta la carga laboral que tendrá esta persona para que pueda cumplir todas las funciones de director. En este caso, el valor del cargo existente debe ser valorado para poderlo reportar como una cofinanciación del municipio.

El *aseo y vigilancia* se puede compartir con infraestructura educativa cercana u otra infraestructura de la alcaldía, y considerado dentro de los aportes del municipio en especie. Sin embargo, es importante considerar la carga laboral que esto implica. Es deseable que el personal de vigilancia se complemente con otros elementos de seguridad como cámaras o monitoreo local.

*Formación y capacitación:* este rubro contempla la formación del equipo de cada parque educativo durante quince días con el fin de formar a los equipos en programas educativos, la medición de su desempeño y para darles capacidad para coordinar y ejecutar la programación educativa en la medida que se vayan actualizando y ajustando los programas. Independiente de la fuente de financiación del recurso humano o los proceso de selección, todo el equipo local del parque educativo debe participar en esta formación. Para el cálculo del gasto de formación y capacitación se cuantifica el componente logístico para formar a

los equipos en Medellín, dado que el recurso humano que los forma son de diferentes Secretarías y entidades aliadas y sería más costoso desplazarlos a cada región.

*Material consumible:* para actividades educativas corresponde a los insumos de papelería y materiales que se requieren para el desarrollo de las actividades de la programación educativa.

*Material pedagógico:* corresponde al material pedagógico requerido para desarrollar elementos de la programación educativa, especialmente la jornada complementaria con estudiantes. Por ejemplo, juegos matemáticos, juego de lenguaje, astronomía, robótica, biología, química, matemática y lenguaje. Como estos materiales se componen de mucho material que es consumible se proyecta una renovación de estos con cierta periodicidad.

*Programación básica:* contempla la programación mínima que debe tener un parque educativo en el marco de las siete líneas de la propuesta educativa. Se incluyen unos costos de logística, materiales y formación para dinamizar estas actividades de forma constante en los parques.

La programación educativa se asume de forma compartida y definida por programación institucional y local. El Departamento asegura su cumplimiento mediante la inversión en recurso ordinarios, de SGP educación para los programas dirigidos a docentes y estudiantes, con recursos de regalías de ciencia, tecnología e innovación, y articulando programas de la Subsecretaría de Mejoramiento para la Calidad Educativa, de la Secretaría de Educación y con diversas Secretarías del Departamento. Entre estas prevalecen los programas de las Secretarías de Productividad, Medio Ambiente, Participación Ciudadana, Gobierno, el Instituto de Cultura e Indeportes.

Desde los municipios se asegura una participación activa de oferta local, de acuerdo con los procesos de priorización y articulación que se describen en la política departamental y en cada política local.

**Este rubro puede ser mucho mayor si se contempla la totalidad de los tres tipos de Programación Educativa (institucional, local y de terceros).**

*Mantenimiento:* para el 2015 se tiene contemplado los mantenimientos rutinarios de jardines, muebles y enseres. Se calculó con base en la experiencia de las ciudadelas e instituciones educativas. El mantenimiento de equipos tecnológicos está contemplado dentro de los servicios de tecnología.

Es importante tener en cuenta que según la experiencia de las ciudadelas e instituciones educativas, el mantenimiento preventivo es un factor crítico, por esta razón este rubro se incrementa en el 2017. Sin embargo, es importante considerar que este valor varía según los materiales de construcción y tamaño del parque y por esta razón se ajustará según el presupuesto individual de cada parque.

*Agua y energía:* se calcula sobre el costo promedio en Antioquia y sobre el reporte de los parques educativos funcionando en 2015.

*Conectividad (interna y externa y mesa de ayuda):* pago de servicios de conectividad y soporte técnico con base en el actual convenio entre UNE y El IDEA. Se tiene proyecto que a través de la ampliación de estos convenios existentes el IDEA aportará la conectividad para los parques educativos en el 2016.

El mantenimiento preventivo de los equipos que forman parte de la dotación TIC que se le asignan a los Parques será financiado por la Gobernación.

*Seguros:* Los seguros están asociados al seguro del edificio y al seguro de dotación. Al ser los parques educativos en su dimensión física, un bien inmueble del municipio, este debe asumir los costos asociados para su aseguramiento. Este costo varía según las pólizas de cada municipio y las características de las obras.

- Seguros del edificio: como parte de los procedimientos para la entrega de los Parques, establecido en el artículo 45° paso seis, los municipios tendrá que

actualizar la escritura, las mejoras del lote e incorporar a los parques dentro del inventario del municipio y las pólizas globales.<sup>11</sup>

- Seguros del mobiliario y dotación TIC: en las semanas antes de la apertura del parque educativo el municipio recibe el inventario de dotación tecnológica y el mobiliario del mismo. Con este listado debe gestionar la póliza de seguros que debe ser activada en el momento de firmar el acta de recibo del mismo en el parque por lo menos cinco días antes de la apertura.

*Gastos de papelería, aseo e imprevistos:* se asume una provisión para gastos diversos equivalente al 2% por ciento del total de gastos del nivel local.

#### *4.3 Informe consolidado de costos de cada parque educativo*

Es importante considerar que esto se hace con base en el análisis de lo reportado por cada municipio después de un mes de funcionamiento y con base en la inversión real por municipio de las inversiones departamentales. Los aportes de los municipios se puede ver por debajo de lo estimado (30-35%) porque varios municipios no logran cuantificar bien los aportes en especie, particularmente en la programación educativa local. Con base en análisis estadístico de la programación se calcula que el 50% de ocupación de un parque es en programación local, donde el municipio articula varios recursos humanos y físicos

---

<sup>11</sup> Procedimiento: a) Declaración de Construcción: De acuerdo con el Art. 4 de la Ley 1579 de 2012, que establece los actos, títulos y documentos sujetos a registro, se debe registrar ante la oficina de instrumentos públicos las declaraciones de construcción, así como los actos de fraccionamiento o englobe de un inmueble (Art 51). Realizar este trámite es importante, en tanto que permite actualizar el avalúo del inmueble para ingresarlo contablemente al municipio, así como asegurar adecuadamente el bien. En la escritura deberá incluirse que: el municipio procede a declarar la construcción realizada de acuerdo con los planos anexos, si hay lugar a englobar o fraccionar lotes, que la construcción tiene como destino exclusivo el funcionamiento del parque educativo. b) Ingreso a la contabilidad del Municipio: el artículo 64 del decreto 2649 de 1993 y la Resolución 355 del 2007, establece que a los activos fijos (propiedad, planta y equipo), se les debe realizar un avalúo técnico como mínimo cada 3 años, avalúo que deberá ser realizado por personas de reconocida idoneidad. El avalúo técnico busca determinar precisamente el valor comercial del activo. Una vez determinado el valor comercial del activo, y si este resulta mayor que el valor registrado en libros, se presenta entonces lo que conocemos como valorización. La valorización, es el mayor valor de los activos frente al valor por los que están registrados en la contabilidad. Una vez determinada la valorización, se procede a su contabilización. La contabilización consta de un débito a la cuenta 19 (Valorizaciones) y un crédito a la cuenta 38 (Superávit por valorización). c) Incorporación a las pólizas globales: el municipio deberá incluir el parque educativo dentro de sus pólizas.

locales y con gestión con terceros, pero no los cuantifica en su totalidad. De igual manera, los aliados como el SENA generan una ocupación importante en los parques y no se ha logrado cuantificar de manera precisa estos aportes en dinero.

A diferencia de esto, la Subsecretaría de Parques y Ciudadelas si puede cuantificar cada inversión en programación por la información directa que tiene sobre cada uno de los contratos y convenios. Por esta razón, se puede estar subestimando el aporte municipal vs el aporte departamental. Si bien se ha logrado un buen análisis a la fecha, es un reto para el 2016 lograr precisar y afinar estos reportes y visibilizar el esfuerzo importante de los municipios en su corresponsabilidad.

Gráfica 25. Porcentaje de participación de cada parte frente a los costos de funcionamiento

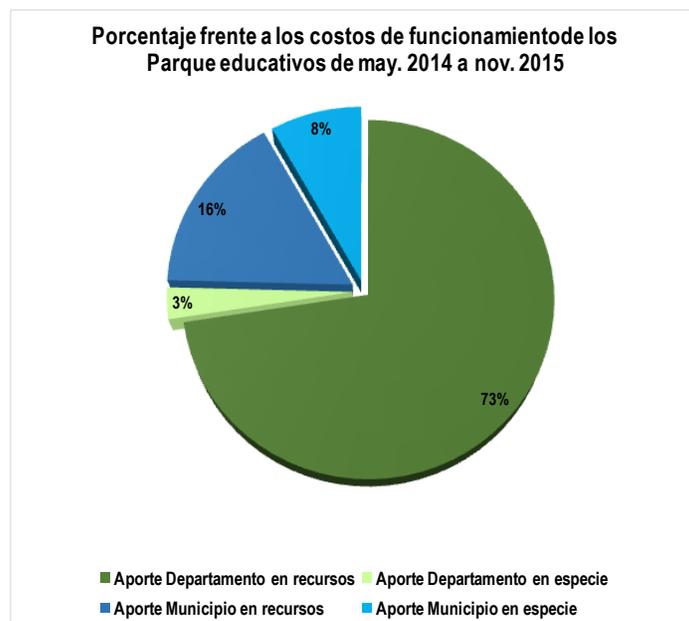
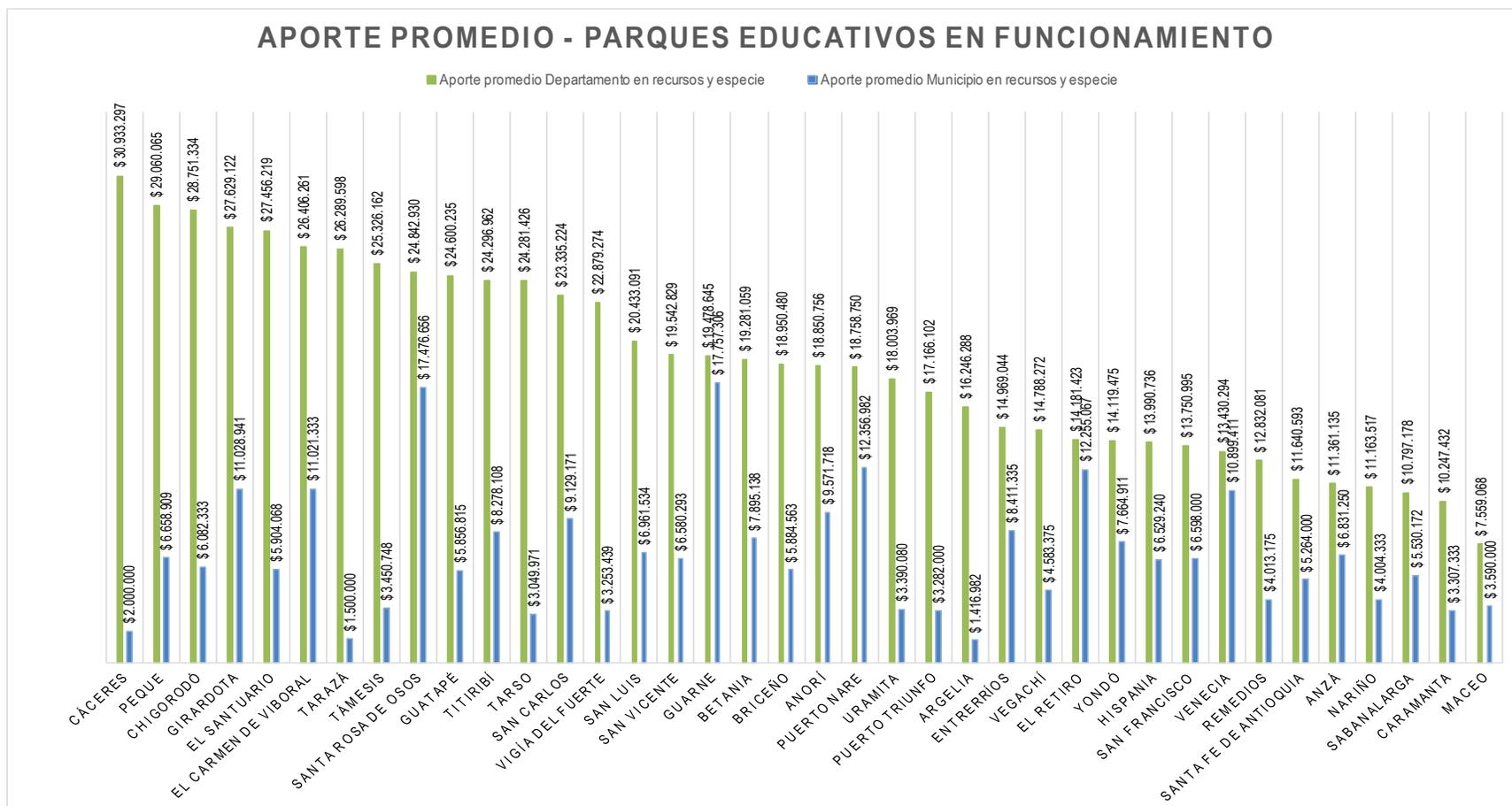


Tabla 6. Valor del aportes en dinero y especie por municipio con Parque en funcionamiento (en promedio mensual hasta noviembre)

MUNICIPIO	MESES REPORTADOS	Aporte promedio mensual Departamento en recursos	%	Aporte promedio mensual Departamento en especie	%	Aporte promedio mensual municipios en recursos	%	Aporte promedio mensual municipios en especie	%	Total aporte promedio mensual
Vigía del Fuerte	18	\$21.136.669	81%	\$1.742.605	7%	\$2.664.550	10%	\$588.889	2%	\$26.132.712
Titiribí	14	\$22.533.017	69%	\$1.763.945	5%	\$3.648.108	14%	\$3.630.000	11%	\$32.575.070
Tarso	15	\$22.533.445	82%	\$1.747.981	6%	\$2.343.304	9%	\$706.666	3%	\$27.331.396
Támesis	14	\$23.180.901	81%	\$2.145.261	7%	\$2.693.606	9%	\$757.143	3%	\$28.776.911
Hispania	11	\$13.990.736	68%	\$0	0%	\$3.866.268	19%	\$2.662.972	13%	\$20.519.977
Uramita	5	\$17.355.088	81%	\$648.881	3%	\$2.062.080	10%	\$1.328.000	6%	\$21.394.049
El Santuario	10	\$26.596.209	80%	\$360.010	3%	\$2.932.687	9%	\$2.971.381	9%	\$33.360.287
Betania	10	\$19.281.059	71%	\$0	0%	\$5.661.138	21%	\$2.234.000	8%	\$27.176.196
Chigorodó	11	\$27.687.650	79%	\$1.063.684	3%	\$3.460.515	10%	\$2.621.818	8%	\$34.833.667
Guarne	10	\$19.478.645	52%	\$0	0%	\$16.914.906	45%	\$342.400	2%	\$37.235.951
Peque	6	\$29.060.065	81%	\$0	0%	\$2.275.576	9%	\$3.383.333	9%	\$35.718.973
San Vicente	8	\$18.967.829	73%	\$575.000	2%	\$2.084.668	12%	\$3.495.625	13%	\$26.123.122
Yondó	5	\$14.119.475	65%	\$0	0%	\$1.512.749	7%	\$6.152.162	28%	\$21.784.386
Anorí	6	\$16.333.673	57%	\$2.517.083	9%	\$6.859.051	24%	\$2.712.667	10%	\$28.422.473
Guatapé	7	\$23.960.608	79%	\$639.627	2%	\$3.415.257	11%	\$2.441.558	8%	\$30.457.050
Puerto Nare	6	\$18.758.750	60%	\$0	0%	\$6.256.982	20%	\$6.100.000	20%	\$31.115.732
Santa Rosa del Osos	6	\$22.894.382	54%	\$1.948.548	5%	\$2.305.323	20%	\$9.171.333	22%	\$32.319.586
San Luis	5	\$20.433.091	75%	\$0	0%	\$5.529.934	20%	\$1.431.600	5%	\$27.394.625
San Carlos	4	\$23.335.224	72%	\$0	0%	\$6.252.059	19%	\$2.877.112	9%	\$32.464.395
Enterríos	5	\$14.969.044	64%	\$0	0%	\$3.325.558	14%	\$5.085.777	22%	\$23.380.379
Tarazá	5	\$26.289.598	95%	\$0	0%	\$1.500.000	5%	\$0	0%	\$27.789.598
Cáceres	5	\$30.933.297	94%	\$0	0%	\$2.000.000	6%	\$0	0%	\$32.933.297
Vegachí	5	\$14.788.272	76%	\$0	0%	\$3.303.375	22%	\$280.000	1%	\$19.371.647
Caramanta	6	\$10.247.432	76%	\$0	0%	\$2.107.333	16%	\$1.200.000	9%	\$13.554.765
San Francisco	5	\$13.750.995	68%	\$0	0%	\$6.598.000	32%	\$0	0%	\$20.348.995
Venecia	4	\$13.430.294	55%	\$0	0%	\$1.676.005	7%	\$9.223.406	38%	\$24.329.705
Anzá	4	\$11.361.135	62%	\$0	0%	\$6.831.250	38%	\$0	0%	\$18.192.385

\*Los municipios señalados en rosado no tiene reportes actualizados a noviembre a pesar del seguimiento constante al municipio, los promedios se calcularon a partir de los meses efectivamente reportados.

Gráfica 26. Aporte de cada parte frente a los costos de funcionamiento (promedio de los meses de análisis)



## 5. Balance de la gestión de alianzas

La gestión de alianzas de la Subsecretaría de Parques y Ciudadelas Educativas concentró su gestión en identificar oportunidades de cooperación e intercambio de conocimiento con aliados internacionales, nacionales y regionales.

El rol de la Subsecretaría se concentró principalmente en consolidar alianzas estratégicas para fortalecer la sostenibilidad, la programación educativa y los objetivos misionales de la red de 80 parques y 10 ciudadelas educativas. Así mismo, a nivel regional y local asesoró, capacitó y entregó lineamientos y estrategias a los equipos directivos locales, administraciones municipales y a líderes sobre cómo desarrollar alianzas estratégicas con potenciales aliados locales y regionales (empresas, comerciantes, transportadores, ONG, universidades, entre otros).

### 5.1 Alianzas Internacionales

El foco de trabajo en las alianzas internacionales se centró en la gestión de convenios de cooperación internacional y en la postulación a premios para el reconocimiento y visibilización del proyecto.

Las alianzas y convenios de cooperación internacionales más significativos han sido:

Tabla 7. Balance de las alianzas internacionales

ORGANIZACIÓN	PROYECTO	VALOR
<b>Premio de Innovación Urbana de Guangzhou, China</b>	De tres iniciativas premiadas entre doscientas postuladas. Además ganó el premio a la iniciativa más votada por el público durante el evento.	\$ 40.000.000
<b>USAID</b>	Financiación parcial para la construcción de los Parques educativos de Cáceres y Tarazá.	\$ 2.880.000.000
<b>IBM y Colombo Americano</b>	Desarrollo del Programa English net (enseñanza del inglés por medio de recursos digitales).	\$ 48.279.300

<b>Comisión Europea</b>	Subvención para la formación para el trabajo y emprendimiento en ocho municipios de Urabá.	\$ 13.235.510.211
<b>Google</b>	Formación para el uso de la plataforma Google Education. Dirigido a maestros y maestras.	\$29.871.360
<b>Gobierno del Reino Unido con el British Council/Open University y Cambridge Assesment</b>	Cualificación de maestros y maestras en ELT y fortalecimiento de habilidades lingüísticas de la comunidad educativa	\$ 207.071.816
<b>Provincia de Córdoba, Argentina</b>	Cooperación técnica (sur-sur)	Sin recursos
<b>Total</b>		\$ 16.440.732.687

Adicionalmente se han desarrollado visitas y presentaciones de la Red de Parques y Ciudadelas, además de convocatorias a premios y a otros proyectos de Cooperación Internacional así:

Tabla 8. Visitas y participación en convocatorias

<b>PROCESO</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
<b>VISITAS Y PRESENTACIÓN DEL PROYECTO</b>	*Agencia France de Desarrollo (AFD) * Association of Colleges, UK *Guangzhou International Award for Urban Innovation and Eskisehir Metropolitan Municipality *Delegación de Chile de Playa Ancha.
<b>POSTULACIÓN A PREMIOS</b>	*Premio SIMO a la innovación educativa *Premio mérito al desarrollo regional de América Latina y el Caribe Premio “JUSCELINO KUBITSCHK” *2015 WISE Awards
<b>POSTULACIÓN A CONVOCATORIAS DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL</b>	*FIDA (Fondo de Apoyo a los Pueblos Indígenas) *ACR (All Children Reading) * IBERBIBLIOTECAS * EDC- EAC: Programa para la reinserción escolar de niños de 5 a 10 años en zonas rurales del Departamento

## 5.2 Alianzas nacionales

*Enfoque:* a través de la gestión de alianzas con el sector empresarial, cooperativo, académico y social se han canalizado capacidades y recursos para fortalecer el proyecto de parques y ciudadelas Educativas de manera que el sector privado juegue un rol importante en la actividad permanente y sostenibilidad de cada uno de los Parques y Ciudadelas, teniendo presente que los responsables directos de su implementación son la Gobernación de Antioquia y las administraciones municipales.

Desde un enfoque de corresponsabilidad alineado con sus prioridades de intervención social, los aliados o cooperantes pueden ofrecer un apoyo permanente y pertinente para:  
Enriquecer la oferta de contenidos educativos en cantidad, calidad y variedad.

Aportar nuevas metodologías y contenidos que fortalezcan los parques como espacios de innovación y creatividad

Ofrecer recursos necesarios para complementar, reponer o modernizar equipos, software, mobiliario, etc.

Ayudar a visibilizar la dinámica y resultados de los procesos educativos llevados a cabo en los parques.

La gestión de aliados ha permitido que cada aliado reconozca y valore la apuesta de transformación social de los municipios de Antioquia por medio de la educación, que subyace a los parques y ciudadelas educativas más allá de la inversión en infraestructura; que comprendan los aspectos institucionales, económicos, políticos, sociales y educativos que soportan la gobernabilidad e institucionalidad de los parques y ciudadelas, como base de la confianza para realizar inversiones y apoyos de diferente índole. De esta manera, que tengan claro el abanico de posibilidades a través de la cuales pueden aportar a los parques y ciudadelas, que pueden enmarcarse en las siguientes líneas:

Contenidos y Dotación

- Implementación / financiación de programas o proyectos educativos, culturales, deportivos
- Diseño y producción de material educativo
- Apoyo técnico / talento humano cualificado
- Construcción / mejoramiento / dotación de espacios físicos
- Documentación, parques educativos
- Programas de voluntariado empresarial en temas pertinentes
- Movilización social y apropiación
- Diseño / financiación de estrategias de comunicación pública
- Apoyar la apropiación de la comunidad
- Gestión y promoción del proyecto en diferentes ámbitos

Resultados: se ha socializado el proyecto con más de cincuenta organizaciones entre fundaciones empresariales, empresas y entidades del sector solidario de las cuales treinta y siete han aportado recursos de diferente índole enmarcados en las siete líneas estratégicas de la programación. La mayoría de estas entidades son de Medellín, pero también hay de Bogotá, Cali, Manizales, Envigado y Bello. Todas tienen cobertura en Antioquia, el 85 % varios departamentos y algunas tienen impacto a nivel internacional.

La mayor cantidad de aportes se realizaron en los temas de infraestructura, dotación e insumos, seguidos por el apoyo a propuestas de formación de maestros y en tercer lugar a la línea de arte y cultura. Cuatro entidades apoyaron procesos de formación para el trabajo y cinco procesos de mejoramiento de la educación media.<sup>12</sup>

---

<sup>12</sup> Ver anexo 3. Resultados de las alianzas nacionales y regionales para los parques educativos.

### *5.3 Alianzas locales y regionales*

A nivel local y regional, la metodología se enfocó en desarrollar capacidades en los líderes de las mesas y juntas locales, administraciones municipales y equipos directivos de los parques y ciudadelas educativas sobre la gestión de alianzas estratégicas.

Se capacitaron más de 500 líderes del territorio en los Encuentros Departamentales y Subregionales, talleres de identificación de aliados locales y charlas de gestión de alianzas, en las cuales se visibilizaron los ejercicios municipales de alianzas locales, se desarrollaron intercambios de experiencias, networking y buenas prácticas al interior de la red. Así mismo se elaboró una Guía para la Gestión de Alianzas en la Red de Parques y Ciudadelas Educativas dirigida a las juntas locales, equipos directivos y administraciones municipales, en la cual pueden encontrar un paso a paso sobre cómo desarrollar eficazmente la gestión de alianzas, además de lineamientos que incluyen formatos clave como proyectos ejemplo para gestionar cooperación o diferentes propuestas a posibles aliados que podrían adoptar a sus contextos locales, así mismo se incluyen otros documentos como anexos para apoyar la gestión de alianzas como modelos ejemplo de convenio o actas con aliados, paso a paso de cómo recibir recursos económicos o en especie según el Estatuto Nacional Tributario, entre otros.

En las charlas y talleres, se expone la guía como herramienta clave para la gestión de alianzas, teniendo en cuenta los lineamientos de la Política Pública de parques y ciudadelas educativas (Ordenanza 36 de 2014) en la que la junta local, puede gestionar alianzas con los sectores académico, social, empresarial y público como contribución complementaria al acta de corresponsabilidad que se pacta para garantizar la sostenibilidad, del parque o ciudadela entre la administración municipal y la Gobernación de Antioquia. De igual manera, se hace énfasis en la construcción y efectividad de una alianza, en la importancia de identificar las necesidades en la programación y en el funcionamiento del parque o ciudadela; en el análisis e investigación de la conveniencia de generar la alianza para el posible aliado, es decir, en identificar los intereses y coincidencias entre ambos actores,

formular el proyecto o la propuesta, lograr consensos con el aliado, implementar el proyecto, rendir cuentas del proceso y finalmente, evaluar los resultados.

Como parte de este proceso formativo, se formuló una metodología participativa para identificar aliados. Consiste en un ejercicio que en primera instancia, evidencia qué necesita un parque y una ciudadela para su sostenibilidad, los participantes identifican qué tipo de entidades de su territorio podrían apoyar esta gestión, así mismo se incluyen las organizaciones o empresas que se sumaron a la propuesta educativa al momento de ganar el concurso del parque educativo. En el ejercicio se hace hincapié en el concepto de corresponsabilidad, del trabajo en red, de la valoración del tiempo que se necesita para hacer efectiva una alianza y de la responsabilidad de llevarla a cabo, generando lazos de confianza con el aliado. De igual manera, se hace entrega de un formato clave de seguimiento de aliados identificados y de sistematización de la experiencia.

## 6. Análisis del funcionamiento de cada parque educativo

A continuación se presenta un análisis cuantitativo del funcionamiento de cada parque educativo con base en un esquema de indicadores por componente desarrollado por el equipo de la Subsecretaría de parques y ciudadelas Educativas.

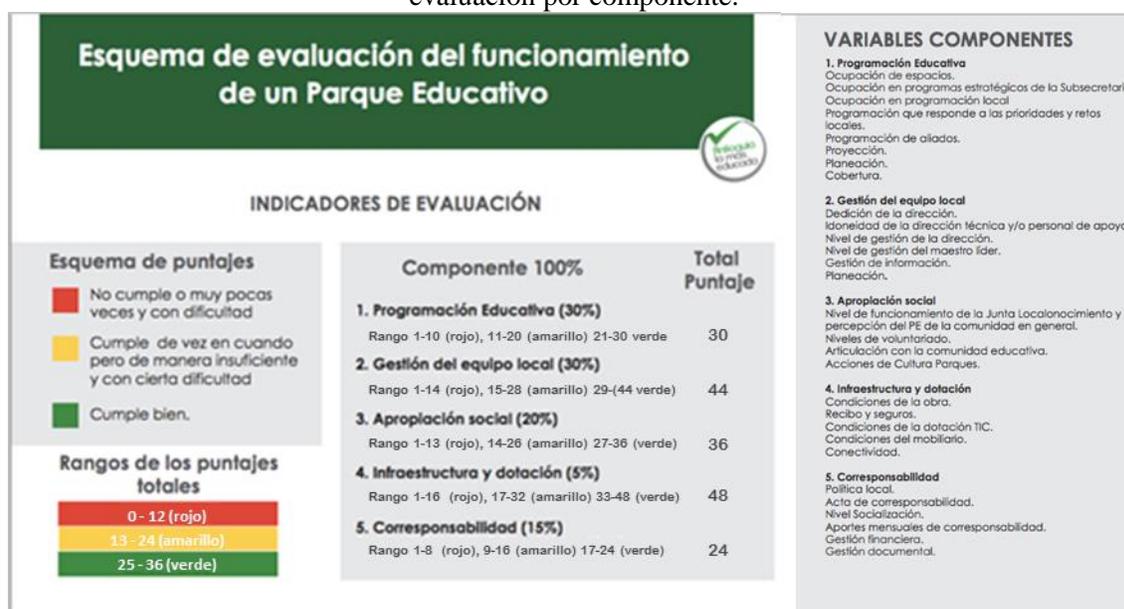
Se tiene en cuenta los siguientes componentes: programación educativa, gestión del equipo local, apropiación social, infraestructura y dotación y corresponsabilidad del municipio. Cada componente se pondera de acuerdo con la importancia que se considera que tiene en el funcionamiento del parque educativo. Es importante tener en cuenta que algunos indicadores de infraestructura no dependen de la gestión del municipio, sino de la Secretaría de Educación, VIVA y los contratistas de obra. Igualmente el nombramiento inicial del maestro líder, lo cual depende del procesos administrativos de la Secretaría de Educación departamental. Los demás indicadores sí dependen en una gran parte en la gestión del municipio.

Cada dimensión tiene aproximadamente indicadores que se pueden medir de manera cuantitativa y objetiva. Se anexa la ficha técnica con cada una de los indicadores que se evalúan de 1 al 3.<sup>13</sup>

Con el fin de comparar los municipios teniendo en cuenta algunas particularidades importantes, principalmente en el número de habitantes, población escolar y situación económica, realizamos una tipología de los municipios con base en estas tres variables. Esto permite que la evaluación de funcionamiento y la comparación entre municipios tengan en cuenta estos factores y sea más justa la comparación.

En la siguiente tabla se relacionan los indicadores por componente.

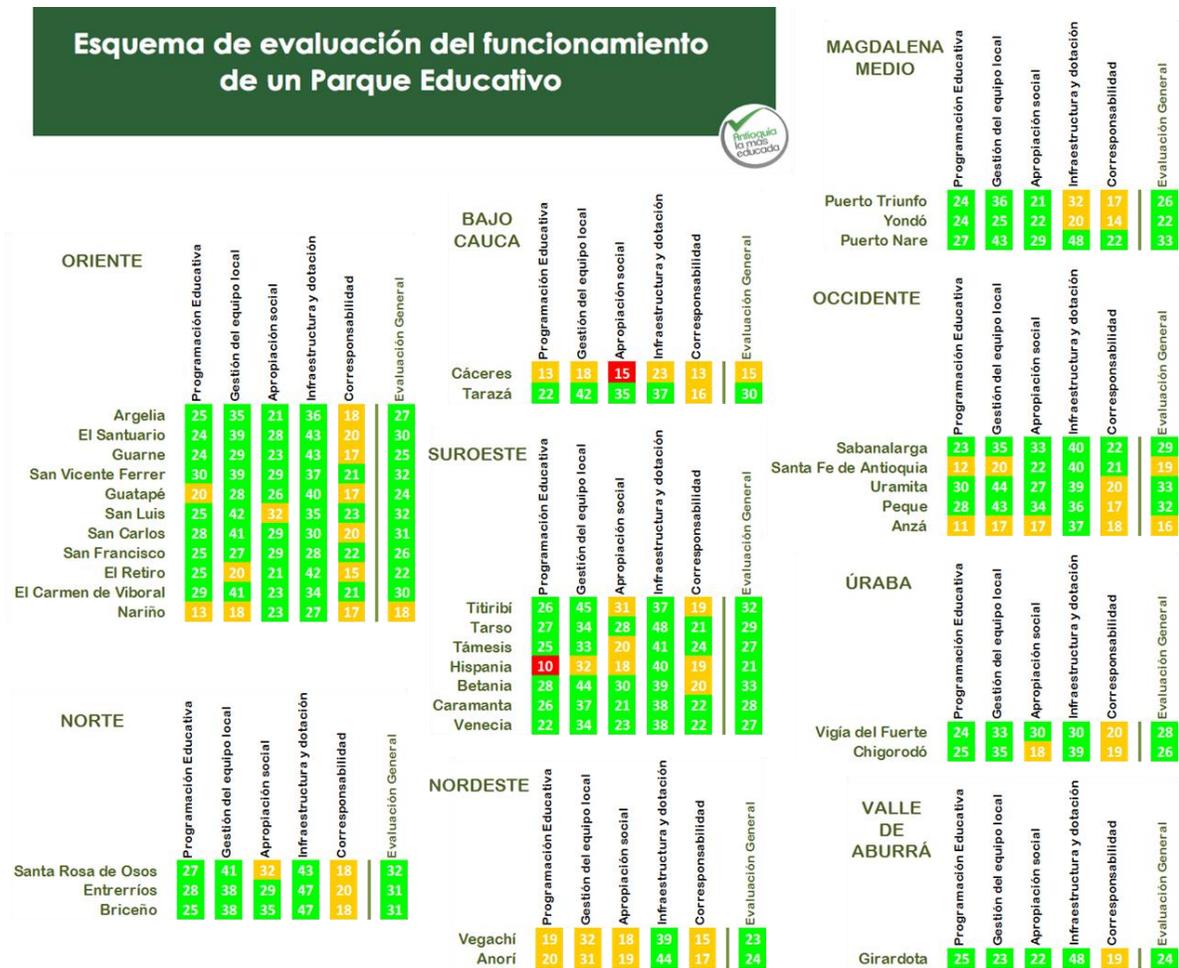
Imagen 8. Esquema de evaluación del funcionamiento de un parque educativo: indicadores de evaluación por componente.



La siguiente tabla muestra el estado de funcionamiento de 29 parques en el mes de septiembre que contaban con el reporte completo de información. Sólo se evalúan los parques con más de un mes de funcionamiento, fecha en la que empiezan a reportar la información y se empieza a estabilizar el funcionamiento. Están en orden de puntajes totales de mayor a menor.

<sup>13</sup> Ver anexo 4. Ficha técnica de evaluación de indicadores.

Imagen 9. Esquema de evaluación del funcionamiento de un parque educativo: funcionamiento de los parques educativos en el mes de octubre de 2015.



## 7. Análisis de las Ciudades Educativas

Desde finales de 2014 cuando se incluyeron las ciudades educativas en la política departamental y en la nueva estructura de la Subsecretaría, se ha buscado homogenizar, en la medida de lo posible, el funcionamiento de las ciudades con el modelo de los parques, teniendo en cuenta la particularidad de cada contexto, el tamaño de las ciudades, la voluntad de la administración municipal y que sea un proceso gradual y concertado. Desde principios de 2015 se asumieron los costos del personal de servicios generales de las ciudades, un auxiliar administrativo y un bibliotecario. Debido a las prioridades presupuestales y el estado de las ciudades, la presente administración no contrató la segunda fase de las ciudades que habían quedado sin construir. Como prioridad, inició un proceso de contratación del mantenimiento mínimo de la infraestructura de las ciudades, el cual se culminará a finales de este año.

Como logros en esta integración se podría resaltar que a hoy la mayoría de los programas mencionados en el punto 2.2 (Programación institucional: algunos programas destacados ) se están desarrollando en las ciudades y se destacan varios procesos en éstas. Por ejemplo, Jornada Única en Amalfi y Yarumal, en el tema de clubes de matemáticas, ciencias y lenguaje en Andes, Urao, Amalfi y Sonsón. Andes en el tema de inglés con los voluntarios nativos.

Ya todas las Ciudades, a excepción de Andes, tienen juntas locales como mecanismo de participación ciudadana. Este es un gran logro ya que el proceso no tuvo un proceso de movilización y apropiación social desde su inicio y esto ha sido una de sus grandes debilidades y riesgos para la sostenibilidad.

De igual manera, nueve de los diez municipios tienen acuerdos locales expresando el compromiso municipal frente a su sostenibilidad y articulación al sistema educativo, aunque falta presentar modificaciones para reforzar el tema de corresponsabilidad financiera en dichos acuerdos y la alineación con la política departamental. Los alcaldes actuales y electos han expresado interés de adoptar el modelo de corresponsabilidad y se

está programando reuniones para establecer las actas de corresponsabilidad. Los equipos locales de las ciudadelas han participado activamente en todos los encuentros de red, incluyendo el concurso de buenas prácticas en el que postularon seis de las cuarenta y un experiencias significativas que concursaron, dos de las cuales se seleccionaron, entre las mejores del departamento.<sup>14</sup>

---

<sup>14</sup> Ver anexo 6. Informe de las Ciudadelas Educativas con un balance del funcionamiento de cada uno y un análisis del proceso de construcción y puesta en marcha de los mismos.

### PARTE III: RECOMENDACIONES Y RETOS PARA EL 2016

A continuación se establecen las recomendaciones y retos para consolidar la Red de Parques y Ciudadelas Educativas con base en todo lo analizado en el presente informe.

#### Programación Educativa

1. Definir y **priorizar** la programación institucional de acuerdo con las evaluaciones de resultados de 2015 y con las prioridades y pertinencia de cada contexto. Con base en el funcionamiento, para este último año ya se cuenta con mayores herramientas para realizar este análisis y procesos de priorización.
2. Garantizar la continuidad de los **proyectos estratégicos** relacionados en la sección 2.2, los cuales responden a los temas misionales de los parques, pero además ha obtenido altos niveles de percepción favorable y apropiación por parte de las comunidades participantes.. Un reto para 2016 y 2017 es ejecutar los recursos de regalías de Ciencia, Tecnología e Innovación que quedan contratados en 2015.
3. Garantizar la ejecución del **programa Vamos para la Universidad**, en el marco de la estrategia de regionalización de la Universidad de Antioquia y la ampliación de oportunidades de educación superior a través del uso de tecnologías. Es importante que esto se logre de la mano con el desarrollo de la capacidad institucional de la Universidad para expandir los programas virtuales y con base en las recomendaciones técnicas y metodológicas que se establecen a partir de las experiencias del 2015.
4. Posicionar a los parques y ciudadelas educativas como ejes de formación y espacios alternativos e innovadores para el desarrollo de la Jornada Única en diversas instituciones del departamento. En 2015 se inició con 15 I.E en 14 municipios beneficiando a cerca de 4.000 estudiantes. En el mes de noviembre se presentó una propuesta al MEN para ampliar esto a 37 I.E, beneficiando a 19.600 estudiantes. Se logró la aprobación de una nueva fase que incluirá un total de 35 I.E, 22 I.E nuevas y la continuidad de 15 I.E de la primera fase, algunos con expansión de cobertura. Aún se espera mayor detalles del MEN en cuanto los recursos y plazas docente necesarias para su adecuada implementación bajo el modelo propuesto.

5. Garantizar la **continua gestión de la programación educativa local y de terceros**, mediante el seguimiento y acompañamiento al equipo local de cada parque y las juntas locales.
6. Garantizar la continuidad de la **presencia del SENA** en los parques con la oferta de formación técnica y cursos cortos pertinentes a las necesidades e intereses de los municipios, bajo un convenio marco similar al que se estableció en 2014 y 2015.
7. Lograr que los nuevos contratos y convenio de programas educativos contengan **sistemas de medición de indicadores de resultados e impacto** (más allá de indicadores de gestión) y que éstos alimenten el sistema de monitoreo y evaluación que se está diseñando para toda la Red de Parques y Ciudadelas.
8. Reforzar la programación educativa enfocada en fomentar una cultura de paz y la formación ciudadana, respondiendo a los nuevos retos que presenta un eventual acuerdo de paz.
9. Garantizar la articulación de la programación educativa del parque dirigida a la comunidad educativa con los **Proyectos Educativos Institucionales (PEI)** de cada I.E y los **Planes Educativos Municipales (PEM)**.
10. Incentivar una **mayor y constante participación de los maestros y maestras**, generando una oferta para su desarrollo profesional y para su bienestar y la apropiación del espacio destinado para esta comunidad.
11. Ampliar la **cooperación con aliados** locales, nacionales e internacionales para identificar e implementar experiencias significativas e innovadores en el campo educativo y poder divulgar el modelo de parques en otros lugares y ámbitos.

## Gestión del equipo humano

1. Garantizar que los noventa **maestros(as) líderes** puedan asumir su rol dentro del parque o ciudadela nombrando los reemplazos en las I.E. Esto ha sido un proceso complejo por la forma en que fueron aprobadas las plazas del MEN y por los procesos administrativos que implican.

2. Generar continuidad en los procesos, a pesar de los posibles cambios en la dirección de los parques. Es importante tener en cuenta la **idoneidad y decisión** real del(a) director(a) que nombren las administraciones locales.
3. Actualizar y capacitar **los equipos locales** para que tengan conocimiento de la historia del proceso, el modelo operativo de los parques y ciudadelas, los programas estratégicos, la gestión documental y análisis de indicadores, con el fin de socializar las herramientas diseñadas para optimizar su gestión.
4. Garantizar la continuidad de los **practicantes de excelencia**, de diferentes áreas del conocimiento, como elemento fundamental en la dinamización de los parques y ciudadelas.

### Mobilización y apropiación social

1. Consolidar las **juntas locales** de acuerdo con los indicadores de fortalecimiento que se establecieron y lograr el liderazgo de las nuevas administraciones municipales en estas instancias. Estos espacios son un elemento fundamental en la continuidad de los procesos y en hacer que el parque educativo sea operado bajo un modelo participativo que permita amplios niveles de apropiación social. Un elemento que hay que tener en cuenta es que varios líderes que participaron en el proceso estaban vinculados a administraciones municipales y pueden cambiar. Es importante generar buenos procesos de empalme y minimizar los cambios en la estructura y participantes de las juntas.
2. Ampliar la estrategias para impulsar la “**Cultura Parques**”, de la mano con entidades aliadas con experiencia en los temas de promoción de la cultura ciudadana.
3. Garantizar la continua apropiación social del parque educativo entre amplios sectores de la comunidad, mediante estrategias de movilización y comunicación pública. En este sentido, conservar el proceso local de difusión pública de lo que sucede en el parque o ciudadela.
4. Seguir fomentando los escenarios y actividades de red. Se recomienda incentivar los intercambios regionales e intercambios por iniciativa propia de los parques. Además de continuar los encuentros subregionales y departamentales, presenciales y

virtuales, se podría promover proyectos educativos conjuntos por temas de interés o por regiones.

5. Dinamizar la red virtual como herramienta principal de gestión pública de la información, gestión administrativa de los parques y ciudadelas y plataforma para el intercambio en red.
6. Lograr que los municipios concreten las alianzas locales con base en las cartas de intención suscritas inicialmente por organizaciones y empresas locales y en el marco de los esquemas de gestión de alianzas diseñado como parte del modelo.

### Gestión documental

1. Conservar y alimentar los procedimientos de documentación de la Subsecretaría.
2. Garantizar que la información sea pública y transparente, de fácil acceso para los públicos de interés. Incentivar a los municipios a que desarrollen un sistema de gestión documental similar para todos los procesos relacionados a cada parque y ciudadela educativa.

### Obras, dotación y conectividad:

1. Garantizar la finalización y apertura de los parques educativos en proceso de construcción a diciembre 2015 (responsabilidad principal de la Dirección de Infraestructura y VIVA).
2. Garantizar que se canalicen de manera efectiva los temas de obra después de la entrega y que la entidades competentes garanticen el cumplimiento de los procesos de garantía y mantenimiento.
3. Realizar un seguimiento efectivo de los municipios para garantizar que cumplan con sus obligaciones de aseguramiento del inmueble y sus enseres.
4. Gestionar la continuidad en la conectividad de los parques y ciudadelas en el marco del acuerdo con el IDEA.

### Sostenibilidad financiera:

1. Realizar un seguimiento efectivo de la corresponsabilidad de los municipios y su respectivo análisis.
2. Renovar actas de corresponsabilidad cuando tengan un año de cumplimiento
3. Incentivar a los municipios que no tengan acuerdo municipal para la sostenibilidad de su parque a presentarlo ante el Concejo.
4. Garantizar la cofinanciación del departamento en el marco de lo establecido en la política departamental y la contratación de los servicios educativos, sociales, técnicos, tecnológicos y logísticos requeridos para que la Red de Parques y Ciudadelas cumpla sus metas.

### Alianzas:

#### *Locales:*

1. Motivar, fortalecer y acompañar a los equipos directivos y juntas locales en la gestión de alianzas, mediante intercambios de experiencias, propiciar encuentros regionales con aliados en los parques o ciudadelas
2. Promover pasantías o giras de aliados regionales a los parques.
3. Capacitar a los equipos locales en formulación de proyectos y propuestas, y la gestión efectiva de cooperación nacional e internacional.

#### *Nacionales:*

1. Retomar en 2016 la relación con los aliados que se tienen establecidas alianzas, para continuar y fortalecer los procesos.
2. Dar viabilidad a los proyectos que quedaron en acuerdo para llevarse a cabo en 2016.
3. Socializar el proyecto con organizaciones que ofrezcan apoyos a temas que en este momento deben fortalecerse como emprendimiento, educación superior y convivencia y paz.
4. Ajustar e imprimir el brochure elaborado para socializar el proyecto con posibles aliados.

5. Se recomienda que la gestión de alianzas nacionales sea un proceso que cubra a toda la Secretaría de Educación con sus Subsecretarías, no solo a parques y ciudadelas educativas.

*Internacionales:*

1. Implementar la propuesta EDC- EAC del gobierno de Qatar: Programa para la reinserción escolar de niños de 5 a 10 años en zonas rurales del Departamento.
2. Visibilizar el trabajo y la experiencia de la Red de Parques y Ciudadelas en cumbres y eventos internacionales.
3. Seguir gestionando la alianza con la AFD, que destinará recursos para la educación en 2016.
4. Dar continuidad al proyecto de cooperación técnica con la ciudad de Córdoba, Argentina por medio del cual se compartió el modelo de los parques educativos de Antioquia.
5. Propender por el desarrollo de alianzas estratégicas con organismos y entidades internacionales, especialmente de carácter educativo, que puedan contribuir de manera significativa al mejoramiento de los procesos adelantados en los parques y ciudadelas educativas.
6. Incentivar los procesos de cooperación técnica tanto de entrada como de salida que enriquezcan el conocimiento y las prácticas desarrolladas tanto a nivel institucional desde la Subsecretaría y la Red de Parques y Ciudadelas, como a nivel local en la gestión particular de cada parque educativo.
7. Gestionar alianzas con las entidades encargadas de gestionar la cooperación internacional centralizada en Colombia (Cancillería, Agencia Presidencial para la Cooperación Internacional (APC), OEI Colombia, Oficina de Cooperación Internacional del MEN, entre otros) para que por medio de ellas se gestionen nuevos procesos de cooperación para los parques y ciudadelas educativas.

## Ciudadelas Educativas:

1. Dar continuidad a la integración efectiva de las ciudadelas a la Red de Parques y que eventualmente funcionen bajo los mismos mecanismos.
2. Complementar la gestión documental y análisis de la historia de las Ciudadelas con el fin de tener mayor claridad frente a sus costos y proceso contractual.

## Retos para el monitoreo y evaluación de la Red de Parques y Ciudadelas Educativas:

La política departamental establece la necesidad de generar un sistema de monitoreo y evaluación a mediano y largo plazo. Si bien se han construido unos indicadores de gestión (ocupación, públicos y programas) y de resultados de programas específicos (generación de competencias, incidencia en las pruebas), se considera continuar con el diseño un sistema de indicadores de resultados e impacto, utilizando diversas metodologías cuantitativas y cualitativas para medirlo.

El reto para el 2016 es implementar el contrato establecido con la Universidad EAFIT con recursos de regalías CTI, con el fin de diseñar y poner en marcha todo el sistema de monitoreo y evaluación de la Red de Parques y Ciudadelas Educativas. Esto requiere un trabajo conjunto entre la institucionalidad de la red (equipo de la Subsecretaría y equipos locales) y los equipos de investigación de la Universidad EAFIT a lo largo del proceso, para la definición de indicadores, recolección de información, validación de formatos, etc. Por razones técnicas, no es un proceso que pueda ser desarrollado únicamente por la universidad sin el aporte y la participación activa y constante de la institucionalidad encargada de operar y evaluar el funcionamiento de la red, en particular del equipo directivo.

Este sistema debe generar mecanismos para monitorear los resultados en tiempo real y de manera flexible para tomar decisiones estratégicas frente a la operación de cada parque y de la red, pero al mismo tiempo hacer evaluaciones más complejas del impacto del modelo de

parques educativos en términos educativos, sociales, institucionales y políticos. Es un elemento que será fundamental en escenarios políticos y académicos a futuro.

## **Anexo 1 Balance de los acuerdos municipales como política públicas locales para la sostenibilidad de los Parques educativos**

1. Abejorral - Acuerdo 9 de 04 de junio de 2015
2. Anorí – Acuerdo 020 de 28 de diciembre de 2014
3. Anzá – Acuerdo 009 de 28 de noviembre de 2014
4. Arboletes – Acuerdo 003 de 30 de junio de 2015
5. Argelia – Acuerdo 010 de 17 de agosto de 2015
6. Betania – Acuerdo 020 de 04 de junio de 2015
7. Betulia – Acuerdo 05 de 31 de mayo de 2015
8. Briceño – Acuerdo 007 de 25 de mayo de 2015
9. Buriticá – Acuerdo 015 de 10 de julio de 2015
10. Caicedo – Acuerdo 003 de 16 de febrero de 2015
11. Caramanta – Acuerdo 010 de 30 de junio de 2015
12. Chigorodó – Acuerdo 016 de 30 de noviembre de 2014
13. Concepción – Acuerdo 21 de 19 de diciembre de 2014
14. Cáceres – Acuerdo 003 de 23 de abril de 2015
15. El Bagre – Acuerdo 04 de 27 de mayo de 2014
16. El Carmen de Viboral – Acuerdo 011 de 04 de diciembre de 2014
17. El Peñol – Acuerdo 05 de 05 de junio de 2015
18. El Santuario – Acuerdo 015 de 30 de mayo de 2015
19. Entrerrios – Acuerdo 004 de 31 de mayo de 2015
20. Girardota – Acuerdo 11 de 23 de julio de 2015
21. Gómez Plata – Acuerdo 013 del 26 de noviembre de 2014
22. Guadalupe – Acuerdo 001 del 28 de febrero de 2015
23. Guatapé – Acuerdo 09 de 30 de agosto de 2015
24. Hispania – Acuerdo 013 de 24 de noviembre de 2014
25. La Ceja – Acuerdo 004 de 29 de mayo de 2013
26. La Pintada – Acuerdo 005 de 2015
27. Nariño – Acuerdo 004 de 03 de junio de 2015
28. Peque – Acuerdo 04 de 28 de febrero de 2015
29. Puerto Nare – Acuerdo 015 de 31 de octubre de 2012
30. Puerto Triunfo – Acuerdo 001 de 2015
31. San Andrés de Cuerquia – Acuerdo 016 de 30 de noviembre de 2014
32. San Carlos – Acuerdo 01 de 26 de febrero de 2015
33. San Luis – Acuerdo 15 de 06 de diciembre de 2014
34. San Pedro de Urabá - Acuerdo 004 de 21 de agosto de 2015
35. San Roque – Acuerdo 003 de 05 de marzo de 2015
36. San Vicente de Ferrer – Acuerdo 003 de 10 de julio de 2015

37. Santa Bárbara – Acuerdo 49 de 13 de agosto de 2015
38. Santa Fe de Antioquia – Acuerdo 085 de 01 de junio de 2015
39. Santa Rosa de Osos – Acuerdo 007 de 26 de mayo de 2015
40. Santo Domingo- Acuerdo 023 de 01 de diciembre de 2014
41. Sopetrán – Acuerdo 012 de 13 de junio de 2015
42. Tarazá – Acuerdo 016 de 22 de diciembre de 2014
43. Titiribí – Acuerdo 001 de 2015 modificado bajo el número de Acuerdo 0014 del 21 de agosto de 2015
44. Uramita – Acuerdo 05 de 16 de junio de 2015
45. Vegachí – Acuerdo 006 de junio de 2015
46. Vigía del Fuerte – Acuerdo 05 de agosto de 2015
47. Yolombó – Acuerdo 012 de 27 de mayo de 2013
48. Yondó – Acuerdo 007 de 29 de marzo de 2015
49. Zaragoza – Acuerdo 005 de 19 de junio de 2015
50. Jardín
51. Concordía
52. Yalí
53. Dabeiba
54. Jericó
55. Angostura
56. San Rafael
57. Maceo
58. Remedios
59. Sabanalarga
60. Alejandría
61. Támesis
62. Mutatá
63. Cañasgordas
64. Necoclí
65. Hispania
66. Valparaíso
67. Tarso
68. Granada
69. La Unión
70. Venecia
71. Montebello

Sólo 9 municipios no aprobaron Acuerdo Municipal y será una gestión para 2016.

1. Pueblorrico
2. El Retiro
3. Marinilla

4. Ciudad Bolívar
5. Salgar
6. Carolina del Príncipe
7. Guarne
8. Liborina
9. Cocorná

## **Anexo 2: Procedimientos para la instalación de dotación y conectividad en los parques educativos Pre Apertura**

Los procesos de puesta a punto y acondicionamiento de los parques educativos en la etapa de preapertura son los siguientes:

1. Instalación de dotación mobiliario
2. Instalación de fibra óptica por parte de Edatel.
3. Instalación de red wlan y dotación tecnológica.
4. Diseño del Plan de Emergencia y entrega de dotación

El primer paso para definir la instalación y puesta a punto de los bienes y servicios antes mencionados es tener una fecha clara de apertura del parque educativo. Una vez se tiene esta fecha, se le informa a VIVA las fechas de instalación de cada servicio para que en la obra estén enterados y las instalaciones se desarrollen sin problema.

Cada uno de estos procesos tiene los siguientes subprocesos:

1. Instalación de **mobiliario**: Este proceso se viene desarrollando con Industrias Lucena. Es un contrato entre VIVA e Industrias Lucena, pero gestionado desde la Subsecretaría de Parques y Ciudadelas Educativas.

Una vez se le informan las fechas de apertura a la Subsecretaría:

- a. Se crea un archivo en donde se especifica, según los planos del parque educativo, la señalética que debe llevar el este y los planos de evacuación que van en el Tótem. Este archivo se le debe enviar a Industrias Lucena mínimo con quince días de anticipación para que los tiempos de producción sean los requeridos.
- b. Se crea el acta de entrega del mobiliario, especificando elementos y cantidades.

- c. Se envía un oficio de aviso de instalación junto con esta acta al municipio con copia al alcalde, Secretario de Educación, director del parque educativo y profesional social que acompaña a ese municipio.
- d. Se hace la solicitud de despacho e instalación por correo electrónico al enlace en Industrias Lucena. La instalación inicia tres días antes de la apertura y consta de: Armado de mesas modulares y mesa taller, empotrado de tableros y módulos para colgar y pegado de la señalética.
- e. Al momento de la llegada del material a cada municipio, hay un enlace de la subsecretaría que coordina el montaje del mobiliario y la señalética.
- f. Se firma el acta de entrega por un delegado del alcalde, director del parque educativo y el funcionario que esté en el municipio recibiendo la dotación. Esta acta se radica en el municipio y se deja una copia en el archivo municipal, una en el parque educativo y otra en la Subsecretaría de Parques y Ciudadelas Educativas.

2. Instalación de **fibra óptica** por parte de EDATEL:

Este proceso es un prerrequisito para la instalación de la red WLAN en los parques educativos. Una vez se tiene la fecha de apertura del parque, se le informa al enlace de EDATEL la fecha en la que se debe tener el servicio instalado. Esta fecha debe coincidir con la fecha en la que el contratista de red WLAN instalaría el servicio.

EDATEL toma esta fecha como fecha límite para instalación y puede instalar diez días antes de esa fecha. Al momento de la instalación de EDATEL, la obra debe contar con requisitos mínimos de infraestructura para poder instalar la fibra óptica desde el poste de alumbrado público hasta el cuarto técnico del parque educativo.

El servicio de internet de los parques es asumido por el IDEA. Por tal motivo, la fecha de instalación y puesta a punto del servicio tiene que ser lo más cercana posible a la fecha de apertura del parque para maximizar el uso de los recursos públicos.

### 3. Instalación de **Red Wlan** y Dotación tecnológica.

Si bien el contrato por medio del cual se instalan estos dos servicios es uno solo, está conformado por una unión temporal y la experiencia de manejo dio como resultado que es más eficiente manejar a cada proveedor de la unión temporal como un proveedor independiente.

Para cada proveedor se tiene un enlace de logística.

#### a. Instalación de red Wlan:

Para la instalación de la red WLAN, el parque educativo debe contar con requisitos mínimos de infraestructura para poder instalar, entre esos, un canalizado desde el cuarto técnico hasta cada salón y un punto de datos aéreo en cada espacio. Una vez se tiene fecha de apertura y se tienen los requisitos cumplidos en el parque, el proceso es como sigue:

- i. Se le informa al enlace la fecha de inicio de instalación del servicio. Normalmente toma un día y medio y se busca que sea el mismo día de la instalación de mobiliario para que una sola persona acompañe todas las instalaciones.
- ii. Se le envía registro fotográfico del cumplimiento de los requisitos mínimos al enlace de logística para autorizar el desplazamiento y la instalación. Se deben enviar con ocho días de anticipación a la fecha de instalación.
- iii. Se crea el acta de entrega de redes y se incluyen los seriales de los equipos que se instalarán en cada parque en el acta de entrega de dotación tecnológica.
- iv. Se le informa al municipio mediante oficio (es un mismo oficio para todos los bienes y servicios instalados) por correo electrónico al alcalde, Secretario de Educación, director del parque educativo y profesional social que acompaña el

municipio, las fechas de instalación, acompañado de las actas de entrega.

- v. El día de la instalación el técnico que acompañara las instalaciones hace verificación de que todos los requisitos de infraestructura estén correctamente cumplidos para que la instalación se desarrolle sin problemas.
- vi. Una vez finalizada la instalación y realizadas las pruebas de conectividad, se firma el acta de entrega por parte del director y se le entrega una copia. En esta acta de redes se encuentra la clave de las redes de internet configuradas. Esta clave se puede modificar remotamente desde la Gobernación.

b. Instalación y puesta a punto de dotación tecnológica:

Este proceso es el más corto de todos pues los elementos de tecnología ya vienen configurados desde fábrica.

- i. Se le informa al enlace de logística la fecha de entrega de la dotación tecnológica. Normalmente es un día después de la fecha de inicio de instalación de la red WLAN.
- ii. El día de la entrega, un técnico visita el parque educativo e instala la dotación que sea necesaria.
- iii. Se verifica el estado y cantidades de todos los elementos entregados con el director del parque educativo o un funcionario delegado por el alcalde.
- iv. Una vez verificado todo, se firma el acta de entrega a conformidad por un delegado del alcalde, el director del parque educativo, el almacenista municipal, el funcionario de la Gobernación de Antioquia y el proveedor. Esta acta se radica en el municipio y se deja una copia en el archivo municipal, secretaría de educación y en el Parque educativo.

#### 4. Certificados de Bomberos

##### i. Diseño de los planes de emergencia

- a. La secretaría de Gestión humana designó un profesional para visitar los municipios y crear el Plan de Emergencias de cada parque educativo. El profesional debe visitar el parque educativo y tener una reunión con el funcionario que maneje los riesgos en el municipio, un representante del cuerpo de bomberos, si es posible con el secretario de planeación y el director del parque educativo.

El profesional de gestión humana le entregará el Plan de Emergencias construido a la Subsecretaría de Parques y Ciudades en la semana siguiente a la visita al municipio.

##### ii. Entrega de dotación de emergencia

- b. El plan de emergencias va acompañado de una dotación de emergencias de acuerdo a las necesidades de cada parque educativo. Esta dotación se almacena en el centro administrativo departamental y los municipios la recogen.

### Anexo 3 Programación Actas De Terminación Y De Liquidación Contratos 2015

	020014 - Implementación de la Red de Parques y Ciudadelas Educativas en el Departamento de Antioquia	OBJETO	VALOR DEL CONTRATO Y/O CONVENIO	CONTRATO No.	SUPERVISOR	PLAZO EJECUCIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA TERMINACIÓN	% EJECUCIÓN FISICA	% EJECUCIÓN FINANCIERA	FECHA ACTA DE TERMINACIÓN	FECHA ACTA DE LIQUIDACIÓN	ESTADO ACTA DE TERMINACIÓN	PASO A PASO PARA LIQUIDAR	
1	<b>0-8114 Crédito Interno</b>	Promover la apropiación de los Parques y Ciudadelas Educativas bajo el concepto de Cultura Parques.  <b>GEMA MEJIA IZQUIERDO</b>	\$ 258.890.835	<b>460000420707/07/2015</b>	María Alejandra Barrera Desde 12/08/2015	5,0 Meses	Julio 9-2015	<b>09/12/2015</b>	60%	60%	09/12/2015	Fecha Límite Liquidación: Diciembre 16 de 2015	<b>TERMINADO ACTA PUBLICADA</b>	1) Publicación Acta de Terminación en SAP, SECOP y GESTION TRANSPARENTE (Responsable : Martha Lucía Restrepo T.)	<b>ACTA DE LIQUIDACION EN TRAMITE DE FIRMAS DEL SECRETARIO</b>
2	<b>0-8114 Crédito Interno</b>	Fomentar la cultura y el arte en los municipios en los que se desarrolla el proyecto Parques Educativos del departamento de Antioquia.  <b>INSTITUTO DE CULTURA Y PATRIMONIO DE ANTIOQUIA - ICPA</b>	\$ 199.704.093	<b>460000413023/06/2015</b>	Yesenia Quiceno Serna Desde el 12/08/2015	5,0 Meses	Julio 01-2015	<b>01/12/2015</b>	100%	30%	<b>01/12/2015</b>	Fecha Límite Liquidación: Diciembre 16 de 2015	<b>TERMINADO ACTA PUBLICADA</b>	2) Proyectar el Acta de Liquidación y	<b>ACTA DE LIQUIDACION EN TRAMITE DE FIRMAS DEL CONTRATISTA CON FIRMA DEL SECRETARIO</b>

3	<b>0-8114 Crédito Interno</b>	Dotación De Material Audiovisual Para La Formación En Pre-Lectura Musical Y Dibujo Rítmico De Niños Y Niñas A Través De La Música En Los Municipios En Los Que Se Desarrolla El Proyecto De Parques Educativos.  <b>CORPORACIÓN CANTOALEGRE</b>	\$ 109.020.000	<b>4600003485</b> <b>21/05/2015</b>	María Alejandra Barrera Desde 13/08/2015	4,0 Meses	Junio 30-2015	<b>24/10/2015</b>	100%	100%	<b>24/10/2015</b>	<b>Fecha Límite Liquidación: Diciembre 16 de 2015</b>	<b>TERMINADO ACTA PUBLICADA</b>	enviarla a Martha Lucia Restrepo T., para realizar una revisión preliminar antes de enviarla al abogado.  3) Solicitar en Hacienda mediante oficio a la Dra. Nora Yazmin, el estado de cuenta del contrato.	<b>ACTA DE LIQUIDACION EN TRAMITE DE FIRMAS DEL SECRETARIO</b>
4	<b>0-8114 Crédito Interno (Parques)</b>	Implementación de la estrategia pedagógica denominada "Universidad de los Niños" en municipios no certificados del Departamento de Antioquia a través de Parques y Ciudades Educativas. -  <b>UNIVERSIDAD EAFIT</b>	\$ 872.758.624	<b>4600004257</b> <b>08/07/2015</b>	Juan Esteban Quiñones Idárraga	4,5 meses	Julio 9/2015	<b>24/11/2015</b>	100%	100%	<b>24/11/2015</b>	<b>Fecha Límite Liquidación: Diciembre 16 de 2015</b>	<b>TERMINADO ACTA PUBLICADA</b>	La respuesta a esta solicitud se demora aproximada	<b>LIQUIDADO ACTA PUBLICADA</b>

5	<p><b>4-3010 SGP EDUCACION</b></p> <p><b>0-8114 Crédito Interno</b></p>	<p>Aunar esfuerzos para la cualificación de docentes en ELT (English Language Teaching) y el fortalecimiento de las habilidades lingüísticas en inglés de estudiantes de establecimientos educativos oficiales de los municipios no certificados del Departamento de Antioquia en los que se desarrolla el programa de Parques y Ciudadelas Educativas</p> <p><b>BRITISH COUNCIL</b></p>	<p>\$ 1.319.861.570</p>	<p><b>4600004206</b> <b>24/06/2015</b></p>	<p>Juan Esteban Quiñones Idárraga Desde el 13/08/2015</p>	<p>5,5 Meses</p>	<p>Junio 26-2015</p>	<p><b>11/12/2015</b></p>	<p><b>100%</b></p>	<p><b>100%</b></p>	<p><b>11/12/2015</b></p>	<p>Fecha Límite Liquidación: Diciembre 29 de 2015</p>	<p><b>TERMINADO ACTA PUBLICADA</b></p>	<p>mente 2 semanas</p> <p>4) Solicitar al Contratista Certificado de Seguridad Social y Parafiscales, planilla de pago de la Seguridad Social y Parafiscales, cédula del Revisor Fiscal, copia Tarjeta Profesional del Revisor Fiscal, certificado Vigente de la Junta Central de Contadores.</p>	<p><b>LIQUIDADO ACTA PUBLICADA</b></p>
6	<p><b>0-8114 Crédito Interno</b></p> <p><b>0-2523 EDATEL</b></p>	<p>Implementar la estrategia de Jornada Única en el área de inglés en municipios donde se desarrolla el proyecto de</p>	<p>\$ 737.866.857</p>	<p><b>4600004256</b> <b>24/06/2015</b></p>	<p>Paola Patricia Portacio Vélez Desde el 18/08/2015</p>	<p>5,5 Meses</p>	<p>02/07/2015</p>	<p><b>15/12/2015</b></p>	<p><b>100%</b></p>	<p><b>100%</b></p>	<p><b>15/12/2015</b></p>	<p>Fecha Límite Liquidación: Diciembre 29 de</p>	<p><b>TERMINADO ACTA PUBLICADA</b></p>	<p>Este documento se solicita cuando tenga el Certificado</p>	<p><b>ACTA DE LIQUIDACION EN TRAMITE DE FIRMAS DEL SECRETARIO</b></p>

		Parques y Ciudadelas Educativas.  <b>UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA</b>									<b>2015</b>		de Hacienda para que no se venzan los documentos nuevamente.	
7	<b>0-2480 Regionalización (Educación Superior)</b>	Fortalecimiento y expansión de la Regionalización de la Educación Superior a distancia, a través de medios digitales en el Departamento de Antioquia.  <b>GOBERNACIÓN - IDEA - UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA</b>	\$ 5.515.937.810	4600004311 24/06/2015	Yuly Cristina Duque 3835132	5,0 Meses	02/07/2015	02/12/2015			02/12/2015	<b>EN EJECUCIÓN</b>	5) Entregar el expediente del proceso junto con el Acta de Liquidación con todos los soportes descritos anteriormente e para revisión del abogado y con la firma del Supervisor y la de Subsecretaria de Parques y Ciudadelas Educativas.	<b>EN EJECUCIÓN</b>
8	<b>4-3010 SGP EDUCACION 22172 Calidad</b>	Fortalecimiento de competencias básicas de matemáticas en estudiantes de grado once de instituciones educativas oficiales de los municipios no certificados del Departamento de Antioquia.  <b>UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA</b>	\$ 617.363.798	4600004074 23/06/2015	Paola Patricia Portacio Vélez Desde el 03/0972015	5,0 Meses	02/07/2015	02/12/2015	100%	100%	02/12/2015	<b>TERMINADO ACTA PUBLICADA</b>	6) Después	<b>ACTA DE LIQUIDACION EN FIRMAS DEL SECRETARIO DE EDUCACION</b>

9	<b>4-3010 SGP EDUCACION N 22172 Calidad</b>	Formación de docentes de Instituciones Educativas Oficiales de los municipios no certificados del departamento de Antioquia en pensamiento crítico y metodologías lúdicas de lectura y escritura a través de la metodología Pre-text.  <b>ART-LIFE LAB LLC</b>	\$ 362.500.928	<b>4600003938 13/07/2015</b>	Paola Patricia Portacio Vélez Desde el 18/0872015	6,0 Meses	16/07/2015	<b>11/12/2015</b>			<b>11/12/2015</b>	Fecha Límite Liquidación: Diciembre 29 de 2015	<b>TERMINADO ACTA PUBLICADA</b>	de revisada el Acta de Liquidación por el abogado, esta se envía al contratista para la respectiva firma y cuando la regrese, se pasa para la firma de la Directora Jurídica, Subsecretaria Administrativa y el Secretario de Educación.	<b>ACTA DE LIQUIDACION EN FIRMAS DEL SECRETARIO DE EDUCACION</b>
10	<b>No aplica</b>	Aunar esferos para implementar la Jornada Unica en la entidad territorial de Antioquia.  <b>MEN - SEDUCA</b>	Sin recursos	<b>882 - MEN 2015AS150004 23/06/2015 SEDUCA</b>	Yesenia Quiceno Serna Desde el 12/0872015	6,0 Meses	23/06/2015	<b>31/12/2015</b>	<b>No aplica</b>	<b>No aplica</b>	<b>31/12/2015</b>	<b>No aplica. La liquidación la hace el MEN</b>	<b>EN EJECUCIÓN</b>	7) Publicación Acta de Liquidación en SAP, SECOP y GESTION TRANSPARENTE (Responsable	<b>EN EJECUCIÓN</b>
11	<b>0-1010 Recursos Ordinarios</b>	Prestar apoyo operativo y administrativo para el Desarrollo del programa Parques y	\$ 767.379.128	<b>4600003376 13/07/2015</b>	Margarita Rivera Motato	9,159 Meses 15 días	20/04/2015	<b>30/12/2015</b>	<b>86%</b>	<b>51%</b>	<b>30/12/2015</b>	Fecha Límite Liquidación: Abril 30 de 2016	<b>EN EJECUCIÓN</b>	(Responsable	<b>EN EJECUCIÓN</b>

		Ciudadelas Educativas de los Municipios no certificados del Departamento de Antioquia. <b>PASCUAL BRAVO</b>																: Martha Lucía Restrepo T.)
1 2	<b>0-8114 Crédito Interno</b>	Aunar esfuerzos para mejorar la enseñanza y aprendizaje del inglés a través de dinámicas lúdicas y creativas en los municipios en los que se desarrolla el proyecto Parques Educativos y/o ciudadelas.  <b>FUNDACIÓN HEART FOR CHANGE COLOMBIA</b>	\$ 446.845.384	<b>4600004412 05/08/2015</b>	Juan Esteban Quiñonez Idárraga	5,0 Meses	06/08/2015	<b>15/12/2015</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>15/12/2015</b>	<b>Fecha Límite Liquidación: Diciembre 29 de 2015</b>	<b>TERMINADO ACTA PUBLICADA</b>					<b>ACTA DE LIQUIDACION EN FIRMAS DEL SECRETARIO DE EDUCACION</b>
1 3	<b>4-R002 Regalias</b>	Adquisición, instalación y puesta en funcionamiento de dotación tecnológica y audiovisual para parques educativos en el Departamento de Antioquia  <b>UNION TEMPORAL COLSOFT</b>	\$ 7.118.000.000	<b>4600003358 16/03/2015</b>	Manuela Duque Velásquez Claudia Mejía	10,0 Meses	18/03/2015	<b>11/12/2015</b>	<b>72%</b>	<b>95%</b>	<b>11/12/2015 Prórroga 11/07/2016</b>	<b>Fecha Límite Liquidación: Noviembre 11 de 2016</b>	<b>EN EJECUCIÓN</b>					<b>EN EJECUCIÓN</b>

		TICLINE 2015 Proceso 3142													
1 4	<b>0-R002 4-R002 Regalias</b>	Adición y Prórroga No. 1 al contrato 460003358 cuyo objeto es: "Adquisición, instalación y puesta en funcionamiento o de dotación tecnológica y audiovisual para parques educativos en el Departamento de Antioquia  <b>UNION TEMPORAL COLSOFT TICLINE 2015 Proceso 3142</b>	\$ 332.580.104												
1 5	<b>0-1010 Recursos Ordinarios</b>	Dotación de elementos de salud ocupacional para uso de las brigadas de emergencia en los Parques Educativos del Departamento de Antioquia.  <b>INVERSIÓN Y HOGAR S.A.S</b>	\$ 36.414.076	<b>46000044 15 11/08/2015</b>	Claudia Patricia Mejía Builes	6,0 Meses	20/08/2015	15/12/2015	55%	55%	15/12/2015	Fecha Límite Liquidación: Diciembre 29 de 2015	TERMINADO	TERMINADO	
1 6	<b>4-R005 Regalias</b>	Evaluación y Desarrollo de sistemas de medición y seguimiento del impacto de la Red de	\$ 665.289.001	<b>46000047 12 17/11/2015</b>	Gabriel Jaime Monsalve	6,5 Meses	23/11/2015	07/06/2016	20%	20%	07/06/2016	Fecha Límite Liquidación:	EN EJECUCIÓN	EN EJECUCIÓN	

		Parques y Ciudades Educativas en Antioquia. <b>UNIVERSIDAD EAFIT</b>										Octubre 07 de 2016		
17	<b>0-8114 Crédito Interno</b>	Suministrar materiales pedagógicos, consumibles (papelería, cafetería y aseo) y mobiliario para la implementación de las estrategias de programación educativa en Parques y Ciudades Educativas - Lote 1 Mobiliario Complementario. <b>DOTAESCOL LTDA.</b>	\$ 829.809.214	<b>46000047 12/11/2015</b>	Juan Carlos Bedoya Salas	2,5 Meses	12/11/2015	15/12/2015	100%	100%	15/12/2015	Fecha Límite Liquidación: Diciembre 29 de 2015	<b>TERMINADO ACTA PUBLICADA</b>	SIN ACTA DE LIQUIDACION PROYECTADA
18	<b>0-8114 Crédito Interno</b>	Suministrar materiales pedagógicos, consumibles (papelería, cafetería y aseo) y mobiliario para la implementación de las estrategias de programación educativa en Parques y Ciudades Educativas - Lote 2 Cafetería y Aseo.	\$ 83.686.700	<b>46000048 12/11/2015</b>	Carmen Lucia Escobar Valencia	2,5 Meses	12/11/2015	15/12/2015	100%	100%	15/12/2015	Fecha Límite Liquidación: Diciembre 29 de 2015	<b>TERMINADO ACTA PUBLICADA</b>	<b>LIQUIDADO ACTA PUBLICADA</b>

		CACHARRERIA CASA GÓMEZ LTDA.												
1 9	<b>0-8114 Crédito Interno</b>	Suministrar materiales pedagógicos, consumibles (papelería, cafetería y aseo) y mobiliario para la implementación de las estrategias de programación educativa en Parques y Ciudadelas Educativas - Lote 3 Papelería.  <b>PAPELERIA EL PUNTO SAS</b>	\$ 659.090.1 59	<b>46000047 46 12/11/201 5</b>	Carmen Lucia Escobar Valencia	2,5 Meses	12/11/201 5	15/12/20 15	<b>100%</b>	<b>100%</b>	15/12/20 15	Fecha Límite Liquidación: Diciembre 29 de 2015	<b>TERMINA DO ACTA PUBLICA DA</b>	ACTA DE LIQUIDACION EN FIRMAS DEL SECRETARIO DE EDUCACION