



Plan Estratégico De Comunicación Del Gimnasio Campestre Cristiano:
Navegantes a bordo, timón de la educación

Presentado por:

Shary Buitrago Lopez-810782

Gabriela Rodríguez Hernández- 833606

Danna Caballero Benavides- 833907

Corporación Universitaria Minuto de Dios- UNIMINUTO

Centro Universitario Sede principal Calle 80

Programa: Comunicación Social y periodismo

Bogotá, D.C.

Noviembre de 2025

Plan Estratégico De Comunicación Del Gimnasio Campestre Cristiano:
Navegantes a bordo, timón de la educación

Presentado por:

Shary Buitrago Lopez-810782

Gabriela Rodríguez Hernández- 833606

Danna Caballero Benavides- 833907

Trabajo de grado presentado en el marco del Semillero de Comunicación Estratégica y
Cambio Social para optar al título en Comunicación Social-Periodismo

Asesorado por:

Mg. Andrea Forero Hurtado – comunicadora social y periodista

Corporación Universitaria Minuto de Dios- UNIMINUTO

Centro Universitario Sede principal Calle 80

Programa: Comunicación Social y periodismo

Bogotá, D.C.

Noviembre de 2025

Contenido

Resumen del proyecto	7
Palabras clave.....	8
1 Tema.....	9
2 Contexto de la organización o comunidad	9
2.1 Historia.....	9
2.2 Ubicación	11
2.3 Tipo de organización	12
2.4 Antecedentes de comunicación	14
3 Metodología.....	15
3.1 Enfoque	15
3.2 Fases de la indagación	16
3.2.1 Fase preparatoria	16
3.2.2 Fase trabajo de campo	16
3.2.3 Fase analítica.....	17
3.2.4 Fase de socialización	17
3.3 Ejes de indagación.....	19
3.4 Herramientas metodológicas aplicadas	21
3.4.1 Herramientas de investigación	21
3.4.2 Herramientas de gestión	24
3.5 Fuentes indagadas	27
4 Resultados del diagnóstico.....	30
4.1 Hallazgos con relación al entorno	30
4.2 Hallazgos con relación a la organización.....	33
4.2.1 Direccionamiento estratégico de la organización	33
4.2.2 Talento Humano.....	40
4.2.3 Logros.....	42
4.2.4 Cifras significativas	43
4.2.5 Conclusiones respecto a la organización	44
4.3 Hallazgos con relación a la comunicación	45
4.3.1 Análisis de los actores y las relaciones.....	45
4.3.2 Conclusiones con respecto a las relaciones	51
4.3.3 Escenarios de comunicación	52
4.3.4 Conclusiones con relación a los escenarios	54
5 Planteamiento del Problema.....	55

5.1	Identificación y priorización de problemas	56
5.2	Descripción de la problemática	59
6	Categorías de análisis.....	60
6.1	Cultura organizacional	60
6.2	Comunicación interna	61
6.3	Comunicación externa	61
7	Plan Estratégico de Comunicación: “Navegantes a bordo: el timón de la educación”	62
7.1	Elementos del proyecto	62
7.2	Determinación de objetivos	63
7.3	Objetivo general.....	66
7.4	Objetivos específicos.....	66
7.5	Estructura Desglosada de Trabajo-EDT.....	66
7.6	Esbozo Matriz de planificación y evaluabilidad de la propuesta	67
7.7	Gestión del tiempo.....	71
7.8	Gestión de recursos	74
8	Perspectivas futuras y recomendaciones para la puesta en marcha del Plan Estratégico de Comunicación.....	77
9	Referencias bibliográficas	80
10	Anexos.....	83

Índice de gráficas

Ilustración 1. Línea del tiempo Colegio GCC	10
Ilustración 2. Análisis PESTEL	31
Ilustración 3. Organigrama institucional	37
Ilustración 4. Estadísticas del personal	41
Ilustración 5. Mapa de redes externo	49
Ilustración 6. Mapa de redes interno.....	50
Ilustración 7. Página Web Colegio GCC.....	52
Ilustración 8. Redes sociales Colegio GCC	53
Ilustración 9. Software académico Phidias }	54
Ilustración 10. Galería fotográfica	54
Ilustración 11. Árbol de problemas GCC	58
Ilustración 12. Triángulo Estratégico.....	63
Ilustración 13. Árbol de objetivos GCC.....	65
Ilustración 14. Diagrama de Gantt	72
Ilustración 15. Ilustración 1. Diagrama de Precedencia.....	74

Índice de tablas

Tabla 1. Fases de la Indagación.....	19
Tabla 2, Fuentes de Indagación	29
Tabla 3. Distribución talento humano.....	40
Tabla 4. Mapa de actores.....	48
Tabla 5. Identificación de problemas.....	57
Tabla 6. Estructura EDT.....	67
Tabla 7. Matriz de planificación	71
Tabla 8. Presupuesto por objetivos.....	75

Resumen del proyecto

El Gimnasio Campestre Cristiano es una institución educativa vinculada a la Iglesia Centro Mundial de Avivamiento, con presencia de 28 años de trabajo en Chía (Departamento de Cundinamarca). Allí se desarrolló una propuesta integral, conformada por un diagnóstico de comunicación y su resultante propuesta estratégica.

El diagnóstico comunicacional se desarrolló con un enfoque mixto, combinando encuestas, entrevistas semiestructuradas, observación participante y análisis documental; de la misma manera se implementaron herramientas de gestión como PESTEL, mapa de actores, mapa de redes, árbol de problemas y DOFA, aplicados a ochenta actores institucionales (personales, padres, exalumnos y entidades externas). Se identificaron cuatro problemáticas centrales: ausencia de gestión comunicacional estratégica, fragmentación de la comunicación interna, presencia externa débil y desconexión entre los valores cristianos y la cultura comunicacional. En conjunto, estos hallazgos evidencian la necesidad de transitar hacia una comunicación más estratégica, planificada y participativa, que integre los procesos internos con la proyección externa y refleje de manera coherente la identidad cristiana del Gimnasio Campestre Cristiano. A partir de esta necesidad surge el Plan Estratégico de Comunicación “Navegantes a bordo: timón de la educación”, para su planteamiento se desarrollaron herramientas de gestión de proyectos.

Este plan, cuya duración es de 10 meses no solo responde a las problemáticas identificadas, sino que plantea una visión de comunicación más humana, colaborativa y alineada con los valores institucionales. De esta forma, el colegio podrá pasar de una comunicación operativa y fragmentada a una comunicación estratégica, capaz de conectar a toda la comunidad educativa en torno a un propósito común y proyectar hacia el entorno una imagen coherente, sólida y auténtica.

Palabras clave

Plan Estratégico de Comunicación, diagnóstico de comunicación, gestión de la comunicación

1 Tema

Plan Estratégico de Comunicación para el Colegio Gimnasio Campestre Cristiano: Fases de Diagnóstico y Planificación

2 Contexto de la organización o comunidad

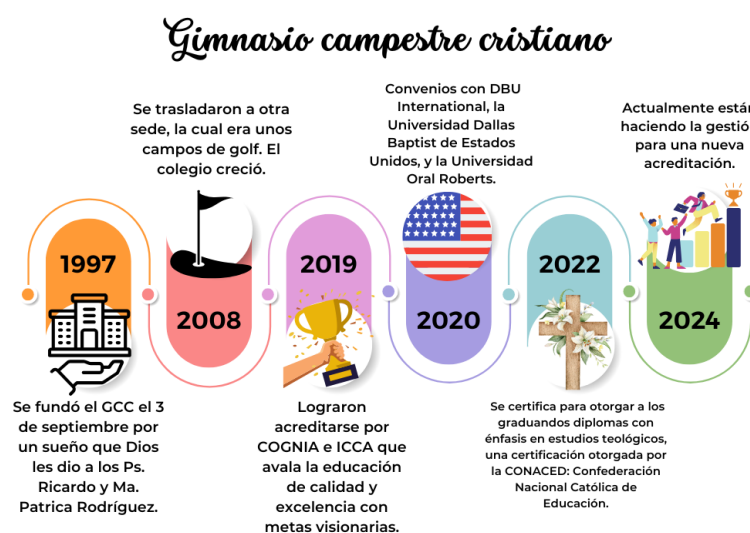
2.1 Historia

De acuerdo con su manual de convivencia, el Gimnasio Campestre Cristiano es una institución de educación formal privada, calendario A, que presta servicio mixto con profundización en teología cristiana, es decir, que la formación básica de sus estudiantes de primaria y de secundaria es complementada por el énfasis en el estudio de Dios, la religión y la Biblia (Manual de convivencia Gimnasio Campestre Cristiano, 2021). El colegio hace parte del ministerio de la iglesia Centro Mundial de Avivamiento, una comunidad internacional religiosa nacida en Colombia y regida bajo la creencia cristiana y la fe en Dios (Manual de convivencia Gimnasio Campestre Cristiano, 2021). (Ver anexo 1)

El colegio inició su funcionamiento el 3 de septiembre de 1997, luego de que sus fundadores los pastores Ma. Patricia Pérez y Ricardo Rodríguez, según su testimonio, fueran inspirados por el pasaje de la biblia que relata cómo la furia de Dios cayó en forma de plaga sobre el pueblo egipcio, ya que su faraón mantenía secuestrado a parte del pueblo israelí (Exodo 10: 8-10), lo cual fue interpretado por los pastores como un llamado para crear una institución que cumpliera con la misión de “Que Egipto no eduque a tus hijos” (Manual de convivencia Gimnasio Campestre Cristiano, 2021) (Ver anexo 1), es decir, un colegio que eduque bajo los principios de Dios y su palabra y no bajo los lineamientos comunes. Esta convicción de crear una institución educativa como un refugio para futuras generaciones de jóvenes, pastores, líderes y creyentes en el marco de una firme y radical creencia en la educación con principios y valores cristianos, permitió que el colegio abriera sus puertas en

1997 con 50 estudiantes inicialmente, quienes pagaban \$100.000 pesos de pensión escolar (Entrevista 2, 2023) (Ver anexo 2).

Para ampliar el panorama de lo que ha pasado en la institución desde su apertura, la siguiente gráfica resume algunas de las victorias que ha alcanzado el colegio en sus casi 28 años de funcionamiento, en donde el cambio de sede y la obtención de algunas certificaciones resaltan entre los pasos más importantes dados por la institución.



*Ilustración 1. Línea del tiempo Colegio GCC
Fuente: Elaboración propia (2025)*

Aunque el colegio ha alcanzado ciertos escalones meritorios en cuanto certificaciones, ampliaciones y convenios, no ha estado exento de atravesar crisis que han puesto en riesgo el funcionamiento de sus servicios. Durante el año 2020, el año en que inició la pandemia de COVID-19, el colegio atravesaba por una de las crisis más significativas, pues mientras el año 2019 cerraba con un inesperado cambio de directivos que tuvo como consecuencia que varios estudiantes dejaran de estudiar en el colegio (Entrevista 2, 2023), fue la nueva rectora, la pastora Lina Rodríguez, quien recibió todos los problemas causados por la pandemia, entre ellos el cambio a la virtualidad que obligó a adoptar nuevas tecnologías y metodologías para

las que no estaban preparados y que debieron ser puestos en funcionamiento en tiempos muy cortos para evitar interrumpir la educación de sus estudiantes. Adicionalmente, los ingresos de algunos de los padres del colegio no eran los mismos debido a la crisis generada por la pandemia, lo cual también afectó económicamente al colegio durante el 2020 (Ver anexo 2).

En la actualidad, el colegio ya cumplió 28 años en funcionamiento y el número de estudiantes inscritos en la institución son aproximadamente 520, logrando ampliar así su compromiso de educar bajo los principios cristianos y de la palabra de Dios a través de los años. Así como la ampliación en su cobertura, los cambios físicos se han hecho notables desde 2019 donde se llevó a cabo la construcción de las zonas de primaria y preescolar que anexaron un nuevo bloque de salones a la sede física, lo cual también se complementó con la reubicación de los parqueaderos y la renovación del aspecto físico de la fachada cuando se pintó el colegio con nuevos colores y murales en 2022. En cuanto a lo educativo, su compromiso por fortalecer la fé cristiana y el pensamiento crítico de sus estudiantes ha permitido que su pensum esté centrado en fortalecer las habilidades en las materias de teología, inglés y matemáticas. El colegio mantiene su relación codependiente con la iglesia internacional de Avivamiento, la cual se hace más notable en días como el día de la biblia, el congreso mundial de avivamiento, avivamiento al parque o el aniversario de la iglesia (Ver anexo 2).

2.2 Ubicación

El Colegio Gimnasio Campestre Cristiano está ubicado en la Calle 29 N° 0-54, Vereda Bojacá, en el municipio de Chía, Cundinamarca, Colombia. Es uno de los 12 colegios del municipio, de los cuales 9 son privados y 3 distritales. El colegio ha recorrido un camino de crecimiento y consolidación que inició su funcionamiento en el municipio de La Calera, para luego trasladarse a San José de Bavaria y finalmente en el año 2000 la institución logró

establecerse en su actual sede en Chía con un terreno de 18.000 metros cuadrados, lo que también representó uno de los mayores logros en su historia institucional.

El colegio contaba únicamente con una pequeña recepción y algunos salones de clase. Sin embargo, con el paso de los años, la infraestructura ha crecido considerablemente. Hoy en día, el colegio cuenta con dos canchas de fútbol, dos canchas de baloncesto, una cancha de tenis, laboratorios para prácticas académicas, y una zona especialmente destinada para primaria, con sus respectivos salones organizados por niveles. El colegio se ha convertido en un punto estratégico del municipio ya que cerca de sus instalaciones se encuentran importantes entidades como el restaurante Pascual Bailón, la empresa de concretos Pentatrical, la Universidad de Cundinamarca sede Chía y la Clínica Marly.

2.3 Tipo de organización

El Colegio Gimnasio Campestre Cristiano es una institución privada que ofrece educación preescolar, básica y media en el municipio de Chía, Cundinamarca, su función principal es educar, y está dentro del sector privado porque se sostiene con los pagos que hacen las familias (matrículas y pensiones) y no con recursos del gobierno. Aunque es un colegio privado, está bajo la vigilancia del Ministerio de Educación Nacional y de la Secretaría de Educación de Cundinamarca, que son las entidades encargadas de verificar que cumpla con todos los requisitos para prestar el servicio educativo, como tener un Proyecto Educativo Institucional (PEI), seguir el calendario escolar y asegurar una buena calidad en la enseñanza.

A nivel nacional, el sistema educativo colombiano permite que existan colegios públicos y privados. El gobierno se encarga de hacer seguimiento a todos, sin importar si son oficiales o no. En Cundinamarca, especialmente en Chía, el número de estudiantes ha aumentado en los últimos años debido al crecimiento de la población según la secretaría de

educación. En este municipio hay 12 colegios reconocidos oficialmente, 9 privados y 3 públicos.

Desde la Secretaría de Educación, se hace seguimiento constante a este tipo de instituciones para garantizar que los niños y jóvenes reciban una educación de calidad, estén seguros en sus entornos escolares, y se respeten sus derechos.

Durante el proceso de recolección de datos para esta investigación el comité directivo creó un nuevo documento que propone la planeación estratégica para cada área del colegio, en donde se replantearon la misión y visión de la institución. A continuación, se describen estos nuevos componentes, desde los cuales se proyectó la ejecución estratégica para el periodo 2023 - 2026.

- **MISIÓN:** Formar niños y jóvenes apasionados por Dios, fundamentados en Su Palabra, llenos del Espíritu Santo y competentes intelectualmente, que sean agentes transformadores para la sociedad colombiana.
- **VISIÓN:** El Gimnasio Campestre Cristiano para el 2033 será una institución educativa con altos estándares de calidad, que inflencie bajo los principios bíblicos y cristianos a nuestros estudiantes, familia y sociedad, siendo garantes de impacto y transformación.

Tomado de: Planeación estratégica 2023 - 2026, 2023 (Ver anexo 4)

Cabe resaltar que esta modificación plantea una perspectiva más concisa del qué, por qué y para quién en el caso de la misión, pues la anterior que estuvo vigente hasta inicios de 2023, año en el que inició esta investigación, dificultaba la identificación de estos elementos

debido a la sobrecarga de información y a la falta de claridad en el componente diferenciador de la institución. En cuanto a la visión, también se evidencia mayor cohesión con las metas y el tiempo límite para ejecutarlas, un componente que era inexistente en la anterior visión en donde los principios y la prioridad en el presente limitaban su comprensión.

2.4 Antecedentes de comunicación

En el colegio CCG nunca se ha realizado algún trabajo enfocado a analizar, mejorar o replantear los sistemas comunicativos que surgen dentro del colegio. Este trabajo se convierte en el primero de este tipo, sin embargo, se identificaron experiencias relevantes en otras instituciones educativas similares, especialmente en la Corporación Minuto de Dios (UNIMINUTO). En investigaciones como *“Propuesta de comunicación estratégica para el fortalecimiento de la comunicación vertical en UNIMINUTO Cali”* (Reina Moreno, 2023) se analizan deficiencias en la comunicación interna y se propone planes estratégicos para optimizar el flujo de información.

Asimismo, en *“Plan estratégico de comunicación de ciencias de la comunicación UNIMINUTO”* (Hernández & Montoya, 2023), se plantean estrategias para mejorar la participación institucional y la coherencia comunicativa entre docentes y administrativos. Otros trabajos como *“Consultoría de comunicaciones en la Corporación Universitaria Minuto de Dios”* (Moreno & Vidal, 2020), ofrecen diagnósticos y modelos de comunicación aplicables a la gestión institucional, mostrando cómo organizar mensajes, fortalecer la identidad y mejorar la interacción con los distintos públicos.

Estos antecedentes proporcionan marcos metodológicos, experiencias prácticas y buenas prácticas que permiten adaptarse al Gimnasio Campestre Cristiano. Por lo cual, se evidencia que la planificación estratégica de la comunicación es la clave para fortalecer la identidad institucional, optimizar los flujos de información y establecer relaciones más efectivas con los diferentes actores internos y externos.

3 Metodología

3.1 Enfoque

La investigación que se realizó en el Colegio Gimnasio Campestre Cristiano se enmarca en el paradigma cualitativo, ya que este permite explorar de manera profunda las percepciones, interpretaciones y significados que los actores de la comunidad educativa realizan para el cumplimiento de sus metas como según Parrilla (2000). La investigación cualitativa tiene gran importancia debido a la experiencia subjetiva de los individuos en la construcción del mundo social, concibiendo la realidad como múltiple y divergente. Por ello, el compromiso en esta metodología es estudiar y analizar el mundo desde la perspectiva de los participantes (Ameigeiras, 2006), donde la participación con los actores es fundamental y que para esta investigación también permitirá ampliar la comunicación interna de la institución y la identificación de falencias y aciertos.

Este enfoque va acompañado de un diseño metodológico mixto según Abbas Tashakkori (2003) "diseño de metodologías mixtas" para describir la combinación de procedimientos de recolección de datos cualitativos y cuantitativos, y han hecho importantes aportes en la investigación con metodologías y modelos mixtos. El cuál para este trabajo también permitió hacer un análisis cuantitativo de cifras de valor como lo son el valor de la pensión, los servicios de restaurante, la nómina, cantidad de personas que trabajan en la organización, entre otros. Por otro lado, buscaba caracterizar estos aportes con el fin de comprender la influencia de la comunicación interna del colegio donde este no depende solo de cifras ni cálculos exactos, sino de la profundidad con que se exploran los significados construidos por los participantes, lo cual permitió plantear estrategias pertinentes de mejora o resolución a partir de los hallazgos obtenidos.

3.2 Fases de la indagación

3.2.1 Fase preparatoria

En la fase preparatoria de esta investigación en el GCC se planteó una agenda con 80 actores que tienen y/o tenían relación con el mismo. Primero se envió una carta de autorización al colegio que formalizó la alianza para llevar a cabo la investigación y allí se explicaba qué actividades se iban a realizar en la organización y quiénes serían las personas para participar en estas. Lo anterior se llevó a cabo con la construcción de un cronograma en el que se estipuló qué y cómo se iban a realizar las actividades, lo cual buscaba la aplicación de herramientas de investigación y de gestión. Por esta razón el equipo de investigación hizo una primera visita a la institución para presentarse, conocer el espacio y familiarizarse con algunos colaboradores, para así por semana poder hacer una nueva visita semanal para realizar diferentes actividades ya planeadas en el cronograma.

3.2.2 Fase trabajo de campo

En la fase trabajo de campo se hicieron múltiples visitas al colegio en donde se realizaron 15 entrevistas a administrativos, ex alumnos y padres de familia con preguntas diferentes según su rol; un taller grupal de una sola sesión en el cual participaron 10 personas de múltiples departamentos; revisión bibliográfica de todas las redes y documentos facilitados o publicados por la institución; diferentes observaciones en actividades cotidianas; y finalmente, se concluyó una primera fase de recolección con una encuesta respondida por diferentes colaboradores. Adicional a estas herramientas, durante este proceso se empleó un diario de campo para completar la información recolectada de acuerdo con interpretaciones hechas por el equipo investigador. Por otro lado, las herramientas de gestión fueron fundamentales ya que la realización de un gráfico PESTEL, un mapa de redes, un mapa de actores, un gráfico DOFA y finalmente, un árbol de problemas, ampliaron el contexto de la

institución al revelar información más exhaustiva de diferentes sistemas empleados por el lugar o por las personas que allí trabajan.

3.2.3 Fase analítica

En la fase analítica se elaboraron matrices que cada semana fueron alimentadas en formatos de Excel y se ampliaba la información en documentos en Word que permitían realizar un análisis exhaustivo para llegar a la formulación de diferentes conclusiones. El sistema empleado para consolidar la información fue el siguiente: en la primera matriz se ingresaban los resultados encontrados en la aplicación de las herramientas, como las respuestas a las entrevistas o la observación, por ejemplo, para así formular conclusiones que permitían categorizar los resultados. Luego a esa matriz se usaba la de relación de problemas que resguardo el listado de problemas hallados para categorizar su incidencia y origen, lo cual fue la base para la construcción del árbol de problemas. (Ver anexo 3 al 17)

3.2.4 Fase de socialización

A partir de los hallazgos obtenidos en la fase inicial de investigación en este trabajo, se procedió con el desarrollo del protocolo de gestión, que fue ampliado y profundizado en una clase de Gestión de la Comunicación, espacio académico en el cual se analizaron de manera más detallada las dinámicas, problemáticas y oportunidades comunicativas del contexto abordado. Gracias a este ejercicio, fue posible enriquecer la propuesta del protocolo que garantizó la formulación de un el Plan Estratégico de Comunicación que respondiera de manera más precisa a las problemáticas encontradas. Los resultados completos de este proceso de análisis, así como los insumos obtenidos a partir del mismo, se encuentran detallados en el apartado correspondiente al punto 4 del presente documento y fueron entregados a la institución en una reunión que concluyó todo el estudio hecho en este lugar.

FASE	ACTIVIDADES	DESCRIPCIÓN
Fase preparatoria	<ul style="list-style-type: none"> - Definir objetivos del proyecto y roles de las investigadoras - Diseñar instrumentos de recolección de información: Herramientas de gestión y de investigación - Preparar entrevistas: Redactar preguntas, preparar equipos de grabación o notas. - Solicitar permisos y autorizaciones: Realizar documentos para la autorización de ingreso al colegio, grabar y fotografiar. - Planificar la logística de las visitas: Transporte, materiales, quién va, a qué hora, qué se necesita llevar. - Agendar visitas al colegio: Fechas y horas para entrevistas, encuestas con docentes, estudiantes, padres o administrativos. - Recolección de documentos institucionales: Pedir documentos como el PEI, manual de convivencia. - Revisión del contexto institucional: Investigar sobre la historia del colegio, su misión, visión, población, problemáticas, etc. 	<p>La fase preparatoria consiste en planear y organizar todas las actividades necesarias antes de iniciar el trabajo en el CGCC en esta fase se estructuraron las entrevistas y encuestas se realizó la recolección de documentos institucionales, la solicitud de permisos, la programación de visitas al colegio y esto nos permite que la investigación sea ordenada y efectiva para el desarrollo de la investigación.</p>
Fase trabajo de campo	<ul style="list-style-type: none"> - Aplicación de entrevistas: Realización de entrevistas a docentes, estudiantes, directivos y padres. - Aplicación de encuestas: Enviamos la encuesta digital. - Observación del entorno institucional: Durante el taller se analizó las dinámicas comunicativas de las personas que participaron. - Toma de registros fotográficos y audiovisuales: Durante las entrevistas se grabaron (con autorización). - Recolección de testimonios: Durante cada visita se registraron frases, comentarios o reflexiones relevantes durante las visitas. - Clasificar entrevistas, transcribir audios, almacenar fotos y datos en un Drive 	<p>En esta fase se recolectó la información directamente en el colegio mediante entrevistas, encuestas, observación y registros audiovisuales fue el momento clave para obtener datos reales que permitan comprender la comunicación dentro de la institución y construir un diagnóstico acertado.</p>
Fase analítica	<ul style="list-style-type: none"> - Organización de la información recolectada: Se escucharon las entrevistas y se clasificaron sus 	<p>En esta fase se estudia y se organiza la información recolectada durante el trabajo de campo. Se identifican las</p>

	<p>respuestas para las respuestas similares y facilitar el análisis.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Análisis de resultados del taller grupal Evaluar las conclusiones, propuestas o debates que surgieron durante la actividad colaborativa. - Interpretación de hallazgos: Se relacionaron los datos con los objetivos del proyecto para sacar conclusiones. - Detección de fortalezas, debilidades y necesidades comunicativas: Según la información de los Excel se clasificó que funciona bien y lo que necesita mejorarse en la comunicación del colegio. 	<p>respuestas repetidas y se contrastan los hallazgos con los objetivos del proyecto. En el GCC se realizó el análisis el cual permite interpretar los datos y encontrar problemáticas o fortalezas en la comunicación del colegio.</p>
Fase de socialización	<ul style="list-style-type: none"> - Elaboración y entrega final de documento al colegio Gimnasio Campestre Cristiano 	<p>En esta fase se realiza la elaboración del documento final y redacción del informe con el diagnóstico, análisis y propuestas.</p>

Tabla 1. Fases de la Indagación
Fuente: Elaboración propia (2025)

3.3 Ejes de indagación

Para el inicio de la recolección de datos se plantearon siete ejes de indagación los cuales fueron:

- **Actores:** Las personas o grupos que participan en el proceso comunicativo. Estos pueden ser emisores, receptores o ambos, además pueden ser internos (empleados) o externos (clientes, proveedores, público en general), en este caso son los administrativos internos del GCC, proveedores y externos del colegio.
- **Escenarios de comunicación:** En la organización siempre sus lugares de funcionamiento son en la institución GCC y en la iglesia Avivamiento puesto que según Martínez (2006) define los escenarios de comunicación como los entornos donde se configuran las interacciones sociales, marcados por la cultura organizacional

y los medios utilizados. En las organizaciones, estos escenarios determinan la manera en que circula la información y cómo se construyen los vínculos entre los actores.

- **Prácticas sociales:** En la organización hay un organigrama donde cada administrativo está organizado jerárquicamente con sus labores dentro de la misma, Bourdieu (1990) señala que las prácticas sociales son acciones estructuradas y estructurantes, guiadas por habitus, normas y condiciones del contexto. En las organizaciones, estas prácticas reflejan rutinas institucionales, costumbres laborales y dinámicas simbólicas compartidas por sus miembros.
- **Prácticas de comunicación:** De acuerdo con Jesús Martín-Barbero (2003), las prácticas comunicativas no son solo medios de transmisión, sino formas de producción de sentido que reflejan las tensiones, identidades y relaciones de poder. En el campo organizacional, estas prácticas permiten comprender cómo se gestionan los discursos institucionales y cómo se negocian significados. Esta práctica fue fundamental en el GCC debido a que la investigación está basada en la comunicación interna y externa, de donde se obtuvieron conclusiones que permitieran plantear algunas estrategias necesarias para mejorar o fortalecer el ámbito comunicacional.
- **Sentidos:** El concepto de "sentido" está profundamente vinculado a la construcción simbólica de la realidad, como lo proponen Berger y Luckmann (1967). En este caso los actores que componen la organización están en una constante comunicación por diferentes canales y por ello se requería saber cómo se interpretan los mensajes entre ellos y que sistemas de significación han surgido de esta misma interacción.
- **Problemas:** Para Luis Alfonso Serna (2010), los problemas en la comunicación organizacional surgen cuando hay disfunciones en los procesos comunicativos, ya sea por ruido, barreras culturales, malas prácticas o estructuras cerradas. Reconocer estos problemas es esencial para implementar estrategias que mejoren el flujo informativo y

la cohesión institucional y por esta razón para el diagnóstico de este trabajo se pretendía encontrar qué falencias tiene la organización en comunicación con los actores de esta.

En paralelo, estos ejes de indagación fueron analizados desde tres ámbitos de indagación: entorno, organización y comunicación. Estos ejes fueron los planteados para organizar la planeación de las 21 herramientas usadas para el diagnóstico inicial.

3.4 Herramientas metodológicas aplicadas

3.4.1 Herramientas de investigación

Para llevar a cabo el diagnóstico de la comunicación interna en el colegio se utilizaron diversas herramientas de recolección que permitieron analizar desde una perspectiva integral y participativa los procesos comunicativos de su cuerpo administrativo. Entre ellas se incluyeron entrevistas semiestructuradas, encuestas, un taller grupal, observación directa de situaciones comunicativas en distintos contextos escolares y revisión documental de registros internos, que aportaron un marco formal al análisis. A continuación, se amplía el propósito y razón teórica de cada herramienta:

- Taller grupal: Esta herramienta se planteó desde la importancia de obtener información de manera participativa que integrara múltiples voces en un mismo espacio de diálogo, pues además de estimular la reflexión colectiva, también permite visibilizar dinámicas informales que a menudo no se registran en documentos o encuestas. Lo anterior se explica mejor con la definición de taller grupal que lo describe como “una forma de enseñar y aprender mediante la realización de algo. Se aprende desde lo vivencial y no desde la transmisión.” (Careaga. A, Sica. R, Cirillo.

A, Da Luz. S; 2006). Para este trabajo se llevó a cabo un taller grupal basado en la dinámica de la isla perdida en donde participaron 7 colaboradores de diferentes áreas.

- Entrevistas: La aplicación de entrevistas fue fundamental para acceder a información detallada, subjetiva y contextualizada sobre las percepciones y experiencias que los distintos actores tienen sobre los procesos comunicativos. Carlos E. Troncoso y Elaine G. Daniele (2003) definen esta herramienta como un método en donde el investigador no sólo formula preguntas sobre los temas de interés, sino que también debe captar el lenguaje de los participantes y entender el significado que ellos asignan en el contexto natural donde llevan a cabo sus actividades. Gracias a esta herramienta se formularon 15 entrevistas que buscaban recolectar datos de percepción de diferentes asuntos dentro la institución.
- Observación: Esta técnica permitió verificar la coherencia entre el discurso, como lo que se dice que se hace y la práctica como lo que efectivamente ocurre, aportando evidencia para contrastar con los otros instrumentos. Fabri. M (1998) concluye que “la observación organiza las percepciones. Ello implica toda una serie de operaciones de sensibilización y de concentración de la atención, de comparación, de discernimiento, todo ello dirigido por una intención.”
- Encuesta: Es una herramienta clave que permitió recopilar información de manera sistemática y eficiente de un amplio número de personas, garantizando una visión más representativa de la comunidad. Anibal Quispe (2013) relaciona que, a través de esta herramienta, los datos recolectados se utilizan para realizar inferencias sobre toda la población de interés. Esta información puede abarcar aspectos como opiniones,

conocimientos, actitudes, creencias, comportamientos, planes y antecedentes de las personas. Además, es frecuentemente empleada para llevar a cabo diagnósticos de necesidades, identificar inclinaciones políticas y evaluar procesos, resultados e impactos de las acciones de un proyecto o programa.

- **Revisión documental:** Mediante el análisis de documentos como circulares, reglamentos, actas de reuniones, publicaciones en redes sociales y página web, se obtuvo una visión clara de las normas, procedimientos y canales establecidos, así como de su frecuencia y contenido. Los beneficios generales de esta herramienta la expresan APA entendiendo que “las ideas analizadas de los documentos para un trabajo académico y/o científico se rescatan como citas, textuales o no textuales, y que éstas tienen dos funciones: dar soporte y rigurosidad científica a los trabajos y segundo fortalecer el argumento del investigador. Por lo que, aquí encontramos dos fines más para el análisis documental” (APA, 2022, como se citó en Martínez. J, Palacios. G, Oliva. D, 2023)

La combinación de herramientas de recolección permitió una comprensión integral de los procesos comunicativos analizados, pues cada técnica aportó elementos complementarios. En su caso el taller grupal promovió la reflexión colectiva y reveló dinámicas informales difíciles de registrar por otros medios, las entrevistas ofrecieron profundidad subjetiva y contextual, la observación permitió contrastar discurso y práctica, la encuesta brindó una visión representativa de la comunidad, y la revisión documental aportó soporte normativo e histórico.

3.4.2 Herramientas de gestión

3.4.2.1 Herramientas de gestión implementadas para el diagnóstico

Para llevar a cabo el análisis de la comunicación interna en el colegio fue necesario emplear diversas herramientas de gestión que permitieran recopilar, contrastar y comprender la información desde múltiples perspectivas. La aplicación de estas metodologías no solo facilitó la identificación de fortalezas y debilidades en los canales y prácticas comunicativas, sino que también permitió involucrar activamente a los distintos actores educativos en el proceso investigativo, tal como se describe a continuación:

- **PESTEL:** El uso de esta herramienta es relevante porque permite comprender cómo factores externos influyen en los procesos comunicativos dentro de la institución educativa, ya que ofrece una visión amplia del entorno en el que opera el colegio, ayudando a identificar condicionantes que pueden facilitar o dificultar la implementación de estrategias de comunicación. Lull Noguera, J. J., & Galdón Salvador, J. L. (2024) confirman que “el análisis PESTEL permite determinar los factores más importantes en los ámbitos Político, Económico, Social, Tecnológico, Medioambiental (Environmental en inglés) y Legal. Como se puede ver, las siglas de cada uno de estos ámbitos forman el acrónimo PESTEL.”
- **Mapa de actores:** El uso de esta herramienta fue fundamental porque permitió identificar a todos los individuos y grupos que influyen o son influenciados por los procesos comunicativos dentro de la institución. De manera general, “el mapeo de actores es una herramienta de indagación que permite identificar y caracterizar una diversidad de actores sociales existentes en el escenario de intervención.” (Algranati. S, Bruno. D, Iotti. A; 2012)

- Mapa de redes: Esta herramienta permitió visualizar cómo se establecen y mantienen los vínculos comunicativos entre los distintos actores institucionales, pues ayudó a detectar posibles rupturas, omisiones o barreras en la comunicación, así como fue posible reconocer nodos clave o actores puente que facilitan la circulación efectiva de la información. Algranati. S, Bruno. D, Iotti. A, establecen que en estas representaciones gráficas no se examinan a las personas ni a las organizaciones de forma aislada, sino que se enfocan en las conexiones y en las redes de vínculos que se crean, es decir, los conjuntos de actores sociales diversos que forman parte de diversas redes. (2012).
- Árbol de problemas: Diagramar los hallazgos facilita la identificación, organización y comprensión de las causas y consecuencias de los problemas comunicativos que afectan a la institución, ya que esta herramienta facilita un análisis profundo al descomponer un problema central en sus raíces (causas) y sus efectos visibles (consecuencias), lo que ayuda a visualizar cómo se interrelacionan distintos factores dentro del sistema institucional. Martínez y Fernández (2023) plantean que “el árbol de problemas consiste en desarrollar ideas creativas para identificar las posibles causas del conflicto, generando de forma organizada un modelo que explique las razones y consecuencias del problema.” (como se citó en González. S, Sanchez. M y Hernandez. R, 2023).
- DOFA: Es una herramienta que facilita la identificación de fortalezas que pueden potenciarse, debilidades que deben corregirse, oportunidades del entorno que pueden aprovecharse y amenazas que podrían obstaculizar el proceso comunicativo. Según

Alan Chapman (2004) es una valoración que organiza los datos de manera coherente para facilitar su comprensión, presentación, discusión y la toma de decisiones, además, es aplicable en cualquier tipo de proceso decisorio, ya que la plantilla promueve un pensamiento proactivo, en lugar de las reacciones instintivas habituales.

3.4.2.2 Herramientas de gestión implementadas para el diagnóstico

- Diagrama de Gantt: Resultó ser fundamental para planificar y gestionar el cronograma del proyecto comunicativo, ya que permitió visualizar de manera secuencial las actividades, su duración estimada y la distribución del trabajo en un periodo de tiempo. Según Henry L. Gantt (1919) La relación entre tareas y el progreso del proyecto de manera gráfica y comprensible es indispensable para la dirección de proyectos. De igual manera, autores como Kerzner (2017) afirma que el diagrama de Gantt facilita la coordinación entre equipos, mejora el seguimiento del avance y contribuye a anticipar retrasos o ajustes necesarios.
- Diagrama de Precedencia: La elaboración del diagrama permitió identificar la lógica interna del proyecto, mostrando qué actividades debían ejecutarse antes, cuales podían desarrollarse de manera simultánea y cuales definían la ruta crítica del proces. Según el Project Managment Institute (PMI, 2021), los diagrmas de precedencia son esenciales para analizar la dependencia y relaciones entre tareas, permitiendo “establecer el flujo óptimo del proyecto mediante la identificación de secuencias y actividades críticas”. Meredith y Mantel (2024) expresan que este tipo de diagramación facilita la toma de decisiones informadas y reduce la incertidumbre, al ofrecer una comprensión estructural del proyecto que favorece la eficiencia operativa.

- Presupuesto detallado: Se construyó como una herramienta clave para estimar, organizar y justificar los recursos necesarios para la implementación del plan de comunicación. Según Kerzner (2017) la planeación financiera en proyectos permite asignar recursos de manera racional y establecer límites claros que orienten la toma de decisiones. Asimismo, el PMI (2021) sostiene que un presupuesto bien estructurado facilita el control de costos, la definición de prioridades y la evaluación de la viabilidad del proyecto. Implementar esta herramienta permitió proyectar gastos en materiales, logística y producción comunicativa. De igual manera a ofrecer una visión sustentada con respecto al impacto económico que conlleva la materialización de el plan de acción.
- Curva S: Nos permite visualizar la relación entre el gasto planificado, el gasto real y el avance del proyecto. De acuerdo con Shtub, Bard y Globerson (2005), la curva S es una representación gráfica utilizada para monitorear el desempeño financiero y determinar si el proyecto avance conforme a los programado. “Facilita identificar desviaciones y tomar decisiones correctivas de manera oportuna”.

3.5 Fuentes indagadas

A continuación, se presenta una tabla que resume las principales fuentes indagadas en el marco de esta investigación que fueron organizadas en torno a tres ejes: la herramienta utilizada, la fuente consultada y el objetivo que guio su aplicación. Esta sistematización permite visualizar de manera clara y estructurada cómo se articuló cada técnica con los actores o documentos relevantes, y cuál fue la finalidad específica de su uso en el análisis de la comunicación interna del colegio (Ver anexo 23).

Herramienta	Fuente	Objetivo
Entrevista 1	Administrador de plataforma	Entender y escuchar sobre las relaciones dentro del departamento de tecnología.
Entrevista 2	Coordinador de calidad	Entender y escuchar sobre las relaciones dentro del departamento de calidad.
Entrevista 3	Analista de calidad	Entender y escuchar sobre las relaciones dentro del departamento de calidad.
Entrevista 4	Coordinador de tesorería	Entender y escuchar sobre las relaciones dentro del área de tesorería.
Entrevista 5	Docente de educación física	Entender y escuchar sobre las relaciones dentro del área de docencia
Entrevista 6	Docente de motricidad	Entender y escuchar sobre las relaciones dentro del área de docencia.
Entrevista 7	Padre de familia	Entender la relación y percepción de los padres de familia en cuanto a la administración del colegio
Entrevista 8	Egresada	Entender y escuchar sobre la percepción de los exalumnos, después de graduarse
Entrevista 9	Coordinadora académica preescolar	Entender y escuchar sobre las relaciones dentro del área de docentes de primaria
Entrevista 10	Coordinadora académica bachillerato	Entender y escuchar sobre las relaciones dentro del área de docentes de bachillerato.
Entrevista 11	Director de capellanía	Entender y escuchar sobre las relaciones dentro del departamento de capellanía
Entrevista 12	Psicóloga	Entender y escuchar sobre las relaciones dentro del departamento de orientación
Entrevista 13	Directora administrativa	Entender y escuchar sobre las relaciones dentro del departamento administrativo
Entrevista 14	Rectora	Entender sobre la relación de rectoría con los otros departamentos, así como su papel para lograr una buena comunicación entre los colaboradores que ella lidera.
Entrevista 15	Servicios generales	Entender y escuchar sobre las relaciones dentro del área de servicios generales
Observación 1	Reunión docentes de primaria	Observar y analizar los comportamientos y relaciones de diferentes actores dentro de su entorno laboral

Taller grupal 1	Asistieron 7 participantes, que corresponden a las áreas de: Tesorería, mantenimiento, cafetería, tecnología, docencia, calidad y administrativo.	Observar y escuchar las relaciones entre diferentes miembros de la organización, a través del taller identificando las diferentes falencias de comunicación dentro de la misma organización.
Revisión Bibliográfica 1	Recursos de audio y video	Analizar el registro de video y fotografía que tiene la institución, con el fin de entender sus dinámicas grupales
Revisión Bibliográfica 2	Manual de convivencia 2021 y 2022	Analizar y comparar la información que se mantiene, la que se replanteó y la que se agregó en la creación del manual actual.
Encuesta 1		Analizar y comprender las relaciones entre departamentos
Encuesta 2		Analizar y comprender las relaciones entre departamentos para la actualización de información.

*Tabla 2, Fuentes de Indagación
Fuente: Elaboración propia (2025)*

En conclusión, las fuentes utilizadas en esta investigación se organizaron en primarias y secundarias, de acuerdo con el tipo de contacto directo o indirecto con la realidad institucional. Las fuentes primarias comprenden las entrevistas realizadas a diversos actores de la comunidad educativa, como personal docente, administrativo, exalumnos y padres de familia, así como la observación directa en espacios laborales y la participación en un taller grupal, que permitieron acceder de forma vivencial a las dinámicas comunicativas internas.

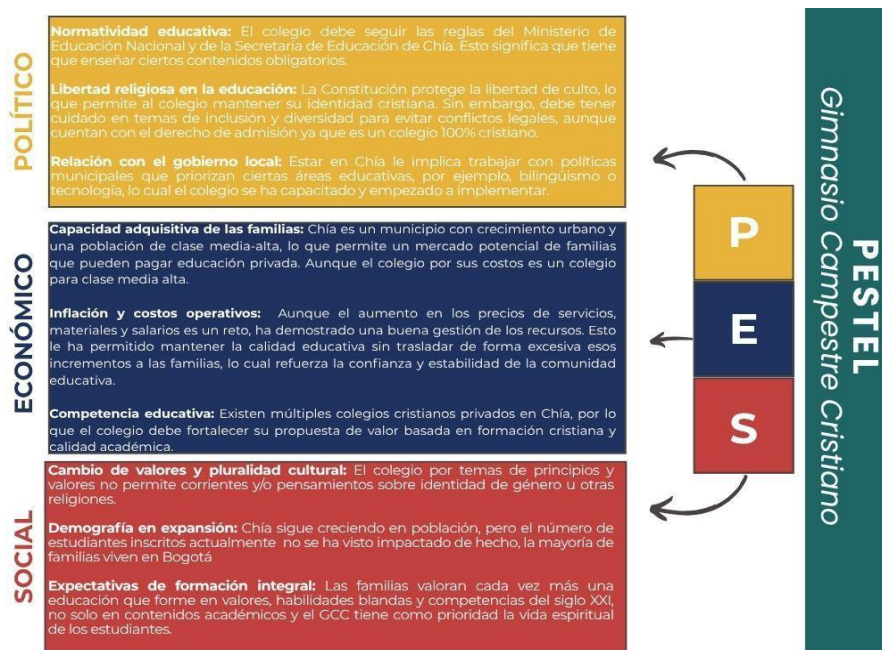
Por otro lado, las fuentes secundarias corresponden a la revisión bibliográfica de materiales audiovisuales institucionales, que sirvieron como apoyo para contextualizar y complementar la información recolectada en campo. Esta clasificación permitió estructurar el análisis de manera rigurosa y con una visión amplia del funcionamiento comunicativo del colegio.

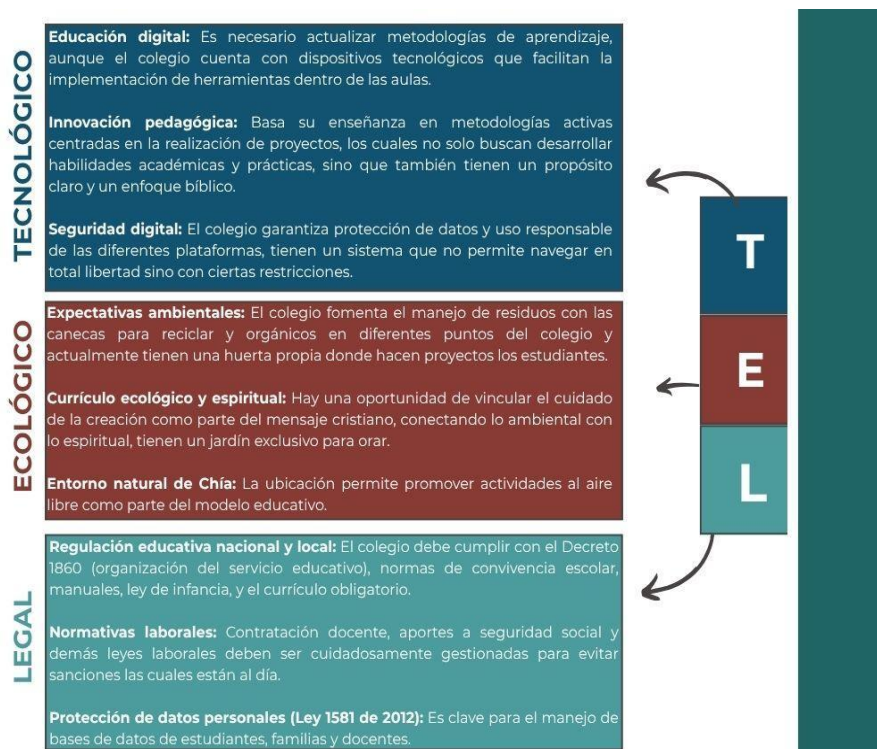
4 Resultados del diagnóstico

4.1 Hallazgos con relación al entorno

El análisis PESTEL permite comprender de manera amplia el entorno en el que opera la institución, así como esto influye en su propuesta educativa y en su proyección futura. A partir de la revisión de los factores políticos, sociales, económicos, tecnológicos, legales y ecológicos se identifican dinámicas externas que representan tanto retos como oportunidades para fortalecer su identidad, su modelo pedagógico y su relación con la comunidad externa, siendo esto la oportunidad de obtener un panorama claro sobre las condiciones actuales del sector educativo en Chía y sobre los elementos estratégicos que el colegio debe considerar para seguir creciendo con solidez y coherencia a sus principios.

A continuación, se presenta la gráfica PESTEL del colegio Gimnasio Campestre Cristiano:





*Ilustración 2. Análisis PESTEL
Fuente: Elaboración propia (2025)*

De acuerdo con la hallado podemos concluir por medio del PESTEL que el colegio a nivel político debe cumplir con la normativa del Ministerio de Educación y la Secretaría de educación de Chía (Decreto 1860, manuales de convivencia, Ley de infancia) Además, está alineada con políticas locales que impulsan el bilingüismo y la tecnología. Su identidad como colegio cristiano está protegido constitucionalmente, aunque requiere manejar con cuidado la tensión entre la libertad religiosa e inclusión.

Abordando el aspecto económico atiende principalmente familias de clase media a alta de Chía y Bogotá, lo que asegura capacidad de pago en el segmento privado. Mostró un buen manejo financiero a pesar de los retos que puede representar actualmente administrar una institución y mantener la confianza de las familias inscritas en la institución.

Socialmente, existe alta competencia de colegios religiosos en el municipio de Chía, lo que le exige a la institución la propuesta de valor en el enfoque espiritual, infraestructura y calidad académica. Una de las problemáticas más visibles dentro de la institución es limitar

enfoques con respecto a la identidad de género u otras religiones diferentes a la cristiana, lo que puede generar conflictos frente a la diversidad cultural.

Una de las fortalezas en la institución es su enfoque tecnológico, ya que ha sabido incorporar metodologías digitales que facilitan el aprendizaje, junto con estrategias de seguridad informática y protección de datos. Adicionalmente, implementa actividades con enfoque a proyectos donde se incluye una perspectiva bíblica.

Uno de los espacios más llamativos de la institución es su huerta, uno de los proyectos con enfoque ambiental en el que los colaboradores y los estudiantes trabajan, además de la cantidad tan diversa que tiene de vegetación en las instalaciones, lo que demuestra una clara intención de promover un currículo ecológico-espiritual.

Legalmente cumple con las normas y con la Ley 1581 de 2012 de protección de datos personales. Mantiene al día los requerimientos de convivencia escolar, reglamentos internos y demás obligaciones legales para evitar sanciones.

El Colegio Gimnasio Campestre Cristiano se encuentra en un entorno dinámico y regulado, en el cual ha logrado mantenerse fiel a su identidad cristiana cumpliendo con las exigencias legales y educativas del país. Aunque opera en un contexto de creciente diversidad cultural y normativa, el colegio ha sabido integrar su enfoque bíblico en la formación académica, ambiental y espiritual de sus estudiantes. La buena administración de recursos, el uso moderado de tecnología, el trabajo por proyectos con sentido cristiano y la ubicación estratégica en Chía le permiten ofrecer una educación integral y diferenciada. Sin embargo, debe continuar fortaleciendo su propuesta educativa frente a la competencia, adaptarse a nuevas demandas pedagógicas e incluir elementos de inclusión y modernización sin comprometer su visión institucional.

4.2 Hallazgos con relación a la organización

4.2.1 Direccionamiento estratégico de la organización

4.2.1.1 Objetivos de la organización

En el marco de la presente investigación resulta fundamental revisar los principales objetivos institucionales que orientan las actividades educativas y formativas. Estos propósitos no solo reflejan la identidad y misión del colegio, pues también evidencian sus apuestas por integrar la dimensión espiritual, académica, social, emocional, económica y global en la formación de los estudiantes. A continuación, se describen:

- Inspirar la cultura cristiana, en una relación real con Dios a través de la filosofía institucional.
- Fomentar en la comunidad educativa la participación en actividades de construcción espiritual y social, como parte de nuestro proyecto Dios y Patria.
- Promover prácticas pedagógicas de excelente calidad, a través de la actualización docente, certificación institucional, competencia en la contratación del personal y una evaluación permanente.
- Establecer un ambiente socioemocional sano, basado en el respeto, empatía, misericordia y buen trato.
- Involucrar a los padres en un trabajo de doble vía que beneficie la formación integral de los estudiantes.
- Fidelizar a la comunidad educativa a través de los procesos participativos y constructivos.
- Fomentar la cultura de globalización con la enseñanza del inglés como segunda lengua, que permita dirigir la institución hacia el Bachillerato Internacional.

Tomado del documento PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 2023 – 2026 (Ver anexo 2)

Los objetivos de la institución reflejan una intención clara de fortalecer su identidad institucional y mejorar la calidad educativa, pero también plantean retos significativos en su implementación. Metas como la fidelización de la comunidad o el involucramiento de los padres pueden volverse superficiales si no existen canales reales de participación y corresponsabilidad. Por otro lado, la apuesta por la excelencia pedagógica y el Bachillerato Internacional exige un equilibrio entre la competencia profesional y la coherencia con los principios institucionales, sin limitar la inclusión o el pensamiento crítico. Finalmente, el bienestar socioemocional debe ir más allá del discurso, siendo respaldado por prácticas reales, recursos adecuados y una gestión coherente de los valores que se promueven.

Los anteriores objetivos orientan acciones que conllevan al cumplimiento de las metas propuestas, sin embargo, la ausencia de información sobre metas cuantificables y con límite de tiempo suponen un reto para la institución, pues es fundamental establecer metas claras, medibles y con plazos definidos, que permitan a la institución monitorear su evolución, mejorar continuamente y garantizar una formación adecuada para sus estudiantes, sin embargo, las limitaciones de este hallazgo se retomarán en el apartado “Planteamiento del Problema”.

4.2.1.2 Principios del Gimnasio Campestre Cristiano

El GIMNASIO CAMPESTRE CRISTIANO se fundamenta en una filosofía cristiana, basada en cuatro principios:

- Fe: Fe en Dios Padre Omnipotente, creador del cielo y de la tierra. Fe en Jesucristo, Unigénito Hijo de Dios, hecho hombre, que murió por nuestros pecados y resucitó de entre los muertos para darnos salvación y vida eterna, quien se encuentra sentado a la diestra de Dios Padre, como Único mediador entre Dios y los hombres. Fe en el

Espíritu Santo, nuestro mejor amigo, que es Dios consolador, derramado a la iglesia en el día de Pentecostés para convencer al mundo de pecado, de justicia y de juicio, y cuya misión es la de enseñar, avivar, redargüir, edificar y guiar a la iglesia a toda la verdad que es Jesucristo. Fe en la Biblia, que es la palabra de Dios, totalmente inspirada por el Espíritu Santo y donde están contenidas todas las promesas que Dios tiene para nosotros. Fe en la oración, por medio de la cual podemos tener comunión con Dios y apropiarnos de las promesas que Él tiene para nosotros.

- **Disciplina:** La disciplina es la capacidad que tenemos las personas para poner en práctica un conjunto de principios, normas y reglas, relativos al orden y la constancia, por eso, con la ayuda de nuestro mejor amigo el Espíritu Santo y al tener la palabra de Dios como eje central de nuestra conducta, podemos llevar a cabo la ejecución de tareas y actividades cotidianas, mediante el fortalecimiento de los procesos, a su vez que se benefician las relaciones de la Comunidad Educativa.
- **Carácter:** La formación del GIMNASIO CAMPESTRE CRISTIANO, está orientada por una filosofía clara, basada en principios cristianos, que se deben ver reflejados en el fruto del Espíritu, mediante estas virtudes: Amor, gozo, paz, paciencia, benignidad, bondad, fe, mansedumbre y templanza; las cuales, deben ser interiorizadas por nuestra Comunidad Educativa como parte del propósito de Dios para sus vidas, y entendidas como ese conjunto de rasgos y cualidades que los llevan a tener una clara identidad en Dios, con altos niveles de autoestima, autonomía, responsabilidad y honestidad.
- **Conocimiento:** Entendemos por conocimiento, el proceso mental, cultural y emocional, a través del cual se refleja y reproduce la realidad en el pensamiento, a partir de diversos tipos de experiencias, razonamientos y aprendizajes. Por eso, en el GIMNASIO CAMPESTRE CRISTIANO, basados en un quehacer continuo y sistemático, facultamos a nuestros estudiantes, para comprender por medio de la razón

y la naturaleza, las cualidades y las relaciones de su entorno, desde una cosmovisión cristiana y una perspectiva de valores y principios morales. Nuestra labor pedagógica, está enfocada a la formación de futuros líderes, promotores e impulsores de la actividad educativa, para lo cual, contamos con docentes idóneos y actualizados en las diferentes áreas de la educación, para ayudar a 17 nuestros estudiantes a desarrollar todos sus dones y talentos, para cumplir así con el propósito al cual Dios los ha llamado.

Tomado de: Manual de Gimnasio Campestre Cristiano, 2022 (Ver anexo 1)

Los principios descritos anteriormente no solo hacen parte de la identidad institucional, sino también plantean una jerarquía en torno a la planeación institucional, siendo así la fe en Dios, el espíritu santo y la autoridad de la palabra, la base que sostiene los demás pilares. A lo anterior le siguen la disciplina como principio que garantiza el compromiso y la obediencia a los principios cristianos, lo cual remite automáticamente al tercer principio que corresponde al carácter cristiano, en donde se pretende forjar la identidad firme en Dios. Finalmente, desde una cosmovisión cristiana e integrando lo académico con lo espiritual, se busca potenciar los dones y talentos de los estudiantes para que puedan cumplir con el propósito divino para su vida.

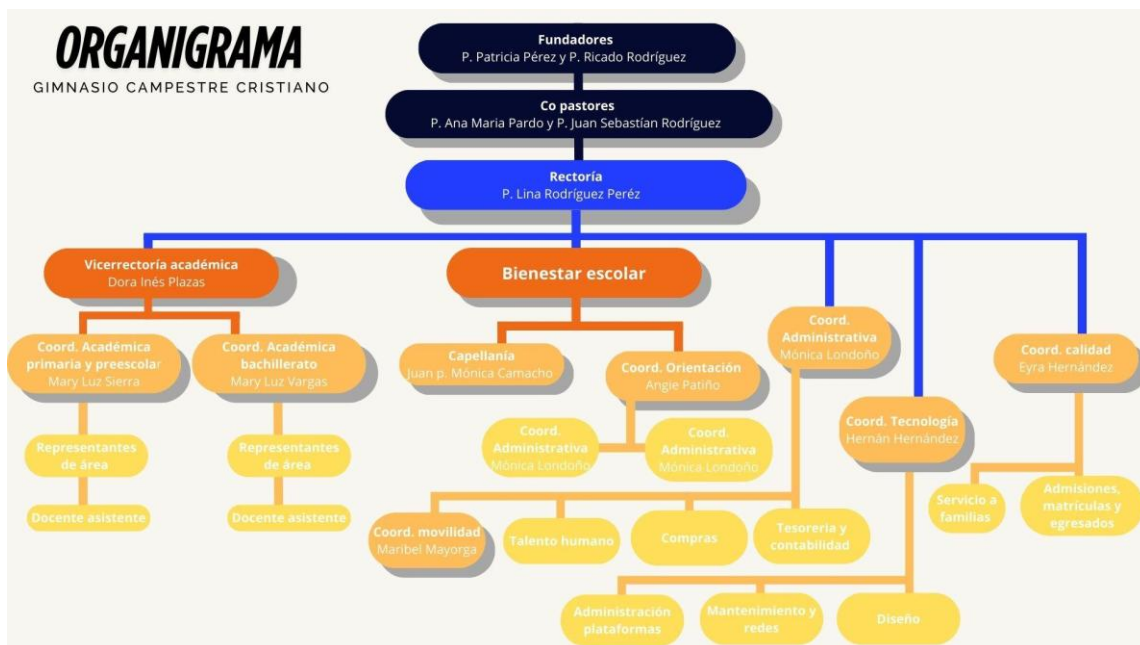
4.2.1.3 Metas (cuantitativo-tiempo)

La ausencia de metas claramente definidas en el contexto de esta investigación constituye un hallazgo problemático, ya que evidencia una falta de direccionamiento estratégico en los procesos institucionales. La inexistencia de metas concretas dificulta la evaluación de la eficacia, impide establecer indicadores de mejora y puede generar descoordinación entre los distintos actores escolares. Este vacío plantea la necesidad urgente

de construir una planificación comunicacional que articule metas claras, medibles y alineadas con el proyecto educativo institucional.

4.2.1.4 Estructura organizacional

El presente organigrama del Gimnasio Campestre Cristiano ilustra de manera clara y estructurada la distribución jerárquica y funcional de las principales áreas que conforman la institución. Desde sus fundadores y copastores hasta las diferentes coordinaciones académicas, administrativas y de bienestar escolar. El esquema refleja cómo se articulan los esfuerzos de cada dependencia para garantizar el cumplimiento de la misión educativa y formativa del colegio.



*Ilustración 3. Organigrama institucional
Fuente: Página Web Colegio Campestre Cristiano 1*

Este organigrama no solo evidencia la organización interna del Gimnasio Campestre Cristiano, sino que también destaca la importancia del trabajo colaborativo entre las diferentes áreas. Cada rol, coordinador y asistente cumple una función estratégica que

contribuye al desarrollo integral de los estudiantes y al fortalecimiento de la comunidad educativa, bajo una estructura sólida y orientada al servicio cristiano.

Para ampliar la información representada en la gráfica anterior, a continuación, se presenta una tabla que proporciona información puntual y precisa de la distribución por áreas, número de empleados, características generales de sus integrantes, funciones dentro la organización, ubicación dentro de la misma y finalmente, su ubicación física de trabajo.

Grupo de involucrados	Subgrupo	Cantidad	Características	Funciones en la organización	Ubicación en la organización	Ubicación en el territorio (sede/localidad/ciudad)
Empleados	Vicerrectoría Académica	60	<p>Es el departamento más grande de la institución y está conformado en su mayoría por docentes, que a su vez se dividen en 6 áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -secretaria general -secretaria Académica - Coordinación académica de preescolar y primaria - Coordinación académica de bachillerato - Representantes de área - Docentes asistentes - Personal de apoyo 	<p>Esta área la conforman las personas encargadas de desarrollar labores de enseñanza directas y personales con los estudiantes. Entre ellos se destacan:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Coordinación académica de preescolar y primaria: Crea y vigila los contenidos y horarios de acuerdo con el plan de estudios de primaria y preescolar. - Coordinación académica de bachillerato: Crea y vigila los contenidos y horarios de acuerdo con el plan de estudios de bachillerato. -Representantes de área: Son los docentes de las áreas principales de estudio como física, química, teología, educación física, etc., que en apoyo con los coordinadores vigilan y crean los planes de estudios de acuerdo con su área, materia y grado al que van a dictar los demás docentes. 	Administrativo	Sede única – Chía, Cundinamarca
	Bienestar Escolar	5	<p>El Bienestar escolar se divide en dos especialidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> -Capellanía: La conforman una pareja de pastores. -Orientación: Conformado por una fonoaudióloga y dos psicólogas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Capellanía: Se encargan de crear y vigilar los contenidos teológicos que se dictan, además de ser la guía espiritual de todos los integrantes de la institución. -Orientación: Este equipo está conformado por una fonoaudióloga y dos psicólogas, encargadas de acompañar a los estudiantes con condiciones especiales de aprendizaje a través de terapias y diversas actividades. 	Administrativo	Sede única – Chía, Cundinamarca
	Administrativa	13	<p>El departamento está principalmente conformado por 5 áreas:</p> <ul style="list-style-type: none"> -ST-SST: Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo -Movilidad -Contabilidad y tesorería -Compras -Talento Humano -Mantenimiento y Servicios Generales 	<ul style="list-style-type: none"> -ST-SST: Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo: Es el área que se encarga de evitar y prevenir enfermedades o lesiones a los empleados de la institución a causa de ejercer su labor. -Movilidad: Es el área encargada de vigilar y regular el transporte de rutas para estudiantes con el que cuenta la institución. 	Administrativo	Sede única – Chía, Cundinamarca

				<p>-Contabilidad y tesorería: Esta área controla y administra los flujos de dineros que ingresan al colegio y dividirlo para gastos, nómina, impuestos, etc.</p> <p>-Compras: El área que hace la adquisición de bienes y servicios, buscando proveedores, evaluarlos, negociando con ellos y finalmente aprobar pagos.</p> <p>-Talento Humano: Es el área encargada de gestionar y administrar todos los procesos que involucran a los empleados de la institución.</p> <p>-Mantenimiento y Servicios Generales: Esta área es la encargada de la limpieza y mantenimiento de la institución.</p>		
Tecnología	3	<p>Al departamento lo conforman tres personas, una mujer y dos hombres. Cada una está a cargo de tres áreas:</p> <p>-Administración plataformas -Mantenimiento y redes -Diseño</p>	<p>Es el área encargada de adquirir y hacer los respectivos mantenimientos de los servicios tecnológicos para la institución, así como brindar los usuarios y contraseñas de las plataformas institucionales a los integrantes de la institución.</p>	Administrativo	Sede única – Chía, Cundinamarca	
Calidad	2	<p>Al departamento lo conforman dos mujeres encargadas:</p> <p>-Admisiones -Servicios a las familias</p>	<p>Este departamento se encarga de gestionar los planes para obtener y mantener las certificaciones educativas. En la actualidad trabajan la certificación CONGLA y la ISO 9000-1 con INCONTEC. Además, hace el proceso de ingreso a nuevos estudiantes y es el contacto principal entre la institución y las familias.</p>	Administrativo	Sede única – Chía, Cundinamarca	

Tabla 3. Distribución talento humano

Fuente: Elaboración propia (2025)

4.2.2 Talento Humano

El Gimnasio Campestre Cristiano es una organización privada, con influencia a gran superficie de carácter nacional que cuenta con 520 estudiantes activos desde grado preescolar

hasta grado once; un grupo de docentes conformado por 60 integrantes, de los cuales 20 dictan clase en primaria y 40 en bachillerato, sin embargo, hay docentes que imparten clases en ambos niveles. A la cabeza de la institución se encuentra la pastora Lina Rodríguez, seguida por la vicerrectora Dora Inés Plaza que encabeza las coordinaciones académicas. A la par se encuentran seis coordinaciones más que son las que encabezan las áreas de capellanía, orientación, administración, movilidad, tecnología y calidad. A continuación, se expresa a través de gráficas la distribución por género y por área de los colaboradores de la institución. (Ver anexo 21 a 22)

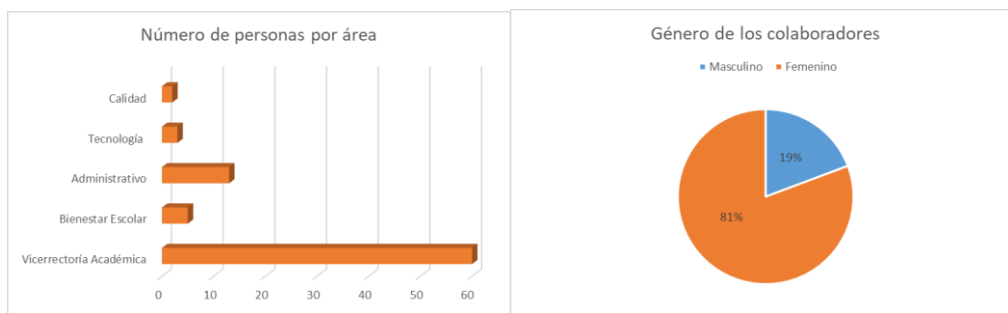


Ilustración 4. Estadísticas del personal
Fuente: Elaboración propia

Para este apartado se planeó inicialmente la recolección de diferentes datos que atravesaran seis ejes: cantidad de personal por área, nivel de formación académica, años de experiencia, tipo de vinculación, género y finalmente edad, sin embargo, diferentes dificultades llevaron a formular las siguientes conclusiones por eje:

- La vicerrectoría académica es el área con mayor número de colaboradores, pues allí se encuentran los docentes y auxiliares, en el caso de preescolar, de la institución. Lo anterior, refleja que que es justamente esta área la que tiene el primer contacto con el principal beneficiario de los servicios de la institución y por ello podría considerarse como el equipo más importante.

- El nivel de formación, así como los años de experiencia no son un requisito evidente en los expedientes y/o perfiles para cada cargo, ya que la institución hace sus contrataciones bajo pactos de confianza o por lazos de cercanía gracias a las relaciones construidas en la iglesia.
- La vinculación para todas las áreas administrativas es a término indefinido, exceptuando el área de vicerrectoría académica, pues esta área, conformada por profesores principalmente, hace sus vinculaciones a término fijo de un año que corresponde al mismo año académico.
- El género femenino es el que predomina en la institución, lo cual podría reflejar una mayor confianza en las mujeres en diferentes cargos a la hora de establecer contratos laborales.
- La edad es uno de los datos a los que la institución no lleva control, pues solo las fechas de cumpleaños fueron la base que nos facilitó la institución, pero de la cuál no se pudo obtener las edades.

4.2.3 Logros

Durante una charla informal con Marcela Vásquez tal como lo refleja el diario de campo (Ver anexo 22) nos da a conocer como el colegio Gimnasio Campestre Cristiano se ha desempeñado por su compromiso y esfuerzo continuo por alcanzar la excelencia en diferentes áreas, esto lo ha llevado a que sus resultados sean un logro educativo como los siguientes:

- Lleva 27 años en funcionamiento.
- Lograr 18 generaciones de egresados, muchos de ellos sirviendo al Señor en Colombia y las naciones, es decir, han continuado con el legado cristiano en un ámbito profesional.

- Obtener y mantener la acreditación de alta calidad con COGNIA e ICCA, ambas internacionales que garantizan los altos estándares en el nivel educativo prestado en la institución.
- Se creó el Sistema Integrado de Gestión (SIG), un modelo organizativo que permite a la institución ejecutar de manera ordenada y articulada sus diferentes procesos, como las matrículas y demás procedimientos administrativos y académicos. Este sistema se compone de siete prácticas, cada una respaldada por documentos y registros propios como manuales, procedimientos, planes y programas que orientan su funcionamiento. A partir del SIG se gestiona la estructura en calidad, encargada de mantener dichos documentos y registros actualizados y en cumplimiento tanto de la normativa legal como del procedimiento documental interno. Además, cada práctica presenta anualmente sus resultados en una reunión institucional, donde se evalúa el nivel de cumplimiento de los estándares establecidos en la planeación estratégica del colegio.
- Superar una pandemia por COVID-19 y continuar prestando el servicio educativo.

4.2.4 Cifras significativas

Para comprender el contexto institucional en una conversación con Alejandra Herrera tal como lo refleja el diario de campo (Ver anexo 22) nos realiza un balance general de cifras donde nos da a entender lo fundamental que reflejan su estructura poblacional y su distribución financiera en el colegio Gimnasio Campestre Cristiano.

- La institución cuenta con un total de 520 estudiantes
- De la totalidad de estudiantes 30 están becados al 100% y 60 reciben un descuento del 50% en matrícula y pensión por ser hijos del personal administrativo o de docentes, lo que evidencia un compromiso con el bienestar de su comunidad laboral.

- En términos económicos, el colegio maneja un presupuesto distribuido de la siguiente manera: el 50% se destina a la nómina de empleados (aproximadamente \$184.000.000), el 30% al mantenimiento de la infraestructura (\$110.400.000), y el 20% restante se divide equitativamente entre impuestos y servicios públicos u otros gastos (\$36.800.000 cada uno).

Estos datos permiten dimensionar los recursos humanos y financieros involucrados, elementos que inciden directamente en los canales, prioridades y capacidades de comunicación.

4.2.5 Conclusiones respecto a la organización

El análisis de los hallazgos con respecto a la organización del Gimnasio Campestre Cristiano permitió identificar avances importantes en la estructuración de sus objetivos institucionales, así como elementos críticos que afectan su implementación y seguimiento. A partir de la revisión y recolección de información interna, fue posible contrastar los lineamientos actuales con la práctica organizacional. Las siguientes conclusiones sintetizan los hallazgos más relevantes que orientan la evaluación del direccionamiento estratégico de la institución y sientan las bases para propuestas de mejora futuras.

- Los objetivos previos carecían de enfoque estratégico al confundirse con principios legales e institucionales. La actualización de los objetivos desde 2023 ha sido un paso positivo hacia una planeación más realista y orientada al desarrollo integral de la comunidad educativa.
- La carencia de metas específicas, medibles y temporalizadas. limita la evaluación efectiva de los avances institucionales y representa un reto en términos de seguimiento, rendición de cuentas y mejora continua.

- La jerarquización de los principios refleja una alineación coherente entre los valores cristianos y los propósitos educativos, brindando un marco sólido sobre el cual se desarrollan las acciones institucionales.
- El organigrama del colegio evidencia una estructura jerárquica clara y funcional, sin embargo, pese a esta organización, la planificación estratégica aún necesita consolidarse mediante la definición de metas e indicadores alineados con esta estructura.
- Logros como la acreditación internacional (COGNIA e ICCA) o la implementación de un sistema de gestión de calidad, reflejan un compromiso institucional con la excelencia educativa, aunque también demandan una estrategia clara para mantener y mejorar estos estándares.
- La distribución del presupuesto muestra un equilibrio entre el gasto en personal, infraestructura y otros servicios esenciales, con un enfoque visible en el bienestar laboral. No obstante, se requiere una planificación financiera a largo plazo más visible, especialmente si se busca avanzar hacia proyectos como la implementación del Bachillerato Internacional.

4.3 Hallazgos con relación a la comunicación

4.3.1 Análisis de los actores y las relaciones

El análisis de los actores y las relaciones permite comprender cómo se estructura la comunicación dentro de la institución y cuál es el papel que desempeña cada integrante en la distribución de la información, toma de decisiones y construcción de sentido colectivo. Este apartado examina de manera detallada a los grupos que intervienen en la dinámica institucional, así como los vínculos formales e informales que se establecen entre sí. Identificar estas interacciones resulta clave para reconocer fortalezas, tensiones y

oportunidades de mejora que impactan directamente en la comunicación interna y en la cohesión de la comunidad educativa.

Mapa de actores

ACTOR	INTERNO	EXTERNO	INTERESES O EXPECTATIVA FRENTE AL PROYECTO	ACCIONES A REALIZAR PARA SU VINCULACIÓN O MANTENIMIENTO
ACTORES INTERNOS				
BENEFICIARIOS				
Directivas	x		Mejorar los procesos de comunicación en el colegio	Ir validando constantemente con ellos el proceso de la planificación y ejecución de la estrategia
Estudiantes pre-escolar y Primaria	x		no lo conocen	Reunión de socialización de la estrategia
Estudiantes Bchillerato	x		no lo conocen	Reunión de socialización de la estrategia
Familias	x		no lo conocen	Reuniones, btl y redes sociales en las que se puedan compartir sobre la estrategia
Colaboradores de todas las áreas	x		Aprender nuevas cosas	Ir validando constantemente con ellos el proceso de la planificación y ejecución de la estrategia
DESTINATARIOS				

ACTOR	INTERNO	EXTERNO	INTERESES O EXPECTATIVA FRENTE AL PROYECTO	ACCIONES A REALIZAR PARA SU VINCULACIÓN O MANTENIMIENTO
ACTORES INTERNOS				
BENEFICIARIOS				
Colegio Gimnasio Campestre Cristiano	x		mejorar los procesos de comunicación	Acompañarlos en el proceso de adaptación para que puedan entender mejor y adaptarse al cambio
EJECUTORES				
Grupo de consultoría		x	Aportar de nuestro conocimiento para que puedan alcanzar las metas y/u objetivos	Escuchar a la comunidad, seguir trabajando con ella y hacer seguimiento a la implementación
COLABORADORES				
Tutora Andrea Forero		x	Aportar de nuestro conocimiento para que puedan alcanzar las metas y/u objetivos	Estar atenta y guiar al grupo de consultoría para culminar este proceso con el colegio
Comunidad		x	no la conocen	Tener parrilla de contenido orgánico para hacer conocer la estrategia de comunicación
AFECTADOS				
Colaboradores con resistencia al cambio	x		Mejorar los procesos internos de la institución	Acompañarlos en el proceso de adaptación para que puedan entender mejor y adaptarse al cambio

ACTOR	INTERNO	EXTERNO	INTERESES O EXPECTATIVA FRENTE AL PROYECTO	ACCIONES A REALIZAR PARA SU VINCULACIÓN O MANTENIMIENTO
ACTORES INTERNOS				
BENEFICIARIOS				
Colegios de la zona		x	No la conocen	Reuniones, btl y redes sociales en las que se puedan compartir sobre la estrategia
ACTORES EXTERNOS				
Iglesia		x	No la conocen	Compartir con ellos la investigación y la estrategia por medio de una reunión
Exalumnos		x	No la conocen	Tener parrilla de contenido orgánico para hacer conocer la estrategia de comunicación
Comunidad		x	no la conocen	Tener parrilla de contenido orgánico para hacer conocer la estrategia de comunicación
Proveedores		x	No la conocen	Tener parrilla de contenido orgánico para hacer conocer la estrategia de comunicación
Secretaria de educación		x	No la conocen	Entregar el material completo

*Tabla 4. Mapa de actores
Fuente: Elaboración propia (2025)*

En el marco del análisis de la comunicación externa del colegio, se desarrollaron mapas de relaciones que permitieron identificar y comprender el tipo de vínculo existente entre los diferentes actores que interactúan con la institución, tanto a nivel externo como interno.

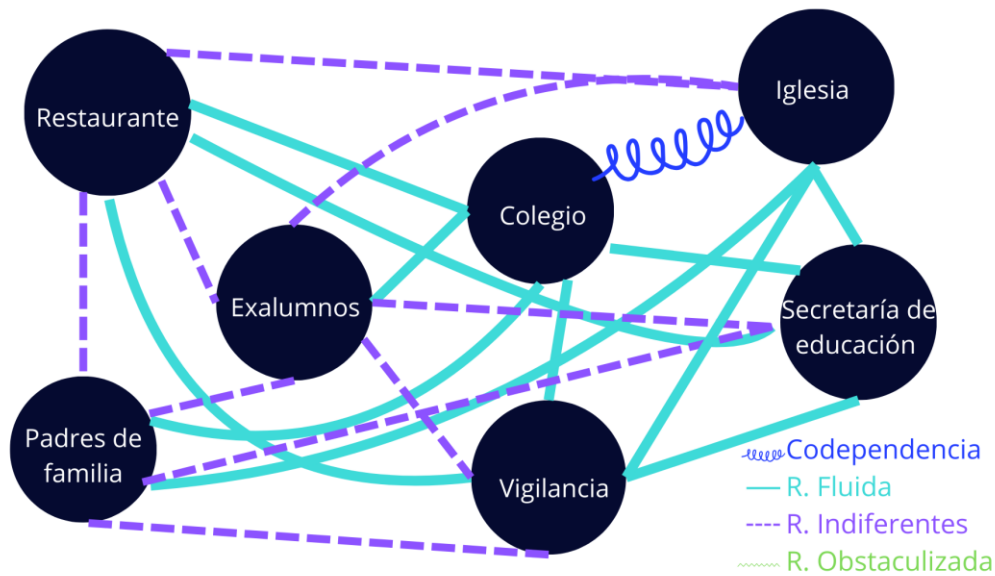
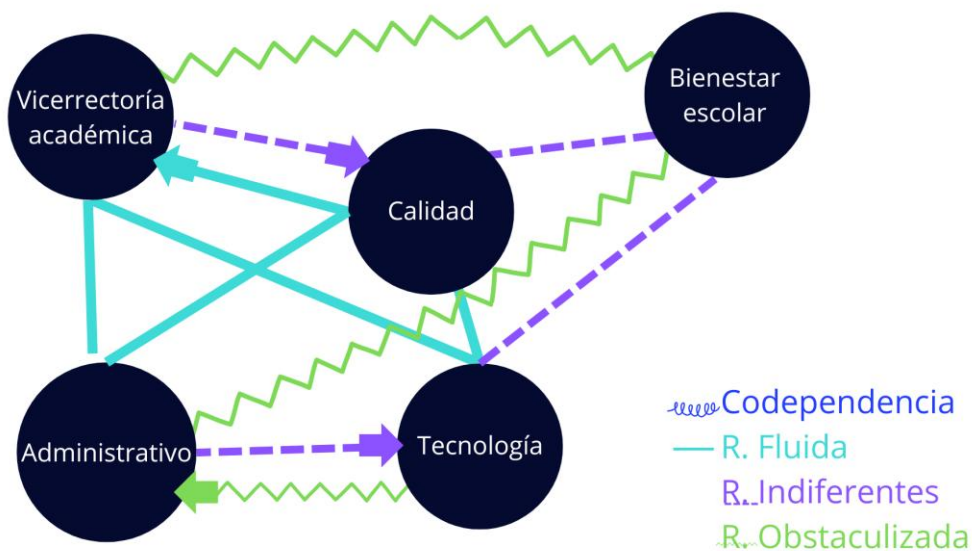


Ilustración 5. Mapa de redes externo

Fuente: Elaboración propia

Se realizó un mapa de relaciones de acuerdo a los actores externos que están vinculados directamente con la institución, el cual permitió identificar el tipo de interacción que tienen las diferentes audiencias que aportan a mejorar la calidad del servicio educativo. Se puede evidenciar que la mayoría de los actores tiene una relación indiferente como se muestra con los exalumnos, padres de familia, vigilancia y la secretaría de educación. El colegio muestra una relación codependiente con la iglesia Centro Mundial de Avivamiento ya que como previamente se mencionó, el colegio fue fundado por los pastores Ricardo y Patricia quienes también son dueños de esta institución religiosa. Adicional, muestra una relación fluida con las demás audiencias. En general, de acuerdo con lo indagado no existe actualmente una relación obstaculizada con ninguna de las audiencias y/o actores consultados.



*Ilustración 6. Mapa de redes interno
Fuente: Elaboración propia*

Se realizó un mapa de relaciones de acuerdo con los actores internos de cada departamento de la institución más no al listado de fuentes con el fin de reducir la información de actores involucrados. Todo esto con el fin de entender el tipo de vínculo que presentaban entre ellos, pero cabe aclarar que estos hallazgos fueron construidos directamente con la comunidad educativa. Se puede evidenciar dentro del gráfico que hay tres tipos de relaciones de las cuales se destacan: fluida, indiferente y obstaculizada. Dentro de las relaciones fluidas el área de calidad destaca, ya que, según lo expresado por las fuentes, tiene una relación muy buena con las demás áreas y es recíproca; En comparación con Bienestar escolar, se evidencia que tienen relaciones obstaculizadas e indiferentes con las demás áreas que según lo expresado ha sido por conflictos internos y personales. En general están presentes las relaciones indiferentes ya que por el tipo de trabajo no tienen interacción alguna.

Gracias a las herramientas utilizadas para la recolección de datos, entre ellos mapas de redes y entrevistas, se pudo deducir que la institución tiene relaciones estrechas y duraderas con los diferentes actores externos dentro del entorno como lo es en el caso con la comunidad del sector, sin embargo, no siempre ha sido así, ya que algunos años atrás hubo muchas quejas por la obstaculización de la vía pública en la hora de entrada y salida de los estudiantes por la falta de logística en esta hora del día, pero con el tiempo encontraron la estrategia para que fuera más rápido y todos los actores que hicieran uso del espacio público pudieran transitar de manera segura y rápida. La institución tiene diferentes colegios aliados en el sector por su enfoque teológico lo cual ha permitido que se desarrollen ferias y competencias para promover el deporte, el arte y matemáticas. Adicional tiene alianzas con universidades del sector como es la Universidad de La Sabana y la Cundinamarca dónde han abierto espacios para conocer las instalaciones y ofrecer los servicios de dichas instituciones por medio de una feria universitaria la cual se realiza anualmente. Se evidenció que el colegio tiene relaciones buenas, pero se podrían inclinar hacia relaciones indiferentes.

4.3.2 Conclusiones con respecto a las relaciones

En el colegio gimnasio campestre cristiano, una de las principales problemáticas es la falta de integración entre los diferentes departamentos académicos y administrativos. Aunque cada gestión presenta sus resultados durante la reunión anual de cumplimiento de estándares alineados con la planeación estratégica institucional, este ejercicio suele realizarse de forma aislada, sin una articulación real entre áreas. Esta desconexión dificulta el trabajo colaborativo, debilita la implementación de acciones conjuntas y limita el impacto de los esfuerzos individuales en la formación integral de los estudiantes.

La mayoría de las gestiones mantienen una relación cordial y respetuosa, también se evidencia cierta indiferencia entre áreas que podrían afectar una la colaboración real. Esta actitud se refleja especialmente en los espacios de presentación anual de resultados, donde cada gestión expone su cumplimiento de estándares según la planeación estratégica, pero sin un enfoque conjunto ni articulado. Esta dinámica fragmentada impide consolidar una visión compartida del proyecto educativo y limita el alcance de los logros institucionales.

4.3.3 Escenarios de comunicación

En la institución, los principales canales de comunicación que se han implementado para facilitar el flujo de información son:

- **Página web:** La página web del colegio contiene información institucional relevante como logros, metas, ubicación y proyectos, valor o inscripciones para el colegio. Es una herramienta de consulta abierta que fortalece la identidad del colegio.



*Ilustración 7. Página Web Colegio GCC
Fuente: Página Web Colegio GCC <https://gcc.edu.co>*

- **Redes sociales (INSTAGRAM):** El colegio publica eventos importantes en su cuenta de Instagram. Las publicaciones suelen tener una interacción de entre 50 a 150 "me gusta", lo que demuestra un nivel de participación estable en la comunidad educativa.



*Ilustración 8. Redes sociales Colegio GCC
Fuente: Instagram oficial Colegio GCC*

- **Los grupos de WhatsApp:** En el colegio hay grupos de WhatsApp por área. Estos permiten una comunicación rápida entre docentes y en algunos casos también con padres de familia. Sin embargo, su uso puede generar dispersión de información.
- **Correo electrónico institucional:** Este canal es utilizado por profesores, estudiantes y padres para el envío y recepción de información formal. A través del correo se comparten circulares, reportes académicos y documentos oficiales.
- **Plataforma Phidias:** Phidias es la plataforma institucional utilizada por padres, docentes y estudiantes. Allí se gestionan tareas, calificaciones, observaciones y comunicaciones oficiales relacionadas con el proceso académico como clases virtuales.

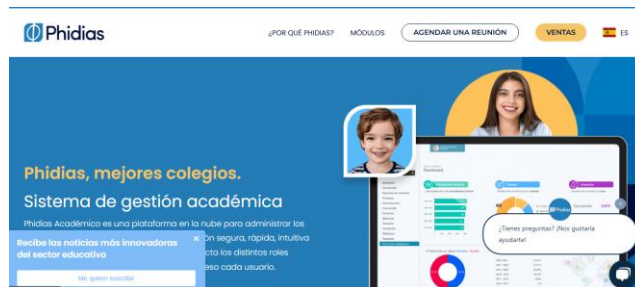


Ilustración 9. Software académico Phidias }
Fuente: Gimnasio Campestre Cristiano - Phidias [https://gimnasio campestre cristiano.phidias.co](https://gimnasio-campestre cristiano.phidias.co)

- **Espacio de reunión con padres:** En el comedor escolar, donde los niños almuerzan todos los días, se realizan los encuentros con padres de familia. Este espacio cotidiano permite un ambiente de cercanía y confianza para el diálogo entre docentes y acudientes.
- **Espacios de Oración:** El colegio cuenta con un espacio dedicado a la oración. Allí pueden dirigirse docentes, estudiantes o personal administrativo para tener un momento de conexión con Dios, fortaleciendo el ambiente espiritual de la institución.



Ilustración 10. Galería fotográfica
Fuente: Elaboración propia

4.3.4 Conclusiones con relación a los escenarios

Los grupos de WhatsApp permiten una comunicación rápida y directa tanto entre docentes como con algunos estudiantes y familias, aunque su uso puede generar dispersión de

información. El correo electrónico se mantiene como el canal formal para el envío de circulares, reportes y documentos oficiales, mientras que Phidias cumple un rol central en la gestión académica y administrativa, permitiendo el seguimiento de procesos, calificaciones y comunicaciones formales entre profesores, estudiantes y padres de familia. Esta combinación de canales ha permitido mantener conectada a la comunidad educativa, aunque también presenta retos en términos de claridad, seguimiento y uso adecuado. Aunque existen múltiples canales, no parece haber una estrategia clara que articule su uso ni lineamientos que eviten la saturación o el cruce de funciones entre ellos, pues escenarios como el uso de grupos de WhatsApp, aunque ágil, puede generar desorden, duplicidad de mensajes o pérdida de información importante al no estar centralizada ni regulada.

En el colegio gimnasio campestre cristiano, la mayoría de las actividades académicas, formativas y administrativas se desarrollan exclusivamente en la sede física de la institución, lo que permite un contacto directo y constante entre los distintos miembros de la comunidad educativa. Los grados son la única ceremonia estudiantil que se celebra fuera de la sede, realizándose en la Iglesia Centro Mundial de Avivamiento, un espacio que reúne a las diferentes audiencias. Adicionalmente, al finalizar cada año, se realiza un desayuno de integración con los colaboradores de la iglesia y el colegio en las instalaciones de Avivamiento con el fin de compartir y tener un espacio de compañerismo. Si bien las reuniones en el comedor escolar generan cercanía, también pueden carecer de estructura o registro, lo que dificulta dar continuidad a compromisos o solicitudes.

5 Planteamiento del Problema

Durante la primera fase del diagnóstico comunicacional realizado en el Colegio Gimnasio Campestre se evidenciaron diversas problemáticas que afectan directamente la gestión institucional, además, de la construcción de una cultura organizacional sólida. El

proceso de indagación se desarrolló a través de herramientas como entrevistas, observación, mapa de redes, DOFA, entre otras, las cuales permitieron analizar de manera integral las dinámicas comunicativas y organizacionales del colegio.

5.1 Identificación y priorización de problemas

A continuación, la siguiente tabla sintetiza los principales hallazgos identificados a lo largo del diagnóstico institucional, organizados por eje temático y vinculados con los apartados del informe donde fueron analizados. Esta sistematización permite observar de manera comparativa que incide tanto en la organización interna, en el talento humano y en la percepción externa y que al reunirse en un solo esquema hace visible la recurrencia de problemáticas. Esta visualización integral facilita comprender la magnitud de los desafíos y constituye una base sólida para la formulación de estrategias de mejora. (Anexo 24)

Apartado	Eje	Problema	Descripción
2.4 Antecedentes de comunicación	Organización	Falta de seguimiento a la comunicación interna	En la institución no hay registros ni antecedentes de proyectos dirigidos a analizar e intervenir la comunicación interna
4.2 Hallazgos con relación a la organización	Organización	Objetivos institucionales ambiguos y poco comprensibles	En los objetivos planteados por la institución se encuentran carencias en acciones específicas a corto o mediano plazo, así como en su estructura cuantificable.
4.2 Hallazgos con relación a la organización	Organización	Ausencia de metas claras y medibles	En los documentos oficiales de la institución, así como en su planeación anual, no se encuentran metas orientadas a plazos de tiempo, a los resultados o a procesos en particular.
4.2 Hallazgos con relación a la organización	Organización	Deficiencias en la gestión del tiempo en procesos internos	El tiempo otorgado para algunos requerimientos es limitado o con poca antelación para su ejecución.
4.2.3 Talento Humano	Organización	Procesos de contratación sin criterios claros ni estandarizados	La institución ha hecho las contrataciones bajo relaciones de confianza gracias a la iglesia. No todos los colaboradores tienen títulos profesionales o tienen cierto tiempo de experiencia en cargos similares.
4.2.4 Logros	Organización	Ausencia de mecanismos de seguimiento y evaluación de logros institucionales	El documentar los logros no solo es describir las funciones o tareas que se desempeñaron para poder lograr los

			resultados, también es un autoexamen que ayuda a visualizar lo que verdaderamente se hace bien.
4.3.1 Relacionamiento	Comunicación	Falta de integración entre departamentos	Es evidente la carencia en el reconocimiento de algunos compañeros de otras áreas, incluso cuando son áreas que requieren de mutua colaboración.
4.3.1 Relacionamiento	Comunicación	Desconocimiento sobre la jerarquía y roles institucionales	Los mensajes no son enviados correctamente entre departamentos por el desconocimiento de roles en la organización.
4.3.2 Escenarios	Comunicación	Uso desarticulado de los múltiples canales de comunicación	Fue evidente la confusión que se crea por el uso de múltiples canales de comunicación, sin tener unos específicos para ciertos mensajes.
4.1 Hallazgos con relación al entorno	Organización	Percepción externa de exclusión por el criterio de admisión basado en afinidad religiosa	En la institución se reservan el derecho de admisión a estudiantes que no compartan la misma ideología cristiana.

*Tabla 5. Identificación de problemas
Fuente: Elaboración propia (2025)*

En el Colegio Gimnasio Campestre el diagnóstico realizado evidenció una serie de problemáticas que inciden negativamente en la cultura organizacional y en los procesos de comunicación. A continuación, se identifican los problemas centrales, sus causas profundas y aquellas manifestaciones intermedias (Ver anexo 25):

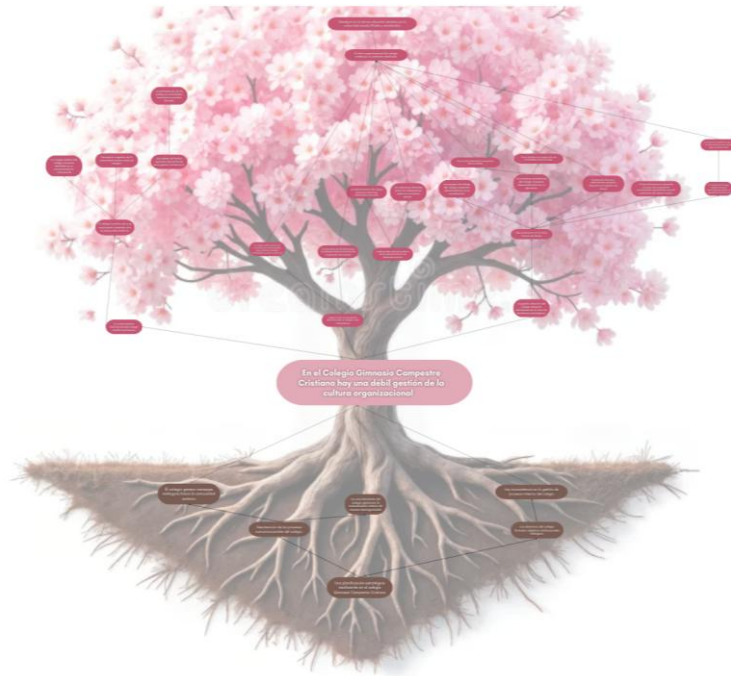


Ilustración 11. Árbol de problemas GCC
Fuente: Elaboración propia

Problema central identificado: Se evidencia inconsistencia en la comunicación institucional del colegio, lo que debilita su cultura organizacional.

Causas profundas:

- Objetivos institucionales ambiguos formulados por los directivos, lo que impide que haya claridad acerca de qué se espera de cada área.
- Procesos de contratación con criterios no estandarizados que afectan la correspondencia entre perfil del cargo y el talento humano.
- Políticas o actitudes de admisión institucional que generan percepciones externas de exclusión.

Manifestaciones intermedias:

- Comunicación interna desorganizada, con canales mal articulados y protocolos poco definidos.

- Ausencia de mecanismos sistemáticos para evaluar los logros institucionales frente a objetivos estratégicos.
- Desconocimiento de jerarquía y roles institucionales por parte de los colaboradores.
- Deficiencias en la gestión del tiempo en tareas académicas y administrativas.
- Fragmentación entre departamentos que impide la cooperación interna.

5.2 Descripción de la problemática

El diagnóstico comunicacional del Colegio Gimnasio Campestre evidenció que la institución enfrenta una débil cultura organizacional, consecuencia de la falta de articulación entre sus procesos de gestión, comunicación y talento humano. La ambigüedad en los objetivos institucionales y la planificación estratégica insuficiente han limitado la cohesión interna y la orientación de las acciones hacia metas comunes. A su vez, la desatención de los procesos comunicacionales, reflejada en la dispersión de canales y ausencia de protocolos, ha generado confusión y pérdida de información entre los diferentes departamentos. Estos factores se agravan con la inconsistencia en los procesos de contratación, el desconocimiento de jerarquías y la débil integración entre áreas, lo que afecta la coordinación, la eficiencia y el clima laboral. Finalmente, la percepción externa de exclusión derivada de las políticas de admisión restringidas puede afectar la imagen institucional y su proyección social. En conjunto, estas condiciones muestran la necesidad urgente de fortalecer la comunicación interna y externa como ejes estratégicos para consolidar una cultura organizacional coherente, participativa y alineada con los valores del colegio.

6 Categorías de análisis

Con el fin de interpretar y comprender los resultados obtenidos en el diagnóstico comunicacional del Colegio Gimnasio Campestre, se establecieron una serie de categorías de análisis que permitieron sistematizar la información obtenida a través de diversas herramientas de recolección y gestión. Estas categorías emergieron tanto de los objetivos de la investigación como de los patrones recurrentes identificados en las voces de los participantes y en los documentos institucionales.

El enfoque adoptado para la categorización se basó en la gestión de la comunicación organizacional, entendida como el proceso que articula las dimensiones humanas, estratégicas y simbólicas de una institución. Por ello, las categorías se estructuraron en torno a tres dimensiones principales: gestión institucional, comunicación y cultura organizacional, complementadas con subcategorías que permitieron un análisis más profundo de las causas y efectos identificados en el árbol de problemas. A continuación, se describen las principales categorías de análisis:

6.1 Cultura organizacional

La cultura de una organización es un asunto que ha sido muy significativo desde las décadas de 1970 y 1980. Es fundamental que la cultura de la organización se manifieste en cada empresa, puesto que se encarga de evaluar el desempeño de los empleados, tanto a nivel individual como en conjunto (Robbins, 2005, citado por Miquilena y Paz, 2008). También es considerada hoy como uno de los activos o recursos más intangibles más importantes de las organizaciones sobre su configuración, tanto en empresas como en instituciones educativas (Yopan Fajardo, 2020)

De acuerdo con Schein, en lo fundamental de la cultura organizacional, se encuentra el nivel más profundo de suposiciones y creencias básicas (Nivel 3), que permiten a las personas diariamente interpretar y vivir sus experiencias, además de resolver sus desafíos

tanto internos como externos. Estas suposiciones fundamentales constituyen la verdadera naturaleza de la cultura dentro de la organización, un modelo que un grupo ha desarrollado para aprender a manejar sus retos de adaptación. Los valores y comportamientos que surgen de sus producciones y creaciones son, de hecho, expresiones que emergen de la esencia cultural. (Schein, 1988 citado por Pedraza, Obispo, Vasquez y Gómez, 2015)

6.2 **Comunicación interna**

La comunicación interna es una herramienta de gestión que puede ser vista igualmente como una estrategia. También puede funcionar como un recurso para lograr un objetivo, donde lo más importante es mejorar la eficacia en la recepción y comprensión de los mensajes. Se trata de la comunicación que se dirige especialmente a los miembros internos, al personal de una empresa, a todos sus integrantes y que se origina al crear un ambiente productivo, armonioso y colaborativo. La comunicación interna tiene un claro matiz dirigista, en el cual la comunicación o la transmisión de información es solo descendente, desde los niveles directivos hacia los subalternos (Paul Capriotti, 1998)

Las formas de comunicación interna pueden variar según la estrategia general de comunicación que la empresa desee implementar, sin embargo, es importante que estén integradas y definidas dentro del plan de gestión, y no considerarlas como una tarea separada de la dirección.

6.3 **Comunicación externa**

La comunicación externa en las organizaciones es una prioridad para trabajar para el logro de los objetivos empresariales, donde una correcta gestión del proceso tiene que sustentarse en documentos normativos y estratégicos (Dianelis Gravéran, 2019). Su objetivo

es presentar a la empresa como una entidad que comparte información sobre sus productos, mejora su reputación, entre otros. Las maneras de hacerlo serían a través de la publicidad, el fomento, las contribuciones y el patrocinio.

La comunicación hacia el exterior se transforma en un recurso importante para transmitir información a la sociedad por medio de los medios de comunicación, dado que los asuntos se propagan de forma extensa. Es importante que una comunicación estratégica sea tanto en el interior como el exterior de la institución, ya que debe empezar de manera interna para que los mensajes sean codificados como la institución lo ha planteado de acuerdo a sus objetivos establecidos, además si una organización es transparente, eficaz y sobre todo, confiable, la sociedad lo percibirá de la misma manera, de esta manera la institución sabe que opinan de ella y qué deben cambiar para crecer como empresa. Yerovi, A. B. P. (2017).

El sistema de comunicación y la administración son aspectos cruciales, que pueden ser pensados como un mecanismo orientado a cumplir con los objetivos, generando impactos notables en el entorno de las organizaciones. Una estrategia de comunicación es un proceso con un enfoque sistémico donde predominan elementos que se complementan, los cuales facilitan y dirigen la gestión, logrando así un efecto de inclusión, representando una cultura y un enfoque participativo. Estas definiciones se vuelven pertinentes en este trabajo porque se presentan como un acercamiento al entendimiento del sistema de comunicación, manifestado como una intención estratégica para brindar a los directivos en el colegio soluciones acertadas a las problemáticas halladas.

7 Plan Estratégico de Comunicación: “Navegantes a bordo: el timón de la educación”

7.1 Elementos del proyecto

Ofrecer una propuesta de valor resulta difícil si no se tienen bases suficientemente sólidas para hacer creíble o posible un plan y por ello acá se presenta este “triángulo estratégico” atravesado por tres ejes que garantizan su efectividad. Aquí se presenta el alcance desarrollado a partir de la intención de fortalecer la cultura organizacional, así como un plazo lo suficientemente desafiante y certero para alcanzarlo y por último un coste que justifica plenamente cada activo invertido.

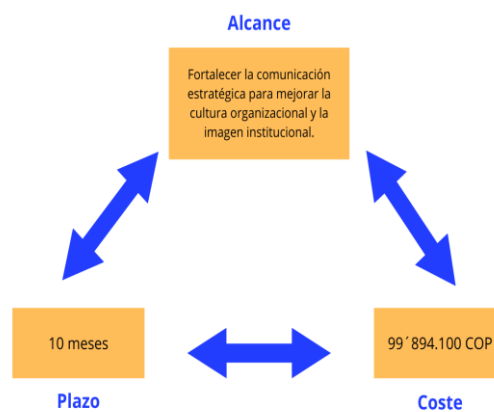


Ilustración 12. Triángulo Estratégico

Elaboración propia

Este equilibrio entre tiempo, inversión y propósito permite consolidar un plan estratégico que no solo optimiza la manera en la que se comunican dentro y fuera de la institución, sino que también refuerza la imagen que proyecta. En síntesis, se trata de un fórmula que combina estrategia, claridad, y modernidad para convertir la comunicación en una ventaja competitiva.

7.2 Determinación de objetivos

El árbol de objetivos que se presenta a continuación se presenta como la transformación directa del árbol de problemas previamente elaborado y permite proyectar de manera estructurada el campo de acción que se busca alcanzar con la propuesta de

comunicación. En esta estructura, el problema central identificado se reformula como objetivo general, las causas se convierten en objetivos específicos y las consecuencias se traducen en metas alcanzables, orientadas a resultados medibles dentro del proceso de intervención. Este paso metodológico no sólo esclarece la dirección estratégica del proyecto, sino que también orienta las decisiones sobre el camino que tomará la propuesta de comunicación, asegurando coherencia entre diagnóstico, objetivos y acciones.

Para el planteamiento de estos objetivos también se acudió al método SMART. Este término proviene del inglés y describe las cualidades fundamentales de los objetivos SMART, los cuales deben ser específicos, medibles, alcanzables, realistas y tener un tiempo específico. Este método permite formular los objetivos de forma clara y específica para evitar que se generen dudas o queden elementos dispersos o vagos. De igual forma, para que un objetivo sea considerado SMART, es fundamental que se pueda medir, pues de esta manera se puede monitorear el desarrollo del objetivo y se incrementa la motivación para alcanzarlo.

La simplicidad, la transparencia, el seguimiento eficaz al progreso, la gestión de las estrategias y la versatilidad que ofrece este método permitió identificar y establecer las carencias, debilidades o problemáticas que debían tener mayor relevancia en el plan de acción que se establecería más adelante y por ello trabajar en pro de mejorar la cultura organizacional y volverla integral, así como establecer mecanismos que mejoraran la comunicación interna y externa, fueron las rutas mapeadas gracias al árbol de objetivos y la formulación de los mismos por el método SMART, tal como se ilustra adelante. (Ver anexo 26)

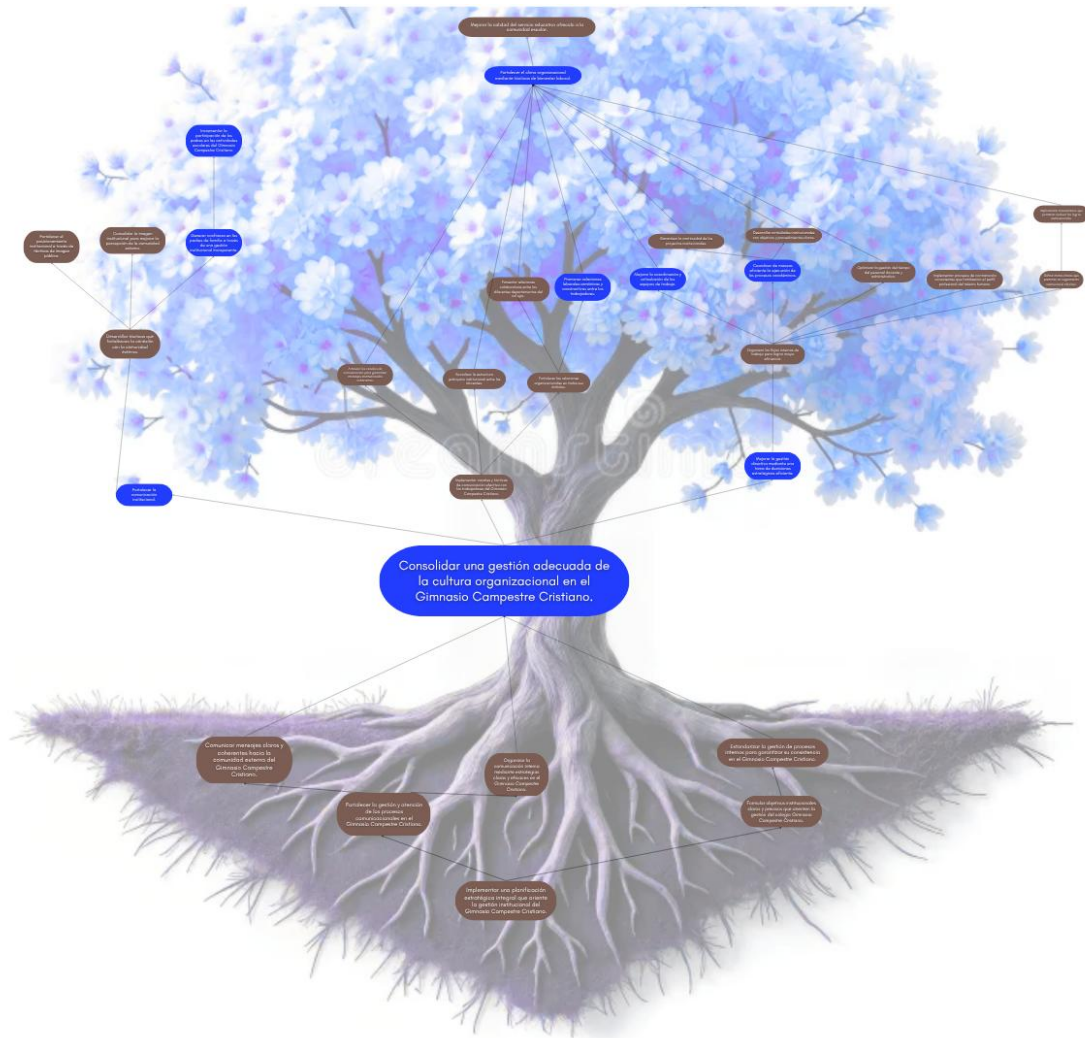


Ilustración 13. Árbol de objetivos GCC
Fuente: Elaboración propia

Basada en las tres líneas de acción mapeadas en el árbol de objetivos, se planteó el Plan Estratégico de Comunicación “Navegantes a bordo: el timón de la educación”, inspirado en las bases cristianas en las que se sostiene la institución. Para esta ocasión el Arca de Noé, una historia bíblica que resalta la importancia de la obediencia, la fe y la confianza en Dios, fue el punto de partida para construir una narrativa basada en los conceptos marinos, que a su vez entrelazan la fe cristiana y se convierten en el punto ideal para ofrecer un plan que solucione o mitigue las dificultades halladas en la comunicación interna y externa en la institución. A continuación, en este apartado se expone el Plan Estratégico de Comunicación completo con sus respectivas tácticas bajo el concepto de “Navegantes a bordo”.

7.3 Objetivo general

Implementar una gestión estratégica de la comunicación interna y externa para aportar en la consolidación de una cultura organizacional integral que mejore el desempeño de la organización y así aporte en el mejoramiento de su imagen.

7.4 Objetivos específicos

- Fortalecer la comunicación interna entre las áreas del colegio para que la mayoría de ellas cuenten con relaciones fluidas y de esta manera fortalecer el clima organizacional.
- Dinamizar la comunicación externa para reforzar los vínculos del colegio con los actores sociales externos y así consolidar una imagen positiva.
- Consolidar una cultura comunicacional integral basada en los valores cristianos para fortalecer los procesos de identidad institucional que promueva la cohesión en la comunidad educativa.

7.5 Estructura Desglosada de Trabajo-EDT

EDT representa Estructura de Desglose del Trabajo, la cual es una herramienta para la gestión de proyectos que se emplea para descomponer las actividades en tareas más sencillas y manejables. Es una metodología de planificación que permite a los grupos ver y entender con mayor claridad las actividades que deben llevar a cabo en un proyecto tal como se presenta a continuación para la propuesta.

El plan “Navegantes a bordo: el timón de la educación” reúne un conjunto de estrategias diseñadas para fortalecer los flujos comunicativos internos y externos de la institución, así como consolidar un identidad coherente, cercana y participativa, todo esto con la intención de orientar, informar y conectar toda la comunidad educativa. La siguiente tabla

presenta de manera organizada cada uno de estos componentes junto con las estrategias que los acompañan y cada acción ha sido estructurada bajo una narrativa náutica y cristiana que simbolizan el rumbo, la coordinación y el trabajo conjunto necesarios para avanzar hacia una comunicación más eficaz y alineada con los propósitos institucionales.

Objetivo General	Estrategia general	Objetivo específico	Estrategia
Implementar la gestión estratégica de la comunicación interna y externa para aportar en la consolidación de una cultura organizacional integral que mejore el desempeño de la organización y así aporte en el mejoramiento de su imagen	"Navegantes a bordo: el timón de la comunicación": Basados en los principios cristianos de la institución y haciendo uso de la historia bíblica del Arca de Noé, se hace uso metafórico de los conceptos marinos para sistematizar una estrategia general que busca mejorar la comunicación interna a través de colaboración entre las diferentes áreas administrativas del colegio, fomentando el entendimiento mutuo, el trabajo y procesos internos, así como mejorar la percepción externa de padres, exalumnos y aliados, además también pretende fortalecer la cultura organizacional del colegio.	Fortalecer la comunicación interna entre las áreas del colegio para que la mayoría de ellas cuenten con relaciones fluidas y de esta manera fortalecer el clima organizacional	<p>Voces del puerto: Lanzamiento de "Voces del puerto" un boletín interno digital mensual que pretende implementar una campaña para reconocer a un empleado destacado, así como la publicación de aniversarios, mensajes de la pastoral, tips de bienestar y avisos administrativos, todo con la intención de centralizar la información y minimizar la asperción de información en múltiples canales de información.</p> <p>Todos a la cubierta: Esta estrategia planea familiarizar a los empleados con el uso del correo institucional, impulsando la exploración autónoma de esta plataforma, todo antes de reforzar el conocimiento adquirido a través de capacitación.</p> <p>Donde manda capitán, no manda marinero: Todo barco necesita un buen capitán y será misión del reunirse con cada uno de sus marineros para capturar de manera sistemática las inquietudes, sugerencias y propuestas de mejora de sus marineros, garantizando que sus voces sean escuchadas y valoradas.</p>
		Dinamizar la comunicación externa para reforzar los vínculos del colegio con los actores sociales externos y así consolidar una imagen positiva	<p>Newsletter "El Faro Familiar": boletín digital bimestral dirigido a padres, exalumnos y aliados, con secciones sobre logros estudiantiles, innovación educativa, vida espiritual, valores en acción y calendario institucional.</p> <p>Timoneles del saber: Haciendo alusión a los exalumnos como guías que toman el timón y conducen nuevas rutas de aprendizaje a través de una iniciativa que pretende que estos lideren clubs extraclases para enseñar disciplinas que no estén dentro de los planes de estudio del colegio.</p> <p>Horizontes compartidos: Disponer el espacio físico de la institución para bazares o ferias de talento local, pretende abrir la puerta negocios locales para dar a conocer sus servicios o productos en un lugar que permita ampliar la red de trabajo de la institución en el municipio de Chía.</p>
		Consolidar una cultura comunicacional integral basada en los valores cristianos para fortalecer los procesos de identidad institucional que promueva la cohesión en la comunidad educativa	<p>Marinos en Acción: Con la intención de mejorar el trabajo en equipo, así como el desarrollo de habilidades de liderazgo, se plantea un torneo de bolos que ponga en competencia a los integrantes de las diferentes áreas.</p> <p>La Tripulación del Arca: El replanteo de los nombres de los cargos en el organigrama institucional, siendo cada nivel la representación de una parte esencial del barco. Desde quienes marcan el rumbo espiritual hasta quienes aseguran que la travesía sea estable, coordinada y fructífera.</p> <p>Tiempo de gracia: Inspirada en la "regla 20%" de Google, es una iniciativa que brinda a cada colaborador la libertad de dedicar parte de su tiempo a proyectos innovadores que fortalezcan el propósito y la misión del colegio.</p>

*Tabla 6. Estructura EDT
Fuente: Elaboración propia (2025)*

7.6 Esbozo Matriz de planificación y evaluabilidad de la propuesta

El siguiente apartado presenta el esbozo de la matriz de planificación, un instrumento que organiza de manera estratégica los objetivos de la propuesta, las actividades diseñadas para alcanzarlos, los responsables de su ejecución y las evidencias que permitirán verificar su desarrollo. Esta matriz constituye la hoja de ruta operativa del proyecto, asegurando coherencia entre los fines planteados y las acciones implementadas. Junto con ella, se incluye la formulación de la evaluabilidad de la propuesta, la cual incorpora los indicadores de gestión necesarios para el monitoreo y la evaluación continua del proceso. De este modo, se garantiza no solo una planificación clara, sino también un sistema de seguimiento que permita valorar el avance, medir el impacto y realizar los ajustes pertinentes durante su ejecución.

Objetivo General	Estrategia general	Objetivo específico/ Componente	Estrategia	Táctica	Indicador	Público
Implementar la gestión estratégica de la comunicación interna y externa para aportar en la consolidación de una cultura organizacional integral que mejore el desempeño de la organización y así aporte en el mejoramiento de su imagen	"Navegantes a bordo: el timón de la comunicación": Basados en los principios cristianos de la institución y haciendo uso de la historia bíblica del Arca de Noé, se hace uso metafórico de los conceptos marinos para sistematizar una estrategia general que busca mejorar la comunicación interna a través colaboración entre las diferentes áreas administrativas del colegio, fomentando	Fortalecer la comunicación interna entre las áreas del colegio para que la mayoría de ellas cuenten con relaciones fluidas y de esta manera fortalecer el clima organizacional	Voces del puerto: Lanzamiento de "Voces del puerto" un boletín interno digital mensual que pretende implementar una campaña para reconocer a un empleado destacado, así como la publicación de aniversarios, mensajes de la pastoral, tips de bienestar y avisos administrativos, todo con la intención de centralizar la información y minimizar la aspersión de información en múltiples canales de información.	1. Creación del boletín mensual con identidad visual y editorial coherente. 2. Definir comité, responsabilidades y cronograma mensual. 3. Publicación continua y evaluación de participación.	<ul style="list-style-type: none"> • 1 boletín diseñado mensualmente. • Identidad visual aprobada por rectoría. • +60% de apertura. • Comité creado (mín. 1 representante por área). • Cronograma anual aprobado. • 10 boletines publicados en el año. • Encuesta semestral: satisfacción \geq 80% 	<ul style="list-style-type: none"> - Personal administrativo y docente - Equipos de áreas clave - Toda la comunidad laboral
			Todos a la cubierta: Esta estrategia planea familiarizar a los empleados con el uso del correo institucional, impulsando la exploración autónoma de esta plataforma, todo antes de reforzar el conocimiento adquirido a través de capacitación.	1. Promoción del uso del correo institucional mediante piezas visuales y mensajes motivacionales. 2. Reto de práctica y guías de aprendizaje del correo institucional. 3. Sesiones	<ul style="list-style-type: none"> • +50% de uso en 4 meses. • 70% del personal participante. • 20 guías descargadas por mes. • 3 piezas visuales difundidas mensualmente. • 3 capacitaciones realizadas. • +30% de disminución de fallos en comunicación. 	<ul style="list-style-type: none"> - Docentes y administrativos

<p>el entendimiento mutuo, el trabajo y procesos internos, así como mejorar la percepción externa de padres, exalumnos y aliados, además también pretende fortalecer la cultura organizacional del colegio.</p>			prácticas sobre buenas prácticas comunicativas.		
		<p>Donde manda capitán, no manda marinero:</p> <p>Todo barco necesita un buen capitán y será misión de él reunirse con cada uno de sus marineros para capturar de manera sistemática las inquietudes, sugerencias y propuestas de mejora de sus marineros, garantizando que sus voces sean escuchadas y valoradas.</p>	<p>1. Espacios mensuales de diálogo directo entre rectoría y áreas.</p> <p>2. Sistematización de inquietudes y acuerdos derivados de los encuentros.</p> <p>3. Revisión de propuestas y comunicación de resultados a la comunidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 10 encuentros realizados. • 80% de asistencia promedio. • Base de datos actualizada mensualmente. • 5 categorías de temas analizadas. • 3 reportes semestrales enviados. • Percepción de escucha \geq 80%. 	<ul style="list-style-type: none"> - Toda la comunidad laboral - Rectoría y jefes de área
	<p>Dinamizar la comunicación externa para reforzar los vínculos del colegio con los actores sociales externos y así consolidar una imagen positiva</p>	<p>Newsletter “El Faro Familiar”:</p> <p>boletín digital bimestral dirigido a padres, exalumnos y aliados, con secciones sobre logros estudiantiles, innovación educativa, vida espiritual, valores en acción y calendario institucional.</p>	<p>1. Creación del formato digital y definición de secciones fijas.</p> <p>2. Difusión digital del boletín a padres y exalumnos.</p> <p>3. Publicación sostenida con monitoreo de participación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Plantilla aprobada. • 6 secciones permanentes definidas. • Lista de distribución actualizada. • +40% tasa de apertura. • Informe bimestral con métricas. • +20% aumento en interacción digital. 	<ul style="list-style-type: none"> - Padres y exalumnos - Exalumnos, padres, aliados - Rectoría
		<p>Timoneles del saber:</p> <p>Haciendo alusión a los exalumnos como guías que toman el timón y conducen nuevas rutas de aprendizaje a través de una iniciativa que pretende que estos lideren clubs extraclases para enseñar disciplinas que no estén dentro de los planes de estudio del colegio.</p>	<p>1. Creación de base de datos y comunidad activa de exalumnos.</p> <p>2. Implementación de clubes liderados por exalumnos.</p> <p>3. Ceremonia de cierre y sistematización de aprendizajes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • 100 ex alumnos inscritos. • Base de datos actualizada. • 4 clubes funcionando. • 60 estudiantes inscritos. • Evento realizado. • Encuesta: satisfacción \geq 85%. 	<ul style="list-style-type: none"> - Exalumnos - Estudiantes - Comunidad educativa

			<p>Horizontes compartidos:</p> <p>Disponer el espacio físico de la institución para bazares o ferias de talento local, pretende abrir la puerta a negocios locales para dar a conocer sus servicios o productos en un lugar que permita ampliar la red de trabajo de la institución en el municipio de Chía.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño del evento con criterios de participación local. 2. Invitación a negocios y coordinación con la comunidad educativa. 3. Realización de las ferias y medición de resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Plan del evento aprobado. • 15 emprendimientos contactados. • Lista de participación confirmada. • 20 stands inscritos. • 2 ferias realizadas. • 300 asistentes por evento. 	<ul style="list-style-type: none"> - Comunidad local - Emprendedores y familia - Comunidad municipal
	<p>Consolidar una cultura comunicacional integral basada en los valores cristianos para fortalecer los procesos de identidad institucional que promueva la cohesión en la comunidad educativa</p>	<p>Marinos en Acción:</p> <p>Con la intención de mejorar el trabajo en equipo, así como el desarrollo de habilidades de liderazgo, se plantea un torneo de bolos que ponga en competencia a los integrantes de las diferentes áreas.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diseño del evento recreativo para promover liderazgo y trabajo en equipo. 2. Competencias recreativas con enfoque en valores institucionales. 3. Medición de percepción y aprendizajes del evento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Inscripciones abiertas. • Equipos conformados por áreas. • Evento realizado. • 80 participantes. • Encuesta aplicada. • Percepción positiva \geq 85%. 	<ul style="list-style-type: none"> - Docentes y administrativos 	
		<p>La Tripulación del Arca:</p> <p>El replanteo de los nombres de los cargos en el organigrama institucional, siendo cada nivel la representación de una parte esencial del barco. Desde quienes marcan el rumbo espiritual hasta quienes aseguran que la travesía sea estable, coordinada y fructífera.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Replanteo de nombres y jerarquías con identidad náutica. 2. Presentación oficial del nuevo esquema a toda la comunidad. 3. Inclusión del nuevo organigrama en documentos y encuestas de percepción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Documento aprobado. • 100% de cargos renombrados. • Evento de socialización. • 90% de asistencia. • Actualización de 100% de documentos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Directivos - Comunidad educativa - Toda la institución 	

			<p>Tiempo de gracia:</p> <p>Inspirada en la " regla 20%" de Google, es una iniciativa que brinda a cada colaborador la libertad de dedicar parte de su tiempo a proyectos innovadores que fortalezcan el propósito y la misión del colegio.</p>	<p>1. Definición de lineamientos para proyectos innovadores de colaboradores.</p> <p>2. Implementación de proyectos y socialización de resultados.</p> <p>3. Medición de impacto y sistematización de aprendizajes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Documento de lineamientos aprobado. • 10 proyectos en marcha. • 40 empleados participando. • Informe final con resultados. • 6 proyectos exitosos documentados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Toda la comunidad laboral - Colaboradores
--	--	--	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------

*Tabla 7. Matriz de planificación
Fuente: Elaboración propia (2025)*

En síntesis, la matriz de planificación presentada configura un marco estructurado y funcional para desplegar la propuesta estratégica de comunicación bajo la visión de “Navegantes a bordo”. Gracias a ella no solo se definen los objetivos, actividades y responsables de manera clara, sino que también se incorpora un sistema de evaluabilidad robusta, mediante indicadores de gestión que permiten un monitoreo constante y una medición efectiva del progreso. Esta combinación potencia la transparencia, facilita la rendición de cuentas y crea una base sólida para evaluar el impacto de las intervenciones propuestas, así como para hacer ajustes oportunos y garantizar que el Plan Estratégico de Comunicación realmente contribuya a consolidar una cultura organizacional integral y una comunicación fortalecida.

7.7 Gestión del tiempo

Para garantizar la ejecución ordenada y operativa del el Plan Estratégico de Comunicación propuesto, se diseñó un cronograma de implementación a diez meses, estructurado mediante un diagrama de Gantt que organiza de manera secuencial y lógica las 27 tácticas que componen la estrategia. Esta planificación permitió al grupo investigativo

Este diagrama de Gantt es una herramienta fundamental para la institución, ya que ofrece una visión integral de cómo debería desarrollarse el proceso comunicativo en el corto y mediano plazo. Su estructura facilita la asignación de responsabilidades, la gestión de recursos y la coordinación entre áreas, aspectos indispensables para garantizar la efectividad de las acciones planteadas.

Adicionalmente, el cronograma no solo organiza la implementación futura, sino que también brinda a la institución una guía estratégica que podrá adaptarse a sus dinámicas internas y servir como punto de partida para fortalecer la comunicación con todos sus públicos. Con ello, se entrega una propuesta estructurada, flexible y orientada a resultados, que podrá ser ejecutada y evaluada conforme a las necesidades y prioridades institucionales.

Además, se recurrió al diagrama de precedencia organizada de manera secuencial y lógica las tácticas propuestas dentro de las estrategias, permitiendo visualizar el orden adecuado en que deben ejecutarse para garantizar su coherencia, eficiencia y viabilidad. Esta ruta de ejecución no solo establece las dependencias entre actividades, sino que también facilita la planificación del proyecto, optimiza la asignación de recursos y asegura que cada acción aporte progresivamente al fortalecimiento de la comunicación interna, externa y de la cultura organizacional (Ver anexo 29).

cultura organizacional coherente con los valores institucionales. Esta estructura facilita la lectura y toma de decisiones por parte de la institución, al evidenciar el aporte financiero de cada eje del trabajo y contribución al fortalecimiento global del proyecto.

PRESUPUESTO		
OBJETIVO	VALOR TOTAL	AHORRO
<i>Fortalecer la comunicación interna entre las áreas del colegio para que la mayoría de ellas cuenten con relaciones fluidas y de esta manera fortalecer el clima organizacional</i>	\$ 1.950.000	\$ 6.900.000
<i>Dinamizar la comunicación externa para reforzar los vínculos del colegio con los actores sociales externos y así consolidar una imagen positiva</i>	\$ 11.330.000	\$ 33.850.000
<i>Consolidar una cultura comunicacional integral basada en los valores cristianos para fortalecer los procesos de identidad institucional que promueva la cohesión en la comunidad educativa</i>	\$ 3.910.000	\$ 24.700.000
PROFESIONALES	\$ 75.000.000,00	
IMPREVISTOS	\$ 2.500.000	
IMPUESTOS	\$ 5.204.100	\$ 12.435.500
TOTAL	\$ 99.894.100	\$ 77.885.500
<p><i>* En el objetivo dos se puede ver un incremento notorio ya que se incluyó los dos cargos de director creativo y diseñador gráfico a 10 meses para completar la estrategia.</i></p> <p><i>* El equipo de profesionales en comunicación estratégica tendrá un salario mensual de 2.500.000 durante los 10 meses de implementación</i></p>		

*Tabla 8. Presupuesto por objetivos
Fuente: Elaboración propia (2025)*

La estimación de costos del proyecto se realizó a partir del cálculo detallado de las actividades incluidas en cada uno de los objetivos estratégicos y para ellos se cuantificaron horas de trabajo, recursos tecnológicos, diseño, producción de contenidos, logística de eventos, y personal profesional requerido durante los 10 meses. El valor total del proyecto asciende a más de 99 millones de pesos, monto que integra tanto los costos directos de ejecución como los rubros asociados a profesionales, imprevistos e impuestos.

Dentro de esta cifra, el proyecto contempla un componente de ahorro categorizado en especie equivalente a más de 77 millones de pesos, resultado del uso de infraestructura institucional, apoyo del personal interno y recursos disponibles en el colegio, lo cual reduce significativamente la inversión en efectivo necesaria. De esta manera el costo real en dinero requerido por la institución corresponde únicamente a los valores directos asignados en la columna “Valor Total” distribuidos según las necesidades operativas de cada objetivo.

Esta inversión representa un aporte estratégico porque permite fortalecer procesos críticos para el desempeño institucional que van desde la articulación interna, la relación con relaciones externos y la consolidación de la cultura organizacional, además, durante los diez meses de ejecución el costo mensual del proyecto equivale aproximadamente a más de 9 millones de pesos, cifra que incluye el salario del equipo profesional en comunicación estratégica, así como los gastos operativos de cada táctica.

La inversión institucional mejoraría la eficiencia interna, reduciendo la dispersión comunicativa, fortaleciendo los lazos con la comunidad educativa y aumentando la percepción positiva del colegio a nivel externo. En conjunto, estos beneficios aportan directamente al posicionamiento institucional, al clima laboral, a la satisfacción de padres y estudiantes y, en última instancia, a la sostenibilidad y competitividad del colegio frente a otras instituciones educativas del municipio.

El presupuesto presentado constituye una estimación integral y coherente con las necesidades operativas del plan de comunicación. A través del desglose detallado por tácticas y su posterior consolidación por objetivos estratégicos (Ver anexo 30), se logró proyectar los recursos necesarios para garantizar una implementación efectiva, sostenible y alineada con las prioridades institucionales. Esta organización permite a la institución comprender no solo

los costos asociados a cada eje de trabajo, sino también el ahorro potencial derivado de la optimización de recursos y planificación anticipada.

La inclusión de rubros como honorarios profesionales, imprevistos e impuestos refuerza el carácter realista y completo del presupuesto, anticipando requerimientos técnicos y administrativos que podrían influir en la ejecución. Asimismo, el incremento observado en el segundo objetivo responde a la necesidad de contar con perfiles especializados como director creativo y diseñador gráfico, cuya participación es fundamental para asegurar la consistencia visual, conceptual y funcional de todas las acciones comunicativas a lo largo de los diez meses proyectados.

8 Perspectivas futuras y recomendaciones para la puesta en marcha del Plan Estratégico de Comunicación

A lo largo de la ejecución de este proyecto, el grupo de investigadores adquirió conocimientos importantes sobre la complejidad de la comunicación tanto interna como externa en un entorno educativo. Se hizo evidente que las dinámicas organizacionales son inherentemente humanas y demandan atención, organización y empatía. Entre los logros más relevantes, se resalta la creación de un diagnóstico exhaustivo, el desarrollo de estrategias adaptadas al contexto y una comprensión profunda de la cultura institucional del colegio, sin embargo, surgieron limitaciones debido al acceso restringido a ciertos participantes externos y a las dificultades para recopilar datos cuantitativos de amplio alcance, lo que puso de manifiesto la necesidad de mejorar la apertura institucional hacia los procesos de investigación. Para los futuros comunicadores, este trabajo sugiere abordar a las organizaciones con una perspectiva crítica, ética y empática, reconociendo que su función no se limita a la transmisión de información, sino que incluye facilitar relaciones, establecer conexiones y fomentar cambios colectivos.

Por otro lado, llevar a cabo esta investigación represento una oportunidad única para poner en práctica lo aprendido en situaciones reales, lo que permitió evidenciar la comunicación como una actividad dinámica y que transforma. Este ambiente propició la construcción de un espacio de aprendizaje conjunto, reflexión entre diversas disciplinas y crecimiento profesional, donde cada miembro pudo mejorar sus habilidades en métodos, investigación y estrategia. Aunque este trabajo inició como una solicitud en el aula para la clase de Gestión de la comunicación, fue el semillero quién brindó un entorno ideal para investigar temas nuevos, crear proyectos con efecto social y desarrollar una perspectiva más amplia acerca del rol del comunicador en la comunidad. El Semillero de Comunicación Estratégica y Cambio Social es un espacio para comunicadores en formación que realmente quieren retar sus conocimientos y para quienes están dispuestos a explorar el campo de la gestión, pues justo allí muchos nos topamos con el desconocimiento de la importancia de este tipo de procesos y el hecho de enfrentarnos a situaciones reales gracias a este espacio, se convierten en valores diferenciadores del futuro comunicador.

Para la institución educativa, la posible adopción del plan estratégico significa un avance hacia la consolidación de procesos más organizados, participativos y sostenibles. La aplicación de las estrategias sugeridas podrá fortalecer el liderazgo institucional, destinar los recursos necesarios, fomentar la conexión entre diferentes áreas y establecer un sistema de monitoreo constante que permita evaluar progresos y realizar ajustes en las acciones. Si la institución opta por implementar este plan, podrá dirigirse hacia una cultura más colaborativa, transparente y enfocada en la mejora continua, beneficiando tanto el ambiente laboral como la impresión de padres, alumnos y colaboradores externos.

Por último, este trabajo permitió evidenciar que la comunicación estratégica se presenta en la actualidad como un elemento clave en cualquier entidad, capaz de unir perspectivas, organizar acciones y crear ambientes de confianza que favorecen el progreso.

En este escenario, la función del comunicador se vuelve crucial, pues no solo se encarga de informar, sino que también interpreta, modera, conecta y otorga sentido a las interacciones humanas dentro de la organización. El comunicador se desempeña como un facilitador del cambio, un constructor de conexiones y un garante de que la voz de cada participante sea escuchada. Esta investigación muestra que, al considerar la comunicación de forma estratégica, se transforma en un recurso valioso para revolucionar organizaciones, reforzar identidades y edificar comunidades más humanas y unidas.

9 Referencias bibliográficas

- Alberich Nistal, T. (2008). IAP, Redes y mapas sociales: desde la investigación a la intervención social. *Portularia*, 8(1), 131-151.
- Algranati, S., Bruno, D., & Lotti, A. (2012). Mapear actores, relaciones y territorios. Una herramienta para el análisis del escenario social. *Cuadernos de cátedra*, 3, 1-22.
- Bagshaw, K. (2021) PERT and CPM in Project Management with Practical Examples. *American Journal of Operations Research*, 11, 215-226. doi: [10.4236/ajor.2021.114013](https://doi.org/10.4236/ajor.2021.114013).
- Brandolini, A., González Frígoli, M., & Hopkins, N. (2009). Comunicación interna.
- Brandolini, A., Martín, G. F., & Hopkins, N. (2009). Comunicación interna. <https://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/69725>
- Careaga, A., Sica, R., Cirillo, A., & Da Luz, S. (2006). Aportes para diseñar e implementar un taller. Comunicación presentada en el 8vo. Seminario-Taller en Desarrollo Profesional Médico Continuo (DPMC). 2das Jornadas de Experiencias educativas en DPMC. Departamento de Maldonado, Uruguay, 91-103.
- *Chía Cundinamarca: Por qué Chía, Cundinamarca, es una excelente opción para vivir.* (s. f.). <https://www.lahaus.com/blog/lifestyle/chia-cundinamarca-por-que-chia-cundinamarca-es-una-excelente-opcion-para-vivir>
- *Comunicación externa* [Consulta de búsqueda]. https://scholar.google.com/scholar?hl=es&as_sdt=0%2C5&q=comunicación+externa
- Correa, J. (2006). El método DOFA. Trabajo de la especialización en alta gerencia. Universidad de los Andes de Colombia.
- Fabbri, M. (1998). Las técnicas de investigación: la observación. Disponible en: humyar.unr.edu.ar/escuelas/3/materiales%20de%20catedras/trabajo%20de%20campo/solefabril.htm.(Fecha consulta: Julio de 2013).

- Fernández, A. C. (2016). El sentido de la investigación cualitativa. *EA, Escuela Abierta: Revista de Investigación Educativa*, 19, 33-48.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5815704.pdf>
- Gantt, H. L. (1919). *Organizing for Work*. Harcourt, Brace and Howe.
- González-Muñoz, S., Sánchez-Padilla, M. L., & Hernández-Benítez, R. (2023). Árbol de problemas como base en la investigación. *Educación y Salud Boletín Científico Instituto de Ciencias de la Salud Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo*, 12(23), 125-129.
- Hernández, L., & Montoya, A. (2023). *Plan estratégico de comunicación Facultad de Ciencias de la Comunicación UNIMINUTO: Articulando relaciones para mejorar los procesos de comunicación interna*. UNIMINUTO.
https://redcol.minciencias.gov.co/Record/Uniminuto2_95e09768a59edc5c28d802749006cbb1?utm_source
- Kerzner, H. (2017). *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling* (12th ed.). John Wiley & Sons.
- *La comunicación interna* [PDF].
<https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56668673/COMUNICACION-libre.pdf>
- Lull Noguera, J. J., & Galdón Salvador, J. L. (2024). Análisis PESTEL: analizando el entorno para la toma de decisiones.
- Martínez-Corona, J. I., Palacios-Almón, G. E., & Oliva-Garza, D. B. (2023). Guía para la revisión y el análisis documental: propuesta desde el enfoque investigativo. *Ra Ximhai*, 19(1).
- Meredith, J. R., & Mantel, S. J. (2014). *Project Management: A Managerial Approach* (9th ed.). John Wiley & Sons.

- Moreno Salazar, L., & Vidal Crespo, A. (2020). *Consultoría de comunicaciones en la Corporación Universitaria Minuto de Dios*. UNIMINUTO.
https://vitela.javerianacali.edu.co/items/3206faf5-ed72-40ec-b600-9de028fdb2a6?utm_source
- Moreno, Y. R. (2023). *Propuesta de comunicación estratégica para el fortalecimiento de la comunicación vertical en UNIMINUTO Cali*. UNIMINUTO.
https://repositorio.usc.edu.co/items/b6dafb43-d4bd-4275-b839-fee54cfc98e5/full?utm_source
- Objetivos SMART. (2025, 15 enero). Lectera Glossary.
<https://lectera.com/info/es/articles/objetivos-smart>
- Pedraza, A. L., Obispo, S. K., Vásquez, G. L., Gómez, G. L. (2015). *Cultura organizacional desde la teoría de Edgar*
- Project Management Institute. (2021). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide)* (7th ed.). Project Management Institute.
- Quispe Limaylla, A. (2013). *El uso de la encuesta en las ciencias sociales*. Ediciones Díaz de Santos.
<https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=IOuODwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA9&dq=encuesta+ciencias+sociales&ots=4b2x88IUyG&sig=2O1WG4Bb7CvZIsP7WhBD4-Xcj0A#v=onepage&q=encuesta%20ciencias%20sociales&f=false>
- Redalyc. (s. f.). *Artículo disponible en Redalyc* [PDF].
<https://www.redalyc.org/journal/5886/588663787016/588663787016.pdf>
- Schein: estudio fenomenológico, *Clío América*, 9 (17), pp-pp. 17 – 25
- Shtub, A., Bard, J. F., & Globerson, S. (2005). *Project Management: Processes, Methodologies, and Economics*. Pearson Prentice Hall.

- Troncoso, C. E., & Daniele, E. G. (2003). Las entrevistas semiestructuradas como instrumentos de recolección de datos: una aplicación en el campo de las ciencias naturales. *Anuario digital de investigación educativa*, (14).
- Villasante, T. (2001). Procesos para la creatividad social. *Prácticas Locales de creatividad social. Construyendo ciudadanía*, 2.
- Yerovi, A. B. P. (2017). *La comunicación interna-externa como estrategia motivacional de las organizaciones*. Dialnet.
<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6662628>
- Yerovi, A. B. P. (2017). La comunicación interna-externa como estrategia motivacional de las organizaciones. *Didasc@lia: didáctica y educación*, 8(3), 179-186.
- Yerovi, A. B. P. (2017). La comunicación interna-externa como estrategia motivacional de las organizaciones. Dialnet. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6662628>

10 Anexos

En este apartado se incluye la información recolectada por el equipo de trabajo mediante las diferentes técnicas de recolección y gestión en la institución Gimnasio Campestre Cristiano (GCC).

[\(Ver aquí anexos\)](#)