

## Modelo de negocio para educación continua en la modalidad virtual

### *Business model for virtual continuing education*

**Liz Madeleine Valle Tapuy\***  
Confianza V&M Inmobiliaria.  
Riobamba-Ecuador.  
lizmvt1993@gmail.com  
<https://orcid.org/0009-0009-2029-8733>

**Carmen Edith Donoso León**  
Universidad Nacional de Chimborazo.  
Riobamba-Ecuador.  
edonoso@unach.edu.ec  
<https://orcid.org/0000-0003-2493-0686>

\*Correspondencia:  
lizmvt1993@gmail.com

**Cómo citar este artículo:**  
Valle, L., & Donoso, C. (2022). Modelo de negocio para educación continua en la modalidad virtual. *Esprint Investigación*, 1(1), 30-38. <https://doi.org/10.61347/ei.v1i1.42>

**Recibido:** 10 de octubre de 2021  
**Aceptado:** 19 de noviembre de 2021  
**Publicado:** 10 de enero de 2022

**Copyright:** Derechos de autor 2022 Liz Madeleine Valle Tapuy, Carmen Edith Donoso León.



Esta obra está bajo una licencia internacional Creative Commons Atribución-NoComercial 4.0.

**Resumen:** Un modelo de negocio permite describir el modo de funcionamiento de una empresa, además de proponer e implementar una estructura y sistemas para el funcionamiento de una actividad comercial. Producto de la pandemia de COVID-19 muchas personas no pudieron trasladarse de forma presencial a recibir sus capacitaciones, situación que provocó que las empresas e institutos de educación continua modificaran su modelo de negocio a modalidad virtual, sin dominar sus elementos compositivos y las diferencias metodológicas en el ámbito educativo que deben modificarse para aplicar esta modalidad. Por esta razón, el objetivo del presente estudio se relaciona con proponer un modelo de negocio de educación continua en modalidad virtual que puede ser aplicado por emprendedores y empresarios en el contexto ecuatoriano. La metodología utilizada asumió un enfoque cualitativo, mientras que para la validación del modelo se efectuó la evaluación de expertos antes de su aplicación al estudio de caso, determinándose además como una investigación aplicada. Se identificaron en los resultados casos de *Massive Open Online Courses* (MOOC) que resaltan ciertos factores clave que garantizan la sostenibilidad de la educación continua, como el rendimiento, la innovación, el enfoque en el mercado y la competitividad de los precios. Como en Ecuador la educación continua está regulada por el Consejo de Educación Superior y considerando los antecedentes, la literatura existente, el reglamento y la validación de expertos, se propone un modelo de negocio compuesto por cuatro etapas para la educación continua en modalidad virtual.

**Palabras clave:** Educación continua, modelo de negocio, MOOC, virtualidad.

**Abstract:** A business model allows describing the way a company operates, in addition to proposing and implementing a structure and systems for the operation of a commercial activity. As a result of the COVID-19 pandemic, many people could not travel in person to receive their training, a situation that caused companies and continuing education institutes to modify their business model to virtual mode, without mastering what elements compose it and what are the methodological differences in the educational field that must be modified to apply this modality. For this reason, the objective of this study is related to propose a business model of continuing education in virtual modality that can be applied by entrepreneurs and businessmen in the Ecuadorian context. The methodology used assumed a qualitative approach, while for the validation of the model, the evaluation of experts was carried out before its application to the case study, and it was also determined as an applied research. The results identified Massive Open Online Courses (MOOC) cases that highlight certain key factors that guarantee the sustainability of continuing education, such as performance, innovation, market focus and price competitiveness. As continuing education in Ecuador is regulated by the Council of Higher Education and considering the background, existing literature, regulations and validation of MOOCs in the country, it is important to note that the results of this study are based on the results of the study.

**Keywords:** Business model, continuing education, MOOC, virtuality.

## 1. Introducción

Actualmente, el planeta aún sufre las consecuencias de la pandemia a causa del coronavirus (COVID-19), que provocó una situación compleja en los ámbitos de la vida cotidiana, incluido el educativo en todos sus niveles. Los estudiantes por un tiempo prolongado no tuvieron la oportunidad de regresar

---

a clases presenciales, al no presentarse los centros educativos como espacios seguros; la mayoría no pudo adaptarse a las normas de bioseguridad. Por esta razón, para salvaguardar la vida de los estudiantes, profesores y la ciudadanía en general la modalidad virtual de enseñanza se presentó como la única opción de continuar con el proceso (Morales-Alarcón et al., 2021).

Un modelo de negocio se concibe como un plan de trabajo que propone e implementa una estructura y sistemas para el funcionamiento de una actividad comercial y que contiene una planificación, objetivos estratégicos, funciones y actividades comerciales a realizarse (Drozdová, 2008). Un modelo de negocio enfocado a la educación puede presentarse como un plan comercial con fines de lucro, enfocado a la prestación de servicios de formación y aprendizaje.

Desde la perspectiva de Duart & Sangrá (2000), la educación a distancia en línea surge como una solución a los sistemas convencionales de satisfacer múltiples demandas formativas, y que, gracias al avance de las tecnologías, se muestra como una estrategia innovadora para métodos pedagógicos más flexibles y accesibles. Los avances tecnológicos hacen de esta modalidad educativa una alternativa viable y efectiva para satisfacer las demandas formativas de manera más inclusiva y adaptable a las necesidades individuales de los estudiantes.

En tanto, para Freire et al. (2016) en la zona centro de Ecuador existen instituciones de educación superior (IES) que ofertan servicios de educación continua, pero que en su mayoría son de manera presencial y muy pocas de forma virtual, por lo que se edifican inconvenientes y restricción a su acceso; estas limitaciones se conectan con amplias distancias en ubicación geográfica, tiempo, costos, logística y horarios, además de que las instituciones no abastecen la demanda de cursos en diversidad de temáticas de interés actual y no poseen una adecuada estructura y planificación organizacional.

La Ley Orgánica de Educación Superior (2018) establece que los programas de estudios pueden asumir las modalidades: presencial, semipresencial, a distancia, virtual y en línea, autorizadas y reguladas por el Consejo de Educación Superior (CES). La modalidad en línea concibe

el componente de docencia, el de prácticas de los aprendizajes, y el de aprendizaje autónomo están mediados fundamentalmente por el uso de tecnologías informáticas y entornos virtuales que organizan la interacción educativa del profesor y el estudiante, en tiempo real o diferido. (CES, 2017)

Las instituciones educativas que oferten servicios de educación continua en línea, al igual que cualquier otro modelo de negocio, deben establecer una planificación estratégica, tomando en cuenta su organización, gestión, recursos, infraestructura tecnológica y objetivos tanto como para la empresa como para los clientes. Es importante establecer el valor agregado, clave en la planificación del modelo de negocio (Drozdová, 2008).

Según un estudio elaborado por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) (2021) la población del Ecuador es de 17.540.378 habitantes, de estos los que probablemente accedan a educación virtual o que estén interesados en la misma, pertenecen a las edades de 16 a 40 años (6.903.323 habitantes), un valor alto de posibles beneficiarios de una educación continua de calidad para un total de 9.873 empresas del sector de actividades profesionales, científicas y técnicas, por lo que existe un gran número que pueden acceder a una educación en línea.

En virtud de lo indicado resulta de gran relevancia la implementación de un modelo de negocio que integre características educativas, administrativas y tecnológicas para la gestión de la educación continua en modalidad virtual, además que viabilice una iniciativa de emprendimiento. Aun así, según los estudios científicos analizados, no se ha encontrado un modelo de negocio adecuado en modalidad

virtual que integre los elementos del ámbito educativo, administrativo y tecnológico, y que aplique una estrategia adecuada para la venta, sin dejar de lado la calidad de la enseñanza y un proceso de mejora continua.

Al no existir un modelo de negocio de educación continua en modalidad virtual ajustado a las necesidades educativas, administrativas y tecnológicas, como iniciativa de emprendimiento, surgen las siguientes preguntas de investigación: RQ1 ¿Cuáles son las características de los principales modelos de negocio existentes?, RQ2 ¿Cuál es el contexto de trabajo de la educación continua en el Ecuador, incluida su normativa base?, RQ3 ¿Cuál es el modelo de negocio adecuado para la educación continua en modalidad virtual que integre aspectos educativos, administrativos y tecnológicos? RQ4. ¿Cuál es la validez del modelo de negocio propuesto?

## 2. Metodología

La presente investigación asumió un enfoque cualitativo para la teorización del modelo debido a que sus resultados se fundamentaron en un aspecto teórico metodológico acerca de una adaptación o mejora de los modelos de negocio de educación continua en modalidad virtual existentes, aplicado en el contexto ecuatoriano. Es inductiva (Hernández et al., 2014), porque a partir del análisis de trabajos científicos y experiencias busca generalizar el conocimiento. Se utiliza, además, el método analítico, como la descomposición del fenómeno en sus elementos, para luego reunirlos en un modelo que gestione de forma adecuada el negocio de la educación continua en modalidad virtual por medio del método sintético.

En la fase analítica se procedió a definir un modelo de negocio específico para la educación continua en modalidad virtual considerando su aplicación, procesos y procedimientos, sometido a evaluación por parte de expertos en el campo, a través del cuestionario basado en las teorías de Martínez (2004). Los resultados se presentan detalladamente a través de un análisis exhaustivo y se exponen las conclusiones correspondientes. De esta manera, se proporciona una visión completa de la evaluación ejecutada y sus implicaciones en el contexto del estudio.

## 3. Resultados

### RQ1 ¿Cuáles son las características de los principales modelos de negocio existentes?

La búsqueda de información acerca de estudios relacionados que contribuyeran al desarrollo del tema ofreció los siguientes resultados, organizados de acuerdo con su prioridad en este estudio. En la Tabla 1 se pueden observar los estudios relacionados a los modelos de negocio encontrados en la literatura científica:

**Tabla 1**

*Estudios relacionados de modelos de negocio*

Modelos de negocio	Principales resultados
Pedreño et al. (2015)	Proponen a los Cursos Masivos Abiertos en Línea (MOOC) como una adaptación a la formación educativa y las nuevas tecnologías, describen la situación actual de los MOOC, su impacto, además de un modelo de negocio y su metodología que se adapte fácilmente a los cambios e innovaciones de modelos de negocio vigentes en la educación superior.

Drozdoová (2008)	Presenta la estructura de un modelo de negocio para una institución educativa que ofrece educación virtual, como herramienta de cambios realizados y mediante la mejora de la infraestructura de información, organización, gestión, comunicación y las aplicaciones de software necesarias, así también como los roles y elementos involucrados en el proceso del modelo.
Pérez & Cabero (2014)	Realizan un análisis de los cursos MOOCs impartidos en España, para establecer la estructura técnica, estética, de navegación, contenidos y adquisición de competencias necesarias para la realización de este tipo de cursos. Describen, además, las plataformas MOOC y su oferta actual.
Daniel et al. (2015)	Exponen que los MOOC deben implementarse bajo cinco dimensiones prioritarias: el modelo pedagógico, los procesos de monetización o modelo de negocio, la certificación o acreditación, el aprendizaje adaptado y los contextos desfavorables de países en vías de desarrollo.
Freire et al. (2016)	Realizan un análisis de la educación continua que se oferta en las instituciones educativas, e identifican falencias y problemas con respecto a cursos virtuales. Así también, establecen un esquema de gestión estructural, funcional, políticas, procedimientos, requisitos académicos, tecnológicos y físicos necesarios para los procesos de formación.
Duro & Gilart (2016)	Proponen la aplicación de procesos de mejora continua y filosofías para modelos de negocios donde los estudiantes, docentes y todo el personal sean concebidos como clientes y así tener un mejor enfoque de negocio, utilizando filosofías de gestión LEAN SIX SIGMA y BPM, aplicadas en el ámbito educativo.
Lapovsky (2013)	Presenta mediante estadísticas los problemas en el acceso a la educación superior y ofrece ejemplos de instituciones educativas que han mejorado su modelo de negocio para garantizar su sostenibilidad financiera, mediante cambios operativos y acciones innovadoras. Entre las sugerencias propone la utilización de programas en línea como un método viable para la sostenibilidad a largo plazo.
Betz (2016)	Presenta diferentes tipos de modelos de negocios y empresariales estratégicos, además de ejemplos de modelos de negocio y planes estratégicos de grandes empresas exitosas. Propone cuatro factores para el éxito del producto: rendimiento, innovación, enfoque en el mercado y precios competitivos, y que se pueden construir tipos de modelos comerciales estratégicos a partir de la combinación de los factores de capital, ganancias, ventas y recursos.

De la información analizada, se observan pocas investigaciones que aborden modelos de negocio específicos para la educación continua y la virtualidad. Aunque se encontraron estudios sobre el tema, no se identificó un modelo de negocio en educación continua virtual ajustado al contexto ecuatoriano y que ofrezca un enfoque distinto de los MOOCs, cursos en línea abiertos y masivos. Se busca un modelo de negocio donde el usuario deba cancelar un valor que sustente la parte operativa de la empresa de educación, y que por ende prometa un más alto cuidado en el conocimiento que se transfiere al estudiante.

## **RQ2 ¿Cuál es el contexto de trabajo de la educación continua en el Ecuador, incluida su normativa base?**

El Reglamento de Régimen Académico del CES (2017) en su Art. 83 precisa que la educación continua se refiere a procesos de “capacitación, actualización y certificación de competencias laborales específicas, desarrolladas en el marco de la democratización del conocimiento, que no conducen a una titulación de educación superior”. También menciona que la educación continua se puede desarrollar

---

a manera de cursos, seminarios, talleres y otras actividades académicas, aclarando que ninguno de esto conduce a una titulación.

Con el fin de asegurar la calidad de la educación a distancia en línea, se permite la participación de docentes provenientes de grupos y cuerpos académicos en diferentes campos de estudio, tanto a nivel curricular como institucional. Además, se abre la posibilidad de contar con la experiencia y conocimientos de profesionales reconocidos en sus respectivas áreas (CES, 2017). Por lo que se reconoce la importancia de aprovechar la experticia y prestigio de profesionales en distintos campos para enriquecer la enseñanza en línea y brindar a los estudiantes una experiencia educativa enriquecedora y de alto nivel.

Las IES deben crear un portafolio de educación continua que incluya la planificación estratégica y operativa, el cual debe demostrar cómo se relaciona con los problemas de la sociedad y los desafíos de las nuevas tendencias en ciencia, profesión, desarrollo sostenible, cultura y arte. El portafolio de educación continua estará alineado con los dominios científicos, tecnológicos, artísticos y humanísticos de las IES, adaptándose a sus trayectorias y capacidades. Además, estas pueden establecer alianzas estratégicas con el fin de ofrecer educación continua en áreas que se encuentren fuera de los dominios tradicionales de la institución. De igual manera, las alianzas favorecen el uso de laboratorios, tecnologías, recursos académicos e instalaciones de empresas públicas y privadas (CES, 2017).

El Ministerio de Trabajo regula a los Centros de Educación Continua de universidades ecuatorianas que brindan cursos de capacitación de manera virtual/*online*, entre los que se mencionan a la Universidad de las Américas (UDLA), Universidad Técnica Particular de Loja (UTPL), Universidad Internacional del Ecuador (UIDE), Universidad de los Hemisferios, Universidad San Francisco de Quito (USFQ), Universidad Agraria del Ecuador, Escuela Politécnica Nacional (EPN), Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí, Universidad Nacional de Loja (UNL), Universidad Técnica de Ambato (UTA), Universidad Nacional de Chimborazo (UNACH), Universidad Católica de Santiago de Guayaquil (UCSG), Universidad Tecnológica Empresarial de Guayaquil (UTEG), Universidad Tecnológica Israel, Universidad Metropolitana (UMET), Universidad Iberoamericana del Ecuador, Universidad Tecnológica Ecotec, Universidad de las Fuerzas Armadas (ESPE), Universidad de Machala, Escuela Superior Politécnica del Litoral (ESPOL) y Universidad Estatal Península de Santa Elena (UPSE) (Ministerio del Trabajo, 2020).

Los Centros de Educación Continua de las universidades ecuatorianas brindan programas de formación y capacitación para la actualización de conocimientos, la adquisición de nuevas habilidades y la mejora de la empleabilidad en el mercado laboral. Estos centros ofrecen cursos, talleres y programas de educación continua en diferentes áreas de estudio, así como otras formas de aprendizaje organizadas para satisfacer las necesidades de los diferentes agentes sociales y económicos, grupos profesionales, comunidades y personas en general. Estos programas de capacitación pueden estar disponibles de forma gratuita o requerir de un pago (CES, 2017).

### **RQ3 ¿Cuál es el modelo de negocio adecuado para la educación continua en modalidad virtual que integre aspectos de educación, administrativos y tecnológicos?**

El modelo de negocio propuesto se estructura en torno a cuatro secciones: planificación, venta, ejecución y pos ejecución. Se enfoca en lograr una mejora continua a lo largo de todo el proceso, y para ello resulta crucial implementar un control estratégico en cada etapa con información que facilite la toma de decisiones. En lo referente a la planificación se estructura la plataforma virtual, su diseño y contenidos. Debe efectuarse, además, una investigación de mercado para conocer las necesidades del mercado de trabajo en la región y de la segmentación para tener una idea clara de quién será el público

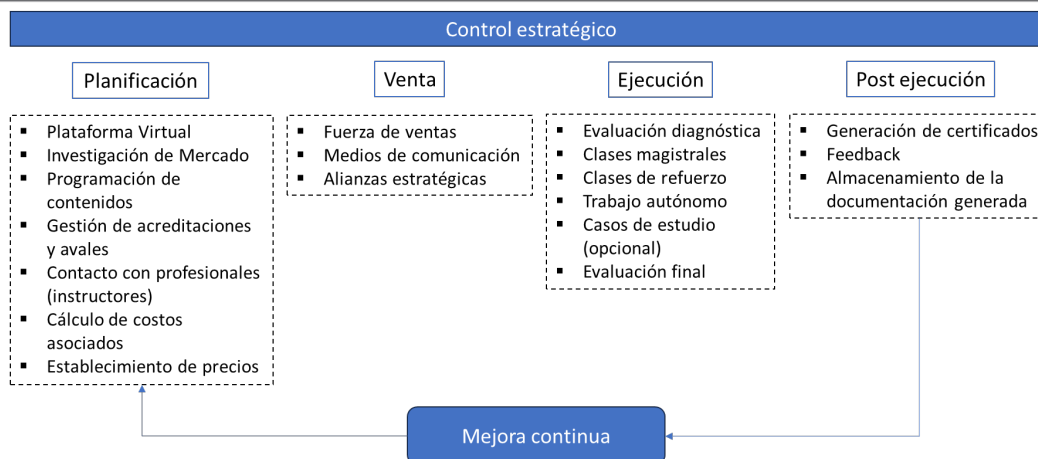


objetivo. La programación de contenidos dentro del ámbito educativo deviene esencial para dar a conocer el pensum de estudios. La gestión de acreditaciones y avales conforman reconocimientos oficiales otorgados por las organizaciones o instituciones competentes del área y resultan fundamentales para garantizar la calidad y validez de los programas educativos ofrecidos. Los profesionales expertos pueden desempeñarse como instructores debido a sus conocimientos especializados y experiencia relevante en su campo. El cálculo de los costos asociados por los recursos utilizados permitirá tomar decisiones informadas sobre fijación de precios, presupuesto, eficiencia operativa y rentabilidad en el negocio. El establecimiento de precios debe considerar la competitividad en el mercado, la fijación de precios competitivos es un equilibrio entre satisfacer las necesidades de tus clientes y lograr rentabilidad.

La siguiente sección se clasificó como venta para determinar la estrategia de comercialización y promoción, en la que se determina la fuerza de ventas necesaria para llevar a cabo las actividades de promoción y ventas. Los medios de comunicación para contactarse con los posibles clientes deben incluir estrategias de marketing digital, presencia en redes sociales, páginas web, publicidad en medios tradicionales, participación en ferias y eventos relevantes, así como la elección de los medios de comunicación adecuados dependiendo del público objetivo y de las estrategias de segmentación. Se consideran posibles alianzas estratégicas con empresas públicas o privadas que pueden proporcionar beneficios significativos, como acceso a recursos académicos adicionales, utilización de laboratorios o instalaciones especializadas, colaboración en proyectos conjuntos, ampliación de la red de contactos y mayores oportunidades de promoción. Una estrategia de ventas bien diseñada y ejecutada de manera efectiva puede generar la demanda necesaria y atraer a los clientes adecuados.

La etapa de ejecución detalla las actividades que se llevarán a cabo durante los programas de educación continua en respuesta a las necesidades actuales de desarrollo del individuo. El proceso comienza con una evaluación diagnóstica que permite obtener información sobre los conocimientos previos de los estudiantes. Se imparten clases magistrales y de refuerzo por parte de los instructores y se brinda así una enseñanza integral. Se asignan trabajos individuales y se presentan casos de estudio desafiantes que requieren que los estudiantes apliquen sus conocimientos en situaciones prácticas, en función de desarrollar habilidades críticas y mejorar su comprensión de los conceptos. Al finalizar el programa, se ejecuta una evaluación final que tiene como objetivo verificar el nivel de aprendizaje alcanzado por los estudiantes.

Durante la etapa de pos ejecución se llevan a cabo diversas actividades fundamentales para cerrar el ciclo del modelo de negocio. Se emiten certificados que validan la participación o aprobación de los estudiantes en el programa inscrito, respaldados por una institución reconocida para agregar valor y credibilidad a la formación obtenida. Se proporciona un *feedback* o retroalimentación a los estudiantes con el objetivo de brindarles información sobre su desempeño y áreas de mejora para que puedan evaluar su progreso. Se almacena, además, la documentación generada que puede incluir hojas de asistencia, evaluaciones, trabajos realizados, certificados y cualquier otro documento relevante con el fin de mantener un registro completo de las actividades realizadas. En este sentido, se implementan mecanismos de evaluación y seguimiento para analizar los resultados, identificar áreas de mejora y efectuar ajustes. Toda esta información proporcionada en esta área sirve de fundamento para la mejora continua. En la Figura 1 se puede observar el Modelo de Negocio propuesto para la educación continua en modalidad virtual.



**Figura 1.** Modelo de negocio para la educación continua, modalidad virtual

#### RQ4. ¿Cuál es la validez del modelo de negocio propuesto?

La validez del modelo de negocio propuesto fue evaluada de manera rigurosa y precisa. Para ello, se llevó a cabo una investigación exhaustiva con la participación de expertos altamente calificados en el área de la educación continua y los negocios. Estos desempeñaron un papel fundamental al aportar sus amplios conocimientos, experiencias y opiniones críticas para analizar y evaluar de manera detallada el modelo propuesto. Su participación permitió validar la viabilidad y la aplicabilidad del modelo en el contexto específico de la educación continua virtual en Ecuador. Las contribuciones y comentarios de los expertos fueron fundamentales para perfeccionar y ajustar el modelo de negocio, asegurando que cumpla con los estándares de calidad y satisfaga las necesidades y expectativas de los usuarios y del mercado.

La retroalimentación y las recomendaciones proporcionadas por los expertos en el área desempeñaron un rol esencial en el proceso de mejora y validación del modelo de negocio propuesto. Se valoró en gran medida su experiencia y conocimientos, considerando cada sugerencia. A partir de la retroalimentación recibida, se realizaron ajustes y modificaciones pertinentes en el modelo, con el objetivo de fortalecer su solidez, viabilidad y efectividad. Cada recomendación fue examinada en detalle y se evaluó cómo podía contribuir a la optimización del modelo en términos de estructura, estrategias y procesos.

Al implementar los ajustes necesarios y adoptar las modificaciones sugeridas, se fortaleció el modelo de negocio y aumentó su validez en términos de aplicabilidad, rentabilidad y capacidad para cumplir con los objetivos establecidos. La iteración y el proceso de mejora continua en respuesta a la retroalimentación de los expertos permitieron validar el modelo y asegurar su coherencia y relevancia en el contexto específico de la educación continua en modalidad virtual.

## 4. Conclusiones

En Ecuador resultan escasos los trabajos relacionados con modelos de negocio en educación continua, su importancia se acentuó durante la pandemia de Covid-19 al adoptar la modalidad virtual. En la literatura se identificaron casos de MOOC en una etapa experimental que proponen la implementación de procesos de mejora, y destacan ciertos factores clave para el éxito como el rendimiento, la innovación, el enfoque en el mercado y la competitividad de los precios, para garantizar su sostenibilidad. Además, es fundamental contar con una infraestructura adecuada para el manejo de la

información, la organización, la gestión, la comunicación y los softwares necesarios. Estos elementos son esenciales para brindar una experiencia de calidad en la educación continua en línea.

La educación continua, por su parte, se sustenta en el Reglamento de Régimen Académico del CES, el cual permite a las instituciones de educación superior ofrecer programas de formación y capacitación, como cursos y talleres, impartidos de manera virtual o en línea. No obstante, para garantizar la calidad de la educación deben establecerse alianzas y contar con la participación de profesionales reconocidos en diversas áreas. Deviene fundamental que estos programas de educación continua se planifiquen estratégicamente y operativamente, tomando en consideración los problemas sociales y los desafíos de las nuevas tendencias en ciencia, profesión, desarrollo sostenible, cultura y arte. De esta manera, se asegura que la educación continua sea pertinente y esté alineada con las necesidades actuales de la sociedad.

El modelo de negocio está estructurado por cuatro fases: planificación, venta, ejecución y pos ejecución. Dentro de la planificación se incluyen aspectos organizativos clave para asegurar un desarrollo eficiente de las actividades de educación continua. En las ventas se toma en consideración categorías para llegar a los clientes objetivo de manera eficiente mediante las nuevas tecnologías. La fase de ejecución es fundamental para garantizar la calidad de la educación continua, se prioriza responder a las necesidades actuales de desarrollo de los individuos, proporcionando experiencias de aprendizaje enriquecedoras y efectivas. Posteriormente, se establece la etapa de pos ejecución, en la cual se sientan las bases para la mejora continua. Se implementan mecanismos de evaluación y seguimiento para analizar los resultados, identificar áreas de mejora y realizar ajustes necesarios en los programas de educación continua. El modelo de negocio enfatiza, además, en la importancia de la evaluación continua de cada etapa y proceso, para lograr un control estratégico efectivo y mejorar la toma de decisiones. La validez del modelo de negocio propuesto se sustenta en un proceso de investigación y evaluación minucioso, en el cual se ha tenido en cuenta la opinión de expertos y se realizaron ajustes y modificaciones necesarias para garantizar su solidez y pertinencia en el ámbito de la educación continua en modalidad virtual.

## Referencias

- Betz, F. (2016). Strategic Business Model. In *Strategic Thinking* (pp. 137-176). Emerald Group Publishing Limited. <https://doi.org/10.1108/978-1-78560-467-620151006>
- Daniel, J., Vásquez, E., & Gisbert, M. (2015). El futuro de los MOOC: ¿aprendizaje adaptativo o modelo de negocio? *RUSC. Universities and Knowledge Society Journal*, 12(1), 64-73. <https://doi.org/10.7238/rusc.v12i1.2475>
- Drozdová, M. (2008). New business model of educational institutions. *Ekonomika a Management*, (1), 60-68. [https://dSPACE5.zcu.cz/bitstream/11025/17215/1/06\\_drozdova.pdf](https://dSPACE5.zcu.cz/bitstream/11025/17215/1/06_drozdova.pdf)
- Duart, J. M., & Sangrá, A. (2000). *Aprender en la virtualidad*. Gedisa Editorial. <http://www.terras.edu.ar/biblioteca/2/2DUART-66.PDF>
- Duro, V., & Gilart, V. (2016). La competitividad en las Instituciones de Educación Superior: aplicación de filosofías de gestión empresarial. Gestión del proceso de negocio. *Economía y Desarrollo*, 157(2), 166-181. <https://www.redalyc.org/pdf/4255/425548450012.pdf>
- Freire, T., López, G., & Medina, R. P. (2016). Propuesta académico-organizacional para un centro de educación continua virtual en una IES ecuatoriana. *3Ciencias*, 5(4), 1-15. <http://dx.doi.org/10.17993/3ctecno.2016.v5n4e20.1-15>



- Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2014). *Metodología de la investigación* (Vol. 6, pp. 102-256). Mc Graw-Hill: México.
- Instituto Nacional de Estadísticas y Censos [INEC] (2021). *Población y demografía*. <https://www.ecuadorencifras.gob.ec/censo-de-poblacion-y-vivienda/>
- Lapovsky, L. (2013). *The higher education business model: Innovation and Financial Sustainability*. TIAA-CREF Institute. <https://lapovsky.com/wp-content/uploads/2010/07/Higher-Ed-Business-Model-for-TIAA-CREF-institute.pdf>
- Ley Orgánica de Educación Superior. Registro Oficial Suplemento 298 de 12 de octubre de 2010. <https://www.epn.edu.ec/wp-content/uploads/2018/08/LOES.pdf>
- Martínez, M. (2004). *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*. Trillas.
- Ministerio del Trabajo. (2020). *Centros de Educación Continua*. <https://www.trabajo.gob.ec/centros-de-educacion-continua/>
- Morales-Alarcón, C. H., Donoso-León, C. E., Gallardo-Donoso, L. J., Espinoza-Tinoco, L. M., & Morales-Alarcón, F. P. (2021). Metodología de formación educativa basada en entornos virtuales de aprendizaje para estudiantes de Ingeniería Civil. *Dominio de las Ciencias*, 7(2), 530-550. <https://www.dominiodelasciencias.com/ojs/index.php/es/article/view/1816/0>
- Pedreño, A., Moreno, L., Ramón, A., & Pernías P. (2015). La crisis del modelo actual. Los MOOC y la búsqueda de un modelo de negocio. *Campus virtuales*, 2(2), 54-65. <http://www.uajournals.com/ojs/index.php/campusvirtuales/article/view/38/37>
- Pérez, M., & Cabero, J. (2014). Los MOOCs: de innovación disruptiva a nuevo modelo de negocio en educación superior. *Hachetepepe. Revista científica de Educación y Comunicación*, (9), 27-39. <https://doi.org/10.25267/Hachetepepe.2014.v2.i9.4>
- Resolución 51 de 2017 [Consejo de Educación Superior]. Reglamento de Régimen Académico Art 83. 25 de enero de 2017. <https://www.ces.gob.ec/lotaip/2018/Enero/Anexos%20Procu/An-lit-a2-Reglamento%20de%20R%C3%A9gimen%20Acad%C3%A9mico.pdf>

## Transparencia

### Conflicto de interés

Los autores declaran que no existen conflictos de interés de naturaleza alguna.

### Fuente de financiamiento

Todos los gastos de la investigación y la elaboración del manuscrito han sido financiados por los autores.

### Contribución de autoría

Liz Madeleine Valle Tapuy: Conceptualización, software, validación, análisis formal, investigación, gestión de datos, visualización, redacción - preparación del borrador original, redacción - revisión y edición, financiamiento, administración del proyecto, recursos, supervisión.

Carmen Edith Donoso León: Conceptualización, metodología, análisis formal, investigación, visualización, redacción - preparación del borrador original, redacción - revisión y edición, financiamiento, recursos, supervisión.

Los autores contribuyeron activamente en el análisis de los resultados, revisión y aprobación del manuscrito final.