



## **ORGANIZACIONES SOCIALES, INCIDENCIA Y COMUNICACIÓN.**

### **GESEC: UN ESTUDIO DE CASO**

#### **GT12: Comunicación para el Cambio Social**

Natalia Rosana Zapata

IICom-Universidad Nacional de La Plata / Universidad Nacional de Quilmes

materialesnatalia@yahoo.com.ar

#### **Resumen**

El presente trabajo indaga, desde una mirada comunicacional, los procesos de incidencia política y estrategias de comunicación que desarrollan las organizaciones de la sociedad civil para construir su identidad en el espacio público. Se toma como estudio de caso la experiencia del Grupo de Estudios sobre Educación en Cárceles (GESEC), una organización social argentina que promueve el derecho a la educación de las personas privadas de libertad ambulatoria.

Se entiende a la incidencia como una acción sostenida en el tiempo llevada a cabo por actores sociales con objetivo de transformación social y perspectiva de derecho que busca generar discusión pública e influir en la toma de decisiones de la política pública sobre un determinado tema. En tal sentido, la comunicación para el cambio social posibilita analizar los procesos sociales generados en ámbito de las organizaciones sociales y, a la vez, aportar al empoderamiento de los actores en el diseño e implementación de estrategias comunicativas tendientes al desarrollo e interacción con la comunidad de interés.

## Introducción

El presente trabajo se sintetizan desarrollos alcanzados en la tesis de Maestría elaborada por la autora, en el marco de la Maestría en Ciencias Sociales y Humanidades (UNQ), en la cual se indaga, desde una mirada comunicacional, los procesos de incidencia política y estrategias de comunicación que desarrollan la organización el GESEC<sup>1</sup> durante su primera década de existencia (2002-2012). Se busca analizar las capacidades y habilidades comunicacionales y organizacionales que favorecen procesos de incidencia para la promoción del derecho a la educación y evaluar el aporte de la comunicación en los procesos de incidencia en esta experiencia organizacional

Para dar respuesta los objetivos de esta investigación, se parte de una perspectiva metodológica cualitativa, dado que se trata de un enfoque que pone el acento en interpretar la vida social y cultural, en describir y comprender el significado de las situaciones estudiadas y caracterizar las significaciones que producen los actores sociales en ámbitos sociales específicos. La metodología general de la investigación se desarrolla siguiendo rasgos significativos de la “investigación acción participativa” (IAP). Genéricamente asociada al campo educativo, la IAP es entendida como una práctica que concibe a la investigación y la participación como “momentos de un mismo proceso de producción de conocimiento, que se torna así práctica colectiva y que lleva implícitos componentes de acción educativa y de animación sociocultural” (Sirvent, 1999).

En tal sentido, este estudio de caso se realiza con la pretensión de una indagación “auto- reflexiva” en el marco de la organización, en un proceso que involucra a la tesista, en tanto sujeto de investigación y a la vez integrante del espacio que es objeto de indagación analítica, a los actores sociales miembros de la organización

---

<sup>1</sup> Portal institucional: [www.gesec.com.ar](http://www.gesec.com.ar)

y a otros actores interlocutores, con el objeto de conocer y a la vez poner en valor las propias prácticas de la organización.

A lo largo del trabajo investigativo para construir este estudio de caso se pone en juego una serie de herramientas, técnicas e instrumentos de relevamiento de información y de análisis y producción de datos, propios del enfoque metodológico cualitativo: entrevistas directivas a referentes de la organización y otros actores claves (interlocutores), observación con participación, taller participativo, análisis documental, matriz de incidencia y comunicación y encuesta por medio de formulario semi-estructurado. Asimismo, se valida cada una de las instancias analíticas con los actores internos.

### **La CCS como perspectiva**

La Comunicación para el Cambio Social (CCS) se presenta como horizonte conceptual y metodológico que posibilita comprender los procesos sociales generados en las comunidades, y en las organizaciones sociales en particular, para aportar al análisis de experiencias y/o el diseño de estrategias para el desarrollo de las capacidades y habilidades organizacionales y comunicacionales de los actores.

Asumir esta mirada implica un doble reconocimiento: por un lado a los actores (ciudadanos/as individuales y colectivos, ciudadanos/as organizados/as), los contextos en los que están insertos (territorio de intervención), los debates (temáticas, problemáticas, derechos sobre los que se trabaja) y las prácticas (acciones, relaciones, articulaciones, procesos de producción de sentido) de las experiencias situadas que propician la incidencia en el espacio público. Por otra parte, y en paralelo, la generación colectiva de estrategias comunicacionales hacia el interior de los actores organizados y con el contexto de intervención para

promover y potenciar el diálogo en pos de las transformaciones buscadas en esas relaciones.

Así entendida, la CCS es perspectiva y es estrategia; concepto y método; teoría y práctica que se articulan en los espacios de intervención del/a comunicador/a social, espacios de transformación social hacia una sociedad equilibrada, justa, democrática y participativa. En ese sentido, “es una comunicación comprometida con unas transformaciones sociales que apuntan a la justicia social, a la inclusión, a la interculturalidad y a unos valores éticos muy altos” (Cadavid Bringe, 2013).

La CCS puede aportar a las experiencias de incidencia impulsadas desde las OS en diálogo entre sí, con la comunidad y con el Estado a propiciar el desarrollo de capacidades y habilidades comunicacionales; a la producción de mensajes propios y la difusión de información de interés por diversos medios; a promover espacios de participación y, en definitiva, a favorecer procesos comunicacionales que entiendan al cambio social como la progresiva transformación de las condiciones y relaciones de poder que están dados en diversos ámbitos y contextos comunitarios.

La perspectiva de la CCS plantea un perfil profesional del/a comunicador/a que cuenta/debiera contar con ciertas habilidades, conocimientos y actitudes tendientes a la lectura contextual de diversas realidades socioculturales (en este caso, la temática y contexto de intervención de GESEC) y a favorecer la participación comunicacional; intermediador y estratega, alejado de un posicionamiento técnico –propio de los planteos tradicionales- que se apoya en los enfoques participativos para la generación del diálogo entre actores

De esta manera para los/las comunicadores/as sociales que se enmarcan en la perspectiva del cambio social, es posible la apertura y puesta en movimiento de

nuevos espacios de diálogo para la gestión asociada y la concertación multiactoral y multisectorial; el diseño de estrategias de incidencia que logren colocar en la agenda pública y gubernamental temas, actores (voces) y tratamientos nuevos o históricamente excluidos; la creación y animación de ámbitos y la generación de producciones que alimenten las decisiones ciudadanas y promuevan su participación.

En niveles macro y/o micro, en sentido conceptual, analítico y/o estratégico, la CCS puede aportar a construir el sentido de la incidencia desde lo particular con actores y temas articulados, para lo cual el comunicador se convierte en facilitador y promotor del debate en los procesos comunitarios orientados a:

- *promover discursos y demandas sociales*, propiciando y estimulando a los sujetos para que trabajen sus propias respuestas, desde sus propias lógicas y a través de debates específicos
- *visualizar actores y sus demandas*, permitiendo conocer a la gente, acompañar con acciones estratégicas sus demandas y necesidades
- *construir y consolidar relaciones estratégicas* entre sujetos e instituciones, potenciando el diálogo e intercambios entre diferentes y construyendo acuerdos
- *sensibilizar, motivar y movilizar* sobre el valor del esfuerzo colectivo de cambio/demanda, trabajando la fuerza simbólica de un proceso sostenido, trascendiendo el pragmatismo de la solución inmediata de los problemas y en diálogo con otros
- *generar intereses y voluntades públicas*, transformándose de esta manera en escuela de opinión, poniendo en el espacio del debate temas e intereses comunes y, de esta manera, creando esfera pública<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Elementos tomados y adaptados de la propuesta *Una Comunicación para otro Desarrollo* (1993) de la comunicadora peruana Rosa María Alfaro Moreno.

## Hacia una noción de incidencia

Generalmente se define a la incidencia como el proceso de influir en las políticas, posiciones y decisiones de las instituciones públicas y privadas. Tanto individuos como grupos sociales han tratado de incidir en los sistemas de poder a lo largo de la historia, aunque estas actividades no se han considerado incidencia política hasta hace muy poco (Vidal y Guixé, 2005). El concepto de “incidencia” asociado con “política” se adoptó a comienzos de los años '90, patrocinado por organizaciones sociales en Centroamérica, en relación a derechos o injusticias legales como a problemas básicos de supervivencia (Miller, 1999). La noción de *incidencia política* usualmente está referida a la influencia de la sociedad civil en algún nivel del diseño de la política pública sobre un tema que es de interés por parte de ese grupo (Bombal y Villar, 2003; Wola, 2005).

El concepto precedente se encuentra limitado a la relación y modos de interacción que se dan entre OS y gobierno, lo que desdibuja otros escenarios de lo público, otras relaciones, acciones, interacciones y diálogos y que los grupos y organizaciones realizan en el espacio público para visibilizar demandas, emitir opiniones, sensibilizar y movilizar actores en tono al tema de interés.

El espacio público no puede ser comprendido sólo como lo estatal o lo gubernamental, “tiene que ser entendido necesariamente como el espacio común, ámbito de participación y en consecuencia, también de la responsabilidad colectiva que, en tanto y en cuanto corresponde a todos, debe estar promovido por distintos actores en función de la construcción colectiva y asociada que apunta al bienestar del conjunto” (Uranga, 2007).

Por su parte, el proceso de incidencia no puede definirse enfatizando aquellas acciones dirigidas a influir en las políticas (especialmente las públicas) ni

desdibujando sus contornos y definiéndola como mera comunicación para promover cambios (Hernández de Toro, 2010).

Uranga et al (2010- 2013) plantea a la incidencia como “una acción sostenida en el tiempo con objetivo de transformación social y perspectiva de derecho que busca influir y generar discusión pública sobre un determinado tema en alguno de estos niveles: a) visibilizar un tema/derecho, c) sensibilizar sobre un tema/derecho a otros actores clave, c) instalar el tema en la agenda pública y d) participar en la definición de políticas públicas”.

Así entendido, el objetivo último de la incidencia es modificar la realidad, no las políticas propiamente dichas (Hernández de Toro, 2010), tomando como base la situación de vulnerabilidad y la realidad de negación estatal de los derechos humanos que padecen grandes sectores de la sociedad. Hacer que un tema/derecho sea visible para otros y articular acciones con actores clave para lograr instalarlo en la agenda pública (como parte de un proceso que busca generar cambios en las políticas que afectan al tema objeto de incidencia) son manifestaciones concretas que se materializan en el espacio público.

Incidir en el marco de un proceso de cambio (en el sentido en que los actores lo necesitan y desean), supone poner en juego una diversidad de acciones comunicacionales (sostenidas en el tiempo) destinadas a transformar la realidad política, cultural y social, a lograr cambios en lo público, orientados principalmente a activar los derechos de las personas, a equilibrar la distribución del poder y a construir democracia, justicia y equidad:

- construcción de diálogo, participación y articulación
- construcción de destinatarios y relación con actores clave

- producción de conocimiento sobre el tema de interés
- producción y difusión de contenidos
- instalación de temas en la agenda pública y política
- construcción de debate público
- involucramiento con las políticas públicas

### **Matriz de Incidencia y Comunicación: una propuesta metodológica**

La Matriz de Incidencia y Comunicación es una herramienta metodológica elaborada por el equipo de investigación en que se enmarca este trabajo<sup>3</sup>. Se trata de un recurso que posibilita, en este caso, analizar la experiencia de incidencia de GESEC desde una específica mirada comunicacional al identificar, reconocer y problematizar aspectos relativos a la dimensiones organizacionales y comunicacionales y dar cuenta del desarrollo de las capacidades y habilidades (alcanzadas/en potencia) de la organización y de los actores.

Considerar las capacidades y habilidades organizacionales y comunicacionales de los actores implica observar los modos de relacionamiento y articulación de los actores internos y externos; la gestión de la información (la producida y la relevada) y de los recursos organizacionales. En el marco de esas dimensiones y aspectos la herramienta presenta observables analíticos al respecto.

Por economía de espacio, en esta ponencia no se expone la matriz completa. No obstante, como la herramienta se encuentra disponible *online*, el desarrollo de la misma se puede consultar en el sitio web de la investigación referido con anterioridad. Aquí se presenta una breve explicitación de lo que implica cada nivel de incidencia propuesto:

---

<sup>3</sup> Consultar blog del proyecto de investigación <http://investigacionwu.blogspot.com.ar/>

1. *visibilizar un tema en el espacio público*: implica que hay un tema / derecho que requiere ser abordado, transformado, resuelto. Existe un reconocimiento de la organización sobre el tema y una consideración acerca de que es necesario que la sociedad lo conozca;
2. *sensibilizar a otros actores clave sobre el tema/derecho*: se reconoce que hay un tema que es importante debatir, que afecta a diferentes actores y que por lo tanto requiere del trabajo conjunto y apoyo multi-actoral (movilizar a otros);
3. *instalar el tema/derecho en la agenda pública*: significa que el tema es prioritario y urgente por lo que no se puede eludir su resolución/mejora/transformación;
4. *participar en la definición de políticas públicas*: implica que el tema debe ser abordado en adelante por una política pública específica.

### **El GESEC como estudio de caso de la incidencia**

GESEC es una organización social que surge en la ciudad de La Plata, provincia de Buenos Aires, el 4 de octubre de 2002 a raíz de la preocupación de un grupo de educadores (quince maestros varones) de escuelas con sede en cárceles, sobre la problemática del derecho a la educación de las personas privadas de libertad.

La organización trabaja sobre una problemática que generalmente no es priorizada en la agenda pública ni en la agenda de las políticas públicas. En la actualidad, el equipo que integra este grupo está compuesto por educadores en contexto de encierro punitivo, docentes, estudiantes y profesionales del área de psicología, ciencias de la educación, sociología, comunicación social, antropología y trabajo social, que en su trabajo en el marco de la organización articulan sus saberes en relación a los ejes educación, cárcel y derechos humanos. GESEC tiene vocación de incidencia puesto que

- tiene clarificada su misión en torno al tema/derecho que le preocupa y los miembros poseen objetivos compartidos
- el desarrollo de la experiencia en el terreno es problematizado a partir de la lectura crítica del contexto de intervención y del tema que los convoca (el derecho humano que se busca garantizar)
- logra desplegar estrategias para dar a conocer sus acciones
- genera acciones para la visibilización del derecho en diversos ámbitos del espacio público
- se propone la sensibilización de otros actores clave en torno a ese tema y su instalación en la agenda política
- busca la participación activa en la toma de decisiones para el diseño de las políticas públicas específicas en relación con el tema que le preocupa siendo un interlocutor habitual del Estado sobre el tema de su competencia

La organización está desafiada a enfrentar un escenario complejo, por lo que le conlleva grandes esfuerzos visibilizar e instalar el tema en diversos ámbitos. En tal sentido, la CCS se vuelve herramienta estratégica fundamental tanto para analizar la realidad situacional de la organización como para el diseño de acciones de intervención. Es por eso que, siguiendo esta línea, en las conclusiones del trabajo se intenta plantear líneas de acción y estrategias comunicacionales que busquen potenciar el trabajo para la incidencia.

### **El derecho que promueve GESEC**

A pesar de los avances normativos, en Argentina la inclusión educativa de las personas en situación de privación de libertad constituye una problemática en la medida en que los porcentajes de esa inclusión siguen siendo bajos. La cobertura

de la educación en prisiones señala que el 53 % de las personas presas no participa en ninguna propuesta formativa, lo que constituye menos de la mitad de la población carcelaria<sup>4</sup>.

GESEC promueve el derecho a la educación entendido como un derecho “llave” que, al ser conocido y reconocido por la persona privada de libertad, puede abrir el acceso al conocimiento y reconocimiento de otros derechos. Se preocupa porque este derecho sea considerado como tal y no se entienda a la educación como un dispositivo para rehabilitar, resocializar, reinsertar, reeducar, entre otros “re”. Puesto que “con esta lógica, la educación es pensada como una tecnología del tratamiento penitenciario de carácter terapéutico. Esto conlleva a que en la práctica y en su ejercicio diario, se la plantee como un beneficio o una mercancía de cambio por buena o mala conducta” (Scarfó y Aued, 2013). En relación al tema, entre las principales problemáticas y desafíos para la incidencia, la organización se destacan<sup>5</sup>:

Problemáticas	Desafíos
<ul style="list-style-type: none"> <li>- falta de gestión de la documentación de personas detenidas</li> <li>- constantes traslados de las personas y/o acciones arbitrarias como la prohibición de concurrencia a la escuela.</li> <li>- superposición de actividades en las</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- que las agencias de Estado articulen para garantizar la documentación y la continuidad educativa ante los traslados</li> <li>- la superposición de actividades en la cárcel entre lo escolar y lo no escolar; lo educativo y lo asegurativo</li> </ul>

<sup>4</sup> Datos oficiales publicados en “Informe Anual República Argentina, SNEEP 2012” del Sistema Nacional de Estadísticas sobre Ejecución de la Pena, Ministerio de Justicia y DDHH de la Nación. Buenos Aires, 2013

<sup>5</sup> Elementos sintetizados de los siguientes trabajos publicados por miembros de GESEC (ver *Bibliografía*)

<p>que participan las personas privadas de libertad</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- insuficiencia de espacios formativos</li> <li>- negación de un presupuesto específico</li> <li>- carencia de infraestructura física, que limita el acceso físico y permanente al goce del derecho a la educación</li> <li>- los ámbitos educativos suelen estar compartidos, otras veces limitados en tamaño, lo que ocasiona el no acceso de manera cotidiana de muchas personas detenidas</li> <li>- falta de adecuación de las propuestas formativas al contexto y al sujeto del hecho educativo</li> <li>- deficiente formación docente</li> <li>- falta de regulación en la designación de los planteles docentes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- que los proyectos curriculares logren ser integrales y se articulen entre sí y las áreas disciplinares</li> <li>- que las propuestas educativas se formulen de acuerdo al tipo de unidad penal; a la vida diaria de los/as detenidos/as; al colectivo social que esté alojado en la unidad penal</li> <li>- que se fortalezca y amplíe la oferta de educación terciaria y universitaria</li> <li>- que se observen el estado de edificios así como los recursos financieros, materiales didácticos y tecnológicos.</li> <li>- que se reconozca la tarea del educador en contexto específico</li> <li>- que los informes oficiales se amplíen y superen la mera estadística cuantitativa</li> <li>- que la sistematización de las prácticas educativas se implemente una innovación constante que permita avanzar hacia una educación de mejor calidad en este contexto</li> </ul>
--	--

## **Desarrollos para la incidencia en el trayecto histórico de la organización**

El proceso analítico desarrollado supuso identificar en los materiales colectados núcleos de sentido que pudieran dar cuenta de aquellas acciones organizacionales y comunicacionales para la incidencia, pasibles de ser traducidas por medio de los observables presentados en la matriz. En el siguiente apartado se elabora una síntesis analítica sobre el desarrollo de capacidades y habilidades organizacionales y comunicacionales para la incidencia alcanzados por GESEC y se intenta realizar una síntesis de las modalidades que tiene la incidencia en distintos momentos del trayecto histórico de la organización.

Asimismo, a partir de estas conclusiones, se ponderan algunos aportes de la comunicación en relación con los futuros procesos de incidencia organizacional sobre la base de las contribuciones realizadas por los actores internos. Por otra parte, se presentan las consideraciones finales donde, de modo sintético, se exponen valoraciones en torno al cumplimiento de los objetivos planteados en el proceso de investigación.

Dimensión	Capacidades y habilidades de la organización	Nivel de incidencia
<b>Actores</b>	Se evidencia la presencia de un equipo gestor, objetivos compartidos, encuentros periódicos y niveles de comunicación entre sus miembros	1
	Desarrolla estrategias de fortalecimiento de su organización interna: optimiza los modos de participación; esclarece la misión, objetivos y acciones organizacionales; organiza equipos de trabajo y áreas en función de las necesidades institucionales y de los actores internos; realiza auto-diagnósticos; adopta mecanismos para priorizar y dar respuesta a las problemáticas organizacionales	2
	Desarrolla estrategias para dar a conocer sus acciones y genera materiales sobre la temática; elabora contenidos relativos a su actividad y posicionamiento frente al tema en diversos soportes (gráfico, multimedia) y distintos formatos (artículos, boletines, folletos, CD, sitio web.); produce contenidos y materiales pero no planifica acciones distinguiendo a los destinatarios principales (personas privadas de libertad, comunidad, profesionales, agentes públicos, referentes de OS)	2
	Promueve la participación de los miembros en espacios formativos especializados: motiva a los actores internos para que se capaciten en el tema/derecho de interés (difunde información sobre capacitaciones; destina fondos para que los miembros	2

	de la OS se formen en temáticas específicas sobre el derecho que promueve)	
	Desarrolla capacidad crítica y se pronuncia públicamente sobre la situación del tema/derecho que le preocupa a través de medios de comunicación propios, de la comunidad o de actores afines	2
	Conoce la propuesta de las políticas públicas referidas al tema de interés aunque aún no se propuso evaluar planes y programas de políticas públicas específicas	3
	Cuenta con recursos humanos especializados abocados a la gestión comunicacional: dispone de cuatro profesionales (tres comunicadores y un diseñador gráfico) encargados de gestionar productos y materiales; dispone de productos comunicacionales propios	3
	Diseña proyectos y acciones sostenidas en el tiempo junto con otros actores: promueve, convoca y ejecuta proyectos en los que participa a otros actores (convenios con Universidades para ejecutar proyectos conjuntos: jornadas, seminarios, publicaciones, etc.)	3
	Trabaja en red con actores afines no sistemáticamente (manifiesta que “está en red”)	3
	Cuenta con el reconocimiento de otros actores como referente en el tema de interés: recibe consultas masivas sobre la temática/derecho que promueve; es	3

	invitada a participar en eventos académicos y actos públicos sobre la temática; se suman actores de otros espacios y sectores a sus actividades	
	Genera espacios de formación y capacitación especializada sobre el tema sostenidas en el tiempo	3
	Al menos alguna vez sus opiniones fueron son tenidas en cuenta en la definición de políticas públicas; ha presentado propuestas para implementar en la política pública; ha sido convocada para participar en algún momento de la política pública	4
	Cuenta con al menos un actor interno capacitado para las tareas de evaluación y/o monitoreo de la gestión estatal sobre la temática de interés	4
	Eventualmente realiza asesoramiento técnico y/o teórico a otras entidades	4
	Dispone de información calificada y sistematizada sobre la realidad situacional y contextual de intervención, a partir de fuentes diversas	2
<b>Información</b>	Cuenta con capacidad instalada para relevar, sistematizar y producir información sobre el tema: posee fuentes de datos, alguno de sus miembros posee capacitación en/habilidad para la sistematización de experiencias e información	3
	Genera bancos de información calificada sobre el tema de interés (fuentes bibliográficas, marco teórico)	3
	Posee un conjunto de producciones propias disponibles para consulta	4

	interna/externa	
<b>Recursos</b>	Habilita ámbitos físicos disponibles para reuniones (que son facilitados por los propios miembros o actores con los que dialoga/articula); cuenta con correo electrónico y teléfonos de contacto para facilitar el contacto entre actores internos/externos	1
	Gestiona recursos para establecer el contacto con otros en el territorio micro y/o macro (proyectos específicos)	2
	Cuenta con, por lo menos, un actor interno con capacitación en uso de TICs para facilitar el intercambio con actores internos/externos, relevar, procesar, sistematizar y difundir información	3
	Posee capacidad instalada para la administración de recursos: realiza balances e informes de gestión sobre los ingresos, egresos y uso de los bienes y recursos alcanzados	3
	Cuenta con conocimiento propio sobre los procedimientos y mecanismos de la gestión del Estado vinculada a las políticas públicas sobre el tema de interés: elabora criterios de intervención y uno de sus miembros está capacitado para elaborar indicadores de evaluación y monitoreo de la política pública en base a la experiencia	4

Dimensión	Capacidades y habilidades comunicacionales de los actores	Nivel de incidencia
<b>Actores</b>	Asiduamente se vinculan con especialistas e informantes clave (referentes de OS afines, académicos) eventualmente con funcionarios públicos	1
	Desarrollan estrategias de organización interna y generan proyectos para involucrar a otros: coordinan el desarrollo de actividades para la participación y motivación de los actores internos; los miembros de la OS colaboran y cooperan en el diseño de propuestas para sumar miembros e intercambiar con otros (encuentros, charlas, jornadas, seminarios)	2
	Articulan acciones con actores clave en el tema de interés: proponen actividades con personas afectadas por el tema/derecho (talleres) y con especialistas, estudiantes universitarios, referentes de OS afines y agentes públicos (reuniones para intercambio de opinión e información, gestión de proyectos); buscan que el tema/derecho se conozca en diversos ámbitos (academia, comunidad, OS, otros espacios públicos)	2
	Mantienen encuentros e intercambio de opinión constantemente entre sí y con otros actores afines (para planificar acciones, organizar actividades) e interaccionan con OS afines, profesionales y con actores de la comunidad	2

	afectada o involucrada en algún aspecto en el tema/derecho (organización de eventos; gestión de actividades en unidades penitenciarias)	
	Generan niveles de consulta y trabajo con la población vinculada al tema/derecho (encuestas; las actividades en cárceles son significativas para relevar necesidades, demandas, problemáticas y/o expectativas de los actores afectados por el tema/derecho que promueve)	2
	Trabajan estratégicamente con especialistas, responsables de la gestión y toma de decisiones tanto de la órbita estatal como de la sociedad civil	3
	Sistemáticamente producen conocimiento sobre el tema (artículos, libros, otros materiales)	3
	Diseñan propuestas curriculares de interés académico sobre el tema; llevan adelante cursos, capacitaciones y jornadas con continuidad en el tiempo	
	Coordinan mecanismos internos tendientes a estar informados de la gestión de la política pública (formación interna)	4
	Al menos un actor interno cuenta con capacidad para realizar monitoreo de la política pública específica	4
	Eventualmente participan de espacios de debate (de manera formal) para la toma de decisiones en torno a las políticas públicas específicas o relativas al tema de	4

	incumbencia; más de una vez los miembros de la OS diseñaron propuestas específicas para presentar en la esfera gubernamental; ocasionalmente han sido convocados por agencias del Estado para requerir los aportes de GESEC	
<b>Información</b>	Desarrollan estrategias de relevamiento de información sobre el tema/derecho: realizan seguimiento y relevamiento de sitios institucionales; procuran obtener información de diversas fuentes	1
	Sistematizan información relativa al tema de interés: compilan y clasifican archivos de información por categorías temáticas y/o por fuentes de datos (construyen marco teórico para la acción)	1
	Diseñan estrategias de comunicación interna (boletines, mails) y externa (participan en medios de comunicación de la comunidad y de organizaciones afines, en los que dan a conocer sus actividades y posicionamiento)	1
	Disponen de una agenda de contactos de comunicadores, periodistas y medios interesados en el tema/derecho (organizada en grupo en el perfil de Facebook).	2
	Recopilan y analizan información especializada a partir de la propia experiencia: eventualmente sistematizan sus prácticas y producen informes; al menos dos veces al año elaboran artículos, y otros productos comunicacionales	2
	Unifican criterios y producen información; no especifican interlocutores específicos	2

	(estudiantes, población afectada por el tema/derecho, profesionales, academia, sector público)	
	Producen contenidos y emiten juicios en medios de comunicación: difunden sus actividades y se vinculan con comunicadores y periodistas para acercar opiniones e información	2
	Difunden información especializada a partir de la experiencia propia través de diversos canales y medios (sitios especializados, academia, referentes de otras OS e instituciones afines)	4
<b>Recursos</b>	Establecen mecanismos para proveer a la organización de insumos que permitan aumentar la estructura organizacional (aportes de los asociados)	1
	Gestionan recursos financieros a nivel interno para vincularse con otros actores: los miembros de la OS diseñan planes de aportaciones de socios, promueven actividades para recaudar fondos y eventualmente buscan financiamiento externo	2

En cuanto a los desarrollos no alcanzados, en términos de lo que plantea la propuesta metodológica presente en la Matriz de Incidencia y Comunicación, es posible mencionar acciones que la OS podría potenciar:

La disposición de actores internos medios y recursos para realizar un seguimiento de la gestión pública en el tema/derecho, dado que permanentemente suma miembros al espacio organizacional
La participación en coaliciones, espacios multiactorales y multisectoriales en relación al tema de incumbencia, dado su reconocimiento en diversos ámbitos <sup>6</sup>
El desarrollo de estrategias específicas para la difusión de la información producida en diferentes formatos diferenciando y especificando destinatarios, dada su capacidad de producción de conocimiento
La elaboración de planes de desarrollo de fondos y financiamiento de actividades, dado que es un deseo de la organización poder hacerlo

En el desarrollo organizacional para la incidencia en torno al tema/derecho de interés, se pueden reconocer tres procesos:

<b>Momentos de la experiencia de incidencia</b>	
<b>1</b>	<i>Autoafirmación organizacional:</i> fortalecimiento de la organización interna; visibilidad de las prácticas y del posicionamiento institucional; construcción de alianzas y sensibilización de actores
<b>2</b>	<i>Reconocimiento y legitimidad como actor referente en el tema:</i>

<sup>6</sup> En 2013 GESEC se comprometió activamente con CLADE (Campaña Latinoamericana por el Derecho a la Educación) para trabajar en una campaña en el área temática particular en la sensibilización para tomadores de decisión en las políticas públicas (Informe de Gestión 2013)

	producción de conocimiento y capacitación/asesoramiento a otros actores; adhesión de otros actores y formalización de acuerdos
<b>3</b>	<i>Acción política para la incidencia:</i> gestión de proyectos sostenidos en el tiempo; producción sistemática de conocimiento sobre el tema/derecho; participación eventual en esferas gubernamentales

A lo largo de su trayectoria, GESEC ha sido capaz de desarrollar habilidades para favorecer el diálogo, la participación, la producción de conocimiento, la difusión de contenidos y la articulación y movilización de actores en torno al tema de interés. En dicho proceso para la incidencia, ha podido alcanzar las siguientes capacidades organizacionales y comunicacionales (tomadas en conjunto como aquellas disposiciones presentes y aprendidas en la experiencia organizacional para la incidencia):

<b>Capacidades y habilidades desarrolladas para...</b>	
<b>la organización:</b> claridad y consenso en la organización respecto de la problemática de abordaje, acuerdos sobre el proyecto organizacional y los criterios políticos y estratégicos de trabajo, constitución legal, fortalecimiento del funcionamiento interno	<b>la articulación con otros, la negociación y generación de asociatividad para la acción:</b> vinculación/ diálogo/acuerdos con otros actores; construcción y consolidación de relaciones estratégicas con actores e instituciones puntuales
<b>el análisis y la investigación:</b> lectura crítica de la temática y del contexto de incidencia, conocimiento sobre sus	<b>la instalación de temas en la agenda pública:</b> generación de intereses y voluntades públicas en distintos

destinatarios principales	ámbitos, constituyéndose en un referente del tema, creando esfera pública
<b>La motivación, sensibilización, convocatoria y movilización:</b> gestión del diálogo con otros y diseño de propuestas, adhesión	<b>la construcción de debate público:</b> generación de espacios de debate, emisión de juicios públicos, producción de conocimiento
<b>la generación de conocimiento:</b> capacidades y habilidades para relevar/producir/dar a conocer información y sobre el tema de interés	<b>la vocación de incidencia:</b> conocimiento y toma de posición sobre el derecho que promueve, los actores clave y las políticas públicas; impulso de iniciativas para su mejora, diseño de criterios de intervención, indicadores para monitoreo

### **Aportes de la comunicación a los futuros procesos de incidencia organizacional**

Tras la sistematización de las estrategias desplegadas durante el trabajo de campo (las entrevistas, el taller de incidencia y comunicación desarrollado y la encuesta realizada a actores internos clave), se concluye que GESEC plantea incidir en el corto y mediano plazo con mayor fuerza (sin desconocer la importancia de la incidencia en el Estado) en tres ámbitos específicos: ámbito académico, ámbito de las organizaciones y ámbito de los medios de comunicación. Ante el interrogante ¿qué aportes se podrían sumar a lo alcanzado por la organización hasta el momento, aquí se sintetizan los aspectos que los miembros de este espacio enfatizaron:

<b>Aportes para el desarrollo organizacional para la incidencia</b>
Sostener el trabajo en la cárcel-territorio; sostener en el tiempo los espacios logrados en relación a la temática
Fomentar sistematización de experiencias y la elaboración de textos propios
Potenciar la investigación (desarrollar nuevas investigaciones) y la promoción de dichas investigaciones
Fortalecer la difusión de las acciones del grupo y hacer seguimiento de medios
Gestionar financiamiento genuino
Crear espacios más formales para dialogar con otras instituciones y organismos gubernamentales
Participar en redes, generar que el tema se debata en la formación docente, sumar universidades
Empezar a gestar más fuerte la gestión de reuniones con funcionarios en la construcción de políticas públicas
Trabajar con liberados y con algunos familiares de detenidos

En virtud de este horizonte de incidencia planteado por GESEC, se proponen líneas de acción comunicacionales; se señalan actores estratégicos con los que se podría articular; estrategias /acciones posibles; procesos y/o recursos comunicacionales que se podrían generar, promover y/o potenciar en la organización para continuar con su desarrollos. Todo ello, tomando en consideración elementos señalados por los miembros de la organización en distintas instancias del trabajo de campo.

### **Líneas de acción**

profundizar vínculos con instituciones de educación superior e instituciones académicas con las que aun no se ha mantenido contacto  
promover la construcción de nuevos acuerdos para realizar diversas actividades académicas (capacitación, investigación, extensión, divulgación)

impulsar acciones estratégicas con OS afines

generar acciones para la integración a espacios en red

fortalecer estrategias con los medios de comunicación (a nivel interno/externo)

desarrollar productos comunicacionales y contenidos para distintos medios

### **Diálogos con actores que sean capaces de**

potenciar la visibilización del tema: comunicadores, periodistas y/o blogueros

posibilitar la articulación de acciones sobre el tema en común o afines (establecer alianzas estratégicas con proyectos micro o macro; coaliciones y redes de articulación)

facilitar recursos para el desarrollo de actividades, ya sea para encarar el desarrollo de un proyecto particular o acciones a largo plazo

propiciar la producción de políticas públicas: a nivel del estado provincial y nacional; del poder ejecutivo, legislativo y/o judicial

### **Procesos a generar, promover y/o potenciar**

el desarrollo de acciones a corto y mediano plazo en términos de incidencia en el espacio público y en largo plazo en términos de participación en el diseño de políticas públicas

- la participación activa de actores (internos y externos) en los nuevos desafíos
- la sistematización y visibilización de las acciones desarrolladas
- el diseño de herramientas para relevar y sistematizar las experiencias en terreno
- la producción de materiales de comunicación en distintos soportes para diferentes ámbitos y diversos actores
- la planificación de acciones para el financiamiento externo

### **Estrategias /acciones**

#### **Comunicabilidad**

-carpeta institucional; mapa de actores; comunicaciones formales con referentes; participación activa en eventos académicos; seguimiento de la agenda de actividades académicas; ronda de reuniones con actores de la DGCyE

#### **Comunicación/Educación**

-convenios; seminarios, talleres, jornadas, congresos, proyecciones, publicaciones, presentación de libros; formación docente (inclusión de la temáticas en los currículos); intercambio y producción de conocimiento

#### **Alianzas y concertación**

-intercambio de experiencias; conformación de un espacio de diálogo permanente)

#### **Conformación de coaliciones**

-intercambio de experiencias; producción de conocimiento; campañas conjuntas

#### **Observatorio de medios**

-mapa de medios (agencias, canales, radios, blogs, etc.); mapa de actores (periodistas, comunicadores, blogueros

-monitoreo de cobertura mediática y tratamiento periodístico sobre la temática

**Evento con periodistas y comunicadores**

-taller formativo (intercambio de información y de saberes, construcción de vínculo y confianza)

**Producción de contenido para distintos medios (gráfica, radio, TV, redes sociales)**

-notas conceptuales, mensajes clave, cartillas, sistematización de experiencias, spot radiales; campañas públicas

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Bernat, M. S. (2013). Entrevista a Amparo Cadavid Bringe. En revista *Question* (39). La Plata.

GESEC 2002-2012. *Informes de Gestión*. En [www.gesec.com.ar](http://www.gesec.com.ar)

Scarfó, F., Inda, M., & Dappello, M. (2013). Formación en educación en contextos de privación de la libertad desde una perspectiva de Derechos Humanos. En *Revista Pensamiento Penal*, Buenos Aires.

Scarfó, F., & Aued, V. (2013). El derecho a la educación en las cárceles: abordaje situacional. Aportes para la reflexión sobre la educación como derecho humano en contextos de la cárcel. *Revista Eletrônica de Educação*, San Pablo.

Scarfó, F., Pérez Lalli, F., & Montserrat, I. (2013). Avances en la Normativa del Derecho a la Educación en Cárceles de la Argentina. *Revista Educação & Realidade*, (71-92). Porto Alegre.

Scarfó, F. (2007). Garantía de una igualdad sustantiva. En *El sistema de la crueldad III. Un diagnóstico del encierro*. Buenos Aires: Comité contra la Tortura de la Comisión Provincial por la Memoria.

Sirvent, M. (1999). *Cultura popular y participación social*. Buenos Aires: Miño y Dávila-UBA.

La Plata, 30 de marzo de 2014