

**PAISAJOVEN**  
**una experiencia exitosa de alianzas público privadas para**  
**enfrentar las violencias en Medellín**  
**y para construir capacidad instalada**

Jorge Melguizo  
[jorge@jorgemelguizo.com](mailto:jorge@jorgemelguizo.com)  
[www.jorgemelguizo.com](http://www.jorgemelguizo.com)

*Estas notas se hacen para el FORO MENSUAL que convoca SUMARSE en Ciudad de Panamá, y con el objetivo de avanzar en la consolidación del proyecto DESARROLLO JUVENIL Y PREVENCIÓN DE VIOLENCIAS. Octubre 20 de 2011.*

**Nota de inicio:**

Buena parte de la reciente transformación de Medellín tiene su base en la formación de capacidad instalada pública y privada que se hizo en la década de los 90. ONG, organizaciones comunitarias, empresas y gremios privados, iglesias, universidades privadas y públicas y sector público local y nacional, se unieron en el diseño de estrategias para enfrentar las violencias más atroces que le haya tocado vivir a una ciudad Latinoamericana. Una de esas estrategias es la que se cuenta brevemente en estas notas.

**PAISAJOVEN:**

PAISAJOVEN<sup>1</sup> nació formalmente en 1994 y se consolidó en 1995, como parte de un proceso de concertación que duró un poco más de 1 año. Se terminó en 2002, como resultado de decisiones del alcalde de turno, quien absurdamente veía en esta organización una competencia al trabajo de la alcaldía.

---

<sup>1</sup> Para este relato me baso en la memoria personal, pues hice parte de este proyecto como Director de una ONG, Surgir, y también en el libro “Viviendo la Concertación-Lecciones Aprendidas”, editado en marzo del 2000 por la Alcaldía de Medellín, PAISAJOVEN y la GTZ de Alemania.

Mucho de lo realizado por PAISAJOVEN se ha mantenido y desarrollado.

PAISAJOVEN se convirtió en una experiencia innovadora, por su concepción política, su metodología de trabajo y de gestión, y por su marco institucional.

La concepción política estuvo marcada, básicamente, por el compromiso de concertación de muchas entidades que venían trabajando por separado y de manera muchas veces aislada. Y esa concepción política también se dio por el enfoque decidido hacia la juventud, como población focal y como centro de los mayores esfuerzos y compromisos comunes.

La metodología y la gestión se caracterizaron por el uso de instrumentos y sistemas de trabajo sencillos pero que se aplicaron con regularidad, y que apuntaron además a tres asuntos básicos en las ciencias sociales (y que no siempre se cuidan):

- la gestión del conocimiento,
- la materialización de esos saberes en acciones y procesos vivos,
- el aprendizaje compartido para la creación de réplicas de aprendizajes y para generar economía de escala en las intervenciones.

El marco institucional fue relevante porque se decidió, colectivamente, asumir un cambio en el contexto de las intervenciones institucionales con población juvenil, y se creó una corporación (ONG), PAISAJOVEN, conformada por 46 entidades:

- Gobierno Municipal – Alcaldía de Medellín
- Gobierno Nacional – Consejería Presidencial para Medellín
- Concejo de Medellín (legislativo municipal)
- Iglesia católica
- 21 ONG
- 10 organizaciones comunitarias barriales
- 5 universidades, 3 públicas y 2 privadas

- Consejo Municipal de Juventud (elegido por votación popular)
- Cámara de Comercio de Medellín
- FENALCO, Federación Nacional de Comerciantes
- PROANTIOQUIA, ONG conformada por las principales empresas de la ciudad.
- 2 cajas de compensación familiar

PAISAJOVEN logró, además, el apoyo económico y técnico de la GTZ, agencia de cooperación alemana.

Precisamente, al lograr la Presidencia de Colombia el apoyo de Alemania para la financiación de proyectos en Medellín en la peor época de sus violencias, la ciudad se vio abocada a decidir qué hacer con esos recursos (unos 2 millones de euros en ese entonces), a decidir cuál sería la mejor manera de invertirlos.

La primera tentación (y el primer plan) fue financiar múltiples proyectos de las entidades públicas y privadas que ya venían ejecutando acciones con jóvenes en barrios de Medellín. A todas las entidades “se nos hizo agua la boca” y diseñamos los mejores proyectos para acceder a una cuota de esos recursos de cooperación.

La segunda tentación fue hacer un fondo de generación de empleo, al considerar este asunto como el nodal en la atención de jóvenes. Hasta el final, un grupo de entidades, especialmente del sector público, abogó por esta propuesta a partir del análisis de las duras cifras de desempleo juvenil, especialmente en los barrios más pobres de la ciudad.

Pero, al final, y después de un trabajo de unos 4 meses de análisis y concertación, se llegó a la propuesta que se puso en marcha a mediados de 1994: crear una ONG, PAISAJOVEN, donde fueran socias las entidades públicas y privadas y que se dedicara a un único asunto: formar capacidad instalada para mejorar las condiciones de atención a la población juvenil. Es decir, fortalecer institucionalmente las intervenciones que se venían haciendo, contrastarlas,

evaluarlas, sistematizarlas, capacitar personal, analizar buenas prácticas en otras ciudades y países, hacer pasantías por esas buenas prácticas, generar redes de trabajo por experiencias comunes o similares, y consolidar espacios de reflexión sobre la juventud que permitieran pensar y hacer mejores soluciones. Los casi 8 años de PAISAJOVEN, y los efectos que aún se evidencian, son evidencia de esta fue la mejor decisión.

Esta solución, la de la concertación, se logró al reconocer la historia de descoordinación en las respuestas a los múltiples problemas de la juventud de Medellín (cada cual por su lado, y cada cual con sus conceptos y sus métodos), y al hacer consciente, grupalmente, que esa descoordinación nos había llevado también al fracaso de muchas de las intervenciones, por su aislamiento, o por su pequeña escala, o por su imposibilidad de ser sostenibles, o simple y llanamente por su ineficacia y su ineficiencia.

La ONG se estructuró como una corporación mixta, en la que el Alcalde presidía la junta directiva, que se renovaba cada año por elección de sus miembros (cada sector representado votaba por sus delegados). Como ejemplo, la última Junta de PAISAJOVEN estaba conformada de la siguiente manera:

- Alcalde de Medellín
- Secretaría de Desarrollo Comunitario de la Alcaldía de Medellín
- Secretaría de Bienestar Social de la Alcaldía de Medellín
- Concejo de Medellín
- Consejo Municipal de Juventud
- Comfenalco, Caja de Compensación Familiar
- Arzobispo Auxiliar de Medellín
- Corporación Región, ONG de democracia y derechos humanos
- Corporación Red Juvenil, colectivo de juventudes de varios barrios (por cierto, bastante beligerantes, activistas políticos)
- Universidad Pontificia Bolivariana
- FENALCO, Federación Nacional de Comerciantes.

La ONG se diseñó con un esquema de funcionamiento liviano: una directora, una asistente, 3 profesionales a cargo de coordinar 3 áreas definidas como claves, una secretaria y un conductor – mensajero. A este equipo se sumó un asesor alemán, de la GTZ. Para acciones puntuales se contrataban personas indicadas, pero realmente lo que primó fue la contratación o préstamo de personal de las propias entidades socias de PAISAJOVEN para el desarrollo de esas mismas acciones puntuales.

PAISAJOVEN estructuró 3 áreas de trabajo:

- Organización juvenil
- Educación
- Capacitación para el empleo

En esas tres áreas se definieron unos criterios estratégicos de actuación:

- Énfasis en cómo hacer las cosas
- Participación y perspectiva de género como temas transversales
- Aplicabilidad de los conocimientos y las metodologías aprendidas
- Consolidación de lazos institucionales
- Perspectiva de largo plazo

PAISAJOVEN se cuidó mucho de no convertirse en competencia operativa de sus entidades socias. No fue una ejecutora de proyectos sino una formadora de personal para que se mejorara la ejecución de proyectos de juventud en la ciudad, y una facilitadora de procesos. Manejó un perfil bajo en la operación pero alto en la interlocución (algunas veces se comportaba casi como un gremio ante otros actores del país, representando los intereses de sus asociados y de la juventud de la ciudad).

PAISAJOVEN fue impulsora y financiadora de proyectos de investigación, diagnóstico y sistematización sobre juventud. Se hicieron inventarios de organizaciones que trabajan con jóvenes, de organizaciones juveniles en todos los barrios y de proyectos dirigidos a la juventud. Ayudó a generar materiales

pedagógicos que se convirtieron en herramienta de trabajo para muchas entidades. Gestionó una amplia plataforma de formación del personal vinculado a las entidades socias.

PAISAJOVEN apoyó la creación de varias redes y se insertó en otras ya conformadas por las entidades socias y por otras no asociadas:

- Red de centros de documentación
- Red de empleo
- Red de prevención de consumo de drogas
- Red de convivencia escolar
- Red de asesoría pedagógica
- Red de participación escolar

PAISAJOVEN diseñó varios modelos de trabajo para sus diferentes ámbitos de actuación:

- Modelo de constitución participativa y concertada:
  - Idea – Identificación de problemas
  - Solicitud internacional
  - Equipo nacional – convocatoria a otros actores – instituciones de apoyo
  - Diagnóstico – investigaciones interdisciplinarias
  - Nuevos actores
  - Planeación participativa
  - Acto simbólico político
  - Asambleas de asociados
- Modelo de gestión al interior de PAISAJOVEN:
  - Propósitos orientadores
  - Marco institucional
  - Conformación del equipo
  - Operación
  - Diseño de proyectos y servicios:
    - Asistencia técnica
    - Capacitación
    - Asesorías
    - Sistematizaciones
    - Estudios

- Encuentros
    - Publicaciones
    - Comunicación
  - Ejecución
- Modelo de trabajo en red:
  - Propósitos concertados
  - Bases
  - Nodo central
  - Red: beneficios inmediatos por hacer parte de una red
  - Subredes: temas específicos, tareas concretas
  - Proyectos concertados
- Modelo de trabajo en las tres áreas: Juventud, Educación, Empleo:
  - Diagnóstico
    - Situación
    - Oferta institucional
  - Invitación a entidades, espacios de encuentro
  - Propuestas movilizadoras
    - Construcción colectiva
    - Acuerdos
  - Acciones específicas
  - Socialización
- Modelo de asistencia técnica:
  - Diagnóstico general
  - Demanda de capacitación o acompañamiento
  - Diagnóstico organizacional
  - Oferta de capacitación:
    - Diplomado
    - Talleres
    - Fondo profesional
  - Preparación de personal, asesoría in situ
  - Aplicabilidad: replantear estrategias
  - Capacidad instalada: multiplicadores

**Para cerrar:**

En los peores años de Medellín por causa de las violencias, muchas organizaciones y entidades privadas y públicas actuamos juicioso pero desesperadamente, en múltiples proyectos, en acciones de todo tipo, con resultados buenos, regulares y malos, con la mejor intención por supuesto pero, hay que reconocerlo, con bastantes deficiencias producto de la falta de métodos, del desconocimiento de contextos y de realidades específicas, de falta de preparación y de experiencia, con mucha descoordinación entre entidades de objetivos similares, con confluencia incluso de esfuerzos en territorios de la ciudad sin que llegaran a encontrarse unos y otros proyectos, y sin mediciones de procesos, de resultados ni de impactos. Y agrego: y con bastante prepotencia y sordera, desconociendo otros procesos, desoyendo otras propuestas, creyendo que lo que hacíamos estaba muy bien hecho o diciéndonos que era mejor hacer algo que no hacer nada.

Con PAISAJOVEN cambiamos no solo una forma de trabajar, aislada, por una mejor forma, concertada, conjunta, coordinada, sino que cambiamos fundamentalmente una forma de ver la ciudad y en especial los problemas de la juventud: asumimos una mirada sistémica, más amplia, donde se daba cabida a diferentes puntos de vista, a diferentes enfoques, a proyectos divergentes pero convergentes.

Y con PAISAJOVEN se logró algo que aún no se evalúa: la impresionante, en calidad y cantidad, capacidad instalada que le dejó a Medellín este proyecto. Capacidad instalada personal e institucional. Una parte muy significativa de la dirigencia actual de la ciudad, en lo público, en lo privado, en las ONG, en lo comunitario, en las universidades, hizo parte de los procesos de PAISAJOVEN. Y las instituciones mejoraron sus proyectos, su capacidad de análisis, su capacidad de elaboración de proyectos, su capacidad para la ejecución de acciones de alto contenido y alto impacto.

Jorge Melguizo