

## **CAPÍTULO 47**

### **TRANSFORMACIÓN Y EVOLUCIÓN DE LA UNIVERSIDAD DE BURGOS DURANTE LA CRISIS SANITARIA SEGÚN EL MODELO EFQM**

Eva María López-Perea, Natalia Ollora Triana, José Luis Gómez Cuesta y Jesús  
Pedro Barrero Ahedo

#### **1. INTRODUCCIÓN**

La pandemia del siglo XXI ha afectado por completo a los sistemas educativos en todos los lugares del mundo. Casi la totalidad de las instituciones educativas de todos los niveles debieron cancelar las actividades presenciales que se venían realizando, en cumplimiento de las disposiciones adoptadas por los gobiernos de los diferentes países, con el fin de evitar la propagación de la pandemia y sus consecuencias.

El 14 de marzo de 2020 el Gobierno de España reunido en Consejo de Ministros extraordinario declararían el estado de alarma en todo el territorio español por un periodo inicial de 15 días. Esta situación excepcional se prolongaría durante 98 días, sacudiendo los pilares de nuestro país.

El cierre de los centros educativos en respuesta al COVID-19 ha evidenciado los serios problemas sociales y económicos que azotan a nuestro actual sistema educativo (aprendizaje digital, carencia de un lugar donde estudiar, problemas de accesibilidad a internet, escasos servicios destinados a personas con discapacidad...). Esta situación deja patente la necesidad de dinamizar, optimizar e impulsar una educación de calidad en las condiciones de cambio e incertidumbre de la sociedad moderna.

En el ámbito universitario, la emergencia sanitaria vivida ha provocado que la formación virtual haya llegado para quedarse, aunque lejos de aparecer como una oportunidad de desarrollo y de puesta al día respecto de las necesidades demandadas por la sociedad, esta situación se ha percibido como una amenaza por algunos miembros de la comunidad universitaria. Este temor ha generado (como mecanismo de defensa) un discurso dubitativo, cuando no peyorativo, hacia este tipo de formación universitaria, cuestionando su calidad.

La dinámica desarrollada en tiempos de pandemia desde la Universidad de Burgos no ha sido ajena a las exigencias demandadas por la ciudadanía.

La pandemia ha provocado un importante cambio en el desarrollo de los procesos de enseñanza aprendizaje. Este cambio, no solo se ha planteado en cuestiones relativas a su formato, sino también en la estructura clásica que ha generado un importante tsunami en el propio enfoque de la educación. En realidad, es una necesidad subyacente a los cambios actuales acaecidos por la pandemia, mayormente mediatizada por el empleo, el impacto y la emergencia del uso de la Tecnologías de la Información y la Comunicación en los distintos ámbitos de la enseñanza superior.

Por este motivo, un grupo de investigadores de la Universidad de Burgos, ha analizado desde la perspectiva del EFQM (2010), las intervenciones que desde la institución académica se han desarrollado, para facilitar un proceso de cambio y transformación de los procesos de enseñanza aprendizaje en tiempos de pandemia (Clares, et ál., 2018). Gran parte de estas medidas han contribuido a mejorar el proceso de transformación del sistema universitario burgalés, bajo unos principios de calidad, basados en la supervisión que se instaura como esencial en la búsqueda de nuevos escenarios, enfoques y modelos educativos que impulsen la mejora continua (Marciniak, y Sallán, 2018).

Este trabajo analiza cómo se ha producido la adaptación de la Universidad de Burgos y en especial de la docencia presencial a la docencia *on-line* en tiempos de la pandemia. Este análisis se ha realizado estudiando las normativas elaboradas por la institución académica durante el confinamiento hasta el inicio del curso académico, enmarcándolas dentro del modelo EFQM.

## **2. MÉTODO**

El presente trabajo se ha abordado mediante un estudio de corte transversal exploratorio donde se ha pretendido realizar una revisión bibliográfica de los documentos publicados por la Universidad de Burgos durante el periodo de confinamiento y vuelta a la normalidad (desde el 14 de marzo hasta el 8 de septiembre de 2020), con el fin de evaluar la gestión de sus procesos y cumplir con los criterios de calidad que la sociedad exige.

El análisis y gestión de información ha tomado como fuentes, los 54 documentos desarrollados por el equipo rectoral de la Universidad de Burgos referidos a la gestión de la institución durante la pandemia.

El filtro de búsqueda elegido (los documentos que incidían sobre la práctica profesional de los docentes) arrojó como resultado, 42 documentos pertinentes al tema de análisis. A continuación, se presentan los más relevantes para el estudio.

### 3. RESULTADOS

El modelo EFQM se basa en que la satisfacción de clientes, de los empleados y el impacto en la sociedad se materializa mediante un liderazgo que impulse la política y la estrategia, las personas de la organización, las alianzas y recursos y los procesos hacia la consecución de la excelencia en los resultados de la organización. El modelo de calidad empleado para la realización de este trabajo ha sido la versión 2010. Está sustentado sobre nueve criterios que a su vez se dividen en subcriterios, que pueden utilizarse para evaluar el progreso de una organización hacia la excelencia (Martínez, et ál., 2018).

A continuación, se exponen tablas explicativas en las que se refleja el documento analizado y el tipo de evidencias encontradas.

Protocolo interno de actuación de la Universidad de Burgos ante la activación de la alerta sanitaria en relación con la crisis del coronavirus SARS-CoV-2 (09/03/2020) (Documento1)

**Tabla 1.**

*Evidencias del documento 1*

Liderazgo	Personas	Estrategia	Alianzas- recurso	Procesos	Res. Personas	Res. Clientes	Res. Sociedad	Res. Clave
x	x	x	x	x		x		

Resolución Rectoral 13 de marzo de 2020 medidas extraordinarias sobre la situación generada por la alarma sanitaria COVID-19 en la Universidad de Burgos (Documento2)

**Tabla 2.**

*Evidencias del documento 2*

Liderazgo	Personas	Estrategia	Alianzas- recurso	Procesos	Res. Personas	Res. Clientes	Res. Sociedad	Res. Clave
x		x		x		x		

Resolución Rectoral 15 de marzo de 2020 resolución rectoral tras la declaración de Estado de alarma (Documento 3)

**Tabla 3.**

*Evidencias del documento 3*

Liderazgo	Personas	Estrategia	Alianzas- recurso	Procesos	Res. Personas	Res. Clientes	Res. Sociedad	Res. Clave
x				x				

Recomendaciones ante la situación de confinamiento por el COVID-19 marzo 2020 (Documento 4)

**Tabla 4**

*Evidencias del documento 4*

Liderazgo	Personas	Estrategia	Alianzas- recurso	Procesos	Res. Personas	Res. Clientes	Res. Sociedad	Res. Clave
					x	x		

Comunicación Rectoral 23 de marzo de 2020 supresión de los servicios mínimos presenciales (Documento5)

**Tabla 5.**

*Evidencias del documento 5*

Liderazgo	Personas	Estrategia	Alianzas- recurso	Procesos	Res. Personas	Res. Clientes	Res. Sociedad	Res. Clave
		x	x	x	x		x	

Comunicación Rectoral 29 de marzo de 2020 la reducción de movilidad del R.D. de 29 de marzo no varía las condiciones en la Universidad de Burgos (Documento 6)

**Tabla 6.**

*Evidencias del documento 6*

Liderazgo	Personas	Estrategia	Alianzas- recurso	Procesos	Res. Personas	Res. Clientes	Res. Sociedad	Res. Clave
			x	x	x	x		

Crue trabaja con el Ministerio de Universidades y las CC.AA. para que el curso 2019-2020 avance (30 de marzo) (Documento 7)

**Tabla 7.**

*Evidencias del documento 7*

Liderazgo	Personas	Estrategia	Alianzas- recurso	Procesos	Res. Personas	Res. Clientes	Res. Sociedad	Res. Clave
		X	x	x			x	x

Resolución del Rector de la Universidad de Burgos de fecha 2 de abril de 2020, por la que se adoptan medidas excepcionales para el funcionamiento de la Universidad de Burgos como consecuencia de la declaración del estado de alarma para la gestión de la situación de crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19 (Documento 8)

**Tabla 8.**

*Evidencias del documento 8*

Liderazgo	Personas	Estrategia	Alianzas- recurso	Procesos	Res. Personas	Res. Clientes	Res. Sociedad	Res. Clave
x	x	x		x		x		

Resolución del Rector de la Universidad de Burgos de fecha 8 de abril de 2020, por la que se adoptan medidas excepcionales para la tramitación de la presentación y defensa de tesis doctorales en la Universidad de Burgos, como consecuencia de la declaración del estado de alarma para la gestión de la situación de crisis sanitaria ocasionada por el COVID-19 (Documento 9)

**Tabla 9.***Evidencias del documento 9*

Liderazgo	Personas	Estrategia	Alianzas- recurso	Procesos	Res. Personas	Res. Clientes	Res. Sociedad	Res. Clave
x			x	x	x	x		x

Resolución del Rector de la Universidad de Burgos de fecha 14 de abril de 2020, por la que se establecen instrucciones sobre el funcionamiento a distancia de los órganos colegiados de la Universidad (Documento 10)

**Tabla 10.***Evidencias del documento 10*

Liderazgo	Personas	Estrategia	Alianzas- recurso	Procesos	Res. Personas	Res. Clientes	Res. Sociedad	Res. Clave
x								

Acuerdo de Consejo de Gobierno en el que se establecen los criterios generales para la adaptación de la enseñanza y de la evaluación a la modalidad no presencial en la Universidad de Burgos aprobados por el Consejo de Gobierno de la Universidad de Burgos en sesión de 21 de abril de 2020 informados favorablemente en la comisión de docencia de 17 de abril de 2020 (Documento 11)

**Tabla 11.***Evidencias del documento 11*

Liderazgo	Personas	Estrategia	Alianzas- recurso	Procesos	Res. Personas	Res. Clientes	Res. Sociedad	Res. Clave
	x	x	x	x	x	x		x

Resolución del Rector de la Universidad de Burgos de fecha 28 de abril de 2020, por la que se autoriza la publicación y la tramitación de los procedimientos necesarios para la ejecución de la "Convocatoria de ayudas complementarias a estudiantes de grado y máster

para hacer frente a situaciones de dificultades económicas derivadas del COVID-19. Curso 2019-2020”. (Cofinanciadas por Banco Santander) (Documento 12)

**Tabla 12.**

*Evidencias del documento 12*

Liderazgo	Personas	Estrategia	Alianzas- recurso	Procesos	Res. Personas	Res. Clientes	Res. Sociedad	Res. Clave
					x	x		x

Teletrabajar en la UBU (Servicio de Informática, 29-04-2020) (Documento 13)

**Tabla 13.**

*Evidencias del documento 13*

Liderazgo	Personas	Estrategia	Alianzas- recurso	Procesos	Res. Personas	Res. Clientes	Res. Sociedad	Res. Clave
	x					x		

Resolución del Rector de la Universidad de Burgos de fecha 4 de mayo de 2020, por la que se establece un nuevo plazo para la modificación/anulación de la matrícula de asignaturas del segundo semestre del curso 2019/20, ante la situación excepcional como consecuencia de la crisis provocada por el COVID-19 (Documento 14)

**Tabla 14.**

*Evidencias del documento 14*

Liderazgo	Personas	Estrategia	Alianzas- recurso	Procesos	Res. Personas	Res. Clientes	Res. Sociedad	Res. Clave
					x	x		

Resolución del Rector de la Universidad de Burgos en aplicación del Real Decreto-Ley 17/2020, de 5 de mayo, por el que se aprueban medidas de apoyo al sector cultural y de carácter tributario para hacer frente al impacto Económico y social del COVID-2019 (Documento 15)

**Tabla 15.**

*Evidencias del documento 15*

Liderazgo	Personas	Estrategia	Alianzas- recurso	Procesos	Res. Personas	Res. Clientes	Res. Sociedad	Res. Clave
				x		x		

Resolución del Rector de la Universidad de Burgos de fecha 7 de mayo de 2020, por la que se autoriza la publicación y la tramitación de la resolución de las convocatorias de investigación financiadas por la fundación “La Caixa” y la Fundación Caja de Burgos (Documento 16)

**Tabla 16.***Evidencias del documento 16*

Liderazgo	Personas	Estrategia	Alianzas- recurso	Procesos	Res. Personas	Res. Clientes	Res. Sociedad	Res. Clave
x							x	x

Versión 1 (8/05/2020) Guía sobre protección de datos en las evaluaciones *on line* (Documento 17).

**Tabla 17.***Evidencias del documento 17*

Liderazgo	Personas	Estrategia	Alianzas- recurso	Procesos	Res. Personas	Res. Clientes	Res. Sociedad	Res. Clave
				x				x

Plan de contingencia con medidas de prevención frente al COVID-19 en la Universidad de Burgos para el curso 2020-2021 (Documento 18)

**Tabla 18.***Evidencias del documento 18*

Liderazgo	Personas	Estrategia	Alianzas- recurso	Procesos	Res. Personas	Res. Clientes	Res. Sociedad	Res. Clave
x		x	x	x	x		x	

Adaptación de la planificación docente en el marco del Plan Docente para el curso 2020/2021 en la Universidad de Burgos (Acuerdo de Consejo de Gobierno de 12 de junio) teniendo en cuenta el documento Criterios Generales para la adaptación de la Docencia durante el Curso Académico 2020-21 a las exigencias sanitarias (ACSUCYL 22 de junio de 2020) (Documento 19)

**Tabla 19.***Evidencias del documento 19*

Liderazgo	Personas	Estrategia	Alianzas- recurso	Procesos	Res. Personas	Res. Clientes	Res. Sociedad	Res. Clave
x		x		x				x

Plan docente para el curso 2020/2021 en la Universidad de Burgos, ante la pandemia COVID19 (Documento 20)

**Tabla 20.***Evidencias del documento 20*

Liderazgo	Personas	Estrategia	Alianzas- recurso	Procesos	Res. Personas	Res. Clientes	Res. Sociedad	Res. Clave

x			x		x		x		x
---	--	--	---	--	---	--	---	--	---

Plan de regreso progresivo a la actividad presencial en la Universidad de Burgos tras la alerta sanitaria por COVID-19 (actualizado a 20 de junio de 2020) (Documento 21)

**Tabla 21.***Evidencias del documento 21*

Liderazgo	Personas	Estrategia	Alianzas- recurso	Procesos	Res. Personas	Res. Clientes	Res. Sociedad	Res. Clave
x	x	x		x	x	x		

Resolución del Rector de la Universidad de Burgos de fecha 8 de septiembre de 2020 por la que se aprueba el “Plan de contingencia con medidas de prevención frente al COVID-19 en la Universidad de Burgos para el curso 2020-2021”, ordenándose su publicación y entrada en vigor (Documento 22)

**Tabla 22.***Evidencias del documento 22*

Liderazgo	Personas	Estrategia	Alianzas- recurso	Procesos	Res. Personas	Res. Clientes	Res. Sociedad	Res. Clave
x			x	x				x

**Resultados clave**

Tras analizar los documentos elaborados desde la institución académica se han encontrado los siguientes resultados clave:

- A pesar del estado de alarma determinado por el Gobierno se ha seguido impartiendo la docencia empleando recursos técnicos que han facilitado las clases *on line*.
- Se ha procedido a la modificación del calendario académico de la defensa de los TGD y TFM para adaptarlo a las necesidades de los alumnos.
- Se ha procedido a examinar a los alumnos a través los medios telemáticos necesarios.
- Se levantan los plazos administrativos para la tramitación de los procedimientos dirigidos a la presentación y defensa de la tesis doctoral en la Universidad de Burgos, durante la pandemia.
- Se ha facilitado la defensa pública de la tesis doctoral utilizando las herramientas tecnológicas autorizadas en la Universidad de Burgos salvaguardando las debidas garantías académicas.

- Se han seguido materializando contratos con empresas utilizando medios telemáticos y desbloqueando plazos y trámites administrativos.
- Se ha procedido a desbloquear y tramitar convocatorias de investigación paralizadas por el estado de alarma.
- Han sido elaborados convenios de colaboración entre Universidad y entidades bancarias para facilitar la finalización del curso de alumnos en situación de desprotección.

#### **4. DISCUSIÓN**

Los criterios establecidos por el modelo EFQM, se han concretado a través de diversas acciones que han incidido sobre la actuación del equipo rectoral, decanos/director y coordinadores de grado, así como del resto de la comunidad educativa, facilitando una importante transformación que ha permitido desarrollar profundos cambios en el desarrollo de los procesos de enseñanza aprendizaje (Arand, & Barba, 2019). Estas modificaciones se han producido en el formato y la estructura del enfoque de la educación predominante.

Al mismo tiempo ha de reflejar cómo todos los agentes que poseen responsabilidad en la gestión, han desarrollado y facilitado la consecución de los fines y objetivos, desarrollando los valores necesarios para alcanzar el éxito, mediante las acciones y comportamientos adecuados (Henriquez, & Henriquez, 2019). Para ello ha sido necesario contar con la implicación personal de los sujetos pertenecientes a la institución, asegurando que las transformaciones evolucionaban en los términos adecuados.

Durante el confinamiento la UBU ha pretendido seguir ofreciendo un servicio acorde con las circunstancias sanitarias.

Las líneas estratégicas mantenidas durante el estado de alarma se han concretado en: 1) Definir la función de la UBU en tiempos de crisis; 2) Mejorar la continuidad académica; 3) Favorecer la confortabilidad; 4) El uso eficiente de los recursos de la UBU; 5) Potenciar el desarrollo de la docencia y la investigación, utilizando los diferentes recursos tecnológicos; 6) Desarrollo de planes formativos dirigidos al PDI, al PAS y al alumnado de la UBU relacionados con las nuevas tecnologías; 7) Unificar criterios de actuación para todos los centros; 8) Desarrollar alianzas entre diferentes entidades sociales; 9) Desarrollo de un Plan de formación e investigación; 10) Mejorar la implicación de los docentes en la gestión de la crisis; 11) Potenciar los canales de

comunicación y coordinación entre las diferentes instituciones universitarias autonómicas y nacionales.

Los cambios provocados por la pandemia se deben fundamentar en el ámbito del desarrollo de una gestión estratégica articulada hacia los procesos de calidad que faciliten promover el resultado hacia un nuevo horizonte. La visión que se presenta en este trabajo demuestra que los cambios desde la dirección y gestión estratégica orientados hacia las personas y hacia la sociedad tiene que ir de la mano de los sistemas de calidad, ello sin duda garantiza no solo el éxito en los procesos de evaluación sino sobre todo que las decisiones acertadas permitan el alcance y aseguramiento de la calidad.

## 5. CONCLUSIONES

Una vez comparados los documentos publicados en la página web de la Universidad de Burgos con los criterios del modelo EFQM, se muestran las siguientes diferencias significativas: De las 156 evidencias obtenidas, 25 hacen referencia a cómo se ha emprendido el liderazgo, cuatro se han proyectado sobre las personas, 20 sobre las cuestiones referidas a la estrategia, 14 sobre alianzas y recursos. El criterio de los procesos es el que cuenta con más evidencias con un total de 48. En relación a los criterios de resultados se han encontrado 7 en resultados sobre las personas, 31 inciden sobre los clientes y 7 sobre la sociedad. En relación a los resultados claves obtenidos en la organización, se han conseguido ocho en los que se pone de manifiesto el trabajo conjunto y coordinado de la institución académica para hacer que la Universidad de Burgos pueda materializar los objetivos y la misión encomendada por esta sociedad.

Tras el análisis se puede concluir que es necesario realizar un importante esfuerzo orientado hacia las personas facilitando la consecución de los objetivos no solo académicos sino también los personales, dotando al sistema universitario de recursos para ello.

## REFERENCIAS

Aranda, E. F. B., y Barba, E. (2019). La calidad de la educación universitaria: una visión desde el direccionamiento y la gestión estratégica. *Revista Boletín Redipe*, 8(3), 106-116. <https://doi.org/10.36260/rbr.v8i3.699>

- Bolívar, A. (2008). La autonomía de centros educativos en España: entre declaraciones discursivas y prácticas sobrerreguladas. En A. García Albaladejo (Coord.). *La autonomía de los centros escolares*. Madrid: MEPSYD, 29-63. [https://www.researchgate.net/profile/Antonio\\_Bolivar/publication/295135983\\_Autonomia\\_de centros educativos en Espana entre declaraciones discursivas y practicas sobrerreguladas II/links/56c7dec208ae96cdd0679d14/Autonomia-de-centros-educativos-en-Espana-entre-declaraciones-discursivas-y-practicas-sobrerreguladas-II.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Antonio_Bolivar/publication/295135983_Autonomia_de centros educativos en Espana entre declaraciones discursivas y practicas sobrerreguladas II/links/56c7dec208ae96cdd0679d14/Autonomia-de-centros-educativos-en-Espana-entre-declaraciones-discursivas-y-practicas-sobrerreguladas-II.pdf)
- Clares, P. M., Cusó, F. J. P., y Juárez, M. M. (2018). Aplicación de los modelos de gestión de calidad a la tutoría universitaria. *Revista Complutense de Educación*, 29(3), 633. <https://doi.org/10.5209/RCED.53541>
- Henriquez, L. A., y Henriquez, V. A. (2019). Propuesta de implementación del modelo EFQM en la Universidad de Guayaquil basado en la revisión de la literatura. *Revista ESPACIOS*, 40(29). <http://www.revistaespacios.com/a19v40n29/19402922.html>
- Marciniak, R., y Sallán, J. G. (2018). Dimensiones de evaluación de calidad de educación virtual: revisión de modelos referentes. *RIED. Revista Iberoamericana de Educación a Distancia*, 21(1), 217-238. <https://doi.org/10.5944/ried.21.1.16182> Universidad de Burgos (2020, 13 marzo). Información sobre la crisis sanitaria COVID 19. Consultado el 12 de septiembre del 2020 en <https://www.ubu.es/informacion-sobre-la-crisis-sanitaria-covid19>