



“Lecciones aprendidas”



Shell y la Comunidad



CONCURSOS DE PROYECTOS SOCIALES 2003 y 2004

CREANDO  *Vínculos*





ÍNDICE

- 1 CARTA INSTITUCIONAL DE PRESENTACIÓN, *página 3*
- 2 INTRODUCCIÓN, *página 4*
- 3 ANTECEDENTES Y SENTIDO DEL PROGRAMA, *página 5*
- 4 LAS ACCIONES REALIZADAS, *página 7*
- 5 LOGROS Y OBSTÁCULOS, *página 30*
- 6 LECCIONES APRENDIDAS, *página 32*



Participar activamente en el desarrollo de la Sociedad es un compromiso ineludible de toda organización humana. Shell C.A.P.S.A. ("Shell") históricamente ha hecho honor a este compromiso implementando políticas activas que fortalezcan el vínculo que une a nuestra Compañía con la comunidad donde opera, renovando cada día nuestro compromiso con el Desarrollo Sostenible.

En este sentido, Shell practica y promueve el trabajo mancomunado con Organizaciones No Gubernamentales, Gobiernos y Empresas con el objetivo de generar programas de desarrollo sostenible para y por las comunidades donde realiza su actividad.

Como muestra de nuestro compromiso, esperamos que esta publicación pueda mostrarles parte de la tarea llevada a cabo en y con la comunidad de Avellaneda y deseamos fervientemente que los estimule a sumarse a ella.



Las acciones que realizamos siempre nos dejan aprendizajes, sólo basta mirar para encontrarlos. La reflexión sobre estos aprendizajes resulta sumamente valiosa, tanto para quienes protagonizamos aquellas acciones como para aquellos a quienes podemos transmitirles lo aprendido.

La evaluación, la sistematización, la difusión de lo aprendido y la producción de cambios a partir de los nuevos saberes adquiridos, no es un proceso personal, grupal o institucional que esté demasiado arraigado en nuestra cultura, incluso muchas veces tiene connotaciones negativas.

Las evaluaciones son vistas por lo general más como 'instancias de control' que como momentos de aprendizaje; la sistematización de lo realizado resulta muchas veces subestimada y la difusión de los resultados de nuestra tarea, habitualmente está más orientada a fortalecer nuestro hedonismo (imagen y posicionamiento social), que a contribuir con los procesos de aprendizajes de otras personas y organizaciones.

Shell ha decidido invertir en la realización de un proceso de reflexión sobre su acción social en Avellaneda. Es por esta razón que ha definido difundir y compartir críticamente los resultados de dicha evaluación constructiva.

Este es el sentido último de este documento que aquí se inicia, el tercer material de trabajo editado por la compañía en el marco del programa CREANDO VÍNCULOS, desarrollado en Avellaneda desde inicios del 2003. El programa ha sido modesto en relación a la magnitud de los problemas sociales existentes, sin embargo, las personas que han participado de sus acciones han podido realizar algunos aprendizajes que se comparten en este documento.

¿Qué encontrará usted en este documento...?

En primer término, se presentan algunas consideraciones alrededor de la situación social del país y del municipio de Avellaneda en particular, que dio marco a las nuevas propuestas apoyadas por Shell desde el 2003. Se describe luego la posición de la compañía ante esta situación y las diversas acciones de apoyo a la comunidad desarrolladas en los últimos años.

Se incluye a continuación una descripción de los proyectos y actividades realizados en el marco del Programa CREANDO VÍNCULOS. Se presentan más adelante una serie de logros, obstáculos y 'lecciones aprendidas' a lo largo de esta experiencia, que pretende aportar conocimiento a las organizaciones y personas que día a día trabajan en tareas sociales en el país.

**LAS ACCIONES
QUE REALIZAMOS
SIEMPRE NOS DEJAN
APRENDIZAJES,
SÓLO BASTA MIRAR
PARA ENCONTRARLOS.**





Cuál es la situación social que enmarca el trabajo desarrollado....?

La Argentina ha vivido en los últimos años una compleja crisis política, social y económica con serias consecuencias para la enorme mayoría de sus ciudadanas y ciudadanos.

De acuerdo al último censo de población vivienda realizado en el año 2001, habitan en el partido de Avellaneda alrededor de 330.000 personas. Según los últimos datos del INDEC, a fines del 2003, cerca de la mitad de esta población padecía situaciones de pobreza y exclusión y alrededor de un cuarto de la población económicamente activa del municipio se encontraba en situación de desempleo o subempleo.

La contribución más importante que Shell puede hacer al progreso social y económico del país es desarrollar sus actividades básicas con la mayor eficacia posible. Pero además, Shell reconoce desde sus principios éticos la necesidad de interesarse de manera constructiva en temas sociales. Frente a necesidades comunitarias, educativas o de beneficencia, la compañía ha desarrollado iniciativas y programas que plasman su compromiso con el desarrollo sostenible. El desarrollo sostenible integra y balancea los aspectos económicos, sociales y ambientales de todo accionar de Shell en el mundo, articulando las prioridades y necesidades de corto y largo plazo e integrando estos elementos en la gestión de nuestros negocios

En este marco, y frente a la constante búsqueda de la compañía en la realización de acciones que cumplan con las necesidades poblacionales realizó una encuesta¹ en el Municipio de Avellaneda a fines del 2004. Las acciones de apoyo social más valoradas por la comunidad, realizadas por las empresas del municipio, fueron:

- *Apoyo a acciones de prevención y cuidado del medio ambiente.*
- *Apoyo a acciones generación de empleo e ingresos.*
- *Apoyo a acciones destinadas a la mejora de la salud de la población.*

¿Cómo es la posición de Shell ante este panorama...?

Shell no ha sido ajena a este proceso de cambio; sin embargo, ha seguido participando activamente de la vida productiva del país y realizando diversas acciones junto a la comunidad, intentando aportar a la construcción de un desarrollo más equitativo y sostenible. La empresa quiso estar a la altura de las circunstancias, aumentando sus niveles de transparencia y su compromiso junto a la comunidad en la que opera.

En ese marco, Shell realizó en estos años múltiples actividades junto a diversas organizaciones sociales de todo el país, y especialmente del Partido de Avellaneda, en la provincia de Buenos Aires, donde se encuentra su Refinería.

¿Qué acciones realizó la empresa en los últimos años para promover un desarrollo más sostenible en la Argentina?

Además de las mejoras propias de sus sistemas de producción y distribución, el abanico de iniciativas sociales promovidas por Shell en Argentina es muy diverso, abarca desde actividades culturales, educativas, deportivas, de preservación del medio ambiente y otros programas de ayuda social. Algunos ejemplos de estas actividades son:

1 **Desafío Joven** es un programa de nivel nacional que busca fomentar en los jóvenes el espíritu emprendedor; se lleva adelante desde el año 2001 en colaboración con la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresas (ACDE). Solo hasta el último año el programa capacitó en temas y metodologías de diseño y gestión empresarial aproximadamente a 1000 jóvenes (entre 18 y 25 años) de diversa condición social, 529 emprendedores lograron formular su 'plan de negocios', de los cuales el 20% están hoy en ejecución (www.desafiojoven.com.ar).

2 **Bienales Juveniles de Música Clásica**, realizadas desde 1990 junto con la Asociación Festivales Musicales de Buenos Aires, busca fomentar el surgimiento y desarrollo de talentos artísticos de todo el país en las categorías de canto, música de cámara y piano. Los ganadores de la última Bienal se encuentran cursando estudios o

¹ Cada año, Shell realiza en el municipio de Avellaneda una Encuesta Anual de Opinión con el objetivo de relevar la visión de la ciudadanía sobre diversos aspectos del desarrollo de la localidad. La encuesta resulta un insumo de importancia para orientar las acciones de apoyo a la comunidad desarrollados por la compañía año a año.

dando conciertos en importantes ciudades de Alemania, España y Francia. Como parte del premio se realiza cada año una gira por diferentes ciudades del país promocionando el talento de los jóvenes y generando alianzas con distintas ONG's, empresas y gobiernos locales en la realización de conciertos solidarios.

3 Semillas de la vida, es un proyecto desarrollado en la provincia de Tucumán con el aporte de Shell Foundation. Se orienta a capacitar a 20 comunidades de escasos recursos (7000 familias) en el diseño y gestión de huertas orgánicas; es realizado junto a la Asociación de Técnicos en Programas y Proyectos Sociales, una ONG tucumana de larga trayectoria en proyectos de desarrollo social. Gracias al desarrollo e impulso de esta iniciativa Shell CAPSA ha recibido el Premio Ciudadanía Empresaria 2004 en la categoría Promoción Social.

4 Actividades en Refinería Buenos Aires:

Cada año se realizan importantes aportes a entidades educativas y sanitarias ya que para Shell la apuesta a las nuevas generaciones y el cuidado de la salud son pilares claves en el Desarrollo Comunitario.

Por otro lado, Shell apoya desde hace 11 años en forma consecutiva al Club Sportivo Dock Sud a través de becas para 500 niños y niñas de escuelas de la zona de Avellaneda. Las becas permiten ofrecerles diferentes actividades a fin de canalizar el tiempo que pasan fuera de la escuela y muchas veces en situación de calle con acciones recreativas y constructivas a nivel personal y grupal (prácticas de fútbol, volley y handball así como también jornadas instructivas y educativas sobre hábitos de vida sana, higiene y prevención de enfermedades contagiosas).

Visitas a Refinería: Desde hace 8 años Refinería Buenos Aires tiene una política de puertas abiertas que permitió que aproximadamente 17.000 personas visitaran nuestras instalaciones e interactuaran con nuestro personal de planta en cada recorrida.

¿Qué se propone Shell para mejorar su acción social en los próximos años en Avellaneda?

Con el objetivo de hacer aún más efectiva su labor junto a la comunidad, la empresa realizó hacia fines del 2002 un proceso de revisión y rediseño de los objetivos y metodologías aplicadas en su trabajo de apoyo a iniciativas sociales. Los principales resultados de esta tarea indicaron que esta mayor efectividad podrá lograrse si se mejoran algunos aspectos críticos, especialmente:

- *Focalización de la tarea en áreas específicas de acción.*
- *Ordenamiento y sistematización de las actividades apoyadas.*

- *Inclusión de estrategias de capacitación a las organizaciones, para hacer más sostenible el apoyo brindado.*

Para mejorar estas áreas de trabajo, Shell impulsa desde inicios del 2003 una serie de acciones, entre ellas, el lanzamiento del Programa CREANDO VÍNCULOS², ejecutado a través de un Concurso Anual de Proyectos Sociales y de un Programa de Formación Técnica de organizaciones sociales en formulación, gestión y evaluación de proyectos ambos desarrollados en el Partido de Avellaneda.

¿Por qué y para qué un "Concurso de Proyectos Sociales"?

Shell pretende que todas sus acciones tengan un alto nivel de transparencia y efectividad, esto se promueve en sus acciones comerciales y se aplica también en sus actividades sociales. El Concurso de Proyectos persigue, precisamente, estos dos objetivos.

A partir de su puesta en marcha, las organizaciones sociales del Partido de Avellaneda, conocen los criterios y mecanismos con los cuales la empresa selecciona las propuestas que apoya año a año, apuntando a la 'focalización de las acciones', evitando arbitrariedades y generando un mayor clima de confianza interinstitucional (ver Bases del Concurso de Proyectos en insert adjunto).

Se presentaron a los Concursos realizados durante 2004 y 2005, 41 proyectos, de los que se seleccionaron y ejecutaron 20.

¿Por qué y para qué un "Programa de Formación Técnica" para las organizaciones?

Es reconocido en la actualidad que los procesos de desarrollo económico y social exitosos se sostienen, en buena medida, en acciones de capacitación y sistemas de educación e información sólidos. Los programas sociales cada vez más consideran esta premisa. A partir de ella, Shell ha decidido realizar una colaboración complementaria al apoyo económico que habitualmente ha venido realizando a diversas organizaciones sociales en los últimos años, aportando a la formación de los miembros de tales organizaciones, en diseño, implementación y evaluación de proyectos.

La formación permite a las organizaciones conocer más sobre las técnicas utilizadas para el diseño de proyectos y su evaluación. Adquieren también conocimientos e información sobre posibles fuentes de financiamiento para canalizar las propuestas realizadas. Incrementan así su autonomía y generan mayores vínculos interinstitucionales y posibilidades de potenciar su labor a partir del trabajo en red.

Esta formación se realiza con la lógica del 'aprender haciendo', es decir, el proceso de enseñanza - aprendizaje se materializa mientras se desarrollan las iniciativas que Shell apoya año a año, seleccionadas a partir del Concurso de Proyectos.

²Es bueno mencionar que el nombre del Programa surge durante el proceso desarrollado, como resultado del mismo; el trabajo realizado constituyó una verdadera posibilidad de 'crear vínculos', un aprendizaje y una oportunidad para mejorar la calidad de vida de las personas que formaron parte de las iniciativas desarrolladas, técnicos, docentes, destinatarios y participantes en general.



S

Se presentan a continuación una síntesis de las acciones desarrolladas durante el 2003 y 2004 en el Partido de Avellaneda en el marco del Programa CREANDO VÍNCULOS promovido por la compañía:

4.1. Objetivos y proyectos sociales realizados

El Programa CREANDO VÍNCULOS tiene como objetivo principal contribuir a **mejorar la calidad de vida de niñas, niños y adolescentes que viven en situación de pobreza y exclusión en el Partido de Avellaneda**. La búsqueda de este objetivo se lleva adelante, por un lado, generando diversas posibilidades a las organizaciones de la zona para la realización de proyectos orientados hacia aquella dirección deseada y, por otro, fortaleciendo las capacidades institucionales locales y la interacción entre grupos y organizaciones.

Si bien los proyectos estuvieron abiertos a la participación de todas las organizaciones de Avellaneda, se privilegió el trabajo en la zona más crítica del Partido: la comunmente denominada **Villa Inflamable**.

Específicamente, la labor se concentró en tres objetivos específicos:

- Promover el cuidado del medio ambiente de Avellaneda.
- Formar, sensibilizar e informar sobre mejores herramientas de gestión en emprendimientos productivos o de servicios.
- Mejorar las condiciones de enseñanza-aprendizaje de las escuelas de la zona.

Durante los dos períodos de implementación del sistema de Concursos que estructura la operación del Programa, se apoyaron 20 proyectos, ejecutados individual o asociadamente, por **22 instituciones de Avellaneda** (14 escuelas, 1 hospital y 7 organizaciones de la sociedad civil -OSC-).

Los proyectos beneficiaron directamente a **4.042 personas, en su gran mayoría, niñas, niños y adolescentes de entre 5 y 17 años provenientes de hogares de bajos recursos del municipio**. Contando a familiares y otras personas involucradas, se beneficiaron indirectamente del trabajo alrededor de **16.000 habitantes de Avellaneda**.

La inversión total realizada en los proyectos fue de aproximadamente **\$265.000, de los cuales Shell aportó el 30%, \$86.982**.

Los recursos económicos no siempre son lo más importante en un programa social, el recurso humano imposible de cuantificar es el que marcó la diferencia y valor agregado en esta labor (tanto por parte de Shell como de las organizaciones participantes del concurso).

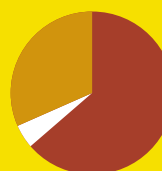
Los proyectos abordaron tres temáticas principales: **educación sobre cuidado del medio ambiente (30%), formación laboral (30%), mejora de procesos de enseñanza-aprendizaje, especialmente en lectoescritura (30%), y otros (10%)**.

En los siguientes cuadros y gráficos se presenta una síntesis cuantitativa de la acción realizada:

CONCURSOS SHELL 2003 y 2004 20 Proyectos

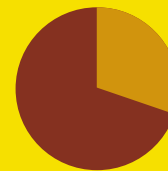
AÑO	2003-04
INSTITUCIONES INTERVINIENTES	23 15 ESCUELAS, 1 HOSPITAL, 7 OSC.
DESTINATARIOS DIRECTOS	4.042
DESTINATARIOS INDIRECTOS	16.288
INVERSIÓN TOTAL	264.849
INVERSIÓN SHELL	86.982

DISTRIBUCIÓN INSTITUCIONAL



■ ESCUELA
■ HOSPITAL
■ OSC

PORCENTAJE DE APORTES



■ SHELL
■ A. LOCAL



Durante los dos años de trabajo se realizaron **5 talleres de formación técnica**, en formulación, gestión, monitoreo, evaluación y sistematización de proyectos sociales. Los talleres se realizaron en su gran mayoría en las instalaciones de la Refinería de Shell en el Polo Industrial de Dock Sud.

Asistieron a los 5 talleres **62 personas**. El promedio de asistencias fue de 20 personas por taller.

Los personas que asistieron a los eventos fueron, en general, personal directivo y técnico de las organizaciones intervinientes, la mayoría, coordinadoras y coordinadores de los proyectos.

Para desarrollar la tarea de formación, se elaboraron, editaron y distribuyeron dos Guías pedagógicas, una sobre **Formulación de Proyectos Sociales** y otra de **Monitoreo y Evaluación de Proyectos Sociales**. Las Guías están a disposición en la página web de Shell:



www.shell.com.ar

(Sección Shell y la Comunidad | Concurso de Proyectos)

Se presentan a continuación, una serie de cuadros estadísticos generales que brindan información sobre los proyectos apoyados. Se incluye también una síntesis de cada uno de los proyectos realizados e imágenes que los ilustran.

PLANILLA DE SISTEMATIZACIÓN GENERAL CONCURSOS SHELL 2003 y 2004

2003

AÑO	Nº	INSTITUCIONES INTERVINIENTES	PROYECTO	DESTINATARIOS DIRECTOS
PERÍODO 2003	01	E.E.T. Nº 4 de AVELLANEDA "DR. ERNESTO LONGOBARDI" EGB Nº 42 y EGB Nº 25	SOLUCIONES QUÍMICAS PARA UNA MEJOR CALIDAD DE VIDA	600
	02	ESCUELA Nº 506 CFL Nº 1	COCINA SANA	16
	03	EGB 47 "MARTÍN MIGUEL DE GÜEMES"	LA ESCUELA Y LA TECNOLOGÍA	80
	04	APANAU	CRECEMOS Y SALIMOS	26
	05	EGB 67	ABRIENDO CAMINOS	271
	06	ECO-DOCKE	"FOREST" CUIDAR EL MEDIOAMBIENTE	sin datos*
	07	JUNTA VECINAL COMEDOR Y COPA DE LECHE "LOS AMIGOS DE EZEQUIEL"	MICROEMPRESARIADO DE PANADERÍA / COMEDOR COMUNITARIO	180
	08	EGB Nº 9	DINAMOTECA	440
	09	ESCUELA JUANA MANSO FUNDACIÓN LEER	LIBRO ABIERTO	600

TOTALES
2003

13 INSTITUCIONES INVOLUCRADAS
(9 escuelas y 4 OSC)

DESTINATARIOS
DIRECTOS

2.213

*Hemos intentado relevar la información del mismo pero nos ha sido imposible ante la ausencia de datos de los responsables del proyecto. Mudaron la sede de la institución y se fragmentó la dirigencia de la misma.



PLANILLA DE SISTEMATIZACIÓN GENERAL CONCURSOS SHELL 2003 y 2004

2004

AÑO	Nº	INSTITUCIONES INTERVINIENTES	PROYECTO	DESTINATARIOS DIRECTOS
	10	CFLN Nº 1, EGB 506, EGB 11	DELICIAS ARTESANALES	24
	11	E.E.T. Nº 4 de AVELLANEDA "DR. ERNESTO LONGOBARDI" EGB Nº 42 y EGB Nº 25	¿Y AHORA QUÉ HACEMOS...?	600
	12	ESC. JUANA MANSO ESC. DEL RELATO	MENSAJEROS (del tiempo del mito y de la magia)	294
	13	EGB 9 ESC. DEL RELATO EGB ESPECIAL Nº 505	MENSAJEROS (del tiempo del mito y de la magia)	312
PERÍODO 2004	14	EGB Nº 505 COLEGIO SAN MARTÍN / EET Nº8	COMPARTIR: UNA EXPERIENCIA PARA CRECER EN SOCIEDAD	17
	15	ESCUELA ESPECIAL 504 "POLICÍA FEDERAL ARGENTINA" HOSPITAL DR. E. WILDE	JUGUEMOS EN EL BOSQUE	60
	16	EGB 67 "GUARDA COSTA RÍO IGUAZÚ" FUNDACIÓN LEER	LIBRO ABIERTO	291
	17	EGB 67 ASOC. POR LOS CHICOS	JUGUEMOS A ALIMENTARNOS BIEN	320
	18	EGB 11 "JULIO A. ROCA" CFL Nº 1 ESCUELA ESPECIAL 506	CUIDAMOS NUESTRA TIERRA Y NOS ALIMENTAMOS	12
	19	CFL Nº 2 y EET Nº 3	PANIFICACIÓN Y SOJADÍN	16
	20	SOCIEDAD DE FOMENTO "UNIÓN DE DOMÍNICO" BIBLIOTECA NICOLÁS AVELLANEDA	A CUIDAR NUESTRA SALUD Y EL MEDIO AMBIENTE	1200

TOTALES
2004

19 INSTITUCIONES INVOLUCRADAS
(14 escuelas, 1 hosp. y 4 OSC)

DESTINATARIOS
DIRECTOS

3.146



01

PROYECTO

SOLUCIONES QUÍMICAS PARA UNA MEJOR CALIDAD DE VIDA

2003

INSTITUCIÓN

E.E.T. N° 4 de AVELLANEDA "Dr. Ernesto LONGOBARDI" (Mary, Silvia y Rosana)
 Lamaré 645 | Avellaneda | 4204-0016

- **POBLACIÓN BENEFICIARIA** DIRECTA 600 alumnas y alumnos del tercer ciclo de EGB N° 42 y EGB N° 25. Centro de asistencia de día Sagrada Familia de Nazaret. Hogares de Ancianos.
- **INVERSIÓN TOTAL REALIZADA** \$5.288
- **INVERSIÓN SHELL** \$5.000
 Invernadero, materiales para refacción del taller; elementos diversos para el taller de química, equipo de computación.

■ **OBJETIVOS**

Brindar herramientas para que el adolescente mejore su calidad de vida, y considere la posibilidad de generar su propia empresa familiar como una manera de posicionarse mejor en el futuro, haciendo frente al escepticismo derivado de la crisis socioeconómica actual. Generar conciencia de trabajo y producción para posibilitar el desarrollo de pequeñas empresas, implementando una Huerta Orgánica Sustentable y la Fabricación de Productos de limpieza. Realización de una huerta orgánica y lumbricario, y capacitación a los alumnos sobre el tema. Mejora de la infraestructura y equipamiento de cocina y laboratorio, donde se producen artículos de limpieza que se comercializan en Avellaneda.

■ **ACTIVIDADES**

Realización de Talleres de Cocina e Higiene Alimentaria. Capacitación en elaboración de productos de limpieza. Venta de los productos elaborados.

■ **LOGROS**

Se logra sostenibilidad en el proyecto de fabricación de artículos de limpieza (la escuela vende, por ejemplo, 1000 litros de lavandina producida por los alumnos al Municipio mensualmente). Se mejora la comprensión de cuestiones vinculadas a la buena alimentación y al manejo 'sano' de alimentos por los alumnos. Mayor promoción y comprensión de química en las alumnas y alumnos. Se vincula la química con la nutrición, mejorando también, de esta manera, los hábitos alimenticios de los alumnos. Mejoran las opciones laborales de los estudiantes. Mejoran los vínculos entre la escuela y los padres de alumnas y alumnos (buena participación de las actividades del proyecto).

■ **OBSTÁCULOS**

La huerta ha sufrido problemas con hormigas que han entorpecido el trabajo. Hubo dificultad en la conexión a internet.



02

PROYECTO
COCINA SANA

2003

INSTITUCIÓN

ESCUELA Nº 506 (Gladys)

Av. De Benedetti 2551 | Dock Sud, Avellaneda | 4203-9932

CFL Nº 1 (Ale)

Levenson 965 1º piso | Piñeyro, Avellaneda | 4228-1691



■ **POBLACIÓN BENEFICIARIA** 16 jóvenes de ambos sexos cuyas edades oscilan entre los 13 y 20 años, con discapacidades mentales en grado leve.

■ **INVERSIÓN TOTAL REALIZADA** \$4.400

■ **INVERSIÓN SHELL** \$2.300

Compra de una heladera, extractor de aire, torneta, procesadora, balanza, picos, mangas, tarteras, batidora, mueble bajomesada y alacena.

■ **OBJETIVOS**

Posibilitar una real inserción laboral a través de emprendimientos productivos.

Brindar una adecuada capacitación laboral que permita a los jóvenes con necesidades educativas especiales adquirir los saberes y competencias básicas en la elaboración de productos alimenticios.

■ **ACTIVIDADES**

Las primeras actividades desarrolladas sirvieron para realizar todas las instalaciones (mejoramiento de infraestructura de cocina/taller).

- Bizcochuelos y tortas decoradas con distintos métodos y materiales;
- Modelado, armado de estructuras, flores y otros elementos decorativos;
- Comidas tradicionales;
- Facturas en general: De manteca, grasa, vienas y hojaldradas;
- Tartas dulces y saladas;
- Piononos dulces y salados;
- Prepizzas de gluten, trigo y salvado;
- Masa secas

■ **LOGROS**

Los jóvenes incrementan sus capacidades para ingresar al mercado de trabajo (aprendizaje de actividades vinculadas a la cocina sana).

Se generó un gran entusiasmo entre los alumnos por la realización del proyecto.

Se logró una buena articulación entre las instituciones educativas participantes.

■ **OBSTÁCULOS**

El proyecto se inició con algo de retraso por problemas administrativos internos.

Se manifiesta un leve grado de ausentismo cuando no funciona la unidad móvil de la institución puesto que los alumnos no disponen de los medios para acercarse por sí mismos a la escuela.



03

PROYECTO

LA ESCUELA Y LA TECNOLOGÍA

2003

INSTITUCIÓN

EGB 47, "MARTÍN MIGUEL DE GÜEMES" (Godoy, Mista, Norma, María Beatriz)
Paraje Las Quintas s/número | Villa Domínico, Avellaneda | 4227-9779

- **POBLACIÓN BENEFICIARIA** 80 niñas y niños de los tres niveles de la EGB.
- **INVERSIÓN TOTAL REALIZADA** \$7.000
- **INVERSIÓN SHELL** \$5.000
Arreglo de computadoras, compra de video, radiograbador, compra de materiales para arreglo de aulas y cocina.



■ **OBJETIVOS**

Mejorar la calidad educativa a través de tecnificación de sistemas pedagógicos (computación, video) y mejora de la infraestructura edilicia.

■ **ACTIVIDADES**

Arreglos de equipos de computación (3).
Ampliación de aulas y arreglos varios en la estructura del edificio.
Instalación de video para el dictado de varias materias.

■ **LOGROS**

Mejora la atención y aprendizaje de los chicos.
Se logra una mayor concentración en cada nivel educativo (a partir de la división de aulas).
Los equipos son utilizados con mucho provecho en varias materias.
El proyecto contribuyó también a que la escuela pueda gestionar con mayores posibilidades, apoyos diversos del Consejo Escolar.

■ **OBSTÁCULOS**

El aumento de costos de materiales no permitió terminar los arreglos de infraestructura previstos (terminación de la cocina)
La rendición de cuentas del proyecto se atrasó por cambios de conducción en la cooperadora del colegio.



PROYECTO
CRECEMOS Y SALIMOS

2003

INSTITUCIÓN
APANAU (Diego y Marta)
Estrada 2451 | Sarandí 2451 | 4265-2272

- **POBLACIÓN BENEFICIARIA** 26 niñas y niños.
- **INVERSIÓN TOTAL REALIZADA** \$14.098,70
- **INVERSIÓN SHELL** \$4.852,70
Materiales y elementos para el equipamiento del gimnasio.

■ **OBJETIVOS**
Fortalecer las interacciones de rehabilitación física en el tratamiento general.
Crear un área especializada "Gimnasio de Talleres Motrices".

■ **ACTIVIDADES**
Corrección Postural; Psicomotricidad; Habilidades Específicas; Actividades Deportivas Especiales.

■ **LOGROS**
Mayor integración y motivación en el trabajo de los especialistas físicos.
Utilización sistemática y mejora física de los pacientes.
Motivación de los pacientes para con la tarea.
Mejora el tratamiento personalizado de los chicos.

■ **OBSTÁCULOS**
Limitación en el uso del Gimnasio por tareas de remodelación edilicia general (retraso).
Redefinición de acciones a partir de cambio de dirección en APANAU.





PROYECTO

ABRIENDO CAMINOS

2003

INSTITUCIÓN

EGB 67 "Guardacosta Río Iguazú" (Moni, Celia y Gustavo)
 Canalejas 2053 | Dock Sud | 4222-9473

- **POBLACIÓN BENEFICIARIA** 271 alumnos, 29 docentes y no docentes.
- **INVERSIÓN TOTAL REALIZADA** \$8.500
- **INVERSIÓN SHELL** \$2.500
Materiales de construcción; trabajos de herrería.

■ **OBJETIVOS**

Propiciar la participación activa de las familias, compartiendo el compromiso de formar y acompañar en la educación del niño y adolescente en riesgo. Aprovechar los recursos potenciales de la zona en beneficio de la comunidad laboral. Promover la adquisición de competencias que apunten al mundo del trabajo y la inserción social de los jóvenes de la zona.

■ **ACTIVIDADES**

Construcción de plaza lindera / aporte reja.
 Pintura del patio de la escuela.
 Arreglo de aulas e infraestructura en general.

■ **LOGROS**

Se mejoró la infraestructura escolar.
 Se habilitó la nueva plaza del barrio y se brindó mayor seguridad al colegio.

■ **OBSTÁCULOS**

Retraso en el cumplimiento de compromisos institucionales con algunos actores del Proyecto impidieron la construcción de la plaza en tiempo y forma.

El cambio de coordinadora del proyecto y algunas dificultades administrativas obstruyeron la marcha del proyecto, que se ejecutó a medias y se alteraron sus objetivos iniciales.



06

PROYECTO
CUIDAR EL MEDIO AMBIENTE

2003

INSTITUCIÓN
ECO-DOCKE
(José y Roberto)

- **POBLACIÓN BENEFICIARIA** Sin datos.
Participantes de talleres de capacitación.
- **INVERSIÓN TOTAL REALIZADA** \$7.190
- **INVERSIÓN SHELL** \$5.000
Materiales para los talleres, capacitadores, árboles, transporte.

■ **OBJETIVOS**

Forestar zonas ambientalmente deprimidas de Dock Sud en tres años.
Generar una mayor conciencia en la población sobre el cuidado ambiental.

■ **ACTIVIDADES**

Desmalezamiento y plantación de árboles (1.112) a los lados de la autopista y del Arroyo Sarandí y la Plazoleta Disneylandia, junto a 'La Saladita'.
Realización de 'encuesta ambiental' a los vecinos de Dock Sud.
Realización de talleres de concientización ambiental.

■ **LOGROS**

Se plantaron algunos árboles en los sitios establecidos.
Se logró difundir la problemática ambiental en parte de la población destinataria del proyecto a través de talleres realizados durante el desarrollo del proyecto.

■ **OBSTÁCULOS**

Existieron retrasos administrativos y dificultades para conseguir las especies a plantar.
Se produjo una fractura interna en ECO-DOCKE; el coordinador y responsable del proyecto se alejó de la institución y el mismo terminó abruptamente.



07

PROYECTO

MICROEMPRESARIADO DE PANADERÍA / COMEDOR COMUNITARIO

2003

INSTITUCIÓN

JUNTA VECINAL COMEDOR Y COPA DE LECHE "Los Amigos de Ezequiel" (Myriam, Carmen, Alicia)
La Roque 1810 | Dock Sud | 4222-8294

- **POBLACIÓN BENEFICIARIA** 180 chicos de Villa Inflamable.
- **INVERSIÓN TOTAL REALIZADA** \$7.000
- **INVERSIÓN SHELL** \$5.000
Horno, alimentos.

■ **OBJETIVOS**

Optimizar las condiciones de vida de la población de Villa Inflamable, a partir de la mejora en la nutrición de la comunidad más joven. Generar un microempresariado de panadería para sostener el comedor comunitario que funciona en la Junta Vecinal Ezequiel.

■ **ACTIVIDADES**

Comedor comunitario los sábados al mediodía.
Fabricación de pan, tortas y budines para vender y coleccionar ingresos que permitan comprar la comida del comedor.

■ **LOGROS**

El microempresariado permite sostener el comedor, que sólo recibe algunos alimentos de la Municipalidad (arroz, polenta, lentejas).

■ **OBSTÁCULOS**

No se consiguió el terreno para instalar el comedor y el horno comprado con parte del dinero del proyecto (está construido, pero aún sin instalar ni usar).





PROYECTO
DINAMOTECA

2003

INSTITUCIÓN
EGB N° 9 (Mónica y Marisol)
Irala y Combatientes de Malvinas | Dock Sud | 4201-1115

- **POBLACIÓN BENEFICIARIA** 440 alumnas y alumnos del colegio.
- **INVERSIÓN TOTAL REALIZADA** \$12.100
- **INVERSIÓN SHELL** \$5.000
Compra de juegos, CDs didácticos, películas, computadora, mejora biblioteca.

■ **OBJETIVOS**
Generar estrategias que permitan compensar las desigualdades de alumnos con alto riesgo social, mejorando desde las posibilidades educativas la inserción social y laboral, con herramientas intelectuales que les permitan enfrentar una sociedad cuyo poder se centra hoy en el acceso y manejo de la información para el conocimiento.

■ **ACTIVIDADES**
Transformar la biblioteca escolar en un Centro de Recursos Multimediales fundamentado en la necesidad de constituirse en un elemento dinamizador del proceso de enseñanza-aprendizaje, al ligar el uso de nuevos recursos de información con el trabajo pedagógico, como un espacio más de aprendizaje y reflexión.

■ **LOGROS**
Se pone en marcha en el 2003 un renovado espacio de trabajo en la escuela, con mayores recursos técnicos al alcance de los alumnos.
Se utilizan CDs y películas para algunas de las clases de las diversas materias.

■ **OBSTÁCULOS**
Por problemas de seguridad, la computadora ha quedado en la sala de la directora, con difícil acceso de alumnos y docentes.
No han podido acceder a internet.
El cambio de autoridades y personal de la escuela ha dificultado la continuidad del proyecto.



09

PROYECTO
LIBRO ABIERTO

2003

INSTITUCIÓN
ESCUELA JUANA MANSO (Guadalupe y Marta)
Góngora 1014 | Dock Sud | 4222-3322

FUNDACIÓN LEER (Paula y María)
Cerviño 4407 1º piso | Capital Federal | 4777-1111



- **POBLACIÓN BENEFICIARIA** 600 alumnas y alumnos de los tres ciclos (viven en Dock Sud en su mayoría).
 - **INVERSIÓN TOTAL REALIZADA** \$7.625
 - **INVERSIÓN SHELL** \$5.000
- Biblioteca, estanterías, esquinero y soporte de TV y video, acondicionamiento de la sala, talleres con docentes.

■ **OBJETIVOS**
Generar un vínculo mayor entre los niños, las familias y los libros, base del proceso educativo y promover un ambiente favorable para la alfabetización a nivel local.

■ **ACTIVIDADES**
Capacitar a los docentes para que adquieran estrategias novedosas que fortalezcan el vínculo entre niños, padres y libros. Construir un 'rincón de lectura' que favorezca la relación con los libros.
Los alumnos realizan el reglamento de la biblioteca; los más grandes realizan el registro en entradas y salidas.

■ **LOGROS**
Se fortalece el vínculo y familiaridad entre los alumnas, alumnos y padres con los libros.
El espacio ha generado actividades extra, como funciones de títeres y otras.
Se genera un espacio de contención para los chicos.

■ **OBSTÁCULOS**
No se presentaron obstáculos a lo largo de la ejecución del proyecto.



**PROYECTO
DELICIAS ARTESANALES**

2004

INSTITUCIÓN

CFL N°1 "Dr. Carlos Fiorito" (Gladys y Ale) Lebenson 965 | Piñeyro | 4228-1691
EGB 506, Av. Debenedetti 2551 | Dock Sud | 4203-9932
EGB 11, Chacabuco 771 | Villa Tranquila, Avellaneda | 4201-9072



■ **POBLACIÓN BENEFICIARIA** 24 jóvenes de entre los 17 y 24 años, con discapacidades diversas.

■ **INVERSIÓN TOTAL REALIZADA** \$8.000

■ **INVERSIÓN SHELL** \$4.000

Compra de un extractor de aire balanza, batidora, mueble bajomesada, alacena, pintura, azulejos, adhesivo de cerámica, pastina, cemento, arena, elementos para conexiones eléctricas, dos piletas, termotanque, utensilios de cocina, una ventana, mesas de trabajo.

■ **OBJETIVOS**

Facilitar, mediante la adecuada capacitación laboral, el tránsito de los Trayectos Técnicos Profesionales (TPP) a través de emprendimientos productivos a una real inserción al mundo del trabajo de los jóvenes con necesidades educativas especiales.

Desarrollar y adquirir saberes básicos en la elaboración de productos alimenticios:

Panadería y Confitería: sándwichs de miga, bocaditos, canapés, bizcochuelos, tortas decoradas, facturas en general, masas secas y finas, tartas dulces y saladas, golosinas y bombonería, modelado, armado de estructuras decorativas.

Fábrica de pastas: fideos, canelones, pastas rellenas como raviolos, torteletis, capeletis, y variedad de salsas y afines.

■ **ACTIVIDADES**

Primera etapa: Reacondicionamiento del espacio físico, colocación de mampostería y ventana; instalaciones sanitarias y eléctricas.

Segunda etapa: Restauración de paredes, revoques e instalación de artefactos eléctricos y a gas, pintura, armado de mesas de trabajo a cargo del taller de Herrería y Soldaduras.

Tercera etapa: Puesta en marcha de capacitación laboral a alumnos con necesidades Educativas Especiales.

■ **LOGROS**

Buena coordinación dentro del equipo para llevar a cabo los objetivos propuestos.

Alto nivel de participación de toda la institución en las actividades para poder realizar las instalaciones.

Colaboraron los talleres de electricidad, albañilería, herrería en el proyecto.

■ **OBSTÁCULOS**

El receso escolar retrasó el curso normal de las obras.



PROYECTO Y AHORA QUÉ HACEMOS...?

2004

INSTITUCIÓN
E.E.T. N° 4 de AVELLANEDA "Dr. Ernesto LONGOBARDI"
(Mary, Silvia, Rosana)
Lambaré 645 | Avellaneda | 4204-0016

- **POBLACIÓN BENEFICIARIA** 600 alumnas y alumnos.
Alumnos de EGB N° 42 y EGB N° 25.
Centro de asistencia de día Sagrada Familia de Nazaret.
- **INVERSIÓN TOTAL REALIZADA** \$5.480
- **INVERSIÓN SHELL** \$5.000
Materiales y equipos en general.



■ OBJETIVOS

Concientizar a la población sobre las distintas causas y consecuencias de la contaminación producida en Avellaneda.
Articular las distintas áreas de estudio.
Convertir a la Escuela en un organismo de consulta en cuestiones ambientales dentro de la trama social de la comunidad.

■ ACTIVIDADES

Reuniones entre docentes de distintas áreas a efectos de articular contenidos y plantear las situaciones problemáticas a presentar al alumno.
Relevamiento de redes cloacales.
Realizar análisis microbiológicos de aguas y efluentes.
Realizar análisis biológico, químico y físico del suelo.
Elaboración de informes técnicos.

■ LOGROS

Mejoran los vínculos entre la escuela y los padres de alumnas y alumnos.
Los alumnos comienzan a tomar conciencia de los perjuicios de la contaminación.
Se realizan análisis de aguas de viviendas familiares y de algunas industrias.

■ OBSTÁCULOS

El proyecto se vio atrasado por diversos motivos, especialmente, el procesamiento de las encuestas ambientales realizadas en la comunidad de Avellaneda. Su finalización está prevista para el 2005.



PROYECTO

MENSAJEROS (DEL TIEMPO DEL MITO Y DE LA MAGIA)

2004

INSTITUCIÓN

ESCUELA JUANA MANSO (Guadalupe y Marta)

Góngora 1014 | Dock Sud | 4222-3322

ESCUELA DEL RELATO (Liliana y Carlos)

Sarmiento 567 3º piso | Capital Federal | 4326-3355

- **POBLACIÓN BENEFICIARIA** 294 Alumnos de 2º y 3º ciclo de EGB.
- **INVERSIÓN TOTAL REALIZADA** \$18.700
- **INVERSIÓN SHELL** \$5.000
Viaje y viáticos de narradores
(realizan la tarea de manera voluntaria).
Coordinación de los talleres.

■ **OBJETIVOS**

Reducir las dificultades en los procesos de lecto-escritura; incentivar el amor y el interés por los cuentos, los libros, la lectura y la escritura.

Estimular el proceso de alfabetización emocional.

Generar un espacio recreativo y afectivo donde los alumnos, a través de los cuentos, pudiesen transitar otras historias, otros mundos y la vida de personajes quizás lejanos a ellos.

■ **ACTIVIDADES**

Entrevistas con autoridades y maestros.

Talleres de narración quincenales con todos los grados de ambos turnos del 2º ciclo.

Se evaluó el material de la biblioteca de la escuela (equipada por la Fundación Leer con el apoyo de Shell durante el 2003).

■ **LOGROS**

Se despertó un gran entusiasmo de parte de los alumnos.

Mejóro sensiblemente el vocabulario de los chicos.

Mejóro su actitud hacia 'la escucha'.

Los alumnos pertenecientes a los grados que han participado del proyecto, aumentaron su interés en procurarse material de lectura, demuestran menor grado de dificultad para narrar, generan proyectos en relación a actividades de lectura.

■ **OBSTÁCULOS**

Las personas que han participado del proyecto no han reconocido obstáculos.



PROYECTO

MENSAJEROS (DEL TIEMPO DEL MITO Y DE LA MAGIA)

2004

INSTITUCIÓN

EGB 9 (Mónica)

Irala y Combatientes de Malvinas (Estevez 1000) | Dock Sud | 4201-1115

ESCUELA DEL RELATO (Liliana y Carlos)

Sarmiento 567 3º piso | Capital Federal | 4326-3355

- POBLACIÓN BENEFICIARIA 312 alumnos del 1º y 3er ciclo de EGB
 - INVERSIÓN TOTAL REALIZADA \$18.700
 - INVERSIÓN SHELL \$5.000
- Viaje y viáticos de narradores
(realizan la tarea de manera voluntaria).
Coordinación de los talleres.



■ OBJETIVOS

Reducir las dificultades en los procesos de lecto-escritura; incentivar el amor y el interés por los cuentos, los libros, la lectura y la escritura. Estimular el proceso de alfabetización emocional.

Generar un espacio recreativo y afectivo donde los alumnos, a través de los cuentos, pudiesen transitar otras historias, otros mundos y la vida de personajes quizás lejanos a ellos.

■ ACTIVIDADES

Entrevistas con autoridades y maestros.

Relevamiento de material bibliográfico disponible en biblioteca para armar el repertorio de cuentos a relatar (con participación de maestras y alumnos).

Talleres de narración quincenales con todos los grados de ambos turnos del 1er. y 3er. ciclo.

■ LOGROS

Mejoró el vocabulario de los chicos, que escriben cuentos propios a partir de los talleres.

Mejoró su actitud hacia 'la escucha', especialmente de los alumnos del 1er. ciclo.

Los alumnos narraron cuentos a sus familiares en sus casas.

Aumentó el pedido de libros en la biblioteca del colegio.

Mejoró la conducta de los alumnos.

Los maestros utilizaron el trabajo de los talleres en sus clases.

■ OBSTÁCULOS

El proyecto se vio parcialmente afectado por cambios sucesivos en la conducción del colegio, que se resolvieron mediando la tarea.



PROYECTO

COMPARTIR: UNA EXPERIENCIA PARA CRECER EN SOCIEDAD

2004

INSTITUCIÓN

EGB ESPECIAL N° 505, Italia 371 | Avellaneda | 4201-7150
 COLEGIO SAN MARTÍN /
 ESCUELA DE EDUCACIÓN TÉCNICA N°8 ANGEL GALLARDO
 (Noelia, Araceli, Alicia, Rosa y Mónica), Lavalle 43 | Avellaneda | 4201-5662

- POBLACIÓN BENEFICIARIA 17 alumnos de la Escuela 505.
350 Niños atendidos en el Centro Comunitario Dock Sud de Betty Barrientos y niños que atiende la Obra Cardenal Ferrari (Villa Tranquila).
- INVERSIÓN TOTAL REALIZADA \$7.428
- INVERSIÓN SHELL \$1.900
Compra de materiales, herramientas y transporte de alumnos



■ OBJETIVOS

Desplazar a los alumnos de la EGBE 505 del rol de 'beneficiarios' para que se transformen en colaboradores de la comunidad ejerciendo acciones solidarias. Para ello realizaron objetos con materiales descartables en colaboración de la EET 8 y del Colegio San Martín.

■ ACTIVIDADES

Se realizaron reuniones de articulación entre las organizaciones participantes.
 Los chicos de la Especial 505 construyeron juegos didácticos y adornos para las escuelas participantes (también a comedores y jardines de la zona).
 Se realizaron intercambios recreativos entre los chicos de las instituciones asociadas.

■ LOGROS

Los chicos aprendieron el uso de nuevas herramientas. Cambiaron de rol y se convirtieron de 'receptores pasivos' de la ayuda a 'productores de bienes y acciones' para colaborar con otros chicos de la comunidad (sentirse parte..., solidarizarse con los otros...).

El proyecto consiguió un alto compromiso y motivación de parte de las docentes de la escuela.

■ OBSTÁCULOS

La asistencia de los chicos a los talleres fue fluctuante debido a su dificultad para trasladarse.
 El espacio que cuenta la escuela para la realización de sus actividades es sumamente reducido (se espera realizar cambio de edificio en el año 2005).



PROYECTO
JUGUEMOS EN EL BOSQUE

2004

INSTITUCIÓN

EGB ESPECIAL 504 "Policía Federal Argentina" (Gabriela y Mónica)
Luis María Campos 2974 | Sarandí | 4204-1503

HOSPITAL DR. E. WILDE
(Oscar y Mariana)



- **POBLACIÓN BENEFICIARIA** 60 alumnos-pacientes mensuales de Avellaneda y zonas aledañas hospitalizadas en el Hospital Municipal Dr. Eduardo Wilde.
- **INVERSIÓN TOTAL REALIZADA** \$11.000
- **INVERSIÓN SHELL** \$5.000
Materiales y mano de obra para la construcción de la juegoteca. Juegos.

■ **OBJETIVOS**

Brindarle a los niños con capacidades especiales y con alto riesgo de marginación social internados en el hospital un espacio donde puedan desarrollar su imaginación, creatividad y que a través del juego puedan adquirir normas, valores sociales, de convivencia.

■ **ACTIVIDADES**

Visitas a juegotecas en funcionamiento.
Construcción del espacio para la juegoteca.
Compra de equipamiento y juegos.
Búsqueda de recursos adicionales para el armado de la juegoteca.

■ **LOGROS**

Se consiguió la aprobación y compromiso por parte de las autoridades del hospital, para la utilización del espacio para la juegoteca.
Se afianzaron los vínculos entre la escuela y el hospital (firma de convenio de cooperación).

■ **OBSTÁCULOS**

El proyecto se atrasó considerablemente por la demora de algunos actores sociales fundamentales que debían inspeccionar el espacio físico brindado por el hospital.



PROYECTO
LIBRO ABIERTO

2004

INSTITUCIÓN

EGB 67 "Guarda Costa Río Iguazú" (Silvina)

Canalejas 2053 | Dock Sud | 4222-9473 (Biblioteca) / 4229-9400 (Dirección)

FUNDACIÓN LEER (Paula y María)

Cerviño 4407 1º piso | Capital Federal | 4777-1111

■ **POBLACIÓN BENEFICIARIA** 291 alumnos, 29 docentes y no docentes.

■ **INVERSIÓN TOTAL REALIZADA** \$7.625

■ **INVERSIÓN SHELL** \$5.000

Biblioteca, estanterías, esquinero y soporte de TV y video, acondicionamiento de la sala, talleres con docentes.

■ **OBJETIVOS**

Generar un vínculo mayor entre los niños, las familias y los libros, base del proceso educativo y promover un ambiente favorable para la alfabetización a nivel local.

■ **ACTIVIDADES**

Organización de una biblioteca (380 ejemplares seleccionados por los docentes de la escuela en base a un listado proporcionado por Fundación Leer).

Acondicionamiento de una sala de lectura.

■ **LOGROS**

Primeros contactos con libros de parte de los alumnos de la escuela.

Se despierta el entusiasmo por la lectura en los alumnos y también en los padres.

Se promueve el cambio de cultura, de una 'lectura por obligación' a una 'lectura por placer' (la biblioteca no contiene libros de texto o manuales de materias).

■ **OBSTÁCULOS**

Hubo que armar la sala de lectura en la sala de maestros (falta de espacio).

El espacio es pequeño en relación a los alumnos usuarios de la biblioteca.



PROYECTO

JUGUEMOS A ALIMENTARNOS BIEN

2004

INSTITUCIÓN

EGB 67 "Guarda Costa Río Iguazú" (Gustavo)
Canalejas 2053 | Dock Sud

ASOCIACIÓN POR LOS CHICOS (Gabriela)

Moreno 2151 1º A | Buenos Aires | 4375-0464

- **POBLACIÓN BENEFICIARIA** 280 chicos (1º a 9º, 6 a 17 años), 40 padres (en total 320 beneficiarios directos).
- **INVERSIÓN TOTAL REALIZADA** \$8.450
- **INVERSIÓN SHELL** \$5.000
Alimentos, artículos de jardinería, teatro de títeres, juegos, estantería, premios para la muestra, utensilios de bazar, plantas, cosas de librería.

■ **OBJETIVOS**

Crear un espacio para que los niños se expresen y desarrollen su creatividad, estimulando a través del juego el aprendizaje de conceptos básicos de alimentación saludable, para lograr una mejora en la calidad de vida de la población.

■ **ACTIVIDADES**

100 Talleres sobre alimentación saludable con alumnos y padres (+/- 10 por grado).
Fabricación de alimentos.
Muestra de fin de año (29/10) y olimpiadas por grado (6 al 9 del 12).

■ **LOGROS**

Creciente participación de los padres e interés de los alumnos en el tema.

Se modifican hábitos alimenticios de las familias (casi ningún grado había tocado el tema anteriormente).

Aprendizaje sobre temas como: manejo de alimentos y agua, producción de alimentos, cualidades nutricionales de los alimentos, evitar el consumo de alcohol, plantas y medioambiente, fabricación de dulces, cocina argentina, entre otros.

■ **OBSTÁCULOS**

Retraso en los tiempos del proyecto.

Las condiciones sociales y ambientales de contexto, dificultaron la labor .



PROYECTO
CUIDAMOS NUESTRA TIERRA Y NOS ALIMENTAMOS

2004

INSTITUCIÓN

EGB 11 "Julio A. Roca", Chacabuco 771 | Villa Tranquila, Avellaneda | 4201-9072
 con apoyo del CFL N° 1, Levenson 965 1° piso | Piñeyro, Avellaneda | 4228-1691
 y la Escuela 506 (Oscar, Elida, Lydia, Patricia),
 Av. Debenedetti 2551 | Dock Sud | 4203-9932



■ **POBLACIÓN BENEFICIARIA** 12 alumnos de integración del colegio - escuela 506.

■ **INVERSIÓN TOTAL REALIZADA** \$17.615

■ **INVERSIÓN SHELL** \$2.600

Compra de tierra, herramientas para la huerta,
 invernadero, cañería para riego.

■ **OBJETIVOS**

Capacitación en trabajos de agricultura (huerta orgánica), y en preparación y consumo de alimentos y cuidado ambiental.

■ **ACTIVIDADES**

Capacitación en uso de herramientas.

Preparación de terreno para huerta.

Construcción de un 'Biotopo' y una 'abonera' para generar abono orgánico para la huerta.

Plantación de lechuga, acelga, rabanitos, tomates.

■ **LOGROS**

Se estimuló el vínculo de los alumnos con el trabajo agrícola. La tarea sirvió de contención y estímulo grupal en un contexto social difícil.

Se articularon las actividades de la huerta con las del laboratorio de química (fabricación de dulces).

■ **OBSTÁCULOS**

La inseguridad del barrio (Villa Tranquila) dificultó y demoró el ingreso de tierra y materiales para la huerta.

Llevó más tiempo del previsto desmalezar, limpiar y poner en condiciones el terreno.

Los maestros trabajan en condiciones de extrema precariedad.



PROYECTO
PANIFICACIÓN Y SOJADÍN

2004

INSTITUCIÓN

CFL N° 2, Las Flores 901 | Wilde | 4207-7517
y EET N°3, Friulli y Caxaraville | Wilde | 4220-3820
(Liliana)

- **POBLACIÓN BENEFICIARIA** 16 alumnos (turno tarde); 200 personas de comedores a los que se entrega el producto del proyecto; alumnos del CFL N° 2.
- **INVERSIÓN TOTAL REALIZADA** \$45.350 (la empresa Visión aportó el horno)
Maquinaria y utensilios de cocina.
- **INVERSIÓN SHELL** \$5.000
Ampliación taller, instalación horno nuevo, muebles y herramientas de trabajo, materia prima.

**■ OBJETIVOS**

Formar en oficios a alumnos de bajos recursos y generar fuentes de recursos para aumentar la sostenibilidad del CFL N°2.

■ ACTIVIDADES

Ampliación del taller de panadería.
Producción de tortas, sojadín y otras comidas que se venden a maestros, familiares de alumnos e instituciones diversas (Consejo Escolar, Centros de Jubilados, Colegio San Ignacio, entre otros).
Realización de estudio para mejorar la venta durante el 2005.

■ LOGROS

Se tecnifica la producción, acercando a los alumnos a las nuevas tecnologías en panificación y mejorando sus posibilidades de salida laboral.

Mejora el vínculo de los padres con el colegio.

Se amplían las posibilidades de recaudación y así la sostenibilidad del colegio (se recaudan alrededor de \$400 / mes).

■ OBSTÁCULOS

Existe retraso en el proyecto, que estará funcionando a pleno a partir de marzo del 2005.

El espacio del taller quedó pequeño con la instalación del horno y las nuevas posibilidades de trabajo.



20

PROYECTO

**A CUIDAR NUESTRA SALUD Y EL MEDIO AMBIENTE
(BIBLIOMOVIL Formación ambiental)**

2004

INSTITUCIÓN

Sociedad de Fomento "UNIÓN DE DOMINICO"
"BIBLIOTECA NICOLÁS AVELLANEDA" (Sabrina, Cristina, Teodoro)
San Vicente 660 | Villa Dominico | 4227-3449



- **POBLACIÓN BENEFICIARIA** 1200 niñas, niños y jóvenes de Avellaneda (12 organizaciones).
Centro municipal de desarrollo social n° 24 HOMERO MANZI; Polideportivo "Capitán Giachino";
Jardín de Infantes N° 921; Jardín de Infantes Municipal N° 6; Club de Madres Nuevo "El Arroyo";
Jardín de Infantes N° 929; Jardín de Infantes N° 902; E.G.B N° 10 "Ricardo Gutiérrez"; E.G.B N° 14.
- **INVERSIÓN TOTAL REALIZADA** \$43.300 (Bibliomovil y honorarios de profesionales)
- **INVERSIÓN SHELL** \$3.830
Materiales de librería, textos y combustible para el bibliomovil.

■ **OBJETIVOS**

Procurar mejorar el estado actual del Medio Ambiente y con él, la salud de los habitantes que lo integran.
Valorar nuestro Medio Ambiente. Promover acciones para el cuidado del mismo.

■ **ACTIVIDADES**

Talleres de manejo ambiental en 12 escuelas y organizaciones comunitarias (charlas, videos, trabajos grupales con los chicos, exposición y entrega de diplomas).

■ **LOGROS**

Se logró concientizar sobre la problemática ambiental a partir de analizar lo vivido cotidianamente por los chicos en su relación con el medio ambiente.
Se revalorizó el uso del libro.
Se fortalecieron los vínculos entre la biblioteca popular y las organizaciones de la zona.

■ **OBSTÁCULOS**

En una sola escuela no se lograron los objetivos propuestos.
El éxito del trabajo está muy condicionado por el compromiso con la temática que tenga el personal de la institución que convoca al 'bibliomovil'.

Se presentan a continuación una serie de reflexiones derivadas del proceso de evaluación general participativa del Programa realizada a fines del 2004. La evaluación se realizó a partir de encuestas, entrevistas con 50 personas pertenecientes a las 22 organizaciones promotoras y a destinatarios directos de las acciones, y reuniones colectivas de intercambio.

Sobre el impacto social alcanzado

Los proyectos ejecutados han contribuido a la mejora de las condiciones de vida de alrededor de 4000 niñas, niños y adolescentes de bajos recursos de Avellaneda. El aporte de los proyectos fue pequeño en relación a la magnitud y complejidad de las dificultades sociales existentes en el municipio, pero fue en la dirección correcta.

Las principales mejoras advertidas en la población destinataria de los proyectos, son:

- i. mejora en el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- ii. aumento del conocimiento sobre la problemática ambiental del municipio.
- iii. incremento de capacidades para acceder al mercado de trabajo.
- iv. mayor contención social y fortalecimiento de los vínculos basados en el respeto y el trabajo asociativo.

Los proyectos han canalizado una inversión económica relativamente reducida y se han desarrollado en un corto tiempo. Sin embargo, los beneficios han sido considerables, en un contexto de escasez extrema como el vi-

vido por las personas e instituciones con las cuáles se ha colaborado.

Los proyectos que mayor y mejor impacto han alcanzado han sido los desarrollados por las escuelas de la zona, especialmente aquellos en los que han trabajado asociativamente varias escuelas.

En este marco institucional, es notorio y alentador el trabajo realizado por las Escuelas Especiales (se ha colaborado con la 504, 505 y 506) con el apoyo de los Centros de Formación Laboral (CFL 1 y 2).

Otro universo de proyectos que han sido muy valorados por instituciones y destinatarios, son aquellos ejecutados en escuelas como actividades extracurriculares apoyadas por OSC. El trabajo de Fundación Leer, Escuela del Relato, Asociación Civil Por Los Chicos, y Biblioteca Nicolás Avellaneda, ha sido sumamente efectivo, reconocido y valioso.

Los proyectos que han tenido dificultades serias en el logro de sus objetivos, han sido sólo dos, ejecutados por OSC: ECO-DOCKE y Junta Vecinal EZEQUIEL. En el primero de los casos se presentaron inconvenientes internos en la institución que derivaron en el incumplimiento de lo pactado. En el segundo caso, las dificultades se relacionaron con falta de apoyo institucional de aquellas organizaciones con las que dijeron contar para la realización del proyecto.

También se han presentado algunos proyectos que no han podido potenciarse todo lo esperado en el ámbito

LOS PROYECTOS EJECUTADOS HAN CONTRIBUIDO A LA MEJORA DE LAS CONDICIONES DE VIDA DE ALREDEDOR DE 4.000 NIÑAS, NIÑOS Y ADOLESCENTES DE BAJOS RECURSOS DE AVELLANEDA.

escolar; estas situaciones han sucedido especialmente en las escuelas situadas en contextos de alta exclusión social y una extrema debilidad institucional (como los casos de las EGB 9, 11, 47 y 67). La alta rotación en la conducción de varias de estas organizaciones, también ha conspirado contra el logro de los objetivos propuestos en los proyectos.

En algunos casos, el trabajo iniciado ha generado interesantes procesos que **necesitarán de cierta continuidad para instalarse y consolidarse**, como en el caso de la tarea impulsada por la Escuela del Relato, los proyectos productivos instalados en los CFL o los vinculados a la realización de huertas e invernáculos, como el caso de la EGB 11 o la EEE N° 2.

Sobre el desarrollo institucional

El objetivo de fortalecer a las organizaciones sociales de Avellaneda intervinientes en el Concurso, se cumplió correctamente, aunque con más limitaciones que las previstas.

Los avances se produjeron en dos direcciones:

- a. *mejora de las capacidades para la formulación y evaluación de proyectos sociales.*
- b. *mejora en la capacidad de interacción institucional en Avellaneda.*

En el primero de los casos, **las organizaciones han valorado enormemente la tarea de formación desarrollada en los 5 Talleres ofrecidos**. Este aprendizaje pudo apreciarse en la formulación y evaluación misma de los proyectos desarrollados. Los talleres han servido también para el intercambio de experiencias, los participantes se han enriquecido con las lecciones aprendidas y difundidas de los proyectos en marcha.

Es muy importante señalar y reiterar que las **capacidades institucionales de las organizaciones de la zona son, en general, muy débiles**. Quizás este sea uno de los motivos de la alta valoración que ha tenido este proceso de formación por parte de los participantes, especialmente de maestros y directores, ya que desde hace algún tiempo, la Dirección Nacional de Escuelas

solicita a los establecimientos educativos trabajar por proyecto.

En cuanto al trabajo interinstitucional, quizás haya sido uno de los logros del sistema de Concursos más apreciables. Los proyectos **han contribuido a fortalecer algunas redes institucionales existentes en el municipio** (especialmente entre escuelas) **y a apoyar el surgimiento de otras, especialmente entre escuelas y OSC**.

Los proyectos han contribuido, generalmente, a **dinamizar áreas institucionales y generar nuevas sinergias al interior de las organizaciones**. Por ejemplo, los proyectos dirigidos a potenciar o instalar bibliotecas en las escuelas, ha generado nuevos y mejores procesos de interacción entre las maestras y fortalecido la enseñanza en diversas materias. El apoyo a los talleres de panadería de escuelas especiales y CFL, ha provocado también interacciones interesantes con otros talleres que funcionan en las escuelas (electricidad, fabricación de dulces, y otros). La colaboración con la Biblioteca Nicolás Avellaneda permitió reactivar (poner en uso) el 'Bibliomovil', que desarrollaba poca actividad por falta de recursos.

Otro logro vinculado con el fortalecimiento de la trama social local, ha sido el proceso de **acercamiento de los padres de los alumnos en varias de las escuelas** en las que se han desarrollado proyectos. La desarticulación de la llamada '**comunidad educativa**' (padres, docentes, no docentes, alumnos) es un signo de los tiempos de crisis social en la que vivimos; en este contexto, varios de los proyectos han sido muy valorados como 'medios' para reconstruir aquella trama social resquebrajada. Son notorios en este aspecto, casos como el proyecto de la EGB 67 y la Asociación Por los Chicos y también los de la EEE N°4 y la Escuela Juana Manso.

Un aspecto altamente valorado por el conjunto de organizaciones que participaron de los concursos es **la seriedad del trabajo, el clima de respeto y el cumplimiento de plazos y compromisos** promovidos por Shell y asumido por las instituciones ejecutoras de los proyectos. La promoción de una '**cultura de relaciones institucionales**' de este tipo, es un logro de mucho valor que no debe ser subestimado.

R

eforzando y complementado las consideraciones y aprendizajes presentados en el punto anterior, compartimos a continuación algunas enseñanzas surgidas del trabajo realizado.

Lo aprendido y aquí difundido no necesariamente constituyen certezas, o verdades o 'recetas'; muchas veces la experiencia nos plantea nuevas dudas o nos pone en crisis valores o saberes que creíamos consolidados.

Como casi todas las apreciaciones vertidas en este documento, las próximas reflexiones surgen del proceso de análisis colectivo realizado durante la evaluación desarrollada por Shell junto a las organizaciones participantes del Programa CREANDO VÍNCULOS en estos años.

La profundidad del proceso de exclusión en relación a las acciones sociales posibles

Quienes enfrentamos, de una u otra manera, el desafío de colaborar con acciones que apunten a mejorar en algo la calidad de vida de las personas que más necesidades sociales padecen en la Argentina actual, afrontamos desafíos y dilemas inéditos en la historia social del país.

Semejante desafío implica una apuesta difícil y riesgosa para las instituciones del ámbito privado, que no tienen ni los recursos ni la potestad de responsabilizarse por implementar políticas públicas que modifiquen estructu-

ralmente las situaciones de pobreza y exclusión. ¿Hacia donde orientar la inversión...?, ¿qué procesos apoyar y cuáles no...?, ¿qué acciones contribuyen al cambio y cuáles consolidan las condiciones sociales que se pretenden alterar...?

Los pequeños proyectos apoyados desde el Programa CREANDO VÍNCULOS en estos dos años nos muestran que es posible 'colaborar' con procesos e instituciones que desarrollan acciones de atención social y promoción de cambios. Esta colaboración parece potenciarse en la medida que las organizaciones y procesos apoyados forman parte de estrategias más '**universales y sostenibles en el tiempo**', como el caso del sistema educativo. Pareciera que aquel pequeño aporte 'suma' en dirección de una transformación más estructural, si lo que se fortalece es el sistema público de presentaciones (promotor de la igualdad de oportunidades para todos los ciudadanos del país) que si se aporta a experiencias puntuales y de corto plazo que formen parte de acciones focalizadas o 'de pobres para pobres' (promotoras de la estigmatización y, por ende, de mayor exclusión).

La magnitud del problema y la necesidad de la articulación interinstitucional

Cada vez existe mayor consenso y comprensión sobre que una sola institución, estatal o privada, por sí sola, no podrá impulsar y generar procesos sociales en los







que se logre superar la pobreza y la exclusión social. La necesidad de sumar esfuerzos resulta cada vez más imperiosa; será necesario vencer resistencias, generar espacios de encuentro y promover cada vez más procesos sociales articulados, que potencien el intercambio de saberes, la complementariedad de capacidades y contribuyan a la reconstrucción del tejido social.

El trabajo realizado en Avellaneda ha sido una muestra cabal en este sentido.

La necesidad del fortalecimiento de las capacidades institucionales

No obstante lo expresado en el punto anterior es necesario reconocer que el proceso de reconstrucción y articulación institucional deberá iniciarse y sostenerse en instituciones sociales sumamente débiles. La apuesta al fortalecimiento institucional, en este marco, no es una cuestión sólo operativa o instrumental ('aprendizaje de herramientas de gestión'), es mucho más que eso; se trata de la **revalorización social de la institucionalidad pública, del valor del asociacionismo, de regenerar el valor social de 'juntarse para hacer cosas por el colectivo'**.

Y la fragmentación ha afectado no sólo a la relación inter-institucional, sino también a la intra-institucional. Es

sumamente frecuente observar cantidades de energías desaprovechadas por 'pugnas internas' entre diversas áreas institucionales, o la defensa de 'la quintita' de cada cual, en detrimento de la posibilidad de la coordinación interna. Este también es un desafío de los programas de fortalecimiento institucional, no sólo la promoción de la asociación entre organizaciones, sino también la coordinación y trabajo conjunto al interior de las mismas.

La revalorización del 'sistema educativo - comunidad educativa'

Como se mencionó, la crisis de los últimos años debilitó fuertemente la institucionalidad pública, sin embargo, si hay algo de aquella institucionalidad que ha perdurado y resistido a pesar de las dificultades, ha sido **la escuela pública**. La escuela sigue siendo en la mayoría de los barrios, asentamientos urbanos y pueblos del interior, el sitio de contención, de 'igualación' social y el que habilita y brinda posibilidades de desarrollo personal y profesional a las personas.

Las escuelas son, particularmente en la Argentina de la crisis, no sólo el espacio de estudio, sino también el lugar del comedor comunitario, el sitio de participación de padres y madres, el espacio en el que se ejerce día a día la vocación por el servicio público de miles de do-



centes y no docentes. En la 'sociedad del conocimiento' la escuela pública juega un rol cada vez más importante y resulta vital apoyarla, fortalecerla.

La experiencia desarrollada en el Programa CREANDO VÍNCULOS nos muestra el valor que tienen estos espacios institucionales para el desarrollo de las personas con menores recursos de Avellaneda.

La seriedad y confiabilidad de las organizaciones de la sociedad civil

La tendencia manifiesta hacia la profesionalización de las acciones de carácter social (expresada en buena parte de los ámbitos públicos y privados que apoyan financieramente proyectos de estas características), ha puesto a las llamadas organizaciones sociales 'de base' ante el desafío de reordenar su lógica de trabajo, procedimientos internos y tipos de alianzas institucionales. Estos requisitos afectan de manera sustantiva la vida de las organizaciones, que se ven 'obligadas' a competir con otros grupos e instituciones por la consecución de fondos y apoyos diversos para la realización de sus proyectos.

Los procesos de exclusión social también se ven reflejados en este proceso de profesionalización. Aquellas organi-

zaciones que mayor nivel de profesionalización alcanzaron y más se insertaron en los circuitos de financiamiento, más desarrollo han tenido, al menos en términos de poder de realización de proyectos comunitarios. Quedan por fuera de ellos, precisamente, quienes tienen menos capacidades económicas y técnicas y posibilidad de 'cabildeo', precisamente aquellas organizaciones que nuclean a las personas con más necesidades sociales.

En este sentido, parece necesario extremar esfuerzos 'romper con el círculo de la exclusión' y promover procesos de capacitación hacia aquellas organizaciones más débiles. La generación de alianzas entre organizaciones con diferentes capacidades puede ser un camino. El trabajo asociado en los proyectos realizados muestra algunos logros en esta dirección, y también demuestra la enorme dificultad que han tenido algunas organizaciones de base del municipio para presentarse y desarrollar los proyectos por sí solas.

Las limitaciones del 'proyecto'

No obstante la difusión y extensión del uso de la 'lógica del proyecto' para la realización y apoyo a iniciativas sociales, es necesario reconocer las limitaciones de esta 'forma' de entender y planificar procesos sociales.



Es posible planear situaciones que no dependen de un solo factor y responsabilizarse por ellas, lo difícil es que luego aquellas situaciones 'imaginadas' sigan el cauce supuesto, particularmente en contextos de alta incertidumbre y de cambios institucionales constantes.

Los proyectos realizados en el marco del Programa CREANDO VÍNCULOS dan cuenta de esta limitación. Acuerdos institucionales que no se cumplieron tal cual lo planeado, rotación del personal que había pensado y presentado los proyectos, retrasos en los tiempos de ejecución por múltiples factores, cambios en los costos de insumos, reacciones sociales no esperadas a la hora de implementar las propuestas, etc., etc..

Siendo así, es necesario **'tomar con pinzas' la lógica lineal y previsible que supone un proyecto**, y ser capaces de adaptar esas 'primera ideas y suposiciones' a los cambios que la vida misma propone.

La complejidad del 'microemprendimiento productivo'

El marco de la escasez de recursos, del debilitamiento de los sistemas de prestaciones sociales universales y de achicamiento del mercado de trabajo formal, se difundió en los últimos años en el mundo de los 'proyectos y programas sociales' el valor de apoyar pequeños proyectos orientados a la generación de empleo e ingresos.

Mucho se ha experimentado y escrito sobre el tema en las últimas dos décadas, la experiencia desarrollada en Avellaneda no hace más de reafirmar algunos conocimientos existentes alrededor de esta estrategia que resulta bueno remarcar aquí. Es necesario reconocer que **no todas las organizaciones sociales están capacitadas o habilitadas para desarrollar 'microemprendimientos productivos'**; ya sea por sus capacidades técnicas (pequeños grupos de personas con poco o ningún conoci-

miento sobre los procesos de producción y comercialización), por su competencia institucional (por ejemplo escuelas u hospitales cuyos empleados -docentes y médicos- no están preparados, no disponen de tiempo, o no tienen como objetivo profesional desarrollar este tipo de actividad en la institución).

Es más, es posible decir que el éxito de un microemprendimiento no depende sólo de la capacidad institucional para desarrollarlo, sino de condiciones externas (de mercado, sociales, políticas, etc.) que condicionan fuertemente sus posibilidades.

Más allá de la posibilidad de existencia de grupos que puedan desarrollar una experiencia productiva valiosa, que satisfaga sus necesidades de trabajo e ingreso, es necesario cuestionar la estrategia del apoyo a microemprendimientos de 'manera indiscriminada', y revisar críticamente también la validez de su promoción en cada contexto.

En el caso del Programa CREANDO VÍNCULOS, los microemprendimientos productivos apoyados, al igual que otros proyectos, han sido en muchos casos de mucho valor para estimular procesos organizacionales preexistentes, o para detonar articulaciones o estrategias de contención social, pero no necesariamente han conducido a la generación de empleo e ingresos para las personas involucradas. Han sido un buen complemento económico para organizaciones como la EET N° 4 y para el CFL N° 2.

El vínculo entre empresas y comunidad

El trabajo de apoyo a iniciativas sociales por parte de las empresas no es nuevo en la Argentina, sin embargo, sí es reciente su profesionalización y la ampliación de su espacio institucional al interior de las compañías.





La Responsabilidad Social Empresaria crece alrededor del mundo; cada vez más las empresas incluyen entre sus indicadores de desempeño no sólo el rédito económico que producen sino también el impacto social y ambiental de sus acciones.

Las acciones de Shell en Avellaneda van en esta dirección, intentar mejorar las acciones sociales de la empresa y su relación con la comunidad local.

En base a la experiencia de los dos primeros años del Programa CREANDO VÍNCULOS, es posible presentar algunas lecciones aprendidas en este campo, estas son:

- i. existe una creciente predisposición de las empresas por fortalecer sus programas de apoyo hacia iniciativas comunitarias, aunque aún son débiles las áreas institucionales destinadas a tal fin;*
- ii. hay aún poca tradición de trabajo conjunto entre las empresas en relación a su aporte a actividades de desarrollo social, esto se ha podido notar en la labor realizada en Avellaneda;*
- iii. el trabajo del voluntariado corporativo es aún incipiente, y está habitualmente orientado sólo a tareas asistenciales y esporádicas; las relaciones 'empresa-comunidad' podrían estrecharse fuertemente si esta acción se realizara más sistemáticamente y en una lógica de 'trabajo conjunto', más que de 'asistencia al desvalido';*
- iv. este cambio cultural (manera de ver y de hacer...) tiende a expandirse hacia toda la acción social de mundo empresario; el paso de una acción aislada y asistencia a una estrategia de apoyo a procesos sociales sustentables, parece ser el desafío por venir para las acciones de responsabilidad social empresaria.*



Directora de la Publicación

Verónica Staniscia, Asuntos Públicos Shell CAPSA

Redactores

Apoyo Técnico

Félix Bombarolo asociado a Organización Poleas

www.organizacionpoleas.net

SHELL CAPSA AGRADECE A TODAS LAS INSTITUCIONES Y PERSONAS INVOLUCRADAS EN EL PROGRAMA "CREANDO VÍNCULOS".

ELLOS TODOS SON LOS VERDADEROS PROTAGONISTAS DE ESTE OBRAR COMPARTIDO RUMBO AL BIEN COMÚN.



Para mayor información escriba a veronica.staniscia@shell.com

PROGRAMA "CREANDO VÍNCULOS" - LECCIONES APRENDIDAS

Editado por Shell Compañía Argentina de Petróleo Sociedad Anónima
Hecho el depósito que marca la ley 11723-
I.S.B.N. Nº 987-95166-3-X

Se terminó de imprimir en Proietto Lamarque S.A. con domicilio en José
Mármol 2131, C1255 ABW, Buenos Aires, Argentina, Mayo de 2005

Primera edición con una tirada de 5000 ejemplares.

CREANDO  *Vínculos*



www.shell.com.ar

