



Scan to know paper details and  
author's profile

# Impact of the COVID 19 pandemic on Private Higher Education Institutions in Brazil

*Aívinis Viana Rezende & Luis Francisco Brotóns Muró*

*Universidad Miguel Hernández de Elche*

## ABSTRACT

This research aimed to understand the transformations that occurred in private higher education institutions in Brazil during the pandemic period and the perceived impacts after this period. During the research, a bibliographic search on the subject in question was conducted, and an investigation instrument was applied to 114 educational managers from higher education institutions from all regions of Brazil. This instrument was developed with closed, multiple-choice, direct, and indirect questions and divided into two parts. The first part collected general data to understand the profile of the respondents, and the second part collected specific data on the topic relevant to this research. Descriptive and inferential statistical methods were applied to analyze the data. Qualitative variables were presented by absolute and relative frequency distributions. Quantitative variables were presented by measures of central tendency and variation. The results indicated that there were transformations in areas of the organization such as academic, financial, and planning and management, but the academic area was the one that underwent the most transformations overall. Another point highlighted was the type of academic organization, with University Centers being the most affected by strategic transformations. It was also noted that institutions were impacted in a similar way when compared by region. Finally, when comparing institutions based on the number of enrolled students, smaller institutions were the ones that underwent the most strategic transformations.

**Keywords:** college education, higher education institution, strategic management and covid-19.

**Classification:** JEL Code: I23

**Language:** English



Great Britain  
Journals Press

LJP Copyright ID: 146456

Print ISSN: 2633-2299

Online ISSN: 2633-2302

London Journal of Research in Management & Business

Volume 24 | Issue 5 | Compilation 1.0



# Impact of the COVID 19 pandemic on Private Higher Education Institutions in Brazil

Impacto de la pandemia COVID 19, en las Instituciones Privadas de Educación Superior en Brasil

Aívinis Viana Rezende<sup>a</sup> & Luis Francisco Brotóns Muró<sup>o</sup>

## RESUMEN

*Esta investigación busca comprender las transformaciones estratégicas que tuvieron lugar en las instituciones privadas de educación superior en Brasil durante el período de la pandemia y los impactos percibidos posteriormente. Se realizó un relevamiento bibliográfico del tema en cuestión y se aplicó una encuesta a 114 gestores educacionales de instituciones de educación superior de todas las regiones de Brasil. Este instrumento fue elaborado con preguntas cerradas, de opción múltiple, directas e indirectas, y se dividía en dos partes: la primera tenía por objeto recoger datos generales para conocer el perfil del encuestado, y la segunda, datos específicos sobre el tema pertinente para esta investigación. Para analizar los datos se utilizaron métodos estadísticos descriptivos e inferenciales. Las variables cualitativas se presentaron mediante distribuciones de frecuencias absolutas y relativas. Las variables cuantitativas se presentaron mediante medidas de tendencia central y variación. Se han producido transformaciones en ámbitos de la organización como el académico, el financiero y el de planificación y gestión, pero el académico es el que más cambios ha experimentado en general. Otro punto destacado fue el tipo de organización académica, siendo los Centros Universitarios los que experimentaron más cambios estratégicos. También, se observó que las instituciones sufrían un impacto similar cuando se comparaban por regiones. Por último, al comparar las instituciones, teniendo en cuenta la base de estudiantes matriculados, las instituciones más pequeñas son las que han experimentado más transformaciones estratégicas. La motivación de este trabajo es contribuir a nuevas discusiones, análisis y estudios sobre la educación superior en Brasil, principalmente sobre la gestión de estas organizaciones, a través del análisis de datos e investigaciones actuales, para sumar y agregar más conocimientos a todos los involucrados en este sector, que necesita estudios profundos para mejorar la oferta de educación superior en todo el territorio nacional, mejorar la calidad y forma de acceso de la población en todo el territorio nacional.*

**Palabrasclaves:** educación superior, instituciones de educación superior, gestión estratégica y covid-19.

## ABSTRACT

*This research aimed to understand the transformations that occurred in private higher education institutions in Brazil during the pandemic period and the perceived impacts after this period. During the research, a bibliographic search on the subject in question was conducted, and an investigation instrument was applied to 114 educational managers from higher education institutions from all regions of Brazil. This instrument was developed with closed, multiple-choice, direct, and indirect questions and divided into two parts. The first part collected general data to understand the profile of the respondents, and the second part collected specific data on the topic relevant to this research. Descriptive and inferential statistical methods were applied to analyze the data. Qualitative variables were presented by absolute and relative frequency distributions. Quantitative variables were presented by measures of central tendency and variation. The results indicated that there were*

*transformations in areas of the organization such as academic, financial, and planning and management, but the academic area was the one that underwent the most transformations overall. Another point highlighted was the type of academic organization, with University Centers being the most affected by strategic transformations. It was also noted that institutions were impacted in a similar way when compared by region. Finally, when comparing institutions based on the number of enrolled students, smaller institutions were the ones that underwent the most strategic transformations.*

**Keywords:** college education, higher education institution, strategic management and covid-19.

**Author α:** Gran Faculdade , Sede na Rua Luiz Parigot de Souza, 961, Portão, Curitiba, Paraná, Brasil, Currículo Lattes: <http://lattes.cnpq.br/5277907174152489>. email: [aivinis.viana@gmail.com](mailto:aivinis.viana@gmail.com)

**σ:** Universidad Miguel Hernández de Elche. España. Edificio La Galia. Avenida de la Universidad s/n 03202-Elche. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-6244-6524>. email: [lbrotos@umh.es](mailto:lbrotos@umh.es)

## I. INTRODUCCIÓN

Las IES están insertas en un entorno en el que se producen continuos cambios y en este escenario es fundamental la gestión estratégica, lo que exige a sus gestores un conocimiento global de la institución. Y según Monteiro (2005), las instituciones educativas están en permanente intercambio con su entorno, en el que actúan un gran número de fuerzas diferentes, que se renuevan constantemente e interfieren en el estado final del sistema. Por ello, las IES deben adaptarse detectando los cambios del entorno.

La pandemia lo ha hecho más evidente ya que los cambios han sido bruscos y muchas instituciones de educación superior han sufrido dificultades y/o incluso han cerrado sus puertas.

Esta investigación pretende responder a la siguiente pregunta: ¿cómo se han producido las transformaciones estratégicas en las instituciones privadas de educación superior en Brasil durante la pandemia de COVID-19 hasta 2022?

El objetivo de esta investigación es analizar cómo se han producido las transformaciones estratégicas en las instituciones privadas de educación superior en Brasil durante la pandemia de COVID-19, que comenzó en marzo de 2019. El periodo mencionado anteriormente, de 2019 a 2022, sería el periodo en el que la pandemia se produjo de forma más crítica en términos de restricciones.

Para alcanzar el objetivo propuesto, los recursos metodológicos utilizados serán la investigación bibliográfica realizada mediante la consulta de libros y artículos científicos, así como los resultados de la aplicación de un cuestionario electrónico a directivos educativos de todas las regiones del país, utilizando una muestra estratificada proporcional.

## II. MARCO TEÓRICO

Las instituciones de educación superior (IES) brasileñas pueden ser públicas o privadas. Las instituciones públicas son mantenidas por las autoridades públicas y no cobran tasas de matrícula ni cuota. Las IES privadas, por su parte, están dirigidas por personas físicas o jurídicas de derecho privado, con o sin ánimo de lucro (De Oliveira et al., 2022).

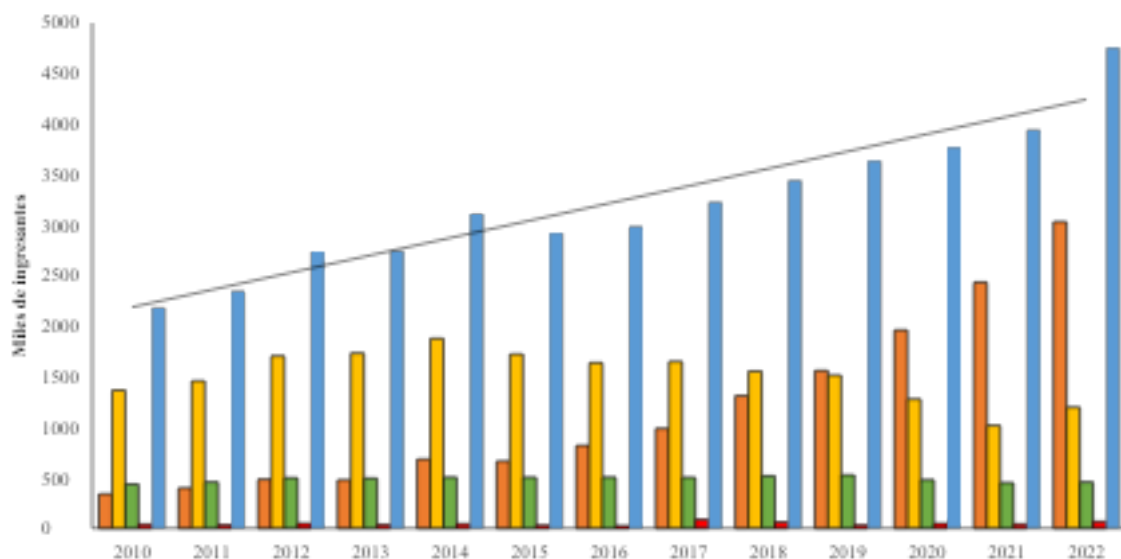
En las dos últimas décadas, la educación superior privada ha asumido el papel de principal motor del crecimiento de la educación superior en Brasil. Este escenario se creó en la búsqueda de la consecución de los objetivos nacionales para la educación superior, especialmente los contenidos en el Plan

Nacional de Educación (PNE), al tiempo que contó con el inmenso apoyo de la utilización de diversas políticas públicas para fomentar la expansión de la participación privada en el sector (Mira, 2021).

De acuerdo con el Decreto n.º 9.235 (2017), el sistema de educación superior en Brasil comprende: instituciones federales de educación superior (IFE); instituciones de educación superior (IES) creadas y mantenidas por el sector privado, que están sujetas al sistema federal de educación; y órganos federales de educación superior. El mismo decreto establece que el funcionamiento de las IES y la oferta de cursos de educación superior dependen de un acto de autorización del Ministerio de Educación (MEC).

El número de estudiantes en carreras de grado en Brasil ha aumentado considerablemente en las últimas décadas. En 2010, había 2,18 millones de ingresados y en 2020, 3,76 millones, lo que supone un aumento del 72,5% en solo una década. También se ha producido un cambio significativo en la forma de ofrecer las carreras. En 2010, el 62,6% de los ingresados lo hacían en carreras presenciales, mientras que a partir de 2015 estos cursos empezaron a perder ingresantes, hasta alcanzar el 33,9% del total. En cifras absolutas, se produjo un descenso del 15,6% en el número de matriculados en cursos presenciales privados, de 1,51 millones a 1,28 millones (Senkevics, et al 2022).

Por otra parte, el número de ingresantes en carreras privadas a distancia (EaD) ha aumentado significativamente. En 2010, estas carreras recibieron 340.000 nuevos estudiantes, el 16% del total. En 2014, esta cifra se duplicó hasta alcanzar los 384.000 ingresantes. En 2020, este segmento había alcanzado los 1,96 millones de nuevos estudiantes, lo que suponía el 52,1% de todos los estudiantes de nuevo ingreso, como puede verse en el Gráfico 1 (Senkevics, et al 2022).



Fuente: elaboración propia

Gráfico 1: Número de ingresantes, por segmento y modalidad – BRASIL – 2010-2022

Las IES utilizan el Plan de Desarrollo Institucional (PDI) como herramienta para definir las directrices de las acciones institucionales, constituidas por objetivos, metas e indicadores, que conducirán el proceso de desarrollo de la institución para un período determinado (Espejo, et al., 2022).

Según Araújo (2018), la principal guía para la planificación estratégica en las instituciones de educación superior es el PDI, que hoy es una herramienta obligatoria para que la institución sea evaluada por el Ministerio de Educación y, aunque contribuye a la planificación estratégica, no debe confundirse con ella, ya que mientras el PDI se define por decreto y tiene directrices y un plazo fijo, la planificación es una de las etapas de un proceso más amplio llamado gestión estratégica.

Para estructurar la planificación institucional, las IES cuentan con una herramienta de gestión, el PDI, que orienta las prácticas y la evaluación institucionales, permitiendo comprender la posición de la institución en un entorno altamente competitivo (Francisco et al, 2012).

Castione (2020) cita que investigar cómo algunas Instituciones de Educación Superior actuaron para continuar cumpliendo sus misiones en un momento histórico como ese, desde una perspectiva comparada, puede ayudar a construir nuevas estrategias políticas para la educación superior.

Para hacer frente al problema global de la COVID-19, muchas instituciones de educación superior han reformulado sus procesos de enseñanza y su modus operandi. En algunas experiencias, quedó claro que el proceso era costoso y oneroso, ya que no estaba previsto un cambio drástico como el implementado (Moreira, 2020).

Estos cambios no se han producido de forma homogénea y lineal, variando significativamente según la naturaleza de las instituciones educativas, los tipos de instituciones y el perfil socioeconómico del profesorado y del alumnado (Pires, 2021).

### III. OBJETIVOS

El objetivo general de la investigación es analizar cómo se han producido las transformaciones estratégicas en las instituciones privadas de educación superior en Brasil durante la pandemia de COVID-19, que comenzó en marzo de 2020 hasta 2022.

*Para ello se han definido unos objetivos específicos:*

- Identificar los sectores de la institución privada de educación superior que se han visto afectados por la pandemia según la opinión de los gestores;
- Identificar el área de la institución en la que se ha producido un cambio significativo relacionado con las estrategias;
- Identificar las dificultades de gestión que han experimentado las instituciones durante la pandemia;

### IV. METODOLOGIA

Se utilizó una metodología mixta, cuantitativa y cualitativa. A través de un cuestionario estructurado en línea como herramienta de recopilación de datos, basado en la aglutinación de constructos relacionados con la gestión estratégica, el cambio y el rendimiento de las instituciones de educación superior durante la pandemia. Este cuestionario fue aplicado a gestores de Instituciones Privadas de educación superior entre el 5 de junio y el 16 de agosto de 2023, a una muestra de n=114 entrevistados, (CEOs (Chief Executive Officers) / presidentes, rectores, directores, gerentes, coordinadores, supervisores y otros cargos directivos), distribuidos proporcionalmente por las cinco regiones de Brasil.

Se formularon un total de 35 preguntas, de las cuales 9 se refieren a definir el perfil del encuestado y 26 tratan de identificar los factores que llevaron a las transformaciones estratégicas en el período en cuestión.

El universo de esta investigación era de 2261 instituciones privadas de educación superior en Brasil, cuya modalidad académica es presencial, y se tomó una muestra de 100 instituciones, que se distribuyeron proporcionalmente por todas las regiones del país.

*Tabla 1:* Muestra de la investigación

| <i>Estratos</i>     | <i>Población</i> | <i>%</i> | <i>Muestra</i> |
|---------------------|------------------|----------|----------------|
| <i>Sur</i>          | 358              | 15,83%   | 16             |
| <i>Sureste</i>      | 933              | 41,26%   | 41             |
| <i>Norte</i>        | 174              | 7,70%    | 8              |
| <i>Noreste</i>      | 534              | 23,62%   | 24             |
| <i>Centro-Oeste</i> | 262              | 11,59%   | 11             |
| <i>TOTAL</i>        | 2.261            | 100%     | 100            |

*Fuente: Elaboración propia*

## V. RESULTADO

Para comprender mejor el análisis de los datos, las preguntas del instrumento de encuesta se segmentaron en grupos temáticos: Planificación y Gestión (P & G), Financiero y Académico. A continuación, se llevó a cabo un análisis factorial confirmatorio para identificar qué variables influyen en la formación del ITEC-19 (Impacto de las Transformaciones Estratégicas de COVID-19) y sus tres componentes (Académico, Financiero y de Planificación y Gestión). Las preguntas se dividieron según la Tabla 2.

*Tabla 2:* Segmentación de las preguntas del instrumento de investigación para el análisis factorial confirmatorio

|            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Académico  | <p>P2: En su opinión, el área de la institución privada de educación superior más afectada, con transformaciones significativas, fue la académica.</p> <p>P9: Considerando los cambios organizacionales que ocurren en las instituciones frente a los desafíos a lo largo del tiempo, en el período de la pandemia, ha habido un cambio significativo en las estrategias relacionadas con la gestión del área Académica de la institución.</p> <p>P22: En su opinión, las políticas educativas son los factores más influyentes en el mercado de la educación en Brasil, después del período de mayor complejidad de COVID-19, a partir del segundo semestre de 2021.</p>                                                                                                                                                                         |
| Financiero | <p>P2: En su opinión, el área de la institución privada de educación superior más afectada, con transformaciones significativas, fue la financiera.</p> <p>P12: Desde la llegada de la pandemia, se ha producido un descenso en la matriculación en la institución privada de educación superior</p> <p>P14: Desde la llegada de la pandemia, se ha producido un aumento de los gastos de la institución de educación superior privada, en comparación con el periodo anterior a la pandemia</p> <p>P15: Desde la llegada de la pandemia, ¿se ha producido una disminución de los ingresos de la institución procedentes de educación superior privada, en comparación con antes de este periodo?</p> <p>P17: Desde la pandemia, el ticket medio de la institución privada de educación superior en la que trabajo ha cambiado negativamente.</p> |

|                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                         | <p>P21: En su opinión, la economía mundial y/o nacional es un factor de mayor influencia en el mercado de la educación en Brasil, después del período de mayor complejidad de la COVID-19, a partir del segundo semestre de 2021.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Planificación y gestión | <p>P1: En su opinión, la llegada de la pandemia de COVID-19 ha hecho que las instituciones reformulen su planificación estratégica.</p> <p>P4: En su opinión, el área de la institución privada de educación superior más afectada, con transformaciones significativas, fue la de tecnología.</p> <p>P5: En su opinión, el área de la institución privada de educación superior más afectada, con transformaciones significativas, fue la de recursos humanos.</p> <p>P6: En su opinión, el área de la institución privada de educación superior más afectada, con transformaciones significativas, fue la institución en su conjunto</p> <p>P7: Con la llegada de la pandemia, fue necesario reestructurar las herramientas tecnológicas utilizadas en la institución privada de educación superior.</p> <p>P8: Teniendo en cuenta los cambios organizacionales que se producen en las instituciones ante los retos a lo largo del tiempo, durante el periodo de pandemia, se produjo un cambio significativo en las estrategias relacionadas con la gestión de las áreas Financiera, Recursos Humanos, Comercial y/o Marketing de la institución privada de educación superior.</p> <p>P10: Desde la pandemia, los directivos de la institución privada de educación superior han notado la necesidad de modificar las herramientas que se utilizaban anteriormente en la gestión</p> <p>P11: La institución privada de educación superior ha cumplido hasta ahora las metas y objetivos propuestos en el PDI.</p> <p>P13: Desde la llegada de la pandemia, se ha producido un aumento de la tasa de abandono escolar.</p> <p>P16: Desde la llegada de la pandemia, se ha producido un aumento de la tasa de rotación en comparación con antes de la pandemia.</p> <p>P18: En su opinión, las transformaciones que se produjeron en la gestión en la época de la pandemia de se mantendrán después de la pandemia de COVID-19.</p> <p>P19: En su opinión, las transformaciones estratégicas que han tenido lugar con la llegada de COVID-19 han sido positivas para el futuro de la institución de educación superior privada, aunque a un ritmo acelerado.</p> <p>P20: En su opinión, después de todos los cambios ocurridos en los primeros años de la pandemia (2019 a 2021), la gestión de la educación superior privada en Brasil sufrirá menos inestabilidad.</p> <p>P23: En su opinión, la tecnología es el factor más influyente en el mercado de la educación en Brasil, después del período de mayor complejidad de COVID-19, a partir del segundo semestre de 2021.</p> |

|                                                                                                                                                                                                                                      |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| P24: En su opinión, las transformaciones sociales son factores que tendrán mayor influencia en el mercado de la educación en Brasil, después del período de mayor complejidad de la COVID-19, a partir del segundo semestre de 2021. |
| P25: En su opinión, con todos los cambios que se han producido en la IES desde COVID-19, la calidad del servicio prestado no ha variado.                                                                                             |
| P26: En su opinión, con los cambios que se han producido en la IES desde COVID-19, se ha avanzado en la calidad del servicio prestado.                                                                                               |

Fuente: Elaboración propia

A partir de esta segmentación, se calculó el análisis factorial confirmatorio y la puntuación ITEC-19 se muestra en la Tabla 3.

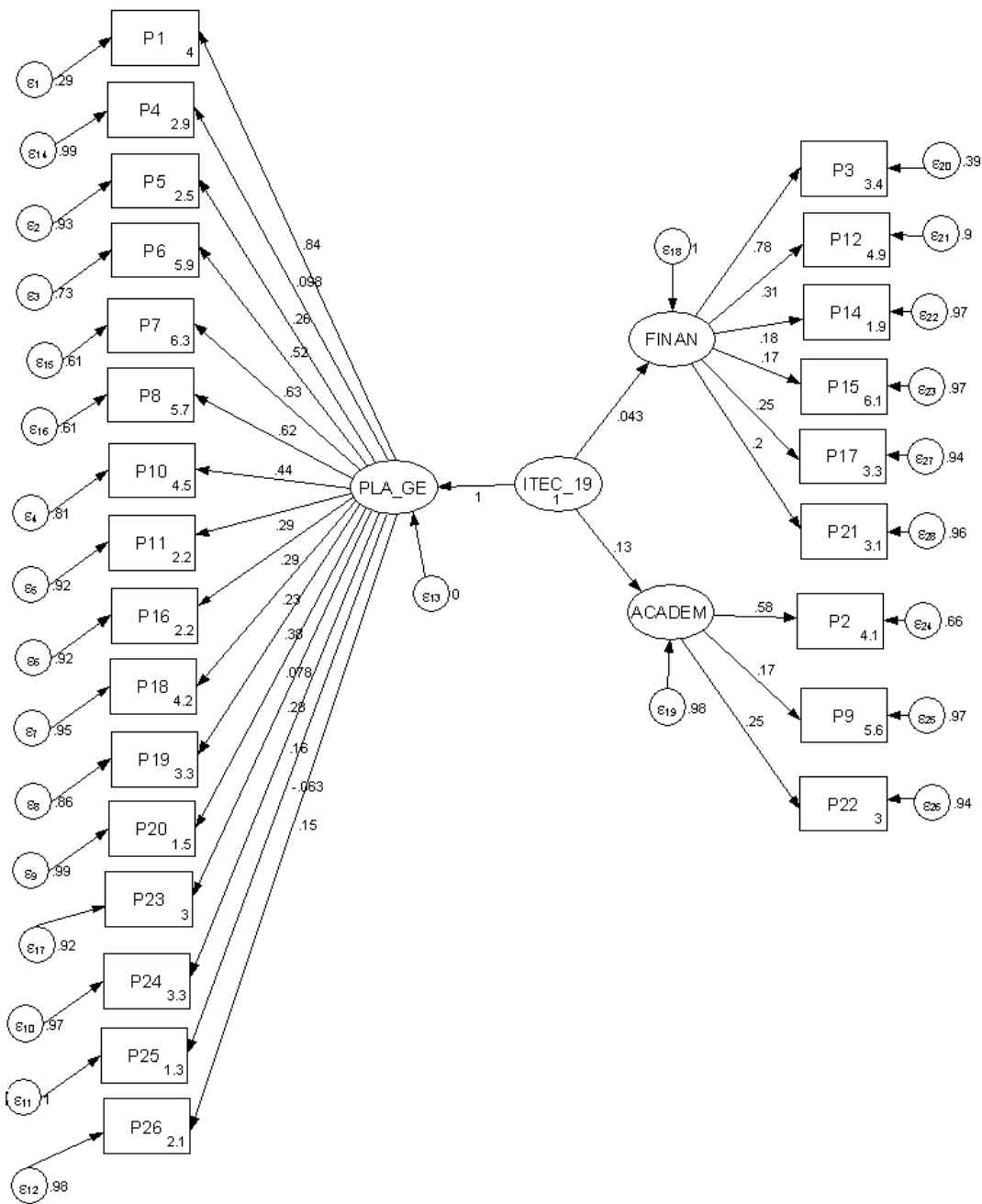
*Tabla 3:* Resultados del análisis factorial confirmatorio

|                                  | Coeficientes del análisis factorial |            |         |         | Intervalo de Confianza |           |
|----------------------------------|-------------------------------------|------------|---------|---------|------------------------|-----------|
|                                  | C Factorial                         | E Estándar | Estat Z | p-valor | IC 95%                 |           |
| ITEC-19 (Impacto de COVID-19)    |                                     |            |         |         |                        |           |
| PLA_GE                           | 1.000                               | 0.000      | 3.900   | 0.000   | .9999880               | .9999988  |
| FINAN                            | 0.041                               | 0.149      | 0.270   | 0.786   | .2515456               | .3326485  |
| ACADEM                           | 0.081                               | 0.130      | 0.620   | 0.534   | .1738277               | .3352901  |
|                                  |                                     |            |         |         |                        |           |
| PLA_GE (Planificación y Gestión) |                                     |            |         |         |                        |           |
| P1                               | 1.000                               | 0.000      | 3.920   | 0.000   | .9999980               | .9999998  |
| P5                               | 0.369                               | 0.184      | 2.000   | 0.045   | .0080817               | .7292839  |
| P6                               | 0.427                               | 0.108      | 3.940   | 0.000   | .2147336               | .6395093  |
| P10                              | 0.449                               | 0.122      | 3.670   | 0.000   | .2094432               | .6886938  |
| P11                              | 0.457                               | 0.185      | 2.470   | 0.014   | .0942169               | .8206119  |
| P16                              | 0.468                               | 0.189      | 2.480   | 0.013   | .0980247               | .8389183  |
| P18                              | 0.233                               | 0.115      | 2.030   | 0.043   | .0074992               | .4578166  |
| P19                              | 0.470                               | 0.165      | 2.840   | 0.004   | .1459226               | .7944201  |
| P20                              | 0.135                               | 0.205      | 0.660   | 0.510   | -.266298               | .5363964  |
| P24                              | 0.197                               | 0.140      | 1.410   | 0.160   | .0775166               | .4706295  |
| P25                              | -0.114                              | 0.217      | 0.530   | 0.599   | .5391433               | .3109969  |
| P26                              | 0.251                               | 0.200      | 1.260   | 0.209   | .1407029               | .6432634  |
| P4                               | 0.140                               | 0.172      | 0.810   | 0.416   | .1969393               | .4763691  |
| P7                               | 0.497                               | 0.118      | 4.210   | 0.000   | .2656376               | .72921    |
| P8                               | 0.530                               | 0.117      | 4.530   | 0.000   | .3004275               | .7586792  |
| P23                              | 0.371                               | 0.174      | 2.130   | 0.033   | .030252                | .7125826  |
| FINAN (Financiero)               |                                     |            |         |         |                        |           |
| P3                               | 1.000                               | 0.000      | 3.910   | 0.000   | .9999970               | .9999978  |
| P12                              | 0.326                               | 0.021      | 2.090   | 0.001   | .3259320               | -.3259330 |
| P14                              | 0.339                               | 0.254      | 1.340   | 0.182   | .1584309               | .8356239  |
| P15                              | 0.143                               | 0.127      | 1.130   | 0.257   | .1048409               | .3917376  |
| P17                              | 0.359                               | 0.274      | 1.360   | 0.152   | .1584309               | .8356239  |
| P21                              | 0.270                               | 0.189      | 1.430   | 0.154   | .1009207               | .6407741  |

| ACADEM (Académico) |       |       |       |       |          |          |
|--------------------|-------|-------|-------|-------|----------|----------|
| P2                 | 1.000 | 0.000 | 3.880 | 0.000 | .9999970 | .9999996 |
| P9                 | 0.230 | 0.180 | 1.340 | 0.203 | .1507029 | .6732634 |
| P22                | .5346 | .1854 | 2.77  | 0.002 | .1659226 | .8844201 |

Fuente: Elaboración propia

Para resumir e identificar las variables que influyen en la formación de ITEC-19 en los tres segmentos, se creó la Figura 1 a continuación con una representación gráfica.



Fuente: Elaboración propia

Figura 1: Puntuación del modelo de análisis factorial confirmatorio ITEC-19 (Impacto de las transformaciones estratégicas de COVID-19).

La puntuación global del ITEC-19, según las variables Planificación y Gestión, Académica y Financiera, dio como resultado un valor  $p < 0,0001$  (estadísticamente significativo), siendo la variable Planificación

y Gestión la menos afectada por el impacto global de la puntuación de ITEC-19 con una puntuación media de 69,5 puntos, el sector académico fue el más afectado durante la pandemia, con una puntuación media de 80,5 puntos, seguido del sector financiero, con 79,3 puntos, como muestra la Tabla 4.

**Tabla 4:** Puntuación global de ITEC-19 (Impacto de las transformaciones estratégicas de COVID-19)

|         | Resultado globales do ITEC-19 |           |            |         | p-valor  |
|---------|-------------------------------|-----------|------------|---------|----------|
|         | P&G                           | Académico | Financiero | ITEC-19 |          |
|         |                               |           |            |         | <0.0001* |
| Media   | 69.5                          | 80.5      | 79.3       | 76.4    |          |
| DP      | 11.6                          | 10.3      | 11.0       | 8.7     |          |
| Mediana | 68.8                          | 82.1      | 82.1       | 76.0    |          |

\* Prueba de ANOVA (Análisis de Varianza con postest de Tukey) un criterio

Fuente: Elaboración propia

Según los directivos encuestados, el sector académico fue el más afectado durante la pandemia, con una puntuación media de 80,5 puntos, seguido del sector financiero, con 79,3 puntos.

Otro análisis realizado fue investigar la puntuación ITEC-19 en función del tipo de organización en la que trabaja.

El impacto financiero según las organizaciones dio como resultado un valor  $p = 0,0101^*$  (estadísticamente significativo), siendo la organización universitaria la menos afectada por el impacto financiero, con una puntuación media de 69,2 puntos, según la Tabla 5.

**Tabla 5:** Puntuación ITEC-19 (Impacto de las transformaciones estratégicas COVID-19) según el tipo de organización

|            | El tipo de organización para la que trabajo |          |                  |             |              |       | p-valor |
|------------|---------------------------------------------|----------|------------------|-------------|--------------|-------|---------|
|            | Mantenedora                                 | Facultad | C. Universitario | Universidad | Inst ou Fund | Otros |         |
| P&G        |                                             |          |                  |             |              |       | 0.5064  |
| Media      | 70.7                                        | 68.9     | 72.5             | 67.9        | 57.3         | 67.5  |         |
| DP         | 11.2                                        | 11.2     | 14.3             | 7.8         | 1.5          | 13.0  |         |
| Mediana    | 69.8                                        | 70.8     | 68.8             | 66.7        | 57.3         | 68.8  |         |
| Académico  |                                             |          |                  |             |              |       | 0.1754  |
| Media      | 80.8                                        | 79.7     | 83.9             | 75.3        | 85.7         | 85.0  |         |
| DP         | 10.9                                        | 9.3      | 10.8             | 8.6         | 0.0          | 16.4  |         |
| Mediana    | 80.4                                        | 82.1     | 82.1             | 78.6        | 85.7         | 89.3  |         |
| Financiero |                                             |          |                  |             |              |       | 0.0101* |
| Media      | 78.4                                        | 80.0     | 82.5             | 69.2        | 82.1         | 85.0  |         |
| DP         | 10.1                                        | 10.2     | 11.0             | 11.9        | 0.0          | 10.8  |         |
| Mediana    | 78.6                                        | 82.1     | 82.1             | 71.4        | 82.1         | 78.6  |         |
| ITEC-19    |                                             |          |                  |             |              |       | 0.0998  |
| Media      | 76.6                                        | 76.2     | 79.6             | 70.8        | 75.0         | 79.2  |         |
| DP         | 7.9                                         | 7.6      | 10.5             | 8.1         | 0.5          | 11.7  |         |
| Mediana    | 76.9                                        | 75.4     | 80.7             | 74.3        | 75.0         | 84.9  |         |

\* Prueba de ANOVA un criterio.

Fuente: Elaboración propia

Se observa que en el área de Planificación y Gestión (P & G), los centros universitarios fueron los más afectados, con 72,5 puntos, seguidos de los proveedores de instituciones de educación superior, con 70,7 puntos. Los institutos y fundaciones fueron los menos afectados, con 57,3 puntos.

## VI. CONCLUSIONES

Con base en esta segmentación, fue posible identificar que el impacto sufrido por las IES, en general, fue de escala alta (76.4 puntos en la escala ITEC-19, de 0 a 100 puntos), y la diferenciación entre un área y otra fue baja, pero es posible inferir que el área de planificación y gestión fue la menos impactada, con 69,5 puntos en la escala ITEC-19.

La escala ITEC-19 y la escala académica fueron las más afectadas, con 80,5 puntos, seguidas de la escala financiera, con 79,3 puntos.

Comparando las áreas y el tipo de organización académica de las instituciones brasileñas encuestadas, es posible concluir que los Centros Universitarios fueron los más afectados, con 79,6 puntos en la escala ITEC-19 y las Universidades fueron las menos afectadas, con 70,8 puntos, destacándose las áreas de Planificación y Gestión y Finanzas que tuvieron las puntuaciones más altas para este tipo de institución.

Al comprobar los datos, desglosando las instituciones por número de estudiantes matriculados, es posible comprender que las instituciones más pequeñas fueron las más afectadas durante el periodo de la pandemia. Estratificando por áreas, las instituciones con hasta 499 estudiantes se vieron más afectadas en las áreas de P & G y Académica, y las de 500 a 4999 estudiantes, en la Académica.

Al final de la investigación, fue posible responder a la pregunta planteada como problema de este trabajo: “¿cómo han ocurrido las transformaciones estratégicas en las instituciones privadas de educación superior en Brasil, durante la pandemia de la COVID-19 hasta 2022?”. Para reforzar la base teórica, el estudio bibliográfico fue esencial para comprender los factores que influyeron en las estrategias adoptadas por las IES.

## REFERENCIAS

1. Araújo, F. J. A., Cabral, A. C. A., dos Santos, S. M., e Pessoa, M. N. M. (2018). Gestão estratégica em instituições privadas de ensino superior. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, Volume 11, Nº 1, pp. 71-91.
2. Castioni, R. & Almeida Sales de Melo, A. (2020) “Universidades do Brasil, da Espanha e da Itália na Pandemia da COVID-19 numa perspectiva comparada”, *RBEC: Revista Brasileira de Educação Comparada*, [online] Volume 2, p. e020003. [Data da consulta: 26 de abril de 2021]. Disponível em: <https://econtents.bc.unicamp.br/inpec/index.php/rbec/article/view/13780>.
3. Decreto n. 9.235, de 15 de dezembro de 2017 (2017). *Dispõe sobre o exercício das funções de regulação, supervisão e avaliação das instituições de educação superior e dos cursos superiores de graduação e de pós-graduação no sistema federal de ensino* [online] Brasil. [Recuperado em 17 de janeiro de 2023]. Disponível em: [https://www.planalto.gov.br/ccivil\\_03/\\_ato2015-2018/2017/decreto/d9235.htm](https://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2015-2018/2017/decreto/d9235.htm).
4. De Oliveira, G. R. Rosa, A. C. M., Gyorí, c. A. M. (2022). “Estratégia, educação e planejamento em uma instituição de ensino superior do setor público” *Anais do XIII FATECLOG Os Impactos das Novas Demandas Pós Pandemia, nos Sistemas Logísticos das Organizações*. [Recuperado em: 18 janeiro 2023]. Disponível em: <[https://www.fateclog.com.br/anais/2022/ANAIS\\_%20XIII%20Fateclog\\_2022-2\\_v3.pdf](https://www.fateclog.com.br/anais/2022/ANAIS_%20XIII%20Fateclog_2022-2_v3.pdf)>

5. Espejo, M. M. D. S. B., de Souza Andrade, G. A. de Souza Alves, N., & Rieth, T. (2022). Gestão universitária durante o período pandêmico: ações estratégicas. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 15(2), 158-181.
6. Francisco, T. H. A., Nakayama, M. K. Ramos, A. M., & Oliveira, P. C. (2012). A contribuição do PDI nas atividades de planejamento e gestão das instituições de educação superior. *Revista Gestão Universitária na América Latina-GUAL*, 5(3), 81-107.
7. Mira, L.D. C. (2021). *Educação Superior Privada: novo modelo regulatório*. Grupo Almedina (Portugal). <https://integrada.minhabiblioteca.com.br/books/9786556273846>
8. Monteiro, C., & Braga, R. (2005). *Planejamento Estratégico Sistêmico para Instituições de Ensino*. 1. Ed. São Paulo: Hoper, 219 p.
9. Moreira, A. R. D. C. F. Vianna, C. T., das Neves, E. R., de Melo, P. A., e Gauthier, F. O. (2020). “Planejamento Estratégico e Cultura Organizacional-Práticas e Lições Aprendidas: Estudo de Caso em Universidades Públicas.” *In Anais do Congresso Internacional de Conhecimento e Inovação – CIKI*. Volume 1, N° 1.
10. Pires, A. (2021) “A Covid-19 e a Educação Superior no Brasil: usos diferenciados das tecnologias de comunicação virtual e o enfrentamento das desigualdades educacionais”. In: *Educación*, Vol XXX, No 58., Março, pp. 83-103.
11. Senkevics, A. S. Basso, F. V. & Caseiro, L. C. Z. (2022) “Impactos da Pandemia no Acesso à Graduação: Desigualdades de Participação e Desempenho no ENEM 2019-2021”. *Cadernos de Estudos e Pesquisas em Políticas Educacionais: impactos da pandemia* [online] Ano 2022, nº 7 [Recuperado em 24 de janeiro de 2023]. Disponível em: <<http://cadernosdeestudos.inep.gov.br/ojs3/index.php/cadernos/issue/view/511/153>>