

Anexo 6
**Lienzo de programas
educativos**

Johana Arelis Rojas Muñoz
2024

Lienzo de programas educativos

Partiendo de los lienzos Canvas de Alex Osterwalder y Lean Canvas de Ash Maurya en su libro Running Lean Canvas (2014) como una manera rápida de explorar nuevas ideas de producto y crear productos exitosos analizando la conducta del cliente e involucrándolos en el desarrollo de este; aquí se propone un esquema de una página o “lienzo” adaptado para la ideación de programas educativos que apoye la creación rápida de un programa y cumpla con las características de un producto exitoso y las características o condiciones de calidad de los programas de educación superior.

El Business Model propuesto por Alex Osterwalder se divide en nueve (9) bloques a través de los cuales se soporta una idea o línea de negocio: Segmento de clientes, propuesta de valor, relaciones con los clientes, canales, aliados o socios clave, actividades clave, recursos clave, estructura de costos y fuente de ingresos (Figura 1).

Figura 1. Business Model



Fuente: Osterwalder y Pigneur, 2010, p.44.

Según la Revista Unir (2021), la parte izquierda del lienzo de modelos de negocio corresponde al funcionamiento del negocio mientras que el lado derecho evidencia las decisiones que afectan a la relación con el cliente, y en el centro se encuentra lo que el

negocio busca aportarle al cliente (propuesta de valor). El bloque de la propuesta de valor es significativo e indispensable porque sin él no queda claro el negocio o producto que se le está ofreciendo al cliente y en torno al cual se articulan los aspectos internos y externos del modelo de negocio.

Este lienzo de Osterwalder es retomado y modificado por Ash Maurya en su libro *Running Lean Canvas* (2014) quien menciona que las ventajas del formato *canvas* son: su rapidez para redactar un plan en solo 15 minutos e idear las posibles variaciones del modelo; también es conciso y obliga a elegir las palabras precisas, facilitando llegar a la esencia del producto; es portátil para compartirlo con otras personas y fácilmente modificable (p.21-22).

Es así como mientras el modelo de negocio de Osterwalder piensa en ideas de negocio y mira globalmente el negocio, el lienzo de Maurya se fija más detalladamente en el desarrollo de productos centrado en el cliente, por lo cual toma el lado derecho del lienzo para consignar las características importantes para el mercado y el izquierdo para la estructura del producto (figura 2).

Figura 2. Lean Canvas de Maurya

PROBLEMA 3 principales problemas	SOLUCIÓN 3 principales funciones o características	PROPUESTA ÚNICA DE VALOR Mensaje sencillo, claro y atractivo que resuma por qué nuestro producto es diferente y por qué merece la pena comprarlo	VENTAJA COMPETITIVA INJUSTA No se puede copiar ni comprar fácilmente	SEGMENTOS DE CLIENTES Cliente objetivo
	MÉTRICAS CLAVE Actividades clave que medimos		CANALES El camino al cliente	
ESTRUCTURA DE COSTES Coste de adquisición de clientes Costes de distribución Servidores Personal, etc.		FLUJOS DE INGRESOS Modelo de ingresos Valor de ciclo de vida Ingresos Margen bruto		
PRODUCTO		MERCADO		

Fuente: Maurya, 2023, p.21.

Lean Canvas vuelve a colocar en el bloque central la propuesta única de valor, además amplía el espacio dedicado a ella para dar relevancia a la definición de esta. También por estar más centrado en los clientes y se desarrolla partiendo de tres problemas importantes para segmento de clientes, por lo cual la se parte con la pregunta ¿qué dolor tiene mi segmento de clientes? Y se debe seguir el orden que se detalla en la figura 3.

Figura 3. Orden para desarrollar el Lean Canvas

PROBLEMA 3 principales problemas 1	SOLUCIÓN 3 principales funciones o características 4	PROPUESTA ÚNICA DE VALOR Mensaje sencillo, claro y atractivo que resuma por qué nuestro producto es diferente y por qué merece la pena comprarlo 3	VENTAJA COMPETITIVA INJUSTA No se puede copiar ni comprar fácilmente 9	SEGMENTOS DE CLIENTES Cliente objetivo 2
MÉTRICAS CLAVE Actividades clave que medimos 8		CANALES El camino al cliente 5		
ESTRUCTURA DE COSTES Coste de adquisición de clientes Costes de distribución Servidores Personal, etc. 7			FLUJOS DE INGRESOS Modelo de ingresos Valor de ciclo de vida Ingresos Margen bruto 6	

Fuente: Maurya, p.21, 2023.

Después de analizar estos dos lienzos fue necesario pensar porqué en la educación superior se demora tanto el proceso de creación de un programa, una de las respuestas es por la extrema burocracia interna y quizás la falta de herramientas que faciliten la creación de un perfil de programa a partir del cual se puedan tomar la decisión de construir un documento maestro con todas las condiciones de calidad que demandan

las normas gubernamentales e iniciar el proceso para la obtención del registro que permita ofertar un nuevo programa.

Bajo esta mirada, el principal objetivo del lienzo es brindar a las Instituciones de Educación Superior -IES- una herramienta que ayude a idear programas educativos de manera rápida, optimizando la creación de perfiles de programas de una manera rápida y eficaz, y disminuir los riesgos asociados su apertura, al contemplar desde un momento temprano la demanda, las necesidades del contexto, los rasgos diferenciadores o propuesta de valor, y evaluar cuáles de las propuestas son más viables teniendo en cuenta las capacidades institucionales.

También se debe dejar claro que no se está pensando en estos programas como productos comerciales, pero para las IES sí es necesario comprender el modelo de ingresos y costos puesto que esto les permitirá prever la sostenibilidad financiera y los recursos institucionales suficientes para garantizar una oferta formativa de calidad. Lo anterior, apoyará la generación de nuevas ideas, la cultura de la innovación en las IES y a hacer más competitivo el proceso de creación de programas, a la vez que se disminuyen los riesgos y la inversión destinada a estos.

Aunque en un primer momento este lienzo se propone como herramienta para la ideación de programas de pregrado, puede usarse para idear posgrados y programas de educación continua; ya que tiene incorporadas las condiciones de calidad de programas y los aspectos básicos a considerar por la institución en el momento de considerar una nueva oferta educativa atractiva y nueva.

Figura 4. Lienzo de programas educativos

Nombre del Programa propuesto _____

Facultad del Programa propuesto _____

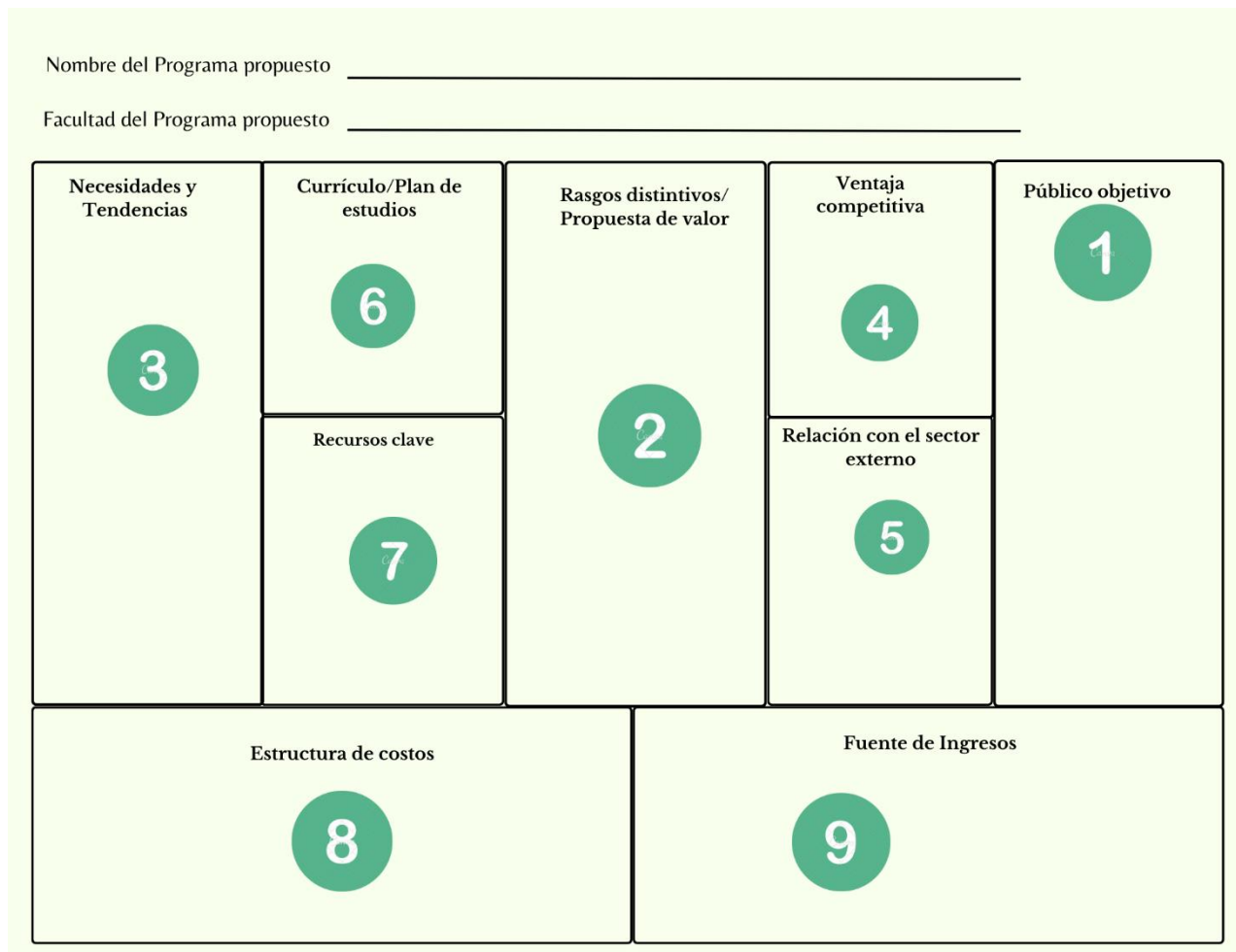
Necesidades y Tendencias	Currículo/Plan de estudios	Rasgos distintivos/ Propuesta de valor	Ventaja competitiva	Público objetivo
	Recursos clave		Relación con el sector externo	
Estructura de costos			Fuente de Ingresos	

Fuente: Elaboración propia.

Como se puede observar, en el canvas propuesto se cambiaron varios nombres de los bloques, lo cual se realizó para enfocar el desarrollo del mismo hacia los aspectos más relevantes de un programa nuevo; de esta manera el Segmento de clientes se cambió por público objetivo, debido a que las IES cuentan, entre otros, con estudiantes, padres de familia y empresas; Canales fue reemplazado por Relación con el sector externo puesto que es una de las funciones misionales de las IES y realiza labores de relacionamiento con el entorno; el problema se cambió por Necesidades y tendencias ya que son parte fundamental de la pertinencia; la Solución o Actividades clave fueron cambiadas por el Currículo; y las métricas clave fueron reemplazadas por Recursos clave debido a que estos son importantes a la hora de planear un programa y evaluarlo.

El lienzo compuesto por nueve bloques debe desarrollarse de la siguiente manera:

Figura 5. Orden para desarrollar el Lienzo de programas educativos



Fuente: Elaboración propia.

1. Público objetivo

Teniendo como base los aspectos, características o factores de quienes demandan los programas de la IES, se debe establecer los posibles estudiantes de pregrado o posgrado, las motivaciones que tienen y los factores relevantes a la hora de considerar un programa educativo o decidir ingresar a estudiar a la IES (calidad, prestigio y reputación, plan coterminal, becas e incentivos, facilidades de pago, entre otras). Se

debe por tanto recordar que un mismo programa puede tener diferentes públicos; por lo cual se debe pensar para quién se está diseñando el programa.

En este bloque también se puede colocar un breve perfil de ingreso y de egreso.

2. Rasgos distintivos del programa o propuesta de valor

Este bloque es concebido de manera similar a la propuesta de valor del modelo de negocio de Osterwalder, entonces, el ejercicio debe llevarnos a responder: ¿Cuáles son los rasgos distintivos del programa? ¿Qué lo hace diferente? ¿Qué beneficios traerá a lo local, regional o nacional? ¿Qué impacto espero que tenga? ¿Qué hará que este programa sea especial para el público o públicos detectados?

3. Necesidades y tendencias

Este bloque debe desarrollarse teniendo en consideración las tendencias, necesidades y oportunidades de la educación superior, el entorno y el mundo, partiendo preferiblemente de una visión en la que las tendencias mundiales sean abordadas en lo local y busquen solucionar una necesidad por medio de la formación que la institución pretende brindar.

Es importante colocar las tendencias que apoyan la creación del programa, las tendencias que se abordan en el programa, las necesidades educativas que el programa cubriría, los desafíos que ayuda a resolver, las oportunidades que aprovecha y si existen necesidades que un público específico requiera resolver.

4. Ventaja competitiva

Este bloque complementa con el de los rasgos distintivos o propuesta de valor, mientras en el primero se mira más hacia ese concepto intrínseco del programa; la ventaja competitiva puede estar dada por características que la institución tiene o aporta al programa, aquellas que le darán ventaja en el mercado al programa, las que los competidores difícilmente copiarían o para las cuales deberían invertir recursos significativos que demoren su entrada al mercado.

Si existen grupos de investigación a los cuales se puede articular el programa, se deben mencionar ya que puede ser una de las ventajas competitivas.

5. Relación con el sector externo

Este bloque se basa en la relación con el sector externo que debe realizar el programa, para esto se responderá a las preguntas: ¿Qué actividades de relacionamiento con el sector externo se deben realizar? ¿Se ofertará en convenio? ¿Requiere otros convenios especiales? ¿Qué afiliaciones a asociaciones, grupos o gremios se necesitan? ¿Necesita aliados especiales? ¿Hay actividades o eventos en los que van a interactuar estudiantes y profesores? ¿Habrá actividades de intercambio nacionales o internacionales?

6. Currículo

Aquí se deben contemplar lo curricular desde lo básico: ¿cuáles son las áreas principales o contenidos que se deben tener en cuenta para resolver las necesidades que se hallaron? ¿Cuál será la modalidad en la que se ofertará el programa? ¿Hay una tendencia o tendencias que quiero incluir en el plan de estudios del programa?

7. Recursos clave

Como su nombre lo indica, el propósito de este bloque es dejar consignados los principales medios educativos, recursos humanos, investigativos, físicos y tecnológicos que el nuevo programa requiere para ofertarse. En él se pueden incluir: laboratorios, bibliografía, salones especiales, equipos especiales, grupos o líneas de investigación a crear, asesores en temáticas especializadas, profesores.

Se debe tener en cuenta tanto los recursos con los que cuenta la institución como aquellos que deben adquirirse.

8. Estructura de costos

El objetivo de este bloque será enumerar los costos que se deben tener en cuenta para el desarrollo e implementación del programa. Aquí se pueden retomar los recursos

clave para el desarrollo del programa y los costos de actividades clave como la construcción del documento maestro, sus anexos y el proceso de solicitud de registro calificado ante el Ministerio de Educación Nacional.

9. Fuente de ingresos

En este bloque se deben colocar todas las fuentes de ingreso que se esperan obtener para desarrollar, implementar y mantener activo el programa. Es importante responder a la pregunta: ¿Además de la matrícula, de qué manera el programa será autosostenible?

Figura 6. Lienzo guía de programas educativos

Nombre del Programa propuesto _____

Facultad del Programa propuesto _____

<p>Necesidades y Tendencias</p> <p>3</p> <ul style="list-style-type: none"> Tendencias que apoyan el programa ¿A qué tendencias responde el programa? Necesidades educativas no cubiertas Desafíos que ayuda a resolver Oportunidades ¿Que necesidades tiene específicamente el público o públicos objetivos? 	<p>Currículo/Plan de estudios</p> <p>6</p> <ul style="list-style-type: none"> Plan de estudios: ¿Cuáles son las áreas principales y contenidos que se requieren? Modalidad del programa <p>7 Recursos clave</p> <p>¿Requiere:</p> <ul style="list-style-type: none"> Laboratorios o medios educativos específicos? Infraestructura especial? Nuevos profesores? Crear un grupo de investigación? 	<p>Rasgos distintivos/ Propuesta de valor</p> <ul style="list-style-type: none"> ¿Cuáles son los rasgos distintivos del programa? ¿Qué beneficios traerá? ¿Qué impacto tendrá? <p>2</p>	<p>Ventaja competitiva</p> <p>4</p> <p>Características difíciles de copiar</p> <p>Grupos de investigación a los que se puede articular</p> <p>5 Relación con el sector externo</p> <p>¿Qué actividades de relacionamiento con el sector externo?</p> <p>¿Convenios especiales?</p> <p>¿Eventos especiales?</p> <p>¿Afilaciones a asociaciones o grupos del área?</p>	<p>Público objetivo</p> <p>1</p> <ul style="list-style-type: none"> Caracterizar los posibles estudiantes de pregrado y sus motivaciones ¿Qué características busca un padre en una universidad para sus hijos? ¿Qué características y motivaciones tiene un posible estudiante de posgrado? ¿Qué características tiene un sector, empresa, egresados u otros interesados en el programa? Breve perfil de ingreso Breve perfil de egreso
<p>8 Estructura de costos</p> <p>¿Qué costos se deben tener en cuenta para desarrollar e implementar el programa?</p>		<p>9 Fuente de Ingresos</p> <p>Cuáles son todas las fuentes de ingreso que espera obtener para desarrollar, implementar y mantener activo al programa (Matrículas, eventos, publicaciones, educación continua, etc.)</p>		

Fuente: Elaboración propia.

A partir del desarrollo de este lienzo de programa se apoyará la generación de nuevas ideas, la cultura de la innovación en la institución y se hará más competitivo el proceso de creación de programas.

Para evaluar las propuestas (lienzos) se tomarán en cuenta los criterios de selección del sector, la institución y sus capacidades; además, se tendrán en cuenta algunas de las características evaluadas por el MEN. A continuación, se propone evaluar las propuestas con una serie de preguntas a responder con Sí o No, al finalizar se debe contar cuantas preguntas se responden a favor y cuántas en contra, si el programa cuenta con más del 67% (30) de las respuestas a favor puede continuar con la fase de desarrollo de programa.

Tabla 1. Preguntas para evaluar una propuesta de programa

Nº	Preguntas	Sí	No
1	¿La denominación del programa es conocida?		
2	¿Tiene un público objetivo bien definido?		
3	¿Atendería varios públicos objetivo?		
4	¿Existe demanda para el programa?		
5	¿Se tuvieron en cuenta las motivaciones y expectativas de todos los públicos?		
6	¿Hay datos que respalden las afirmaciones sobre el público objetivo?		
7	¿El programa tiene una buena proyección laboral y remuneración para el egresado?		
8	¿Existen tendencias que apoyen la creación del programa?		
9	¿Hay necesidades locales que el programa ayuda a solucionar?		
10	¿Hay necesidades nacionales que el programa ayuda a solucionar?		
11	¿Hay necesidades internacionales que el programa ayuda a solucionar?		
12	¿El programa ayuda a resolver necesidades del sector productivo?		
13	¿El programa ayuda a resolver necesidades de grupos o públicos específicos de la comunidad?		
14	¿El programa beneficiará a la ciudad, región y/o país?		
15	¿El programa ayuda a resolver desafíos locales, nacionales o internacionales?		
16	¿El programa es único en la ciudad?		
17	¿El programa es único en la región?		
18	¿El programa tiene una propuesta innovadora que lo diferencie de los ya existentes en la región?		
19	¿Las características o rasgos distintivos son relevantes para los públicos objetivo?		
20	¿Los rasgos distintivos del programa ofrecen una ventaja competitiva?		

Anexo 6. Lienzo de programas educativos

Nº	Preguntas	Sí	No
21	¿Los rasgos distintivos del programa son difíciles de copiar?		
22	¿Hay datos que respalden la eficacia de los rasgos distintivos del programa?		
23	¿Las áreas principales y contenidos propuestos validan los rasgos distintivos del programa?		
24	¿El plan de estudios ofrecen una ventaja competitiva?		
25	¿La modalidad del programa es pertinente?		
26	¿El programa se articula con las especializaciones existentes?		
27	¿Se puede ofertar en jornada nocturna?		
28	¿Existen líneas de emprendimiento relacionadas con el programa?		
29	¿Las actividades de relacionamiento son adecuadas para llegar a los públicos objetivo?		
30	¿Puede implementarse con los convenios vigentes de la institución?		
31	Si requiere convenios nuevos, ¿hay facilidad de realizarlos?		
33	¿Requiere afiliaciones o suscripciones a gremios o grupos especializados?		
32	¿Las actividades de relación con el sector externo ofrecen una ventaja competitiva?		
33	¿El programa se puede desarrollar con los laboratorios de la institución?		
34	¿Requiere laboratorios que puedan darse por medio de convenios?		
35	¿Se puede desarrollar con los medios educativos de la institución?		
36	¿Requiere medios educativos a los cuales se pueda acceder por convenio?		
37	¿Se puede realizar con la infraestructura de la institución?		
38	¿Requiere infraestructura a la cual pueda acceder por convenio?		
39	¿Existen líneas investigación relacionadas con el programa?		
40	¿Puede desarrollarse con los grupos de investigación de la institución?		
41	¿Puede desarrollarse con los profesores actuales de la institución?		
42	¿Hay disponibilidad de becas, incentivos y ayudas financiera para los estudiantes del programa?		
43	¿Los costos son conocidos y controlados?		
44	¿La institución está dispuesta a costear la creación del programa, medios educativos, recursos e infraestructura necesarios?		
45	Además de la matrícula, ¿se contemplan varias fuentes de ingresos?		

Fuente: Elaboración propia, 2023.

Una vez se evalúan las propuestas, estas deberán seguir el proceso interno de la institución.

Bibliografía

Maurya, Ash. (2014). Running Lean. Cómo iterar de un plan A a un plan que funciona.

<https://theoffice.pe/wp-content/uploads/Running%20Lean.pdf>

Osterwalder, A y Pigneur, Y. (2010). The Business Model Generation.

https://www.camarabaq.org.co/wp-content/uploads/2020/11/Generacion-de-Modelos-de-Negocio-2010.en_.es_.pdf

Unir. (2021). Business Model Canvas: ¿qué es un lienzo BMC y cómo se usa?

<https://www.unir.net/empresa/revista/business-model-canvas/>