



Diagnóstico integral de la Comunicación del Distrito Lasallista de Bogotá

Juan Sebastián Santos Ramírez

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Bogotá Región (Bogotá)

Centro Universitario Noroccidente Bogotá (Engativá)

Programa Comunicación Social - Periodismo

Diagnóstico integral de la Comunicación del Distrito Lasallista de Bogotá

Juan Sebastián Santos Ramírez

Monografía presentado como requisito para optar al título de Comunicador Social -
Periodista

Asesora

Mg. Andrea Forero Hurtado

Comunicación Social y Periodismo

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Bogotá Región (Bogotá)

Centro Universitario Noroccidente Bogotá (Engativá)

Programa Comunicación Social - Periodismo

Noviembre de 2025

AGRADECIMIENTOS:

Creo que una de las cosas más bonitas que me pudo haber pasado en la vida es entregar este proyecto de grado, haciendo memoria de lo que han sido estos cuatro años de aprendizajes, de risas, de cansancio, pero, sobre todo, de esfuerzo por sacar adelante un proceso que transforma mi vida.

Sin lugar a duda, este es un momento para darle gracias a Dios por la vida de todas las personas que me han acompañado en el proceso, principalmente mi familia, quienes me apoyaron para sacar adelante mi educación profesional. Gracias, Ma; gracias, Pa; y gracias, Juandi, por tenerme paciencia, por acompañarme a lo largo de la vida y apoyarme para cumplir estos sueños que representan mucho sacrificio como familia, pero que a la vez nos llenan de orgullo y felicidad.

Quiero darle las gracias a Daniel Ramírez, uno de mis colegas, con quien compartí muchos momentos en la universidad y con quien empecé a crear este proyecto. También a la profesora Andrea, quien se sumergió en el mundo lasallista para comprender la mirada estratégica de la organización y así orientarme en el trabajo realizado. Gracias, profe, por esas palabras de apoyo que me recargaban para seguir adelante con el proyecto, porque era en esos momentos cuando más las necesitaba.

Finalmente, gracias a todas esas personas que hacen parte de mi vida, porque sin su apoyo, su interés y sus pequeños detalles, esto que hoy presento no hubiera sido posible.

Lista de Tablas.....	5
Lista de Figuras	6
1 RESUMEN DEL PROYECTO.....	7
2 PALABRAS CLAVE	8
3 TEMA	8
4 CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN	9
5 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS	10
6 METODOLOGÍA	15
7 RESULTADOS	21
7.1 Mapa de Actores	22
7.2 Escenarios de comunicación.....	24
8 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	27
8.1 Identificación y priorización de problemas.....	27
8.2 Descripción narrativa de las problemáticas identificadas	39
9 MARCO CONCEPTUAL	42
9.1 COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA.....	42
9.2 CATEGORIAS DE ANÁLISIS IDENTIFICADAS.....	43
10 RECOMENDACIONES PARA LA PLANIFICACIÓN	44
11 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	45
12 ANEXOS	49

Lista de Tablas

- 1 Tabla 1. *Tabla de Mapa de Actores*..... 22
- 2 Tabla 2. *Tabla de relación de herramientas y problemas*..... 26

Lista de Figuras

- 1 Figura 1. *Mapa de Actores*..... 22
- 2 Figura 2. *Matriz DOFA*..... 25
- 3 Figura 3. *Árbol de Problemas*..... 36

1 RESUMEN DEL PROYECTO

El presente proyecto de gestión en comunicación tiene como propósito desarrollar un diagnóstico comunicativo del Distrito Lasallista de Bogotá (DLB), perteneciente a la Congregación de los Hermanos de las Escuelas Cristianas o también conocidos Hermanos de La Salle, con el fin de diseñar las bases para un Plan Estratégico de Comunicaciones que fortalezca la identidad institucional y optimice los procesos internos y externos de comunicación.

El DLB, integrado por escuelas, colegios, instituciones de educación superior y voluntariados, ha enfrentado dificultades en la gestión comunicativa, al reducir su práctica principalmente a la difusión de información en redes sociales, sin una orientación estratégica. Ante este contexto, el diagnóstico busca comprender las dinámicas comunicativas, identificar problemáticas y plantear oportunidades de mejora alineadas con la misión educativa lasallista.

La indagación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo y hermenéutico, con la participación de distintos actores institucionales —hermanos, docentes, administrativos, estudiantes y padres de familia—. Se aplicaron entrevistas semiestructuradas, encuestas, observación, análisis documental y herramientas de gestión como el FODA, el mapeo de actores y el árbol de problemas, permitiendo recopilar la información para un análisis riguroso y participativo.

Los avances del diagnóstico evidenciaron entre otras oportunidades de mejora: desarticulación comunicativa entre obras educativas, baja planificación estratégica, canales poco aprovechados y una identidad institucional fragmentada. Estos hallazgos reflejaron la necesidad de fortalecer la comunicación interna, la participación de los públicos y la coherencia del discurso institucional.

Los resultados de este proceso de diagnóstico servirán como base para la formulación del Plan Estratégico de Comunicación del DLB, cuyo propósito

apuntará a promover la integración entre las obras del Distrito, consolidar una cultura comunicativa participativa y reforzar la identidad lasallista como eje articulador.

2 PALABRAS CLAVE

Comunicación organizacional, Diagnóstico comunicativo, Gestión estratégica de la comunicación.

3 TEMA

El proyecto tiene como propósito desarrollar un diagnóstico comunicativo al Distrito Lasallista de Bogotá, identificando expectativas, necesidades y problemas a resolver en los procesos de comunicación de la organización. Desde un enfoque participativo, se implementaron herramientas propias de una investigación cualitativa para recopilar información de diferentes actores que hacen parte de las obras educativas del distrito, lo que permitió tener un panorama amplio y representativo de la diversidad cultural presente en la comunidad educativa.

4 CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

La Congregación de los Hermanos de las Escuelas Cristianas, más conocidos como Hermanos de La Salle, son una comunidad religiosa con un carisma educativo fundada en Francia hace más de 300 años por San Juan Bautista de La Salle (Hermanos de las Escuelas Cristianas, 2025). En la actualidad, la congregación cuenta con más de 1.100 obras educativas ubicadas en 80 países alrededor del mundo (Hermanos de las Escuelas Cristianas, 2025).

Su forma estratégica de organización global es a través de las 5 regiones en donde se hace presente su misión educativa: PARC, RELEM, RELAF RELAN y RELAL, siendo esta última la región en donde se sitúa el Distrito Lasallista de Bogotá (Hermanos de las Escuelas Cristianas, s.f.).

Cada una de las regiones se encuentra conformada por distritos quienes son los encargados de dirigir y acompañar los diferentes procesos educativos de la congregación a través de los diferentes países. Actualmente, la Región Latinoamericana Lasallista (RELAL) se encuentra dividida por 8 distritos distribuidos de manera estratégica de acuerdo con la cantidad de Hermanos, obras educativas que atender y contextos socio culturales (Hermanos de las Escuelas Cristianas – RELAL, s.f.).

Colombia cuenta con la presencia de dos distritos en el territorio nacional divididos por el río Magdalena. La parte occidental, le corresponde al Distrito Lasallista Norandino (DLN), que está integrado por Venezuela y Ecuador, mientras que la parte oriental, incluyendo Cartagena, le corresponde al Distrito Lasallista de Bogotá (DLB), lugar donde se desarrolla el diagnóstico comunicativo.

El DLB cuenta con una población diversa conformada por Hermanos, administrativos, docentes, padres de familia, egresados y estudiantes de las 23 obras educativas de educación preescolar, básica, media y superior, y voluntariados, distribuidas en 12 ciudades del territorio nacional, siendo estas

Maicao, Cartagena, Cúcuta, Bucaramanga, Yopal, Sogamoso, Zipaquirá, Bogotá, Villavicencio, San Vicente del Caguán y Tabatinga (Hermanos de las Escuelas Cristianas – DLB, s.f.).

A nivel organizativo, el DLB cuenta con un equipo de oficinas centrales encargadas de organizar, orientar y liderar los diferentes procesos administrativos, educativos y pastorales del Distrito, siendo una de estas dependencias la Secretaría de Pastoral, que tiene como propósito brindar experiencias en formación, crecimiento humano y espiritual a las personas que hacen parte de la comunidad educativa. Adjunto a esta secretaría se encuentra el equipo de comunicaciones, encargado de gestionar los procesos de comunicación del Distrito bajo la necesidad de darle visibilidad a los procesos educativo – pastorales que se trabajan a lo largo del año.

5 ANTECEDENTES INVESTIGATIVOS

Tomando en cuenta documentos publicados desde el Instituto de los Hermanos de las Escuelas Cristianas, investigaciones en comunicación estratégica y otros diagnósticos comunicativos realizados hacia otras entidades, a continuación, se presentan algunos antecedentes relevantes a nivel nacional e internacional para abordar aspectos fundamentales para el desarrollo del diagnóstico comunicativo del DLB.

Para el año 2016, desde el centro del Instituto de los Hermanos de La Salle se publicó un documento titulado “Plan de Comunicación del Instituto de los Hermanos de las Escuelas Cristianas y de la Familia Lasaliana” siendo quizás una de las primeras publicaciones sobre comunicación del Instituto a nivel global. Este documento da a conocer que, desde el 43º Capítulo General en el año 2000, se empieza a reconocer la importancia de explorar y expandir los conocimientos de comunicación en el Instituto (Hermanos de las Escuelas Cristianas, 2016). Esta publicación brinda bajo un sustento teórico las necesidades identificadas para crear el Plan de Comunicación, determinando

de esta manera la estrategia más acertada para comprender las comunicaciones y a su vez brindar elementos que respondan ante las problemáticas, garantizando así una mejor organización en las comunicaciones internas y externas de la organización. Este plan de comunicación es tenido en cuenta como uno de los antecedentes del proyecto de gestión ya que brinda diferentes elementos que han sido tenido en cuenta en el Instituto para garantizar las comunicaciones como una herramienta necesaria para seguir cumpliendo con los objetivos estratégicos de la organización.

Bajo la necesidad de actualizar el manual de identidad publicado en el año 2010, el Servicio de Comunicación y Tecnología de la Casa Generalicia de los Hermanos de las Escuelas Cristianas decidió hacer una actualización de la marca, publicando para el año 2021 el documento “La Salle Worldwide – Manual de Identidad”, el cual “busca potenciar la imagen corporativa, enriquecer su identidad gráfica, y promover un uso claro y coherente de la misma en todos los Distritos en relación con otras marcas regionales o nacionales” (Manual de identidad La Salle Worldwide, 2021). Esta publicación contempló la necesidad de modernizar los símbolos más tradicionales del Instituto y establecer parámetros que favorezcan la visión internacional de la marca corporativa. Este documento permitirá analizar las estrategias utilizadas por el DLB para la promoción y aplicación de la marca corporativa, según los parámetros establecidos por la Casa Generalicia en Roma.

El documento de investigación “Enfoque y tendencias de la comunicación estratégica en Colombia” de Haydée Guzmán analiza la evolución del término de comunicación en el ámbito organizacional y académico durante tres décadas. Sus hallazgos le generan validez a la comunicación al ser entendida como una necesidad estratégica para el crecimiento de una empresa debido a que como menciona Guzmán (2020) “el comunicador investigará, planificará, ejecutará y evaluará sus actividades con la intención de promover cambios positivos en la entidad y en las audiencias.” (p. 90). Estas prácticas, junto con sus resultados, ponen en evidencia la necesidad de entender la comunicación como un eje transversal para la organización, ofreciendo estrategias que

permitan mejorar la operación comunicacional, el clima laboral y las competencias desarrolladas. El documento sirve como guía para entender la planeación de la comunicación estratégica, brindando elementos teóricos y prácticos que sirven para sustentar ante el DLB la necesidad de comprender el campo de la comunicación como un eje transversal que fortalece la misión educativa lasallista.

Según Cobiellas, Becerra, y Geossette resaltan la importancia de la comunicación dentro de una organización, generándole mayor importancia al significado de transmitir un mensaje (Cobiellas et al, 2011). Uno de los puntos que se puede resaltar de esta introducción antes de realizar el diagnóstico es el dar de cuenta al lector la importancia de entender la comunicación como un proceso transversal en la empresa, permitiendo que los diferentes actores contribuyan a la construcción de relaciones e interacciones entre los públicos internos y externos de las organizaciones. Los investigadores empiezan a desarrollar el diagnóstico comunicativo compartiendo sus técnicas utilizadas junto con el propósito con el que se desarrolla; los resultados obtenidos se convierten en elementos de análisis que permite llegar a conclusiones y recomendaciones para la organización en la que trabajaron el proyecto de gestión. Este diagnóstico le aporta al proyecto de gestión un ejemplo claro de lo que se puede llegar a trabajar de acuerdo a la metodología del proceso y a los resultados obtenidos tras el trabajo de campo realizado.

De manera complementaria, Charris y Manjarrés, reflexionan en torno al vínculo existente entre la comunicación organizacional y las instituciones educativas, poniendo en evidencia la necesidad de que un colegio, y por supuesto una Red Educativa, también cuente con planes de comunicación estratégica para fortalecer los procesos de gestión. Este es un aporte muy significativo en cuanto que brinda información muy completa para el diseño de la propuesta de gestión, ya que involucra actores que son importantes en el desarrollo institucional a partir de técnicas de investigación cualitativa y cuantitativa, lo que permite ser referente frente al trabajo realizado para la comunidad educativa lasallista.

Para la construcción del diagnóstico comunicativo es fundamental comprender la comunicación estratégica como un proceso participativo orientado al fortalecimiento de la organización. En este sentido, Espitia y Gutiérrez, proponen entender la comunicación estratégica como una herramienta que contribuye al logro de los objetivos institucionales, al considerar que el estudio de los actores y sus contextos es esencial para alcanzarlos. Estos investigadores, analizan quince trabajos sobre comunicación estratégica organizacional y comunicación para el cambio social, recopilando insumos para plantear nuevas perspectivas que superan la visión meramente estética, tecnológica o lucrativa de la comunicación. Uno de los aportes más relevantes de este documento para el diagnóstico comunicativo del DLB es la comprensión de la gestión de la comunicación estratégica en organizaciones públicas, privadas o comunitarias como una función clave para articular los distintos procesos institucionales y favorecer la construcción de estrategias colectivas.

Cambría, por su parte, pone en discusión dos elementos que hacen parte de la cotidianidad, en primer lugar, le da validez al tema comunicativo en la sociedad, dando a entender que es una forma de llevar un mensaje, pero que a la vez es una herramienta que sirve para persuadir a una audiencia de interés (Cambría, 2016). El segundo elemento es la política, donde a través de esta realiza un ejercicio de análisis planteando que la comunicación estratégica puede ser tomada en cuenta como un ejercicio militar en el campo de batalla, porque si no hay estrategia no se puede llegar al cumplimiento del objetivo. Cambría menciona que en la actualidad los medios hacen parte de los diferentes contextos, es por eso que se deben adaptar los mensajes que se buscan comunicar de manera estratégica, permitiendo así lograr una comunicación eficaz y planificada (Cambría, 2016). Estos aspectos son un referente para analizar la comunicación desde una mirada cotidiana, en donde se genera interés a la comunicación estratégica en una organización con base a esa realidad presentada.

Uno de los aspectos que abren el interés al interior del DLB es abordar los problemas de creación de contenido digital, teniendo en cuenta que se ha evidenciado que el número de solicitudes generadas a la oficina de comunicaciones supera la capacidad instalada, generando entregas fuera de los plazos establecidos y la poca planeación estratégica en la producción y publicación de contenidos del distrito. Al respecto de esta situación, pone en evidencia una “una carga de trabajo que superaba la capacidad instalada del equipo” (Arévalo, 2025), y plantea múltiples estrategias que le permiten a la agencia pensar de manera estratégica la gestión de contenidos digitales, la producción audiovisual y la interacción en redes sociales que deben crear para responder a las solicitudes generadas por las diferentes dependencias institucionales.

Como parte de la construcción del diagnóstico comunicativo, Sandoval da un aporte muy valioso en cuando que plantea el concepto de diagnóstico comunicativo a partir de las definiciones de Prieto (1999) y Rivera (2007). A partir de estas, identifica que dicho diagnóstico corresponde a un proceso destinado a evaluar el estado de las comunicaciones dentro de una organización y el impacto que estas tienen en sus públicos (Sandoval, 2020). El documento propone cuatro pasos para llevar a cabo un diagnóstico comunicativo, junto con diversas herramientas y técnicas que pueden ser utilizadas en el desarrollo del actual proyecto para el DLB.

Finalmente, Murillo, permite entender la comunicación interna como un proceso que debe de ser replanteado en las diferentes organizaciones de acuerdo con los objetivos que se quiere lograr (Murillo, 2018). También refiere que las organizaciones atribuyen la gestión de las comunicaciones internas al personal de recursos humanos al tener el control de la selección, formación y desarrollo para el cumplimiento de los objetivos, sin embargo, al ser pensada desde la comunicación organizacional y el marketing, se plantean estrategias que son pensadas a los clientes internos de la organización para lograr la satisfacción de los empleados alineándolos con los valores, la misión y visión de la organización. Así, da a conocer diferentes métodos y herramientas que

permiten gestionar los procesos de comunicación interna dentro de la organización, brindando así diferentes alternativas que permitan ser tenidas en cuenta en la construcción de un Plan Estratégico de Comunicaciones para el DLB.

Los anteriores antecedentes evidencian la importancia de fortalecer los procesos comunicativos en los procesos que dinamiza el Distrito Lasallista de Bogotá. Las investigaciones previas han abordado la comunicación institucional desde enfoques pastorales, estratégicos y pedagógicos, resaltando la necesidad de articular la misión educativa con prácticas comunicativas coherentes. Se ha identificado que la comunicación no solo debe cumplir una función informativa, sino también formativa, relacional y de posicionamiento. En este sentido, el rastreo realizado permite reconocer que existen vacíos en la estrategia comunicativa del DLB, así como en la integración de la comunicación con los objetivos institucionales.

Además, los artículos revisados coinciden en que la comunicación debe ser transversal, estratégica y alineada con el horizonte educativo-pastoral. Se destaca la urgencia de consolidar estructuras comunicativas que respondan a las dinámicas contemporáneas, como el uso de redes sociales, la gestión de contenidos y la visibilización de experiencias educativas. El marco de referencia construido orienta el diagnóstico comunicativo hacia la identificación de expectativas, necesidades y problemáticas que afectan la eficacia de los procesos comunicativos en el DLB. Este insumo será clave para proponer acciones que fortalezcan la comunicación institucional, promuevan la cohesión de red y proyecten la identidad Lasallista en escenarios locales e internacionales.

6 METODOLOGÍA

El proceso de investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo hermeneúutico, teniendo en cuenta que la investigación cualitativa es entendida

con base a la cualidad, la naturaleza y la esencia de los fenómenos sosteniendo que la investigación cualitativa trata de identificar, básicamente, la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, siendo esta la que puede dar razón plena de su comportamiento y manifestaciones” (Martínez, 2004, p. 66).

En cuanto a la hermenéutica, se entiende como un proceso investigativo ligado a la observación e interpretación de los significados que construyen los sujetos de estudio. advirtiendo que la credibilidad de los resultados de una investigación depende del nivel de precisión terminológica, de su rigor metodológico (adecuación del método al objeto), de la sistematización con que se presente todo el proceso y de la actitud crítica que la acompañe” (Martínez, 2004, p. 100).

Este enfoque ha sido el adecuado para el desarrollo del proyecto, ya que el diagnóstico comunicativo debe ser concebido como un proceso crítico, interpretativo y orientado a la transformación. El desarrollo de este no se limita a la recopilación de información, sino que implica la construcción de conocimiento sobre una realidad comunicacional a partir de técnicas de investigación que permiten reconocer las dimensiones sociales, políticas y culturales que atraviesa una realidad (Bruno, 2011).

El desarrollo del diagnóstico comunicativo fue concebido estratégicamente, articulando herramientas de investigación y gestión que permitieron abarcar una muestra significativa de todos los frentes de la Red Educativa La Salle. Se incluyeron las 23 Obras Educativas del Distrito Lasallista de Bogotá, recopilando y analizando información proveniente de Hermanos, docentes, administrativos, estudiantes y padres de familia. Este proceso buscó identificar las percepciones, necesidades y problemáticas en torno a los procesos comunicativos institucionales, garantizando una mirada integral y representativa del contexto.

A manera de contexto para la metodología, es importante mencionar que los procesos de la Red Educativa La Salle son dinamizados a través de Nodos, que son equipos de trabajo conformados por miembros de las diferentes obras educativas para responder a las orientaciones emanadas por el XVII Capítulo de Distrito (Distrito Lasallista de Bogotá, s.f.). Uno de los equipos que fue clave en la investigación y el desarrollo del diagnóstico fue el Nodo de Comunicación Estratégica (NCE) conformado por los encargados de comunicación de cada obra educativa, quienes fueron a su vez aliados estratégicos en la participación y recopilación de la información de los diferentes actores que hacen parte del Distrito.

Para la recolección de información se aplicaron entrevistas semiestructuradas las cuales fueron grabadas, transcritas y analizadas mediante una matriz de interpretación que permitió identificar categorías emergentes relacionadas con expectativas, necesidades y problemáticas comunicativas. Este instrumento facilitó la organización de los hallazgos y su vinculación con el marco teórico.

Adicionalmente, se realizó un rastreo documental de proyectos, artículos y experiencias previas que aportan al diagnóstico comunicativo. Este ejercicio permitió contrastar los hallazgos empíricos con referentes académicos y prácticos, fortaleciendo la validez del análisis. La triangulación entre entrevistas, documentos y observación institucional garantiza una mirada integral del fenómeno, orientando la formulación de un plan estratégico de comunicaciones acorde con la identidad Lasallista y las necesidades actuales del Distrito.

Las técnicas de investigación empleadas para el diagnóstico comunicativo fueron:

1. El análisis documental es entendido como “un proceso de acceso a la información disponible para construir el conocimiento. A través de éste, el investigador comprende y analiza las definiciones y conceptos alrededor de un tema de investigación.” (Marcelino Aranda et al., 2024, p. 1).

Este análisis se abordó con base a dos publicaciones realizadas:

El primero fue al Horizonte Educativo-Pastoral 2025 - 2029 (HEP) que es entendido como una hoja de ruta para el DLB. Esta guía propone que las diferentes obras educativas caminen bajo los mismos lineamientos en beneficio de una misión que transforma personas, comunidades y contextos a partir de un modelo de educación inspirado en el Evangelio y en el carisma de San Juan Bautista De La Salle. Aunque el documento no tiene una temática comunicativa, es bueno contemplarlo como parte del análisis documental debido a que será el referente para los próximos años de gestión del DLB.

El segundo documento analizado fue el Plan de Comunicación Estratégico de la RELAL que se abordó como uno de los principales referentes para la construcción de un Plan de Comunicación Estratégico del DLB contemplando que es quizás uno de los ejemplos de comunicación más cercanos al Distrito.

2. La entrevista semiestructurada, entendida por Pilar Folgueiras Bartomeu (2016) como una conversación entre dos o más personas teniendo como base un guion establecido a partir de la información que se requiera para la investigación. Folgueiras destaca la importancia de que el entrevistador tenga una actitud abierta y flexible para la incorporación de nuevas preguntas que permitan abordar información necesaria a partir de las respuestas obtenidas por la persona entrevistada.

Este tipo de entrevistas fueron implementadas a tres actores:

El actual jefe de comunicaciones del Distrito quien ha estado vinculado a la organización desde finales del año 2019. El principal objetivo de la entrevista era Identificar los aciertos y los fallos de los procesos comunicativos del DLB de acuerdo con su experiencia como miembro del equipo de comunicaciones de la Secretaría de Pastoral.

Otro de los entrevistados fue el anterior secretario general de Comunicaciones del Instituto de los Hermanos de las Escuelas Cristianas. Esta entrevista tuvo como objetivo analizar estrategias comunicativas que contribuyan al fortalecimiento del proceso comunicativo del DLB con base a su experiencia global.

La última entrevista realizada fue al secretario de Pastoral durante el año 2023 y 2024. La entrevista se contempló con base a su conocimiento general sobre el Distrito y las necesidades que pudo identificar tras las visitas realizadas a las diferentes obras educativas.

3. Finalmente, la encuesta hizo parte de la última técnica de investigación implementada en el diagnóstico comunicativo. Esta puede ser entendida como “un método de investigación y recopilación de datos utilizadas para obtener información de personas sobre diversos temas.” (Question Pro, s.f.). En este caso, la encuesta fue pensada para que, con ayuda del Nodo de Comunicación Estratégica, diferentes actores de las obras educativas respondieran de acuerdo a los conocimientos y sugerencias que tienen sobre La Salle, el Distrito, la Red Educativa y los canales de comunicación que maneja el DLB.

Las técnicas de gestión que fueron implementadas en el diagnóstico comunicativo fueron:

4. El mapa de actores es una herramienta que:

“Sirve para identificar las personas, entidades y administraciones que intervienen dentro de un negocio o sistema, así como las relaciones que se establecen entre cada una de ellas.” (Design Thinking España, s.f.)

El mapa de actores hace parte del proceso metodológico del diagnóstico ya que permite identificar los diferentes públicos que hacen parte de la organización. Los hallazgos obtenidos permitirán recopilar información que

ayude a identificar problemas comunicativos entre las interacciones de los públicos internos y externos del DLB.

5. La matriz FODA es una técnica que:

Posibilita la recopilación y uso de datos que permiten conocer el perfil de operación de una empresa en un momento dado, y a partir de ello establecer un diagnóstico objetivo para el diseño e implantación de estrategias tendientes a mejorar la competitividad de una organización (Ramírez Rojas, 2012, p. 54)

La forma en la que se había planteado utilizar esta técnica era con el NCE, contemplando que mensualmente se reunían para abordar temas comunicativos de interés general para la comunidad educativa. El propósito era identificar las oportunidades de mejora en los procesos comunicativos del DLB, lo que permitió que los comunicadores de las obras educativas aportaran a la construcción del FODA desde el contexto en el que se encuentran.

6. Una vez recopilados y analizados los datos obtenidos a lo largo del diagnóstico, se empiezan a identificar los problemas comunicativos para la construcción de un árbol de problemas teniendo en cuenta que “es una herramienta utilizada en la planificación de proyectos y la gestión de problemas para visualizar y analizar de manera sistemática las causas y efectos de un problema central o situación no deseada.” (Universidad Andrés Bello, s. f.).

La construcción del árbol de problemas se desarrolló como una fase de cierre del trabajo de campo, permitiendo identificar y organizar la información recopilada para formular recomendaciones al DLB. El objetivo es crear estrategias de gestión que contribuyan a solucionar los problemas comunicativos que presenta actualmente el Distrito.

La metodología del diagnóstico comunicativo, estructuradas en estas fases garantizaron la rigurosidad del proceso: planeación, recolección, procesamiento, análisis y presentación. Esta secuencia permitió avanzar desde la revisión de información diversa hasta su sistematización crítica, integrando las voces de los distintos actores del Distrito Lasallista de Bogotá. Se puede dar cuenta que cada etapa fue diseñada estratégicamente para responder a los objetivos y asegurando que el diagnóstico no solo describiera la realidad comunicativa del DLB, sino que la interpretara desde una perspectiva organizacional y en la que muchos actores participaran.

Gracias a esta metodología, el diagnóstico va más allá de lo descriptivo y se proyecta hacia la transformación y el mejoramiento de los procesos comunicativos del DLB. Las diferentes fuentes, el uso de matrices, la interpretación y la inclusión de los referentes teóricos mencionado permitieron construir una visión integral de los procesos comunicativos del Distrito. En definitiva, la metodología utilizada en la realización del diagnóstico no solo visibiliza las dificultades y oportunidades existentes, sino que abre el panorama hacia la formulación de estrategias concretas para fortalecer la comunicación institucional, alinearla con la misión educativa Lasallista y potenciar su impacto en los distintos niveles de la Red Educativa a nivel nacional.

7 RESULTADOS

Los resultados obtenidos a partir de la implementación metodológica del diagnóstico comunicativo permiten comprender con mayor precisión la situación actual de la gestión de la comunicación en el DLB. Los hallazgos evidencian la necesidad de fortalecer la comunicación interna y externa desde un enfoque estratégico, de manera que la Red Educativa La Salle logre un alcance más efectivo a los públicos objetivos, manteniendo la identidad y el carisma institucional.

La recopilación y el análisis de la información se encuentran registrados en los anexos plantados al final del documento, estos contienen las transcripciones de las técnicas aplicadas, la interpretación del investigador y los problemas identificados.

7.1 Mapa de Actores

Con base en la metodología propuesta a lo largo del diagnóstico comunicativo, la investigación comenzó a arrojar resultados a partir del mapeo de actores, una técnica de gestión que permitió identificar la manera en que se relacionan las personas que hacen parte del DLB.

Para llegar a estos hallazgos, fue necesario recopilar en una tabla las principales características de los públicos que integran la organización. Posteriormente, se elaboró un diagrama que permite identificar los vínculos existentes entre los actores identificados.

Tabla 1

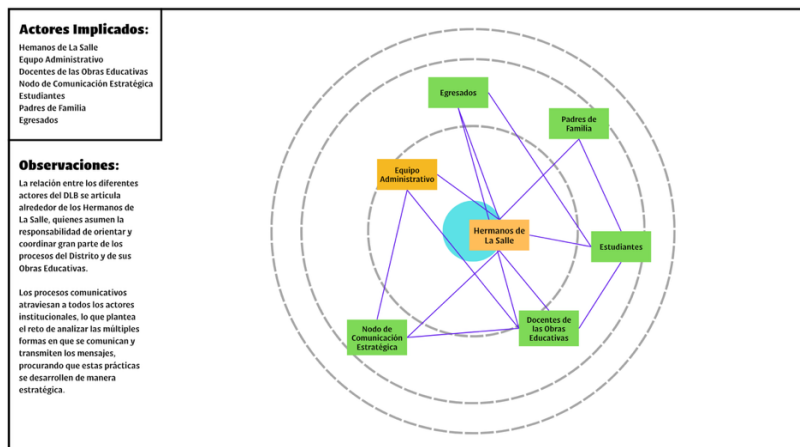
Tabla del mapa de actores

Actor / Grupo	Tipo (Interno/Externo)	Características	Naturaleza / Sector	Intereses / Motivaciones	Influencia (A/M/B)	Participación (A/M/B)	Recursos disponibles	Posición
Hermanos de La Salle	Interno	Se les llama Hermanos de La Salle por ser religiosos del Instituto de los Hermanos de las Escuelas Cristianas. Son educadores gracias al carisma educativo que caracteriza a la congregación. La mayoría de los hermanos cuentan con dos carreras: una con fundamento teológico y otra con fundamento pedagógico. Cada año, a los hermanos se les asigna una responsabilidad dentro del Distrito, por lo que pueden desempeñarse como rectores, coordinadores, acompañantes o maestros en una obra educativa.	Comunidad / Privado	Fortalecer el carisma lasallista dentro de las obras educativas del DLB, asegurando su calidad educativa, orientación educativa y pastoral. De igual manera garantizan la sostenibilidad del instituto al mantener el legado de San Juan Bautista de La Salle.	Alto	Alto	Existen algunos hermanos que brindan de su tiempo y conocimiento para aportar en la creación de contenidos digitales. Existen otros que necesitan de datos o procesos de gestión que permitan demostrar la necesidad de un área de comunicación para el Distrito.	Favorable
Equipo Administrativo (Oficinas centrales)	Interno	Son las personas que apoyan a los equipos de la Comunidad de Animación Distrital: el Visitador, el Económico, el Secretario de Educación, el Secretario de Pastoral y el Secretario de Formación. Estas personas cuentan con diferentes conocimientos en áreas como talento humano, contabilidad, ingeniería, planeación y proyección institucional, comunicaciones, entre otros. Se destaca que el personal de la Oficina Central no está en cargo de una obra educativa, sino que trabaja proyectándose a nivel distrital.	Privado	Son los encargados de organizar el área administrativa, legal y operativa de los procesos internos de la organización, lo que permite cumplir con estándares de calidad, cuidado y reserva del patrimonio del DLB. De igual manera, estos equipos proyectan la misión educativa lasallista de acuerdo al enfoque de cada área.	Medio	Alto	Tienen la capacidad de plantear sugerencias y planes de acción en beneficio a los diferentes procesos que hacen parte del DLB. Sus equipos de trabajo son profesionales con grandes capacidades que pueden aportar buenas ideas para el sostenimiento del Distrito.	Neutral
Docentes de las Obras Educativas	Externo	Distribuidos en 23 Obras Educativas ubicadas en 12 ciudades del territorio nacional. Están capacitados para brindar educación preescolar, básica, media y superior. Hacen parte de obras educativas privadas y públicas.	Privado / Público	Bajo el carisma lasallista, brindar educación de alta calidad a los estudiantes sin importar su situación, económica o social. Miran a brindar educación, los docentes generan estrategias que funcionan de manera articulada para desarrollar en el estudiante un amplio interés por descubrir su vocación.	Bajo	Medio	Gran parte de los equipos de trabajo a nivel comunicativo está conformado por docentes que les interesa el tema.	Favorable
Miembros del Nodo de Comunicación Estratégica	Externo	El Nodo de Comunicación Estratégica está integrado por los encargados de comunicación de cada una de las Obras Educativas que hacen parte del DLB, lo que permite tener un panorama amplio en los diferentes contextos de Distrito.	Privado	Ampliar los conocimientos a nivel comunicativo. Darle visibilidad a la obra educativa donde trabajan participando en campañas de comunicación propuestas desde la oficina de comunicaciones del Distrito.	Medio	Medio	Las personas que integran el Nodo de Comunicación Estratégica tienen disposición para mejorar y ser parte del proceso comunicativo del DLB.	Favorable
Estudiantes	Externo	Están vinculados a las Obras Educativas de manera directa, lo que los vincula como uno de los principales actores para el fortalecimiento de la Red Educativa La Salle. Reciben educación Preescolar, Básica, Media y Superior de acuerdo a la institución en la que este vinculado.	Público	A partir de los estudiantes se puede generar un buen vínculo con la marca La Salle, presentando un cambio juvenil y sutil que conecte con la población que hace parte del estudio.	Bajo	Alto	Al matricular a los estudiantes a un colegio que hace parte del DLB se acepta el uso de imágenes y videos, lo que permite implementar diversos tipos de fotografías en los recursos multimedia que realice el Distrito.	Favorable
Padres de Familia	Externo	Familias que tienen a sus hijos matriculados en alguna de las obras educativas del Distrito Lasallista de Bogotá. Se caracterizan por su interés en acompañar el proceso formativo, académico y pastoral de sus hijos. Muchos siguen activamente las redes sociales del Distrito y de cada institución para mantenerse informados sobre actividades, comunicados oficiales y eventos.	Público	Quieren estar informados de lo que se está realizando en las Obras Educativas y en el Distrito para vincular a sus hijos o estar vinculados en el proceso.	Medio	Alto	Tienen buena disposición para involucrarse y apoyar procesos escolares dentro de las Obras Educativas, lo que permite entender la fraternidad como parte del proceso formativo del estudiante.	Neutral
Egresados	Externo	Aquellas personas que se gradúan de alguna institución educativa que hace parte del DLB. Muchos de estos actores siguen vinculados a la organización a partir de actividades pastorales o en las redes sociales que maneja el Distrito. Algunos egresados que tienen familia en la misma obra educativa siguen vinculados a la institución.	Público	Como actores externos buscan estar involucrados en actividades que les permitan reconectar con personas que hicieron parte de su proceso formativo en las Obras Educativas del DLB.	Medio	Bajo	Algunos de los aportes que pueden realizar los egresados vienen de proyectos desarrollados en el campo de estudio universitario que están cursando, e incluso de su participación en el liderazgo de procesos pastorales.	Neutral

Nota. Esta tabla se encuentra en el “Anexo 12 - Mapa de Actores” subida al OneDrive al final del documento

Figura 1

Mapa de actores



Nota. Esta tabla se encuentra en el “Anexo 13 - Mapeo de Actores” subida al OneDrive al final del documento

El ejercicio permitió identificar que la relación entre los diferentes actores del DLB se articula alrededor de los Hermanos de La Salle, quienes asumen la responsabilidad de orientar y coordinar gran parte de los procesos del Distrito y de sus Obras Educativas.

Uno de los retos comunicativos identificados es la diversidad de los actores institucionales, lo que permite contemplar múltiples estrategias que permitan divulgar de manera acertada la información que se desea transmitir. Sin embargo, también existe una limitada articulación comunicativa entre Hermanos, administrativos, docentes y familias, debido a la ausencia de un canal institucional que facilite el intercambio y la coordinación entre comunidades.

7.2 Escenarios de comunicación

Como parte del proceso de identificación del contexto del Distrito Lasallista de Bogotá, se ha contemplado evaluar los escenarios físicos y digitales que hacen parte de su cotidianidad, siendo estos:

- Los escenarios presenciales en donde ocurre la comunicación en el Distrito son: Oficinas de las diferentes Secretarías de la Comunidad de Animación Distrital (Procuraduría, Secretaría de Educación y Secretaría de Pastoral), eventos educativos – Pastorales y las diferentes obras educativas privadas y públicas.
- Los escenarios digitales, funcionan principalmente como canales de divulgación de información. Muchos de los actores se conectan con el DLB a través de las redes sociales, el sitio web institucional y el correo electrónico corporativo, siendo este último el que posibilita una comunicación directa con los diferentes públicos de la organización

En relación con los medios y escenarios de comunicación, se evidenció que la gestión de contenidos no responde a una planificación estratégica, lo que dificulta consolidar una comunidad digital interesada y comprometida. Asimismo, se observó que la comunicación digital ha estado históricamente centrada en la visibilidad de los procesos educativo-pastorales. Esto evidencia la necesidad de ampliar el enfoque comunicativo para integrar y destacar otros proyectos, áreas y dinámicas propias del DLB y de sus obras educativas.

Con base en la información analizada y a partir de la observación, se realizó una interpretación de las prácticas y sentidos de comunicación que permitió comprender el valor que la organización otorga a sus procesos comunicativos. Entre los principales hallazgos se identificó que los canales utilizados para la comunicación interna no se encuentran alineados ni estandarizados. Mientras algunas oficinas emplean la plataforma Teams para comunicarse entre las diferentes áreas, otras recurren al correo de Google para llevar a cabo estos procesos.

El clima comunicacional es uno de los elementos que presenta mayores carencias dentro de la organización, pues la limitada comprensión sobre los procesos de comunicación impide cumplir adecuadamente con las funciones propias de un equipo de comunicaciones. Como resultado, su labor se reduce principalmente a la creación y publicación de contenidos en los distintos canales institucionales, dejando de lado acciones estratégicas necesarias para fortalecer la gestión comunicativa.

De igual manera, la falta de una adecuada gestión de los procesos comunicativos dentro del DLB impide que la comunicación sea comprendida como un proceso transversal a la organización.

Una de las herramientas que permitió sustentar los resultados obtenidos fue la matriz FODA desarrollada por el NCE, la cual facilitó la identificación de las falencias, oportunidades de mejora y aciertos comunicativos presentes en la organización.

Figura 2

Matriz FODA

FORTALEZAS <ol style="list-style-type: none">1.Creatividad e innovación en las publicaciones y campañas que nos conectan como Red entorno a algún tema o fecha especial.2.Se procura tener a un encargado de comunicaciones al interior de cada Obra Educativa de la Red.3.Se cuenta con el apoyo del personal de la oficina de comunicaciones para diseños, publicaciones, recursos, etc.4.Espacios de escucha y retroalimentación, que favorecen la cercanía y el diálogo constante dentro de la comunidad.5.Que se realiza una labor como nodo, que impacta a todos los integrantes de las demás obras educativas, ayudando a comunicar y llevar el mensaje de todas las actividades de la Secretaría de Educación del Distrito Lasallista de Bogotá, además de estar pendiente y ayudar a orientar y dar soporte ante cualquier situación que suceda.6.Brindar información clave sobre los procesos, actividades y eventos que suceden dentro del distrito Lasallista de Bogotá.7.La oficina de comunicaciones del Distrito Lasallista de Bogotá se destaca por mantener una identidad clara y sólida en torno al carisma y los valores Lasallistas —fe, fraternidad, servicio, justicia y compromiso—, proyectándolos en cada mensaje y acción. Esta fortaleza se complementa con la cercanía y el acompañamiento constante a las obras educativas, lo que favorece la integración de las comunidades locales con el Distrito y refuerza el sentido de pertenencia en toda la red.	DEBILIDADES <ol style="list-style-type: none">1.No todos los líderes de comunicación al interior de cada Obra Educativa están formados para asumir ese rol.2.Se tiene una falsa concepción de que las comunicaciones es solo publicar en las redes sociales.3.No se cuenta con un plan estratégico de comunicación ni a nivel distrital y mucho menos a nivel local.4.Aunque el rol del comunicador existe en algunas obras, en muchos casos no se le otorga la suficiente importancia ni participación en los procesos estratégicos.5.Visitar, conocer y acompañar las instituciones de manera presencial, realizar piezas y productos comunicativos en el lugar y en las instalaciones de los colegios.6.No hay sinergia entre las obras educativas, ya que no hay parámetros establecidos y comunicación constante con los miembros de comunicación.7.Aunque el Distrito Lasallista de Bogotá cuenta con una identidad sólida y oportunidades valiosas en el entorno, aún enfrenta limitaciones internas que dificultan el pleno desarrollo de su comunicación. Entre ellas se encuentran la falta de indicadores claros que permitan medir el impacto de las estrategias en la comunidad y la necesidad de fortalecer la capacitación en herramientas digitales, lo que en ocasiones limita la innovación y la efectividad de los procesos comunicativos.
OPORTUNIDADES <ol style="list-style-type: none">1.Procesos e formación permanente para los líderes de comunicación al interior de cada una de las Obras Educativas.2.Crear alianzas estratégicas con otros Distritos de la Red Internacional, otras redes Educativas, empresas, entes territoriales, etc. que permitan robustecer los procesos comunicativos de la red a partir de experiencias exitosas.3.Crear manuales e instructivos que estandaricen un poco los procesos a nivel Distrital, logrando que se visible una sola Red y no cada Institución Educativa por su lado.4.Generar un banco de material pedagógico, pastoral, investigativo y producciones audiovisuales que sea referente para quien desee consultarlo y así posicionar la Red Educativa a nivel global. El recurso humano de la Red Educativa es muy robusto en la creación de dichos materiales.5.Aprovechar más recursos digitales y multimedia (videos cortos, infografías, pódcast) que resultan atractivos y accesibles para públicos jóvenes.6.Comprender que las dinámicas comunicativas se movilizan de manera diferente en las instituciones, debido a su enfoque y proyección, entendiendo que hay instituciones oficiales que deben responder a dinámicas de la Secretaría de Educación de cada ciudad7.Capacitar, brindar y promover el marketing digital, tendencias en redes sociales y otras, para adquirir más porcentaje de participación en los medios.8.El creciente interés social en la educación integral, los valores y la formación en ciudadanía representa una oportunidad para el Distrito Lasallista de Bogotá, pues se alinea directamente con el carisma Lasallista y permite posicionar su propuesta educativa en un entorno que valora estos principios. A su vez, la tendencia hacia una comunicación más transparente, cercana y humanizada brinda la posibilidad de fortalecer la confianza de la comunidad y consolidar una imagen institucional sólida y coherente.	AMENAZAS <ol style="list-style-type: none">1.Redes educativas con mayor eficiencia, alcance y productividad a nivel de comunicaciones.2.Directrices comunicativas diferentes en cada Distrito (especialmente que en Colombia hay dos) generando choque y confusión en la información.3.Desaprovechamiento del profesional, lo que impide potenciar narrativas más innovadoras, coherentes y alineadas con la identidad lasallista.4.La desinformación y la falta de claridad en las indicaciones, también los tiempos apresurados para realizar piezas comunicativas, que por el rigor del día día de la instituciones puede ocasionar la falta de entrega de alguna responsabilidad.5.La falta de relacionamiento entre los comunicadores, y los tiempos de encuentros no son tan cercanos.6.En el entorno actual, la comunicación del Distrito Lasallista de Bogotá se enfrenta a retos externos que pueden afectar su efectividad. La saturación de información en medios digitales hace que los mensajes institucionales compitan constantemente por la atención de la audiencia, mientras que los cambios frecuentes en las dinámicas y algoritmos de las redes sociales obligan a una adaptación permanente, dificultando la visibilidad y el posicionamiento de la propuesta educativa.

Nota. Esta tabla se encuentra en el “Anexo 10 - Matriz FODA” subida al OneDrive al final del documento

A partir del análisis de la información recogida, fue posible identificar la necesidad de desarrollar estrategias que fortalezcan integralmente los procesos comunicativos. Con base en ello, los hallazgos se organizaron en tres categorías: aspectos estructurales de la organización y de la Oficina de Comunicaciones; gestión de la comunicación interna y externa; y políticas de gestión comunicativa.

8 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

8.1 Identificación y priorización de problemas

Tabla 2

Tabla de relación de herramientas y problemas

Técnica	Problemas identificados
Análisis documental 1	<ul style="list-style-type: none">- El Distrito Lasallista de Bogotá no contempla las comunicaciones como un proceso transversal en la organización- Inexistente estrategia comunicativa para darle visibilidad al HEP del DLB- Débil estrategia de difusión del HEP- Débil identidad de marca externa del DLB- Débil estrategia para darle visibilidad a la misión del DLB- Hay un deficiente sistema de monitoreo para conocer el cumplimiento de la visión que plantea el HEP del DLB- Escaso fomento de la gestión comunicativa de las obras educativas por parte de la oficina de comunicaciones del DLB- Hay una débil promoción de la Red Educativa La Salle a nivel nacional- El Distrito Lasallista de Bogotá no cuenta con una estrategia articulada entre las obras educativas que le permita visibilizar los procesos educativo-pastorales- Inexistente plan de financiación para la contratación de profesionales en comunicación para las obras educativas públicas del DLB- Procedimiento inexistente para la creación de campañas comunicativas para el DLB

	<ul style="list-style-type: none"> - Deficiente participación del Nodo de Comunicaciones en la planeación de las campañas comunicativas desarrolladas por la oficina de comunicaciones - Pocas alianzas estratégicas que fortalezcan los procesos comunicativos del DLB - Procesos de capacitación deficientes a los encargados de comunicación del Nodo de Comunicación Estratégica del DLB
Análisis documental 2	<ul style="list-style-type: none"> - Poca articulación por parte del DLB con los procesos comunicativos de la RELAL - Poca experiencia por parte de los comunicadores en la construcción de un plan de comunicaciones para la RELAL - Procedimiento inexistente para la publicación de contenidos por parte de la RELAL - Poca actualización de los equipos y plataformas para controlar y medir los procesos comunicativos del DLB - Procesos de capacitación deficientes a los encargados de comunicaciones de la RELAL
Entrevista 1	<ul style="list-style-type: none"> - El Distrito Lasallista de Bogotá no contempla las comunicaciones como un proceso transversal en la organización - Inexistente plan de comunicación estratégico de orientación y organización de los procesos de comunicación del DLB por parte de la oficina de comunicaciones - Poca planeación estratégica de la gestión de contenidos digitales - El Distrito Lasallista de Bogotá no cuenta con una estrategia articulada entre las obras educativas que le permita visibilizar los procesos educativo-pastorales - Pocas estrategias de fortalecimiento de comunicación interna y externa en la organización

	<ul style="list-style-type: none"> - El concepto de comunicación que usa el DLB es instrumental (producciones mediáticas) - Poca planeación en la estructuración de la oficina de comunicaciones del DLB - Poca claridad en las funciones y directrices que deben asumir los empleados de comunicaciones del DLB - Poca actualización del organigrama institucional del DLB - Poca planeación estratégica para determinar el rubro de la oficina de comunicaciones del DLB - Inexistente proceso de solicitud de apoyos en recursos de comunicación a la oficina de comunicaciones del DLB por parte de las obras educativas - Deficiente gestión de la información sobre las obras educativas del DLB para actores externos en la página web - Poca motivación para la incorporación de nuevos integrantes al DLB - Inexistente campaña de marketing para visibilizar los procesos del DLB - Hay una débil promoción de la Red Educativa La Salle a nivel nacional - Pocas estrategias de endomarketing en el DLB - Proceso inexistente para la creación de campañas comunicativas para el DLB - El Distrito Lasallista de Bogotá no cuenta con una estrategia articulada entre las obras educativas que le permita visibilizar los procesos educativo-pastorales - Poca organización estratégica alrededor del fortalecimiento de una alianza entre el DLB y el DLN - Hay una débil promoción de la Red Educativa La Salle a nivel nacional - Poca planeación estratégica de la gestión de contenidos digitales
--	---

	<ul style="list-style-type: none"> - Hay un deficiente sistema de monitoreo para conocer los avances en materia comunicativa del DLB - Hay un limitado acceso al banco de datos por parte de los comunicadores de las obras educativas del DLB - Débil estrategia para garantizar herramientas tecnológicas o aplicaciones a los comunicadores de las obras educativas del DLB - Ausencia de una estrategia de fortalecimiento de la identidad de la marca La Salle en el DLB - Poca actualización del manual de identidad de marca del DLB - Deficiente participación del Nodo de Comunicaciones en la planeación de las campañas comunicativas desarrolladas por la oficina de comunicaciones - Procesos de capacitación deficientes a los encargados de comunicación del Nodo de Comunicación Estratégica del DLB - Poca claridad en las funciones y directrices que deben asumir los empleados de comunicaciones del DLB - Pocas estrategias de fortalecimiento de comunicación interna y externa en la organización - Poca actualización de los lineamientos editoriales del DLB - Hay un deficiente sistema de monitoreo para conocer los avances en materia comunicativa del DLB - Poca planeación en la estructuración de la oficina de comunicaciones del DLB - Escasa articulación en la producción de contenidos de los comunicadores de las obras educativas - Escaso fomento de la gestión comunicativa de las obras educativas por parte de la oficina de comunicaciones del DLB
--	--

<p>Entrevista 2</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Poca planeación estratégica de la gestión de contenidos digitales - Procesos de capacitación en uso de IA inexistentes - Inexistente uso de la IA como herramienta de planeación de contenidos digitales - Proceso inexistente para la creación de campañas comunicativas para el DLB - Poca planeación en la estructura de la oficina de comunicaciones del DLB - Pocas estrategias de fortalecimiento de comunicación interna y externa de la organización - Inadecuado proceso de selección del personal para estructurar la oficina de comunicaciones del DLB - Deficiente planeación estratégica de los espacios de encuentro del Nodo de Comunicación Estratégica del DLB - Deficiente participación del Nodo de Comunicaciones en la organización estratégica de la oficina de comunicaciones del DLB - Poca actualización de los lineamientos editoriales del DLB - Ausencia de una estrategia de fortalecimiento de la identidad de la marca La Salle en el DLB - Poco cumplimiento en el uso del manual de marca del DLB - Inexistente plan de comunicación estratégico de orientación y organización de los procesos de comunicación del DLB por parte de la oficina de comunicaciones - Poca actualización de los contenidos digitales relacionados con la Red Educativa La Salle - Escasa articulación en la producción de contenidos de los comunicadores de las obras educativas del DLB
---------------------	---

	<ul style="list-style-type: none"> - Escaso fomento de la gestión comunicativa de las obras educativas por parte de la oficina de comunicaciones del DLB - Inexistente plan de comunicación estratégico de orientación y organización de los procesos de comunicación del DLB por parte de la oficina de comunicaciones - Poca consciencia del manejo de las comunicaciones por parte de los directivos de las obras educativas del DLB - Procesos de capacitación deficientes a los encargados de comunicación del Nodo de Comunicación Estratégica del DLB - Inexistente plan de financiación para la contratación de profesionales en comunicación para las obras educativas públicas del DLB - Pocas alianzas estratégicas que fortalezcan los procesos comunicativos del DLB - El concepto de comunicación que usa el DLB es instrumental (producciones mediáticas) - Inexistente plan de comunicación estratégico de orientación y organización de los procesos de comunicación del DLB por parte de la oficina de comunicaciones
Entrevista 3	<ul style="list-style-type: none"> - Poca planeación estratégica de la gestión de contenidos digitales - Poca planeación estratégica de la gestión de contenidos digitales - Inexistente plan de comunicación estratégico de orientación y organización de los procesos de comunicación del DLB por parte de la oficina de comunicaciones

	<ul style="list-style-type: none"> - Procesos de capacitación deficientes a los encargados de comunicación del Nodo de Comunicación Estratégica del DLB - Poca claridad en las funciones y directrices que deben asumir los empleados de comunicaciones del DLB - Débil identidad de marca externa del DLB - Poca claridad entre las identidades del DLB y la RL - Hay una débil promoción de la Red Educativa La Salle a nivel nacional - El Distrito Lasallista de Bogotá no cuenta con una estratégica articulada entre las obras educativas que le permita visibilizar los procesos educativo-pastorales - El Distrito Lasallista de Bogotá no contempla las comunicaciones como un proceso transversal en la organización - El concepto de comunicación que usa el DLB es instrumental (producciones mediáticas) - Escasa visibilidad de las obras educativas en los territorios donde está presente el DLB - Poca planeación estratégica de la gestión de contenidos digitales - Poca claridad entre las identidades del DLB y la RL - Hay una débil promoción de la Red Educativa La Salle a nivel nacional - El Distrito Lasallista de Bogotá no cuenta con una estrategia articulada entre las obras educativas que le permita visibilizar los procesos educativo-pastorales - Procesos de capacitación deficientes a los encargados de comunicación del Nodo de Comunicación Estratégica del DLB - Inexistente plan de comunicación estratégico de orientación y organización de los procesos de
--	---

	<p>comunicación del DLB por parte de la oficina de comunicaciones</p>
<p>FODA</p>	<ul style="list-style-type: none"> - El Distrito Lasallista de Bogotá no contempla las comunicaciones como un proceso transversal en la organización - El concepto de comunicación que usa el DLB es instrumental (producciones mediáticas) - Deficiente planeación estratégica de los espacios de encuentro del Nodo de Comunicación Estratégica del DLB - Procesos de capacitación deficientes a los encargados de comunicación del Nodo de Comunicación Estratégica del DLB - Inexistente protocolo de gestión del banco de recursos gráficos y de multimedia por parte de los comunicadores de las obras educativas del DLB - Hay un limitado acceso al banco de recursos gráficos y de multimedia por parte de los comunicadores de las obras educativas del DLB - Los recursos digitales y multimedia no son suficientemente atractivos para el público joven - Poca planeación estratégica de la gestión de contenidos digitales - Hay un deficiente sistema de monitoreo para conocer los avances en materia comunicativa del DLB - Inexistente proceso de solicitud de apoyos en recursos de comunicación a la oficina de comunicaciones del DLB por parte de las obras educativas - El Distrito Lasallista de Bogotá no contempla las comunicaciones como un proceso transversal en la organización - Inexistente plan de comunicación estratégico de orientación y organización de los procesos de

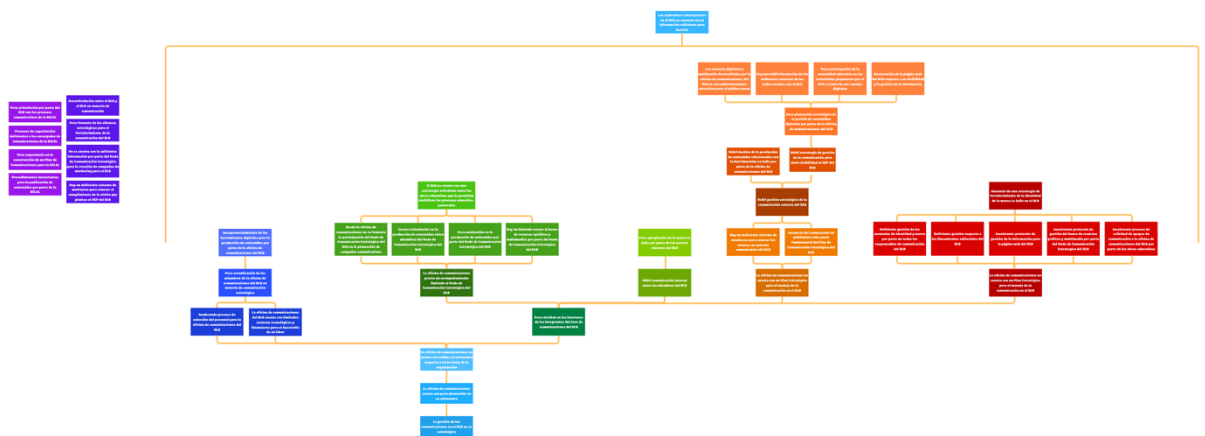
	<p>comunicación del DLB por parte de la oficina de comunicaciones</p> <ul style="list-style-type: none"> - Poco acompañamiento de los procesos comunicativos de las obras educativas del DLB por parte de la oficina de comunicaciones - Deficiente participación del Nodo de Comunicaciones en la planeación de las campañas comunicativas desarrolladas por la oficina de comunicaciones - Poca organización estratégica alrededor del fortalecimiento de una alianza entre el DLB y el DLN - Poca actualización de la página web del DLB - Poco cumplimiento del proceso de gestión de la información de la página web del DLB - Escasa articulación en la producción de contenidos de los comunicadores de las obras educativas del DLB - Escaso fomento de la gestión comunicativa de las obras educativas por parte de la oficina de comunicaciones del DLB
Encuesta	<ul style="list-style-type: none"> - Débil identidad de marca externa del DLB - Poca claridad entre las identidades del DLB y la RL - Poca actualización del manual de identidad de marca del DLB - Poca actualización de la página web del DLB - Poco cumplimiento del proceso de gestión de la información de la página web del DLB - Procesos de capacitación deficientes a los encargados de comunicación del Nodo de Comunicación Estratégica del DLB - El Distrito Lasallista de Bogotá no cuenta con una estrategia articulada entre las obras educativas que le permita visibilizar los procesos educativo-pastorales

	<ul style="list-style-type: none"> - Hay una débil promoción de la Red Educativa La Salle a nivel nacional - Poca organización estratégica alrededor del fortalecimiento de una alianza entre el DLB y el DLN - Poca actualización del manual de identidad de marca del DLB - Ausencia de una estrategia de fortalecimiento de la identidad de la marca La Salle en el DLB - Poca planeación estratégica de la gestión de contenidos digitales - Escasa visibilidad de los logros alcanzados por el DLB publicados en los canales digitales - Poca participación de los actores internos en las actividades propuestas por el DLB a través de sus canales digitales - Hay una débil vinculación de las audiencias de las redes sociales con el DLB - Escasa visibilidad de las obras educativas en los territorios donde está presente el DLB - Poco cumplimiento del proceso de gestión de la información de la página web del DLB - Poca planeación estratégica para darle visibilidad a la página web del DLB - Deficiente gestión de la información sobre las obras educativas del DLB para actores externos en la página web - Poca motivación para la incorporación de nuevos integrantes al DLB - Poca motivación en la redacción de contenidos por parte de los encargados de comunicación de las obras educativas del DLB
--	--

Para estructurar el planteamiento del problema del diagnóstico comunicativo realizado al Distrito Lasallista de Bogotá, se empleó la metodología del árbol de problemas, una herramienta ampliamente utilizada en procesos de planificación participativa. Esta metodología permite visualizar de manera lógica y jerárquica las causas y efectos de una situación problemática, facilitando su comprensión integral. El árbol de problemas es clave para alcanzar una descripción profunda de la realidad institucional, ya que permite identificar el problema central, sus causas directas e indirectas, y sus consecuencias (Barbará, 2021). Así mismo, destacan que esta herramienta no solo organiza la información de forma estructurada, sino que también orienta la toma de decisiones estratégicas al evidenciar las relaciones causales que sustentan el diagnóstico (Castro, 2007). En este estudio, el árbol de problemas permitió priorizar las dificultades comunicativas más notorias y establecer una base más clara para la formulación de propuestas de mejora.

Figura 3

Árbol de problemas



Nota. Esta tabla se encuentra en el “Anexo 14 - Árbol de problemas - Diagnostico Comunicativo del DLB” subida al OneDrive al final del documento

Durante la construcción del árbol de problemas, se logró identificar un grupo significativo de situaciones que afectan los procesos comunicativos del Distrito Lasallista de Bogotá. Estas situaciones fueron organizadas y priorizadas teniendo en cuenta lo recurrentes que eran, el impacto que pueden estar

generando y la relación con el problema central. Finalmente, se agruparon los hallazgos en cuatro categorías principales que estructuran el diagnóstico y orientan la formulación de estrategias de mejora.

La primera categoría corresponde a los problemas estructurales de la organización, los cuales evidencian debilidades en la articulación interna, en los diferentes roles que se asumen en la tarea comunicativa y la falta de autonomía frente a las áreas de la organización. La segunda categoría reúne los problemas estructurales de la oficina de comunicación, donde se identifican limitaciones en la planeación y seguimiento de acciones comunicativas, pues se encuentran muy limitadas al Nodo de Comunicación Estratégica. La tercera categoría aborda el análisis de la comunicación externa, evidenciando con mayor fuerza la necesidad de fortalecer la relación con públicos estratégicos, mejorar la visibilidad del Distrito y proyectar con mayor coherencia su identidad Lasallista desde un plan estratégico que lo inspire. Finalmente, la última categoría se refiere a la ausencia de políticas claras de gestión de la comunicación, lo que genera dispersión, falta de alineación como Red Educativa y por ende una escasa sistematización de los procesos en materia comunicativa.

Vale la pena precisar que, durante el proceso de construcción del árbol de problemas, surgieron diversas recomendaciones que, si bien no se consideran problemas, surgieron como propuestas valiosas para fortalecer los procesos comunicativos. Estas recomendaciones se dirigieron tanto al DLB como a la RELAL, evidenciando la necesidad de articular esfuerzos, compartir buenas prácticas y avanzar hacia una mejor comunicación.

En conclusión, los hallazgos obtenidos permiten comprender de manera integral las dinámicas comunicativas del DLB y evidencian la presencia de múltiples situaciones que afectan la gestión interna y externa de la comunicación.

8.2 Descripción narrativa de las problemáticas identificadas

El principal problema identificado corresponde a que la gestión de las comunicaciones en el Distrito Lasallista de Bogotá no se desarrolla de manera estratégica. Esta situación constituye el punto de partida del árbol de problemas, pues de ella se desprenden las demás dificultades que afectan el funcionamiento comunicativo institucional. La ausencia de una visión estratégica limita la capacidad de la organización para articular sus mensajes, proyectar su identidad y responder de forma coherente a las demandas internas y externas. En consecuencia, la oficina de comunicaciones evidencia una planeación deficiente en su estructura, lo que se traduce en acciones fragmentadas y poco sostenibles en el tiempo. A ello se suma la falta de solidez y autonomía de dicha oficina frente a otras áreas de la organización, lo que puede limitar la capacidad de liderazgo y reducir la asertividad en la toma de decisiones. Estos problemas dan cuenta de la necesidad de consolidar una estrategia institucional integrada.

La primera categoría corresponde a los problemas estructurales de la organización evidenciando problemáticas que limitan su capacidad de gestión y proyección institucional. En primer lugar, se identificó un inadecuado proceso de selección de personal, lo que afecta de manera directa la pertinencia de los perfiles encargados de liderar la comunicación estratégica de la Red Educativa. A esta situación se suma los limitados recursos tecnológicos y financieros que restringen la calidad del trabajo a nivel comunicativo. Así mismo, se evidencia una poca actualización de los miembros de la oficina en materia de comunicación estratégica, lo que dificulta la innovación en los procesos y las buenas prácticas. Finalmente, se observa un desaprovechamiento de las herramientas digitales para la producción de contenidos, limitando al posibilidad de, como se mencionaba anteriormente, la innovación y la capacidad de posicionar al Distrito a nivel comunicativo. Las problemáticas de esta categoría reflejan una estructura débil que requiere fortalecerse para cumplir con los objetivos y expectativas propuestas.

En el ámbito de la oficina de comunicaciones del Distrito Lasallista de Bogotá, se descubre un aspecto crítico y tiene que ver con la poca claridad en las funciones de sus integrantes, situación que genera una cadena de dificultades en la gestión comunicativa. Esta situación desemboca en la falta de participación activa del nodo de comunicación estratégica en la planeación de campañas, lo que limita la coherencia y el alcance de las acciones de la Red. Así mismo, se evidencia una escasa articulación en la producción de contenidos entre los miembros del Nodo de Comunicación Estratégica, acompañada de una baja motivación para su elaboración, lo que repercute en la calidad y pertinencia de los mensajes que se comunican. A todo esto se le suma el limitado acceso al banco de recursos gráficos y multimedia que dificulta la capacidad de visibilizar los procesos que integra la organización. Estas problemáticas reflejan que el Distrito no cuenta con una estrategia articulada entre sus obras educativas que le permita visibilizar de manera efectiva los procesos educativo-pastorales, debilitando así su proyección institucional.

Adicionalmente se evidenció que el diagnóstico corresponde a la débil comunicación interna entre los miembros del Distrito Lasallista de Bogotá, lo que genera vacíos en la circulación de información y dificulta la construcción de una buena y correcta cultura organizacional. Esta situación se relaciona directamente con la poca apropiación de la marca La Salle por parte de los actores internos, quienes no logran reconocerla plenamente como un elemento identitario y diferenciador. La falta de estrategias claras para fortalecer la comunicación interna y promover la identidad institucional afecta al Distrito para consolidar un sentido de pertenencia que también aporten a los procesos de comunicación.

En el diagnóstico se evidenció que la oficina de comunicaciones del Distrito Lasallista de Bogotá no cuenta con un plan estratégico para el manejo integral de la comunicación, lo que genera una afectación significativa. A esta dificultad se suma un sistema deficiente de monitoreo que impide conocer con precisión los avances y resultados en materia comunicativa. De la misma manera se identificó la ausencia del componente de publicidad como parte fundamental

del Plan de Comunicación Estratégica. Estas falencias desembocan en una débil gestión estratégica de la comunicación externa, que se traduce en una producción insuficiente de contenidos relacionados con la Red Educativa La Salle y en una estrategia poco sólida para dar visibilidad al horizonte educativo-pastoral del Distrito. Podríamos decir que esta categoría refleja la necesidad urgente de diseñar políticas claras y sostenibles que fortalezcan la gestión comunicativa y permitan proyectar con mayor coherencia la identidad Lasallista.

Con respecto a estos últimos problemas, se evidencia una poca planeación estratégica en la gestión de contenidos digitales, lo que afecta la calidad y pertinencia de los mensajes que se comunican. Como consecuencia, los recursos digitales y multimedia producidos por la oficina de comunicaciones no resultan suficientemente atractivos para el público joven, limitando su capacidad de generar impacto y conexión. A ello se suma una débil vinculación de las audiencias externas a través de las redes sociales, acompañada de una baja participación de la comunidad educativa en las actividades promovidas por las redes sociales del Distrito. Finalmente, se observa una desatención de la página web institucional, tanto en su actualización como en la gestión de la información, lo que reduce la oportunidad de visibilizarse.

En la última categoría sobre la ausencia de políticas claras de gestión de la comunicación se identificaron múltiples dificultades que afectan directamente la construcción y proyección de su identidad institucional. La oficina de comunicaciones carece de un plan estratégico que oriente de manera integral el manejo de la comunicación, lo que genera dispersión y falta de coherencia en las acciones que realizan. A ello se suma una mala gestión de los manuales de identidad y marca por parte de los responsables de comunicación y una limitada aplicación de los lineamientos editoriales. También se comprobó la inexistencia de protocolos claros para la gestión de la información en la página web, del banco de recursos gráficos y multimedia, y del proceso de solicitud de apoyos comunicativos por parte de las obras educativas. Todo lo anterior, lleva

a insistir en la ausencia de una estrategia sólida que ayude a fortalecer de manera adecuada la marca La Salle en el Distrito

A manera de síntesis, el árbol de problemas permitió organizar y priorizar las principales dificultades a nivel comunicativo del Distrito Lasallista de Bogotá en cuatro grandes categorías: los problemas estructurales de la organización, las limitaciones propias de la oficina de comunicaciones, la ausencia de políticas claras de gestión y las debilidades en la comunicación externa. La narrativa construida demuestra que más allá de problemáticas desconectadas de la realidad existe una posibilidad para crear estrategias que brinden una mejoría significativa.

9 MARCO CONCEPTUAL

9.1 COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA

El diagnóstico comunicativo del Distrito Lasallista de Bogotá se fundamenta a partir de referentes teóricos que permiten comprender la comunicación como un proceso estratégico, organizacional e incluso transformador, capaz de articular los procesos institucionales con las prácticas cotidianas de los actores. A continuación, se presenta un soporte argumentado de las categorías de análisis identificadas durante la investigación del proyecto.

La comunicación estratégica puede ser concebida como un proceso planificado que orienta las acciones comunicativas hacia el logro de los objetivos institucionales. Guzmán (2020) sostiene que un profesional en comunicación estratégica debe investigar, planificar y evaluar sus acciones con el fin de promover transformaciones en la organización y en sus audiencias. Este enfoque supera la visión instrumental del campo comunicativo para posicionarlo como un componente central de la gestión organizacional.

Asimismo, el diagnóstico comunicativo es entendido como uno de los factores clave que permite interpretar la situación organizacional de una empresa. Cobiellas et al. (2011) lo señalan como un proceso necesario para identificar el estado real de la comunicación, analizar las relaciones internas y externas, y orientar la construcción de estrategias acordes a las necesidades institucionales. Esta comprensión permite hacer un análisis de lo que he ido realizando a lo largo del tiempo en el DLB para finalmente generar propuestas que permitan responder a las necesidades recopiladas en la investigación.

De acuerdo con Espitia y Gutiérrez (2024), tanto la comunicación estratégica como la comunicación para el cambio social han adquirido mayor relevancia en los últimos años, al reconocerse como campos que superan la instrumentalización y los reduccionismos que históricamente limitaron su comprensión. Aunque algunas organizaciones aún subestiman el valor de la comunicación, es fundamental evidenciar que esta disciplina se sustenta en conocimientos construidos, investigados e interpretados por diversos autores, quienes coinciden en entender la comunicación organizacional como un proceso integral que debe adecuarse a las necesidades y particularidades de cada institución mediante técnicas y herramientas pertinentes.

Los autores enfatizan que uno de los desafíos prioritarios del campo es realizar una lectura crítica y contextualizada de los actores vinculados a la comunicación institucional. Esto implica reconocer a las personas como sujetos centrales del proceso comunicativo, no como simples receptores, y promover su participación para interpretar los entornos desde perspectivas reflexivas y transformadoras.

9.2 CATEGORIAS DE ANÁLISIS IDENTIFICADAS

Las categorías de análisis que vale la pena profundizar para comprender este diagnóstico organizacional desde una visión sistémica, integrando estructura, dinámica y gobernanza comunicacional son: Fortalecimiento estructural del área de comunicación, Gestión integral de la comunicación y Políticas de gestión comunicativa.

10 RECOMENDACIONES PARA LA PLANIFICACIÓN

A partir de los hallazgos obtenidos en el diagnóstico comunicativo del DLB, se presenta un conjunto de recomendaciones orientadas a guiar la fase de planificación para la creación del plan de comunicación estratégica. Estas recomendaciones buscan ofrecer un punto de partida para quienes continúen el proceso, de modo que puedan transformar las problemáticas identificadas en oportunidades de mejora. Se busca fortalecer los procesos, optimizar recursos, consolidar a la identidad institucional y proyectarse mejor a nivel comunicativo.

7. Elaborar un plan estratégico de comunicación que responda a las problemáticas identificadas, en materia de comunicación del DLB.
8. Establecer líneas de acción medibles que hagan de la comunicación un proceso transversal en la organización.
9. Creación e implementación de políticas comunicativas para medir el proceso comunicativo del Distrito.
10. Garantizar la formación continua de los integrantes del Nodo de Comunicación estratégica y los actores que intervienen en el ejercicio comunicativo.
11. Crear una estrategia que garantice la participación de profesionales en el campo de comunicación en todas las obras educativas de la Red Educativa con el propósito de fortalecer la estructura de la organización.
12. Asegurar la asignación de recursos financieros y tecnológicos suficientes para la gestión de los procesos comunicativos.
13. Crear una estrategia para formalizar un banco de recursos gráficos y multimedia actualizado y de fácil acceso para todos los actores involucrados en los procesos comunicativos de la Red.
14. Fortalecer los procesos de comunicación interna en el DLB para asegurar la circulación fluida y coherente de la información, así como para fomentar el sentido de pertenencia en los integrantes de la organización.
15. Clarificar los roles, funciones y responsabilidades que deben existir al interior de la oficina de comunicaciones garantizando la promoción y cumplimiento de los objetivos estratégicos del DLB en materia de publicidad, mercadeo, comunicaciones, producción, entre otras.

16. Establecer un protocolo de actualización y gestión de la información que contemple redes sociales, página web y los distintos medios o canales de difusión del DLB.
17. Garantizar la socialización y actualización permanente del manual de marca institucional con el objetivo de alinear la identidad visual proyectada a los actores externos de la organización.
18. Establecer los lineamientos editoriales para la diagramación y difusión de publicaciones realizadas por el DLB.
19. La oficina de comunicaciones debe realizar una planeación estratégica en la gestión de los contenidos digitales.
20. Establecer un protocolo de solicitud de apoyos de comunicación por parte de los miembros del DLB.

Las recomendaciones anteriormente mencionadas no son solo un conjunto de acciones técnicas, sino una invitación a transformar la comunicación del Distrito Lasallista de Bogotá de una manera decidida y con proyección estratégica. Asumir este reto implica reconocer que cada mensaje, cada medio y cada práctica comunicativa son una oportunidad para fortalecer el sentido de pertenencia y visibilizar la Misión Educativa Lasallista. La planificación que surja a raíz de este diagnóstico no debe entenderse como otro ejercicio administrativo, sino como un compromiso ético y político que genere valor a los procesos comunicativos en los diferentes contextos de la organización convirtiendo la comunicación en un puente hacia la transformación de la humanidad.

11 REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Hermanos de las Escuelas Cristianas. (2025, 28 de julio). *Estadísticas 2024 del Instituto de los Hermanos de las Escuelas Cristianas*. La Salle. <https://www.lasalle.org/estadisticas-2024-del-instituto-de-los-hermanos-de-las-escuelas-cristianas/>

Hermanos de las Escuelas Cristianas. (s. f.). *En el mundo*. La Salle. <https://www.lasalle.org/en-el-mundo/>

Hermanos de las Escuelas Cristianas. (2025, 8 de julio). *San Juan Bautista de La Salle: fundador*. La Salle. <https://www.lasalle.org/santidad-lasaliana/fundador/>

Hermanos de las Escuelas Cristianas – Región Latinoamericana Lasallista (RELAL). (s.f.). *Distritos RELAL*. RELAL. <https://www.relal.org.co/index.php/relal/distritos-relal>

Hermanos de las Escuelas Cristianas — Distrito Lasallista de Bogotá (DLB). (s. f.). *Distrito Lasallista de Bogotá*. La Salle. <https://www.lasalle.org.co/lasalle/distrito-lasallista-de-bogota/>

Hermanos de las Escuelas Cristianas. (2016). *Plan de Comunicación del Instituto de los Hermanos de las Escuelas Cristianas y de la Familia Lasaliana*. La Salle. https://www.lasalle.org/wp-content/uploads/2019/07/Piano-Comunicativo_spagnolo.pdf

Hermanos de las Escuelas Cristianas. (2021). *La Salle Worldwide: Manual de identidad*. Servicio de Comunicación y Tecnología, Casa Generalicia. <https://branding.lasalle.org/?lang=es>

Guzmán Ramírez, H. (2020). *Enfoques y tendencias de la comunicación estratégica en Colombia*. Universidad Sergio Arboleda, Escuela de Ciencias de la Comunicación. <https://doi.org/10.22518/book/9789585158078>

Cobiellas-Herrera, L. M., Becerra-Alonso, M. J., Morales-González, M. del C., & Mariño-Fabars, G. (2011). *El diagnóstico, paso ineludible para caracterizar la situación comunicativa de la empresa*. *Ingeniería Industrial*, 32(2), 141–150. Instituto Superior Politécnico José Antonio Echeverría.

Charris Salas, A., Manjarrés Villalba, D., & Marín González, F. (2022). *Comunicación organizacional: una estrategia para el fortalecimiento de la gestión directiva en instituciones educativas*. Repositorio CUC. <https://hdl.handle.net/11323/9158>

Espitia Viasús, J. A., & Gutiérrez Tobar, O. (2024). *Epílogo: Aportes para la construcción del campo de la comunicación estratégica hoy: Reflexiones a manera de conclusión*. Comunicación Estratégica Integral (pp. 473–480). Corporación Universitaria Minuto de Dios – UNIMINUTO. Repositorio UNIMINUTO. <https://repository.uniminuto.edu/items/e022ce64-af29-45c3-bae5-9ddf781258a0>

Cambría, A. (2016). *La importancia de la comunicación estratégica*. En Ministerio de Defensa de España (Ed.), BIE 3: Boletín IEEE (Instituto Español de Estudios Estratégicos), Número 2 (pp. 475–487).

Arévalo Niño, L. M. (2025, 22 de mayo). Gestión de contenidos digitales para el fortalecimiento de la comunicación en la Agencia In-House MyP de la UDES [Trabajo de grado, Universidad de Santander]. Repositorio Institucional UDES. <https://repositorio.udes.edu.co/server/api/core/bitstreams/4af5994a-353b-41b3-8e6c-a89e597ef3b4/content>

Sandoval, A. (28 de febrero, 2020). *Diagnóstico paso a paso: comunicaciones corporativas*. Think Big / Empresas. <https://empresas.blogthinkbig.com/diagnostico-comunicaciones/#:~:text=En%20s%C3%ADntesis%2C%20el%20diagn%C3%B3stico%20de,su%20impacto%20sobre%20los%20p%C3%ABlicos.>

Murillo Rosado, M. (2018). *Gestión de la comunicación interna en las organizaciones*. Universitat Oberta de Catalunya.

Bruno, D. (2011). *El diagnóstico de comunicación: diagnóstico y poder. Diagnóstico y participación*. Universidad Nacional de La Plata. Recuperado de <https://porunsiglo.wordpress.com/wp-content/uploads/2011/02/el-diagnc3b3stico-comunicacional-daniela-bruno.pdf>

Martínez Miguélez, M. (2004). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. Editorial Trillas. Recuperado de https://posgrados.uav.online/wp-content/uploads/wpcfto_files/5d60a223af91ef3d289f0fd50a553ca0Ciencia_y_Arte_en_La_Metodologia_Cualita.pdf

Folgueiras Bertomeu, P. (2016, 30 de mayo). *La entrevista: Técnica de recogida de información*. Universitat de Barcelona. <https://diposit.ub.edu/dspace/bitstream/2445/99003/1/entrevista%20pf.pdf>

Marcelino Aranda, M., Martínez Cuevas, M. del C., & Camacho Vera, A. D. (2024, noviembre-diciembre). *Análisis documental, un proceso de apropiación del conocimiento*. Revista Digital Universitaria, 25(6). <https://doi.org/10.22201/ceide.16076079e.2024.25.6.1>

QuestionPro. (s. f.). *¿Qué es una encuesta?* QuestionPro. <https://www.questionpro.com/es/una-encuesta.html#:~:text=En%20s%C3%ADntesis%2C%20el%20diagn%C3%B3stico%20de,su%20impacto%20sobre%20los%20p%C3%ABlicos>

Ramírez Rojas, J. L. (2009). *Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas*. Instituto de Investigaciones y Estudios Superiores de Ciencias Administrativas, Universidad Veracruzana. <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>

Vinculación UNAB. (s. f.). *¿Qué es un árbol de problemas?*. Vinculación con el Medio. Universidad Andrés Bello. <https://vinculacion.unab.cl/wiki/que-es-un-arbol-de-problemas/>

Barbará, Y. (2021). *Apuntes de cátedra: elaboración del árbol de problemas y de objetivos*. Cátedra de Planificación Social, Licenciatura en Ciencia Política, Facultad de Ciencia Política y Relaciones Internacionales, Universidad Nacional de Rosario. <https://rephip.unr.edu.ar/server/api/core/bitstreams/1e44e982-8628-4ad3-9361-8ac5e9ab8191/content>

Castro, P., Alarcón, M., Cavieres, H., Contreras, P., Inzunza, J., Marambio, J., Palma, E., & Tapia, S. (2007). *El diagnóstico participativo como herramienta metodológica en la asesoría educativa*. REICE. Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y

Cambio en Educación, 5(5 e), 163-171.
<https://www.redalyc.org/pdf/551/55121025024.pdf>

Design Thinking España. (s.f.). Mapa de actores: La herramienta de diseño ideal para visualizar las relaciones entre stakeholders. Design Thinking España. <https://xn--designthinkingespaa-d4b.com/mapa-de-actores-diseno-de-servicios>

Secretaría de Educación del Distrito. (2019). Lineamientos Estratégicos de Comunicación. https://educacionbogota.edu.co/intrased/sites/default/files/inline-files/Lineamientos%20Estrat%C3%A9gicos%20de%20Comunicaci%C3%B3n%2028_08_2019.pdf

Secretaría de Educación del Distrito. (2022). Plan estratégico de tecnologías de la información y las comunicaciones – PETIC. https://www.educacionbogota.edu.co/portal_institucional/sites/default/files/inline-files/2022/plan-estrategico-de-tecnologias-de-la-informacion-y-las-comunicaciones-PETIC.pdf

12 ANEXOS

A continuación, se presenta el enlace al repositorio en OneDrive donde se encuentran los anexos correspondientes al Diagnóstico Comunicativo del Distrito Lasallista de Bogotá, incluyendo la información recopilada durante el proceso investigativo.

https://uniminuto0-my.sharepoint.com/:f/g/personal/juan_santos-ra_uniminuto_edu_co/lqBt7dJP4hSdS42oTUqyOAbHAZxRBaf-y9OHuDEpkcj5Jsk?e=f8QI2o