

**Oportunidad de crecimiento de la
Educación Superior Virtual Pos Covid-19**

**Growth Opportunities of Online
Higher Education Post Covid-19**

Valeria Sandoval-Santacruz

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Manabí
vsandoval3525@pucesm.edu.ec

Grether Lucía Real-Pérez

Pontificia Universidad Católica del Ecuador Sede Manabí
Universidad Técnica de Manabí - Facultad de Matemática, Física y Química - Ecuador
gperez@pucesm.edu.ec / grether.real@utm.edu.ec

doi.org/10.33386/593dp.2020.5-1.327

RESUMEN

El presente trabajo de enfoque cualitativo es una investigación descriptiva, basada en los métodos deductivo y analítico, que evalúa las oportunidades de crecimiento del sector de la educación superior virtual en Ecuador luego de la disrupción generada por la pandemia de Covid-19, mediante la aplicación de la Matriz producto/mercado de Igor Ansoff.

Los objetivos trazados para el efecto fueron: analizar el entorno exógeno del sector de educación superior posterior a la pandemia, a través de la herramienta de planificación estratégica PEST, examinar el entorno endógeno de las Instituciones de Educación Superior privadas del Ecuador mediante la revisión del instrumento FODA, incluido en los Planes Estratégicos de Desarrollo Institucional (PEDI), de cada una de las 19 universidades autofinanciadas que existen en el sistema, con la finalidad de identificar sus ventajas competitivas; y proponer la estrategia genérica de crecimiento resultante del estudio de la Matriz de Ansoff.

La investigación concluye que, pese a que las proyecciones de crecimiento económico pos Covid-19 son negativas, las medidas de confinamiento adoptadas para su contención, potencializaron el uso de las Tics lo cual constituye una oportunidad de crecimiento para las IES mediante la aplicación de la estrategia de Diversificación relacionada: programas de estudio rediseñados encaminados a la hibridación y el aprendizaje ubicuo.

Palabras clave: oportunidad de crecimiento, matriz de ansoff, diferenciación relacionada, educación superior virtual, ubicuidad.

Cómo citar este artículo:

APA:

Sandoval, V., & Real, G. (2020). Oportunidad de crecimiento de la Educación Superior Virtual Pos Covid-19. 593 Digital Publisher CEIT, 5(5-1), 107-116. Recuperado a partir de https://www.593dp.com/index.php/593_Digital_Publisher/article/view/327

Descargar para Mendeley y Zotero

ABSTRACT

The present work aims to evaluate the growth opportunities of online higher education in Ecuador after the disruption generated by the Covid-19 pandemic, through the application of Igor Ansoff product/market matrix.

The objectives of the research are: To analyze the exogenous environment of the higher education sector after the pandemic, by using strategic planning tool PEST; to examine the endogenous environment of the 19 private universities currently present in Ecuador by reviewing their SWOT analysis in order to identify their competitive advantages; and to propose the generic growth strategy resulting from the study of the Ansoff Matrix.

The research concludes that, although the projections of economic growth after Covid-19 are negative, the containment measures adopted for its control have potentiated the use of ICTs, which constitutes a growth opportunity for HEIs through the application of the Related Diversification Strategy: redesigned study programs aimed at hybridization and ubiquitous learning.

Key words: growth opportunity, ansoff matrix, related differentiation, online higher education, ubiquity

Introducción

La pandemia de COVID-19 y las medidas de suspensión de las actividades que se adoptaron para contenerla, han ocasionado un fuerte revés en la economía global. Se prevé una contracción del 5,2% del PIB mundial para el año 2020, la peor recesión desde la Segunda Guerra Mundial.

Los recientes brotes en Latinoamérica se propagan rápidamente, y el impacto económico provocado por el cierre de los negocios y las restricciones para circular a nivel nacional es abrupto y grave. Se pronostica que la actividad económica en la región sufrirá una contracción del 7,2 %, una recesión mucho más profunda que las causadas por la crisis financiera mundial de 2008-09 y la crisis de la deuda latinoamericana de la década de 1980 (Banco Mundial, 2020).

De igual manera, la economía ecuatoriana se ha visto afectada por la paralización de las actividades productivas en el país, la caída significativa de los precios del petróleo crudo, su principal producto de exportación; y la reducción de la demanda externa de productos no petroleros como consecuencia de la contracción económica de China, Estados Unidos y la Unión Europea, mayores socios comerciales. Se estima que el gasto del gobierno decrecerá un 5,6% con relación al año anterior a través del recorte de sueldos y salarios y la compra de bienes y servicios. Se prevé una variación de -8,4% en el gasto de consumo final de los hogares, y una contracción del 22% en las remesas recibidas desde Italia, España y Estados Unidos (BCE, 2020).

El sector de la educación superior también se ha visto gravemente afectado. El cierre de universidades por la pandemia de coronavirus afecta a alrededor de 23,4 millones de estudiantes y 1,4 millones de docentes en América Latina y el Caribe, lo que representa el 98% de la población de estudiantes y profesores de educación superior de la región.

El informe de la Asociación Internacional de Universidades sobre el impacto de la pandemia en la educación superior, publicado en mayo 2020, revela que, la enseñanza en el aula ha sido reemplazada por enseñanza a distancia en dos tercios de las universidades encuestadas. Una cuarta parte indicó que las actividades están suspendidas, pero la institución está trabajando en el desarrollo de soluciones para continuar con la enseñanza y el aprendizaje a través de medios digitales. Un 7% señaló que todas sus actividades han sido suspendidas y sólo el 2% manifestó no haberse visto afectadas, de este último grupo, 4 de 7 son universidades virtuales. La encuesta fue respondida por 424 universidades en 109 países alrededor del mundo.



Figura 1. Afectación de universidades. Elaboración propia basada en Informe de la Asociación Internacional de Universidades, mayo 2020.

La disrupción de la modalidad presencial y el consecuente experimento no planificado de enseñanza y aprendizaje virtual ha llevado al desarrollo de nuevas capacidades en el personal docente, quienes han tenido que descubrir y aprender el manejo de nuevas herramientas. Muchos de los encuestados consideran que esta situación excepcional es una oportunidad para ofertar métodos de aprendizaje más flexibles, que combinen el aprendizaje sincrónico con el asincrónico. (Giorgio Marinoni, Hilligje van't Land, 2020)

Es previsible que el sector de la educación superior se dirija entonces, hacia la educación a distancia que ha venido experimentando un gran

crecimiento en la región en la última década. La cobertura de esta modalidad ha crecido un 73% desde 2010, mientras que la presencial lo hizo solo un 27%. La matrícula en modalidad virtual pasó del 14,7% en 2010 a 21,2% en 2017 (UNESCO IESALC, 2020).

En este sentido, el gobierno de Ecuador podría consolidar el proyecto de educación virtual que lleva a cabo desde 2019 y que fue diseñado con el propósito de incrementar la oferta académica y democratizar el acceso a la educación superior, mediante la creación de 30.000 nuevos cupos pensados especialmente, para adultos y jóvenes que tuvieron que dejar sus estudios o no pueden combinar la educación presencial con sus actividades laborales. Las universidades públicas actualmente inmersas en el proyecto son: Central del Ecuador; Técnica del Norte; Estatal de Milagro; Técnica de Manabí y la Escuela Superior Politécnica del Ejército (Secretaría de Educación Superior, Ciencia, 2018).

La realidad en Ecuador en 2020, es que existen 294 instituciones de enseñanza superior entre públicas, privadas y cofinanciadas; de éstas, sólo 10 ofertan la modalidad virtual (Secretaría de Educación Superior, Ciencia, 2020).

Todas sin excepción se acogieron al cierre de sus instalaciones y suspensión de estudios presenciales lo que obligó a realizar cambios en la modalidad de estudios con esfuerzos exigidos, en especial por los docentes, para sostener la continuidad y nivel de aprendizaje con recursos virtuales y pedagógicos que no se tenía desarrollados ni autorizados en la mayoría de IES donde prevalece la modalidad presencial sobre la virtual, (Patricio Antonio Velasco S, 2020).



Figura 2. Oferta de educación superior en Ecuador. Fuente: Sistema Nacional de Información de Educación Superior del Ecuador (SNIIESE) - Secretaría de Educación Superior, Ciencia, Tecnología e Innovación (Senescyt) agosto 2019.

Históricamente, las crisis han hecho evolucionar el concepto de innovación, y en el caso particular de la pandemia, las medidas de confinamiento nos han llevado a una nueva manera de hacer las cosas. Hoy en día, el impacto de Covid-19 ha llevado a la nación, al uso masivo de las Tics. Las tecnologías digitales están implicadas en cómo trabajamos, cómo compramos y vendemos, cómo enseñamos y aprendemos y hasta cómo jugamos. (Soriano, 2009)

Frente a esta *nueva normalidad* en la que nos hemos visto inmersos por obligación, la ubicuidad de la tecnología presenta una oportunidad de crecimiento, a través de competencias diferenciales que generen ventajas competitivas. Otra clave fundamental es la inmediatez de la respuesta para poner una solución disponible en el mercado. Actualmente, esto es posible gracias al ecosistema existente de Cloud Computing (Soriano, 2009) y a que en Ecuador, la audiencia digital es de 13,8 millones de usuarios conectados, equivalente al 79,03 % de la población. (Del Alcázar Ponce, 2019)

El objetivo de la presente investigación es evaluar de forma cualitativa, la oportunidad de crecimiento de la educación superior virtual pos Covid-19, en base a la matriz de mercado/producto de Igor Ansoff. Para ello se requiere un análisis PEST preliminar del entorno del sector de educación terciaria y el análisis FODA de las universidades autofinanciadas para identificar el trayecto a recorrer entre la situación actual y la deseada. La oferta de educación superior

virtual permitiría, maximizar el valor que las IES brindan a la sociedad al disminuir la brecha territorial de acceso a la educación superior y la inclusión de la población trabajadora gracias a su flexibilidad.

Material y métodos

El presente trabajo de enfoque cualitativo es una investigación descriptiva, basada en los métodos deductivo y analítico. La principal herramienta de planificación estratégica empleada es la Matriz de Ansoff, con la que se busca evaluar la oportunidad de crecimiento de las IES privadas de Ecuador, luego de la disrupción generada por la pandemia de Covid-19. La metodología propuesta constó de 3 etapas:

Análisis PEST del entorno sector de la educación superior del Ecuador, basado en los hallazgos de la investigación.

Análisis FODA del sector de educación superior, fundamentado en los Planes Estratégicos de Desarrollo Institucional (PEDI), presentados por las 19 universidades privadas existentes, al Consejo de Aseguramiento de la Calidad de la Educación Superior CASES, organismo nacional de control.

Evaluación de estrategias genéricas de crecimiento propuestas en la Matriz de Ansoff.

Las herramientas de los numerales 1 y 2, son una fotografía de la situación concreta al momento del estudio, se complementan y son el punto de partida para el desarrollo de nuevas estrategias de crecimiento resultantes del análisis de la matriz de producto/mercado.

Análisis PEST

Instrumento de planificación estratégica que permite analizar los factores del macroentorno que afectan positiva o negativamente a una empresa. (Paul Hoang, 2018)

Para efectos de la presente investigación se consideraron las siguientes variables:

Variables políticas: Inestabilidad política,

frecuentes cambios de autoridades y normativas.

Variables económicas. Escenarios económicos actuales y futuros, proyección de crecimiento de la economía pos Covid-19, nivel de renta, y políticas económicas como la reducción del presupuesto del estado para educación superior.

Variables sociales: Cambios en el estilo de vida como resultado de las medidas de confinamiento a causa de la pandemia.

Variables tecnológicas: la penetración de la tecnología, el nivel de cobertura, la brecha digital, así como las tendencias en el uso de las nuevas tecnologías.

Análisis FODA

Esta es una herramienta muy versátil que puede ser usada a nivel de los diferentes departamentos de la empresa, a nivel de la empresa como un todo, e inclusive, como en el caso de esta investigación, analizar la estructura de todo un sector: Canales de distribución, clientes, mercados potenciales y competencia; así como los grupos de interés tales como: Instituciones públicas, aspectos demográficos, políticos y legislativos. (Paul Hoang, 2018)

La finalidad de la aplicación de esta técnica en el presente estudio es identificar las Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades que, como conglomerado, tienen las IES en Ecuador. Se entiende por fortalezas y debilidades, aspectos internos sobre los cuales, las empresas del sector tienen algún grado de control; mientras que las oportunidades y amenazas se originan en el entorno externo y las empresas no tienen control directo sobre ellas.

La matriz FODA resultante, refleja las características coincidentes identificadas en los 19 FODA institucionales de las universidades privadas presentes en el sistema de educación terciaria del país.

Matriz de Ansoff

La matriz de producto/mercado de Igor Ansoff, permite planificar la estrategia de crecimiento

de una empresa de forma estructurada mediante la formulación de dos tipos de estrategias relacionadas: la estrategia de portafolio, es decir los objetivos para cada una de las combinaciones posibles de producto/mercado, y la estrategia competitiva, que indica el camino a seguir para alcanzar dichos objetivos. Las cuatro estrategias competitivas genéricas se muestran en detalle en cada uno de los cuadrantes de la siguiente figura:



Figura 3. Estrategias genéricas. Elaboración propia basada en el libro 25 Modelos de la Administración que necesita saber.

Dependiendo de qué tan diferentes sean el nuevo producto y mercado, se identificaron vectores de crecimiento más específicos dentro del cuadrante de diversificación:

Diversificación horizontal relacionada o concéntrica: los nuevos productos, (estrechamente relacionados) con los productos actuales, se introducen en nuevos mercados.

Diversificación horizontal no relacionada o por conglomerados: se introducen nuevos productos (no relacionados tecnológicamente) en nuevos mercados.

Integración vertical: una organización adquiere o incursiona en un nuevo sector de la producción ya sea como proveedor, para garantizar el suministro de su materia prima, o como cliente de sus propios productos y servicios.

Seleccionar una dirección y estrategia de crecimiento, dependerá del nivel de riesgo involucrado, del portafolio actual de productos

y mercados y de si la organización está en capacidad de desarrollar nuevos productos o mercados; considerando la brecha entre la posición actual y la deseada. Finalmente, se debe evaluar la viabilidad del alcance y la dirección elegidos ya que no sólo deberían existir los medios habilitantes, sino que también deberían proporcionar una ventaja competitiva sostenible a la empresa.(Gerben Van den Berg, 2015)

Análisis y Resultados

Análisis Pest

Los factores del macroentorno ecuatoriano que han sufrido variaciones a raíz de la pandemia de covid-19 y que afectan directamente al sector de la educación superior privada, se detallan a continuación:



Figura 4. Factores del macroentorno ecuatoriano.

Análisis FODA

Luego de revisar los FODA institucionales de las 19 universidades autofinanciadas presentes en el sistema de educación superior de Ecuador, se encontraron los siguientes enunciados concomitantes:

Fortalezas:

Equipos directivos con alto compromiso, adecuada y transparente gestión académica, administrativa y financiera

Mejoramiento continuo

Infraestructura física, recursos tecnológicos como plataforma de gestión académica y biblioteca digital.

Programa vigente de capacitación para docentes	Falta de giras prácticas y conferencias que refuercen el aprendizaje.
Alto índice de docentes con Maestría y PhD.	Falta de convenios con universidades nacionales e internacionales
Varias sedes a nivel nacional	Disminución de las tasas de admisión y creciente tasa de deserción
Autofinanciación	Incremento de la cartera por cobrar
Prestigio institucional	Oportunidades
Acreditaciones, certificaciones y convenios con universidades nacionales e internacionales.	Ecuador quiere posicionarse como sociedad de conocimiento abierto.
Diversidad de servicios: educación presencial, distancia, continua, posgrado con horarios flexibles	Plan de mejoras institucional exigido por el CEAACES.
Carreras adaptadas a la demanda y realidad social, local y regional.	Sistema de becas de la SENESCYT.
Universidad incluyente y participativa.	Crédito a la universidad como agente de cambio
Programas y proyectos de investigación	Falta de sostenibilidad económica, política y de gestión de universidades públicas.
Debilidades	Creciente demanda de educación superior, posgrados y educación continua
Escasa oferta de modalidad virtual	Oferta de carreras virtuales de universidades internacionales, sumamente caras
Débil gestión de los procesos académicos, administrativos y financieros.	Auge de la educación on-line gracias a mayor accesibilidad a Tics
No se evidencia la implementación del sistema de aseguramiento de calidad	Población adulta que trabaja y necesita una modalidad de estudio flexible
Débil infraestructura física y tecnológica	Posibilidad incrementar las alianzas y convenios a nivel nacional e internacional para proyectos de investigación e intercambios culturales
Insuficiente nivel académico y científico del claustro docente	Demanda ocupacional en instituciones públicas y privadas
Insuficiente calidad de la evaluación de los profesores	Instituciones estatales que demandan de proyectos de las universidades.
Limitada planta docente a tiempo completo y alta tasa de rotación	Amenazas
Baja remuneración a los docentes, personal desmotivado	Panorama económico poco favorecedor pos Covid-19: iliquidez y desempleo
Baja producción científica e insuficiente divulgación de los resultados.	
Carencia de plan de marketing publicitario, imagen institucional carece de reconocimiento	

Cambio de gobierno y políticas regulatorias alejadas de la realidad de la academia.

Prioridad del Estado a la universidad pública sobre la universidad particular.

Ofertas de trabajo en universidades públicas con mayor nivel de remuneración.

Modelo de evaluación de la calidad de la educación con fallas e incongruencias.

Universidades públicas en proceso continuo de mejora

Competencia de universidades virtuales, nacionales e internacionales

Escasez de docentes con grado de PhD. en el mercado laboral y programas para su formación.

Competencias profesionales no acordes a las necesidades del mercado laboral.

Exigencias de la evolución tecnológica son difíciles y costosas de seguir.

Inseguridad en el manejo de la información (hackeo y virus informáticos).

Estudiantes con insuficientes bases de niveles precedentes.

Matriz de Ansoff

La figura de la matriz producto/mercado que se muestra a continuación describe las estrategias genéricas que ya han sido aplicadas por las IES según se describe en sus Planes Estratégicos de Desarrollo Institucional y en sus páginas web.

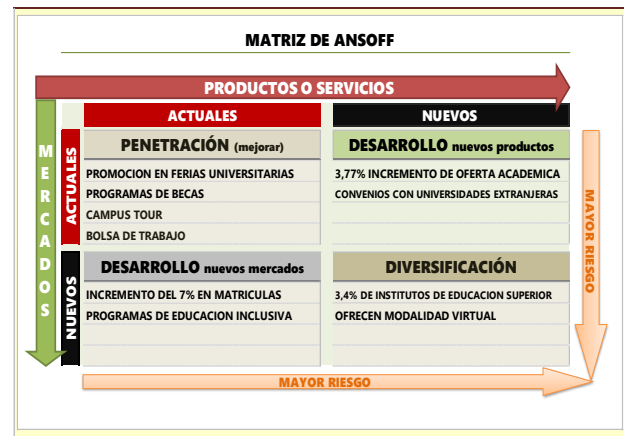


Figura 5. Matriz de Ansoff IES privadas. Elaboración propia basada en los PEDI de cada universidad

Estrategia de penetración, con la finalidad de incrementar su participación de mercado, las IES participan en ferias universitarias donde exponen su oferta académica y programas de becas. También se organizan visitas guiadas a los campus universitarios donde, de la mano de un estudiante, los postulantes conocen las instalaciones y reciben folletos informativos sobre las carreras disponibles y el proceso de admisión. Otra estrategia de penetración es el programa *Bolsa de trabajo y pasantías* mediante el cual, las IES hacen alianzas estratégicas con empresas a las cuales facilitan la base de datos de sus estudiantes interesados en conseguir un empleo.

Desarrollo de productos, según información estadística disponible en la pagina web de la Secretaria Nacional de Educacion Superior, Ciencia y Tecnologia, Senescyt, la oferta academica tuvo un incremento promedio del 3,77% entre el 2016 y el 2018, lo que quiere decir que las IES, están buscando crecer mediante la oferta de innovadoras carreras, afines con los nuevos intereses de la sociedad. Una segunda estrategia para esta combinacion de producto/mercado, es la de poder iniciar los estudios en el Ecuador y culminarla en cualquier universidad del extranjero con la que se tenga convenio. En este sentido, las IES han realizado alianzas estrategicas con universidades de Estados Unidos e Inglaterra principalmente.

Desarrollo de mercados, según boletín analítico

de Senescyt a Diciembre del 2018, se registro un incremento promedio del 7% en la matriculación entre los años 2016 y 2018, lo que indica que las IES aplicaron estrategias direccionadas a la captación de un nuevo segmento de mercado como ha sido el caso de los *Programas de Educación Inclusiva*.

Diferenciación, antes de la pandemia por covid-19, diez IES (5 públicas y 5 privadas), ofertaban ya carreras en modalidad virtual, lo que corresponde al 3,4% de las 294 instituciones de educación superior existentes en el país.

Discusión

Ante la crisis económica proyectada por el Banco Mundial para este año, como consecuencia de la pandemia de Covid-19 y las medidas de suspensión de las actividades que se adoptaron para contenerla, es difícil considerar un escenario favorable para el crecimiento empresarial.

Sin embargo, en el sector de la educación superior, esta disrupción ha llevado a un despliegue acelerado de soluciones de educación a distancia y a un masivo uso de las Tics, por lo que cabe esperar que haya cambios permanentes en la oferta respecto a la modalidad de enseñanza y que muchas universidades decidan amortizar el esfuerzo que están haciendo actualmente, para ampliar su capacidad de ofrecer programas en línea.

Esta nueva normalidad no planificada, en la que más del 98% de los estudiantes y docentes de América Latina se ven inmersos, representa una oportunidad para las IES de aprender de los errores fruto de la improvisación, rediseñar los procesos de enseñanza y aprendizaje, encaminarse a la hibridación y el aprendizaje ubicuo; y centrar sus esfuerzos en soluciones tecnológicas y contenidos para su uso en dispositivos móviles

Como se analizó en la matriz de Ansoff, en Ecuador, de un universo de 294 Instituciones de Educación Superior, entre públicas y privadas, hasta antes de la pandemia de Covid-19, sólo el 3,77% de universidades ofertaban carreras con modalidad virtual mientras que las demás,

optaron por estrategias de crecimiento más conservadoras como la participación en ferias universitarias, oferta de becas e invitar a los candidatos a hacer recorridos de sus instalaciones en los cuales reciben información sobre los programas de estudio.

Toda vez que las medidas de confinamiento trasladaron la manera de hacer las cosas al entorno digital y que un 79% de la población tiene acceso a internet, las IES privadas, deberían aprovechar la coyuntura y apostar por una estrategia de crecimiento de diversificación relacionada, ofertando programas online innovadores y con alto valor agregado en nuevos mercados geográficos donde les habría sido mucho más complejo llegar de manera presencial, aprovechando la experiencia y recursos desarrollados en la modalidad tradicional y transfiriéndolos a los programas a distancia.

Transformar la amenaza del Covid-19 en oportunidad mediante el uso de sus ventajas competitivas como la infraestructura tecnológica y claustros docentes capacitados en su aprovechamiento, en contraste con las IES del sector público que dependen del presupuesto del gobierno central del cual son de esperar recortes importantes y hacer de la Educación Superior Privada, eje fundamental de la reactivación económica.

El presente análisis, es apenas el diagnóstico inicial del panorama de la educación superior ecuatoriana, corresponde ahora realizar una investigación de mercado para identificar la aceptación de la modalidad propuesta y con ello la concreta oportunidad de crecimiento, así como también realizar mediciones de la efectividad que el método ha tenido en su forzosa aplicación empírica llevada a cabo hasta el momento.

Referencia Bibliográfica

Banco Mundial. (2020). *Perspectivas económicas mundiales: América Latina y el Caribe* (Vol. 19).

BCE. (2020). *EL COVID-19 PASA FACTURA A LA ECONOMÍA ECUATORIANA:*

DECRECERÁ ENTRE 7,3% Y 9,6% EN 2020. 03 JUNIO 2020. <https://www.bce.fin.ec/index.php/boletines-de-prensa-archivo/item/1366-el-covid-19-pasa-factura-a-la-economia-ecuatoriana-decrecera-entre-73-y-96-en-2020>

Del Alcázar Ponce, J. P. (2019). Ecuador Estado Digital Ene/19. *Mentinho*, 37. https://drive.google.com/file/d/116eZRcn-FH-cLVWmGGlt3jAn_SdG1aTL/view

Gerben Van den Berg, P. P. (2015). *25 Need-To-Know Management Models*. FT Publishing International.

Giorgio Marinoni, Hilligje van't Land, T. J. (2020). *THE IMPACT OF COVID-19 ON HIGHER EDUCATION AROUND THE WORLD*. https://www.iau-aiu.net/IMG/pdf/iau_covid19_and_he_survey_report_final_may_2020.pdf

Patricio Antonio Velasco S. (2020). *Confirmado.net*. Impacto de La Covid-19 En La Educación Superior Del Ecuador: Posibles Acciones de Mitigación. <https://confirmado.net/2020/05/04/impacto-de-la-covid-19-en-la-educacion-superior-del-ecuador-posibles-acciones-de-mitigacion-o-patricio-antonio-velasco-s/>

Paul Hoang. (2018). *Busuness Management* (4th editio). BID PRESS.

Secretaria de Educación Superior, Ciencia, T. e I. (2018). *El programa de educación superior virtual impulsado por la Senescyt ofrecerá 30.000 nuevos cupos*. El Programa de Educación Superior Virtual Impulsado Por La Senescyt Ofrecerá 30.000 Nuevos Cupos. <https://www.educacionsuperior.gob.ec/el-programa-de-educacion-superior-virtual-impulsado-por-la-senescyt-ofrecera-30-000-nuevos-cupos/>

Secretaria de Educaion Superior, Ciencia, T. e I. (2020). *PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2018 - 2021*. <https://www.educacionsuperior.gob.ec/>

<wp-content/uploads/2020/06/Plan-Estratégico-Institucional-2018-2021.pdf>

Soriano, C. L. (2009). *Estrategias de Crecimiento de la Empresa*. 173. www.editorial-club-universitario.es

UNESCO IESALC. (2020). *COVID-19 y educación superior: De los efectos inmediatos el día después*. 57. <http://www.iesalc.unesco.org/wp-content/uploads/2020/05/COVID-19-ES-130520.pdf>