

## Modelo de innovación en Educación a Distancia: de la teoría a la práctica aplicada en un contexto universitario

FIDEL GARCÍA GONZÁLEZ  
[fidelgarciacu@gmail.com](mailto:fidelgarciacu@gmail.com)

BENEMÉRITA UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE PUEBLA

GLORIA ROCÍO YÁÑEZ DIEGO  
[edutrael.mexico@gmail.com](mailto:edutrael.mexico@gmail.com)

EDUTECHNOLOGY CONSULTING DE IBEROAMERICA S. DE R.L.

### Línea temática

*Internacionalización de la educación superior*

### Resumen

La ponencia enmarca su análisis en la pertinencia de los modelos prevaletentes de educación a distancia en México y su crisis frente a nuevos paradigmas de educación virtual que vienen tomando auge desde una perspectiva de innovación abierta.

Al tiempo que se presentan las asimetrías en el desarrollo de los modelos universitarios se describe como éstas impactan en los modelos a distancia, partiendo de los mismos supuestos y estructuras organizacionales universitarias.

Partiendo de las referencias de la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, por sus siglas en inglés) en materia de acceso abierto y de la incursión de los Cursos Masivos Abiertos en Línea (MOOC, por sus siglas en inglés) en el mercado educativo se logra establecer los elementos que sostienen la crisis del modelo actual de universidad a distancia que se promueven desde las instituciones educativas en México.

Se contextualiza el carácter emergente de los mundos virtuales como el nuevo paradigma a tener en cuenta en la reconfiguración de las propuestas de educación a distancia en las universidades hacia la mitad del siglo XXI.

Basados en la metodología CANVAS para el diseño de modelos de negocios se presenta una propuesta de reingeniería del modelo de innovación de la educación abierta y a distancia, el cual se aplica en una institución privada de educación superior en Puebla, México, mediante una alianza académico-empresarial de tipo internacional.

### Palabras clave

Educación a distancia, innovación, valor, virtualidad, universidad.

## Propósito

Basados en el método lógico-inductivo se analiza el desarrollo de la oferta de educación a distancia que ofrecen los sistemas universitarios en México, los cuales nos permita establecer las causas de la asimetría que tiene esta oferta con las megatendencias en la formación virtual universitaria a nivel global.

Al partir de estas asimetrías se presenta una propuesta de innovación en educación a distancia, basado en un esquema abierto a la internacionalización de los contenidos, utilizando para esta propuesta la metodología CANVAS para la creación de valor.

## Población objetivo del análisis

Se realizó un análisis comparado del esquema de organización y oferta académica de cinco programas oficiales de educación semipresencial y a distancia en la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla y de siete programas del Instituto Universitario Puebla.

## Contexto y marco de referencia

### Modalidades de educación en línea en universidades mexicanas y crisis del paradigma

Podemos afirmar que el paradigma de la educación en línea, sesgada bajo el paradigma de la educación a distancia del siglo pasado, ha entrado en una fase de madurez conceptual y operacional en las universidades mexicanas. Esta afirmación puede constatarse en el aumento importante de la oferta de programas de distinto nivel formativo y de educación continua que en esta modalidad se ofrecen en el informe Oferta de Educación a Distancia en Universidades Mexicanas, relacionadas en el portal en línea para estudiantes [www.altillo.com](http://www.altillo.com).

Si bien esta oferta ha significado un importante paso cualitativo desde el lado de la oferta no está teniendo la respuesta anhelada de parte de la demanda de educación superior, según se deriva del análisis del índice de eficiencia terminal. Lo anterior se acentúa en el caso de las universidades públicas donde es evidente que el retorno al gasto de inversión en educación a distancia es aún muy bajo en términos sociales y económicos.

Las causas podemos ubicarlas en dos grandes factores, unos intrínsecos al propio sistema de educación universitaria y otros de carácter sistémico en cuanto a la evolución del paradigma tecnoeducativo.

Es válido reconocer que aquellos sistemas de educación a distancia, anclados como extensión de los programas regulares, arrastran los factores de crisis que enfrentan las universidades y que resume de forma precisa Moisés Naim (Naim, 2013) al declarar que las conversaciones sobre las universidades suelen incluir afirmaciones presentadas como verdades indiscutibles, pero que o ya no son ciertas o nunca lo han sido. Éstas son cuatro de ellas:

- **La educación es prioritaria.** Es difícil encontrar un candidato presidencial o un gobierno en el mundo que no consagre la educación como una de sus prioridades, pero a menudo la retórica se diluye a la hora de asignar recursos, dedicar esfuerzos o arriesgar capital político en las universidades que chocan con los intereses de quienes se benefician del *status quo*. En muchos países, la consideración por las universidades se refleja más en los discursos que en las decisiones de quienes pueden hacerlas mejores.
- **La educación superior es la ruta hacia mayores ingresos.** En muchos países sucede lo contrario. En Estados Unidos de América o Chile, por ejemplo, los estudiantes y sus familias se endeudan para pagar estudios universitarios que les dan un diploma no muy valorado por el mercado laboral. Fontaneros y electricistas obtienen una tasa de retorno a su inversión en educación muy superior a la de sociólogos y psicólogos. El caso de España es muy revelador: es uno de los países europeos con más población universitaria y más graduados que el promedio de Europa, pero el 40% de estos profesionales están subempleados y el 12% está sin trabajo (en Europa la media es 5.2%). Lo anterior no quiere decir que un diploma universitario no sea deseable, lo que quiere decir es que depende del diploma, de la universidad que lo otorga y del país. Y, en ciertos casos, un diploma no es el camino a la prosperidad sino una costosa pérdida de tiempo.
- **Las universidades tienen mucho que ofrecerle a la empresa privada.** Para que las empresas privadas recurran a las universidades deben tener incentivos para invertir en investigación y desarrollo. Las empresas no pueden pensar en I+D si están contra la pared, luchando por sobrevivir. De igual forma, hay problemas del lado de la oferta: no todo profesor universitario hace cosas que interesen a la industria privada o tiene incentivos para hacerlo. Si lo que hace es muy interesante para la empresa es probable que la empresa lo contrate y lo saque de la universidad. A nivel mundial, los casos en los que existe una provechosa colaboración entre academia y empresa son más la excepción que la regla.
- **Los estudiantes y los profesores universitarios son agentes de cambio social.** A veces sí, pero lo normal es que sean poderosos obstáculos al cambio. Los académicos suelen ser muy revolucionarios con respecto a la sociedad en la que viven y muy conservadores respecto de la organización que los emplea. Abogan por el cambio afuera y luchan aguerridamente por impedir que, por ejemplo, haya más competencia entre ellos o sus instituciones. En muchos países, los profesores que alcanzan cierto estatus obtienen garantías laborales que los adormecen y que no se dejan quitar. Basta acudir a muchas facultades públicas en América Latina o Europa para descubrir que, salvo excepciones, no son centros donde se premia la excelencia, sino lugares donde los profesores aburren a los estudiantes con el mismo curso a lo largo de los años. O bien, que algunos departamentos son sólo nostálgicos cementerios de ideologías fracasadas.

Es evidente que una propuesta de educación a distancia que se entronice en el marco de estas asimetrías institucionales universitarias no contribuirá demasiado al ajuste de una propuesta

formativa pertinente para las condiciones de nuestro mundo globalizado, de grandes contradicciones sociales, con una permanente crisis del empleo. Servirá sólo para adornar políticas públicas con un intento de aumentar la cobertura educativa y oxigenar la imagen de modernidad universitaria.

La crisis más evidente del modelo de educación a distancia se presenta en la presencia de un modelo institucional cerrado en la oferta de programas frente a la tendencia del modelo abierto, impulsado desde la presión que están ejerciendo los MOOC para rediseñar el modelo operacional del *e-learning*.

### **El Acceso Abierto. La visión desde la UNESCO**

Según Swan (2013), se establece que la UNESCO en su constitución se dedica a “la conservación, al progreso y a la difusión del saber”. Por tanto, parte de su misión es construir sociedades del conocimiento, fomentando el acceso universal a la información y el conocimiento mediante las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). La División de sociedades del conocimiento del Sector de Comunicación e Información se ocupa de promover el multilingüismo en el ciberespacio, el acceso a la información para personas con discapacidades, el desarrollo de políticas nacionales para la sociedad de la información, la preservación del patrimonio documental y el uso de las TIC en la educación, la ciencia y la cultura, incluyendo el acceso abierto a la información científica y a la investigación. El acceso abierto está en el corazón del esfuerzo general de la organización para construir paz en las mentes de hombres y mujeres.

Los Recursos Educativos Abiertos (REA) ofrecen una oportunidad estratégica de mejorar el acceso a una educación de calidad en todos los niveles e incrementar el diálogo y el uso compartido del conocimiento y la construcción de capacidades. En el ecosistema de educación e investigación los REA y el acceso abierto son dos importantes conjuntos de acciones que trabajan en forma integrada para promover la calidad del aprendizaje y generar nuevo conocimiento. El término REA fue acuñado en la UNESCO en 2002 en el primer Foro Mundial de Recursos Educativos de Libre Acceso para cursos en la educación superior en países en vías de desarrollo.

El acceso abierto es una nueva forma de difundir la información y el conocimiento, hecho posible gracias a la World Wide Web. El desarrollo del concepto se resume a continuación:

- La web ofrece nuevas oportunidades de crear un sistema óptimo para la comunicación de la ciencia científica, una base de datos completamente enlazada, interoperativa, explotable y disponible para todos.
- Los científicos están usando estas oportunidades para desarrollar rutas de acceso abierto, tanto para la literatura formal como para tipos informales de comunicación.
- En el creciente cúmulo de información en acceso abierto, la preservación a largo plazo es una cuestión clave.

- En la aceptación y uso de la literatura en acceso abierto es esencial una nueva serie de servicios para atender las necesidades de científicos y gestores de investigación.
- Ya existen definiciones de acceso abierto apropiadas, viables y probadas en la práctica que pueden ser utilizadas en generar una política.
- También existe una diferencia entre dos tipos de acceso abierto (gratis y libre) y esta diferencia tiene implicaciones políticas.
- Hay dos rutas prácticas al acceso abierto (“verde” y “dorada”) que han sido formalmente aprobadas por la comunidad académica.
- El objetivo primario y original del acceso abierto fue la literatura de revistas (incluyendo las actas de congresos revisadas por pares). Las tesis de maestrías y doctorales son también adiciones bienvenidas a esta lista y el concepto ahora está ampliándose para incluir datos de investigaciones y los propios libros de texto.

Los beneficios del acceso abierto se resumen del modo siguiente:

- Mejora la rapidez, eficiencia y eficacia de la docencia, la investigación y la creación de valor basado en conocimiento.
- Es un factor que contribuye a la formación y a la investigación interdisciplinaria.
- Posibilita el cálculo a partir de la literatura de docencia e investigación.
- Incrementa la visibilidad, uso e impacto de la investigación en la docencia y la creación de valor.
- Facilita a las comunidades profesionales, educativas de la práctica y de los negocios, y al público interesado beneficiarse de la innovación y la investigación.

A medida que el acceso abierto ha crecido se han desarrollado nuevos modelos de negocio para la edición de revistas, repositorios, edición de libros y servicios creados para ofrecer soluciones a nuevas necesidades, procesos y sistemas asociados a los nuevos métodos de difusión de la información y el conocimiento.

Es obvio y trascendente interpretar que este cambio de paradigma tiene particular incidencia en los sistemas formativos y que en los próximos años impactará de manera significativa en la configuración de la universidad como organización social.

### **Los MOOC como nuevo paradigma educativo en línea**

Los Cursos Masivos Abiertos y en línea (MOOC, por sus siglas en inglés) han proliferado durante los últimos años, consisten en emprendimientos en línea de universidades o empresas privadas que tienen como objetivo impartir de forma masiva cursos de distintos temas y grados de dificultad.

Sin duda, este fenómeno transformará el escenario de la enseñanza de los mercados en desarrollo, sobre todo en localidades remotas o rurales que no cuentan con el presupuesto necesario para invertir en material didáctico. Así mismo, constituyen una herramienta interesante para aquéllos que buscan formación continua. El modelo MOOC no es homogéneo:

existe una gran diversidad de acercamientos, tanto en la oferta de este tipo de cursos como en el objetivo final de los mismos.

La gran variedad de entidades y objetivos que se han acoplado a la modalidad de cursos masivos en línea tiene como consecuencia una gran heterogeneidad en la estructura de los MOOC y su modelo de negocios. Una de las fuentes de ingresos más comunes es la convalidación de estos cursos en créditos universitarios que puedan utilizarse para concluir un título universitario de forma oficial.

La masificación de la educación también implica una serie de beneficios hacia las entidades que imparten los cursos, entre las que se puede mencionar: un mayor reconocimiento internacional tanto para la institución como para los profesores y la diversificación de las fuentes de ingresos por medio de la monetización de algunos de estos cursos.

Ya presionan al modelo endogámico de desarrollo de la modalidad a distancia de las universidades iberoamericanas la incursión de portales educativos como Coursera y Miríada X. En el mundo anglosajón es relativamente habitual encontrarse instituciones que oferten cursos *online* gratuitos de materias diversas, matemáticas entre ellas, de nivel universitario.

Son varias las universidades estadounidenses que ofrecen este tipo de recursos, como Stanford, Berkeley o Yale, y el MIT tiene su propia página de cursos *online* gratuitos (MIT OpenCourseWare), pero no es habitual encontrar este tipo de cursos en español o al menos no lo es encontrar una oferta con cierta variedad. Para nuestros países iberoamericanos, la barrera de acceso idiomático y de marco regulatorio de reconocimiento curricular y acreditación de por medio han impedido un mayor acceso a estas propuestas formativas.

Miríada X es una plataforma para docentes de las universidades iberoamericanas que conforman la Red Universia en la que pueden crear e impartir Cursos *Online* Masivos y Abiertos, conocidos como MOOC, de forma gratuita y accesible para todo el mundo. Actualmente ofrecen la posibilidad de inscribirse en cursos acerca de una gran variedad de temáticas.

El primer elemento que debe constar en la configuración de la modalidad en las universidades es volver al término original en la línea del tiempo de la educación mediada, es decir, afianzar el concepto de educación abierta y a distancia, de forma que lo abierto tenga su base en el paradigma de acceso abierto que se descubre como nuevo modelo de acercamiento a la información y el conocimiento.

## Procedimiento

Para formalizar la propuesta de un nuevo modelo de negocios para la modalidad abierta y a distancia en las universidades basamos nuestra propuesta en el Modelo CANVAS, creado por el consultor suizo Alexander Ostelwalder, quien sintetiza la nueva modalidad como un emprendimiento educativa para la creación de valor.

La metodología CANVAS parte de la idea de la existencia de una propuesta de valor, la cual debe ser comunicada a los potenciales clientes, esto conllevará la necesaria disponibilidad de recursos y obligará a establecer relaciones con agentes externos e internos. Así se desenvuelven cada uno de los nueve módulos desarrollados por Osterwalder. Son los siguientes:

1. **Segmentos de clientes.** El objetivo es el de agrupar a los clientes con características homogéneas en segmentos definidos y describir sus necesidades, averiguar información geográfica y demográfica, gustos, etc. Después, uno se puede ocupar de ubicar a los clientes actuales en los diferentes segmentos para finalmente tener alguna estadística y crecimiento potencial de cada grupo.
2. **Propuestas de valor.** El objetivo es el de definir el valor creado para cada Segmento de clientes, describiendo los productos y servicios que se ofrecen a cada uno. Para cada propuesta de valor hay que añadir el producto o servicio más importante y el nivel de servicio. Estas primeras dos partes son el núcleo del modelo.
3. **Canales.** Se resuelve la manera en que se establece contacto con los clientes. Se consideran variables como la información, evaluación, compra, entrega y posventa. Para cada producto o servicio identificado en el paso anterior hay que definir el canal de su distribución adecuado, añadiendo como información el radio de éxito del canal y la eficiencia de su costo.
4. **Relación con el cliente.** Aquí se identifican cuáles recursos de tiempo y monetarios se utilizan para mantenerse en contacto con los clientes. Por lo general, si un producto o servicio tiene un costo alto entonces los clientes esperan tener una relación más cercana con nuestra empresa.
5. **Fuentes de ingresos.** Este paso tiene como objetivo identificar qué aportación monetaria hace cada grupo y saber de dónde vienen las entradas (ventas, comisiones, licencias, etc.). De esta forma se podrá tener una visión global acerca de cuáles grupos son más rentables y cuáles no.
6. **Recursos clave.** Después de haber trabajado con los clientes hay que centrarse en la empresa, para ello se deben utilizar los datos obtenidos anteriormente, seleccionar la propuesta de valor más importante y relacionarse con el segmento de clientes, los canales de distribución, las relaciones con los clientes y los flujos de ingreso. Así, saber cuáles son los recursos clave que intervienen para que la empresa tenga la capacidad de entregar su oferta o propuesta de valor.
7. **Actividades clave.** En esta etapa es fundamental saber qué es lo más importante a realizar para que el modelo funcione. Utilizando la propuesta de valor más importante, los canales de distribución y las relaciones con los clientes se definen las actividades necesarias para entregar la oferta.

8. **Asociaciones claves.** Es fundamental realizar alianzas estratégicas entre empresas, *Joint Ventures*, gobierno, proveedores, etc. En este apartado se describe a los proveedores, socios y asociados con quienes se trabaja para que la empresa funcione. ¿Qué tan importantes son?, ¿se pueden reemplazar?, ¿se pueden convertir en competidores?
9. **Estructura de costos.** Aquí se especifican los costos de la empresa, comenzando con el más alto (*marketing*, I+D, gestión de clientes, producción, etc.), luego se relaciona cada costo con los bloques definidos anteriormente, evitando generar demasiada complejidad. Posiblemente se intente seguir el rastro de cada costo en relación con cada segmento de cliente para analizar las ganancias.

La metodología de diseño de modelos de negocios con enfoque de creación de valor resulta muy apropiada para la implementación de modelos de operación de emprendimientos, tanto en el orden financiero como social y tecnológico. Nos ofrece un marco de acción apropiado para identificar la interacción de aquellos factores que intervienen en un proceso de creación de valor, sea público o privado. El Modelo CANVAS converge a su vez con las nuevas tendencias de innovación abierta para la creación de valor con base en esquemas de externalización de componentes del servicio y alianzas estratégicas.



Imagen 1. Lienzo del Modelo CANVAS

## Resultados y propuesta del Modelo

Con base en el Modelo CANVAS presentamos la propuesta de elementos del Modelo de Innovación de la Educación Universitaria Abierta y a Distancia que proponemos:

<b>Relación con el cliente</b> - Administración del currículo en la universidad	<b>Propuestas de valor</b> - Disminuir el tiempo de formación mediante créditos recibidos en línea de proveedores externos - Internacionalizar la oferta mediante alianzas con instituciones externas	<b>Segmentos de clientes</b> - Estudiantes de licenciatura y posgrado - Estudiantes de programas de educación continua
<b>Canales</b> - Programación académica de la universidad	- Aumentar las opciones de empleabilidad mediante alianzas con instituciones externas y certificadoras	<b>Fuentes de ingresos</b> - Pago de créditos de materias cursadas en la modalidad - Certificaciones de competencias profesionales adquiridas
<b>Recursos clave</b> - Acceso <i>online</i> - Convenios interinstitucionales - Sueldos del personal de tutorías	<b>Alianzas clave</b> - Universidades y empresas que ofrecen cursos en la modalidad MOOC, gratis o a bajo costo de inscripción - Certificadoras de competencias profesionales	<b>Actividades clave</b> - Programación académica híbrida - Movilidad académica interinstitucional e internacional - Diseño curricular flexible y abierto
<b>Estructura de costos</b> - Acceso pleno <i>online</i> en las instalaciones del campus educativo (simuladores, laboratorios virtuales, etc.) - Porcentaje de cuotas de certificación profesional		- Espacios de desarrollo - Salarios de tutores y asesores

## Desarrollo de la práctica

Basados en esta propuesta de Modelo de Innovación para crear valor mediante la educación abierta y a distancia se ha configurado una propuesta formativa a través de una alianza educativo-empresarial que integra la aplicación de los elementos del modelo propuesto.



# Aula Virtual

Siguiendo las tendencias universitarias más modernas, el Instituto Universitario Puebla pone a tu disposición el Aula Virtual Internacional, un espacio donde recibirás una formación de carácter internacional a través de las nuevas tecnologías de Internet.

## Acceso al Campus Virtual

Introduzca su nombre de usuario y contraseña y seleccione el perfil apropiado:

**Usuario:**

**Contraseña:**

**Perfil:**

Si no puede acceder póngase en [contacto con nosotros](#)

Gracias a la alianza que hemos emprendido con la Fundación Iberoamericana del Conocimiento de España y Edutechology Consulting de Iberoamérica tendrás la oportunidad de recibir parte de tus materias en un ambiente virtual de clase mundial.

Los módulos que recibes a través del Aula Virtual Internacional, como parte de tu formación en el Instituto Universitario Puebla, te permitirán familiarizarte con la terminología internacional de la disciplina, garantizando así una formación multiregional.

Estos módulos virtuales están acreditados por la Unión Europea y han sido desarrollados por expertos de Europa e Iberoamérica.

**Bienvenido al Aula Virtual Internacional del Instituto Universitario Puebla**

En este caso se ha comprobado mediante el análisis lógico-inductivo la posibilidad de insertar curricularmente contenidos de alcance internacional que se integren a los presenciales y semipresencial, ello significa una propuesta de valor superior por el grado de internacionalización de la oferta, además de un menor costo de operación de la componente a distancia que la oferta bajo un modelo tradicional ofrece desde la Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.

En el caso del Instituto Universitario Puebla, el Modelo de Innovación de la Educación Universitaria Abierta y a Distancia que se aplica cuenta con los siguientes elementos, aplicados desde la metodología CANVAS:

<p><b>Relación con el cliente</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Administración escolar del currículo</li> </ul>	<p><b>Propuestas de valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Los RVOE (Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios) de programas de licenciatura han sido modificados hacia la modalidad mixta</li> <li>- Se pueden cursar créditos en línea ofrecidos por una agencia internacional (Vértice <i>Learning</i>)</li> <li>- A través de la Agencia Española de Normalización (AENOR) se impulsa un programa de certificación basado en competencias</li> </ul>	<p><b>Segmentos de clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudiantes de licenciatura de siete carreras</li> <li>- Estudiantes de tres programas de diplomados</li> </ul>
<p><b>Canales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programación académica semestral</li> </ul>		<p><b>Fuentes de ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pago de créditos de materias cursadas en la modalidad</li> <li>- Pago por certificaciones de competencias profesionales adquiridas</li> </ul>

Recursos clave	Alianzas clave	Actividades clave
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Acceso <i>online</i> a los cursos programados</li> <li>- Convenios con la Fundación Iberoamericana del Conocimiento, Edutechnology Consulting de Iberoamerica y AENOR de España</li> <li>- Pago de tutores</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Edutechnology Consulting de Iberoamérica</li> <li>- Fundación Iberoamericana del Conocimiento</li> <li>- AENOR de España</li> <li>- Vértice Learning</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programación académica híbrida</li> <li>- Movilidad académica interinstitucional e internacional</li> <li>- Diseño curricular flexible y abierto dentro del plan de estudios</li> </ul>
<p><b>Estructura de costos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Acceso pleno <i>online</i> en las instalaciones del campus virtual IUP VIRTUAL</li> <li>- Equipamiento de aulas con tecnología inalámbrica y pizarrones electrónicos</li> <li>- Pago de tutores y asesores</li> <li>- Contrato con las certificadoras profesionales</li> </ul>		

## Conclusiones y discusión

El modelo de universidad tradicional está agotado y su réplica en las modalidades a distancia arrastra las inconsistencias de una práctica universitaria anclada en formas pasadas de gestionar la información y el conocimiento.

A nivel global, desde los organismos internacionales, se están promoviendo los modelos de acceso abierto a la información y el conocimiento, sin embargo, estas propuestas no han impactado demasiado en los procesos de enseñanza-aprendizaje en las universidades.

La incursión de los MOOC desde universidades de prestigio mundial evidencia la crisis del modelo endogámico de oferta universitaria.

Existen condiciones objetivas para migrar a un nuevo modelo de educación abierta y a distancia. Siguiendo la metodología CANVAS para el diseño de modelos de negocios hemos presentado una propuesta con sus distintos elementos de forma descriptiva y que con éxito se aplica en una institución universitaria de Puebla, México.

## Referencias documentales

Linden (2009). *Research Universal Benefits: Why Real-world Organizations Use Virtual Worlds*. Retrieved on July 23 from <http://secondlifegrid.net/slfe/business-use-virtual-world>

Moisés Naim (2 de marzo de 2013). *Las cuatro mentiras de las universidades*. Sección Internacional.

Plataformas de Curso en Modalidad de Acceso Abierto en inglés y otros idiomas. En <https://www.coursera.org>

Swan Alma (2013). *Directrices para Políticas de Desarrollo y Promoción del Acceso Abierto*. Serie UNESCO de Directrices Abiertas. UNESCO.