

Ámbitos de transparencia en los centros educativos

LA WEB DE CENTRO COMO INSTRUMENTO DE TRANSPARENCIA EDUCATIVA

THE SCHOOL WEBSITE AS AN INSTRUMENT FOR EDUCATIONAL TRANSPARENCY

Ferran Ruiz i Tarragó

Presidente del Consejo Escolar de Cataluña

Resumen

En los últimos años se ha producido una demanda creciente de que los centros educativos rindan cuentas de su actividad a causa de la crisis económica, la mala gestión de fondos públicos y la falta de confianza de los ciudadanos en instituciones públicas y privadas. La transparencia escolar es vista como apertura, compromiso con el servicio público y resultados en relación al dinero invertido. Los centros educativos son organizaciones hasta cierto punto burocráticas, no propensas a la transparencia, por lo que es preciso definir e implementar proyectos específicos a largo plazo, que a su vez sean útiles al profesorado, alumnado, directores y padres y madres en sus actividades diarias. Esto plantea la cuestión de la liquidez de la información y la necesidad de superar las barreras a sus flujos, como condiciones previas a la transparencia. El tipo de información necesaria para procesos de transparencia es esencialmente el mismo que se necesita para la actividad con los estudiantes y las familias, la gestión del centro y el trabajo en equipo. Además, hay que tener presente que los centros educativos no fueron diseñados para la comunicación, ni el partenariado con los padres. La gama de posibilidades de interacción y de medios técnicos de apoyo era muy limitada antes de la era de Internet, por lo que la colaboración profunda entre profesores y padres usando las TIC aún está en ciernes. Hace falta disponer de webs de centro totalmente funcionales para apoyar la participación de padres y la personalización del aprendizaje. El sitio web de la escuela puede desarrollarse para que sea el eje comunitario de la transparencia y la colaboración a todos los niveles, siempre y cuando se plantee como un recurso organizacional interactivo en tiempo real al servicio de toda la comunidad educativa.

Palabras clave: web de centro, flujo de información, transparencia, participación de los padres, confianza, proyectos TIC, cultura escolar, burocracia.

Abstract

In the last few years a growing claim for schools to be accountable is getting momentum. School transparency is increasingly seen as a way to show openness, commitment to public service and delivering value for money. This trend is being fostered by the economic crisis, the mismanagement of public funds and the lack of citizen's confidence in many institutions both public and private. Bureaucratic institutions, as schools are at some extent, are not prone to transparency, so specific long-term projects have to be defined and implemented, aiming at the same time to serve teachers, students, managers and parents in their daily activities. This raises the issue of information liquidity and of the need to overcome barriers to the flux of information as preconditions to transparency. The type of information needed to built transparency processes is essentially the same which is needed for the daily work with students and families, school management and teamwork. Besides this, schools were not designed for communication nor for partnership with parents. The range of opportunities for interaction and technical means to support it was extremely limited before the Internet age, so deep collaboration between teachers and parents using ICT is still in very early stages. Fully functional school websites are needed to support parent engagement and learning personalisation. It is argued that the school website can be developed to become the community hub for transparency and collaboration at all levels provided that it develops into a fully interactive real-time organisational resource, aiming at serving all members of the school and its community.

Keywords: school website, information flow, transparency, parent participation, trust, ICT projects, school culture, bureaucracy.

1. Introducción

La rápida irrupción de las TIC está transformando todo tipo de organizaciones, cambiando su funcionamiento y modificando los mecanismos de relación personal e institucional. El mundo evoluciona continuamente gracias a la facilidad de generar y obtener información, de interactuar y comunicar a distancia, de automatizar los procesos productivos, de crear conocimiento científico y tecnológico y de emplearlo de manera intensiva en la actividad profesional y económica, así como por la capacidad de desplazar capitales, personas, mercancías, y de gestionar y hacer transacciones a escala planetaria. Este proceso abraza a todos los sectores e incide en la educación de manera notable, aunque no homogénea ni uniforme. La preparación de las personas en una sociedad competitiva y en cambio permanente ha de satisfacer nuevas exigencias formativas y psicológicas para que estén en condicio-

nes de afrontar retos sociales, económicos y culturales de alcance global. La incorporación y el desempeño en el mundo laboral y social requieren escenarios educativos más flexibles y personalizados, así como formas organizativas y circuitos de información, que se construyen con avanzadas herramientas interactivas y se materializan en estructuras de datos, aplicaciones y servicios web.

Internet ha generado insospechadas posibilidades para la creación y obtención de información multimedia, la comunicación interpersonal, el trabajo individual y en equipo, y para la proyección pública de la iniciativa personal y de la actividad institucional de los centros. Posibilita la participación en proyectos globales y el intercambio con estudiantes, docentes y expertos de todo el mundo. El aprovechamiento de estas posibilidades amplía el sentido del aprendizaje y potencia los lazos entre alumnos, profesores, centros, familias y comunidad.

Las TIC replantean los roles tradicionales del profesorado y aportan a las familias nuevas posibilidades de incidir en la educación, tanto en el hogar como en colaboración con la institución educativa. Esta a su vez tiene el reto de abrirse a las nuevas realidades y de arbitrar la definición de su “interface web” con la comunidad educativa y la sociedad en general, lo que se puede denominar “web de centro”. En este sentido, la web de centro y, en general, el conjunto de entornos, aplicaciones y servicios web relacionados con la institución educativa y sus actividades, constituyen un elemento de importancia creciente en la concepción y el desarrollo de su misión. Por su carácter de canal de información y comunicación con el exterior, tiene un papel destacado en la proyección social de su actividad, más allá de sus bordes físicos, y en la construcción de la percepción pública del centro. También es un instrumento al servicio de la rendición de cuentas a la sociedad, lo que a su vez puede retroalimentar los procesos internos e incluso contribuir a reconfigurarlos.

Las dinámicas educativas —completamente nuevas en términos históricos— que en tan poco tiempo han posibilitado las tecnologías digitales, abren enormes nichos de oportunidad, y también de riesgo, que deben ser objeto de atención, conceptualización y análisis permanente. Este conjunto de medios y servicios digitales de información y comunicación es fundamental para la materialización del concepto de transparencia de la institución educativa.

2. La idea de transparencia

Transparencia es un concepto procedente de la economía, la gestión y la gobernanza que hace referencia a la disponibilidad de información precisa y permanente sobre la eficacia y la buena administración de las organizaciones, especialmente en el ámbito público. Con la globalización y el crecimiento exponencial de la sociedad de la información, el término transparencia tiene una presencia cada vez mayor en los medios de comunicación y en las agendas políticas, institucionales y empresariales. La OCDE la define como un entorno en el que los objetivos de la política, su marco legal, institucional y económico, las decisiones políticas y su motivación, los datos y la información relacionadas con las políticas monetarias y financieras, y los términos de rendición de cuentas de las agencias, se proporcionan al público de una manera comprensible, accesible y puntual (OECD, 2002). La transparencia hace pues referencia a que la prestación de los servicios, por parte de instituciones y agencias, se realice y gestione de tal modo que el usuario o el público en general pueda disponer sin esfuerzo de información relativa a las acciones que llevan a cabo los prestadores del mismo y al uso de los recursos que emplean. Así, en términos un tanto simplificados, el grado de transparencia de una organización se mide por la facilidad que da para conocer desde fuera sus actuaciones y para que se perciba cómo gestiona los recursos que tiene asignados. Antítesis de la opacidad, el ejercicio de la transparencia implica voluntad de comunicación y de apertura al exterior de la organización en cuestión (WIKIPEDIA, 2013). Estas consideraciones tienen obviamente un amplio campo de aplicabilidad en instituciones educativas y entidades de las que dependen.

2.1. Transparencia, burocracia y confianza

Mención específica requiere la relación entre transparencia y burocracia. Este término, procedente del análisis weberiano del trabajo de oficina, ha llegado a tener fuertes connotaciones peyorativas, pues evoca organizaciones cuyos directivos y empleados manifiestan concepciones rígidas y falta de flexibilidad, tratan al cliente o usuario de modo impersonal e indiferente, trabajan con

lentitud, escasa diligencia o incluso abierta pasividad y oponen resistencia a los cambios. El funcionamiento burocrático se asocia a menudo a la anteposición de intereses personales y corporativos a los de los individuos cuya existencia y necesidades justifican la existencia de la organización. En este sentido la transparencia sería un instrumento para combatir la degradación del espíritu de servicio en organizaciones que tienen como finalidad el servicio a la ciudadanía.

La transparencia se ha convertido en un nuevo ideal de la edad de la información. Las múltiples proclamas en favor de la transparencia por los responsables de administrar la cosa pública pueden inducir al error de considerarla como un ámbito específico, construido expresamente para dar una imagen externa, una fachada que dulcifique la realidad. Existe el riesgo de que la transparencia sea vista como un programa de relaciones públicas para mostrar, de manera interesada, una determinada imagen, que puede estar muy alejada de la realidad o incluso falsear la vida de la organización. Como señala O’NEIL (2002), la apelación a sistemas y procedimientos de transparencia no puede oscurecer ni marginalizar el hecho de que lo realmente importante es la deontología, la honestidad profesional, no engañar y proceder siempre con total rectitud y voluntad de servir al público. La confianza generada por la aplicación rigurosa y permanente de estos criterios en una organización es el fundamento real y más firme de su transparencia.

La confianza es el motor básico del funcionamiento de una sociedad. Todo lo que la favorece ayuda a la cohesión, a la productividad y al bienestar, mientras que la desconfianza conlleva inquietud, división, conflicto e ineficacia. Parece indudable que la crisis actual y las complejas circunstancias que la han motivado, han generado una cultura de desconfianza que se manifiesta por medio de la sospecha sobre las intenciones y las actividades de organizaciones muy diversas (gobiernos, administraciones, partidos políticos, entidades supranacionales, bancos, empresas, organizaciones no gubernamentales, etc.). A nivel mundial hay múltiples ejemplos de conducta poco ética e incluso corrupta por parte de altos responsables empresariales y políticos que, secuestrando sus instituciones en beneficio propio, han dado alas a una desconfianza generalizada de la ciudadanía. Esta desconfianza se pretende combatir, al menos en parte, con apelaciones a la transparencia, aunque, como se ha dicho, poco pueden hacer las apelaciones a la transparencia cuando el origen del problema se sitúa en la falta de deontología profesional, la corrupción o incluso el delito.

Así, por diversos motivos entre los cuales cabe citar la crisis actual, amplios sectores de la sociedad han interiorizado una cultura de prevención y sospecha ante todo lo que no procede del ámbito más propio e inmediato, especialmente crítica con la gestión de lo público. El cúmulo imperante de desconfianzas sobre los demás (individuos, grupos, empresas o instituciones) origina una situación en la que las exigencias de transparencia y de rendición de cuentas se erigen como antidotos o paliativos de la incertidumbre. Con ello se corre el riesgo de imponer nuevos objetivos que aumentan la carga de trabajo e incluso pueden paralizar a los que han de actuar. Las crecientes exigencias de rendición de cuentas a los centros educativos son en parte interpretables como una demanda de transparencia por parte de una sociedad inquieta y desconfiada, que desea disponer de medidas de productividad educativa y conocer cuál es el grado de retorno de la inversión en educación.

2.2. La transparencia en la gobernanza española

La transparencia es un problema de carácter general en la gobernanza de las instituciones públicas españolas, e incluso de las privadas. Las claras evidencias de culturas opacas en múltiples

ámbitos públicos y privados que afectan a la ciudadanía, la inexistencia hasta la fecha de una ley de transparencia y las resistencias que hacen aflorar ciertos esfuerzos para cubrir este vacío ponen de relieve la larga tradición de opacidad en la gestión de los recursos públicos. La falta de transparencia y de libre acceso a informaciones que deberían ser públicas es una de las deficiencias políticas e institucionales que la actual crisis del Euro ha puesto de relieve (OLIVAS, SCROLLINI, 2013). Así, España es uno de los únicos tres países de la Unión Europea aún carentes de una normativa oficial que contribuya a institucionalizar la transparencia, al menos en cuanto se refiere al acceso a la información. Ejemplos como el del Parlamento Español, negándose formalmente a dar información desglosada y detallada sobre sus gastos, no contribuyen a ejemplarizar la necesidad de transparencia de las instituciones públicas ante la sociedad (CIVIO, 2013).

El sector de la educación no es un mundo aparte, sino que se inserta en este contexto general, recibe sus influencias, se amolda a los valores predominantes e interactúa con ellos. Los centros educativos, como factor integrante de la sociedad y como componente de la propia administración (directamente en lo que se refiere a los centros públicos; indirectamente en el caso de centros privados sostenidos con fondos públicos), no son en absoluto ajenos al clima general, por lo que la transparencia de su información y de sus procedimientos internos, al margen de algunos meritorios esfuerzos, hasta la fecha no forma parte nuclear de su genética ni de sus prioridades, acaso ni siquiera de sus posibilidades. En esto no son sino un reflejo de la cultura y las prioridades de las administraciones educativas de que dependen.

2.3. Confianza y transparencia en el ámbito escolar

Aunque no sea exigible que los centros educativos sean los pioneros de la transparencia en la sociedad, no por ello pueden quedar al margen de la imperiosa necesidad de avanzar en este ámbito. Para lo cual no basta con formular buenas intenciones; progresar por la senda de la transparencia requiere voluntad de conceptualizar, elaborar y consensuar criterios, esfuerzos para articular instrumentos y procedimientos, y trabajo constante para liderar procesos y movilizar los recursos necesarios para implantar una dinámica permanente, sostenible sin esfuerzo excesivo ni desviar la atención de los objetivos educativos. Además, debe hacerse en retroalimentación con la sociedad.

Desarrollar un programa de transparencia requiere, por tanto, transformar el "plan de vida" de la organización educativa, incidiendo en la actividad cotidiana de todos sus miembros en aras de conseguir un sistema integrado, con naturalidad y eficacia en la dinámica escolar. La exigencia de un alto nivel de transparencia en las instituciones educativas sólo tiene sentido, y sólo podrá lograrse, en tanto que sea coherente con los valores de la sociedad en su conjunto y con los medios y tiempos que se asignan a este fin. Así, la pretensión de hacer transparentes los centros educativos "por la vía rápida" no debería ponerse al servicio de ningún discurso triunfalista sobre las bondades del sistema educativo, ni la limitación de la transparencia actual debería servir para enfatizar sus defectos, acusar a los centros educativos de poca implicación o incluso denostar a sus profesionales.

Aunque la confianza en la escuela y en sus profesionales por parte de la sociedad sea alta, se da a menudo por descontado que el sistema educativo aloja privilegios y no aprovecha al máximo los recursos que se invierten. Si a esto se añade la convicción de que los resultados escolares son insuficientes en términos de rendimiento, se da alas a una reacción consistente en construir a toda prisa una cultura de rendición de cuentas basada en datos parciales (que no son un espejo de la realidad, sino un retrato

cubista de la misma) y de interpretación equívoca por descontextualizada. Ello puede perjudicar la confianza en lugar de afianzarla, enquistando la actividad pedagógica en lugar de dinamizarla. La necesidad de demostrar que todo es transparente y digno de confianza puede dañar el ejercicio profesional —induciendo la inhibición y la simulación— y afectar la propia dinámica institucional.

Si la confianza es el motor básico de la sociedad, la confianza de un país en su educación es el factor crucial de su futuro y, por tanto, los profesionales de la educación deben ser los primeros en estar interesados en hacer un trabajo de calidad y darlo a conocer, de manera que la sociedad sea consciente de su buen trabajo y de que merecen su confianza. Aprovechar las tecnologías digitales constituye una oportunidad providencial, de alcance y dimensiones sistémicas. La web de centro, en la medida en que plasme objetivamente la realidad del mismo; que acerque su actividad y su funcionamiento a la comunidad educativa al tiempo que la dinamiza; que propicie la exigencia, la colaboración y el trabajo en equipo real y profundo (la gran asignatura pendiente de la educación española); que expanda la colaboración entre centro y entorno social y económico; y que se emplee como vehículo para expresar el ethos del colegio o instituto; tiene un enorme potencial de generación de confianza de la sociedad en sus instituciones escolares.



3. Ámbitos de transparencia

Prácticamente toda entidad pública ha puesto en funcionamiento una web institucional con informaciones relativas a su misión, estructura y actividades, implementando así, de cara al público, un nivel básico de transparencia. Las normas que al respecto se

establezcan para este tipo de entidades han de encontrar acomodo en la web institucional. Los centros educativos sostenidos con fondos públicos deben atenerse a las normas generales, sin perjuicio de adaptaciones específicas relacionadas con la privacidad del acto educativo y el bien superior del alumno —muy especialmente el menor de edad— como criterios de rango superior. Sin entrar en excesivo detalle, se pueden identificar los diversos ámbitos —institucional, de gestión económica, relacional y académico— como ejes de la web al servicio de la transparencia.

3.1. *Ámbito institucional*

Tal como señala GONZÁLEZ SANMAMED (2006) para la universidades, la utilización de la World Wide Web en la comunicación en general y, particularmente, como medio para difundir la información institucional, ha experimentado un notable incremento y se ha convertido en una exigencia ineludible en las organizaciones, tanto públicas como privadas, que quieran mantener un sistema fluido y actual de comunicación con sus usuarios. Esto es válido también, salvando las distancias, para los centros no universitarios, si bien su capacidad de ponerlo en práctica, aunque no su entusiasmo, sea substancialmente menor en términos de potencial y de recursos asignables con esta finalidad.

La publicación de información de tipo institucional en la web “corporativa” de un centro debería incluir su misión, ideario e información oficial sobre los estudios que imparte, así como su estructura interna con su organigrama, la especificación nominal de los directivos y profesionales del centro y el resumen de sus funciones. Las entidades administrativas territoriales de las que el centro depende, los organismos de inspección y los servicios educativos también deberían formar parte de la información institucional, con los correspondientes enlaces.

El apartado retributivo es uno de los puntos focales de las demandas de transparencia de las instituciones sostenidas con fondos públicos. En este sentido, la web de centro debería contener esta información en relación a sueldos y otros emolumentos de cargos directivos, profesorado y otros trabajadores, o, en su caso, remitir con precisión a enlaces activos de páginas web con dichas informaciones, proporcionados de modo oficial por los organismos competentes. Asuntos como las compatibilidades de cargos directivos, las dedicaciones completas y parciales de todo el personal, la especificación de dedicaciones laborales compartidas con otros centros y el horario que cumplen todas las personas retribuidas con cargo a los presupuestos públicos (todos, desde directores a administrativos y conserjes) son factores indispensables de concreción de una política de transparencia.

La comunidad educativa debe poder acceder al proyecto de centro completo, así como a un resumen, fácilmente legible, de su contenido. También debe darse información sobre actividades generales, proyectos específicos y enlaces con las instituciones y entidades con las que colabora o comparte actividades. Asimismo, se ha de proporcionar la descripción de la ubicación del centro y sus instalaciones y recursos. La información sobre la composición del consejo escolar y sus actividades, así como de eventuales comisiones de trabajo y de sus miembros completan lo más esencial del ámbito institucional de una web de centro. Esta información es en parte estática, aunque se ha renovar y actualizar de manera inmediata siempre que haya cambios que lo justifiquen.

3.2. *Ámbito de gestión económica*

La transparencia en el ámbito de la información económica requiere publicar el presupuesto del centro y acaso, en función de su tamaño —no es lo mismo una escuela rural que un instituto politécnico— el de subunidades como los departamentos didácti-

cos. Las cuentas anuales por capítulos de ingresos y gastos, el desglose de ayudas, subvenciones, compromisos de pago y deudas son del todo necesarias para aproximarse de manera realista al funcionamiento y condiciones del centro. Datos como la ejecución del presupuesto tal vez deban ser de uso restringido al consejo escolar, hasta el término de los ejercicios económicos y la consolidación de las cuentas del centro.

La publicación en la web del centro de los planes anuales y plurianuales de actuación y de inversión, con el correspondiente desglose de objetivos, actividades, medios, personas y plazos de ejecución; de los criterios de adjudicación y valoración de las contrataciones del centro; así como la relación de contratos menores y de suministros; y la relación de convenios suscritos con implicaciones financieras completarían un panorama de alta transparencia en lo económico.

Un apunte especial merece la valoración del patrimonio del centro, con detalle de los bienes inventariados y del grado de amortización de bienes de equipo, desde el mobiliario hasta los ordenadores. Sin embargo, la tradicional ausencia de mecanismos de gestión del coste total de propiedad y de cultura institucional al respecto —incluso en las administraciones públicas—, junto con la escasa conciencia de su necesidad para una buena gestión, dificultan enormemente esta tarea.

3.3. *Ámbito relacional*

Satisfechos los importantes aspectos institucionales y económicos de la web de centro, es preciso entrar en un tipo de información más dinámico, relativo a la relación del centro escolar con su comunidad educativa y su entorno social. En este ámbito, la relación con las familias ocupa un lugar esencial. Es preciso, sin embargo, hacer la consideración previa de que los centros educativos no fueron diseñados con la relación y la colaboración con los padres y madres de los alumnos como prioridad. Por el contrario, la confianza de las familias en la institución educativa —tal vez forzosa por carencia de alternativas— daba a los centros carta blanca para instruir y formar un alumnado homogéneo y plegado a sus dictados, al margen de los cuales no había progreso posible. Este monolitismo se ha roto doblemente, tanto por el aumento exponencial de la diversidad del alumnado, que en muchos casos es más la norma que la excepción, como por el potencial que brindan las tecnologías para superar la limitada comunicación entre centros y familias. Dada la importancia de dicha relación, una parte importante de la cual puede articularse mediante la web de centro y medios digitales de comunicación, a este asunto se le dedica una sección posterior.

La respuesta a las consultas y la atención a las demandas de información del público en general deben tener un lugar en la web del centro, dado su papel de *interface* entre la institución y la comunidad. Ello exige disponer de un buzón de contacto gestionado con agilidad y voluntad real de servicio; formularios para actividades como inscripciones, encuestas, quejas o sugerencias; y otros servicios en línea para trámites y seguimiento. La web debe contener las preguntas más frecuentes y dar acceso a documentos asociados a actividades ordinarias como por ejemplo, orden del día de las reuniones o guías y recomendaciones para las excursiones previstas. La descripción de aspectos como accesibilidad para discapacitados o seguimiento de las normativas de protección de datos y de la infancia, contribuyen sin duda a la utilidad y la valoración social de la web de centro. La transparencia de la relación con la comunidad se acrecienta por aspectos como estadísticas de accesos, información sobre la actualización, mapa de la web, ayudas y explicaciones de la propia estructura de la web. Proporcionar un servicio eficaz en este ámbito requiere compro-

miso, previsiones efectivas y supervisión constante por parte de la dirección del centro.

3.4. *Ámbito académico*

Es en este ámbito donde cabe situar el origen de muchas webs de centro, inicialmente creadas con el objetivo de alojar materiales de profesores, proyectos educativos y trabajos de alumnos. A título de ejemplo, publicaciones como *Experiencias educativas en las aulas del siglo XXI. Innovación con TIC* (HERNÁNDEZ y OTROS, 2011) y *XTEC: Perfils d'innovació en educació* (AMIGUET, 2005) contienen descripciones de decenas de proyectos curriculares de diversas tipologías y niveles, desarrollados generalmente por docentes y alojadas en webs de centro o en entornos externos enlazados por medio de la misma. Una finalidad colateral de dichas acciones ha sido hacer transparentes, en el sentido de visibles desde el exterior, las producciones de alumnos y profesores. Este origen explica, al menos en parte, la concepción de muchas webs de centro como colecciones de aportaciones puntuales, a menudo poco coordinadas y asistemáticas.



Es de prever que en el futuro, la potenciación de una cierta transparencia en el ámbito académico posiblemente irá de la mano de avances hacia la personalización de los procesos de aprendizaje, que harán más patente la necesidad de que cada estudiante disponga de un sistema de información personalizado, de un *e-portfolio*, un portafolios personal digital que contenga su trabajo y su producción personal en soporte electrónico, depositado en una infraestructura segura y accesible por Internet. La web de centro puede suponer un fuerte impulso a la evaluación basada en la evidencia.

Por otra parte, por más que se vaya disponiendo de medios para visualizar desde el exterior la actividad de las aulas, es posible que el carácter, en cierto modo privado, de la relación entre el alumnado y el profesorado, análoga a la relación confidencial de tipo profesional como la de cliente-abogado y médico-enfermo, sea un factor limitante de la visibilidad externa de la acción educativa. Este argumento viene reforzado por la minoría de edad de la mayor parte de los alumnos y alumnas del sistema educativo no universitario, la correspondiente actuación *in loco parentis* del profesorado y la gran responsabilidad que ello supone. Parece difícil que se pueda sostener que, en aras de la transparencia, la relación profesional entre alumnos y profesores deba trascender fuera del ámbito escolar.

4. La gestión de la información en los centros educativos

La enumeración de posibles ámbitos de transparencia suscita cuestiones acerca de la existencia de la información necesaria, su fiabilidad, agregación según las necesidades, e interpretabilidad, asunto que a menudo se subvalora. Además, exige disponer de conceptos y medios para realizar esta gestión. Es pues preciso plantear el tema más general de la gestión de la información en los centros. Aunque el objetivo primario de una web de centro sea proporcionar una respuesta pedagógica a las necesidades escolares al servicio del proyecto educativo, también constituye también un marco organizativo idóneo para la gestión administrativa y académica. Esto incluye el establecimiento de relaciones con los ámbitos local, regional y del nacional sistema educativo, la gestión eficiente del personal docente, y la relación con los padres y la comunidad en la que el centro se inscribe (ROTEM, OSTERLEVINZ, 2007).

Todo esto supone la estructuración, recogida, procesamiento y comunicación de un elevado volumen de datos, junto con la capacidad de agregarlos, procesarlos y representarlos en cada caso de la manera más conveniente, así como criterios de interpretación y uso de la información. Esto no se debe hacer de manera puntual, sino como una dinámica permanente, integrada en la vida de la organización escolar. Por tanto, la web de centro va mucho más allá de una mera "pantalla" de presentación de cierta información institucional; el desarrollo de la web es tan solo la punta del iceberg de un proceso de transformación a largo plazo de la organización y de la cultura escolares en beneficio de los aprendizajes, del logro de los objetivos educativos y de la relación con la comunidad. Esto sugiere la necesidad de plantear una cuestión de fondo de tipo general, directamente relacionada con la capacidad de las organizaciones de hacer efectivos los planteamientos de transparencia y de rendición de cuentas.

4.1. *La metáfora de la liquidez*

En los ámbitos de la economía y de la empresa se denomina "liquidez" al conjunto de características de un activo que permiten transformarlo en efectivo de modo inmediato. Así, disponer de líquido es poseer dinero, depósitos a la vista o activos financieros fácilmente transformables en dinero. La liquidez permite actuar de manera eficaz y cómoda, y es fundamental para la vida de los individuos, la economía doméstica y el funcionamiento de comercios, industrias, instituciones, administraciones y, por descontado, centros educativos. La ausencia de liquidez en una organización compromete su actividad, pues la hace más compleja, dificultosa y menos eficiente. Además genera tensión y desánimo en el personal, y ensombrece las perspectivas de la organización, obligando a los directivos a pensar más en términos de supervivencia y superación de dificultades sobrevenidas, que en términos de

resultados, innovación, estrategia de futuro y satisfacción en el trabajo. La falta de liquidez afecta la cultura de la organización, limita la capacidad de aprender de su propia experiencia y, a la larga, empeora la calidad del producto o servicio y bloquea la organización.

La relectura del párrafo anterior, sustituyendo dinero por información, permite sugerir que, de modo muy parecido a la liquidez monetaria, la liquidez de la información es clave para el buen funcionamiento y el éxito de cualquier organización. Liquidez de información significa que los datos fluyen fácilmente, alimentando los procesos y las decisiones, con lo que generan valor económico, trabajo de calidad y satisfacción de agentes y clientes. El uso integrado y cómodo de la información permite funcionar en estrecho contacto con la realidad, alcanzar los objetivos y plantear opciones acerca de la evolución que debe seguir la organización para adaptarse a nuevas situaciones y abrir nuevas perspectivas. La información y sus flujos son, especialmente en las economías del conocimiento, las herramientas básicas que los profesionales emplean para mejorar la calidad de servicio y de producto, y para generar oportunidades de crecimiento y de innovación. La liquidez de la información es asimismo indispensable para construir y alimentar los complejos y diversificados mecanismos de transparencia que hoy en día reclama la sociedad.

Todas estas consideraciones parecen aplicables tanto a los centros educativos como a las administraciones públicas o a las patronales de que dependen. Sólo con un sistema de información a la altura de estos planteamientos, puede la transparencia de la organización llegar a construirse y evolucionar sobre una base sólida.

4.2. Barreras a los flujos de información

La realidad de muchas organizaciones burocráticas, administraciones y centros educativos incluidos, es que la información circula con dificultad. A veces no circula porque no existe al no haberse capturado y registrado en el lugar y momento oportunos. En otros casos, está dispersa en libretas "analógicas", en ordenadores personales o servicios *cloud*, sin conexión estructural. También ocurre que los datos permanecen "congelados" en servidores y sistemas de información corporativos, de manera que se accede a los mismos con esfuerzo y restricciones, y no se pueden utilizar con naturalidad y flexibilidad. Incluso ocurre que hay que preocuparse por conseguir de otros la información actualizada que se necesita, acaso accediendo a copias, convirtiendo la disponibilidad de información en un motivo de estrés, en un privilegio o en el resultado de un favor. En este sentido, las administraciones públicas españolas de las que dependen los centros educativos han sido poco proclives a facilitar información digital de calidad a los centros, tendiendo más a exigir información, incluso de manera reiterada y abusiva por innecesaria, que a facilitarla y darle liquidez. Han faltado políticas abiertas y consistentes de captura, agregación, circulación y retorno de información a los sitios de trabajo, lo que incide directamente en los procesos de transparencia.

En consecuencia, en los sistemas educativos centralizados la problemática informacional de los centros es reflejo y proyección de la situación de sus administraciones o titulares. No en balde éstas establecen normas, asignan recursos, reclaman datos y proporcionan aplicaciones informáticas y enlaces con sistemas administrativos. La repercusión, en términos de transparencia, de las instituciones educativas no se puede desligar de los niveles y procesos de transparencia de las entidades de las que dependen.

4.3. Información para la acción

Cualquier profesional de la educación, conocedor de la problemática informacional de los centros, podría formular una larga lista de aspiraciones en relación con la disponibilidad de información para trabajar individualmente y en equipo de manera eficaz, eficiente y satisfactoria. Para ello bastarían unas preguntas relativas a la información y a su liquidez (RUIZ TARRAGÓ, 2007): ¿Puede un tutor disponer de las calificaciones finales y parciales de sus alumnos en cursos anteriores? ¿Son disponibles estos datos para alumnos anteriormente escolarizados en otro centro? ¿Hay datos sobre el uso por parte de los alumnos de entornos virtuales de aprendizaje y otros sistemas de información del centro o contratados como servicios gestionados? ¿Se dispone de actas de las entrevistas con las familias y, si procede, de los acuerdos adoptados? ¿Hay datos sobre el grado de seguimiento de estos acuerdos y de los progresos obtenidos? ¿Están accesibles en línea para cada alumno eventuales informes sanitarios o de asistentes sociales o los resultados de tests psicotécnicos o de aptitudes? ¿Hay datos completos sobre absentismo y problemas de disciplina? ¿Hay posibilidad de hacer comparaciones, cruces y proyecciones? ¿Constan en algún lugar las aficiones, los intereses y los logros de cada alumno? ¿Hay procedimientos para que los tutores dejen constancia documental de su actuación con cada alumno y de la trayectoria y las expectativas de este? ¿Se pueden consultar las actividades extraescolares programadas por el centro o las ya realizadas? ¿Se dispone de los acuerdos del claustro o del consejo escolar del centro? ¿Hay información sobre la ejecución del presupuesto? En definitiva, ¿Tienen la dirección, el profesorado y la comunidad educativa —en lo que corresponda— acceso a una plétora de datos que potencialmente le deberían facilitar la labor cotidiana? ¿Comparten los profesores y directivos escolares los datos necesarios para trabajar en equipo? ¿Se comparte información con las familias?

Evidentemente, un centro con un elevado número de respuestas afirmativas a estas cuestiones es un centro que dispone de información y la hace circular para que sus profesionales puedan actuar con eficacia y comodidad. En lo que concierne a la transparencia, es un centro que está en condiciones de seleccionar los datos que hará públicos con el nivel de agregación adecuado a cada caso y situación. En caso contrario, la senda hacia la transparencia es un largo y arduo camino a recorrer.

5. La interacción entre familias y centros educativos

Se ha mencionado que los centros educativos no fueron diseñados pensando en la comunicación con las familias, y aun menos para implicarlas en una participación profunda y eficaz, lo que está todavía lejos de producirse. Para percibir la naturaleza del giro copernicano que comporta la superación del reducido espacio infocomunicativo anterior a Internet, conviene repasar la interacción común entre centros y familias hasta hace bien poco. Esto puede ayudar a comprender tanto las limitaciones de la comunicación tradicional y su influencia en la configuración de las relaciones escuela-familia, como a imaginar la expansión de las interacciones que posibilitan la web de centro y los instrumentos de comunicación.

5.1. Relaciones presenciales

Las reuniones de centro y de grupo convocadas por equipos directivos, tutores y profesores con colectivos de padres, así como las reuniones internas de las asociaciones de padres y madres, se han desarrollado tradicionalmente sin hacer uso de ningún tipo de soporte técnico ni de registro de la actividad. Lo mismo puede

decirse de las visitas individuales de los padres a los centros para reuniones privadas con tutores, profesores, personal especializado y cargos directivos.

Desde el punto de vista de los padres, los días de puertas abiertas constituyen actividades sociales presenciales orientadas a visitar las instalaciones, obtener información y un cierto *feeling* sobre la idoneidad y atmósfera del centro. Desde el punto de vista de este último, las puertas abiertas contribuyen a su proyección pública en el ámbito social. Aunque no sea una actividad especialmente propensa a la interacción, estos días permiten un cierto diálogo informativo entre los padres visitantes y los directivos o profesores representantes del centro. El soporte de estas actividades ha sido como máximo un dossier escolar o un vídeo elaborados al efecto.

El soporte presencial de los padres a los centros se ha venido dando por medio de colaboraciones en actividades sociales de tipo extraescolar, lúdico u ocasionalmente de soporte educativo. En algunos casos, la relación se inscribe en el marco de comunidades de aprendizaje. La tecnología no forma parte generalmente de dicha interacción. Las conferencias para padres han carecido tradicionalmente de soporte técnico, exceptuando algún dispositivo de proyección.

5.2. Comunicaciones textuales

La principal relación entre centros y familias por medio de soporte escrito o textual consiste en los informes de evaluación y los boletines de resultados académicos. Se trata de comunicaciones bidireccionales muy específicas, en el sentido de que los padres deben acusar recibo de la información generada por el centro. En las etapas de escolarización obligatoria, los destinatarios son más las familias que los propios alumnos, aunque estos pueden conocer el contenido del informe. La periodicidad de dichas transacciones varía según los centros y etapas educativas, siendo a menudo de tipo trimestral o bimensual.

Otro tipo de relación textual son las descripciones de deberes y trabajos asignados a los alumnos, acerca de los cuales es conveniente que los padres tengan información e incluso que contribuyan de algún modo a los mismos. La información de que el alum-



no debe realizar y presentar una determinada tarea es unidireccional. Va del centro a los padres, y tiene lugar con la finalidad de que los padres interactúen con el hijo o hijos, no con el centro. Son habitualmente propuestas de actividades muy concretas a realizar en un período breve de tiempo.

Las circulares, boletines y folletos informativos de los centros dirigidos a los padres y en general a la comunidad educativa son comunicaciones unidireccionales del centro a la familia e incluso al propio alumno que no precisan respuesta, pero de los cuales se presupone la lectura por parte de los destinatarios. Estas informaciones en soporte papel son esporádicas, acaso unas pocas veces al año, e incluso ninguna.

La comunicación textual entre centros y familias también comprende las cartas o escritos de los padres a los centros. Son comunicaciones privadas y unidireccionales, usualmente asociadas a justificaciones, quejas, demandas específicas de información e incluso sugerencias, que pueden no tener respuesta específica o pueden tenerla en forma escrita, personalizada o no, en función del tipo de asunto del que se trate, o que pueden derivarse a una interacción personal entre profesores y representantes del centro, y los padres emisores del escrito. La comunicación por correo electrónico de centros a familias es, en muchos casos, aún incipiente, por el hecho de que no se puede dar por garantizado su uso por parte de los padres. La interacción en sentido inverso es comúnmente aceptada por los centros cuando se produce.

5.3. Conversaciones telefónicas

El uso de medios técnicos, en la relación entre centros y familias, hasta hace bien poco se circunscribía al teléfono de voz para conversaciones privadas bidireccionales entre padres y profesores o acaso directivos, usualmente con el objeto de poner en común informaciones específicas, discutir temas concretos relacionados con el alumno o alumna en cuestión, y ofrecer justificaciones, explicaciones e incluso disculpas. Por su naturaleza este ha sido un tipo esporádico y altamente circunstancial de relación entre escuela y familia. En estos últimos años se ha comenzado a utilizar los servicios de mensajería SMS para notificar a los padres faltas de asistencia o para reclamar su presencia en el centro.

5.4. Generalización de las comunicaciones interactivas

Aunque tal vez parezca sorprendente, los puntos anteriores condensan, a grandes rasgos, el limitadísimo panorama de la relación entre familias y centros educativos antes del espectacular incremento de opciones generado por Internet y las comunicaciones móviles a partir del cambio de milenio. Ello da la medida de la baja altura del listón de partida. No en balde una persona tan implicada con la educación como Andreas Schleicher, director de los estudios PISA, podía declarar “tengo tres hijos y poca información sobre su educación” (CODOLAR, 2005). Los actuales desarrollos técnicos y sociales hacen intuir un tipo nuevo de relación entre familias y centros, aunque en lo esencial aún está por imaginar y construir, que dé nuevas dimensiones al tipo de transparencia que más desean los padres: la que tiene relación con el aprendizaje y el desarrollo personal de sus hijos, con posibilidades reales de seguimiento y participación. La web de centro está llamada a ser el núcleo focalizador y estructurador de un buen número de nuevas potencialidades.

Todo parece apuntar a un futuro comunicativo de generalización de las comunicaciones interactivas: correo electrónico, redes sociales, servicios móviles de mensajería, reuniones y debates virtuales, videochats, webinars, etc. Sistemas de encuesta permitirán hacer consultas y recoger opiniones. La gestión de calendarios colectivos para reuniones y actividades facilitará la coopera-

ción y la resolución de conflictos. Sistemas de redacción compartida permitirán la elaboración conjunta de documentos. Las conversaciones privadas o colectivas entre profesores y padres podrán tener componente vídeo. Los padres podrán participar desde la distancia en actividades del centro, por ejemplo, dando charlas o acompañando visitas virtuales a sitios de interés. Los días de puertas abiertas podrán tener un carácter semipermanente por medio de entornos virtuales, simulaciones y realidad aumentada. En lo que concierne a la actividad académica, la web de centro alojará portafolios con las producciones resultantes del trabajo intelectual de los alumnos. Accesos restringidos limitarán al ámbito familiar el acceso a los trabajos de los hijos. Accesos públicos podrán mostrar a la sociedad las actividades y los aprendizajes que los alumnos lleven a cabo.

Estas son sólo algunas de las posibilidades que abre la generalización de las comunicaciones. En el futuro, la transparencia del centro estará del todo asociada al manejo de estas oportunidades y a la actitud, eficacia y voluntad de apertura con que se empleen.

6. Consideraciones finales

La web escolar es un ámbito de reciente desarrollo cuyo aprovechamiento es, en términos generales, limitado. Muchos centros se conforman con publicar meras páginas estáticas de proyectos escolares, contenidos curriculares e información de tipo institucional, acaso fragmentaria. Otros contemplan ciertas transacciones habituales del ámbito académico y de la gestión escolar, dando incluso acceso a intranets de recursos propios, servicios *cloud*, entornos virtuales de aprendizaje y grupos interactivos de trabajo en red. Centros más avanzados, los menos, llevan a cabo desarrollos de envergadura aprovechando a fondo la web interactiva, que integran con fuerza en la vida de la institución.



La construcción de una web escolar y su progresiva conversión en un foco nucleador de la institución docente, constituye un proceso de transformación que requiere proyecto, liderazgo, articulación pedagógica, recursos materiales, tiempo, procedimientos de trabajo renovados que capturen la información en el momento en que se genera, así como la implicación cotidiana de todos los estamentos de la comunidad educativa, y su retroalimentación. El objetivo ha de ser que todo el profesorado, todo el alumnado y todas las personas que trabajan o colaboran con el centro, incluyendo en este concepto a las familias, sean usuarios reales y nadie quede al margen. Es por ello obvio que se trata de un proceso a largo plazo, porque comporta un cambio importante en la cultura de la organización.

La experiencia sobre las TIC en la educación generada por múltiples investigaciones ha dejado bien sentado que los planteamientos y las actuaciones deben estar profundamente imbricados en el proyecto, el ethos y la cultura institucional del centro educativo, atendiendo a las características del entorno social, económico y cultural en el que se inserta, sin menoscabo de tener presentes otros condicionantes de diversos órdenes. Lo mismo puede decirse de la web de centro, cuyas funcionalidades y operativa devienen un asunto fundamental para la vida del centro, que no puede improvisarse ni dejarse al albur de los acontecimientos, ni de iniciativas de espectro limitado.

La utilización provechosa de la web, y en particular su aprovechamiento en aras de la transparencia, bajo ningún concepto debe considerarse como un asunto "técnico", puntual, específico e independiente de los demás, o bien como el cumplimiento forzoso de una imposición normativa. La transparencia es consecuencia de un proceso sistemático de construcción de una realidad educativa de calidad, orgullosa de la misma, que da ejemplo y rinde cuentas a la sociedad. Debe ser el resultado de un cambio interno real y tangible, no un mero constructo específico para satisfacer ciertos requisitos o exigencias externas.

Sin embargo, la transparencia, las acciones fácilmente visibles y comprensibles de un centro educativo, la expresión clara del pensamiento y de la profesionalidad que hay detrás de ellas, permanece más en el terreno de lo ideal que en el de la realidad (LAFEE, 2009). Pero ello no impide avanzar hacia un ideal de transparencia entendido como la plasmación exterior de un funcionamiento óptimo, y sin embargo real, retroalimentado por medio de la recepción, la canalización y la respuesta a las demandas de las familias y la sociedad a la institución educativa. Flujos de información, cultura de la institución, satisfacción óptima de las necesidades educativas de los alumnos y rendición de cuentas a la sociedad van de la mano de la transparencia. La web de centro es a la vez su escaparate y núcleo aglutinador.

Referencias bibliográficas

- AMIGUET, E. (2005). *XTEC: Perfiles d'innovació en educació*. Barcelona: Infonomia.
- CIVIO (2013). *Las cuentas del Congreso, al detalle*. <http://www.civio.es/2013/06/las-cuentas-del-congreso-al-detalle/>
- CODOLAR, M. (2005). *La Vanguardia*, 24 de abril de 2005.
- GONZÁLEZ, M. (dir.). (2006) *Análisis de las iniciativas de formación y apoyo a la innovación en las universidades españolas para la promoción del proceso de convergencia europea*. Ministerio de Educación y Ciencia. http://www.red-u.org/img/estudios_informes/informe_EEES.pdf
- HERNÁNDEZHERNÁNDEZ, Pennesi, Sobrino, Vázquez (2011). *Experiencias educativas en las aulas del siglo XXI. Innovación con TIC*. Asociación Espiral, Fundación Telefónica, Editorial Ariel.

LAFEE, S. (2009) Transparency. *School Administrator*, v66 n1 p10-15 Jan 2009.

OECD (2002). *Glossary of Statistical Terms*.
<http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=4474>

O'NEIL, Onora (2002). *A Question of Trust*.
<http://www.bbc.co.uk/programmes/pooghvd8>

OLIVAS, J. J. y SCROLLINI, F. (2013). *The bumpy road to transparency in Spain*. 2013 Euro Crisis in the Press. The London School of Economics Blogs. <http://blogs.lse.ac.uk/eurocrisispress/2013/06/12/the-bumpy-road-to-transparency-in-spain/>

ROTEM, A. y OSTER-LEVINZ, A. (2007). *The school website as a virtual learning environment*. The Turkish Online Journal of Educational Technology – TOJET Vol 6 Issue 3 Art 14.

RUIZ TARRAGÓ, F. (2007). *La nueva educación*. Madrid: LID Editorial Empresarial.

WIKIPEDIA(2013).*Transparency (behavior)*.
[http://en.wikipedia.org/wiki/Transparency_\(behavior\)](http://en.wikipedia.org/wiki/Transparency_(behavior))

El autor

Ferran Ruiz i Tarragó

Presidente del Consejo Escolar de Catalunya, licenciado en Ciencias Físicas, catedrático y exdirector de Instituto de Educación Secundaria. Ha sido responsable de evaluación y prospectiva de las TIC del Consejo Superior de Evaluación del Sistema Educativo de la Generalitat de Catalunya, director del Programa de Informática Educativa y responsable de TIC en la educación no universitaria en Catalunya entre 1994 y 2005. Miembro del Working Group 3.1 de la International Federation for Information Processing, de la Societat Econòmica Barcelonesa d'Amics del País, de la Asociación de Técnicos de Informática, de la Asociación Espiral y de la Societat Catalana de Pedagogia (Institut d'Estudis Catalans). Premio EPSON de divulgación informática (1990). Laureado por The Computerworld Honors Program (San Francisco, 2003). Premio de Ensayo 2006 de la Fundación Everis por "La Nueva Educación", ensayo sobre el aprendizaje y la educación en la sociedad del conocimiento. Autor de decenas de artículos e informes sobre tecnología y educación, y conferenciante o ponente en más de veinte países de Europa, Asia y América.

