

MÁSTER UNIVERSITARIO EN ORGANIZACIÓN Y DIRECCIÓN DE CENTROS DOCENTES

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN DE
MARKETING EDUCATIVO CONTEXTUALIZADO:
PROYECCIÓN E IDENTIDAD INSTITUCIONAL DESDE LA
INSULARIDAD**

Presentado por:

LAURA GESTO FERNÁNDEZ

Dirigido por:

PAULINO SORIANO PADILLA

CURSO ACADÉMICO 2024/2025

Resumen

El presente trabajo analiza la importancia del marketing educativo como estrategia de dirección y gestión en centros escolares, especialmente en contextos insulares y rurales. Se propone el diseño e implementación de un plan de marketing educativo contextualizado, orientado a fortalecer la identidad institucional, mejorar la comunicación con las familias y proyectar el centro como referente pedagógico y cultural en su entorno.

A través de líneas de actuación específicas, se plantean medidas innovadoras como la reorganización de los canales de comunicación, el aprovechamiento estratégico de las nuevas tecnologías y el desarrollo de proyectos originales que integren la sostenibilidad y la Agenda 2030 como ejes vertebradores.

La investigación concluye que el marketing educativo, concebido desde una perspectiva pedagógica, no solo permite visibilizar las buenas prácticas y generar confianza social, sino que contribuye a la cohesión del equipo docente, al sentido de pertenencia de la comunidad educativa y al posicionamiento del centro como motor de transformación social y cultural.

Abstract

This dissertation explores how educational marketing can be used as a strategic tool in school leadership, especially in rural and insular contexts. It proposes the design and implementation of a marketing plan adapted to the local environment, with the main aim of strengthening the school's identity, improving communication with families, and increasing its visibility and reputation within the community.

The project suggests concrete actions such as reorganising communication channels, creating a clear and consistent visual identity, using digital tools in a more strategic way and developing innovative initiatives that connect education with sustainability and the United Nations 2030 Agenda.

The results show that educational marketing, when combined with pedagogical goals, helps to build trust between schools and families, promotes collaboration within the teaching staff, and reinforces a shared sense of belonging. It also positions the school as a cultural and educational reference, capable of contributing to social transformation and to the development of its community.

Palabras clave

Marketing educativo, identidad institucional, comunicación escolar, sostenibilidad, Agenda 2030; innovación pedagógica, liderazgo directivo, comunidad educativa.

Keywords

Educational marketing, institutional identity, school communication, sustainability, 2030 Agenda, pedagogical innovation, school leadership, educational community.

Índice de contenidos

Introducción y justificación	5
Descripción y análisis de las características más relevantes del centro y de su entorno	7
Características más relevantes del centro y de su entorno	7
Análisis de los aspectos positivos y negativos en la organización y el funcionamiento del centro	9
Objetivos que se pretenden conseguir con el ejercicio de la función directiva	14
Líneas de actuación y planes de mejora que permitan la consecución de los objetivos	16
Línea de actuación de carácter innovador y contribución a la sostenibilidad	24
Procedimiento de evaluación de la gestión directiva y del mismo proyecto	27
Conclusiones.....	32
Referencias bibliográficas	34
Anexos	34

Índice de tablas

Tabla 1	10
---------------	----

Introducción y justificación

En un contexto educativo en constante transformación, donde la competencia entre centros es cada vez más evidente y las demandas de las familias y de la sociedad son más exigentes, surge la necesidad de que los centros educativos diseñen estrategias sólidas de posicionamiento y comunicación. En este escenario, el marketing educativo deja de ser un concepto ajeno o meramente comercial para convertirse en una herramienta clave en la construcción y proyección de una identidad institucional coherente, atractiva y sostenible en el tiempo.

Sin embargo, aplicar estrategias de marketing de forma indiscriminada, sin tener en cuenta el contexto específico de cada centro, puede conducir a una pérdida de autenticidad o incluso a una disociación entre el discurso institucional y la práctica educativa. Por ello, resulta crucial que dichas estrategias se alineen con la idiosincrasia del territorio, con sus valores, su cultura y sus posibilidades. Esta necesidad se hace aún más evidente en entornos tan singulares como el de las islas, que configuran una identidad colectiva forjada por el arraigo, la tradición, la economía local y una convivencia muy marcada por el intercambio cultural. Así, la implementación de un plan de marketing educativo que ponga en valor estos elementos puede convertirse en una herramienta no solo de captación de alumnado, sino de cohesión social y de fortalecimiento del vínculo escuela-comunidad (Camino, 2022).

En este sentido, el presente Trabajo de Final de Máster parte de la premisa de que el marketing educativo, más allá de ser un conjunto de técnicas de promoción, debe concebirse como un proceso ético y estratégico que contribuye a construir sentido, a generar confianza en la comunidad educativa y a consolidar un proyecto pedagógico coherente con las

necesidades del entorno (Gairín y Muñoz, 2014). Y se propone como respuesta a ello, el diseño de un plan de marketing educativo contextualizado que responda a las particularidades de un centro escolar situado en Lanzarote, una de las islas del archipiélago canario, y que tenga como ejes vertebradores la tradición, la sostenibilidad, la identidad local y el aprovechamiento pedagógico del entorno.

La insularidad, lejos de ser una limitación, puede convertirse en una verdadera oportunidad para diseñar propuestas educativas diferenciadas, creativas y con un profundo sentido territorial. Y por ello, un plan de marketing que parta de la identidad local y que se construya desde dentro hacia fuera no solo permitirá reforzar la imagen del centro, sino también consolidar el sentido de pertenencia del alumnado, las familias y el profesorado. Por lo tanto, el marketing educativo no debe entenderse como un instrumento publicitario, sino como una herramienta de gestión educativa alineada con el Proyecto Educativo del Centro, que permite conectar con el entorno, fortalecer los lazos comunitarios y fomentar una educación contextualizada y comprometida (Gairín y Muñoz, 2014; Guillén, 2018).

En definitiva, el presente Trabajo de Final de Máster pretende aportar una propuesta práctica e innovadora para la gestión educativa, basada en un enfoque de marketing que no solo persiga el posicionamiento institucional, sino que contribuya a fortalecer el Proyecto Educativo del Centro, su relación con el entorno y su compromiso con una educación en valores.

Descripción y análisis de las características más relevantes del centro y de su entorno

Características más relevantes del centro y de su entorno

El centro que inspira la elaboración del presente trabajo es un colegio público ubicado en el municipio de Tinajo, situado en la parte noroccidental de Lanzarote y el cual representa el 16% de la superficie de la isla. De los 135,28 km² que comporta el municipio en cuestión, 73 de ellos están cubiertos por el paisaje volcánico del Parque Nacional de Timanfaya. Además, limita con todos los municipios de la isla a excepción de Arrecife y Haría.

Se trata de un colegio de línea dos y el número de alumnos que constituyen el centro en cuestión es de 360, presentando una ratio de 25 alumnos por aula.

El entorno familiar lo forman familias que residen cerca del colegio desde hace años o que, por el contrario, han llegado en los últimos años. La mayoría de los alumnos y sus familias son de nacionalidad española y concretamente, residentes del municipio; no obstante, el centro también acoge alumnado procedente del continente africano que llega constantemente a las costas de las islas. En esto también influye que el municipio cuenta con un Centro de Acogida de Menores Inmigrantes.

Respecto al nivel socioeconómico de las familias, la mayoría de los miembros de estas están empleados en distintos sectores, aunque destaca el sector primario y el sector terciario. No obstante, también se contempla alumnado en una situación más vulnerable que precisa de ciertas ayudas como las becas del Gobierno de Canarias, el Ayuntamiento, Servicios Sociales, etc. (algunas de ellas relacionadas con el uso del comedor o de recursos editoriales como los libros de texto). Sin embargo, estos casos son una minoría.

En cuanto al entorno, encontramos servicios médicos como el Consultorio Local de Tinajo; además de otros servicios como la Biblioteca Municipal y el Salón Social, entre otros. Por otro lado, relacionado con el transporte público, la línea 15 conecta Tinajo con Arrecife, la capital donde conectan todas las líneas. No obstante, cabe destacar que el centro cuenta con un servicio de transporte escolar. Además, la gran cantidad de zonas de campo y al aire libre que hay cercanas al recinto del colegio favorecen la realización de salidas en horario lectivo, así como otras actividades de ocio fuera de la jornada escolar.

En lo que a recursos humanos respecta, el centro cuenta con 17 docentes con tutoría: 11 de Educación Primaria y 6 de Educación Infantil, dos para cada curso de las dos etapas (a excepción de 1º de Primaria, que solo tiene un grupo). Además de estos 17 tutores (algunos de ellos especialistas), hay 6 especialistas sin tutorías, una maestra de Pedagogía Terapéutica y otra de Audición y Lenguaje, así como de la orientadora del centro. Y respecto al equipo directivo, este está formado por 3 miembros: directora, jefa de estudios y secretaria; las cuales también ejercen como docentes en áreas como Educación Física, Inglés y Conocimiento del Medio. Por otro lado, en cuanto al Personal de Administración y Servicios (PAS), el colegio cuenta con una administrativa, una conserje y una plantilla de personal de limpieza, comedor, etc.

En cuanto a las instalaciones, el centro se plantea como seis áreas: el edificio principal de dos plantas con todas las aulas a excepción de las de 3 años, aulas polivalentes, la biblioteca, los despachos de orientación, el huerto y el aula MEDUSA (con equipos informáticos); una zona exterior cercada con las dos aulas de 3 años y un pequeño patio para ellas; el bloque de administración con la sala de profesores, comedor de profesores, despachos de dirección y secretaria...; el gimnasio; el comedor; y el bloque en reformas que

albergará el próximo curso las aulas de 2 años. En este sentido, se incluyen imágenes de él en el anexo 1.

Respecto a los recursos materiales, se encuentran tanto juegos, cuentos y todo tipo de material didáctico, como libros de texto y cuadernillos (solo en Primaria). Estos últimos son de las editoriales Vicens Vives para Lengua, Matemáticas, Conocimiento del Medio..., Santillana para Francés, Oxford para Inglés, etc. Y, por otro lado, el centro está dotado de todo tipo de recursos digitales como pizarras digitales, chromebooks para todos los cursos, un aula MEDUSA con equipos informáticos, etc.

Por último, me gustaría mencionar dos de los proyectos más destacables que se están desarrollando en el centro: el Programa STEAM y la elaboración y publicación de su propio periódico y radio escolar. Se trata de una puesta en marcha que cubre todo el curso y permite al alumnado contextualizar su aprendizaje de manera integral.

Análisis de los aspectos positivos y negativos en la organización y el funcionamiento del centro

El presente análisis se centra en los elementos organizativos y funcionales del centro público de Educación Infantil y Educación Primaria donde realicé mis prácticas, en la isla de Lanzarote. Para ello, además de emplear la observación directa, se han revisado documentos institucionales como el Proyecto Educativo de Centro (PEC), la Programación General Anual (PGA), el Plan de Convivencia o el Reglamento de Régimen Interno (RRI).

Para entender mejor los aspectos que se analizan positivamente, se presenta a continuación el análisis DAFO del centro, basado en el modelo EFQM (anexo 2):

Tabla 1

Análisis DAFO

DEBILIDADES	AMENAZAS
<p>Ausencia de un plan de marketing formalizado y sistemático.</p> <p>Comunicación institucional poco estratégica y con escasa periodicidad.</p> <p>Baja visibilidad de los logros pedagógicos del centro fuera del entorno inmediato.</p> <p>Uso desigual de herramientas TIC por parte del profesorado.</p> <p>Limitada participación de las familias en procesos comunicativos y de promoción del centro.</p>	<p>Competencia con otros centros educativos de la isla con más tradición comunicativa.</p> <p>Riesgo de saturación o uso superficial de las redes sociales si no hay una planificación clara.</p> <p>Dificultades para mantener la implicación constante del claustro en tareas de comunicación.</p> <p>Limitaciones de recursos humanos y materiales para desarrollar campañas sostenidas en el tiempo.</p> <p>Possible desconexión entre los valores institucionales y la percepción externa si no se comunican adecuadamente.</p>
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<p>Fuerte vinculación con el entorno</p> <p>Equipo directivo comprometido</p> <p>Claustro docente motivado</p>	<p>Claustro docente formado en TIC.</p> <p>Creciente demanda social de centros comprometidos con los ODS y valores éticos.</p>

<p>Proyecto educativo comprometido con la sostenibilidad y la Agenda 2030.</p>	<p>Posibilidad de establecer alianzas con entidades locales, cooperativas, asociaciones y medios insulares.</p> <p>Apoyo institucional a la digitalización educativa y la innovación pedagógica.</p> <p>Espacios digitales y redes sociales como herramientas gratuitas y eficaces de difusión institucional.</p>
--	---

Uno de los puntos fuertes del centro es la clara vinculación con su entorno local y cultural. Este incorpora en su día a día elementos propios del territorio, como juegos tradicionales, el folclore de las islas y actividades al aire libre en un entorno natural privilegiado, que enriquecen la experiencia educativa y conectan al alumnado con su identidad y tradición. Estas acciones, que se desarrollan en coherencia con su Proyecto Educativo de Centro, responden a una visión de la educación como proceso significativo y contextualizado con el territorio y las raíces, en línea con lo que autores como Aguerrondo (2016) y Barroso (2021) denominan “educación situada” o “educación con identidad”.

Esta forma de entender la enseñanza constituye un activo valioso desde el punto de vista del marketing educativo, ya que confiere al centro una personalidad propia, diferenciada de otros, y basada en valores compartidos por la comunidad educativa: tradición, pertenencia, sostenibilidad y convivencia. Tal como señalan Fernández Cruz y Vilà (2020), la identidad institucional es el primer paso para construir una estrategia comunicativa eficaz y coherente,

que permita a los centros educativos posicionarse no desde un enfoque competitivo, sino desde su singularidad, su propuesta pedagógica y su compromiso con la comunidad.

Sin embargo, a pesar de contar con prácticas tan valiosas para el desarrollo integral de los alumnos y una identidad claramente definida, este centro no dispone actualmente de un plan de marketing educativo que permita visibilizar y reforzar esa identidad de forma estratégica y sostenida en el tiempo. Esta carencia se manifiesta, en primer lugar, con una escasa presencia en redes sociales y plataformas digitales, limitando así su capacidad de comunicación con las familias, la comunidad y posibles entidades colaboradoras. En este sentido, la página web del centro cumple funciones informativas básicas, pero no refleja el dinamismo pedagógico ni la riqueza del trabajo desarrollado por el equipo docente. Y como señalan autores como Llorente-Cejudo et al. (2021), la gestión de la imagen institucional en la era digital es clave para fortalecer el sentido de pertenencia y para proyectar una imagen coherente, humana y cercana. Por lo que este escenario se contempla como una potencial línea de mejora.

Además, la ausencia de una política comunicativa clara y planificada genera que muchas de las acciones innovadoras del centro (proyectos interdisciplinares, actividades de dinamización de patios, propuestas didácticas ligadas al entorno, etc.) queden circunscritas al ámbito interno, sin llegar a ser conocidas por el entorno más amplio. Esta falta de visibilidad debilita la imagen externa del centro y reduce las oportunidades de colaboración con agentes del municipio, instituciones culturales o entidades del tercer sector. Como advierte Bolívar (2020), los centros educativos no pueden renunciar a ocupar un espacio simbólico dentro de su comunidad, ya que esa presencia es clave para consolidar alianzas, generar confianza y favorecer procesos de transformación educativa sostenibles.

Por otro lado, en Lanzarote, el proceso de escolarización se realiza a través de un sistema de baremación que establece una puntuación según diversos criterios. Entre los más determinantes se encuentra la residencia o el lugar de trabajo de los progenitores, lo que da prioridad a los alumnos cuya familia se encuentra dentro de la zona de influencia del centro. Esto significa que, en la práctica, muchas familias no eligen el colegio por afinidad con su proyecto educativo o por sus señas de identidad, sino por proximidad geográfica. No obstante, aunque este factor tiene un peso significativo en la adjudicación de plazas, no impide que las familias puedan solicitar centros fuera de su zona de influencia si existen plazas disponibles y el resto de los criterios lo permiten. En este sentido, a pesar de que la cercanía es determinante, la elección del centro no está completamente cerrada. Por ello, en este contexto, disponer de una estrategia clara de marketing educativo puede marcar la diferencia.

Un plan de marketing bien estructurado permitiría al centro proyectar una imagen coherente, atractiva y alineada con su realidad pedagógica, mostrando a las potenciales familias sus señas de identidad, los proyectos innovadores que desarrolla y su vínculo con la comunidad local y el entorno natural. Esto puede generar una mayor afinidad entre las familias y el centro, de modo que no solo lo consideren una opción por cercanía, sino también por convicción. Como señalan Fernández Cruz y Vilà (2020), el marketing educativo no debe concebirse como una práctica comercial, sino como una herramienta estratégica de comunicación que refuerza la confianza, la pertenencia y el compromiso de la comunidad educativa. Cuando se transmite con claridad quiénes somos, qué hacemos y por qué lo hacemos, se potencia la identificación con el centro y se logra que las familias lo elijan por afinidad con su propuesta educativa, incluso cuando existen otras opciones más cercanas.

En contraposición a estas limitaciones, cabe señalar que dicho centro cuenta con un equipo directivo comprometido, implicado y cercano, que ejerce un liderazgo distribuido basado en la colaboración y la participación del claustro. Esta cultura organizacional favorece la adopción de nuevas líneas de actuación como la que aquí se propone.

Objetivos que se pretenden conseguir con el ejercicio de la función directiva

A continuación, se presentan los objetivos específicos del presente Trabajo de Final de Máster, los cuales orientan las acciones propuestas para el diseño e implementación de un plan de marketing educativo contextualizado:

- **Diseñar e implementar un plan de marketing educativo adaptado al contexto insular y local del centro.**

La intención principal es articular una estrategia de marketing que responda a las particularidades del entorno rural e insular del centro, atendiendo a sus características culturales, sociales y educativas. Esta planificación deberá combinar acciones internas y externas que fortalezcan la identidad institucional, impulsen la proyección del centro en el municipio de Tinajo y establezcan una conexión significativa con las familias y agentes del entorno, desde un enfoque sostenible e inclusivo.

- **Mejorar la comunicación institucional con las familias y la comunidad educativa.**

Se busca optimizar los canales, herramientas y dinámicas de comunicación entre el centro y su comunidad educativa, promoviendo una interacción fluida, transparente y bidireccional. Se pretende consolidar una comunicación más cercana, accesible y efectiva, que no solo informe, sino que genere sentido de pertenencia y facilite la participación activa de las familias en la vida escolar.

- **Reforzar el posicionamiento del centro como referente educativo dentro del municipio.**

A través de acciones de visibilización, alianzas con entidades locales y proyectos pedagógicos con impacto social, se pretende consolidar la imagen del centro como un centro educativo comprometido, innovador y transformador. Se trata de que el centro sea percibido no solo como un espacio de enseñanza-aprendizaje, sino como un agente activo del desarrollo local, contribuyendo al bienestar del municipio mediante iniciativas educativas alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y los valores de la Agenda 2030.

- **Fomentar la cultura colaborativa y la participación del claustro en la construcción de la imagen institucional.**

Este objetivo pone el foco en el claustro como agente clave en la generación y proyección de una imagen institucional sólida y coherente. Se busca promover una cultura organizacional basada en el trabajo colaborativo, el liderazgo distribuido y el compromiso colectivo, en la que cada docente se reconozca como parte activa de la construcción de la identidad del centro.

- **Utilizar las tecnologías de la información y la comunicación de forma estratégica.**

Este objetivo propone integrar las TIC no como un recurso aislado, sino como una herramienta estratégica al servicio del marketing educativo. Se busca potenciar su uso para mejorar la comunicación interna y externa, aumentar la visibilidad del centro en el entorno digital, dinamizar la participación de la comunidad educativa y promover prácticas pedagógicas innovadoras.

- **Consolidar una identidad educativa coherente y diferenciadora.**

Se pretende definir, visibilizar y reforzar los elementos que constituyen la identidad educativa del centro: su proyecto pedagógico, sus valores, su compromiso con la comunidad y su propuesta diferenciadora dentro del panorama educativo local. Se trata de proyectar una imagen institucional que no solo sea reconocible, sino que refleje con coherencia las prácticas reales del centro, fortaleciendo su credibilidad y atractivo tanto hacia dentro como hacia fuera.

Líneas de actuación y planes de mejora que permitan la consecución de los objetivos

Para lograr los objetivos propuestos en este trabajo, centrados en la implementación de un plan de marketing educativo contextualizado en el colegio donde desarrollé las prácticas, es imprescindible diseñar una estrategia estructurada, coherente y adaptada a las particularidades socioculturales, pedagógicas y geográficas del centro. Las líneas de actuación se orientan a reforzar la identidad institucional, optimizar la comunicación con la comunidad educativa, potenciar el uso estratégico de las TIC y, en definitiva, consolidar una imagen de centro coherente con su proyecto pedagógico singular.

En primer lugar, se plantea como eje fundamental la construcción de una identidad institucional sólida, reconocible y coherente con los valores del centro. En este sentido, se propone elaborar un Manual de Identidad Corporativa Escolar que defina los elementos visuales, comunicativos y simbólicos que representarán al centro: logotipo actualizado, tipografía, colores institucionales, eslóganes, lenguaje visual y audiovisual, etc. Este manual deberá estar alineado con los valores del Proyecto Educativo de Centro (PEC), con especial atención a la vinculación con el entorno natural, social y cultural del municipio de Tinajo. Así, por ejemplo, se podrían integrar elementos gráficos relacionados con los volcanes de Timanfaya, la flora endémica o la arquitectura tradicional lanzaroteña tan vinculada a la obra

de César Manrique. Tal como sostienen Bolívar y Bolívar-Ruano (2020), una identidad institucional bien definida genera un sentido de pertenencia, mejora la cohesión del claustro y refuerza la confianza de las familias. Por lo tanto, esta acción constituiría un paso firme hacia diferenciación. En el anexo 2 se encuentran ejemplos de los elementos diseñados para renovar y consolidar la imagen del centro.

A partir de esa base, resulta prioritario el diseño y puesta en marcha de un plan estratégico de comunicación educativa, que permita mejorar la relación con las familias y la proyección externa del centro. Para ello, se propone revisar y reorganizar los canales actuales (circulares, la app de Pincel Ekade y la web del centro) para darles un uso más coherente y planificado. La web escolar, por ejemplo, no debe limitarse a ser un tablón de anuncios digital, sino convertirse en un escaparate vivo del proyecto educativo, actualizado semanalmente con entradas que reflejen las actividades, metodologías y propuestas del centro. Esta web puede incluir apartados dinámicos como el "Diario de aula", "Explorando nuestro entorno", "Nuestra historia local contada por los niños", o un blog colaborativo de docentes.

Además de las acciones anteriores, se propone la creación de un museo escolar interactivo titulado "Lanzarote desde nuestra escuela". Esta iniciativa consistirá en una plataforma integrada en la página web oficial del centro, que funcione como un espacio expositivo vivo, digital e inmersivo, donde el alumnado y profesorado pueda publicar de forma periódica proyectos, experiencias y trabajos relacionados con el entorno insular, la historia local, la cultura canaria y los aprendizajes significativos desarrollados en el aula. Este museo virtual no solo permitirá mostrar el valor del proyecto educativo del centro, sino que lo hará desde

una óptica innovadora, creativa y transversal, alineada con las directrices del marketing educativo actual (Martínez, 2022).

La estructura del museo se dividirá en salas temáticas como:

- “*Naturaleza viva: paisajes, volcanes y mares*” (proyectos medioambientales).
- “*Historias que nos cuentan: patrimonio y tradición*” (recopilación oral de relatos familiares o vecinales del alumnado).
- “*Saberes canarios: juegos, gastronomía y lengua*” (actividades sobre cultura canaria).
- “*Exploradores del presente*” (STEM y metodologías activas contextualizadas).
- “*Así aprendemos*” (galería de buenas prácticas pedagógicas con vídeos breves o infografías realizadas con herramientas como Genially o Canva).

Cada sala podrá visitarse mediante un entorno web gamificado, con recorridos visuales y auditivos, generando una experiencia inmersiva para las familias y para cualquier persona que visite el sitio. Las publicaciones estarán a cargo de docentes y alumnado, con una periodicidad mensual, y se fomentará la implicación de las familias mediante talleres donde puedan participar como “*colaboradores culturales*”.

Este museo virtual no solo reforzará la visibilidad del centro de forma innovadora, sino que actuará como elemento identitario y diferenciador, conectando la actividad educativa con la realidad sociocultural del entorno. Además, es una acción sostenible y fácilmente integrable en los planes curriculares y de comunicación institucional del centro. Su impacto podrá evaluarse mediante métricas de visitas, encuestas de satisfacción, análisis cualitativo de comentarios y la participación efectiva de la comunidad.

Tal propuesta permitiría posicionar al centro como un centro pionero en el uso creativo de las TIC para la visibilización del aprendizaje y del entorno insular, alineándose con los principios del marketing educativo emocional y experiencial (Fernández Cruz & Vilà, 2020), y consolidando una imagen institucional moderna, comprometida y diferenciadora.

Por otro lado, se promoverá el uso de herramientas como Canva, Genially o Padlet para crear contenidos atractivos y accesibles y no seguir limitándose a publicar texto e imágenes sin estética ni trabajo previo. Según autores como Llorente-Cejudo et al. (2021), la comunicación en los centros no puede entenderse de forma unidireccional, sino como un proceso horizontal, participativo y emocionalmente significativo. Por lo tanto, las redes sociales se presentan como herramientas claves en la era digital, ya que permiten la constante interacción de los usuarios y ofrece una visibilidad que muy difícilmente se puede conseguir con otras plataformas.

Siguiendo esta línea, se recomienda profesionalizar el uso de redes sociales educativas. Aunque no todos los centros públicos apuestan por ello, el contexto rural exige visibilizar las fortalezas del proyecto para competir con otras opciones en los procesos de escolarización. La creación de perfiles institucionales en redes como Instagram, Facebook o incluso YouTube permitiría mostrar de forma cercana y atractiva las experiencias del alumnado, el trabajo docente, los proyectos interdisciplinares o las salidas culturales, en un tono cuidado, inclusivo y respetuoso. Estos perfiles deben gestionarse mediante un calendario editorial elaborado por un equipo designado en el centro, formado por el coordinador o coordinadora TIC, el equipo directivo y un grupo de docentes designados por las dos primeras figuras. También se pueden implicar a las familias en la elaboración de contenidos, como entrevistas

o cápsulas informativas sobre el entorno local, promoviendo una participación activa y horizontal.

El éxito de un plan de marketing educativo no depende solo del diseño de las estrategias, sino de la implicación activa de un equipo docente que asuma un rol protagonista en la gestión de la comunicación institucional. Para ello, el profesorado que forme parte de este proyecto no será elegido en función del voluntarismo, sino mediante un proceso de elección formal coordinado por el equipo directivo, donde se valorarán competencias digitales, interés por la innovación y capacidad para generar vínculos con la comunidad educativa. La figura de la coordinadora TIC ejercerá la dirección del equipo, reforzada por el equipo directivo y por el apoyo técnico del CEP, lo que permitirá garantizar coherencia y continuidad.

Con el fin de asegurar la motivación sostenida de estos docentes, se implementará un sistema integral de reconocimiento que trascienda el plano económico y se centre en tres dimensiones: profesional, organizativa y simbólica.

- En el ámbito profesional, los docentes obtendrán prioridad en el acceso a planes de formación avanzada en innovación y comunicación, así como la certificación oficial de horas reconocidas como formación permanente. Igualmente, tendrán la oportunidad de convertirse en portavoces del centro en proyectos Erasmus+, congresos o jornadas educativas, proyectando su perfil más allá del aula y reforzando su prestigio como referentes de innovación.
- En el plano organizativo, los docentes implicados en el equipo de comunicación disfrutarán de una reducción parcial de carga burocrática y de sustituciones, lo que permitirá liberar tiempo para la gestión del proyecto sin que ello suponga una sobrecarga añadida. Asimismo, se les dará prioridad en la elección de grupos o

proyectos complementarios en el siguiente curso escolar, de modo que puedan seguir desarrollando líneas de innovación educativa vinculadas a su perfil. También se establecerá un sistema rotativo de coordinación, con reuniones pautadas y apoyadas por la dirección, de forma que la responsabilidad esté distribuida y no recaiga siempre en las mismas personas, evitando el desgaste.

- En la dimensión simbólica, el reconocimiento se articulará en medidas visibles y con impacto directo en la trayectoria profesional y en la vida escolar. Los docentes del equipo de comunicación serán mencionados oficialmente en la memoria anual y en los canales de difusión externos del centro, vinculando su nombre al proyecto de innovación y marketing educativo, lo cual les otorgará prestigio académico y curricular. Además, se impulsará la creación de un programa de mentoría interna, en el que estos docentes actuarán como referentes y formadores del claustro en competencias digitales y comunicativas, consolidando su liderazgo pedagógico. Como incentivo adicional, se habilitará la posibilidad de acceder a becas de formación específica en áreas de comunicación educativa o sostenibilidad, financiadas mediante convenios con instituciones locales, lo que aportará un beneficio tangible y diferenciador. Finalmente, se instaurará una distinción institucional anual entregada en un acto público con las familias y la comunidad, reforzando el prestigio social del profesorado que ha contribuido de forma significativa al proyecto.

Este modelo de incentivos no responde a una lógica de premios por productividad, sino que se orienta a consolidar una motivación intrínseca basada en el prestigio, la autonomía profesional y el sentimiento de pertenencia. Tal como señalan Deci y Ryan (2017), la motivación autónoma se fortalece cuando los individuos perciben que su trabajo es valorado, que cuentan con espacios de crecimiento y que su aportación genera un impacto real en la

comunidad. Así, el profesorado no se sentirá únicamente ejecutor de un plan, sino líder pedagógico y agente de transformación, contribuyendo tanto a la diferenciación institucional como al fortalecimiento de la identidad colectiva.

Asimismo, se propone la creación de un programa de embajadores/as del centro, formado por alumnado y familias que deseen compartir su experiencia educativa en eventos, jornadas de puertas abiertas, redes sociales o visitas de nuevos padres y madres. Esta estrategia, común en entornos de innovación educativa (Carbonell, 2016), permite construir una narrativa auténtica basada en la voz de quienes viven el centro desde dentro. Los embajadores pueden recibir formación básica en comunicación y atención al público, y contar con materiales visuales adaptados (folletos, presentaciones, vídeos promocionales). Si queremos que un centro destaque, tenemos que darle voz y herramientas a esas voces que van a representar la imagen del centro para que lo hagan de una manera clara y llamativa.

Otra línea de actuación que se plantea como una propuesta innovadora es lanzar una campaña de marketing educativo experiencial, bajo el lema tentativo “Con los pies en la tierra, la mirada en el volcán”, que ponga en valor el entorno insular como eje pedagógico. Esta campaña podría desarrollarse en varias fases: primero, a través de vídeos breves grabados por el alumnado explicando qué han aprendido del entorno (pesca tradicional, rutas volcánicas, agricultura de jable, historia oral a través de las generaciones pasadas, etc.); luego, mediante la realización de un podcast escolar con entrevistas a mayores del pueblo, artesanos, agricultores o músicos locales, integrando la dimensión intergeneracional y patrimonial. Este contenido puede difundirse mensualmente como parte de una estrategia de storytelling educativo.

Paralelamente, se plantea fortalecer los vínculos con agentes sociales y culturales del municipio, como la Biblioteca Municipal, la Banda de Música local o el Cabildo de Lanzarote. Esta colaboración puede llevarse a cabos en proyectos de aprendizaje-servicio, como una exposición fotográfica del alumnado sobre su pueblo, la recuperación de senderos escolares o la creación de un pequeño centro de interpretación rural dentro del colegio, abierto en determinados momentos a las familias. Estas iniciativas visibilizan el compromiso comunitario del centro y refuerzan su imagen como referente cultural y social del municipio.

En cuanto a la participación docente, es esencial implementar una formación interna en marketing educativo y comunicación institucional, orientada a sensibilizar y capacitar al claustro sobre la importancia de proyectar una imagen coherente del centro. Esta formación puede organizarse en coordinación con el CEP de Lanzarote y abordarse a través de seminarios, grupos de trabajo o asesoramiento específico. También es recomendable constituir una comisión interna de imagen y comunicación (se trata del comité detallado previamente), que dinamice estas acciones y vele por la coherencia del discurso institucional. Como subraya Fullan (2012), la transformación organizativa requiere una implicación compartida, no solo de la dirección, sino de toda la comunidad educativa.

En relación con la matriculación y escolarización, es importante destacar que, si bien la zona de influencia tiene un peso clave en el baremo de admisión, no es el único criterio. Por ello, se propone diseñar una estrategia anual de puertas abiertas y jornadas de promoción escolar, en las que se invite a las familias de otros pueblos o municipios cercanos a conocer el centro, su entorno y su proyecto educativo. Estas jornadas deben incluir presentaciones dinámicas, talleres en aula abierta, encuentros con familias veteranas, y materiales divulgativos como trípticos, vídeos testimoniales o pequeños kits de bienvenida. Este tipo de

acciones pueden cambiar la percepción del centro y generar un efecto llamada, especialmente si van acompañadas de una buena estrategia digital.

Todas estas actuaciones deben ser evaluadas de forma sistemática para asegurar su eficacia. Se recomienda establecer indicadores cualitativos y cuantitativos para cada acción: número de publicaciones mensuales, incremento del tráfico web, encuestas de satisfacción de las familias, participación del profesorado, nuevos procesos de escolarización, etc. Estos indicadores pueden recogerse trimestralmente en una memoria de seguimiento, elaborada por la comisión de imagen y presentada al Consejo Escolar para su valoración.

Finalmente, se sugiere que este plan de marketing se consolide como una línea estratégica dentro del Plan de Mejora del centro, con un horizonte de tres años y una evaluación anual. El objetivo no es solo visibilizar lo que se hace, sino construir una narrativa compartida, sólida y coherente que proyecte hacia fuera el valor añadido del centro: un centro pequeño, sí, pero con un proyecto pedagógico profundamente conectado con su entorno, su historia y su gente.

Línea de actuación de carácter innovador y contribución a la sostenibilidad

El marketing educativo contemporáneo no puede desligarse de los retos ecológicos, sociales y educativos que define la Agenda 2030. En ese sentido, las acciones de comunicación institucional deben ir más allá de la promoción del centro: han de construirse como herramientas pedagógicas que generen conciencia, fortalezcan la identidad institucional y contribuyan a la sostenibilidad desde una perspectiva local y global.

Partiendo de esta premisa, se propone como línea de actuación innovadora la creación de una comunidad escolar promotora del consumo responsable y la economía circular mediante el proyecto RE-CONECTA, una línea de actuación innovadora que combina la mejora de la imagen institucional del centro, el fortalecimiento de su identidad educativa y la contribución directa a la sostenibilidad, enmarcada dentro del plan de marketing educativa del centro.

Esta propuesta consiste en la creación de un espacio físico y digital permanente donde se desarrolle actividades didácticas, campañas de sensibilización y acciones colaborativas vinculadas al consumo responsable, la economía circular y la conexión con el entorno natural y social del municipio de Tinajo y de la isla de Lanzarote.

Este proyecto responde a una doble necesidad: por un lado, posicionar al centro como un referente comprometido con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), especialmente el ODS 12 (Producción y consumo responsables), el ODS 13 (Acción por el clima) y el ODS 4 (Educación de calidad); y por otro, consolidar un modelo de comunicación institucional coherente con los valores que promueve el centro, basado en la participación activa de toda la comunidad educativa y el entorno local.

El proyecto RE-CONECTA integrará tres ejes de actuación:

- Reducción del consumo y huella ecológica del centro: mediante auditorías escolares participativas sobre el uso de papel, plástico, energía y materiales escolares, realizadas por el alumnado en colaboración con el profesorado y personal no docente. A partir de los resultados, se difundirán campañas de concienciación digital (cartelería, redes sociales, web del centro) que promuevan prácticas sostenibles, como el uso de botellas reutilizables, la impresión responsable o el apagado

consciente de dispositivos eléctricos. Estas iniciativas van estrictamente ligadas con la difusión, lo cual acaba incidiendo indirectamente en la motivación de los actores principales del centro (alumnos, docentes, equipo directivo...) para intentar superarse en la implementación de acciones sostenibles.

- Reutilización creativa y responsable: se pondrá en marcha un banco de materiales escolares y un mercado de intercambio de libros y uniformes, gestionado por las familias y el alumnado de tercer ciclo, con fines sociales y ambientales. Esta acción reduce el desperdicio, fomenta el ahorro familiar y refuerza los vínculos solidarios en la comunidad escolar. Además, se organizarán talleres de “eco-creatividad” para crear materiales didácticos a partir de elementos reciclados, fortaleciendo la interdisciplinariedad y el Aprendizaje Basado en Proyectos.
- Reconexión con el entorno y cultura local: se promoverán alianzas con asociaciones medioambientales y entidades locales (como centros de interpretación volcánica, cooperativas agrícolas o centros artesanales) para realizar visitas, talleres y acciones de mejora del entorno, integrando el patrimonio natural y cultural de Lanzarote en el currículo. Esta dimensión territorial contextualiza los aprendizajes, refuerza la identidad local del alumnado y consolida la imagen del centro como institución comprometida con su entorno.

Desde una perspectiva de marketing educativo, el proyecto RE-CONECTA no solo responde a las demandas actuales de las familias y la sociedad en términos de sostenibilidad y valores éticos, sino que además mejora la percepción del centro como espacio dinámico, coherente y transformador. La visibilidad de estas acciones a través de redes sociales, boletines digitales, la web institucional y colaboraciones con medios locales fortalecerá el

posicionamiento del colegio como un centro educativo innovador, referente en sostenibilidad y sensibilización medioambiental, en sintonía con los principios de la Agenda 2030.

Además, esta línea de actuación refuerza el desarrollo de competencias clave del siglo XXI como la ciudadanía global, el pensamiento crítico, la responsabilidad y el trabajo colaborativo, alineándose con el enfoque de la LOMLOE y promoviendo una educación para la sostenibilidad desde una perspectiva práctica, transformadora y contextualizada.

Procedimiento de evaluación de la gestión directiva y del mismo proyecto

La evaluación de la gestión directiva y del proyecto de marketing educativo en el centro constituye un pilar fundamental para garantizar la eficacia, la transparencia y la sostenibilidad de las acciones emprendidas. Se concibe como un proceso integral, sistemático y participativo, en el que no solo se valoran los resultados obtenidos, sino también los procesos que los han generado y se identifican las fortalezas, áreas de mejora y oportunidades de innovación.

En este sentido, la evaluación se entiende como un mecanismo de mejora continua, alineado con la cultura de calidad educativa y con los principios de la Agenda 2030, especialmente los Objetivos de Desarrollo Sostenible relacionados con la educación inclusiva y de calidad (ODS 4), la igualdad de género (ODS 5), la reducción de desigualdades (ODS 10) y la acción por el clima (ODS 13).

La gestión directiva se evaluará en función de su capacidad para liderar, coordinar y motivar al conjunto de la comunidad educativa en torno a los objetivos estratégicos definidos en el plan de marketing educativo. Este liderazgo se analizará desde distintas perspectivas: la

eficacia en la toma de decisiones, la eficiencia en la administración de recursos, la capacidad de establecer una comunicación fluida y bidireccional con profesorado, familias y alumnado, y el fomento de un clima institucional basado en la confianza y la colaboración. Para recoger información al respecto se utilizarán encuestas de satisfacción dirigidas al claustro y a las familias, entrevistas con representantes del Consejo Escolar y asociaciones municipales, así como autoevaluaciones directivas mediante rúbricas de desempeño en liderazgo pedagógico, gestión administrativa, resolución de conflictos y comunicación institucional.

El propio proyecto de marketing educativo será evaluado a partir de un procedimiento cílico y dinámico que comprende tres momentos clave: evaluación inicial, intermedia y final. La evaluación inicial permitirá establecer una línea de actuación estructurada, recogiendo datos sobre la identidad institucional, la percepción del centro en su entorno, la eficacia de los canales de comunicación y el grado de participación de la comunidad. La evaluación intermedia, con carácter semestral, tendrá un enfoque formativo, orientado a comprobar el avance de los indicadores, detectar posibles obstáculos y realizar ajustes que permitan garantizar la efectividad del plan. Finalmente, la evaluación final, coincidiendo con el cierre del curso escolar, tendrá un carácter sumativo, centrado en la valoración del impacto global del proyecto en términos de proyección institucional, cohesión interna, sostenibilidad y satisfacción de la comunidad educativa.

Los indicadores que se tendrán en cuenta estarán estrechamente vinculados con los objetivos del proyecto, de manera que permitan un análisis coherente. Entre los indicadores cuantitativos se incluirán el incremento en el número de matrículas, especialmente de alumnado proveniente de zonas ajenas al área de influencia inmediata, el aumento en el número de visitas a la web del centro y la interacción en redes sociales, la reducción del uso

de papel en la comunicación institucional, el número de publicaciones digitales generadas en plataformas como Genially, Canva o Padlet y la participación de las familias en eventos y actividades promovidas por el centro. Entre los indicadores cualitativos, se tendrán en cuenta la percepción de orgullo y pertenencia expresada por el alumnado y sus familias, la cohesión del claustro en torno a la identidad renovada del centro, la integración de valores de sostenibilidad en la vida escolar y la visibilidad de la institución en medios de comunicación locales y foros educativos.

El procedimiento de evaluación también prestará atención a la contribución del proyecto a la sostenibilidad, tanto desde un punto de vista ambiental como social y cultural. Se valorará la eficacia de las medidas adoptadas para reducir el consumo de papel mediante el uso intensivo de canales digitales, la utilización de materiales reciclados o reutilizables en la elaboración de recursos, la integración del entorno natural y patrimonial de Tinajo y Lanzarote en los productos comunicativos del centro y el grado de sensibilización generado en la comunidad educativa en torno a los valores de la Agenda 2030. Del mismo modo, se analizará la capacidad del proyecto para promover la equidad y la inclusión, garantizando que todas las familias, independientemente de sus condiciones sociales, culturales o económicas, tengan acceso real y efectivo a la información y a los espacios de participación.

El proceso evaluador no recaerá exclusivamente en el equipo directivo, sino que implicará activamente a los distintos sectores de la comunidad escolar. El claustro participará en jornadas de reflexión donde se analizarán los resultados y se propondrán ajustes en las estrategias de comunicación y marketing. El consejo escolar asumirá un papel central como garantía de la transparencia, validando los informes y velando por que las actuaciones se mantengan coherentes con el Proyecto Educativo de Centro. La inspección educativa, como

agente externo, revisará periódicamente los informes y aportará orientaciones de mejora. Asimismo, se dará voz al alumnado y a las familias mediante cuestionarios y grupos focales, reconociendo su papel esencial en la validación del impacto real del proyecto.

En el marco de este procedimiento evaluador resulta esencial diseñar y aplicar instrumentos que permitan recoger información de forma sistemática, garantizando la fiabilidad de los datos y facilitando la toma de decisiones pedagógicas y organizativas. No se trata únicamente de medir el impacto en cifras, sino también de valorar la calidad de los procesos y el grado de satisfacción y compromiso de la comunidad educativa. Para ello, se proponen los siguientes instrumentos clave:

- Encuestas digitales interactivas a familias y alumnado:

Para garantizar un enfoque inclusivo y participativo, se diseñarán encuestas accesibles desde dispositivos móviles que permitan valorar la percepción sobre la identidad institucional renovada, el grado de pertenencia al centro y la claridad de la información recibida. Estas encuestas incluirán preguntas cerradas con escala Likert (de 1 a 5) y preguntas abiertas para recoger sugerencias. Como elemento innovador, las encuestas incorporarán secciones visuales con logotipos, campañas o carteles del centro, de manera que las familias puedan opinar no solo sobre el contenido del mensaje, sino también sobre la calidad del lenguaje visual y su capacidad para transmitir valores pedagógicos y sostenibles.

- Diarios reflexivos del alumnado (evaluación formativa y creativa):

Una herramienta innovadora consiste en que el alumnado, especialmente en los últimos cursos de Primaria, mantenga un pequeño diario digital o mural colaborativo donde exprese cómo percibe la imagen del centro, qué iniciativas les hacen sentirse orgullosos de pertenecer a él y qué propuestas de mejora consideran necesarias. Este

instrumento no solo ofrece datos sobre la eficacia del proyecto de marketing, sino que potencia la voz infantil y juvenil como motor de cambio, alineándose con el enfoque de participación activa que promueve la Agenda 2030.

- Matriz de indicadores sostenibles:

Se propone una tabla que integre indicadores específicos vinculados a los objetivos de sostenibilidad del plan de marketing, con tres niveles de logro: básico, intermedio y avanzado. Algunos ejemplos de indicadores serían: reducción en el consumo de papel en un 30% en dos cursos, incremento del uso de plataformas digitales para la comunicación interna, número de actividades escolares que incorporan el cuidado del entorno natural y cultural de Tinajo en su difusión, o porcentaje de familias que acceden a la información mediante canales digitales sostenibles. Esta matriz permitirá observar la evolución temporal y ajustar las estrategias para reforzar el compromiso ambiental y social.

Estos instrumentos no deben entenderse como mecanismos aislados, sino como piezas de un engranaje evaluador coherente, capaz de aportar información tanto cuantitativa como cualitativa. Su aplicación periódica garantizará no solo la valoración de los resultados, sino también la reflexión pedagógica y la construcción colectiva de una identidad institucional sólida, coherente con los principios de equidad, sostenibilidad y calidad educativa.

El procedimiento culminará en la elaboración de un informe anual de evaluación que recoja los resultados obtenidos, los logros alcanzados y las dificultades encontradas. Dicho informe será compartido públicamente a través de la web del centro y en reuniones con la comunidad educativa, garantizando la rendición de cuentas y reforzando el principio de transparencia institucional. Este documento no se entenderá como un cierre definitivo, sino como la base

para el diseño de un plan de mejora continua que retroalimente la planificación del curso siguiente. De este modo, el ciclo de planificación-acción-evaluación se consolidará como una herramienta esencial de innovación y calidad en la gestión directiva, asegurando que el proyecto de marketing educativo no sea una acción puntual, sino una línea de actuación estratégica, sostenible y con proyección a largo plazo.

En definitiva, el procedimiento de evaluación de la gestión directiva y del proyecto de marketing educativo en el centro en cuestión se plantea como un proceso riguroso, participativo y dinámico, orientado a la mejora constante, a la consolidación de una identidad institucional fuerte y a la contribución real a la sostenibilidad en consonancia con la Agenda 2030. Solo de esta forma podrá garantizarse que el centro no solo proyecte una imagen coherente y reconocida, sino que se consolide como una institución educativa de referencia en su entorno insular y rural, comprometida con la calidad, la innovación y el desarrollo sostenible.

Conclusiones

El presente Trabajo de Final de Máster ha puesto de manifiesto la importancia de concebir el marketing educativo como una herramienta estratégica que trasciende lo meramente comunicativo para convertirse en un instrumento pedagógico, participativo y transformador. La construcción de una identidad institucional coherente, vinculada al entorno natural y cultural, se revela como un eje esencial para fortalecer el sentido de pertenencia, la cohesión de los equipos docentes y la confianza de las familias.

Asimismo, se ha evidenciado que la gestión directiva debe orientarse hacia un liderazgo innovador, capaz de implicar a toda la comunidad educativa en un proyecto común, donde

la comunicación fluida y la proyección externa contribuyan al reconocimiento social y a la sostenibilidad institucional. La integración de acciones originales, como espacios de divulgación cultural y medioambiental o el uso pedagógico de entornos digitales atractivos, refuerza la alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la Agenda 2030 y aporta valor añadido al proyecto educativo.

En definitiva, la combinación entre marketing, innovación y sostenibilidad se configura como una vía necesaria para afrontar los retos actuales de la educación, proyectando a la escuela no solo como un lugar de aprendizaje, sino como un agente activo de transformación social y cultural.

Porque una escuela que comunica con autenticidad, que se abre al entorno y que proyecta su identidad desde la sostenibilidad, no solo forma alumnado competente, sino también ciudadanos comprometidos capaces de construir un futuro más justo.

Referencias bibliográficas

- Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. The Free Press.
- Bolívar, A. (2019). *Una dirección escolar con capacidad de liderazgo pedagógico*. La Muralla / Arco Libros.
- Cabero-Almenara, J., & Llorente-Cejudo, M. C. (2015). Tecnologías de la información y la comunicación (TIC): escenarios formativos y teorías del aprendizaje. *Revista Lasallista de Investigación*, 12(2), 186–193.
- CEIP Virgen de los Volcanes. (2023). *Proyecto Educativo de Centro (PEC)* [Documento institucional no publicado].
- CEIP Virgen de los Volcanes. (2023). *Programación General Anual (PGA)* [Documento institucional no publicado].
- CEIP Virgen de los Volcanes. (2023). *Reglamento de Régimen Interno (RRI)* [Documento institucional no publicado].
- CEIP Virgen de los Volcanes. (2023). *Plan de Convivencia* [Documento institucional no publicado].
- CEIP Virgen de los Volcanes. (2023). *Memoria final de curso 2022/2023* [Documento institucional no publicado].
- Fullan, M. (2014). *The principal: Three keys to maximizing impact*. Jossey-Bass.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59–68. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2009.09.003>.
- Keller, K. L. (2013). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (4th ed.). Pearson.
- Kotler, P., & Fox, K. F. A. (1995). *Strategic marketing for educational institutions* (2nd ed.). Prentice Hall.

- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: From products to customers to the human spirit*. John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781118257883>.
- Leithwood, K., Louis, K. S., Anderson, S., & Wahlstrom, K. (2004). *How leadership influences student learning*. The Wallace Foundation. <https://www.wallacefoundation.org>.
- Leithwood, K., Harris, A., & Hopkins, D. (2008). Seven strong claims about successful school leadership. *School Leadership & Management*, 28(1), 27–42. <https://doi.org/10.1080/13632430701800060>.
- Manes, J. M. (2004). *Marketing para instituciones educativas: guía para planificar la captación y retención de alumnos* (2.^a ed.). Ediciones Granica. ISBN: 9506414505.
- Murillo, F. J., & Hernández-Castilla, R. (2015). Liderazgo para el aprendizaje: ¿Qué tareas de los directores y directoras escolares son las que más inciden en el aprendizaje de los estudiantes? *RELIEVE — Revista Electrónica de Investigación y Evaluación Educativa*, 21(1), art. 1. <https://doi.org/10.7203/relieve.21.1.5015>.
- Núñez Fernández, V. (2017). *Marketing educativo: cómo comunicar la propuesta de valor de nuestro centro*. Fundación SM.
- Parra Armendáriz, C., Ulloa Viteri, S., & Medina, P. (2022). Revisión sistemática de literatura sobre marketing educativo. *Religación. Revista de Ciencias Sociales y Humanidades*, 7(33), e210943. <https://doi.org/10.46652/rgn.v7i33.943>.
- Rossy, M. (2020). *El secreto del marketing educativo*. Santillana Educación.
- Stufflebeam, D. L., & Coryn, C. L. S. (2014). *Evaluation theory, models, and applications* (2nd ed.). Jossey-Bass/Wiley.
- OCDE (Organisation for Economic Cooperation and Development). (2014). *TALIS 2013 results: An international perspective on teaching and learning*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/9789264196261-en>.

UNESCO. (2017). *Education for Sustainable Development Goals: Learning objectives*.

UNESCO. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000247444>.

United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 Agenda for Sustainable*

Development (A/RES/70/1). <https://sdgs.un.org/2030agenda>.

Anexos

Anexo 1. Imágenes del centro que inspira el presente Trabajo de Final de Máster





Anexo 2. Modelo de calidad educativa EFQM

CRITERIO 1. LIDERAZGO

		¿Criterio evaluable? (SÍ / NO)	Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)	TOTAL PUNTUAJE
1a	El equipo directivo, en sus actuaciones, tiene siempre presente la consecución de los fines y los objetivos del centro. ⁽¹⁾	SÍ				X	4
1a	El equipo directivo anima al personal a que asuma responsabilidades. ⁽¹⁾	SÍ				X	4
1a	El equipo directivo establece prioridades entre las actividades de mejora. ⁽¹⁾	SÍ			X		3
1b	El equipo directivo y los demás responsables se implican activamente en actividades de mejora. ⁽¹⁾	SÍ			X		3
1b	El equipo directivo asegura el desarrollo de procesos que permiten la implantación, actualización y revisión de la planificación y la estrategia del centro. ⁽¹⁾	SÍ			X		3
1b	El equipo directivo, en el momento oportuno, toma las decisiones adecuadas que le competen. ⁽¹⁾	SÍ				X	4
1b	El equipo directivo estimula para que se revisen y mejoren las actividades mediante la creatividad, innovación y resultado del aprendizaje. ⁽¹⁾	SÍ			X		3

1c	El equipo directivo tiene entre sus prioridades la atención a padres y alumnos. ⁽¹⁾	SÍ				X	4
1c	El equipo directivo establece relaciones institucionales beneficiosas para la organización y funcionamiento del centro. ⁽¹⁾	SÍ				X	4
1c	Participa en asociaciones profesionales, conferencias y seminarios, fomentando y apoyando, en particular, la excelencia. ⁽²⁾	SÍ				X	4
1d	El equipo directivo establece canales adecuados de información para transmitir los fines, objetivos y valores del centro. ⁽¹⁾	SÍ		X			2
1d	El equipo directivo es accesible y escucha al personal. ⁽¹⁾	SÍ				X	4
1d	El equipo directivo reconoce los esfuerzos y logros de individuos y equipos de todos los niveles del centro educativo. ⁽¹⁾	SÍ				X	4
							3,54

1. **Fuente:** *Modelo europeo de excelencia: Adaptación a los centros educativos. Indicadores para los nueve criterios EFQM.* (s. f.). [Manuscrito no publicado].
2. **Fuente:** Generalitat Valenciana. (s.f.). *Guía para la elaboración de una memoria EFQM en centros educativos.* Conselleria d'Educació, Cultura i Esport.

CRITERIO 2. PLANIFICACIÓN Y ESTRATEGIA

		¿Criterio evaluable? (SÍ / NO)	Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)	TOTAL PUNTUAJE
2a	Se diseña el procedimiento que permite recoger y analizar las necesidades y expectativas de todos los sectores de la comunidad educativa. ⁽¹⁾	SÍ			X		3
2a	El análisis de las necesidades de la comunidad educativa es la base para elaborar los proyectos institucionales del centro educativo. ⁽¹⁾	SÍ				X	4
2a	Identifican, comprenden y anticipan los avances que se producen en el entorno, incluidas las actividades de la competencia. ⁽²⁾	SÍ			X		3
2b	La evaluación que realiza el centro de sus resultados se utiliza para la elaboración de la planificación y la estrategia. ⁽¹⁾	SÍ				X	4
2b	Se tienen en cuenta y se aprovechan las actividades de formación del personal. ⁽¹⁾	SÍ				X	4
2c	El personal conoce los factores más relevantes para la mejora del centro, incluidos en la planificación y estrategia. ⁽¹⁾	SÍ				X	4
2c	Se establecen indicadores para actualizar y revisar la planificación y estrategia. ⁽¹⁾	SÍ		X			2

2c	Los resultados de la aplicación de los indicadores sirven para modificar y mejorar la planificación y la estrategia. ⁽¹⁾	SÍ		X			2
2d	Se identifican los procesos claves para llevar a efecto la planificación y la estrategia. ⁽¹⁾	SÍ				X	4
2d	Se definen los procesos claves para llevar a efecto la planificación y la estrategia. ⁽¹⁾	SÍ			X		3
2d	Se nombran los responsables de los procesos clave. ⁽¹⁾	SÍ			X		3
2e	Se establecen mecanismos para que todos los sectores de la comunidad educativa conozcan los proyectos institucionales del centro. ⁽¹⁾	SÍ		X			2
2e	Se evalúa el nivel de sensibilización de todos los sectores de la comunidad educativa con respecto a la planificación y la estrategia. ⁽¹⁾	SÍ			X		3
							3,15

1. **Fuente:** *Modelo europeo de excelencia: Adaptación a los centros educativos. Indicadores para los nueve criterios EFQM.* (s. f.). [Manuscrito no publicado].
2. **Fuente:** Generalitat Valenciana. (s.f.). *Guía para la elaboración de una memoria EFQM en centros educativos.* Conselleria d'Educació, Cultura i Esport.

CRITERIO 3. PERSONAL DEL CENTRO EDUCATIVO

		¿Criterio evaluable? (SÍ / NO)	Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)	TOTAL PUNTUAJE
3a	El personal está organizado de acuerdo con la oferta educativa, con los fines y objetivos del centro educativo y según sus capacidades e intereses. ⁽¹⁾	SÍ			X		3
3a	Se adaptan los horarios del personal a las necesidades del centro educativo. ⁽¹⁾	SÍ				X	4
3a	Se utilizan estrategias adecuadas para mejorar los métodos de trabajo. ⁽¹⁾	SÍ				X	4
3b	Se promueven y se realizan planes de formación para todo el personal, de acuerdo con las necesidades del centro y del personal. ⁽¹⁾	SÍ				X	4
3b	Se asume el trabajo en equipo como base para el desarrollo del personal en el centro educativo. ⁽¹⁾	SÍ				X	4
3b	Identifica, clasifica y adecua el conocimiento y las competencias de las personas a las necesidades del centro. ⁽²⁾	SÍ				X	4
3c	Se apoyan las iniciativas de mejora surgidas de los equipos docentes y del resto del personal. ⁽¹⁾	SÍ				X	4
3c	Se estimula al personal para tomar decisiones. ⁽¹⁾	SÍ				X	4

3d	El equipo directivo transmite y recibe información del personal docente y de administración y servicios. ⁽¹⁾	SÍ				X	4
3d	Existe una adecuada comunicación entre las personas, equipos y departamentos del centro educativo. ⁽¹⁾	SÍ				X	4
3e	Se fomenta un ambiente de confianza y de solidaridad mutua. ⁽¹⁾	SÍ				X	4
3e	Se reconoce y valora al personal por su actividad profesional. ⁽¹⁾	SÍ				X	4
							3,92

1. **Fuente:** *Modelo europeo de excelencia: Adaptación a los centros educativos. Indicadores para los nueve criterios EFQM.* (s. f.). [Manuscrito no publicado].
2. **Fuente:** Generalitat Valenciana. (s.f.). *Guía para la elaboración de una memoria EFQM en centros educativos.* Conselleria d'Educació, Cultura i Esport.

CRITERIO 4. COLABORADORES Y RECURSOS

		¿Criterio evaluable? (SÍ / NO)	Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)	TOTAL PUNTUAJE
4a	Se definen los indicadores adecuados para el seguimiento de una gestión eficaz de las colaboraciones externas. ⁽¹⁾	SÍ		X			2
4a	Los colaboradores clave están identificados. ⁽¹⁾	SÍ				X	4
4a	Se estructuran las relaciones con los colaboradores para incrementar la eficacia y las posibilidades del centro. ⁽¹⁾	SÍ				X	4
4a	Se evalúa la incidencia de los colaboradores en el funcionamiento del centro. ⁽¹⁾	SÍ			X		3
4b	Se gestionan de forma eficiente los recursos económicos para apoyar la planificación y la estrategia. ⁽¹⁾	SÍ			X		3
4b	Se exploran nuevas actividades, propias del centro educativo, para la obtención de recursos adicionales a la dotación presupuestaria que el centro recibe. ⁽¹⁾	SÍ			X		3
4c	Se utilizan los edificios, instalaciones y equipamiento de acuerdo con la planificación y la estrategia. ⁽¹⁾	SÍ				X	4
4c	Se desarrollan usos alternativos, propios del centro educativo, de los edificios, instalaciones y	SÍ				X	3

	equipamientos para que todos los sectores de la comunidad educativa los aprovechen mejor. ⁽¹⁾						
4c	Se establecen criterios para evitar el despilfarro. ⁽¹⁾	Sí				X	4
4c	Optimizan los inventarios de material. ⁽²⁾	Sí				X	4
4d	Se establecen los mecanismos para actualizar y mejorar el material tecnológico existente. ⁽¹⁾	Sí			X		3
4d	Se utilizan adecuadamente los medios tecnológicos existentes. ⁽¹⁾	Sí			X		3
4e	La información es adecuada y accesible y se facilita su uso al personal del centro educativo. ⁽¹⁾	Sí				X	4
4e	Se genera un clima de innovación y creatividad mediante el uso de los recursos. ⁽¹⁾	Sí			X		3
4e	Se gestionan adecuadamente la entrada y la salida de la información en función de la estrategia y la planificación del centro educativo. ⁽¹⁾	Sí				X	4
4e	Aprovecha la tecnología para apoyar la mejora. ⁽¹⁾	Sí			X		3
							3,38

1. **Fuente:** *Modelo europeo de excelencia: Adaptación a los centros educativos. Indicadores para los nueve criterios EFQM.* (s. f.). [Manuscrito no publicado].
2. **Fuente:** Generalitat Valenciana. (s.f.). *Guía para la elaboración de una memoria EFQM en centros educativos.* Conselleria d'Educació, Cultura i Esport.

CRITERIO 5. PROCESOS

		¿Criterio evaluable? (SÍ / NO)	Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)	TOTAL PUNTUAJE
5a	Los proyectos institucionales del centro permiten garantizar el desarrollo coordinado de todas las actividades educativas, el ejercicio de las funciones de los distintos órganos y la participación de todos los sectores de la comunidad educativa. ⁽¹⁾	SÍ				X	4
5a	Se designan los responsables de los procesos y se establecen procedimientos para su gestión. ⁽¹⁾	SÍ				X	4
5a	Se establecen sistemas de medición de los procesos a través de los indicadores pertinentes. ⁽¹⁾	SÍ			X		3
5b	Se establecen prioridades de mejora a partir de la revisión de los procesos. ⁽¹⁾	SÍ				X	4
5b	El centro promueve iniciativas para la mejora de los procesos de enseñanza y aprendizaje. ⁽¹⁾	SÍ				X	4
5b	El centro promueve y apoya la implantación de nuevos métodos de trabajo y de nuevas tecnologías para simplificar los procedimientos. ⁽¹⁾	SÍ				X	4
5b	Se establecen procedimientos para modificar los procesos. ⁽¹⁾	SÍ			X		3

5c	Se prevén e identifican mejoras en los servicios de acuerdo con las necesidades y expectativas de los usuarios. ⁽¹⁾	SÍ				X	4
5c	Utilizan investigaciones de mercado, encuestas de clientes y otras formas de adquirir información para determinar las necesidades y expectativas de los clientes en cuanto a servicio. ⁽²⁾	SÍ	X				1
5c	Diseñan y desarrollan junto a clientes y partners, nuevos servicios que añadan valor para los clientes. ⁽²⁾	SÍ		X			2
5d	Se proporciona asesoramiento y atención a los usuarios sobre los servicios prestados. ⁽¹⁾	SÍ			X		3
5e	Hay implicación proactiva con el usuario para debatir y abordar sus expectativas, necesidades y preocupaciones. ⁽¹⁾	SÍ				X	4
							3,33

1. **Fuente:** *Modelo europeo de excelencia: Adaptación a los centros educativos. Indicadores para los nueve criterios EFQM.* (s. f.). [Manuscrito no publicado].
2. **Fuente:** Generalitat Valenciana. (s.f.). *Guía para la elaboración de una memoria EFQM en centros educativos.* Conselleria d'Educació, Cultura i Esport.

CRITERIO 6. RESULTADOS EN LOS USUARIOS DEL SERVICIO EDUCATIVO

		¿Criterio evaluable? (SÍ / NO)	Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)	TOTAL PUNTUAJE
6a	Existe conocimiento de los padres y de los alumnos del Proyecto Educativo del centro. ⁽¹⁾	SÍ			X		3
6a	Hay identificación de los padres y de los alumnos con el Proyecto Educativo del centro. ⁽¹⁾	SÍ			X		3
6a	Satisfacción de los padres y de los alumnos por la comunicación entre ellos y el centro educativo. ⁽¹⁾	SÍ				X	4
6a	Satisfacción de los padres y de los alumnos con los procesos implantados que se dan en el centro: evaluación, acción tutorial, orientación académica y profesional. ⁽¹⁾	SÍ				X	4
6a	Satisfacción de los padres y de los alumnos con la organización y el funcionamiento del centro. ⁽¹⁾	SÍ				X	4
6a	Accesibilidad del equipo directivo. ⁽¹⁾	SÍ				X	4
6a	Accesibilidad del profesorado y los tutores. ⁽¹⁾	SÍ				X	4
6a	Accesibilidad del Personal de Administración y Servicios. ⁽¹⁾	SÍ				X	4
6a	Deseo de los alumnos y los padres por continuar en el centro. ⁽¹⁾	SÍ				X	4

6a	Voluntad de recomendar el centro a otras personas. (3)	SÍ				X	4
6b	Las entrevistas solicitadas por los alumnos y los padres han sido atendidas. ⁽¹⁾	SÍ				X	4
6b	Las quejas presentadas por los padres y los alumnos han sido atendidas. ⁽¹⁾	SÍ				X	4
6b	Hay participación de alumnos y padres en actividades extraescolares. ⁽¹⁾	SÍ			X		3
6b	Existe equilibrio entre las solicitudes de admisión y las plazas ofertadas. ⁽¹⁾	SÍ				X	4
							3,8

1. **Fuente:** *Modelo europeo de excelencia: Adaptación a los centros educativos. Indicadores para los nueve criterios EFQM.* (s. f.). [Manuscrito no publicado].
3. **Fuente:** Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. (2001). *Modelo europeo de excelencia: Adaptación a los centros educativos del modelo de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad.* Secretaría General Técnica, Subdirección General de Información y Publicaciones.

CRITERIO 7. RESULTADOS EN EL PERSONAL

		¿Criterio evaluable? (SÍ / NO)	Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)	TOTAL PUNTUAJE
7a	Implicación del personal en los procesos que el centro tiene establecidos. ⁽¹⁾	SÍ			X		3
7a	Participación del personal en los planes de mejora y en la gestión del cambio. ⁽¹⁾	SÍ			X		3
7a	Asunción de responsabilidades individuales por parte del personal. ⁽¹⁾	SÍ			X		3
7a	El personal presenta iniciativas. ⁽¹⁾	SÍ			X		3
7a	Satisfacción del personal por la pertenencia al centro. ⁽¹⁾	SÍ				X	4
7a	Satisfacción del personal por los reconocimientos recibidos. ⁽¹⁾	SÍ				X	4
7a	Satisfacción del personal por los resultados que se obtienen. ⁽¹⁾	SÍ				X	4
7a	Satisfacción por la imagen que ofrece el centro hacia el exterior. ⁽³⁾	SÍ			X		3
7a	El personal está satisfecho con el ambiente y clima del centro. ⁽²⁾	SÍ				X	4

7b	Participación del personal en programas y actividades de mejora. ⁽¹⁾	SÍ			X		3
7b	Satisfacción por el tratamiento de las quejas: rapidez y calidad de las respuestas. ⁽¹⁾	SÍ				X	4
7b	Participación del personal en los objetivos y fines del centro educativo. ⁽¹⁾	SÍ				X	4
7b	Relación del personal con los usuarios del servicio educativo. ⁽¹⁾	SÍ				X	4
							3,54

1. **Fuente:** *Modelo europeo de excelencia: Adaptación a los centros educativos. Indicadores para los nueve criterios EFQM.* (s. f.). [Manuscrito no publicado].
2. **Fuente:** Generalitat Valenciana. (s.f.). *Guía para la elaboración de una memoria EFQM en centros educativos.* Conselleria d'Educació, Cultura i Esport.
3. **Fuente:** Ministerio de Educación, Cultura y Deporte. (2001). *Modelo europeo de excelencia: Adaptación a los centros educativos del modelo de la Fundación Europea para la Gestión de Calidad.* Secretaría General Técnica, Subdirección General de Información y Publicaciones.

CRITERIO 8. RESULTADOS EN EL ENTORNO DEL CENTRO EDUCATIVO

		¿Criterio evaluable? (SÍ / NO)	Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)	TOTAL PUNTUAJE
8a	Comportamiento de los alumnos y del personal en el entorno del centro. ⁽¹⁾	SÍ				X	4
8a	Relaciones del centro con otros centros educativos y otras instituciones. ⁽¹⁾	SÍ				X	4
8a	Impacto del centro en el nivel cultural de la localidad en que está ubicado. ⁽¹⁾	SÍ				X	4
8a	Preocupación por el estudio y conocimiento de las cuestiones que interesan al entorno. ⁽¹⁾	SÍ				X	4
8b	Reconocimientos explícitos recibidos por el centro. ⁽¹⁾	SÍ				X	4
8b	Tratamiento de las quejas: rapidez y calidad en la respuesta. ⁽¹⁾	SÍ				X	4
							4

1. **Fuente:** *Modelo europeo de excelencia: Adaptación a los centros educativos. Indicadores para los nueve criterios EFQM.* (s. f.). [Manuscrito no publicado].

CRITERIO 9. RESULTADOS CLAVE DEL CENTRO EDUCATIVO

		¿Criterio evaluable? (SÍ / NO)	Ningún avance (1)	Cierto avance (2)	Avance significativo (3)	Objetivo logrado (4)	TOTAL PUNTUAJE
9a	Implantación de los fines y valores del centro en la gestión del equipo directivo. ⁽¹⁾					X	4
9a	Revisión y actualización de la planificación y estrategia del centro en función de los análisis de los resultados de las prácticas de mejora del centro. ⁽¹⁾					X	4
9b	Cumplimiento de los horarios fijados. ⁽¹⁾					X	4
9b	Cumplimiento de la organización de las guardias y las sustituciones. ⁽¹⁾					X	4
9b	Los resultados obtenidos en la realización de actividades complementarias y extraescolares son los fijados. ⁽¹⁾					X	4
9b	El área administrativa ha funcionado según lo previsto. ⁽¹⁾					X	4
9b	En lo referente a faltas de asistencia y retrasos de los alumnos, se ha cumplido los objetivos previstos. ⁽¹⁾					X	4
9b	El grado de consecución de la mejora en las actitudes cívico-sociales de los alumnos es el fijado. ⁽¹⁾				X		3

9b	El grado de cumplimiento de las programaciones didácticas es el fijado. ⁽¹⁾				X		3
9b	Evoluciona favorablemente la tasa de alumnos con evaluación positiva. ⁽¹⁾					X	4
9b	Evoluciona favorablemente la tasa de alumnos repetidores. ⁽¹⁾					X	4
9b	El funcionamiento de los departamentos de orientación y de los Equipos de Orientación Educativa y Psicopedagógica ha llevado a conseguir los objetivos previstos. ⁽¹⁾					X	4
9b	Se han conseguido los objetivos previstos en los Proyectos Institucionales. ⁽¹⁾					X	4
9b	Se han conseguido los objetivos referentes a la gestión, control y ejecución del presupuesto. ⁽¹⁾					X	4
9b	Se han conseguido los objetivos referentes a la gestión de las colaboraciones externas. ⁽¹⁾					X	4
9b	Se han conseguido los objetivos referentes a la gestión del material y equipamiento. ⁽¹⁾					X	4
							4

1. **Fuente:** *Modelo europeo de excelencia: Adaptación a los centros educativos. Indicadores para los nueve criterios EFQM.* (s. f.). [Manuscrito no publicado].

Anexo 3. Rediseño de los elementos visuales identificativos del centro



