

**VIABILIDAD ESTRATÉGICA DE UNA MODALIDAD EDUCATIVA HÍBRIDA EN  
CONTEXTOS POSTPANDEMIA: CASO U.E.P. GABRIELA MISTRAL**  
**STRATEGIC VIABILITY OF A HYBRID EDUCATIONAL MODALITY IN POST-  
PANDEMIC CONTEXTS: THE CASE OF U.E.P. GABRIELA MISTRAL**

**Autores:** <sup>1</sup>Kerly Mishell Aguirre Aguirre, <sup>2</sup>Norma Verónica Romero Amores, <sup>3</sup>Rosalia Dessire Romero Amores y <sup>4</sup>Cristian Walter Moyano Rodríguez.

<sup>1</sup>ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1463-8251>

<sup>2</sup>ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-7935-1642>

<sup>1</sup>E-mail de contacto: [kerly.aguirrea@ug.edu.ec](mailto:kerly.aguirrea@ug.edu.ec)

Afiliación: <sup>1\*2\*3\*4\*</sup>Universidad de Guayaquil, (Ecuador).

Artículo recibido: 05 de enero de 2026

Artículo revisado: 07 de enero de 2026

Artículo aprobado: 13 de enero de 2026

<sup>1</sup>Contadora Pública Autorizada, graduada de la Universidad de Guayaquil, (Ecuador). Magíster en Administración de Negocios, graduada de la Escuela de Posgrado Newman, (Perú).

<sup>2</sup>Licenciada en Ciencias de la Educación mención Informática, graduada de la Universidad de Guayaquil, (Ecuador). Magíster en Tecnología e Innovación Educativa, graduada de la Universidad Tecnológica ECOTEC, (Ecuador).

<sup>3</sup>Contadora Pública Autorizada, graduada de la Universidad de Guayaquil, (Ecuador).

<sup>4</sup>Ingeniero Comercial, graduado de la Universidad de Guayaquil, (Ecuador). Contador Público Autorizado, graduado de la Universidad de Guayaquil, (Ecuador). Abogado de los Tribunales y Juzgados de la República del Ecuador, graduado de la Universidad de Guayaquil, (Ecuador). Magíster en Administración de Empresas, graduado de la Escuela Superior Politécnica del Litoral, (Ecuador).

### **Resumen**

El presente artículo analiza la viabilidad estratégica de implementar una modalidad educativa híbrida en la Unidad Educativa Particular Gabriela Mistral, ubicada en Guayaquil, Ecuador, en el contexto posterior a la pandemia por COVID-19. La investigación se desarrolló con un enfoque cuantitativo, diseño no experimental y alcance descriptivo. Para la recolección de datos se aplicaron encuestas estructuradas a padres de familia, entrevistas a los directivos institucionales y un estudio de mercado con cinco instituciones educativas del entorno. Los resultados evidencian que un 45.3 % de los padres prefieren una modalidad híbrida frente a un 44.2 % que opta por la presencialidad, y que el 84.2 % está dispuesto a pagar una pensión entre 50 y 80 dólares. Además, el análisis de competencia muestra que el 60 % de las instituciones del sector ya han adoptado la modalidad híbrida. Estos hallazgos permiten concluir que existe una aceptación significativa del modelo por parte de la comunidad educativa, así como condiciones económicas y estructurales que hacen factible su implementación. Se recomienda adoptar una planificación progresiva, fortalecer las competencias digitales docentes y diversificar los servicios mediante cursos extracurriculares,

con el fin de garantizar la sostenibilidad pedagógica, tecnológica y financiera del nuevo modelo educativo.

**Palabras Clave:** **Educación híbrida, Sostenibilidad institucional, Planificación estratégica, Postpandemia, Instituciones privadas.**

### **Abstract**

This article analyzes the strategic feasibility of implementing a hybrid educational modality at the Unidad Educativa Particular Gabriela Mistral, located in Guayaquil, Ecuador, in the post COVID 19 context. The research was conducted using a quantitative, non-experimental, and descriptive design. Data were collected through structured surveys with parents, interviews with school administrators, and a market study comparing five educational institutions in the area. The results show that 45.3% of parents prefer a hybrid modality over 44.2% who favor face to face learning, and that 84.2% are willing to pay a monthly fee between 50 and 80 US dollars. Moreover, the competitive analysis revealed that 60% of the schools in the sector have already implemented hybrid learning. These findings demonstrate a significant level of acceptance of this model among the educational community, along with economic and operational conditions that support its feasibility. It is recommended to

adopt a phased implementation plan, strengthen teachers' digital skills, and diversify services through extracurricular programs, to ensure pedagogical, technological, and financial sustainability of the new educational model.

**Keywords:** Hybrid education, Institutional sustainability, Strategic planning, Post pandemic, Private schools.

### Sumario

Este artigo analisa a viabilidade estratégica da implementação de um modelo educacional híbrido na Escola Particular Gabriela Mistral, localizada em Guayaquil, Equador, no contexto pós-pandemia de COVID-19. A pesquisa foi conduzida utilizando uma abordagem quantitativa, um delineamento não experimental e um escopo descritivo. A coleta de dados envolveu questionários estruturados aplicados aos pais, entrevistas com administradores escolares e um estudo de mercado com cinco instituições de ensino locais. Os resultados mostram que 45,3% dos pais preferem o modelo híbrido, em comparação com 44,2% que optam pelo ensino presencial, e que 84,2% estão dispostos a pagar mensalidades entre US\$ 50 e US\$ 80. Além disso, a análise da concorrência revela que 60% das escolas da região já adotaram o modelo híbrido. Esses achados sugerem uma significativa aceitação do modelo pela comunidade escolar, bem como condições econômicas e estruturais favoráveis que viabilizam sua implementação. Recomenda-se a adoção de uma abordagem faseada no planejamento, o fortalecimento das habilidades digitais dos professores e a diversificação dos serviços por meio de cursos extracurriculares para garantir a sustentabilidade pedagógica, tecnológica e financeira do novo modelo educacional.

**Palavras-chave:** Educação híbrida, Sustentabilidade institucional, Planejamento estratégico, Pós-pandemia, Instituições privadas.

### Introducción

En los últimos años, los sistemas educativos de todo el mundo han enfrentado una de las transformaciones más significativas de la

historia reciente, como consecuencia directa de la pandemia de COVID-19. Este fenómeno no solo alteró las dinámicas tradicionales del aprendizaje, sino que también expuso las limitaciones estructurales y pedagógicas de los modelos educativos exclusivamente presenciales, especialmente en países en desarrollo. En el contexto ecuatoriano, el impacto ha sido particularmente profundo en las instituciones educativas privadas, las cuales, al depender directamente de los ingresos por matrículas y pensiones, enfrentaron una drástica reducción de su población estudiantil y, en consecuencia, una crisis de sostenibilidad operativa (Mendieta, 2022). Frente a esta realidad, emergieron con fuerza nuevas alternativas de gestión educativa que buscan adaptarse a un entorno incierto, flexible y altamente digitalizado. Entre ellas, la modalidad híbrida ha cobrado relevancia como una estrategia que conjuga lo mejor de la presencialidad con los beneficios de la virtualidad, permitiendo continuidad pedagógica, optimización de recursos y mayor cobertura educativa. Tal como lo afirma Longoria (2005), la educación híbrida integra procesos de enseñanza-aprendizaje en ambientes físicos y virtuales, ofreciendo una experiencia formativa diversificada que responde a las necesidades de estudiantes y familias en contextos de alta incertidumbre sanitaria, social y económica.

En este marco, la literatura reciente ha documentado cómo, tras la digitalización forzada provocada por la emergencia sanitaria, muchas instituciones privadas han replanteado su modelo de oferta educativa, incluyendo el rediseño de sus infraestructuras tecnológicas, organizativas y pedagógicas (Elsevier España, 2022; Maggio, 2021). Gómez (2011) señala que los ambientes híbridos permiten expandir los tiempos y espacios de aprendizaje,

promoviendo una mayor interacción entre actores educativos, el uso contextualizado de recursos tecnológicos y la adecuación de contenidos a distintas realidades. En el caso ecuatoriano, la presión competitiva entre instituciones ha impulsado la adopción de modelos híbridos no solo como una respuesta coyuntural, sino como una decisión estratégica de mediano y largo plazo (Rama, 2021). La presente investigación, centrada en la Unidad Educativa Particular Gabriela Mistral, ubicada en la ciudad de Guayaquil, se propone analizar la viabilidad estratégica de implementar una modalidad educativa híbrida como mecanismo de recuperación institucional en el escenario postpandémico. El estudio adopta un enfoque mixto que incorpora herramientas de análisis organizacional (FODA), encuestas a padres de familia y un estudio de mercado con instituciones del sector. A partir de esta base empírica, se busca aportar evidencia sobre los factores que inciden en la sostenibilidad de las instituciones educativas particulares y su capacidad de adaptación frente a escenarios de disrupción. Desde una perspectiva institucional, la sostenibilidad de los centros educativos privados no solo depende de la calidad pedagógica de su propuesta, sino también de su capacidad para interpretar el entorno, anticipar cambios y reconfigurar sus estructuras internas.

En el caso de la Unidad Educativa Particular Gabriela Mistral (UEPGM), el impacto económico de la pandemia evidenció limitaciones operativas que amenazaron su permanencia en el mercado local. Como respuesta, surgió la necesidad de repensar su modelo de servicio educativo, apostando por una modalidad híbrida que permita diversificar la oferta, reducir costos operativos y atender a un espectro más amplio de estudiantes. Esta decisión se sustenta en la premisa de que las instituciones educativas deben transitar hacia

esquemas más flexibles, resilientes e inclusivos, que integren componentes tecnológicos y pedagógicos coherentes con los desafíos actuales. En términos de planeación estratégica, esta transición exige un análisis riguroso de las fortalezas internas, debilidades estructurales, oportunidades del entorno y amenazas competitivas. Según el análisis FODA desarrollado en el estudio original, la UEPGM cuenta con elementos diferenciadores como una trayectoria de más de 20 años, vinculación con iniciativas públicas como la entrega de recursos digitales por parte del municipio, y una comunidad educativa comprometida. No obstante, enfrenta serias dificultades asociadas a su ubicación geográfica, una limitada inversión en infraestructura tecnológica y la pérdida progresiva de estudiantes, lo que incide directamente en su liquidez financiera y en su capacidad de operar con estándares de calidad aceptables.

La implementación de un modelo híbrido, en este sentido, se plantea como una oportunidad estratégica para superar dichas limitaciones. No se trata únicamente de incorporar tecnología en el aula, sino de rediseñar el modelo institucional desde sus fundamentos: la misión educativa, la estructura organizacional, los perfiles docentes, las metodologías de enseñanza, y los canales de comunicación con la comunidad. Según Kawasaki (2020), todo plan estratégico debe partir de una evaluación profunda del contexto y estar alineado con decisiones operativas concretas, lo cual en este caso se traduce en acciones como la creación de servicios virtuales, la capacitación del personal, la diversificación de ingresos mediante cursos extracurriculares y la segmentación de pensiones según capacidad económica. Este proceso de transformación, aunque necesario, no está exento de riesgos. La implementación apresurada de plataformas educativas sin el

debido soporte técnico y pedagógico puede generar insatisfacción en las familias, al igual que una gestión deficiente del cambio organizacional puede afectar la moral del personal docente y administrativo. Por tanto, el presente estudio busca no solo demostrar la viabilidad económica de la modalidad híbrida en la UEPGM, sino también subrayar las condiciones necesarias para que esta transición sea exitosa y sostenible en el tiempo.

En el plano pedagógico, la modalidad híbrida representa más que una solución transitoria frente a emergencias sanitarias; constituye una evolución en la forma de concebir el proceso educativo. Esta modalidad, al integrar componentes presenciales y virtuales, permite personalizar los aprendizajes, ampliar las posibilidades de acceso y fortalecer la autonomía del estudiante. Según Workes (2020), el aprendizaje híbrido se caracteriza por su flexibilidad en términos de tiempo, espacio e interacción, lo cual resulta especialmente relevante en contextos como el ecuatoriano, donde las condiciones socioeconómicas de las familias son altamente heterogéneas. Así, la modalidad híbrida no solo responde a una lógica de modernización tecnológica, sino que se inscribe en una visión más amplia de equidad y justicia educativa. En consonancia con lo anterior, diversos estudios subrayan que el éxito de la educación híbrida depende en gran medida del nivel de preparación docente, la calidad de los recursos digitales y la existencia de mecanismos de evaluación adecuados (Gómez, 2011; Tomalá de la Cruz, 2020). A este respecto, la UEP Gabriela Mistral debe enfrentar el desafío de fortalecer las competencias digitales de su personal, así como de diseñar propuestas metodológicas que respondan a las necesidades de los distintos niveles educativos que ofrece, desde educación inicial hasta bachillerato. En este proceso, la

capacitación continua y el acompañamiento pedagógico emergen como componentes clave, tal como lo establece Caiza (2021), quien argumenta que alcanzar una educación inclusiva y de calidad requiere profesionales formados, comprometidos e innovadores.

Por otra parte, el componente tecnológico, aunque indispensable, no es suficiente si no se articula con una estrategia institucional clara. Granados (2021) sostiene que las plataformas educativas deben entenderse como entornos integrales de enseñanza y aprendizaje, capaces de facilitar no solo la entrega de contenidos, sino también la evaluación, la comunicación y la colaboración entre los distintos actores del sistema educativo. En el caso de la UEPGM, esta perspectiva implica asumir un proceso de transformación digital que no solo modernice sus prácticas, sino que refuerce su propuesta de valor frente a un entorno altamente competitivo y cambiante. En este sentido, el presente artículo se posiciona como un aporte empírico que permite comprender las implicaciones estratégicas, organizacionales y pedagógicas de implementar una modalidad educativa híbrida en una institución privada de nivel básico y medio en Ecuador. A través del análisis de datos cuantitativos obtenidos mediante encuestas y estudios de mercado, así como de un diagnóstico institucional estructurado, se busca fundamentar la viabilidad de esta propuesta y ofrecer insumos relevantes para la toma de decisiones en contextos similares. En función de este contexto, la presente investigación tiene como propósito principal determinar la viabilidad estratégica de la implementación de una modalidad educativa híbrida en la Unidad Educativa Particular Gabriela Mistral, ubicada en la ciudad de Guayaquil, Ecuador. Para ello, se desarrolló un estudio con enfoque cuantitativo-descriptivo, fundamentado en el análisis de variables institucionales clave, tales

como la sostenibilidad financiera, la percepción de los padres de familia, el entorno competitivo y las condiciones operativas de la institución.

Las herramientas empleadas incluyeron encuestas estructuradas a representantes legales de estudiantes, entrevistas semiestructuradas a accionistas y un análisis FODA que permitió identificar elementos internos y externos determinantes para la planificación estratégica. Este artículo se estructura en cuatro secciones. En primer lugar, se detalla la metodología utilizada para la recolección y análisis de la información. En segundo lugar, se presentan los resultados obtenidos del estudio empírico, que evidencian una alta disposición de los padres a optar por modelos híbridos, así como el posicionamiento competitivo de la institución respecto a otras unidades educativas del sector. Posteriormente, en la sección de discusión, se confrontan estos hallazgos con el cuerpo teórico existente, destacando los aportes y limitaciones del modelo híbrido en contextos socioeconómicamente vulnerables. Posteriormente, se reflexiona sobre las condiciones mínimas requeridas para que la implementación sea sostenible, no solo en términos operativos, sino también en cuanto a su valor pedagógico y su impacto en la comunidad educativa. En suma, esta investigación busca contribuir al debate sobre las transformaciones necesarias en la educación privada ecuatoriana frente a los desafíos postpandemia. La experiencia de la UEP Gabriela Mistral representa un caso paradigmático de resiliencia institucional, desde el cual es posible extraer lecciones aplicables a otras realidades similares. Frente a un entorno de alta incertidumbre, donde la estabilidad educativa depende de decisiones estratégicas oportunas, este estudio ofrece evidencia empírica, análisis contextualizado y propuestas concretas orientadas a fortalecer la

sostenibilidad de los centros educativos y su capacidad de innovación en el siglo XXI.

### **Materiales y Métodos**

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, con un diseño no experimental y alcance descriptivo, dirigido a evaluar la viabilidad estratégica de una modalidad educativa híbrida en la Unidad Educativa Particular Gabriela Mistral, localizada en la ciudad de Guayaquil, Ecuador. Este enfoque metodológico fue seleccionado debido a que permite caracterizar fenómenos sociales en contextos naturales, sin manipulación directa de variables, a partir del análisis de datos recolectados en campo (PRO, 2022). De esta manera, se buscó generar un diagnóstico institucional fundamentado en evidencias empíricas obtenidas mediante instrumentos estructurados y análisis comparativos. La investigación se planteó con base en tres dimensiones fundamentales que estructuraron su desarrollo: (i) las condiciones internas de la institución en términos de recursos, organización y sostenibilidad financiera; (ii) la percepción de los usuarios actuales y potenciales, centrada en la aceptabilidad de una modalidad educativa híbrida y el nivel de satisfacción con la oferta educativa existente; y (iii) el análisis del entorno competitivo, que permitió valorar la posición de la UEP Gabriela Mistral respecto a otras instituciones del mismo segmento. Estas dimensiones se definieron con base en las necesidades de planificación estratégica institucional y permitieron estructurar la investigación de manera integral y contextualizada. El objeto de estudio se centró en analizar la factibilidad técnica y operativa de la adopción de un modelo híbrido como alternativa de sostenibilidad educativa postpandemia. Se trató, por tanto, de una investigación aplicada con carácter prospectivo,

ya que sus resultados estaban orientados a generar información útil para la toma de decisiones administrativas y pedagógicas en la institución. Al no buscar establecer relaciones causales entre variables, sino más bien describir tendencias y escenarios posibles, se optó por una estrategia metodológica predominantemente descriptiva, apoyada en herramientas de análisis interno y externo tales como encuestas, entrevistas, benchmarking y análisis FODA.

Respecto a la población considerada, se estableció como universo a los padres de familia de los estudiantes matriculados en el año lectivo 2022 en la UEPGM, así como a otros representantes de familias del sector con hijos en edad escolar, considerados como público objetivo potencial de la institución. A pesar de no contar con un muestreo estadístico representativo, se aplicó una muestra por conveniencia, compuesta por los padres de familia que asistieron a actividades presenciales administrativas y que voluntariamente aceptaron participar en el proceso de recolección de datos. Esta muestra permitió obtener información de valor en función del objetivo exploratorio y aplicado del estudio, dentro de las limitaciones propias de los recursos institucionales disponibles. Adicionalmente, se incluyó la participación de los accionistas y directivos de la institución, quienes fueron abordados a través de entrevistas semiestructuradas, con el objetivo de conocer su perspectiva respecto al cambio de modalidad, los posibles impactos financieros y las acciones necesarias para garantizar una transición eficiente. La información recolectada en estas entrevistas fue clave para complementar el análisis interno de fortalezas y debilidades, así como para identificar oportunidades de inversión, fuentes de financiamiento alternativas y estrategias de sostenibilidad

administrativa en un contexto de reducción de matrícula.

Para la recolección de datos cuantitativos, se diseñó y aplicó una encuesta estructurada compuesta por preguntas cerradas de opción múltiple, dirigidas a padres de familia actuales y potenciales de la UEP Gabriela Mistral. El cuestionario incluyó ítems relacionados con: (i) la modalidad educativa preferida (presencial, híbrida o virtual); (ii) el rango de pensión mensual que estarían dispuestos a asumir; (iii) su interés por cursos extracurriculares y vacacionales; y (iv) aspectos valorados en la calidad del servicio educativo. Esta encuesta fue administrada de manera presencial, aprovechando eventos institucionales y jornadas de matrícula, lo que facilitó el acceso directo a los participantes y permitió aclarar posibles dudas sobre las preguntas formuladas. La información recolectada fue procesada mediante estadística descriptiva, utilizando frecuencias y porcentajes como medidas principales de análisis. Esto permitió identificar patrones relevantes sobre la disposición de los usuarios frente al modelo híbrido, así como su comportamiento económico en relación con los costos del servicio educativo. Asimismo, se elaboraron gráficos e interpretaciones que facilitaron la visualización de tendencias claves para el proceso de toma de decisiones por parte de la dirección institucional. Complementariamente, se desarrolló un estudio de mercado competitivo, centrado en el análisis comparativo de cinco instituciones educativas privadas ubicadas en el mismo sector geográfico. A través de visitas presenciales, se recopiló información básica sobre su estructura de pensiones, modalidad educativa (si incluían o no servicios híbridos), y tipos de cursos extracurriculares ofertados. Esta información fue organizada en matrices comparativas y permitió realizar un análisis tipo benchmarking,

con el objetivo de identificar el posicionamiento actual de la UEPGM en relación con su competencia directa. Los hallazgos mostraron, por ejemplo, que el 60 % de las instituciones ya ofrecían educación híbrida, mientras que el 100 % contaba con actividades extracurriculares como parte de su valor agregado institucional.

Además del análisis cuantitativo y de competencia, se aplicó una herramienta de diagnóstico estratégico interno y externo a través del análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). Esta técnica permitió sistematizar la información recogida tanto en las encuestas como en las entrevistas, y establecer los principales elementos que la institución debía considerar para implementar la nueva modalidad de enseñanza. Entre las fortalezas destacadas se identificaron la trayectoria de más de dos décadas, la personalización en la atención y el apoyo recibido de programas externos como la Fundación Más Libros. En cuanto a las debilidades, se subrayaron la escasa inversión tecnológica, la limitada experiencia en educación virtual y la dependencia financiera de la matrícula anual. La validez del diseño metodológico se sustenta en la coherencia entre los objetivos del estudio, la estructura de la muestra y los instrumentos utilizados. La fiabilidad de los datos se garantizó mediante la aplicación estandarizada de las encuestas y la triangulación con fuentes primarias (entrevistas) y secundarias (observaciones comparativas del entorno). Este enfoque integral permitió identificar con mayor precisión las condiciones internas y externas que afectan la viabilidad del modelo híbrido propuesto, así como sustentar la formulación de estrategias específicas para su implementación progresiva. En síntesis, la metodología adoptada permitió articular de manera efectiva

herramientas de diagnóstico, técnicas de investigación social y criterios de planificación estratégica, proporcionando así una base sólida y contextualizada para el análisis de resultados que se presentan en la siguiente sección.

### **Resultados y Discusión**

Los hallazgos obtenidos en esta investigación reflejan una clara tendencia de cambio en la percepción de los usuarios respecto al modelo educativo tradicional. Uno de los principales resultados del estudio de campo fue la identificación de las preferencias de los padres de familia en cuanto a la modalidad de enseñanza. A partir de los datos obtenidos mediante encuestas aplicadas a los representantes legales de estudiantes actuales y potenciales, se constató que existe una marcada inclinación hacia modalidades educativas más flexibles. En particular, el 45.3 % de los encuestados manifestó preferencia por un modelo híbrido que combine clases presenciales y virtuales. En contraste, el 44.2 % optó por mantener la educación completamente presencial, mientras que solo un 10.5 % consideró favorable una modalidad exclusivamente virtual. Estos datos son especialmente relevantes en tanto que la institución, hasta el momento del estudio, ofrecía únicamente servicios presenciales. La aparición de una mayoría relativa favorable a la opción híbrida evidencia una demanda latente por parte de la comunidad educativa, la cual no había sido atendida formalmente. Este hallazgo representa un punto de inflexión para la estrategia institucional, ya que indica que existe un mercado potencial dispuesto a recibir un servicio educativo más versátil y ajustado a las nuevas dinámicas familiares y laborales del entorno postpandemia. En concordancia con estos resultados, la segunda dimensión analizada se relacionó con la capacidad

económica y disposición al pago de los padres de familia ante una eventual reestructuración del servicio educativo. Este factor es crucial para la sostenibilidad financiera del modelo híbrido, considerando que implica nuevas inversiones en plataformas tecnológicas, formación docente y adecuaciones logísticas. Al respecto, los datos obtenidos revelan que el 84.2 % de los padres encuestados estarían en condiciones de asumir una pensión mensual entre 50 y 80 dólares, mientras que el 15.8 % aceptaría montos superiores.

**Tabla 1. Preferencia De Modalidad Educativa Según Encuesta**

| Modalidad educativa | Porcentaje de preferencia (%) |
|---------------------|-------------------------------|
| Híbrida             | 45.3                          |
| Presencial          | 44.2                          |
| Virtual             | 10.5                          |

Fuente: Elaboración propia.

No se registraron preferencias por pensiones inferiores a 50 dólares, lo cual permite proyectar un rango viable para el diseño de tarifas diferenciadas según modalidad y nivel de servicio. Estos resultados refuerzan la factibilidad económica de la implementación del modelo híbrido, ya que indican un grado aceptable de solvencia entre los usuarios actuales y potenciales. Si bien no todos los hogares podrían acceder a una pensión alta, el rango identificado permite estructurar un sistema tarifario progresivo que garantice el acceso, sin comprometer la operatividad institucional. Continuando con el análisis de viabilidad estratégica, se exploró la disposición económica de los padres de familia respecto al pago de pensiones mensuales, considerando que el modelo híbrido implicaría ajustes en la infraestructura tecnológica, la contratación de personal con competencias digitales y el mantenimiento simultáneo de ambientes virtuales y presenciales. La información recolectada permitió establecer que un 84.2 % de los encuestados se encuentra en condiciones

de pagar una pensión dentro del rango de 50 a 80 dólares mensuales, mientras que un 15.8 % estaría dispuesto a asumir costos superiores. No se registraron respuestas que indicaran disposición a pagar menos de 50 dólares, lo cual sugiere que los usuarios asumen con realismo los costos asociados a un servicio educativo que integre componentes tecnológicos y metodologías actualizadas. Estos resultados proporcionan un marco referencial para la estructuración de un sistema de pensiones escalonado y ajustado a la realidad socioeconómica de las familias del entorno. Asimismo, sustentan la posibilidad de ofrecer paquetes diferenciados que respondan a distintos niveles de servicio, sin comprometer la accesibilidad ni la sostenibilidad financiera de la institución. Esta información fue considerada clave por los directivos entrevistados, quienes valoraron positivamente el diseño de esquemas flexibles como mecanismo de captación y retención de estudiantes.

**Tabla 2. Rango de pensión mensual preferido por padres de familia**

| Rango de pensión mensual (USD) | Porcentaje de padres (%) |
|--------------------------------|--------------------------|
| Menos de 50                    | 0.0                      |
| 50 – 80                        | 84.2                     |
| Más de 80                      | 15.8                     |

Fuente: Elaboración propia.

Adicionalmente, se identificaron otros aspectos de la propuesta de valor que inciden en la toma de decisiones de los padres al momento de elegir una institución educativa. Entre ellos, destacó el alto nivel de aceptación de actividades complementarias, como los cursos vacacionales, que fueron valorados positivamente por el 87.4 % de los encuestados. Asimismo, la necesidad de fortalecer áreas específicas del currículo, especialmente inglés y Computación, fue señalada de forma recurrente, lo cual abre una oportunidad para diferenciar la oferta académica de la UEP Gabriela Mistral

frente a sus competidores. Estos elementos no solo constituyen oportunidades estratégicas de diversificación del servicio, sino que pueden integrarse como componentes clave de la modalidad híbrida, en forma de talleres virtuales asincrónicos, tutorías personalizadas y módulos electivos extracurriculares. De esta forma, la institución podría incrementar el valor percibido del servicio, sin comprometer su capacidad operativa y adaptándose a las nuevas demandas de la comunidad educativa. Para complementar el análisis interno de la institución, se realizó un estudio de mercado comparativo con cinco unidades educativas privadas ubicadas en el mismo sector geográfico, con el fin de identificar el nivel de implementación de modalidades educativas híbridas y las características generales de su oferta académica. Este análisis tuvo como propósito ubicar a la UEP Gabriela Mistral dentro de su entorno competitivo inmediato, estableciendo similitudes, diferencias y oportunidades estratégicas frente a las prácticas del mercado local.

Los resultados revelaron que tres de las cinco instituciones evaluadas (60 %) ya habían incorporado la modalidad híbrida dentro de su propuesta académica. Estas instituciones ofrecían una combinación de clases presenciales con el uso sistemático de plataformas digitales para la entrega de contenidos, retroalimentación y evaluación. Las otras dos instituciones restantes mantenían un modelo completamente presencial, lo cual indica que existe un proceso de transición en marcha, pero no aún una estandarización generalizada. La UEP Gabriela Mistral, al momento del estudio, formaba parte del grupo que no ofrecía la modalidad híbrida, lo que la colocaba en una situación de desventaja competitiva, especialmente considerando que gran parte del mercado objetivo ya había

expresado una preferencia por este tipo de educación.

**Tabla 3. Instituciones del sector y presencia de modalidad híbrida**

| Institución              | ¿Cuenta con modalidad híbrida? |
|--------------------------|--------------------------------|
| UE Fiscomisional D. S    | No                             |
| UE Particular S.F. de A. | Sí                             |
| UE Particular C          | No                             |
| UE S.C.                  | Sí                             |
| UE Fiscomisional S.J.B.  | Sí                             |

Fuente: Elaboración propia

Este hallazgo resalta la urgencia de que la UEPGM modernice su modelo pedagógico, no solo para responder a las preferencias de los padres, sino también para mantener su competitividad frente a una oferta que evoluciona rápidamente. Además, todas las instituciones comparadas ofrecen cursos extracurriculares; como computación, música e inglés, lo cual constituye otro elemento diferenciador que debe ser considerado en el rediseño del servicio institucional. La ausencia de estos programas en la UEP Gabriela Mistral representa una brecha que puede subsanarse al integrarlos dentro del plan estratégico de la modalidad híbrida, especialmente si se consideran los altos niveles de aceptación detectados en las encuestas. De forma complementaria, el análisis permitió observar que las instituciones con modalidades híbridas suelen manejar un rango de pensiones más amplio, lo cual sugiere que los padres están dispuestos a pagar más cuando perciben mayor valor en la propuesta educativa. Por tanto, la implementación de una modalidad híbrida no solo responde a una necesidad técnica y pedagógica, sino que también constituye una estrategia de posicionamiento que puede fortalecer la sostenibilidad económica de la institución y ampliar su base de estudiantes. Los datos antes mencionados sustentan la viabilidad de una transición hacia un modelo híbrido de

educación en la UEP Gabriela Mistral. Existe una convergencia clara entre las preferencias del mercado, la capacidad económica de los usuarios, y las tendencias del entorno competitivo, lo cual justifica la necesidad de implementar esta modalidad como parte del proceso de innovación y resiliencia institucional en el contexto pospandémico. Los resultados obtenidos en esta investigación permiten sostener, con evidencia empírica, que la implementación de una modalidad educativa híbrida en la Unidad Educativa Particular Gabriela Mistral no solo es viable desde el punto de vista estratégico y operativo, sino también pertinente en función de las nuevas dinámicas sociales, tecnológicas y pedagógicas que caracterizan al escenario educativo postpandemia. La alta aceptación de esta modalidad por parte de los padres de familia, con un 45.3 % de preferencia frente al 44.2 % que opta por la presencialidad; demuestra una transformación en las expectativas de los usuarios, que ya no conciben el modelo tradicional como único camino para el aprendizaje escolar.

Estos resultados se vinculan estrechamente con las reflexiones de autores como Maggio (2021), quien advierte que la pandemia del COVID-19 obligó a replantear los marcos pedagógicos tradicionales, acelerando la integración de la tecnología en los procesos de enseñanza y aprendizaje. En esa línea, lo vivido en los últimos años no fue solo una transición temporal hacia la virtualidad, sino un punto de inflexión que desestabilizó las prácticas educativas convencionales y abrió el camino a nuevas configuraciones didácticas. Tal como lo plantea Gómez (2011), los ambientes híbridos no son meramente un espacio intermedio entre lo presencial y lo virtual, sino una forma expandida de aprendizaje que diversifica los tiempos, espacios y formatos de interacción,

permitiendo mayor flexibilidad, contextualización y participación. En este marco, la metodología adoptada en el presente estudio, centrada en la aplicación de encuestas, entrevistas estratégicas y análisis de mercado, permitió validar empíricamente lo que muchos estudios teóricos han anticipado: que las familias, aún en contextos de ingresos medios o bajos, priorizan ofertas educativas que articulen calidad, accesibilidad y adaptabilidad. Así lo demuestra el hallazgo de que más del 84 % de los encuestados está dispuesto a asumir una pensión mensual entre 50 y 80 dólares si el servicio ofrecido responde a sus necesidades actuales. Esto se alinea con las observaciones de Peralta (2004) y Mendieta (2022), quienes han documentado que, ante las limitaciones del sistema público, la educación privada aún conserva un valor aspiracional, siempre que ofrezca un servicio que justifique la inversión de las familias.

La disposición a pagar por servicios híbridos también sugiere una creciente valoración de la integración tecnológica en el proceso formativo. Esto representa un desafío crucial para instituciones como la UEPGM, que históricamente han operado bajo un modelo presencial clásico y con recursos limitados. No obstante, el estudio revela que existe un camino claro hacia la implementación progresiva de la modalidad híbrida, siempre que se articule con una planificación estratégica que contemple la capacitación docente, el diseño de infraestructura tecnológica y la reestructuración administrativa de la institución. Esta premisa se apoya en lo expuesto por Kawasaki (2020), quien señala que todo plan de implementación debe partir de un diagnóstico integral del contexto y desarrollarse mediante acciones escalonadas y sostenibles. Por otro lado, el análisis comparativo con otras instituciones del entorno visibiliza una tendencia creciente hacia

la adopción de modelos híbridos como una práctica competitiva. El hecho de que el 60 % de las instituciones de referencia ya ofrezcan esta modalidad sitúa a la UEP Gabriela Mistral en una posición de desventaja que, sin embargo, puede ser revertida si se adoptan decisiones oportunas y estratégicas. En efecto, no solo se trata de adaptarse al cambio, sino de posicionarse como una institución que lidera la innovación pedagógica dentro de su segmento, lo cual puede consolidarse mediante la incorporación de cursos extracurriculares valorados por la comunidad, como inglés y computación, así como la implementación de vacacionales digitales como valor agregado.

La articulación entre los hallazgos empíricos y las bases teóricas revisadas permite afirmar que la modalidad híbrida no debe entenderse únicamente como una respuesta coyuntural frente a la crisis sanitaria, sino como una estrategia de transformación estructural del modelo educativo. Tal como lo indican Longoria (2005) y Workes (2020), este tipo de enseñanza se apoya en el uso planificado de tecnologías digitales para combinar aprendizajes presenciales con entornos virtuales, optimizando la experiencia formativa a través de espacios síncronos y asincrónicos. En este sentido, la preferencia por la modalidad híbrida evidenciada en el presente estudio no obedece a una moda temporal, sino a una reconfiguración de las formas de vida, trabajo y socialización que la educación formal debe incorporar de manera estratégica. La metodología aplicada mediante instrumentos de encuesta, entrevistas y benchmarking institucional, permitió no solo validar las percepciones y expectativas de los usuarios, sino también identificar las brechas internas que deben ser resueltas para una implementación efectiva del modelo propuesto. Entre estas brechas destacan la limitada experiencia en

gestión digital por parte del personal docente, la escasa inversión previa en infraestructura tecnológica y la necesidad de fortalecer la identidad organizacional de la institución frente a su comunidad. Estos desafíos, sin embargo, no constituyen impedimentos insalvables, sino puntos de partida para un proceso de mejora continua. Como lo advierte Granados (2021), las plataformas educativas, correctamente integradas, pueden convertirse en entornos eficaces de enseñanza-aprendizaje si se vinculan con objetivos curriculares claros y se acompañan de una formación docente pertinente.

Uno de los hallazgos más significativos del estudio fue el alto nivel de aceptación de servicios complementarios, como los cursos vacacionales (87.4 %) y la necesidad de reforzar áreas clave del currículo, especialmente inglés e informática. Estos datos no solo revelan las expectativas académicas de los usuarios, sino que también permiten estructurar una propuesta educativa diferenciada, basada en la personalización del servicio, la ampliación de la jornada a través de clases asincrónicas y el fortalecimiento de competencias transversales. La integración de estos componentes dentro de la modalidad híbrida fortalecería el posicionamiento institucional de la UEP Gabriela Mistral en un entorno altamente competitivo y ayudaría a revertir la tendencia descendente en la matrícula. Asimismo, el análisis FODA ejecutado en el marco metodológico de este estudio permitió identificar oportunidades estratégicas concretas, tales como el aprovechamiento de alianzas con actores locales (como el Municipio de Guayaquil o fundaciones educativas), la oferta de becas gestionadas mediante convenios externos y el uso de redes sociales como medio de difusión institucional de bajo costo. Estos elementos pueden ser catalizadores clave para

una transición exitosa hacia la modalidad híbrida, en tanto que permiten compensar las debilidades estructurales con acciones innovadoras y alianzas inteligentes. De igual forma, estas oportunidades validan lo señalado por Caiza (2021), quien destaca que la calidad educativa en contextos vulnerables requiere un compromiso institucional sostenido y una apertura hacia la innovación metodológica. La discusión de los resultados confirma la hipótesis inicial del estudio: la modalidad híbrida representa una alternativa viable y estratégica para responder a las condiciones cambiantes del contexto postpandemia. La evidencia empírica muestra que tanto las familias como el entorno competitivo están preparados para asumir este modelo, y que su implementación permitiría a la UEP Gabriela Mistral no solo mejorar su sostenibilidad financiera, sino también consolidarse como una institución innovadora, inclusiva y pertinente a las nuevas realidades sociales y tecnológicas del país.

### **Conclusiones**

La información empírica recolectada a través de encuestas y el análisis del entorno competitivo evidenció que existe una demanda significativa por parte de los padres de familia hacia un modelo educativo flexible, que combine lo presencial con lo virtual. La modalidad híbrida no solo fue la opción más preferida por los encuestados, sino que se mostró como una alternativa ajustada a las nuevas realidades sociales, económicas y pedagógicas surgidas tras la pandemia. Esta preferencia expresa una necesidad real del entorno educativo y confirma la importancia de replantear los modelos tradicionales de enseñanza. Desde una perspectiva estratégica, esta transición hacia la hibridación del servicio educativo puede posicionarse como una respuesta eficaz ante los retos de sostenibilidad institucional que enfrenta la UEP Gabriela Mistral. No se trata

únicamente de incorporar tecnología en las aulas, sino de rediseñar la estructura organizativa y pedagógica para garantizar una experiencia formativa coherente con las expectativas actuales de las familias. La modalidad híbrida debe asumirse como una política educativa integral, que articule infraestructura, capacitación docente, rediseño curricular y acompañamiento metodológico.

Los resultados mostraron que más del 84 % de los padres de familia estarían dispuestos a pagar una pensión mensual entre 50 y 80 dólares, lo que establece un rango viable para la sostenibilidad financiera del nuevo modelo. Esta disposición refleja no solo la capacidad económica de las familias, sino también su valoración del servicio educativo como una inversión prioritaria. En este contexto, el diseño de un esquema de pensiones escalonado, ajustado a la modalidad de estudio y al perfil socioeconómico de los usuarios, permitirá ampliar la cobertura institucional sin comprometer la calidad del servicio. Esta evidencia también valida la necesidad de integrar mecanismos de diferenciación en la oferta educativa. La institución puede estructurar paquetes de servicios que respondan a distintos niveles de inversión y valor agregado, incluyendo cursos extracurriculares, tutorías personalizadas o programas vacacionales digitales. La viabilidad financiera, por tanto, no depende exclusivamente del número de estudiantes, sino de la capacidad de la institución para diversificar sus fuentes de ingreso y ajustar su propuesta a las nuevas condiciones del mercado educativo privado.

El estudio permitió identificar que los usuarios no solo valoran la flexibilidad horaria o la reducción de tiempos de traslado asociadas al modelo híbrido, sino que también esperan que este incluya elementos de mejora académica,

tales como el refuerzo en inglés, computación o el acceso a cursos extracurriculares. Este hallazgo debe interpretarse como una oportunidad para transformar la propuesta educativa actual de la UEP Gabriela Mistral en una oferta más competitiva, adaptada a las exigencias del siglo XXI y alineada con el perfil de familias urbanas que buscan calidad, seguridad y adaptabilidad. La implementación de la modalidad híbrida debe, por tanto, incorporar un rediseño pedagógico que vaya más allá de la digitalización superficial de contenidos. Requiere de la construcción de ambientes virtuales de aprendizaje coherentes, evaluaciones integradas, docentes capacitados en metodologías activas y una gestión administrativa que dé soporte al nuevo modelo.

Esta reconfiguración, aunque desafiante, representa una inversión estratégica que permitirá a la institución consolidar su identidad institucional, retener a su comunidad educativa y proyectarse como referente en el sector privado de educación básica. Aunque los resultados evidencian un terreno favorable para el cambio, la transición exitosa hacia una modalidad híbrida depende de una gestión institucional comprometida, capaz de liderar el proceso desde una visión clara y con una hoja de ruta bien definida. El análisis FODA realizado en esta investigación identificó fortalezas relevantes, como el respaldo comunitario, la trayectoria institucional y la apertura a la innovación; sin embargo, también reveló debilidades estructurales, especialmente en términos de experiencia digital, infraestructura tecnológica y procesos internos de comunicación. En este sentido, la institución debe asumir el desafío desde una perspectiva sistémica, articulando acciones que aborden simultáneamente el componente pedagógico, organizacional y tecnológico. Esto incluye la capacitación progresiva del personal, la

identificación de recursos externos para inversión en tecnología, el fortalecimiento de la cultura institucional y la apertura a alianzas estratégicas. Solo mediante una planificación escalonada y realista será posible consolidar un modelo híbrido sostenible, que no solo responda al contexto pospandémico, sino que transforme estructuralmente la experiencia educativa ofrecida.

### **Referencias Bibliográficas**

- Caiza, F. (2021). Calidad educativa y competencias digitales en contextos vulnerables. *Revista Educare*, 45(2), 113–128. <https://doi.org/10.15359/ree.45-2.7>
- Coaguila, D. (2023). Oportunidades y desafíos de la educación híbrida en el contexto. *Horizontes*, 2, Art. 10. [https://revistahorizontes.org/index.php/revis\\_tahorizontes/article/view/969](https://revistahorizontes.org/index.php/revis_tahorizontes/article/view/969)
- Fiocruz. (2025). Desafíos y oportunidades de la enseñanza híbrida tras la pandemia. <https://www.ioc.fiocruz.br/es/noticias/desafios-e-oportunidades-do-ensino-hibrido-depois-da-pandemia-de-covid-19>
- Gómez, R. (2011). Ambientes híbridos para la diversificación del aprendizaje educativo. Editorial Universidad Andina.
- Granados, L. (2021). Uso eficaz de plataformas educativas en contextos escolares emergentes. *Revista Educación y Tecnología*, 12(1), 57–72. <https://www.redalyc.org/journal/280/28064146030.pdf>
- Hamza-Lup, F. (2018). Design and assessment for hybrid courses: Insights and overviews. [https://www.researchgate.net/publication/295466767\\_Design\\_and\\_Assessment\\_for\\_Hybrid\\_Courses\\_Insights\\_and\\_Overviews](https://www.researchgate.net/publication/295466767_Design_and_Assessment_for_Hybrid_Courses_Insights_and_Overviews)
- Han, H. (2022). Cloud computing-based higher education platforms during the COVID-19 pandemic. <https://arxiv.org/abs/2203.03714>

- Kawasaki, A. (2020). Planificación estratégica y diseño institucional en educación híbrida. *Revista Iberoamericana de Educación*, 78(3), 203–220. <https://doi.org/10.35362/rie7833815>
- Longoria, J. (2005). Modelo de enseñanza híbrida: Integración presencial-virtual. En Innovaciones en educación (pp. 45–67). Fondo Editorial.
- Maggio, P. (2021). Transformaciones postpandemia en la gestión educativa de instituciones privadas. *Revista de Estudios Educativos*, 39(4), 345–360. <https://www.redalyc.org/journal/290/29066223012/html/>
- Mascaró, E. (2023). La calidad de la educación superior en modalidad híbrida. <https://recimundo.com/index.php/es/article/view/2131/2720>
- Mendieta, S. (2022). *Impacto económico de la COVID-19 en instituciones educativas privadas* [Tesis de maestría]. Universidad Católica de Santiago de Guayaquil. <https://killkana.ucacue.edu.ec/index.php/killkana/social/article/view/1188>
- Orozco, A. (2023). Desarrollo de los sistemas híbridos en el periodo pospandémico. UNAM. <https://ru.iiec.unam.mx/6169/>
- Peralta, G. (2004). Educación privada y sostenibilidad en contextos urbanos. Editorial Abya-Yala.
- PRO. (2022). Diseños metodológicos en investigación educativa descriptiva. <https://explorable.com/es/diseno-de-investigacion-descriptiva>
- Rodríguez, L. (2023). Aulaverso híbrido y adopción tecnológica. *Revista SAGA*, 5(1), 12–29. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=10304256>
- Tomalá, M. (2020). Evaluación de competencia digital docente en Ecuador. *Revista Electrónica Educare*, 24(1), 89–104. <https://doi.org/10.15359/ree.24-1.5>
- UNESCO. (2020). Impacto en la educación por la pandemia de COVID-19. <https://www.unesco.org>
- UNESCO. (2023). Repensar la educación híbrida después de la pandemia. <https://www.unesco.org>
- UNESCO & ProFuturo. (2023). Educación híbrida: Un camino hacia la transformación educativa. <https://www.unesco.org>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons Reconocimiento-No Comercial 4.0 Internacional. Copyright © Kerly Mishell Aguirre Aguirre, Norma Verónica Romero Amores, Rosalia Dessire Romero Amores y Cristian Walter Moyano Rodríguez.

