Machine Translated by Google
RCMOS - Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 1, 2026 | Envío: 17 de abril de 2026 | Aceptación: 20 de abril de 2026 | Publicación: 22 de abril de 2026

Desarrollo de la ventaja competitiva: un estudio de las competencias básicas en las instituciones privadas de educación superior.

Construyendo una ventaja competitiva: un estudio de las competencias básicas en las instituciones privadas de educación superior.

Andrés Salvador1

RESUMEN

El objetivo de esta investigación fue identificar, describir y analizar las competencias esenciales que generan ventaja competitiva en las instituciones privadas de educación superior. La principal razón de esta investigación fue abrir un espacio para el estudio de factores no contemplados por la visión clásica, adoptando los conceptos de la Visión Basada en Recursos (VBR) para la generación de ventaja competitiva en el sector de la educación superior privada, a través del conjunto de recursos y competencias.

Para ello, se utilizó el enfoque VBR, tal como lo destacaron Penrose (1959), Wernerfelt (1984) y Barney (1991), como marco teórico principal, complementado por Mills et al. (2002) en lo que respecta a los conceptos de recursos y competencias, y por Prahalad y Hamel (1990) en lo que respecta a...
Competencias esenciales. Metodológicamente, el estudio se configura como cualitativo, de tipo descriptivo-analítico, mediante un estudio de casos múltiples. Los datos recopilados a través de la observación no sistemática, el análisis documental, las entrevistas semiestructuradas y los cuestionarios se aplicaron a estudiantes y a la administración administrativa, financiera y académica de las instituciones privadas de educación superior seleccionadas. El procesamiento de datos se llevó a cabo mediante el análisis de contenido (BARDIN, 1977) y la escala Likert (MATTAR, 2001), con el fin de ilustrar y corroborar la investigación cualitativa. Los resultados señalan recursos y competencias directamente vinculados a la búsqueda de una educación de calidad, apoyada en aspectos académicos y administrativos.

Palabras clave: ventaja competitiva; competencia central; institución de educación superior.

1. INTRODUCCIÓN

La educación superior en Brasil experimentó una transformación a finales de la década de 1990 y principios del siglo XXI.

El rápido crecimiento se debe a que las instituciones privadas de educación superior (IPES) son las más grandes.

responsable de este crecimiento. Del total de 2.252 instituciones de educación superior existentes en

En 2008, las instituciones de educación superior representaban el 89,52% y las matrículas el 74,92% (INEP, 2008). Esto marcó

crecimiento, explicado, entre otros factores, por la apertura a la iniciativa privada resultante de

La promulgación de la Ley de Directrices y Bases de la Educación Nacional (LDB) en 1996 provocó que el sector

El sector público, considerado responsable de la educación superior, debería abrir espacio a la iniciativa privada (SILVA

JUNIOR; MUNIZ; MARTINS, 2006).

El aumento de la oferta en el sector implica que las instituciones privadas de educación superior (IPES) se enfrentan a importantes desafíos en el contexto global.

lo que les lleva a revisar su gestión para seguir siendo competitivos en el mercado, impulsando a las empresas a una

Un estudio de las condiciones para operar en los mercados, que busca revelar, de hecho, los factores que generan

ventaja competitiva para las organizaciones (MEYER JUNIOR; MANGOLIM, 2006).

Penrose (1959) inició el estudio de una teoría alternativa a la teoría clásica para explicar el crecimiento.

Formado Licenciado en Administración de Empresas y Especialista en Gestión Empresarial y Didáctica en Educación Superior. Es graduado de la Faculdade Capixaba de Nova Venécia y Magíster en Administración de Empresas de FUCAPE.

Este es un artículo de acceso abierto publicado bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 1, 2026 | Envío: 17 de abril de 2026 | Aceptación: 20 de abril de 2026 | Publicación: 22 de abril de 2026

de la empresa. Más tarde, a finales de la década de 1980, varios trabajos en el campo de la estrategia abordaron el tema.
diferencias en el desempeño de las empresas dentro del mismo sector en relación con las diferencias en
Rendimiento en todos los sectores (FROEHLICH; BITENCOURT, 2007). Presentado como
En contraste con la teoría de Porter (1989), estos trabajos dieron lugar a un enfoque alternativo a
Pensamiento estratégico, centrado en las competencias internas de la organización, que parte de la Visión.
Visión basada en recursos (RBV) (PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984; PRAHALAD y HAMEL,
(1990; BARNEY, 1991). Estas competencias internas fueron conceptualizadas por Hamel y Prahalad.
(1995, p. 229) como “ competencias básicas”, compuestas por “un conjunto de
habilidades y tecnologías que permiten a una empresa ofrecer un beneficio específico a
"clientes".

Así, apoyados por la teoría VBR, el objetivo es responder a la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las
Habilidades esenciales que contribuyen a generar una ventaja competitiva en las instituciones de
¿Instituciones privadas de educación superior?

La representatividad del trabajo actual de VBR refuerza su importancia para los estudios sobre
competitividad. Según el trabajo de Walter, Baptista y Augusto (2008), en el período entre
Entre 1997 y 2007, se publicaron 55 artículos en EnANPAD que abordaron la teoría basada en
recursos en el área de estrategia.

La justificación para elegir la relación entre ventaja competitiva y competencias básicas.
La metodología utilizada en este trabajo proviene del estudio de Serra, Ferreira y Pereira (2008), que analizó la evolución
a partir de una investigación sobre VBR en Brasil entre 1997 y 2006. El estudio identificó, entre otras cosas:
aspectos que los estudios relacionados con la competencia, en general, buscaban justificar o identificar
ventaja competitiva de ellos. Trece de los 54 estudios analizados por Serra, Ferreira y Pereira
(2008) se centró en las competencias básicas. Uno de los resultados del trabajo de Walter y
Silva (2008) también señaló la ventaja competitiva como uno de los principales enfoques utilizados.
en el trabajo de VBR durante el período de 1997 a 2007. Para una justificación teórica, el trabajo de
Vasconcelos y Cyrino (2000) explican que la teoría de los recursos y competencias organizacionales es
Uno de los cuatro modelos teóricos del enfoque de la ventaja competitiva.
Para aclarar la elección del sector de la educación superior, se consideró lo siguiente: a) sus características de gestión únicas.
destacando la amplia regulación del Gobierno Federal en lo que respecta a su creación, acreditación,
autorización, reconocimiento y su forma de funcionamiento, y el isomorfismo institucional que obstaculiza
generación de ventaja competitiva (SILVA JUNIOR; MUNIZ; MARTINS, 2006); y b) el trabajo de
Walter y Silva (2008) encontraron que de los 47 artículos teórico-empíricos sobre VBR presentados
En el EnANPAD (Encuentro Nacional de Estudios de Posgrado e Investigación en Administración) de 1997 a 2007, solo 4 presentaron instituciones de educación superior como...
sitio de solicitud.

Este es un artículo de acceso abierto publicado bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 1, 2026 | Envío: 17 de abril de 2026 | Aceptación: 20 de abril de 2026 | Publicación: 22 de abril de 2026

Sin pretender agotar el tema, el objetivo general de este trabajo se centra en identificar,
Describir y analizar las competencias esenciales que generan ventaja competitiva en las instituciones de
educación superior privada. Como objetivos específicos, se proponen los siguientes: a) Investigar los factores que generan
a) Valor para el estudiante, basado en el instrumento de evaluación del gobierno (ventaja competitiva); b)
Identificar los recursos disponibles para las instituciones, basándose en la teoría VBR; y c) Identificar y
analizar las habilidades utilizadas para obtener una ventaja competitiva para las instituciones.
(habilidades esenciales).

Este estudio tuvo como objetivo contribuir al desarrollo en el campo de los estudios organizacionales y, además,
Específicamente, para la competitividad de las organizaciones. La relevancia de la propuesta radica en abrir...
Se está creando espacio para factores que no se consideraban en la visión clásica, mediante la incorporación de los conceptos de VBR.
a la generación de ventaja competitiva para las organizaciones. Como contribución adicional, también presenta la
La importancia de la investigación para el sector de la educación superior privada en Brasil, al analizar la
El comportamiento del IESP en relación con la generación de ventaja competitiva mediante el uso de competencias.
básico.

Además de este capítulo introductorio, la obra está organizada en cuatro capítulos más. En el Capítulo 2,
Se presenta la base teórica que sustenta la discusión del problema y los objetivos propuestos, a través de:
un análisis más específico de la teoría VBR y su relación con la generación de una ventaja
Competitivos a través de competencias básicas. Además, un
Presentación sobre gestión universitaria, así como sobre el contexto actual de la educación superior en
Brasil, y específicamente en lo que respecta a las Instituciones de Educación Superior de Interés Público (IES). El capítulo 3 presenta la metodología, incluyendo su...
clasificación, instrumentos de recolección de datos y el método de análisis de datos, así como el alcance y
limitaciones, además de las técnicas para la validez y confiabilidad de la investigación. El capítulo 4 contiene una
Una breve presentación de las unidades encuestadas y un análisis de los resultados. El capítulo 5 presenta...
Resultados de la investigación sobre la contribución de las competencias básicas a la generación de ventaja competitiva.
competitividad en el IESP bajo estudio, así como recomendaciones para trabajos futuros. Finalmente, hay
Las referencias bibliográficas para la investigación.

2. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

2.1 Teoría de la Visión Basada en los Recursos (VBR)

Según Mintzberg, Ahlstrand y Lampel (2000), la discusión sobre competencias
Los conceptos organizacionales se originan en el enfoque de la Visión Basada en los Recursos (RBV). Estudiado por
autores como Penrose (1959), Wernerfelt (1984), Prahalad y Hamel (1990), Barney (1991), entre otros

Este es un artículo de acceso abierto publicado bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 1, 2026 | Envío: 17 de abril de 2026 | Aceptación: 20 de abril de 2026 | Publicación: 22 de abril de 2026

En otros casos, el enfoque buscaba explicar la rentabilidad de una empresa en un sector en relación con otros. sectores, a través de la capacidad de utilizar los recursos internos disponibles. El enfoque VBR considera que la empresa posee un conjunto de recursos tangibles (financieros, organizativos, factores físicos y tecnológicos) e intangibles (humanos, innovación y reputación), y esa ventaja competitiva Se deriva de la capacidad de desarrollar habilidades esenciales para el propósito propuesto (PENROSE, 1959; WERNERFELT, 1984).

Según Fernandes (2004), la preocupación por la clasificación de los recursos de una organización, en El enfoque VBR está presente en todos los trabajos que describen la teoría y consiste en... Comprender los fundamentos del desempeño organizacional. Penrose (1959) clasificó los recursos. en dos categorías: recursos físicos (edificios, equipos, terrenos, inventario, etc.) y recursos humanos. (personas en organizaciones). Barney (1991) detalló los recursos y los clasificó en tres categorías: (1) capital físico, (2) capital humano y (3) capital organizacional. Mills et al. (2002) propusieron un una clasificación más completa, que incluye factores tangibles e intangibles (según la Tabla 1) y que no pueden considerarse por separado, ya que, en la práctica, los recursos se encuentran mixto. En este trabajo, optamos por utilizar el concepto de recursos definido por Mills et al. (2002), porque se considera más amplio y detallado, con mayor facilidad de clasificación.

Categoría de recurso	Descripción
Recursos tangibles	Edificios, plantas, equipos, empleados, licencias exclusivas, ubicación geográfica, patentes.
Recursos de conocimiento, habilidades y experiencia	Un conjunto de cosas que a menudo son tácitas, y que quienes las poseen quizás no sepan que tienen.
Recursos del sistema y de los procedimientos	Un conjunto de documentos tangibles para sistemas, que abarcan desde el reclutamiento y la selección hasta la evaluación del desempeño, los sistemas de recompensas, los sistemas de compras, etc. Si bien son tangibles, requieren recursos intangibles, como el conocimiento y la experiencia, para funcionar de manera eficiente.
Recursos y valores culturales	Un recurso intangible que a menudo se desarrolla a lo largo de un período prolongado y depende de las actitudes de los fundadores y de los acontecimientos pasados. Esta categoría incluye el recuerdo de incidentes críticos, así como valores, creencias y... comportamientos preferidos, etc.
Recursos para establecer relaciones	Grupos de interés dentro de la empresa, redes que involucran a personas de la empresa y de proveedores, clientes, autoridades legales o consultores. En esta categoría, Esto incluye la marca y la reputación.
Recursos clave para el cambio	Una característica clave relacionada con el reconocimiento de cuándo los recursos valiosos se vuelven obsoletos y necesitan ser cambiados o incluso destruidos. Ejemplos: creencias de trabajadores y gerentes influyentes, disponibilidad de recursos para implementar el cambio (como dinero e inversión).

Tabla 1: Categorías para la identificación de recursos

Fuente: Mills et al. (2002, págs. 20-21)

Según Takahashi (2007) y Fernandes (2004), el enfoque de recursos y el concepto de Estas habilidades cobraron protagonismo a partir de la década de 1990, con la introducción del concepto central. competencia, tal como la formularon Prahalad y Hamel (1990). Definida por los autores como el conjunto de

Este es un artículo de acceso abierto publicado bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 1, 2026 | Envío: 17 de abril de 2026 | Aceptación: 20 de abril de 2026 | Publicación: 22 de abril de 2026

habilidades y tecnologías que le dan a la empresa la capacidad de brindar un beneficio distintivo. Para los clientes, las habilidades esenciales se forman como resultado del aprendizaje colectivo. de la organización. Como criterios para identificar competencias básicas, los autores destacaron al menos tres pruebas: una habilidad esencial debe proporcionar acceso a una amplia variedad de mercados; debe ser percibido por el cliente; y, finalmente, debe ser difícil de imitar para otros. competidores.

Mills et al. (2002) también estudiaron las competencias y crearon una categorización que amplía la La clasificación de Prahalad y Hamel (1990), que va más allá del concepto de competencias básicas, incluyendo competencias y habilidades distintivas de la organización o unidad de negocio de apoyo, y que, al ser considerada fácil de entender, fue adoptada, en parte, en la clasificación. de las competencias identificadas en este trabajo empírico. Las competencias en la clasificación de Mills et al. et al. (2002) se resumen en la Tabla 2:

Categoría de competencia	Descripción
Competencia básica	Se trata de actividades que requieren habilidades especializadas, que son importantes a nivel corporativo, fundamentales para la supervivencia de la organización y esenciales para su estrategia.
Competencia distintiva	Esto se refiere a actividades que requieren mucha habilidad y que los clientes reconocen como un elemento diferenciador de la competencia y que les proporciona una ventaja competitiva.
Competencia de la organización o unidad de negocio	Se espera que cada una de las unidades de negocio de la empresa lleve a cabo un número reducido de actividades clave, normalmente entre tres y seis.
Competencia de apoyo	Una actividad valiosa que sirve de apoyo a otras diversas actividades. Por ejemplo, la capacidad de formar equipos y trabajar de forma productiva en ellos puede tener un mayor impacto en la velocidad y la calidad de muchas actividades dentro de la empresa.

Tabla 2: Categorías de competencias
Fuente: Mills et al. (2002, pág. 13)

La analogía del árbol planteada por Prahalad y Hamel (1990, p. 82) aclaró la importancia de

Competencias que contribuyen a la ventaja competitiva de una organización:

> Una corporación diversificada es como un gran árbol. El tronco y las ramas son los productos.
>
> Las partes esenciales son las ramas, y las ramas más pequeñas son las unidades de negocio: las hojas, las flores y los frutos.
>
> Estos son los productos. La raíz, que proporciona nutrición, soporte y estabilidad, es la competencia. básico.

Según Barney (1991), los impulsores de la ventaja competitiva desde la perspectiva de VBR están relacionados a la heterogeneidad e inmovilidad de los recursos. El autor explica que la heterogeneidad reside en el hecho que diferentes empresas pueden poseer recursos y capacidades distintas, incluso cuando operan en el mismo país. mismo sector empresarial y, según Penrose (1959, p. 75), "[...] es heterogeneidad, y no el homogeneidad de los servicios productivos disponibles o potencialmente disponibles, basada en recursos que le dan a la empresa su carácter único". La inmovilidad, según Barney (1991), revela,

Este es un artículo de acceso abierto publicado bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 1, 2026 | Envío: 17 de abril de 2026 | Aceptación: 20 de abril de 2026 | Publicación: 22 de abril de 2026

En esencia, se vuelve imposible desarrollar o transferir recursos y capacidades cuando no...
Él los posee.

2.2 La trayectoria de la educación superior en Brasil y el contexto actual
DAS IESP

La educación superior brasileña ha experimentado cambios significativos a lo largo de su historia.
predominantemente representadas por instituciones públicas hasta las primeras décadas del siglo XX.
(TEIXEIRA, 1989), cuando, según Cunha (1999), en la década de 1960, el Consejo Federal de
Educación, compuesta principalmente por líderes de instituciones privadas de educación superior,
Pusieron fin al proceso de federalización de la institución de educación superior y coordinaron...
Flexibilización de las normas para la creación de cursos, la ampliación de plazas y la concesión de títulos.
Universidad a IESP. Según Corbucci (2007), la expansión de la educación superior privada en Brasil
Esto se produjo debido a la incapacidad del sector público para satisfacer toda la demanda de educación superior.
lo cual se había estado produciendo desde principios de la década de 1980. En la década de 1990, hubo cierta desregulación.
dentro del sector, brindando flexibilidad para la creación de cursos e instituciones privadas.
En ese proceso, el Consejo Federal de Educación (CFE) se disolvió y se creó el Consejo Nacional.
Consejo de Educación (CNE), que confiere al Ministerio de Educación (MEC), según Corbucci (2007),
mayor autonomía para llevar a cabo el proceso de expansión de la educación superior, con el objetivo de no
aumentar el gasto federal en el sector.
Según Silva Junior, Muniz y Martins (2006), esta apertura condujo al sector público, considerado
como entidad responsable de la educación superior, debería ceder espacio a la iniciativa privada, responsable
Actualmente, debido al predominio de ofertas de empleo e inscripciones en el sector de la educación superior,
Según revelan los datos del Instituto Nacional de Estudios e Investigaciones Educativas Anísio Teixeira
Teixeira (INEP, 1998, 2008) presentado en la Tabla 1:

Tabla 1: Resumen del panorama de la educación superior

Graduación	gran total		Categoría administrativa Público		Privado	
	1998	2008	1998	2008	1998	2008
Instituciones	973	2.252	209	236	764	2016
Cursos	6.950	24.719	2.664	6.772	3.980	17.497
Ofertas de empleo	803.919	2.985.137	-	344.038	-	2.641,099
Candidatos registrados	2.858.031	5.534.689	-	2.453,661	-	3.081.028
Entradas	651.353	1.505.819	-	307.313	-	1.198.5

Este es un artículo de acceso abierto publicado bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 1, 2026 | Envío: 17 de abril de 2026 | Aceptación: 20 de abril de 2026 | Publicación: 22 de abril de 2026

Registros	2.125.958	5.080.056	804.729	1.273,965	1.321.229	3.806.091
graduados	300.761	800.318	105.360	187.758	195.401	612,560

Fuente: Adaptado de INEP (1998) e INEP (2008)

Como se observa en la Tabla 1, en 1998 había 2.125.958 estudiantes matriculados en 973 instituciones de educación superior.
Ofrecían 6.950 cursos de pregrado; en 2008, el número de estudiantes matriculados se duplicó con creces.
5.080.056 y el número de cursos de pregrado aumentó a 24.719, lo que representa un aumento de
más del 200%. Los IESP son los principales responsables de este crecimiento. En 1998, eran...
En 764 instituciones del IESP había 1.321.229 estudiantes matriculados; sin embargo, en 2008, esta cifra de estudiantes matriculados...
El total aumentó a 3.806.091, y el número de IESP casi se triplicó, llegando a un total de 2.016. Del total de 2.252
De las instituciones de educación superior (IES) existentes en 2008, las instituciones privadas de educación superior (IES) representaban el 89,52% del total y el 74,92% de las matrículas, mientras que...
El número de instituciones públicas aumentó solo un 12,92%, representando el 25,08% de las matrículas en 2008.
Los datos también revelan que, en 2008, las instituciones de educación superior representaron el 88,47% de las vacantes ofrecidas, el 79,60% de los estudiantes que ingresaron a la educación superior y el 76,54% de los estudiantes graduados.

2.3 ESTRUCTURA FUNCIONAL Y EVALUACIÓN DEL IESP EN BRASIL: EN BUSCA DE Ventaja competitiva

Las instituciones de educación superior están ampliamente reguladas por el Gobierno Federal en lo que respecta a su creación, acreditación y reacreditación, autorización, reconocimiento y modo de funcionamiento (SILVA JÚNIOR; MUNIZ; MARTINS, 2006). Según el Decreto No. 5.773 de 2006 (BRASIL, 2006), las IES dependen
Autorización del Ministerio de Educación (MEC) para comenzar a ofrecer un curso de pregrado. Existen excepciones a este proceso.
Sin embargo, las universidades y los centros universitarios deben revelar los cursos que ofrecen a efectos de matrícula.
de supervisión, evaluación y posterior reconocimiento. En cuanto al proceso de reconocimiento,
Para validar la expedición de diplomas a los estudiantes, la institución de educación superior (IES) debe solicitarlo al Ministerio de Educación (MEC) cuando el curso de...
El programa de estudios debe haber completado el 50% de sus cursos. Finalmente, también se aplica la renovación del reconocimiento.
Debe ser solicitada por la institución de educación superior al final del ciclo de evaluación.
La extensa regulación a la que se enfrentan las instituciones de educación superior hace que adopten características genéricas de cierta naturaleza.
características estructurales y dinámicas comunes, definidas por Dimaggio y Powell (1983) como isomorfismo, que
Lo conceptualizan como un proceso restrictivo que obliga a una unidad dentro de una población a asemejarse a...
otras unidades, que se enfrentan al mismo conjunto de condiciones ambientales. Para Silva Júnior, Muniz
Según Martins (2006), las instituciones de educación superior (IES) están sujetas a este proceso de isomorfismo, entre otros factores, en función de las regulaciones impuestas por la legislación educativa, que determinan los tipos y

Este es un artículo de acceso abierto publicado bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 1, 2026 | Envío: 17 de abril de 2026 | Aceptación: 20 de abril de 2026 | Publicación: 22 de abril de 2026

Las estructuras permitidas para las instituciones dificultan la generación de una ventaja competitiva.
Esta rápida expansión de la educación superior privada, según Dias, Horiguela y Marchelli (2006),
Esto puso de relieve la necesidad de evaluar y definir la estructura de los instrumentos diseñados para
Así es. En ese sentido, en noviembre de 1995, con base en la ley nº 9.131, el Examen Nacional de
Cursos (ENC) popularmente conocidos como el "gran examen" y, además, en octubre de 1996,
Según el decreto nº 2.026, la Evaluación de las Condiciones para Ofrecer Cursos de Pregrado que tenían
El periodo comprendido entre 1996 y 2003, cuando se creó la Comisión Especial para la Evaluación de la Educación.
Superior (CEA) con el objetivo de revisar las metodologías utilizadas hasta entonces y proponer reformulaciones.
un sistema capaz de enfatizar los compromisos y responsabilidades sociales de las instituciones. Por lo tanto,
En abril de 2004, entró en vigor la Ley No. 10.861 (BRASIL, 2004a), que estableció el Sistema en su lugar.
Evaluación Nacional de la Educación Superior (SINAES) (CORBUCCI, 2007) establecida por tres
subsistemas integrados: (1) evaluación institucional realizada en instancias internas y externas; (2) la
evaluación de cursos de pregrado y (3) evaluación de estudiantes a través del ENADE – Examen
Índice Nacional de Rendimiento Estudiantil, establecido tras la eliminación del Provão (Examen Nacional de Rendimiento Estudiantil).
Según la Ordenanza No. 2.051/04 (BRASIL, 2004b), que regula los procedimientos
establecida por la Ley No. 10.861/04 (BRASIL, 2004a), la evaluación de las instituciones educativas se lleva a cabo
mediante autoevaluación y evaluación externa. La autoevaluación, coordinada por
El Comité de Autoevaluación (CAE) de cada institución se lleva a cabo mediante directrices.
directrices generales elaboradas por el INEP y disponibles electrónicamente, basadas en directivas
establecida por la Comisión Nacional de Evaluación de la Educación Superior (CONAES). La Comisión
La evaluación externa analiza documentos como el Plan de Desarrollo Institucional (PDI).
informes del proceso de autoevaluación, datos del Censo de Educación Superior y del Registro de
Instituciones de educación superior y datos sobre el rendimiento de los estudiantes en el examen ENADE.
Los criterios de evaluación de los cursos de pregrado son determinados por comités externos.
Las evaluaciones del curso tienen en cuenta diez indicadores: 1) la misión y el plan de
desarrollo institucional; 2) planificación y evaluación, especialmente en relación con
autoevaluación institucional; 3) la política para la docencia, la investigación, los estudios de posgrado, la extensión y
reglas operativas respectivas; 4) la responsabilidad social de la institución; 5) la
comunicación con la sociedad; 6) políticas de personal; 7) la organización y gestión de la institución; 8)
la infraestructura física; 9) políticas de apoyo estudiantil; 10) sostenibilidad financiera
(BRASIL, 2004b).
Según la Sección III de la Ordenanza N° 2051 (BRASIL, 2004b), ENADE aplica procedimientos
participación para estudiantes en el último año de sus cursos de primer y último año de pregrado, que son
Cada año se seleccionan estudiantes para participar en el examen. La evaluación de cada curso debe realizarse en

Este es un artículo de acceso abierto publicado bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 1, 2026 | Envío: 17 de abril de 2026 | Aceptación: 20 de abril de 2026 | Publicación: 22 de abril de 2026

Máximo, cada 3 (tres) años. Los resultados de ENADE se expresan en una escala de cinco niveles,
Los niveles 4 y 5 indican fortalezas, los niveles 1 y 2 indican debilidades, y el nivel
3 indicativo del mínimo aceptable para los procesos de autorización, reconocimiento y renovación de
Reconocimiento de cursos y acreditación y reacreditación de instituciones. Cuando el
Si los resultados no son satisfactorios, el Ministerio de Educación establecerá plazos y objetivos para la finalización de las acciones.
adoptado para superar las dificultades detectadas.
Sin embargo, en septiembre de 2008, se creó el Índice General de Cursos (IGC) de la Institución, cuyo índice,
Según Barreyro (2008), pertenece al eje de evaluación del estudiante, establecido por la ley nº.
10.861/04 (BRASIL, 2004a). El IGC, a través de un único concepto, tiene como objetivo medir la
calidad de todos los programas de pregrado, maestría y doctorado en las instituciones. Con respecto a
Para los estudios de pregrado se utiliza el Concepto de Curso Preliminar (CPC), y para los estudios de posgrado se utiliza...
Se utilizó la puntuación CAPES (Coordinación para el Perfeccionamiento del Personal de Educación Superior). El resultado
El valor final se presenta en valores continuos (de 0 a 500) y en rangos (de 1 a 5) (INEP, 2010).

En julio de 2009, el MEC (Ministerio de Educación) promulgó la Ordenanza Normativa N° 10 (BRASIL, 2009), en la que se establece el IGC (Índice General de Cursos)...
Se ha identificado como criterio para autorizar cursos de educación superior sin evaluación in situ por parte de los organismos pertinentes.
autoridades competentes. Para que se produzca esta exención, es necesario, tras el análisis documental, mediante
una decisión razonada, que la IES obtiene una evaluación satisfactoria, expresada en el concepto de evaluación institucional
externa – CI – y en el Índice General de Cursos – IGC – más reciente, igual o superior a
Se aplican tres (3) criterios de forma acumulativa. La mayor proporción de cursos reconocidos también se considera como criterio.
En relación con los cursos autorizados.
Con el propósito de medir la calidad de las instituciones de educación superior, se utilizó el IGC en este
El trabajo como fuente de ventaja competitiva para las organizaciones.

3 ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se desarrolló mediante un estudio de casos múltiples, con tres unidades de análisis.
(YIN, 2001). La elección de las EIE utilizadas se basó en los siguientes factores: a) que
Se ha consolidado como una institución privada de educación superior, gracias a su expansión en los últimos años;
b) que ofrecieran un programa de licenciatura presencial, ya que este era el objetivo de esta investigación.
(considerado como el grado más alto de regulación gubernamental para su funcionamiento); c) que era
ubicado en el Estado de Espírito Santo para limitar el alcance de la investigación; d) que poseía
rendimiento superior (considerando las bandas 4 y 5) medido por el indicador de calidad de
Instituciones de Educación Superior (IES) creadas por el Ministerio de Educación (MEC) - el Índice General de Cursos (IGC) - evaluadas en
período de tres años 2006, 2007 y 2008 y divulgado en el año 2010 (definido como ventaja competitiva obtenida)

Este es un artículo de acceso abierto publicado bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 1, 2026 | Envío: 17 de abril de 2026 | Aceptación: 20 de abril de 2026 | Publicación: 22 de abril de 2026

por las IES ante el gobierno); y e) disponibilidad de la IES para participar en la investigación. En la encuesta
Inicialmente, se identificaron todas las instituciones educativas ubicadas en el Estado de Espírito Santo, y
Posteriormente, a cada institución se le asignó el IGC (Índice General de Cursos) publicado por el MEC (Ministerio de Educación) en 2010. En este contexto,
Se identificaron diez instituciones de educación superior (IES) con las puntuaciones más altas. De estas, se excluyeron las instituciones públicas.
De los ocho IESP restantes, se seleccionaron tres para la investigación. Con el objetivo de preservar...
Los IESP seleccionados se identifican como "IESP Alpha", "IESP Beta" e "IESP Omega".

Como instrumentos de recolección de datos, se utilizó la convergencia de diversas fuentes de evidencia.
Se seleccionaron los siguientes métodos: observación no sistemática, análisis de documentos, entrevista semiestructurada y
el cuestionario (YIN, 2001).
En cuanto a la entrevista semiestructurada, los temas investigados fueron la gestión administrativa,
recursos financieros y académicos, con el objetivo de identificar los recursos disponibles para la empresa y sus
Capacidad para transformarlas en habilidades esenciales para generar una ventaja competitiva.
percibido por su público objetivo. El guion fue adaptado del modelo utilizado en su creación.
utilizado en el trabajo de Takahashi (2007) y se consideraron los siguientes criterios: (a) la clasificación
de recursos desarrollados por Mills et al. (2002) se presenta como más detallado y simple
(b) comprensión; el concepto de competencia central desarrollado por Prahalad y Hamel (1990);
(c) y las competencias requeridas por las IES con base en el instrumento de evaluación formulado por
MEC – teniendo en cuenta la evaluación de las instituciones, los cursos y el rendimiento estudiantil.
estudiantes (SINAES) (BRASIL, 2004b). En cada unidad encuestada, un total de
Dos entrevistas: una con la dirección académica y otra con la dirección administrativo-financiera, con
Con la excepción de IESP Beta, donde solo se realizó una entrevista con la Dirección General, que responde
por ambas administraciones.
En lo que respecta al cuestionario, los sujetos encuestados fueron estudiantes matriculados en los cursos de educación superior que se ofrecen.
en la IES (ya que este es el foco de la investigación), con el fin de resaltar los aspectos que confieren una ventaja.
competitivo con estos cursos. Se utilizó una escala tipo Likert para construir el cuestionario.
con el objetivo de que los encuestados indiquen su grado de acuerdo o desacuerdo con
Respecto a las afirmaciones (MATTAR, 2001). Para el cálculo de la muestra, se utilizó la fórmula estadística.
para la población finita propuesta por Stevenson (2001). En el cálculo, se adoptó lo siguiente para cada IESP
Según la investigación, el nivel de confianza fue del 95%, con una probabilidad de éxito y de fracaso del 50% cada una.
Margen de error del 3%.
La técnica utilizada para procesar los datos recogidos en la entrevista semiestructurada fue el análisis.
de contenido (BARDIN, 1977), en el que los temas y patrones se organizaron de la siguiente manera:
categorías: (1) factores que generan valor para el público objetivo (estudiante); (2) recursos disponibles en

Este es un artículo de acceso abierto publicado bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 1, 2026 | Envío: 17 de abril de 2026 | Aceptación: 20 de abril de 2026 | Publicación: 22 de abril de 2026

empresa; (3) competencias centrales de la empresa. Respecto al cuestionario aplicado a los estudiantes,
El análisis se realizó utilizando la escala Likert (MATTAR, 2001), considerando los niveles de
Acuerdo y desacuerdo en su totalidad, con el fin de corroborar la investigación cualitativa. La muestra
El número de estudiantes se calculó estadísticamente con un nivel de confianza del 95%, probabilidad de éxito y
con una tasa de fallos del 50% y un margen de error del 3%. Por lo tanto, se encuestó la siguiente muestra aleatoria:
Estratificado por curso y período de ingreso: IESP Alpha – 711 estudiantes (población de 2125 estudiantes); IESP Beta – 344
estudiantes (población de 507 estudiantes); e IESP Omega – 559 estudiantes (población de 1169).
(estudiantes). Posteriormente, se analizaron las competencias esenciales en los ámbitos académico y social.
Aspectos administrativos y financieros, según lo revelado por los estudiantes.
Para aumentar la validez del constructo, se adoptaron las directrices de Yin.
(2001), varias fuentes de evidencia ya explicitadas. Para fomentar líneas de convergencia en
En la investigación, se pidió a los sujetos de investigación, considerados "informantes clave", que revisaran el
Se creó un borrador del informe del estudio de caso y se desarrolló una cadena de evidencia entre los
Las preguntas formuladas, los datos recopilados y las conclusiones alcanzadas. Como criterio para garantizar la
Para garantizar la fiabilidad de la investigación, se documentaron los procedimientos adoptados y se elaboró una base de datos.
Datos para el estudio de caso.
Al considerar las limitaciones del método adoptado, destacan las siguientes: a) el alcance de un estudio de caso,
puesto que, según Yin (2001, p. 29), los estudios de caso “[...] son generalizables a proposiciones teóricas
[analítico], y no poblaciones y universos” y, b) la ubicación de las instituciones investigadas que
Se centra exclusivamente en un estado de la Federación Brasileña, lo que puede dar lugar a un análisis.
regional, dada la realidad particular en la que están inmersos.

4 RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

4.1 BREVE HISTORIA DE LAS UNIDADES DE ANÁLISIS

IESP Alpha: 11 años en el mercado. Presta servicios a 17 municipios del estado. Ofrece 11 cursos de pregrado.
con 2.125 estudiantes matriculados, y ofrece cursos de especialización en el área de experiencia. El marco
La plantilla total está compuesta por 120 empleados, distribuidos entre 38 técnicos administrativos y 82 profesores.
IESP Beta: 10 años en el mercado. Presta servicios en 5 ciudades de la región montañosa del estado. Ofrece 5 cursos.
Cuenta con un programa de pregrado con 507 estudiantes matriculados y ofrece cursos de especialización en las áreas de experiencia.
El equipo está formado por 55 empleados: 17 en el área técnico-administrativa y 38 profesores.
IESP Omega: 15 años en el mercado. Presta sus servicios principalmente en la región metropolitana del estado.
Solo cuenta con una licenciatura, con 1.169 estudiantes matriculados, y ofrece cursos de especialización de posgrado.

Este es un artículo de acceso abierto publicado bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS - Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 1, 2026 | Envío: 17 de abril de 2026 | Aceptación: 20 de abril de 2026 | Publicación: 22 de abril de 2026

y estrictamente hablando en el área de operación. La plantilla total consta de 128 empleados, de los cuales 59 personal técnico y administrativo y 69 miembros del profesorado.

4.2 ANÁLISIS DE RESULTADOS

En esta sección, el objetivo fue integrar los resultados recogidos de las tres instituciones estudiadas, con el fin de para identificar posibles generalizaciones analíticas, según el enfoque cualitativo y el método de estudio de caso (YIN, 2001). Sin embargo, en ningún momento hubo intención de comparar los casos, un ya que la metodología adoptada no presupone un estudio de caso comparativo, sino más bien verificar elementos comunes entre las tres instituciones que podrían aportar contribuciones teóricas y prácticas a la construcción de esta obra.

Quedó claro que cada institución tiene una historia única que, en sí misma, explica la generación de recursos y la transformación de esos recursos en competencias básicas. Estas particularidades, Estos problemas definitivamente no podían ignorarse en la investigación y, por lo tanto, se abordan, y cuando Es posible, aunque algunas de las diferencias reportadas se justifican a la luz de la realidad experimentada por cada uno.

Se intentó agrupar todos los recursos considerados comunes a las facultades encuestadas y que, Por lo tanto, pueden entenderse como apoyo para la generación de habilidades, con el objetivo de garantizar la ventaja competitiva. Para una mejor comprensión, se decidió presentar los recursos y competencias, siempre que sea posible, en dos ámbitos de gestión: administrativo-financiero y académico –, Entendemos por ello los principales ámbitos del sector educativo.

En el ámbito administrativo-financiero, es posible destacar 6 (seis) recursos importantes: 1) 1) Infraestructura física adecuada para el desempeño de las actividades del sector; 2) Proceso de selección y 1) Desarrollo del profesorado; 2) Uso de la planificación formal; 3) Uso del marketing. dirigido; 5) Herramientas de gestión y control financiero; 6) Necesidad reconocida de Actualización constante; 7) Rasgos culturales de persistencia, organización y metodología.

En el ámbito académico, se encontraron 8 (ocho) recursos principales en las instituciones: 1) Colección de 1) Más libros y publicaciones periódicas de los requeridos por el Ministerio de Educación; 2) Cualificaciones del profesorado; 3) Procedimientos utilizado en la construcción de proyectos de curso; 4) Sistema de evaluación institucional; 5) Procedimientos para involucrar y comprometer al profesorado en la gestión pedagógica; 6) Políticas de apoyo estudiantil; 7) Uso de la visita del MEC como consultoría externa; 8) La conexión de la institución con la sociedad a través de proyectos sociales y de investigación.

Según Penrose (1959), Wernerfelt (1984), Prahalad y Hamel (1990) y Barney (1991), trata: Se trata de la capacidad de transformar los recursos disponibles dentro de las empresas en competencias clave. que generan una ventaja competitiva para estas empresas. Por lo tanto, con el propósito de explicar estas

Este es un artículo de acceso abierto publicado bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 1, 2026 | Envío: 17 de abril de 2026 | Aceptación: 20 de abril de 2026 | Publicación: 22 de abril de 2026

Las competencias se presentaron, en las dos esferas consideradas en este trabajo, como las principales en gestión de la educación. En el ámbito académico, considerada en este trabajo como la actividad central del sector de En educación, se adoptó una clasificación de competencias esenciales y distintivas, según la categoría. de Mills et al. (2002). En el ámbito administrativo-financiero, considerada una actividad de apoyo, adoptada- si la categoría de competencia de apoyo, según la clasificación de Mills et al. (2002).

Ámbito académico: Habilidades esenciales y distintivas

Se identificó que los IESP desarrollaron la competencia esencial: ofrecer educación superior en calidad: a través de las habilidades, los conocimientos y las experiencias adquiridas a lo largo de sus carreras. trayectorias, basadas en sus valores culturales. Esta competencia permitió a las instituciones, de Según Barney (1991), el desarrollo y la implementación de estrategias de creación de valor, generando una ventaja competitiva.

Todavía era posible entender que desde el momento la competencia esencial de ofrecer educación La calidad superior ha sido reconocida: a) por los estudiantes y la sociedad (afirmada a través de los factores que influyen en la elección de la institución según lo informado por los estudiantes en la encuesta) y; b) por gobierno (a través del IGC logrado por los tres casos estudiados), las instituciones lograron una habilidad distintiva muy importante para la diferenciación en el mercado: garantizar la Reconocimiento de esta calidad educativa por parte de los estudiantes, la sociedad y el gobierno.

Para construir y mantener esta calidad de educación, las instituciones dependen del apoyo de Tres competencias distintivas importantes:

a) Garantizar la cualificación y el compromiso del personal docente. Esta competencia surgió de El desarrollo de recursos sistémicos y procedimentales se logra a través de la experiencia. Adquirido con el tiempo y consolidado mediante recursos creados para el cambio constante. Es interesante mencionar que IESP Alpha aún no ofrece garantía de titulación académica. del profesorado, según se desee. Esto, en parte, puede explicarse por la escasez de personal. trabajar en la región donde se ubica la institución, una deficiencia que IESP ya ha identificado y comprendido. por el Ministerio de Educación a la luz de su realidad. Para abordar esta deficiencia, la institución Alpha fomenta Desde el punto de vista financiero, se anima a los profesores a inscribirse en programas de posgrado stricto sensu.

b) Garantizar el desarrollo de proyectos educativos innovadores, que integren teoría y práctica. Esta habilidad se ha desarrollado a lo largo de los años mediante la creación de proyectos de curso. Las consideraciones que el equipo tuvo en cuenta de forma constante fueron importantes en este proceso de mejora. MEC y a través de la integración con docentes comprometidos y participativos en la práctica del proyecto, Además de la investigación y un espíritu constante de mejora y cambio, características de los rasgos Aspectos culturales de las instituciones encuestadas.

Este es un artículo de acceso abierto publicado bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 1, 2026 | Envío: 17 de abril de 2026 | Aceptación: 20 de abril de 2026 | Publicación: 22 de abril de 2026

c) Evaluarse constantemente a uno mismo, reconociendo la necesidad de renovación y mejora continua.

Esta competencia se verificó en todas las instituciones de educación superior como un rasgo cultural importante del propietario/director.

Una característica distintiva que ya forma parte de los procedimientos de las universidades encuestadas.

Finalmente, en este ámbito académico, es importante destacar una competencia específica y distintiva de

IESP Alpha: ofrecer una ventaja competitiva al MEC (Ministerio de Educación de Brasil) en lo que respecta al desarrollo de proyectos de curso.

centrado en la realidad social. Según el Director Académico de IESP Alpha, el MEC (Ministerio de Educación) sí que tiene...

Esta realidad social más evidente es necesaria en los proyectos, y por esa razón no sería una

Competencia distintiva, ya que se convierte en un requisito y no en un diferenciador. Sin embargo, según Prahalad

Según Hamel (1990), esta competencia no reside en la acción en sí misma, sino en su sistema de innovación y

Aprendizaje organizacional, que lo proporciona y lo mantiene a lo largo de los años. Esta competencia es

reconocido por el MEC en sus intervenciones para la autorización y el reconocimiento de cursos y en

reacreditación de la institución, que se produce en diferentes momentos.

Ámbito administrativo y financiero: Habilidades de apoyo

Fue posible identificar tres competencias de apoyo importantes en el ámbito administrativo-financiero.

Características comunes a las instituciones que se describen a continuación:

a) Proporcionar una estructura física que permita el desarrollo adecuado de actividades académicas específicas.

de cada curso. Esta competencia, observada en recursos tangibles, se reconoce como importante.

por el Ministerio de Educación, con base en factores de evaluación (BRASIL, 2004b), y por los estudiantes, como lo evidencia

debido a su relevancia como factor decisivo en la elección de una universidad. Aunque actualmente no lo es

Esta experiencia, presente en IESP Beta, ya está en desarrollo con la construcción de la nueva sede.

y es entendido por los gerentes/mantenedores y estudiantes como una limitación únicamente.

Temporal. El estudiante comprendió claramente las limitaciones de esta habilidad.

b) Utilizar herramientas administrativas que garanticen la capacidad de atraer y retener al profesorado.

cualificado y comprometido. Desarrollar esta habilidad requería...

adaptaciones y la implementación de nuevos procedimientos para la selección y formación del profesorado.

a lo largo de sus trayectorias profesionales. Esta competencia se enfatiza en todas las instituciones de educación superior encuestadas, ya que es

reconocida como una función de apoyo, directamente vinculada a la competencia central de garantizar la calidad.

enseñanza.

c) Utilizar herramientas administrativas que garanticen el control de la gestión con una visión de futuro.

Se identificó que, incluso con particularidades respecto a la profundidad de su uso y

Entendiendo esto, todas las instituciones encuestadas utilizan la planificación formal como su enfoque principal.

herramienta estratégica. Además de eso, en IESP Alpha se mencionó la comprensión de los cursos a través de...

de unidades de negocio, lo que permite un mayor control sobre los resultados financieros.

Este es un artículo de acceso abierto publicado bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 1, 2026 | Envío: 17 de abril de 2026 | Aceptación: 20 de abril de 2026 | Publicación: 22 de abril de 2026

Estas habilidades de apoyo presentaban muchas más particularidades que las habilidades...
esencial y/o distintivo. Se encontró que la realidad de IESP Alpha y Beta, con respecto al perfil
El trasfondo socioeconómico del público objetivo es casi antagónico. Esto dio lugar a las siguientes observaciones...
Dos competencias de apoyo específicas y muy importantes para IESP Alpha y Beta, pero quizás irrelevantes para instituciones
con un público objetivo similar al de IESP Omega: a) Utilizar un
Un sistema de captación de estudiantes dirigido que busca comprender y persuadir a su público objetivo mediante
a) Mediante estrategias de marketing personalizadas; b) Utilizando herramientas financieras que
Promueven la inclusión social entre su público objetivo.
La necesidad de estos énfasis puede deberse a diversas razones. Sin pretender explicarlas exhaustivamente.
Entre todos ellos, es posible enumerar algunos identificados en la observación no sistemática de la investigación con el
estudiantes: a) el estudiante no está seguro del curso de estudios que desea debido a sus propias circunstancias financieras y sociales;
b) La familia duda y está limitada por las condiciones sociales y económicas para ayudar al estudiante en esto.
elección; e) el estudiante necesita ayuda financiera para estudiar. Estas habilidades también son
reconocidos por los estudiantes, quienes los citan como factores importantes en su decisión de elegir una universidad,
tal como se identificó en la investigación.
Otra habilidad de apoyo percibida en IESP Alpha y Beta, también específica de la realidad
De estos, se refiere a estar ubicado en un área geográfica privilegiada que brinda acceso a una variedad de mercados con baja
competencia. Aunque IESP Ômega también está ubicado en un
El área de acceso a una gama de mercados no constituye una competencia de apoyo, porque
La competencia es alta, pero esto no la diferencia de las demás ni se convierte en un factor decisivo.
Desde la perspectiva del estudiante, a diferencia de lo que sucede con IESP Alpha y Beta, dado que esta ubicación privilegiada
Según las investigaciones, los estudiantes lo reconocen como uno de los factores principales a la hora de elegir una universidad. Además...
Además, el reconocimiento social de la calidad de la educación ya constituye una barrera de entrada.
Para los nuevos competidores, acercándolos a un monopolio y otorgándoles una ventaja.
competitivo.
Para una mejor comprensión, en la Tabla 3 se presenta un resumen de los recursos.
Competencias identificadas en la investigación:

RECURSOS
Ámbito administrativo y financiero
- Infraestructura física adecuada para el desarrollo de las actividades del sector. - Proceso de selección y formación del profesorado - Uso de la planificación formal - Uso de marketing dirigido - Herramientas de gestión y control financiero - Necesidad reconocida de actualización constante Rasgos culturales de perseverancia, organización y metodología.
Ámbito académico
- Colección de libros y publicaciones periódicas mayor que la requerida por el Ministerio de Educación.

Este es un artículo de acceso abierto publicado bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS - Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 1, 2026 | Envío: 17 de abril de 2026 | Aceptación: 20 de abril de 2026 | Publicación: 22 de abril de 2026

- Cualificaciones del profesorado Procedimientos utilizados en la elaboración de proyectos de curso. Sistema de evaluación institucional Procedimientos para involucrar y comprometer al profesorado en la gestión pedagógica. - Políticas de apoyo estudiantil - Utilizar la visita del MEC como consultoría externa. - Acercar la institución a la sociedad a través de proyectos sociales y de investigación.
COMPETENCIAS
Ámbito administrativo y financiero: habilidades de apoyo
- Proporcionar una estructura física que permita el desarrollo adecuado de las actividades académicas específicas del curso. - Utilizar herramientas que garanticen la capacidad de atraer y retener profesorado cualificado y comprometido. - Utilizar herramientas administrativas que garanticen el control de la gestión y permitan tener una visión de futuro.
Ámbito académico: habilidades esenciales y distintivas
Competencia esencial - Ofrecer educación superior de alta calidad. Habilidades distintivas - Evaluarse constantemente a uno mismo, reconociendo la necesidad de una innovación constante. - Garantizar la cualificación y el compromiso del profesorado. - Garantizar el reconocimiento de la calidad de la educación por parte de los estudiantes, la sociedad y el gobierno. - Garantizar el desarrollo de proyectos educativos innovadores que integren teoría y práctica.

Tabla 3: Resumen general de las habilidades identificadas en el trabajo
Fuente: Datos de investigación (2010)

Finalmente, es importante presentar los factores que generan valor para el estudiante y para el gobierno.
identificados en esta investigación. Se observó que los recursos que generan valor para el gobierno, contenían
En el instrumento de evaluación MEC (BRASIL, 2004b), los valores son muy similares.
enfatizados por los estudiantes, que se centran en: a) calidad de la enseñanza, incluyendo, por lo tanto,
a) plan de estudios, cualificaciones del profesorado y colección de la biblioteca; b) infraestructura física
adecuado, incluyendo aulas, área de recreación, laboratorios y biblioteca. Específicamente para el
En los colegios Alpha y Beta, se identificaron otros dos recursos importantes en relación con el contexto en el que
Se incluyen aquellos que se relacionan con: a) la ubicación de la propia universidad; y b) los factores de inclusión.
El contexto social de tu público objetivo. Estos factores están presentes en los recursos y competencias de las instituciones.
evaluado.

CONSIDERACIONES FINALES

El objetivo de esta investigación fue identificar, describir y analizar las competencias.
factores esenciales que generan una ventaja competitiva en las instituciones privadas de educación superior. El principal es:
El objetivo de esta investigación era abrir un espacio para el estudio de factores no considerados en la visión anterior.
clásico, partiendo de los conceptos de VBR para generar ventaja competitiva en el sector educativo.
La educación superior privada, a través de su conjunto de recursos y habilidades.
Para alcanzar el objetivo general, fue necesario establecer algunos objetivos específicos, que son...
Se centraron en: 1) investigar los factores que generan valor para el estudiante, basándose en el instrumento de

Este es un artículo de acceso abierto publicado bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 1, 2026 | Envío: 17 de abril de 2026 | Aceptación: 20 de abril de 2026 | Publicación: 22 de abril de 2026

1) evaluación gubernamental (ventaja competitiva); 2) identificar los recursos que tienen las instituciones.
Ellos lo han hecho, basándose en la teoría VBR; y 3) identificar y analizar las habilidades utilizadas por
instituciones para obtener una ventaja competitiva (competencias básicas).
En cuanto a los resultados en sí, se observó que los recursos que generan valor para el
Los aspectos relacionados con el gobierno contenidos en el instrumento de evaluación del MEC, incluido en el Anexo B de este documento, son:
muy cercano a los valores enfatizados por los estudiantes, que se centran en la calidad de
enseñanza, construida utilizando herramientas académicas y apoyada por herramientas administrativas.
Lo mismo ocurre cuando estos factores se comparan con los observados en las instituciones, a través de la
constitución de sus recursos y habilidades.
Así, a través de los resultados de la investigación y respaldados por la teoría VBR, fue posible tejer la
Conclusiones principales: a) La generación de ventaja competitiva en las instituciones de educación superior depende de la percepción de valor.
incorporado a las instituciones por su público objetivo (gobierno y estudiantes); b) la generación de la ventaja
En cada uno de los IESP encuestados, la competitividad está mucho más arraigada en los valores culturales y las habilidades.
generado más por el aprendizaje organizacional que por sus propios procedimientos. Y es
Eso es precisamente lo que los hace similares (procesos) y diferentes entre sí.
(habilidades y métodos); c) la competencia central clave que se encuentra en IESP,
Independientemente de si el público objetivo pertenece a la clase alta, media o baja, el enfoque está en ofrecer
educación superior con enseñanza de calidad; d) competencias distintivas, directamente vinculadas a
Las competencias básicas se centran en actividades orientadas principalmente a la gestión.
académico, que implica principalmente el aprendizaje del estudiante a través de: 1) innovación continua;
2) cualificaciones y compromiso del profesorado; y 3) proyectos pedagógicos que integren la teoría.
y práctica; y ee) las habilidades de apoyo, responsables de garantizar la construcción, desarrollo
El mantenimiento de las competencias básicas implica las actividades administrativas del sector e incluye...
centrado en: 1) infraestructura; y 2) control de gestión que permita una visión de futuro.
Basándose en la identificación de la competencia esencial básica que se encuentra en IESP — ofrecer educación
con una educación de calidad —, Quedó claro que el éxito en el sector comienza con el
construcción de proyectos pedagógicos orientados a la apropiación del aprendizaje por parte del estudiante y del profesor,
Motivado y comprometido, se convierte en el protagonista principal en la ejecución de estos proyectos.
También se pudo concluir que el éxito académico requiere el apoyo de una cultura de gestión.
Un enfoque sistematizado, con herramientas que permitan la planificación futura en el sector. Esta visión es fundamental.
para mantener el enfoque académico principal, que debe concentrarse en el descubrimiento continuo
Cómo desarrollar y adquirir nuevas habilidades esenciales que te permitan mantener tu ventaja competitiva.
competitivo.
La adopción de herramientas de inclusión social también representa una contribución importante.

Este es un artículo de acceso abierto publicado bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google
RCMOS – Revista Científica Multidisciplinaria El Conocimiento.
ISSN: 2675-9128. São Paulo-SP.

Año VII, vol. 1, 2026 | Envío: 17 de abril de 2026 | Aceptación: 20 de abril de 2026 | Publicación: 22 de abril de 2026

a partir de investigaciones para instituciones de educación superior que atienden a audiencias de clase media y baja. Estas herramientas
Esto incluye crear conciencia entre la familia y otras figuras influyentes en la vida del futuro estudiante, con el fin de...
para demostrar la importancia de estudiar para su futuro profesional, así como las asociaciones para
Para que sea económicamente viable para el estudiante matricularse en la institución.

Finalmente, basándonos en las principales conclusiones de este trabajo, es importante destacar los siguientes puntos.
reflexiones:

a) ¿Es posible afirmar que los indicadores de calidad de la enseñanza creados por el MEC (IGC y ENADE)
Estandarizaron el concepto de calidad para los estudiantes, a pesar de estar inmersos en realidades diferentes.
¿Cuáles son las diferencias socioeconómicas más marcadas? Si estos indicadores no existieran, ¿cómo podría el estudiante medirlas?
¿Calidad? ¿Convergerían los recursos y las habilidades de las instituciones de educación superior en tantos aspectos?

b) ¿Cómo logra una institución de educación superior que atiende a estudiantes de clases medias y bajas mantener la misma calidad?
observado en instituciones que atienden a la clase alta, ya que este concepto ya no parece ser el caso.
¿Subjetivo? ¿Debería el enfoque gerencial del sector estar dirigido a comprender...
La medida exacta que se debe adoptar para invertir en educación de calidad, con el objetivo de aumentar las ganancias y nunca...
¿Lo contrario?

Sin embargo, conviene destacar algunas limitaciones inherentes al estudio. Entre otras
Entre ellas, destaca la limitación del método en cuanto al alcance del estudio de casos múltiples, porque,
Si bien permite generalizar proposiciones teóricas, no puede aplicarse a todos y cada uno de los casos.
Esta situación surge porque los resultados están vinculados a la historia de las instituciones y a cómo cada una de ellas...
gestiona su ventaja competitiva. En este sentido, se observó que el método proporcionó la
convergencia de resultados similares entre instituciones, pero, como tienen realidades diferentes
Se observaron características diferentes, peculiares e importantes en el proceso de generación de
ventaja competitiva en cada unidad analizada. Otra limitación se refiere a la dificultad de
Operacionalización de las variables (recursos y habilidades), debido al alcance del análisis.
posible, que se limita a los datos recopilados a través de los instrumentos de investigación. Debido a la
Dado que la selección de IESP (Instituciones de Educación Superior) se realizó en un solo estado de la Federación Brasileña, puede ocurrir que...
El análisis regional, dada la realidad única en la que se insertan las instituciones, se revela como
Una limitación de la investigación. Finalmente, aunque la entrevista utilizada tuvo un enfoque cualitativo, la cantidad
El reducido tamaño de la muestra de instituciones de educación superior encuestadas puede considerarse una limitación en relación con el universo de instituciones de educación superior involucradas.
en la investigación.

Por lo tanto, centrándonos en estas limitaciones y en la contribución al objetivo planteado, se propone que
Estudios posteriores podrían ampliar esta investigación mediante análisis longitudinales en instituciones educativas.
superior. En este caso, los estudios ampliarían los hallazgos sobre los cambios en los recursos a lo largo del tiempo.
de la historia de la empresa. Con este enfoque, también sería posible comprender cómo estos recursos

Este es un artículo de acceso abierto publicado bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 1, 2026 | Envío: 17 de abril de 2026 | Aceptación: 20 de abril de 2026 | Publicación: 22 de abril de 2026

Las competencias están vinculadas a la historia, los valores culturales y el aprendizaje organizacional.

Con base en este trabajo, también sería apropiado proponer: a) un estudio cuantitativo para verificar correlaciones y

Las fortalezas de cada recurso y competencia identificadas para generar la ventaja competitiva de...

organizaciones; y b) un estudio comparativo de los resultados encontrados en IESP que presentan

bajo rendimiento académico según el MEC (Ministerio de Educación), con el fin de apoyar y comprender mejor el

Ya se han obtenido resultados. Finalmente, se espera que futuros estudios puedan replicar esta investigación.

Extender esta iniciativa a otras instituciones educativas, con el fin de fortalecer y complementar los resultados ya alcanzados.

encontró

REFERENCIAS

BARDÍN, L. Análisis de contenido. Lisboa: 70, 1977.

BARNEY, JB Recursos de la empresa y ventaja competitiva sostenida—Journal of Management, vol. 17, n.º 1, págs. 99-120, 1991.

BARREYRO, Gladys Beatriz. Sobre exámenes, rankings y medios. Avaliação (Campinas) [en línea]. 2008, vol.13, n.3, pág. 863-868.

BRASIL. Ley N° 9.131, del 24 de noviembre de 1995. Modifica disposiciones de la Ley N° 4.024, del 20 de diciembre de 1961, y establece otras medidas. 1995. Disponible en: <http://portal.mec.gov.br/arquivos/pdf/9131.pdf>. Consultado el 29 de julio de 2010.

_____. Ley N° 10.861, del 14 de abril de 2004. Establece el Sistema Nacional de Evaluación de la Educación Superior – SINAES y otras disposiciones. 2004a. Disponible en: <http://www.mec.gov.br/legis/pdf/l10861.pdf>. Consultado el 29 de julio de 2010.

_____. Decreto N° 2.051, de 9 de julio de 2004. Regula los procedimientos de evaluación de Sistema Nacional de Evaluación de la Educación Superior (SINAES), establecido por la Ley N° 10.861, del 14 de abril de 2004. Gaceta Oficial, Poder Ejecutivo, Brasilia, N° 132, pág. 12, 2004b.

_____. Decreto N° 2.026, de 10 de octubre de 1996. Establece procedimientos para el proceso y la Evaluación de cursos e instituciones de educación superior. 1996. Disponible en: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/decreto/Antigos/D2026.htm>. Consultado el 29 de julio de 2010.

_____. Decreto N° 5773, de 9 de mayo de 2006. Dispone el ejercicio de funciones reguladoras, Supervisión y evaluación de instituciones de educación superior y cursos de educación superior de pregrado y secuenciales en el sistema educativo federal. Gaceta Oficial, Poder Ejecutivo, Brasilia, n.º 88, pág. 6, 2006.

_____. Ordenanza normativa n.º 10, del 2 de julio de 2009. Establece los criterios para la exención de evaluación. in loca y establece otras medidas. Gaceta Oficial, Poder Ejecutivo, Brasilia, n.º 125, pág. 17, 2009.

CORBUCCI, PR. Desafíos de la educación superior y el desarrollo en Brasil. Documento de debate, IPEA, n.º 1287, Brasilia, octubre de 2007.

Este es un artículo de acceso abierto publicado bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 1, 2026 | Envío: 17 de abril de 2026 | Aceptación: 20 de abril de 2026 | Publicación: 22 de abril de 2026

CUNHA, LA. Lo público y lo privado en la educación superior brasileña: ¿una frontera en movimiento? En: TRINDADE, H. (organizador). Universidades en ruinas: en la república de los profesores. 3.ª ed. Río de Janeiro: Vozes, 1999.

DÍAS, C. L; HORIGUELA, ML M; MARCHELI, PS. Políticas de evaluación de la calidad de la educación superior en Brasil: una evaluación crítica. Revista Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 32, n. 3, pág. 435-464, septiembre/diciembre. 2006.

DIMAGGIO, P.; POWELL, W. La jaula de hierro revisada: isomorfismo institucional y racionalidad colectiva en los campos organizacionales. American Sociological Review, vol. 48, págs. 147-160, 1983.

FERNANDES, BHR. Competencias y desempeño organizacional: un estudio empírico. São Paulo, 2004. Tesis doctoral (en Administración) - Programa de Posgrado en Administración de Empresas – Facultad de Economía, Administración y Contabilidad, Universidad de São Paulo.

FROEHLICH, C.; BITENCOURT, CC. La dinámica de las competencias organizacionales: la trayectoria del grupo Paquetá. En: Encuentro de Estudios en Estrategia, 2007, Actas... Río de Janeiro: ANPAD, 2007.

HAMEL, G.; PRAHALAD, CK. Competir por el futuro: estrategias innovadoras para tomar el control de su sector y crear los mercados del mañana. Río de Janeiro: Elsevier, 1995.

INEP. Sinopsis estadística de la educación superior 1998. Disponible en: <http:// www.inep.gov.br/superior/censosuperior/sinopse/>. Consultado el 28 de marzo de 2009.

_____. Sinopsis de las estadísticas de educación superior de 2008. Disponible en: <http://www.inep.gov.br/superior/censosuperior/sinopse/>. Consultado el 28 de marzo de 2009.

_____. Indicador de calidad para instituciones de educación superior, 2010. Disponible en: < http://www.inep.gov.br/areaigc/>. Consultado el: 30 de julio de 2010.

MATTAR, Fauze Najib. Investigación de mercados. 3ª edición. São Paulo: Atlas, 2001.

MEYER JUNIOR, V.; MANGOLIM, L. Estrategias en universidades privadas: estudios de caso. En: Encuentro de Estudios en Estrategia, 2006, Actas... Río de Janeiro: ANPAD, 2006.

MILLS, T. et al. Competir a través de las competencias. Cambridge: Cambridge University Press, 2002.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safari estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000.

PENROSE, E. La teoría del crecimiento de la empresa. Nueva York: John Wiley, 1959.

PORTER, ME Ventaja competitiva: creación y mantenimiento de un rendimiento superior. 21.ª ed. Río de Janeiro: Campus, 1989.

PRAHALAD, CK, HAMEL, G. La competencia central de la corporación. Harvard Business Review. Vol. 68, n.º 3, 79-91, 1990.

Este es un artículo de acceso abierto publicado bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.

Machine Translated by Google

Año VII, vol. 1, 2026 | Envío: 17 de abril de 2026 | Aceptación: 20 de abril de 2026 | Publicación: 22 de abril de 2026

SERRA, FAR; FERREIRA, MP; PEREIRA, MF. Evolución de la investigación brasileña en la perspectiva basada en recursos (RBV): Un estudio de ENAMPAD en el área de estrategia entre 1997 y 2006. En: Glob Advantage - Centro de investigación en negocios internacionales y estrategia. Documento de trabajo n.º 7: Portugal, 2008.

SILVA JÚNIOR, A.; MUNIZ, RM; MARTINS, P. O. Proceso evolutivo y gestión universitaria: un estudio comparativo entre tres instituciones de educación superior de propiedad familiar. En: VI Coloquio Internacional sobre Gestión Universitaria en Sudamérica, Blumenau, SC, 15-17 de noviembre de 2006.

STEVENSON, WJ. Estadística aplicada a la administración de empresas. Harbra. São Paulo: 2001.

TAKAHASHI, ARW. Desvelando los procesos de aprendizaje organizacional en el desarrollo de competencias en instituciones educativas. São Paulo, 2007. Tesis doctoral (en Administración) - Programa de Posgrado en Administración de Empresas - Facultad de Economía, Administración y Contabilidad, Universidad de São Paulo.

TEIXEIRA, A. La educación superior en Brasil: análisis e interpretación de su evolución hasta 1969. Río de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.

VASCONCELOS, FC; CYRINO, AB. Ventaja competitiva: modelos teóricos actuales y la convergencia entre estrategia y teoría organizacional. Revista de Administração de Empresas –
RAE, vol. 40, n.º 4, oct.-dic., 2000, págs. 20-37.

WALTER, SA; BAPTISTA, PP; AUGUSTO, POM. Visión basada en recursos: un análisis del diseño metodológico y la madurez de este enfoque en el área de estrategia en EnANPAD 1997-2007. En: Reunión de Estudios en Estrategia, 2008,
Actas... Río de Janeiro: ANPAD, 2008.

WALTER, SA; SILVA, ED. Perspectiva basada en recursos: un estudio bibliométrico y de redes sociales de la producción científica en el área de estrategia en EnANPAD 1997-2007. En: Reunión de Estudios en Estrategia, 2008, Actas... Río de Janeiro: ANPAD, 2008.

WERNERFELT, BA Una visión de la empresa basada en los recursos. Strategic Management Journal, 5, págs. 171-180, 1984.

YIN, RK Estudio de caso: planificación y métodos. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

Este es un artículo de acceso abierto publicado bajo la licencia Creative Commons Attribution, que permite el uso, la distribución y la reproducción sin restricciones en cualquier medio, siempre que se cite correctamente la obra original.