

SPEAQ

Sharing Practice in Enhancing and Assuring Quality -
**Compartir la práctica para la mejora y la garantía de la
calidad**

Entrevistas a Directores de Calidad: Preguntas, Datos, Resumen y Conclusiones

Tabla de contenidos

I. Introducción

II. Metodología

III. Datos

IV. Resumen

V. Recomendaciones

I. Introducción

El proyecto SPEAQ pretende abordar con un nuevo enfoque la calidad en la educación superior recopilando e investigando datos de diferentes interesados (directores de calidad, profesores y estudiantes) entre las universidades participantes. Estos datos no intentan ni pretenden reflejar estadísticas universitarias, sino que están basados en reflexiones y experiencias personales procedentes de cada "círculo" de calidad. Los directores de calidad, así como los representantes de los estudiantes y los profesores componen estos círculos de calidad y durante el primer año del proyecto participaron en diferentes eventos del mismo,

incluyendo reuniones del grupo de discusión (estudiantes y profesores), entrevistas (directores de calidad) y talleres interactivos (los tres grupos). Las entrevistas a los directores de calidad se realizaron desde el 7 de mayo hasta el 13 de septiembre de 2012.

Los directores de calidad representaron un caso especial, dentro del grupo de interesados. Por una parte, al ser los representantes de las políticas oficiales y de los procedimientos muestran un punto de vista "externo"; por otro lado, al formar parte del personal universitario y trabajar conjuntamente con gente de su propia universidad, los directores de calidad también pudieron dar su punto de vista "interno o interior". Formularon y describieron su opinión y sus experiencias personales, que también están presentes en las enseñanzas diarias dirigidas a sus colegas y en la experiencia de formación de los alumnos. Esta dualidad se reflejó en los grupos de preguntas, utilizados por los coordinadores del SPEAQ de cada institución participante; las respuestas concretas de los directores de calidad también reflejaron esta especialización que se menciona.

II. Metodología

Las entrevistas a los directores de calidad fueron llevadas a cabo por los coordinadores de cada universidad participante. Las entrevistas estaban programadas para finales del año académico 2011/12 (Mayo, junio, julio y agosto), o a principios del año académico 2012/13 (principios y mediados de septiembre). Antes de la entrevista los coordinadores de los centros contactaron por teléfono o email con los directores de calidad. En algunos casos las reuniones preliminares se realizaron para dejar claros los objetivos y métodos de la entrevista.

En general los directores de calidad estuvieron encantados de realizar la entrevista, de poder dar su opinión y formar parte de un proyecto internacional sobre calidad. Las entrevistas se realizaron en base a un grupo de preguntas previamente acordadas. Las preguntas se tradujeron a los idiomas del país en los casos en los que fue necesario y algunas preguntas se redactaron a medida dependiendo de las necesidades de calidad específicas de cada centro. En varios casos las entrevistas se estructuraron en líneas generales entorno a los tres grupos de preguntas. Cuando se resumieron los resultados de las entrevistas, en algunos casos se utilizó material adicional para aclarar algunos asuntos o para ofrecer más datos relevantes. Estas fuentes adicionales incluyeron cuestionarios (Cluj, Rumanía), el Manual de Calidad

Institucional (Szeged, Hungría), y, ocasionalmente, como la calidad puede ser un asunto complejo, se incluyeron en el procedimiento de recolección de datos las opiniones de dos especialistas en temas relativos a la calidad (Southampton, Aveiro). La duración de la entrevista fue de 90 a 145 minutos. Algunos directores de calidad prefirieron mantenerse en el anonimato.

Antes de la entrevista, se les dio información a los directores de calidad (por escrito, o mediante una descripción oral, o ambas cosas) sobre el anterior proyecto LANQUA y su modelo de calidad. Además, se les explicaron las metas y objetivos del proyecto SPEAQ, los objetivos de la entrevista y se les dio información de los eventos del proyecto celebrados con anterioridad (en muchos casos fue el grupo de discusión de los estudiantes). A la entrevista en sí le siguieron, en algunas ocasiones, uno o dos encuentros breves entre el director de calidad y el coordinador del proyecto, y en algunos casos las sesiones informativas se utilizaron como actividad de calentamiento para introducir las preguntas de la entrevista. Las preguntas de calidad se agruparon en tres áreas generales, que fueron las siguientes:

1. ¿Qué significa la calidad para usted?
2. Cultura de calidad en su institución
3. Mejora de la calidad.

Las respuestas de los directores variaron en cuanto a longitud y nivel de concreción. Esto demuestra que los sistemas de calidad estructural, institucional, así como la experiencia de los directores de calidad son diversos en los países socios. A pesar de esta característica fue posible marcar áreas, conocimientos y preocupaciones comunes en el campo de la calidad. De vez en cuando, en lugar de contestar a las preguntas individuales una a una, algunos directores de calidad (Hungría, España, Reino Unido, Dinamarca) prefirieron hablar libremente acerca de las áreas generales (véase arriba) para evitar repeticiones.

III. Datos

III.1. ¿Qué significa la calidad para usted?:

- a) *¿Según su opinión, cuáles son los elementos de un buen centro/ programa/ curso?*

Algunos entrevistados (4) indicaron que una clara descripción de los objetivos, procedimientos y responsabilidades, socios, transparencia y una adecuada cultura de

incentivos sirven como elementos para describir la calidad en la educación superior. Además en las respuestas se indicó que la calidad es un proceso que conlleva autocrítica y autoevaluación, de manera continuada. Dos instituciones (Trento, Aveiro) pusieron especial énfasis en la importancia centrar en los estudiantes los procesos de calidad institucional. En Finlandia los encuestados hicieron énfasis en que la calidad institucional tiene un doble carácter. En primer lugar, la calidad de las operaciones y actividades, y en segundo, la calidad de los resultados. La complejidad de la buena calidad fue descrita en Southampton (Reino Unido) de la siguiente manera: "En resumen, la buena calidad conlleva tener directrices claras, unas normas y reglas claras, la posibilidad de actuar con flexibilidad, una buena comunicación y confianza y entendimiento mutuo". La Escuela de Negocios de Copenhague estuvo representada por su Decano, quien indicó que, en el contexto de una escuela de negocios, la calidad dispone de otros rasgos específicos; estas escuelas se centran solo en ciencias sociales y no tienen en cuenta los posibles retos que conllevan, para la calidad, otras áreas de enseñanza y otras disciplinas. Por ello, estas escuelas deben tener también un grado de competitividad excepcional y pasar por un proceso de calidad muy estricto.

b) *¿Qué otorga valor a su experiencia como profesor o director?*

En general los directores de calidad creen que las diferentes perspectivas presentes en la educación superior pueden ser congruentes y trabajar hacia una meta común para el beneficio de todos. El factor humano también se considera importante: varios entrevistados coincidieron en que abrir canales de comunicación en las universidades resulta valioso y es una tarea muy exigente en la actualidad para los directores de calidad. Además es igual de importante que todos los participantes trabajen conjuntamente como miembros de un equipo. También se enfatizó en que la "calidad" en el contexto de la educación superior no es una palabra operativa, sino que debería ser en su lugar un "una palabra que conlleva la acción".

c) *¿Cuál ha sido la experiencia de aprendizaje más satisfactoria que ha tenido en su programa o curso? Indique porqué ha sido la más satisfactoria.*

Una de las experiencias más satisfactorias es que estudiantes hayan cambiado su perspectiva durante su estancia en la institución educativa. Otra circunstancia es haber comprendido que los temas de calidad pueden servir como factores unificadores en la

universidad. Szeged mencionó como elemento la participación en proyectos de calidad satisfactorios y la inclusión de cursos sobre calidad en los programas tipo máster universitario. Innsbruck indicó que los comentarios positivos por parte del personal y de los estudiantes es uno de los factores más satisfactorios. En Dinamarca se añadió que se necesita una estructura de calidad muy clara para mantener el diálogo entre los interesados clave.

d) ¿Qué entiende por "calidad" en su propio contexto universitario?

En el contexto universitario, el término "calidad" para los estudiantes significa oportunidades para adquirir conocimientos, adquirir habilidades y competencias, representando todas ellas valor en sus futuras carreras. Para los profesores y el personal educativo interno, la calidad debe de ser un elemento que les ofrezca el apoyo necesario para alcanzar sus objetivos como educadores y, además, que pueda crear un entorno en el que puedan desarrollar tanto su profesionalidad y como su personalidad. Aveiro enfatizó en que la calidad es una combinación de varios factores. Los indicadores cuantitativos forman uno de los elementos, pero la calidad debe incluir también factores sociales, culturales, económicos, humanos y relacionales. En Copenhague se añadió que la calidad es sobre todo una "preocupación cotidiana" y además que las cosas no relacionadas directamente con la enseñanza, como por ejemplo los edificios, las infraestructuras, las bibliotecas, los sistemas informáticos, los deportes y otras instalaciones recreativas para los estudiantes, así como la disponibilidad de personal de apoyo, también son esenciales para la experiencia de una buena calidad.

e) ¿Cómo se asegura de que sus cursos no se alejen del programa de la carrera?

Los directores de calidad no consideraron relevante esta pregunta.

f) ¿Puede ofrecer algún ejemplo de buena práctica en su institución?

Algunos ejemplos que destacaron los directores de calidad de buena práctica en relación con la calidad fueron los siguientes:

Deusto: la elaboración de un modelo de enseñanza-aprendizaje, representado gráficamente por una pirámide que se "centra en el aprendizaje y el alumno "

Babes-Bolyai University: los estudiantes se reúnen en los diferentes comités y su voz se oye claramente también en los asuntos de calidad. Además, UBB creó una base de datos para la dirección de la búsqueda.

Jyväskylä mencionó el desarrollo de centros de excelencia (Sistema FINHEEC) y recursos humanos de excelencia para investigadores.

Szeged: la elaboración de un modelo de Calidad basado en la investigación y su adaptación a las diferentes necesidades de cada facultad. La creación de una plataforma electrónica (COOSPACE) para mejorar la comunicación entre los estudiantes, profesorado y directores (de calidad). La introducción de un nuevo máster a distancia con el objetivo de formar a expertos en calidad para escuelas de primaria y secundaria de la zona.

Trento: integró un sistema online para mejorar la comunicación. La mejora de los canales de comunicación dentro de la universidad, la cual es el éxito de un esfuerzo conjunto de todos los interesados.

Aveiro dio un ejemplo interesante, concretamente, que el director de calidad también debe ser docente en la práctica, así tendrá una visión más compleja del proceso de enseñanza y resultados del aprendizaje.

Innsbruck enfatizó en el apoyo de la institución en el área del CPD (metodología), medios de comunicación, comentario sobre los cursos y debates con los estudiantes.

En Copenhague se puede hacer un esfuerzo para conseguir la reconocida acreditación Triple-Crown, la cual se trata de una acreditación de las tres organizaciones (EQUIS, AACSB y MBAs).

Cultura de calidad en su institución

a) ¿Tiene voz en su universidad? ¿Se le escucha? Si es así, ¿Cómo se escucha su opinión y se utiliza en consecuencia? ¿Dónde se le escucha? ¿Quién le escucha?

Se ofrecieron diferentes respuestas a esta pregunta. En general, el director de calidad se ve como alguien que contribuye a los sistemas de seguridad de calidad. En Hungría se indicó que el director de calidad es considerado simplemente un burócrata y no se le escucha mucho. Otros directores de calidad añadieron que el director de calidad es parte de un equipo y los asuntos de calidad se tratan dentro del equipo. Pero, en educación superior son los académicos quienes toman las decisiones. En estas circunstancias solo es posible tener una influencia. En el rol de los directores de calidad en las instituciones individuales, se

puede decir, que depende mucho de la dirección y del liderazgo. Los directores de calidad están en contacto a diario con la cúpula directiva de la universidad. La situación más típica es que los directores de calidad tienen voz pero no siempre se hacen las cosas de manera consecuente con este aspecto. También añadieron que es difícil para ellos llegar a los estudiantes y profesores.

b) ¿En qué contextos, tanto formales como informales, se aborda en su curso o institución educativa la experiencia de la calidad, la enseñanza o el aprendizaje?

La calidad es prominente y evidente en los procedimientos oficiales, pero cada vez se aborda más en situaciones alejadas de la formalidad. La palabra "calidad" se usa a menudo, pero para muchos su significado exacto no queda claro del todo. Se les debe explicar a los estudiantes y profesorado qué se entiende por calidad y qué se debe enseñar de ella. Se deben crear más ocasiones para tratar de manera informal el tema y reflexionar. Estas son las oportunidades que sí se pueden presentar cuando se comparten lo que constituye una buena práctica.

c) ¿Para usted la calidad es un asunto cotidiano, o algo que se presenta de manera ocasional?

Naturalmente, para los directores de calidad, la calidad es parte de su trabajo diario. Para los demás debería también convertirse en parte de su rutina diaria. Los directores de calidad piensan que los asuntos de calidad están empezando a ser de interés en las universidades muy poco a poco y que cada vez hay más personal y estudiantes comprometidos. También se cree que los directores de calidad pueden aumentar la conciencia y desarrollar una cultura de calidad adecuada en la institución.

d) ¿La calidad es algo que se impone externamente? ¿Cómo sabe qué es lo que funciona bien en su profesión? ¿Qué considera usted que hace bien en su departamento, motivo de reflexión para otros departamentos?

Por decirlo de manera sencilla, la opinión general indica que la calidad es algo externo. Se impone de manera externa a través de la acreditación de la institución así como a

través de la acreditación de programas individuales. Sin embargo, debería de tratarse de un asunto interno. En Finlandia el director de calidad subrayó que las universidades finlandesas tienen sus propios sistemas de calidad y poder para tomar decisiones. En Italia a partir de 2013 se introducirán procedimientos de calidad a nivel nacional. Están de acuerdo en que las unidades individuales en las universidades (institutos, departamentos) y sus representantes juegan también un rol importante asegurando y mejorando la calidad interna. Pero no existen procedimientos unificados al respecto; el compromiso, los métodos, el trabajo intensivo pueden variar de un departamento a otro. En Dinamarca existe un sistema de calidad especial para escuelas de negocios.

e) *¿Quiénes son los directores de calidad de su institución?*

La situación es diferente en las distintas universidades. Principalmente es el rector (vicerrector) o el decano de la facultad quién representa la cúpula directiva de calidad. Existe un director para el día a día y para la administración (quién no tiene porqué tener experiencia en la enseñanza, por ejemplo en Hungría), o un equipo responsable de asegurar la calidad a nivel institucional. Los ejemplos de cuerpos directivos de calidad incluyen el Centro para la Dirección de Calidad en BBU, Cluj, Comisión de Análisis de Datos (Aveiro), Grupo directivo de Calidad, Jyväskylä, Unidad de Evaluación y Acreditación en Copenhague. En algunas instituciones existe un Comité que incluye a un miembro de la cúpula directiva, el director de calidad, representantes del profesorado y estudiantes. (Comité de Garantía de la Calidad, Szeged). En resumen, existen estructuras de este tipo en todas las instituciones, pero la pregunta principal es qué responsabilidades y qué autoridad deben tener en la realidad dichas estructuras.

f) *¿Cuáles son las características particulares de su institución educativa, cuáles se tendrán en cuenta o se debería de tener en cuenta al tratar los temas relativos a la calidad?*

Algunos entrevistados comentaron que existe una tensión entre la investigación y la enseñanza en la universidad y además, esta preocupación ha pasado a primer nivel en los mecanismos que garantizan la calidad. Es muy difícil para las universidades mantener el equilibrio entre la necesidad de centrarse en los investigadores y la necesidad de centrarse en los estudiantes. Otras universidades tuvieron que remodelar su perfil educativo debido

a los frecuentes cambios en la política educativa de su país (el caso de Hungría, Italia). De este modo las instituciones encuentran dificultades para enfrentarse a estos cambios repentinos y a la diversidad de sus propios programas, y esta situación impacta en la calidad también. La calidad puede ser atractiva desde el punto de vista del marketing, pero se convierte en un tema complicado cuando se trata de calidad institucional o departamental. Además, ocurre con varios programas, interdisciplinarios, nuevos, con nuevos métodos de aprendizaje, o con entornos de aprendizaje de nueva generación que no están adecuados todavía a los procedimientos de calidad vigentes. Otro escollo en los procedimientos de calidad es que las universidades pequeñas, las instituciones de educación superior de importancia solo regional que atraen a estudiantes de su propia provincia o región podrían tener como objetivo centrarse en asuntos locales, por ejemplo la economía local o regional, las escuelas y colegios de la zona, la formación de los futuros trabajadores propios de la región, las oportunidades de empleo de la región, etc. Esta característica requiere un poco de flexibilidad en el área que garantiza la calidad.

4. Mejora de la calidad.

a) ¿Cómo puede mejorarse la experiencia educativa?

Es una pregunta difícil de responder porque los directores de calidad en su mayoría no suelen participar directamente en el día a día de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Una mejor comunicación y cooperación con los profesores sería de ayuda para conectar con estudiantes y profesorado. También es necesario aprovechar todas las oportunidades de interrelación. La calidad no debe limitarse a procedimientos formales y análisis de datos cuantitativos. Por un lado, es necesario simplificar los procedimientos que garantizan la calidad (para hacerlos más accesibles), y ampliarlos/personalizarlos por otro lado para hacerlos más atractivos para otros interesados, también, pero sin descartar a estudiantes y profesores. La experiencia educativa puede mejorarse prestando atención a detalles pequeños, necesidades de adaptación de los estudiantes, y apoyando y motivando tanto a estudiantes como profesorado en su misión por la calidad. Los estudiantes deben tener una base sólida y deben saber qué aprenden y porqué necesitan esas competencias y habilidades concretas. La experiencia educativa puede mejorarse de diferentes maneras utilizando métodos más eficientes, material de enseñanza de mejor calidad, ofreciendo más información actualizada. La mejora puede alcanzarse también a través de medidas

estructurales. Resumiendo: la clave, es una cultura sólida y de calidad. Un sistema que establezca etiquetas de calidad podría facilitar que la calidad resulte visible para todos. Sistemas de tutorías, mantener el contacto con otras instituciones y la cooperación en el área de la calidad pueden contribuir a mejorar la experiencia educativa. Otro punto importante es cambiar la actitud con de la gente ante la calidad. En general, debería emplearse más tiempo y más dinero en la calidad y prestar más atención a sus necesidades.

b) *¿En qué puede contribuir para mejorar la experiencia educativa?*

Los directores de calidad pueden garantizar unas buenas relaciones públicas. Deben intentar difundir la información, ofrecer información resumida periódicamente, de manera formal y de manera informal. Pueden iniciar y realizar proyectos de calidad para crear una base común de mejora. Es una necesidad absoluta que escuchen a otros, también a profesores y estudiantes. Un director de calidad debe tener interés por aprender constantemente. También se ha observado que cuando se trabaja en el área de la calidad siempre se trata de un trabajo común realizado por todos los interesados; un director de calidad eficiente aplica el trabajo y el entusiasmo de mucha gente: en definitiva, no se trata de un esfuerzo individual.

c) *¿Qué está en vigor para los futuros desarrollos en calidad?*

Para el futuro es necesario crear un hábito de calidad, consolidar el proceso y ser constante. Además es importante para los directores de calidad obtener más información y concentrarse en áreas específicas para un fin particular y/o nuevas áreas y problemas.

d) *¿Qué le gustaría mejorar de la experiencia educacional y cómo lo haría?*

Los comentarios de los estudiantes cada vez son más importantes para el proceso de calidad. Un tema importante en la calidad es cómo administrar los comentarios de los estudiantes que no reciben la atención o no consiguen los éxitos deseados.

e) *¿Qué debe o debería hacer el director de calidad para mejorar la calidad?*

Aspirar a una mejor comunicación y acceder a toda la información de interés, actualizada. Debe de ser un buen comunicador y un excelente diplomático todo en una sola persona.

f) ¿Cómo reflejan los procesos de calidad en su institución los cambios o tendencias que existen en el campo de la educación superior?

Los directores de calidad consideraron esta pregunta difícil de responder. A través de la comunicación y de los proyectos internacionales pueden conocer nuevas tendencias y además pueden acceder a ejemplos de buenas prácticas. Por lo tanto, es importante internacionalizar la universidad porque de este modo se podrán implementar procesos de calidad y procedimientos internacionalmente reconocidos. En Copenhague la piedra angular de la política de calidad de la CBS tiene cuatro columnas. Son: garantía de calidad, conocimientos compartidos, evaluación y aprendizaje. Estos factores pretenden garantizar que se produce el compromiso efectivo de varios agentes clave. Es importante que las cuatro columnas correspondan a las 7 normas y directrices europeas para garantizar la calidad interna. De este modo las tendencias de calidad mayoritarias en la educación superior europea se reflejan en la política de calidad de la institución.

IV. Resumen

Una vez analizados las transcripciones e informes institucionales de las entrevistas a los directores de calidad, se puede concluir a modo de resumen que cada institución considera que la garantía de calidad es un área de máxima importancia y que hay algunos mecanismos efectivos en todas partes para controlar y evaluar la calidad institucional y departamental. La importancia de los asuntos de calidad se demuestra por el hecho de que a cargo de los temas de calidad de cada institución está un miembro de la cúpula académica de la jerarquía universitaria (rector, vicerrector, decano). La que se realiza acerca de calidad es un trabajo de equipo, por lo que su trabajo está asistido por un equipo de calidad. La evaluación de la calidad se considera fundamentalmente un procedimiento externo, pero al mismo tiempo hay un número creciente de universitarios que cree que la calidad se convertirá pronto también en un asunto interno. Cada interesado debe comprender que la mejora de la calidad significa prestigio para la institución y para el departamento. Si bien parece que los directores de calidad están en contacto a diario con la dirección de la universidad, en las entrevistas han mostrado su pesadumbre por no poder mantener una relación laboral tan cercana con los estudiantes y profesorado; sin embargo, consideran que tal relación sería aconsejable y se plasmaría en una mejora de la calidad. Indicaron que los directores de calidad habitualmente trabajan entre bambalinas y que en muchos casos su trabajo se vuelve "visible" en sus respectivas comunidades solo

en actos públicos de reconocimiento u en otros periodos de evaluación oficial. Sería positivo un cambio en esta situación y el trabajo de los directores de calidad debería formar parte integral de la vida diaria de cada universidad. La calidad se ha traducido en estructuras para apoyar el programa de los directores, profesores y estudiantes al mismo tiempo. Hay un paisaje variopinto cuando examinamos el impacto de los directores de calidad en educación y políticas universitarias. Algunos directores de calidad piensan que se les escucha y que tienen voz en sus comunidades, mientras que otros piensan, a pesar de que se les ha facilitado la oportunidad de hablar, que no se les escucha y por ello no pueden influencias a quienes deciden.

Se ha pedido a todos los directores de calidad realizar un cambio en la mentalidad de las personas. Todos los interesados deberían convertir la calidad en parte de su vida profesional diaria y deberían entender que compartiendo unas buenas prácticas, una comunicación efectiva y prestando atención a los detalles pequeños pero inherentes en su profesión tienen la posibilidad de mejorar la calidad de la educación.

Los profesores y estudiantes deberían tener más oportunidades para compartir ideas sobre qué funciona bien, en su propio contexto. Las experiencias educativas pueden mejorarse de diversas maneras; consolidando una cultura de la calidad correcta podemos facilitar que se utilicen los materiales educativos, los métodos y el entorno que resulten más adecuados. Los directores de calidad deben ser diplomáticos y mantener un diálogo multilateral continuamente.

Es importante además, que los asuntos de calidad pasen a un primer plano y que se centre la atención en ellos cuando las cosas van bien en la universidad, en un programa, o incluso en un curso, y no solo cuando aparezcan problemas serios y críticas o se necesiten cambios radicales. Varios directores de calidad comentaron que los cambios estructurales que se producen con tanta frecuencia, también en las políticas educativas nacionales hacen imposible que las instituciones puedan manejar los asuntos de calidad de forma eficiente a largo plazo.

V. Recomendaciones

- Establecer un sistema de calidad más coherente en las universidades europeas dónde la labor y las responsabilidades para aumentar la calidad a nivel institucional, facultativo o departamental están eficientemente asignadas, no solo desde arriba hasta abajo sino desde abajo hacia arriba.
- Motivar a todos los participantes en el campo de la educación superior para que cambien su actitud respecto a la calidad. Deben integrar la calidad en la práctica cotidiana de su profesión. Compartir conocimientos, reflexiones y comentarios deben ser herramientas importantes en el proceso de mejorar la calidad.
- Desarrollar oportunidades educacionales y formativas en el área de la calidad a nivel internacional, nacional e institucional. Es necesario crear oportunidades formativas de calidad no solo para directores de calidad, sino también para el profesorado y los estudiantes.
- Crear etiquetas de calidad a nivel internacional, nacional e institucional. Es necesario otorgar un correcto reconocimiento a la calidad excepcional, en todas las áreas.
- Mejorar la calidad a todos los niveles; mejorar la comunicación, teniendo en cuenta que el flujo de información es una carretera de doble sentido; la información debe de circular en ambas direcciones, tanto de arriba a abajo como de abajo a arriba. Además, la información siempre debe de estar actualizada, ser clara y accesible.
- Poner en práctica una correcta cultura informativa en cada institución. La cultura informativa también debe mejorar, ya que difundir información de manera habitual y fiable es un método eficiente que involucra a todos los interesados en el proceso de calidad y también es una posibilidad para "interiorizar" la calidad.
- Mantener el contacto con otras instituciones (organizaciones) tanto nacionales como internacionales es otro movimiento importante en el proceso de mejorar la calidad. Compartir conocimientos con otras instituciones puede hacer que mejore la calidad. Además, es un deber conjunto, tanto nacional como internacional, de los proyectos en el área de la calidad, que debería incluir a los distintos interesados, directores, estudiantes y profesores.
- Hacer de la calidad un hábito diario y utilizando la base de la reflexión para evaluar y mejorar la calidad en general y en particular la calidad de programas especializados, también el CLIL, los nuevos entornos de enseñanza, la formación a distancia, la

formación basada en problemas, la formación cooperativa, programas universitarios conjuntos y programas más cortos para estudiantes de movilidad.

- La elaboración normal y la puesta en marcha de "mini" proyectos enfocados correctamente en el área de calidad de las instituciones de educación superior, preferiblemente con la participación de los tres círculos de calidad, por ejemplo, directores de calidad, profesorado y estudiantes.