VIVA
TRUST

DEFENSORES DEL CHACO

O Futuro Construído por Todos

VIVA Trust Estudos de Caso

VIVA Trust Estudos de Caso
Um exemplo do êxito da sociedade civil

A serie de Estudos de Caso de VIVA Trust intenta descrever projetos aonde a cooperação entre diferentes setores da sociedade conduza a resultados sinérgicos, especialmente de êxito e a um desenvolvimento mais sustentável da sociedade.

O terceiro Estudo de Caso da serie se dedica a um projeto da sociedade civil: o Clube Atlético Defensores del Chaco. O exemplo documenta muito bem a forma em que uma iniciativa espontânea e local de uns jovens argentinos tem conduzido a materializar um projeto internacional, abrindo novas perspectivas a sua comunidade e oferecendo também novas oportunidades a milhares de outros jovens.

Este Estudo de Caso é o terceiro escrito pelo Dr. Roberto Artavia L., quem foi reitor de INCAE Business School ate maio do ano 2007.

O Prefacio foi escrito por Bernardo Toro A., assessor da Fundação AVINA, considerado um dos mais profundos conhecedores da sociedade civil latino americana.

Esperemos que a narração de este notável caso sirva de inspiração a todos vocês.

Dr. Peter Fuchs
Presidente
VIVA Trust

Conteúdo

Prefácio: A Ciência Mãe, por Bernardo Toro A. 06

Estudo de Caso: Defensores del Chaco, O Futuro Construído por Todos
por Dr. Roberto Artavia Loría 11

Introdução 13

O Cenário: Bairro Chaco Chico 16

Uma Organização Singular: Defensores del Chaco 18

A Organização: Compromisso com a Juventude e o Desenvolvimento Social 32

Do Micro ao Macro: Uma Agenda Política em Desenvolvimento 40

Relações Institucionais: Consolidando a Autonomia e a Estratégia 42

Relações com AVINA 45

Conclusão 51

Organizações mencionadas no texto 52

Prefácio:
A Ciência Mãe

"Nos países democráticos
a ciência da associação é a ciência mãe,
o progresso de todo o resto depende dela".
Alexis De Tocqueville
"A Democracia na América"

Saber organizar-se: a mãe de todas as ciências…todo o resto depende disso

Freqüentemente, as pessoas comprometidas com as mudanças perguntam: "qual é o primeiro passo que devemos dar para contribuir para uma mudança de situação da pobreza em uma comunidade ou território?". A resposta pode ser encontrada pelo leitor nas páginas deste Estudo de Caso elaborado e deliciosamente escrito pelo Dr. Roberto Artavia: a organização.

Foi o que compreenderam Fabián Ferraro e Julio Jiménez, fundadores do Club Atlético Defensores Del Chaco: é através da organização que as pessoas se transformam em atores sociais, em cidadãos, isto é, em pessoas capazes de criar ou transformar a ordem social para tornar possível uma vida digna para todos. Entenderam que não estando organizados não poderiam proteger seus direitos nem fazer valer seus interesses. Através das organizações alcançamos a convergência de interesses, negociamos estes interesses e decidimos futuros de uma forma estável.

Quando as pessoas não estão organizadas não se sentem obrigadas a respeitar regras na sua relação com os outros e com a sociedade (não têm auto-regulação) e, ao mesmo tempo, seu isolamento facilita que outros violem seus direitos (não têm proteção social). A organização produz auto-regulação e proteção dos direitos.

O que chamamos tecido social faz referência ao inter-relacionamento que geram entre si as diferentes organizações. Quanto maior é o número de organizações que produzem transações produtivas (ganhar-ganhar) no econômico, social, político, cultural e espiritual, maior é a dinâmica, a força e a auto-regulação que alcança a sociedade. O modelo é têxtil: quanto maior for a trama e mais fios utilizar … mais resistente será o tecido.

Quando uma parte da sociedade tem tecido maior (mais organizações) e outras partes menos, a distribuição dos bens e serviços privados e coletivos (os direitos) tende a ser desigual. A importância e influência de uma pessoa ou organização em uma sociedade estão relacionadas com o número, tipo e qualidade de organizações às quais está vinculada essa pessoa ou organização: Defensores

del Chaco aumentou sua capacidade de serviço e influência local e territorial ("abrir la cancha") fazendo novas articulações, alianças e criando formas mais complexas de organização que lhes permitem dar e receber energia de outros ambientes.

A organização é necessária para solucionar os conflitos produtivamente (sem violência). Faz do conflito uma oportunidade, porque permite estabelecer regras para ceder e receber concessões; regras e critérios que, ao serem respeitados por todos, facilitam as soluções equilibradas e os resultados sustentáveis. Normalmente, um conflito sem organizações leva ao caos.

Como mostra este estudo, para solucionar problemas, criar convergência de interesses ou mobilizar para alcançar objetivos em uma localidade ou uma sociedade, são importantes todos os tipos de organização, desde o grupo do carteado até a direção de uma empresa ou movimento social.

A organização e as instituições: para sermos atores sociais

De acordo com D. North[1], as organizações são regras de jogo em uma sociedade, ou mais formalmente, são limitações idealizadas pelos homens e as mulheres e que dão forma à interação humana. Em conseqüência, estruturam incentivos de intercâmbio humano, seja político, social, espiritual ou econômico. Esses intercâmbios chamam-se transações. Através das transações acrescentamos ou tiramos valor aos bens e serviços que produz uma sociedade, segundo sejam transações ganhar-ganhar ou ganhar-perder. Entendendo por transação ganhar-ganhar toda transação que contribui para tornar possível a dignidade humana, isto é, tornar possíveis os Direitos Humanos.

Quando queremos cumprimentar os amigos, comprar laranjas, contratar empréstimos, enterrar os mortos… sabemos como fazê-lo. Essas regras ou limitações que acordamos nos dizem e nos orientam sobre como fazer esses intercâmbios (transações) de uma maneira segura e produtiva.

As organizações e as instituições nos ajudam a reduzir a incerteza, porque proporcionam uma estrutura à vida cotidiana. Constituem um guia para a interação humana. As instituições definem e limitam o conjunto de comportamentos dos indivíduos. Estas limitações dão forma à interação humana. Até aqui D. North.

1. North, Douglas. (1994), Instituciones, cambio institucional y desempeño económico, Editorial Siglo XXI. México.

A partir disso podemos tirar várias conclusões:

- Uma organização será mais útil para a sociedade na medida em que gerar mais intercâmbios (transações) ganhar-ganhar com outras organizações ou com as pessoas no seu dia-a-dia.
- As organizações geram mais transações úteis e fáceis quando têm regras bem definidas para interagir entre si ou com as pessoas. Limitam adequadamente a liberdade.
- Ao contrário, quando as organizações e as instituições têm regras que são ambíguas ou contraditórias os intercâmbios são lentos e custosos em tempo e dinheiro.
- Quanto mais intercâmbios (transações) úteis gerarem as organizações, a sociedade será mais dinâmica e produzirá mais riqueza.
- A participação cidadã cresce quando as pessoas podem fazer mais transações úteis, sejam econômicas, políticas, sociais ou culturais. Em síntese, as organizações nos transformam em atores sociais.
- A burocracia, em sentido negativo, ocorre quando as organizações e as instituições tornam as transações lentas e custosas. Portanto, diminuem a participação do cidadão.

Outra forma de ver as instituições é defini-las como organizações orientadas a:

- Solucionar continuamente um problema, por exemplo, a emergência de um hospital.
- Prevenir continuamente um problema, por exemplo, o sistema de vacinação.
- Conservar no tempo a solução para um problema, por exemplo, um museu.

Desse ponto de vista, é a compreensão ou evolução dos problemas o que determina e orienta os ordenamentos organizacionais e institucionais úteis para a sociedade. Se o problema evolui ou desaparece na sociedade, as instituições devem evoluir ou desaparecer (com a invenção do automóvel, o cavalo deixou de ser relevante para o transporte… foram desaparecendo as ferrarias e aparecendo as oficinas). A burocracia surge quando a organização institucional perde de vista o problema social que lhe deu origem e se dedica a proteger a instituição pela instituição.

As pessoas e grupos de Defensores del Chaco tornaram-se sujeitos e atores sociais e políticos porque para criar as organizações tiveram que:

- Delimitar em cada organização uma identidade que a diferencia e identifica, dentro de todo o conjunto institucional, determinando o tipo de problema que queriam solucionar, prevenir ou a solução que se pretendia conservar. Isso implica aceitar reconhecer-se como diferente e poder reconhecer os outros na sua diferença. É esse reconhecimento mútuo que torna possíveis as transações.
- Criar regras de admissão (quem pode pertencer) e de exclusão (quem não pode pertencer) à organização. Isto implica aceitar regras internas e externas, entender e se obrigar a comportamentos específicos diante de outros e de si próprio.

- Definir formas e normas de articulação, rearticulação e desarticulação com outras organizações para estabelecer convênios, contratos, intercâmbios e concertações.
- Aprender a fazer planos e projetos para garantir a sobrevivência e a projeção da organização. Isso implica aprender a desenhar futuros sociais (com os outros), a cuidá-los e a defendê-los. Um indicador desta aprendizagem é a forma como em Defensores del Chaco a informação (bases de dados) e a memória cultural são procuradas e utilizadas para tomar decisões e criar serviços.
- E se requer buscar o reconhecimento público das regras e limitações estabelecidas, ser reconhecido pelo Estado. Entender e aceitar as regras de legitimidade e legalidade para poder atuar dentro de toda a sociedade em nível local, nacional e internacional. Isso implica aprender a reconhecer, pertencer e proteger o Contrato Social da sociedade na qual está inserida: a Constituição Política.

A criação e o desenvolvimento das organizações são, ao mesmo tempo, fator pedagógico para a formação de cidadania e para o fortalecimento da democracia, para negociar e estabelecer seu futuro… E poder definir o futuro é a máxima expressão de autonomia, isto é, de cidadania.

Autonomia e cidadania: fundamento da sustentabilidade

Defensores del Chaco é principalmente um exercício de cidadania, se entendemos a cidadania como a capacidade de uma pessoa ou um grupo de criar e/ou transformar a ordem social, em cooperação com outros, para fazer possível uma vida digna para todos.

Fundamentados eticamente na busca de dignidade, criaram uma nova ordem social e suas próprias organizações para controlar suas vidas. Não se acomodaram com a idéia fatal de destino e entenderam que toda ordem social é criada pelas mesmas pessoas que a vivem e decidiram mudar o que tinham.

Tornaram-se autônomas através do autoconhecimento e da auto-valorização como pessoas e como comunidade; e, construíram a auto-regulação social e política através de suas próprias organizações. Como diz o título deste estudo de caso, os habitantes de Chaco Chico de Paso del Rei no Município de Moreno podem entre todos definir e construir seu próprio futuro. Para entender como o têm feito e o fazem, convido o leitor a ler as páginas a seguir. E uma vez mais, poderemos todos entender que a mudança social é possível.

Bernardo Toro A.
Assessor da Fundação AVINA

Estudo de Caso
DEFENSORES DEL CHACO

O Futuro Construído por Todos

Dr. Roberto Artavia Loría

Fabián Ferraro na sede do Defensores del Chaco

Introdução

O Clube Atlético Defensores del Chaco (Defensores) foi fundado em 1994 por um grupo de doze jovens do bairro Chaco Chico (doravante, "o bairro"), na localidade de Paso del Rey, no Município de Moreno (doravante "Moreno"), na cidade de Buenos Aires. Esses meninos se juntavam para jogar futebol nas esquinas do bairro que os viu nascer. Muito ocorreu desde então graças à liderança de seus fundadores e de muitos outros que se foram somando ao processo. Com muito trabalho e grande compromisso pessoal transformaram sua idéia em uma instituição digna de admiração e cujo impacto real na comunidade é palpável.

A missão de Defensores é "gerar espaços de encontro para os diferentes integrantes da comunidade com o objetivo de recuperar os vínculos entre as pessoas do bairro e promover o desenvolvimento humano de sua gente."

Seus fundadores são Fabián Ferraro e Julio Jiménez. Ferraro, um veterano da organização com 36 anos de idade, é um autêntico líder social, da educação, dos programas para a juventude e das relações comunitárias no município de Moreno e outras comunidades próximas. Ele foi jogador semi-profissional durante alguns anos, ocupando a posição de meio-volante na sua equipe. Jogando recuado na meia cancha, sempre aspirava a ter uma visão ampla do campo de jogo, por isso seu treinador freqüentemente lhe pedia que "abrisse a cancha", o que na linguagem do futebol significa lançar a bola para o espaço vazio, expandir o espaço para incorporar outros jogadores ao ataque, passar a bola aos que se encontram em melhor posição para avançar. "Abrir a cancha" é a frase que se utiliza em Defensores para expressar a possibilidade de avançar em uma direção nova, para expressar que é preciso dar espaço a outros para que se incorporem e se somem ao progresso da organização.

Atualmente, 55 pessoas trabalham em Defensores coordenando os mais diversos programas para o desenvolvimento da comunidade, o que resulta em um dinâmico processo de expansão e diversificação, sempre centrado no desenvolvimento humano da população do bairro.

Fachada da instituição Defensores del Chaco no bairro Chaco Chico

Defensores constitui uma organização de desempenho exemplar pelo seu impacto na comunidade em que atua e também um modelo de gestão nos mais diversos sentidos; razão pela qual a Fundação AVINA e VIVA Trust consideraram conveniente documentar com profundidade esta experiência mediante o presente Estudo de Caso.

VIVA Trust, fundada por Stephan Schmidheiny, integra em uma única organização investimentos em empresas produtivas com a atividade filantrópica e o apoio ao desenvolvimento sustentável, transferindo para esses fins os dividendos obtidos em seus investimentos produtivos. O principal canal de distribuição para suas atividades e investimentos filantrópicos é a Fundação AVINA (doravante "AVINA"), uma organização privada sem fins de lucro, com ampla presença na América Latina, dedicada ao fortalecimento, assessoria e integração em redes de organizações e líderes inovadores e comprometidos com o desenvolvimento sustentável.

O Cenário: Bairro Chaco Chico

O município de Moreno é parte da zona Noroeste da região metropolitana de Buenos Aires. Está em um extremo do conjunto de comunidades que conformam os municípios de Malvinas Argentinas, José R. Paz, São Miguel e o próprio Moreno, nos quais – segundo indicadores socioeconômicos recentes - 45% da população vivem abaixo da linha de pobreza; 17% vivem na indigência e 30% sofrem com o desemprego e subemprego.

A zona é conhecida como Paso del Rey. Entre os bairros da zona se encontra o bairro Chaco Chico, assim chamado em função da alta incidência de imigrantes paraguaios que ali moram.

Paso del Rey, com mais de 250.000 habitantes, dispõe de apenas três escolas e nenhuma creche ou pré-escola. A zona conta com sete centros de saúde, mas não há um hospital para servi-la. Boa parte de suas ruas não está pavimentada e as casas de muitos de seus bairros não têm água corrente - é captada em poços de baixa profundidade, com risco de alta contaminação.

As casas da comunidade são pequenas, com pouco espaço interno para o entretenimento, situação que obriga a transferir a atividade às ruas e aos espaços abertos na comunidade. Antes, nos espaços abertos se acumulava o lixo que, hoje, é normalmente recolhido. Os jovens, no passado, viviam na desesperança, na frustração, com poucas oportunidades de crescimento pessoal. É neste ambiente que nasce o Clube Defensores del Chaco, como resposta de um grupo de jovens aos enormes desafios que lhes apresentava sua situação.

Vista de uma rua típica do bairro Chaco Chico

Uma Organização Singular: Defensores del Chaco

Não é uma tarefa simples captar a essência de uma organização tão particular na sua história, nas suas atividades e na sua cultura interna. Nas seguintes seções deste trabalho, se tenta mostrar e explicar essa essência - como se formaram seus valores e quais são os elementos destacados de sua estratégia.

Opção de vida: sentir-se parte de uma comunidade

"Começamos como doze jovens sem esperança, em um bairro que não nos dava muitas oportunidades reais de seguir adiante, jogando futebol em uma esquina, em um autêntico lixão… não sabemos bem como ocorreu ou o que o explica, mas um dia escolhemos a vida e decidimos formar uma verdadeira comunidade".

Nos bairros pobres de Buenos Aires, devido à ausência de creches e pré-escolas faltam mecanismos por meio dos quais as crianças aprendam a socializar e a participar de algo maior que sua família imediata, que muitas vezes está fragmentada devido às suas circunstâncias. Através do esporte e da participação organizada em clubes como Defensores, se aprende a conviver com regras do jogo, em equipe, como parte de um todo maior do que cada indivíduo. O Clube Defensores del Chaco leva essa realidade a uma organização que procura integrar a família e formar nos jovens um sentido de comunidade.

Uma vez que os doze jovens decidiram atuar, foi impossível detê-los. No meio de um terreno baldio transformado naquela época em lixão, instalaram um cartaz que dizia: "Em breve, poliesportivo do Clube Defensores del Chaco". Não tinham um centavo, não eram proprietários da terra, mas estavam armados com o desejo e com a convicção. No mesmo lugar onde instalaram este cartaz há mais de 14 anos e hoje se ergue o Club, um autêntico poliesportivo com dois campos de futebol, quadra de handball, quadra de basquete e voleibol, um teatro comunitário, vários espaços para oficinas diversas, um centro de computação, espaço para instalações e escritórios administrativos. A uma quadra de distância começaram a construir uma escola de sua propriedade.

Crianças jogando futebol em uma esquina de Chaco Chico

Para que um menino ou jovem possa participar nos seus programas, é necessário que se matricule na companhia de seus pais. Dessa maneira, se convida toda a família a participar das atividades do Clube e se impulsiona o desenvolvimento de um verdadeiro sentido de comunidade.

A cada semana, mais de 1.700 pessoas, entre jovens, pais e mães, utilizam as facilidades do Defensores, que deixou de ser uma modesta quadra esportiva para tornar-se uma instalação multiuso, chamada Clube Atlético Defensores del Chaco (doravante "o Clube"), que inclui outros esportes além do futebol e atividades de caráter artístico e educativo adequadas para todos os membros da família e da comunidade.

O atual presidente da organização, Maximiliano F. Pelayes, começou sua participação em Defensores como o mais jovem dos doze membros originais, quando tinha apenas onze anos de idade. Ele explica de muitas formas o que significa para ele o Defensores, mas talvez o mais eloqüente é o fato de que está a ponto de se formar na universidade. Ele será o primeiro membro de sua família a graduar-se. Quando lhe perguntam por que dedica incontáveis horas à organização, ele explica em termos profundamente filosóficos:

"Defensores fez a apatia do bairro tornar-se esperança; um horizonte cinzento ganhar muitas cores… o que era mera sobrevivência tornou-se busca da felicidade."

Os doze jovens que com suas atividades iniciaram essa dinâmica organização estão hoje no caminho do sucesso e da felicidade. Muitos terminaram ou estão por concluir seus estudos universitários, alguns já têm família própria, que participam de forma ativa nas atividades de Defensores. Mesmo que em razão de seus trabalhos alguns participem menos, todos estão sempre presentes nas grandes atividades da organização, pois entendem que seu exemplo de vida, a grande lição que eles representam, é o melhor testemunho do que uma comunidade ativa e integrada pode fazer por sua juventude.

Militância territorial: lealdade à comunidade que os viu nascer

"Militância territorial significa que vamos trabalhar até conseguir que Moreno seja o lugar mais lindo do mundo para viver. Por que deveríamos aspirar a algo menor do que isso?"

Com essas palavras, Fabián Ferraro explicava o que para ele significa militância territorial. Para ele, significa transferir as decisões estratégicas da organização aos jovens que hoje lideram o Clube, pois além de respeitar a democracia que caracteriza a organização, permite que os jovens líderes decidam a forma mais clara de impulsionar o compromisso com o bairro. As decisões se tomam em função de seu impacto sobre a organização, sobre o bairro e sobre a comunidade.

A militância territorial implica seguir buscando formas de aprofundar seu impacto na comunidade de Chaco Chico, em Moreno, sem deixar de explorar as vantagens de outras oportunidades de expansão e desenvolvimento, mas sempre guiados pela missão original. É pela militância territorial que os líderes da organização continuam fiéis ao seu bairro e trabalham a partir do Clube, transformando-o no coração mesmo de sua comunidade.

Cartaz publicado na Posta Regional que promove o compromisso com o bairro entre os vizinhos

Abrindo a cancha: diversificação de atividades

A militância territorial levou o Defensores a diversificar-se, buscando como aprofundar seu impacto no bairro e em todo Moreno. A expansão e a diversificação de suas atividades se dão de várias maneiras pelo enorme sucesso e grande atrativo de seus programas - por demanda externa - mas nunca às custas dos programas locais. Assim, hoje além do clube de futebol e suas equipes de diversas categorias, Defensores oferece dezenas de outras atividades, destacando-se as seguintes:

Atividades esportivas
- Futebol
- Futebol de rua
- Handebol
- Basquete
- Voleibol
- Escalada

Atividades artísticas
- Banda de músicos itinerantes (Murga)
- Aulas de música:
  - Violão
  - Percussão
- Poesia
- Grafite
- Teatro
- Tecelagem
- Criatividade

Outras atividades
- Assessoria legal
- Medicina preventiva
- Aulas de inglês

Instalações
- Quadras esportivas:
  - Futebol
  - Handbol
  - Basquete
  - Volei
- Teatro Comunitário
- Oficinas flexíveis
- Centro de Informática
- Salas para reuniões

Cartaz de atividades na sede de Defensores

Vista parcial do interior do Teatro Comunitário

Como parte do crescimento da organização e de seus membros, foi criada uma fundação presidida por Ferraro para continuar expandindo e diversificando as atividades. Esta fundação inicia atividades na área da educação formal e está em vias de inaugurar uma escola que começará com um jardim de infância para, a partir daí, crescer com cada geração escolar.

Para tomar a decisão de criar um colégio, se organizaram grupos focais. A comunidade discutiu e finalmente decidiu o que preferia fazer, qual seria o projeto que contribuiria com maior valor às famílias do bairro. A filosofia do projeto – seguindo o princípio de militância territorial - foi levar a comunidade a ser partícipe das decisões.

Independência e autonomia: a responsabilidade é nossa

A independência e autonomia eram características das quais Defensores cuidava com afinco, pois não queriam depender das prioridades de terceiros, mas seguir concentrando seus esforços nas necessidades reais e expressadas de sua comunidade.

Com o passar do tempo, Defensores conseguiu o apoio de diversas organizações com e sem fins de lucro. A condição exigida era obter financiamento para sua estratégia e seus programas, mais do que crescer segundo a disponibilidade de recursos.

Essa forma de atuar lhes permitiu assegurar que cada membro da organização compreenda que, em última instância, a responsabilidade por aquilo que ocorre na organização e na comunidade depende exclusivamente dos seus membros e não do que os outros poderiam pensar. Do ponto de vista orçamentário, o crescimento foi importante e permitiu que tanto os doadores como a comunidade tivesse confiança em Defensores para a administração dos recursos em seu benefício.

Quando foi anunciada a pavimentação de algumas das ruas do bairro, Defensores reuniu a comunidade, fez uma consulta, e negociou com as autoridades quais seriam as ruas que receberiam o asfalto prioritariamente. Assim, não só se asseguraram de que fossem as ruas que mais eram do interesse dos vizinhos, como que mais uma vez assumiram a responsabilidade pelas decisões que lhes afetavam. Exerceram sua autonomia como comunidade e aceitaram a responsabilidade pelos resultados.

A independência e a autonomia são valores fundamentais da organização que se expressam através de decisões consistentes e, sobretudo, de aceitar a responsabilidade pelos resultados para o Clube Atlético, para a Fundação e para a comunidade. Para eles, independência, autonomia e responsabilidade são conceitos que somente juntos têm sentido, pois um não pode funcionar sem a presença dos outros.

Soluções novas para problemas de sempre: inovação e criatividade

Defensores foi uma organização criativa desde o início. As soluções que propôs aos problemas da comunidade são únicas, tanto em termos das atividades que propõem e executam como em termos das metodologias que utilizam para sua comunicação e para potencializar o trabalho em rede.

Defensores se transformou em uma fonte de novas metodologias e dinâmicas para o desenvolvimento das comunidades e bairros do Noroeste da Grande Buenos Aires e entorno. A metodologia do futebol de rua que desenvolveram na Argentina vem se expandindo internacionalmente, chegando a organizações na Bolívia, Brasil, Peru, Chile, Uruguai e Paraguai.

Toda a organização premia a criatividade e aspira a incuti-la em cada um dos jovens e famílias que se incorporam ao Clube. Por isso, quando um jovem se aproxima a Defensores, a organização não lhe diz o que deve fazer mas lhe oferece oportunidades de espaço e de expressão.

Com o tempo e, mesmo que o futebol continue sendo o grande agregador, a organização se concentra cada vez mais no estímulo à criatividade por meio das artes. Desde 2007, a organização desenvolve programas de diversas formas de expressão artística com oportunidades de participação para toda a família.

Também é inovador o fato de viver em uma democracia participativa, na qual as opiniões da comunidade são procuradas para alimentar e fortalecer as decisões. Não ter medo da inovação, de desafiar as convenções e de dar a criatividade como ferramenta à comunidade faz de Defensores uma organização muito particular em seu meio.

O mais importante é que Defensores enfrentou uma problemática social muito antiga de uma forma nova e criativa nos seus enfoques e programas. Eles deram resposta a uma velha problemática social com novos programas e mecanismos. Se alguém tivesse dito formalmente que o futebol de rua era uma via para enfrentar a problemática social dos bairros de poucos recursos de Buenos Aires, seguramente teria sido desqualificado imediatamente. Defensores não o propôs, mas o fez de maneira prática e com essa ferramenta como seu recurso inicial começou a mudar a história do Chaco Chico e do município de Moreno para uma realidade de esperança e oportunidades para a juventude. A criatividade e o pensamento alternativo já renderam frutos.

Soluções novas a problemas de sempre

Do jogo à coesão social: o futebol de rua

Um dos instrumentos fundamentais de Defensores foi o desenvolvimento e utilização intensa de uma metodologia única de futebol de rua, que promove a participação, o respeito mútuo, o desenvolvimento do sentido de equipe. Fernando Fernández Leguiza comentava à respeito:

"Desde o início o futebol foi o centro de Defensores e através dele muitos de nós tivemos grandes oportunidades. Eu cheguei de outro bairro para ajudar no desenvolvimento do time de futebol, e rapidamente me envolvi em outro nível nesta organização… Lembro que viajamos à Alemanha com apoio do governo alemão, para conhecer sua metodologia de futebol de rua. Para todos nós, era a primeira vez que subíamos a um avião e a experiência de tirar nossos documentos foi por si só muito rica. Aqui, nestes bairros, não é comum que os jovens tenham seus documentos em dia... O futebol nos une com outros grupos sociais do país e da região, pois mesmo que os contextos sejam diferentes, nos encontramos com uma problemática comum de violência, desesperança... Nossa ferramenta tem sido a estruturação do futebol informal…".

O futebol de rua começou em Moreno como uma forma de neutralizar a violência nos jogos amistosos de futebol que se realizavam nos bairros. O futebol deixou de ser um jogo caracterizado por muita rivalidade e por partidas que não terminavam ou terminavam em violência, para ser um jogo com alta participação de meninos de todas as idades e de um crescente número de mulheres; um jogo com regras claras e negociadas entre os participantes; e, com um "terceiro tempo" dedicado à análise do ocorrido sob a orientação de um mediador capacitado para esse propósito.

Com o tempo, na medida em que aprendem a metodologia do futebol de rua, os mais velhos aprendem a ajudar os mais novos, se transformam nos seus treinadores. O jogo evolui para adaptar-se aos recursos disponíveis e para melhorar a participação de diversos tipos de jogadores – jovens, mulheres e crianças. Em alguns lugares se valorizam mais os gols das mulheres, em outros se premia o jogo bonito e vistoso. O resultado final é a utilização do futebol para ensinar o respeito mútuo entre os jogadores,

respeito pela regras estipuladas, definir os limites compartilhados, melhorar a capacidade de análise dos participantes, incorporar às mulheres e aos mais jovens ao processo e para aprender a dialogar: uma autêntica ferramenta de coesão social.

Ligas de Futebol pela Tolerância

Esta metodologia de jogo constitui uma experiência inovadora em relação à utilização do esporte como ferramenta de educação e socialização ao promover valores como a tolerância, o respeito, a solidariedade e o trabalho em equipe, a participação e a inserção cidadã.

Modo de jogo:

1. Participam equipes mistas.
2. Os jogadores podem entrar e sair sem limites de cambio ao campo de jogo.
3. Não existe árbitro senão a figura do mediador social, que á quem acompanha o processo de participação e reflexão no transcurso da partida de futebol, propiciando o diálogo.
4. Os mesmos jovens são os que devem acordar as regras antes de cada partida e ao finalizar o mesmo as equipes tem um momento de reflexão, junto ao mediador social, para avaliar se cumpriram ou não as regras acordadas.
5. Se valora não só o resultado esportivo seno também os valores humanos com os que se joga: o respeito (às regras acordadas previamente ao inicio da partida), a solidariedade (quando podem se colocar no lugar do outro) e a cooperação (por atitudes ao interior da própria equipe).

Através do futebol, que é algo que compartilham com facilidade todos os argentinos, todos os sul-americanos e jovens de outras nações, a influência de Defensores se expandiu pelo país e pela região até alcançar muitas outras comunidades e países. No último campeonato sul-americano de futebol de rua, participaram trinta equipes, vinte delas da Argentina, e a final do torneio foi disputada na Avenida 9 de Julho (a mais movimentada do centro de Buenos Aires), que foi fechada ao trânsito na ocasião. O financiamento do evento esteve a cargo de várias organizações privadas, incluindo empresas como a Volkswagen, Unilever e Danone; organizações sem fins lucrativos como AVINA e outras como as representações na Argentina, do PNUD (Programa das Nações Unidas para o Desenvolvimento), UNICEF, a Secretaria de Esporte da Nação e a Secretaria de Educação do Governo da Cidade de Buenos Aires.

Um marco no desenvolvimento da modalidade é o fato de se ter jogado, paralelamente ao Mundial de Futebol na Alemanha, em 2006, um primeiro campeonato mundial de futebol de rua, consolidando assim essa ferramenta como instrumento de desenvolvimento comunitário com apoio aos mais altos níveis de organização. Para o Mundial de 2010, na África do Sul, já se incluiu formalmente o futebol de rua como parte do programa cultural promovido pela organização encarregada e pela FIFA.

Participação de Defensores na inauguração do 1º Torneio Mundial de Futebol de Rua

O futebol de rua já tem uma organização sul-americana, entre cujos fundadores está Defensores. Sob sua liderança, o futebol de rua se expandiu pela região até se converter em uma organização internacional de crescente prestígio, presidida atualmente por Luis Fernando Ramírez, do Paraguai.

A arte: instrumento de desenvolvimento comunitário

"Buenos Aires tem uma rica vida cultural, da qual não participam os moradores do bairro, pois em nosso meio a cultura é cara…desde Moreno é difícil ter acesso à arte… Uma família teria que pagar passagens para quatro ou cinco pessoas e os ingressos para todos eles. Simplesmente não se pode… Através de Defensores colocamos a arte de qualidade à disposição do bairro...".

Assim explicava Matías Villavicencio, um dos jovens diretores, como se expandiu a atividade de Defensores do esporte à arte. No momento se ofereciam no total dez oficinas em temas tão diversos como tecelagem para o segmento de mães de família, música em violão e percussão para vários

segmentos da população jovem, oficinas de criatividade, poesia, escalada (alpinismo em paredes especialmente desenhadas), circo e teatro para crianças e para jovens, entre outros.

Através de um de seus projetos, chamado Arte Bairros, uma vez por mês se oferece à comunidade entretenimento de qualidade, com uma temática diferente em cada ocasião: cinema aberto, espetáculo musical, rock, heavy metal, e outras expressões artísticas. A idéia foi assegurar que todos os membros da comunidade encontrassem atividades que lhes despertassem a vontade de participar.

Defensores inaugurou há pouco tempo seu próprio teatro: um galpão cultural com capacidade para 250 pessoas que se pode ampliar abrindo para a quadra de handbol se o espetáculo, o clima e a demanda o exigem. Todos os anos é montada uma obra de teatro em que participam os integrantes de cada uma das dez oficinas, que se encarregam de desenvolver o roteiro, de desenhar e fabricar a cenografia e o figurino; as oficinas de música contribuem com a trilha sonora para a obra. Todos participam para que se chegue a um espetáculo de qualidade que integre de forma prática a comunidade.

O ingresso do teatro custa entre um e dois pesos, pois a idéia é que todos contribuam e se sintam parte de um espetáculo comunitário que se apresenta várias vezes ao ano para dar oportunidade a que todas assistam. Por esse meio, assim como nas oficinas e nos espetáculos de Arte Bairros, se cria um espaço de participação para os artistas da região. Continuava Matías:

"Nossa arte é muito rica, pois esses bairros são um caldeirão de culturas. Aqui vivem imigrantes do campo, de muitas regiões e de outras nações, em nosso caso do Paraguai, o que faz com que os espetáculos sejam ricos em diversidade e cultura… Cobrar ao público um preço baixo pela sua entrada é importante, pois os torna participantes desta história, lhes ajuda a crescer em auto-estima…Temos que oferecer arte de primeira, a idéia é dar aos bairros a mesma qualidade que se tem nos teatros da cidade".

A influência de Defensores cresceu através da arte até que, em aliança com pelo menos outras 35 organizações sociais, se desdobrou por vários anos em uma Caravana Cultural dos Bairros, que leva a expressão artística das comunidades a uma excursão que se amplia a cada ano e que eventualmente, se espera, possa completar uma turnê completa por Buenos Aires. Assim, por meio da arte, Defensores tem aumentado sua influência na região. Com a Caravana, a banda de músicos intinerantes de Defensores percorreu mais de 140 bairros de Buenos Aires, convertendo assim a arte e a música em importantes instrumentos de desenvolvimento e coesão social.

Participação de mães de família do bairro em oficina de tecelagem que mostra diversidade artística e cultural

Resposta social: a base de dados da comunidade

Para que um jovem ou uma família participem das atividades do Clube é necessário que se inscrevam no início do ano, e para isso devem preencher um formulário sobre sua família em que são solicitados cada vez mais e melhores dados. Com base nessa informação, Defensores desenvolveu um banco de dados da comunidade ativa que lhe permite compreender de melhor maneira as suas necessidades e carências.

A organização faz uma análise detalhada dessa informação e estabelece suas áreas prioritárias de ação. O banco de dados se transforma em um autêntico mapa da comunidade, que permite a Defensores responder de maneira mais precisa sobre as necessidades mais importantes e urgentes.

A atualização anual do banco de dados é importante, já que as circunstâncias de cada uma das residências podem mudar significativamente de um ano a outro por múltiplas razões.

Abrindo a cancha outra vez: serviços legais e de saúde

Uma das decisões mais importantes da organização foi criar um escritório de assistência jurídica aberto às consultas dos membros da comunidade.

Em 2003, Defensores del Chaco, junto com a Associação Civil pela Igualdade e a Justiça (ACIJ), criou o Centro de Apoio Legal Comunitário (CALC) como um espaço articulado por organizações sociais, com a finalidade de brindar assessoria e defesa jurídica comunitária gratuita em situações e casos coletivos.

Duas vezes por semana, um grupo de advogados voluntários, apoiados por estudantes do último ano de Direito da Universidade de Buenos Aires (UBA), analisam e resolvem as necessidades jurídicas da comunidade ou aconselham os moradores em suas consultas sobre caminhos a seguir em temas de caráter legal.

Sob o mesmo princípio, se conseguiu que, a um custo módico, uma vez por ano um grupo de médicos utilize o Centro para prestar serviços de saúde à comunidade, incluindo clínica geral, assessoria nutricional, consultas pediátricas e cardiológicas, além de outros atendimentos de importância específica de acordo com as necessidades. Tudo isto com um custo de fato módico por consulta, permitindo o acesso da população a um nível de medicina preventiva sem precedentes no bairro.

Também começaram a ser desenvolvidos programas preventivos sobre sexualidade, capacitação em questões relacionadas a saúde e campanhas de vacinação. A dedicação de tempo ao tema da saúde promove a auto-estima da comunidade e seus membros, como parte dos programas destinados a dar-lhes esperança e um sentido de acesso e participação na comunidade.

Os serviços de saúde são chave para uma comunidade com recursos limitados. Em Moreno, recentemente haviam sido detectados 70 casos de tuberculose, mostrando a vulnerabilidade da população a problemas de saúde quando não dispõe do serviço de saúde básico, algo que o sistema de saúde pública da cidade era incapaz de oferecer dada a magnitude da população e a pequena escala de suas operações no bairro.

Programa de educação para a saúde em desenvolvimento

A Organização: Compromisso com a Juventude e o Desenvolvimento Social

Desenvolvimento organizacional: compromisso com a juventude e um teto mais alto

Um dos aspectos mais destacados da organização do Defensores tem sido, desde o início, a vocação prática para criar um sentido de responsabilidade nos jovens em relação a seu futuro.

O presidente do Clube, Maximiliano Pelayes, tem apenas 23 anos. A idéia é que nenhum diretor do Clube ou do Centro Cultural tenha mais de 30 anos, idade em que, segundo o estabelecido nos estatutos da organização, é obrigatório se retirar da direção. Com essa idéia, Defensores pretende criar nos jovens um sentido de responsabilidade pelo seu destino, manter a organização mais aberta a novas idéias e mudanças e, sobretudo, brindar espaço aos jovens da comunidade que vêm crescendo e que buscam oportunidades para criar valor social.

Defensores criou uma segunda organização, a Fundação, que está concentrada em atividades mais formais, como é o caso do funcionamento da escola ou a formação de alianças com outras organizações sociais do Noroeste de Buenos Aires para começar a participar em atividades de caráter político.

Como continuação deste processo de crescimento vivido por Defensores del Chaco, os fundadores criaram uma nova organização, a Fundación Fútbol para el Desarrollo - FU.DE. (Fundação Futebol para o Desenvolvimento - FU.DE), deixando aos jovens a coordenação de Defensores. (www.fundacionfude.org.ar)

Em palavras de Ferraro:

> *"Se em dez anos você não promoveu uma sucessão, você fracassou… em sua pequena escala, os experimentados devem passar a fazer outra coisa… Para nós era indispensável elevar o teto, passar da ação esportiva e cultural à educação formal e à política do bairro".*

Maximiliano Pelayes, Presidente do Clube Defensores del Chaco

A política de sucessão é apenas uma das muitas formas pelas quais Defensores del Chaco era apresentada e explicada a seus visitantes quando chegavam em suas instalações. A explicação provinha de seu líder histórico, Fabián Ferraro, quem recentemente passou a fazer parte da Fundação Defensores do Chaco, já que com 36 anos de idade teve que ceder seu lugar a outros jovens para que eles ocupassem as posições de liderança na organização.

A partir da sua nova posição na Fundação, Ferraro iniciou a atividade que mudaria sua comunidade em outro nível. Efetivamente, havia elevado o teto.

Educação: uma meta

Defensores outorgava bolsas para estudos secundários e universitários a jovens selecionados pela organização. Em 2007, havia no total doze jovens obtendo seus graus universitários com bolsas de estudos do Defensores e muitos outros que haviam sido bolsistas no passado. Na maioria dos casos,

os beneficiários das bolsas seriam os primeiros membros de suas famílias a chegar a uma graduação universitária, o que projeta membros da comunidade a outro nível de desempenho profissional.

Como parte das consultas feitas no bairro, a educação pré-escolar aparecia repetidamente como uma necessidade da comunidade, tanto para as famílias maduras como para dar oportunidade a mães jovens para completarem seus próprios estudos. É assim que Defensores iniciou o projeto de uma escola, cuja construção começara. A escola funcionaria num primeiro momento em nível pré-escolar. Depois, cresceria com o passar dos anos, até converter-se em uma escola de primeiro e segundo graus.

A meta de dar oportunidades de educação formal em resposta a uma necessidade explícita da comunidade estava acontecendo e projetava Defensores e suas organizações derivadas, como era o caso da Fundação, a um novo nível de presença e impacto na comunidade.

Liderança e credibilidade: impacto em outras comunidades

As atividades do Defensores em prol de sua comunidade ultrapassaram rapidamente as fronteiras do bairro e começaram a ressoar em outras partes das comunidades do Noroeste de Buenos Aires. Assim, Defensores expandiu sua influência e começou, por meio de alianças e atividades conjuntas, a trabalhar e influir em toda a região.

Do mesmo modo, as empresas privadas que apoiaram suas iniciativas retornaram para buscar o assessoramento de Defensores sobre a melhor maneira de colaborar com outras comunidades vizinhas. Em um caso particular, a empresa Amanco (que até março 2007 fazia parte do consórcio empresarial GrupoNueva, propriedade de VIVA Trust), situada em outro bairro com características similares às do município de Moreno, pediu a ajuda do Defensores para melhorar as relações com sua comunidade. Os representantes do Defensores visitaram os bairros da comunidade em sua volta e também a fábrica. Aí se deram conta de que se percebia, equivocadamente, que a empresa contaminava o ambiente e, ainda mais, que havia um ressentimento porque poucos membros da comunidade trabalhavam na empresa.

Franz Beckenbauer, Presidente do Comitê Organizador do Campeonato Mundial de Futebol, Alemanha 2006, com jovens integrantes da equipe de futebol de rua de Defensores

Os representantes de Defensores se reuniram com os gerentes e os motivaram a reunir-se com líderes da comunidade e que perguntassem a eles diretamente. A partir desse momento, Amanco manteve um intenso diálogo com sua comunidade. Assim demonstrou sem maiores problemas que não era a fonte da contaminação, tendo aumentado significativamente a presença de membros da comunidade na sua força de trabalho. Graças à intervenção do Defensores, Amanco iniciou uma nova era de relações com os bairros de sua comunidade.

A liderança e a credibilidade do Defensores ajudam a criar pontes de confiança para outras organizações sociais, empresas e comunidades. Esta é uma fortaleza que a organização aprendeu a conduzir sem se desviar de seus valores de militância territorial, independência e autonomia.

Alianças e redes para crescer: do bairro ao Noroeste de Buenos Aires e ao mundo

Defensores é uma organização com uma enorme vocação e capacidade de fazer alianças com organizações afins e com outras que, em um momento dado, compartilhem interesse pelo desenvolvimento de um de seus programas.

As alianças de Defensores se dão por múltiplas razões: para compartilhar seus conhecimentos e metodologias; para potencializar o alcance e o impacto de seus programas atuais; para financiar suas atividades, eventos e inovações; e, para aumentar a sua influência política.

Um exemplo da primeira razão é a associação de Defensores com mais de 30 outras organizações sociais para impulsionar e organizar a Caravana Cultural dos Bairros ("a Caravana"). De um início muito modesto com o objetivo de levar seus programas culturais e sua banda de músicos a audiências maiores, a Caravana se transformou em um evento anual com projeção política e impacto em mais de 140 bairros do Noroeste da cidade. Segundo se publicou na Posta Regional, o meio de comunicação desenvolvido pelas organizações da região:

> *"A Caravana Cultural dos Bairros é a tentativa mais séria que abordamos juntos na necessidade de abrir outro caminho de ações nos campos político e comunitário, que fortaleça e garanta a unidade popular".*

Defensores construiu, também, alianças e redes para expandir seus próprios programas. A conformação de uma Rede Sul Americana de Futebol de Rua, da qual Defensores havia sido impulsora, é um exemplo de como a organização expande seu impacto e projeta sua influência. Neste caso, as parcerias permitiram alcançar todo o território argentino e vários países da região. Atualmente, a rede conta com organizações representantes na Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Equador, Paraguai, Peru e Uruguai. Elas trabalham com mais de 350 organizações de base e mais de 18 mil meninas, meninos e jovens participam de suas atividades.

Participação na Caravana Cultural dos Bairros

Outro exemplo, muito mais local nos seus alcances, e também resultado de alianças, é o recente lançamento do Centro de Apoio Legal Comunitário (CALC) criado em aliança com a Associação Civil pela Igualdade e a Justiça (ACIJ).

Outra interessante aliança do Defensores era a que tinha desenvolvido com uma produtora de arte comunitária chamada El Culebrón Timbal ("El Culebrón"). Com ela, tinha iniciando uma série de atividades culturais dentro e fora de Chaco Chico. Defensores e El Culebrón, em conjunto com Mutual El Colmenar, Alternativa 3, Mutual Primavera, En Acción e mais 30 organizações da região metropolitana de Buenos Aires, formam um coletivo de organizações que se chama Movimento pela Carta Popular. Juntas, estas organizações tinham sido os motores da organização da Caravana Cultural dos Bairros, um evento desenhado para promover a formação e projeção de organizações culturais na região Noroeste de Buenos Aires.

Existem outros exemplos, mas o mais importante é ressaltar como o impacto, a credibilidade e a capacidade de compartilhar créditos com Defensores o transformava em um sócio atrativo para organizações especializadas que, mediante seus serviços, podiam trazer benefícios ao bairro. A credibilidade, a capacidade de estabelecer alianças duradouras e a militância territorial resultam em uma poderosa combinação que beneficia os habitantes do bairro por meio de acesso aos serviços, a oportunidades de participação e até de influenciar as agendas políticas relacionadas com sua região .

Alianças pelos jovens: as viagens de intercâmbio

Todos os anos, Defensores organiza viagens com participação de homens e mulheres de sua comunidade para visitar alguma organização aliada na Argentina ou no exterior. A idéia é visitar alguma organização com a qual se está desenvolvendo algum trabalho em comum. Durante essas viagens se promove o intercâmbio cultural e a capacitação cruzada entre as organizações participantes.

As viagens são oportunidades de crescimento para os membros da comunidade e servem como mecanismo de integração e aprendizagem

"Terceiro tempo" do jogo entre Peru e Paraguai durante o 1º Encontro Sul-americano de futebol de Rua: um intercâmbio pela juventude

para os jovens participantes. Ao mesmo tempo, dão espaço para pais e mães colaborarem em outro nível com a organização, e a todos a oportunidade de "descobrir" novas pessoas, culturas e regiões.

No passado, realizaram-se viagens, com 40 pessoas de cada vez, ao Brasil, Paraguai e a diversas cidades do interior da Argentina, o que ofereceu oportunidades a jovens que, de outra forma, dificilmente poderiam viajar para ter experiências culturais completamente novas em lugares pouco acessíveis para eles.

Comunicação: uma vocação com muitas facetas

A vocação de comunicação é evidente na organização do Defensores. Além de uma presença colorida e muito gráfica na comunidade, representada por paredes com mensagens muito claras, grafites representativos de sua cultura, cartazes impressos e escritos à mão em todo o espaço, existe uma série de publicações formais que informam às comunidades da região sobre os trabalhos da organização.

Em nível mais formal, Defensores participa de forma ativa na publicação da Posta Regional, um jornal com informações e ilustrações muito diretas sobre os valores, as idéias e os programas do conjunto de organizações que conformam o Movimento pela Carta Popular.

Capas de algumas publicações de Defensores

Defensores publica também boletins jornalísticos sobre suas principais iniciativas, que são amplamente distribuídos na comunidade e entre seus sócios e doadores, com o propósito de difundir entre eles a organização e sua estratégia. Algumas dessas informações podem ser obtidas no próprio site.

Além da divulgação de seus programas e atividades, Defensores procura lançar campanhas informativas e educativas através de seus mecanismos de comunicação, seja a respeito da realidade de sua situação ou sobre temas de importância como, por exemplo, a saúde sexual.

Do Micro ao Macro: Uma Agenda Política em Desenvolvimento

Do bairro à política local: Movimento pela Carta Popular

Possivelmente, o maior risco que corre a organização em termos estratégicos é ter-se envolvido em um movimento de caráter político chamado Movimento pela Carta Popular (doravante "Movimento"). O Movimento reúne 35 organizações sociais ativas nas comunidades de José C. Paz, Malvinas Argentinas, Moreno e São Miguel, no Noroeste de Buenos Aires.

Ainda que o Movimento seja independente do Defensores (apenas uma entre muitas organizações participantes), a credibilidade e a liderança do Defensores o transformam, neste caso, em um potencial alvo dos seus adversários políticos.

O Movimento reúne organizações de vizinhos, centro educativos, centros culturais, de apoio escolar e creches, cooperativas, sociedades de fomento, clubes esportivos de bairro e outras. Seus esforços ajudaram a criar e a integrar as comunidades de bairro que se formaram a partir da imigração procedente de outras províncias da Argentina e de países vizinhos, ou impulsionadas pela crise econômica dentro da mesma cidade.

O Movimento sustenta suas propostas na participação dessas 35 organizações representativas das comunidades e na realização de pesquisas com mais de 1.500 pessoas que opinaram em mais de 90% que:

> *"A participação na informação, no desenho e no controle das políticas que se aplicam no bairro melhoraria a situação das comunidades".*

O Movimento inicialmente procurava o apoio das famílias e das comunidades para depois projetar-se com força à consecução dos objetivos definidos:

- Livre acesso de vizinhos e organizações à informação que é pública, incluindo os recursos municipais, estaduais e nacionais disponíveis anualmente para cada distrito.
- Que se habilite legalmente a vizinhos e organizações sociais a participar do planejamento do orçamento municipal e das taxas de serviços públicos através do debate democrático.
- Que possam participar do desenho, execução e controle das políticas públicas que se aplicam nos bairros.

O Movimento realizou um Congresso de Vizinhos e Organizações Sociais do Noroeste de Buenos Aires, ocasião em que foi constituído formalmente o Movimento. Na reunião se definiram objetivos, propostas, temas de enfoque e uma ampla participação que fez crescer a iniciativa até convertê-la em um relevante ator político dentro do distrito.

O Movimento iniciou a publicação de um jornal que tem como primeira etapa estratégica a consolidação do movimento em um organismo permanente, com programas próprios e com o objetivo a médio prazo de entrar na política eleitoral da região.

Relações Institucionais: Consolidando a Autonomia e a Estratégia

Relações com os doadores: lealdade em teste

Defensores tinha evoluído de uma organização pequena e isolada a uma organização em franco crescimento de sua escala, infra-estructura, prestígio e poder de convocação. Entre seus sócios doadores se encontram organizações e empresas produtivas de reconhecido prestígio, como:

- Amanco Argentina
- Ashoka
- British Council de Argentina
- Embaixada da Suíça
- Fundação AVINA
- Fundação C&A
- Fundação Navarro Viola
- Fundação Telefônica
- Fundação W.K. Kellogg
- Football for Hope
- Nike
- Ministério do Desenvolvimento Social
- Volkswagen

A ampla diversificação de suas fontes de financiamento e apoio estratégico foi alcançada a partir de valores muito claros. Além da necessidade já mencionada de não comprometer sua autonomia e independência, Defensores administrava a arrecadação de fundos com níveis de sensibilidade e lealdade importantes.

Um exemplo que mostra os valores e a transparência que caracteriza a organização é que, quando no meio da crise se deu a desvalorização do peso argentino (de um por um com o dólar caiu para três por um), Defensores sugeriu e implementou como política que a organização criaria um fundo de contrapartida equivalente ao montante da desvalorização, ou seja dois pesos por dólar recebido, para que AVINA e os outros doadores recebessem o valor total esperado de seu investimento. Em vez de aproveitar-se da desvalorização para seu benefício, ela foi utilizada como uma ferramenta para crescer e, ao mesmo tempo, para manter sua relação de transparência e eqüidade com seus doadores.

Equipe de Defensores no 1º Encontro Sul-americano de futebol de Rua na Avenida 9 de Julho em Buenos Aires

Estabeleceram-se parcerias com empresas e organizações internacionais, como se mostra na camiseta e na bola deste jovem jogador de Defensores

Relações com AVINA

AVINA colaborou, assim como outras entidades, com o desenvolvimento de Defensores através de recursos financeiros, sendo fonte de acompanhamento e fortalecimento para a organização.

Como parte da estratégia de desenvolvimento de Defensores, a Fundação AVINA deixou de representar quase 80% de seu orçamento (nos primeiros anos) para representar menos de 3% do orçamento atualmente. A relação com AVINA continuava sendo de grande importância para ambos, pois Defensores representava para AVINA um modelo de impacto social, de criação de redes e de expansão de sua influência; enquanto AVINA representava para Defensores uma fonte de acompanhamento estratégico.

Através da relação entre AVINA e Defensores, ambas se viram projetadas, beneficiadas e fortalecidas. Defensores, além de ser um exemplo de investimento para AVINA, funcionava como um importante ponto de contato com as comunidades da região metropolitana oeste de Buenos Aires. Por sua vez, AVINA oferecia a Defensores, além de apoio financeiro, contatos com organizações de outras regiões.

A relação com AVINA havia começado quando Defensores já tinha 5 anos de caminho percorrido em seu trabalho territorial. Através de uma organização de Mendoza, que tentava trabalhar com o esporte como ferramenta para o desenvolvimento, é que AVINA e Defensores se encontram. A primeira iniciativa que Defensores desenvolve com o apoio de AVINA foi melhorar a infraestrutura de sua instituição e o sistema administrativo.

Depois de 5 anos de desenvolvimento territorial, Defensores viu a necessidade de fortalecer sua equipe de trabalho através de capacitações. Estas, foram organizadas por aliados da instituição, que também conseguiram os professores. AVINA apoiou financeiramente a iniciativa, além de fazer recomendações que lhe pareciam relevantes para melhorar ainda mais as capacitações.

A partir destes processos, AVINA financiou a compra de equipamentos de computação que permitiram à organização passar do papel à era digital, melhorando assim seus controles, seus sistemas de gestão e eventualmente sua capacidade de trabalhar com mais gente. Graças a esse apoio e sobretudo ao acompanhamento de AVINA na sua utilização e desenvolvimento, Defensores pode manter o alto rítmo de crescimento que se tinha imposto.

AVINA também apoiou, como uma exceção na sua política de trabalho, com a aprovação da sua sede central, a compra do terreno em que ficou posteriormente o Centro Cultural e a sede formal da organização. Isto acabou por consolidar, com infra-estrutura própria no coração do bairro, a sede permanente do projeto. Deve-se destacar que os membros de AVINA Argentina, a título pessoal, conseguiram os recursos que serviram como garantia para o empréstimo inicial para a compra do terreno, com um nível de compromisso e confiança que ressalta a profunda relação que existe entre as organizações e seus respectivos líderes.

Esta iniciativa foi importante como contrapartida a uma doação da União Européia, que financiaria a construção do Centro. AVINA ajudou Defensores a desenvolver a proposta para a União Européia, pois até aquele momento a organização nunca havia enfrentado uma situação que lhe exigira um nível de preparação e planejamento como o que demanda este tipo de doação.

Fabián e Legui, dois dos líderes de Defensores, em pleno intercâmbio com Patricia Kistenmacher, de AVINA, na sede do Clube

Fabián brincava a respeito:

"Antes desse processo nossas propostas e relatórios eram enviados cheios de poemas e canções, expressávamos valores e sentimentos, mas era muito pouco o que reportávamos… não sabíamos o que era um marco lógico, mas ficou muito claro depois que nos explicaram do que se tratava".

Para chegar a este momento, Defensores havia vivido um processo de crescimento institucional e a equipe de adultos que o fundaram decide criar a Fundação - para passar aos jovens a direção do Clube que doravante funcionaria como escola de formação de líderes sociais.

AVINA colaborou no desenvolvimento do projeto jurídico da Fundação, que se consolidaria precisamente com a compra do terreno e a doação da União Européia. Nesta etapa, a flexibilidade de AVINA para ajudar na compra do terreno, assim como para apoiar nos aspectos legais e administrativos, foi chave para o êxito da organização, para seu crescimento em impacto e para seu passo a um próximo nível da estratégia, representado pela criação da Fundação.

Também nesta etapa, AVINA propiciou que outros doadores e aliados estratégicos entrassem em contato com Defensores, o que contribuiu diretamente à diversificação de seu financiamento e à preservação de sua independência e autonomia. O prestígio e a credibilidade de AVINA foram chaves para favorecer acesso e credibilidade a Defensores diante de terceiros.

Uma vez que se alcançaram estes importantes ritos, AVINA colaborou financeiramente, junto com outros financiadores, em um curso para "animadores de bairros". Esta atividade permitiu que a organização se projetasse de maneira mais ampla nas comunidades, aprofundando o vínculo com organizações da região.

Graças a esta iniciativa, diversas organizações daquela zona reuniram-se e intercambiaram experiências a nível individual e institucional, o que lhes permitiu articular estratégias e programas conjuntos.

Através de AVINA e eventualmente de Amanco, que naquele momento era uma das empresas do Grupo Nueva, Defensores pode contribuir ao desenvolvimento de comunidades localizadas muito além do Chaco Chico, e tanto AVINA como Amanco se beneficiaram da orientação Defensores lhes deu sobre como entender, comunicar-se e aportar à região metropolitana de Buenos Aires.

Defensores é um caso em que a filosofía de AVINA de identificar, fortalecer e expandir "ilhas de esperança" se vê com claridade. Primeiro, AVINA identificou em Fabián e em Defensores os traços de liderança que apóia; depois, fortaleceu a organização em varias dimensões.

Por meio dessa aliança com Defensores, AVINA também cresceu como organização e muitos de seus representantes na Argentina se beneficiaram da experiência, dos conhecimentos e capacidades pela relação entre as partes. Uma relação clara de mútuo benefício.

Parte da equipe de Defensores
com os membros de AVINA
Carlos March e
Patricia Kistenmacher

Defensores: uma organização
projetada para o futuro

Conclusão

Defensores del Chaco tem sido uma organização única na sua capacidade de mobilizar recursos financeiros, humanos e organizacionais entre os bairros do Noroeste da cidade de Buenos Aires. De uma origem humilde, baseada na desejo de doze jovens por assumir a responsabilidade pelo seu futuro, se transformou em uma organização inovadora, com um crescente poder de convocação, com participação em atividades de alcance nacional, regional e mundial, nas áreas que se especializou.

Defensores mostra como a ação que se inicia no nível mais micro da sociedade – jovens organizados para formar um clube de futebol –, com a liderança, apoio e alianças corretas pode projetar-se até converter-se em mais uma organização ampla em impacto e alcance, até chegar ao ponto de enfrentar a decisão de se deve ou não entrar no mundo da política formal de seu distrito.

Defensores é também um exemplo muito particular de gestão. Tem valores muito claros como a criatividade, o foco na juventude, a militância territorial, a independência, a autonomia, a lealdade, e a capacidade de aliar-se com outras organizações sociais em nível local e internacional. Esses valores lhe serviram como guia para tomar decisões que a levaram a níveis superiores de desempenho e a converter-se em um exemplo em temas como o enfoque local, a participação da juventude, a sucessão da liderança e a criação de pontes entre empresas e organizações sociais.

A liderança da organização também mostra como na medida em que se vai alcançando metas e crescendo em influência é necessário renovar enfoques e diversificar atividades. A organização passou da atividade esportiva à artística; desta aos serviços legais e de saúde; à educação formal e à representação da comunidade junto a outras instâncias, para finalmente enfrentar a decisão de que papel, se é que algum, deve passar a desempenhar na política local. Seus cursos alternativos de ação para o futuro são o aprofundamento de sua militância territorial em Chaco Chico, no Paso del Rey e em Moreno ou sua participação mais aberta na política do distrito e da cidade. Não são mutuamente excludentes, mas a segunda seguramente lhe gerará os inimigos e detratores de quem, por enquanto, conseguiu esquivar-se.

Organizações mencionadas no texto

As seguintes organizações aparecem na ordem em que são mencionadas no texto, primeiro os parceiros diretos da aliança e de VIVA Trust e depois as outras organizações mencionadas.

Parceiros chaves:

Stephan Schmidheiny	www.stephanschmidheiny.net
VIVA Trust	www.vivatrust.com
GrupoNueva	www.gruponueva.com
Fundação AVINA	www.avina.net
Club Atlético Defensores del Chaco	www.defensoresdelchaco.org.ar

Volkswagen Corporation	www.volkswagen.com
Nike	www.nike.com
Street Football World (inclui Futebol para a Esperança e a Rede Sul-americana de Futebol)	www.streetfootballworld.com
Universidad de Buenos Aires	www.uba.ar
Secretaria de Educação de Argentina	www.ses.me.gov.ar
Amanco Argentina	www.amanco.com.ar
La Posta Regional	www.lapostaregional.com.ar
Associação Civil pela Igualdade e a Justiça	www.acij.org.ar
A Novela Timbal	www.culebrontimbal.com.ar
Ashoka	www.ashoka.org
British Council de Argentina	www.britishcouncil.org.ar
Embaixada da Suíça em Buenos Aires	www.eda.admin.ch/buenosaires
Fundação C&A	www.fundacioncya.org.ar
Fundação Navarro Viola	www.fnv.org.ar
Fundação Telefônica	www.fundacion.telefonica.com
Fundação W.K. Kellogg	www.wkkf.org
Ministério de Desenvolvimento Social	www.desarrollosocial.gov.ar

Publicado por

VIVA TRUST

www.vivatrust.com

VIVA Trust Estudos de Caso

"AVINA - INCAE: Uma Aliança para o Desenvolvimento Sustentável da América Latina", Abril 2007 por Roberto Artavia, Disponível em Espanhol, Inglês, Português e Alemão

"MASISA EM CONCÓRDIA: Criação de Valor Produtivo, Social e Ambiental na Indústria Florestal da América Latina", Novembro 2007 por Roberto Artavia, Disponível em Espanhol, Inglês e Português

Outras Publicações de VIVA Trust

"Crises e Oportunidades – Reflexões e Experiências", Janeiro 2004
Disponível em Espanhol, Inglês e Português

"Experiências Iniciais VIVA – Diálogo, Pontes, Parcerias", Junho 2004
Disponível em Espanhol, Inglês e Português

"Liderazgo, Liderança, Leadership – Testemunhos Pessoais", Janeiro 2005
Disponível em Espanhol, Inglês e Português

"Cultura y Transformación Social", Dezembro 2005
Disponível em Espanhol

"Minha Visão , Minha Trajetória", Janeiro 2006 (Segunda Edição)
Por Stephan Schmidheiny
Disponível em Espanhol, Inglês e Português

Pdf download: www.vivatrust.com
Cópias impressas: info@vivatrust.com

Disponível em Português, Espanhol e Inglês
Desenvolvido e desenhado por Stocker Group S.A.
www.stockergroup.com

Impresso por Morgan Impresores Chile
ISBN: 978-956-8471-21-7

VIVA

TRUST

Publicado por VIVA Trust, Abril 2008