

Una experiencia de aprendizaje colaborativo que permite generar una propuesta de Modelo Canvas, que fortalezca la Maestría virtual en Administración de Justicia enfoque socio jurídico, énfasis Civil, Penal y Relaciones Familiares para América Latina y el Caribe (MADJ)

María José Sandoval Brenes¹

¹ Universidad Nacional de Costa Rica, técnico general en apoyo administrativo en la Maestría en Administración de Justicia, enfoque Sociojurídico- Costa Rica. maria.sandoval.brenes@una.cr Licenciada en Administración de Empresas con énfasis en Gestión Financiera y Bachiller en Administración de Empresas de la Universidad Nacional de Costa Rica. ORCID: 0009-0007-0500-4528



Resumen

La presente ponencia tiene como fin diseñar un Modelo Canvas que permita a la Maestría en Administración de Justicia enfoque socio jurídico, énfasis Civil, Penal y Relaciones Familiares (MADJ) fortalecer la sostenibilidad del posgrado. Esto a partir del aprendizaje permite que hoy día en la condición de profesional de administración, me permita tener una mirada administrativa y académica, y por consiguiente plantear una propuesta al posgrado del cual soy funcionaria el día de hoy.

Si bien la formación de mi persona no es directamente el derecho o la sociología, cabe señalar que están vinculadas a la Administración de Empresas, ya que los posgrados en la Universidad Nacional son autofinanciados, lo que permite ver más allá de una nueva propuesta académica, focalizando a la sostenibilidad financiera de la misma, por lo que esta vivencia estudiantil genera las condiciones para que como profesional pueda elaborar una propuesta de mejora para dicho posgrado, a través del “Modelo Canvas”; un modelo de negocio, el cual se divide en nueve módulos básicos, permitiendo al posgrado realizar un análisis de negocio, y por consiguiente generar sus propios recursos, de tal forma que le permita desarrollar, visualizar y evaluar oferta, propuesta de valor y viabilidad económica; en otras palabras dicha herramienta permitirá acciones estratégicas de manera dinámica y visuales para un mejor posicionamiento del posgrado en mención.

Palabras claves: plan de estudios, educación, aprendizaje, estudiante

Abstract

The purpose of this paper is to design a Canvas Model that allows the Maestría en Administración de Justicia enfoque socio jurídico, énfasis Civil, Penal y Relaciones Familiares (MADJ), to strengthen the sustainability of the postgraduate program. This, based on learning, allows me today, as an administration professional, to have an administrative and academic perspective, and consequently to propose a proposal for the master's

degree of which I am an official worker today.

Although, my training is not directly law or sociology, it should be noted that they are linked to Business Administration, since the master's degree courses at the Universidad Nacional de Costa Rica are self-financed, which allows us to see beyond a new academic proposal, focusing on its financial sustainability, so this student experience generates the conditions so that as a professional you can prepare an improvement proposal for the master's degree, through the "Canvas Model"; a business model, which is divided into nine basic modules, allowing the postgraduate to carry out a business analysis, and consequently generate their own resources, in such a way that allows them to develop, visualize and evaluate offer, value proposition and economic viability; in other words, this tool will allow strategic actions in a dynamic and visual way for a better positioning of the postgraduate program in question.

Keywords: study plan, education, learning, student

Introducción

La Maestría virtual en Administración de Justicia enfoque socio jurídico, énfasis Civil, Penal y Relaciones Familiares para América Latina y el Caribe (MADJ), es un posgrado de la Escuela de Sociología de la Universidad Nacional, Costa Rica. Dicha maestría se sometió a un rediseño para su plan de estudios en el 2020, lo que implicó el desarrollo de grupos focales con profesionales de sociología y de derecho liderados por la coordinación.

Considerando que en dichas sesiones se tuvo apoyo de mi persona, como estudiante de administración, se describe el aprendizaje obtenido en esta experiencia y luego se complementa con el conocimiento de la carrera en administración de empresas para aplicar en el posgrado.

Es por ello que, la presente investigación plantea una hipótesis de desarrollar el modelo de negocio Canvas en la maestría, como organización que genera sus propios ingresos para el desarrollo operativo del mismo, refiriéndose y analizando los nueve módulos: clientes, propuesta de valor, medios de distribución, relaciones, ingresos, activos requeridos, análisis de costos, aliados clave y actividades clave.



Por último, a partir de esta propuesta del modelo Canvas, se generará las condiciones que permiten desde la coordinación del posgrado, tomar decisiones y realizar acciones estratégicas para un mejor posicionamiento del posgrado, incluyendo su rentabilidad económica.

Marco teórico

En el marco teórico de este escrito se retoman algunos aspectos generales de la administración de empresas, a su vez se define la administración de justicia y, por último, se explica el modelo Canvas desde la definición de distintos autores como referentes teóricos. La administración de empresas es fundamental, por cuanto la temática en estudio, según Sánchez (2019) define que: “La administración de empresas es un método y práctica organizacional basado en la gestión de sociedades mercantiles con el objetivo de llevarlas a su mayor optimización posible.” (párr. 1)

Este autor se refiere que la administración de empresas gestiona con el objetivo de llevarla a su mayor optimización posible y agrupa a las empresas como sociedades mercantiles.

Por otro lado, refiriéndose al objeto de estudio que es la MADJ; Pérez (2022) menciona que la administración de justicia se convierte en un concepto orientador de los diversos componentes de los poderes judiciales, vinculadas en muchos casos a regímenes autoritarios no democráticos en el ámbito político, a la vez que se convierte en eje articulador de la integración social democrática y de un sistema global de respeto de los derechos, las garantías y las libertades individuales y colectivas. (p. 32) Por lo que, se articula la administración también desde el ámbito jurídico y se enfatiza la importancia para la sociedad.

A partir del concepto anterior, en este escrito se plantea a la MADJ como una maestría autofinanciada, por lo que es de suma importancia explicar que el modelo Canvas es una herramienta diseñada por el PhD. Alexander Osterwalder y el Dr. Yves Pigneur, la que permite realizar un análisis del negocio a través de diferentes módulos que son claves para la estrategia de la empresa. De acuerdo con Osterwalder et al. (2005), “los modelos de negocio ayudan a capturar, visualizar, entender, comunicar y compartir la lógica del negocio”. (p. 12) Es por ello, que se decide realizar una propuesta con este modelo de negocio para analizar a la MADJ.

Según Ramos (2018) define el modelo Canvas como perfecto para la estrategia de negocio de cualquier empresa. Es una herramienta ágil de gestión estratégica de negocio, que permite:

- Entender el modelo de negocio de una empresa de un solo vistazo.
- Trabajar la estrategia de negocio con un lenguaje común y compartido.
- Esbozar un modelo de negocio en 9 módulos que responden a 4 líneas estratégicas determinantes en todo negocio de una empresa. (párr. 4)

Por otro lado, Ferreira (2015) indica que el modelo Canvas fue creado con el fin de establecer una relación lógica entre cada uno de los componentes de la organización y todos los factores que influyen para que tenga o no éxito. A través de un “lienzo” se detallan desde la idea de negocios, hasta los diferentes factores que influirán en ella al momento de ponerla en marcha. El fundamento de este modelo es básicamente probar que es una idea eficaz, y mediante el establecimiento de todas las características determinar que, si no hay material sustentado para rellenar el diagrama, la idea pierde factibilidad. (p. 71)

A partir de la cita anterior, un punto importante de lo expuesto por la autora Ferreira, es el fundamento que tiene el modelo de negocio Canvas y probar si su idea es eficaz, ya que el propósito de esta ponencia es crear la herramienta a partir de la información del posgrado; tomando su analogía de ser autofinanciado, por lo que debe generar sus propios ingresos para un adecuado funcionamiento.

Dicho de otra manera, esta herramienta está hecha para que cualquier persona pueda comprender la dinámica del negocio, de una manera visual muy concreta y a partir de su elaboración según los 9 módulos, permitirá una toma de decisiones oportuna, así como, acciones estratégicas a fin de mejorar la sostenibilidad del posgrado.

Metodología

El rediseño del plan de estudios de MADJ se sustentó en una guía metodológica que tenía como objetivo: “Actualizar contenidos de los énfasis de Administración de Justicia Civil, Penal



y Relaciones familiares, a partir de las últimas discusiones existentes, de tal forma que posteriormente se inicie la definición de etapas necesarias, para el inicio del proceso de virtualización, respondiendo a las necesidades actuales de profesionales que laboran y que no les es posible estar en la presencialidad, aunado a la expansión de la misma a otros países de Centroamérica y el Caribe, además con la finalidad de proyectarse a otros países de América Latina.” (Pérez, 2020, p.4)

Asimismo, en el marco de esa guía metodológica se elaboraron 37 grupos focales con profesionales de sociología y de derecho, lo que permitió determinar varios puntos importantes como la conexión de las disciplinas, así como, el intercambio de saberes desde los enfoques teóricos y metodológicos, consolidando el aporte principal para la estudiante.

De acuerdo a Abarca et al. (2013): “Se designa como grupo focal a una entrevista que se realiza, mediante la intermediación de una persona moderadora, a un grupo reducido de personas alrededor de un tema preliminarmente establecido” (p. 160).

Esta técnica determinó un nuevo aprendizaje, la elaboración y planeación de los grupos focales como técnica de investigación utilizada para recopilar datos a través de la interacción grupal. Estas sesiones se realizaron con el propósito de hacer cambios y renovar la malla curricular del posgrado, debido a que esta maestría tiene 23 años de estar en funcionamiento, por lo que varias temáticas en la actualidad son de mucha relevancia y no se abarcaban en el plan de estudios anterior.

Por otro lado, también se realiza la aplicación de la técnica observación documental, mediante las bases de datos electrónicas tanto nacionales e internacionales, tales como Universidad de Costa Rica, Dialnet, Redalyc, Google Académico, entre otras.

Según Balestrini (2002) que a partir de la técnica observación documental, como punto de partida en el análisis de las fuentes documentales, se realiza una lectura general de los textos, se iniciará la búsqueda y observación de los hechos presentes en los materiales escritos consultados que son de interés para la investigación. Esta lectura inicial, será seguida de varias lecturas más detenidas y rigurosas de los textos, a fin de captar sus planteamientos esenciales y aspectos lógicos de sus contenidos y propuestas, a propósito de extraer los datos bibliográficos útiles para el estudio que se está realizando. (p. 151)

Resultados

A partir de los referentes teóricos que se presentan líneas atrás respecto al Modelo Canvas, es que se elabora la propuesta operativa a partir de la información de la MADJ.

En primera instancia se presentan las definiciones de los nueve módulos y su explicación con el caso de la MADJ, seguidamente se observa la herramienta Canvas en formato de tabla, debido a que es más sencillo para su comprensión.

Como se ha presentado en diferentes ocasiones del texto, se identifica que los posgrados en la Universidad Nacional son autofinanciados, lo que permite realizar el modelo de negocio a partir de que producen sus propios ingresos y los invierten en el desarrollo de su operación. Por ello, se explicará cada módulo relacionándolo al caso de la MADJ:

Clientes

El apartado de clientes es un espacio en el cual se identifica en qué tipos de clientes se enfoca la empresa, es necesario delimitar cuál es la necesidad y aspectos que buscan los clientes. Asimismo, este módulo está relacionado con el siguiente punto que se denomina propuesta de valor.

En el caso de la MADJ, los clientes son las personas interesadas en llevar la maestría, para ello se realiza una delimitación en la población. Debido a que el nicho de mercado son personas profesionales con formación en derecho, tanto en Costa Rica como en el resto de los países latinoamericanos y el caribe.

Propuesta de valor

La propuesta de valor, así como su nombre lo menciona, es qué valor agregado ofrece la empresa a sus clientes, a partir del servicio o productos que venden.

El autor de la metodología Canvas, el PhD. Osterwalder (2014) explica que el componente principal de la oferta es la propuesta de valor, la que define como aquellos elementos diferenciales que tiene la empresa con respecto a la competencia. (p.100)

Para la MADJ la propuesta es uno de sus fuertes, debido a que son pocas las Universidades en Latinoamérica y el caribe



que ofrecen posgrados en la administración de justicia.

Pérez (2022) en el plan de estudios de la MADJ, realiza el análisis que actualmente, 15 universidades ofertan posgrados en Administración de Justicia en los siguientes países: Guatemala, República Dominicana, México, Estados Unidos, Colombia, Bolivia y Argentina. A nivel de Europa se oferta en Alemania, Italia y España. (p. 30)

De las ofertas curriculares de los posgrados mencionados anteriormente, se enfocan básicamente en derechos humanos, penal, notariado, criminología, globalización y justicia, entre otras temáticas, algo que marca la diferencia con el posgrado que se oferta en la MADJ, si bien se visualizan ofertas similares, son enfocadas más al área penal, quedan ausentes los énfasis Civil y Relaciones familiares. (Pérez, 2022, p. 31)

Así como, la MADJ es una maestría que se realiza en modalidad virtual y posee un horario nocturno, lo que implica una gran oportunidad para las personas que trabajan o a las personas extranjeras que no se deben trasladar a otro país para llevar los cursos.

Medios de distribución

Este segmento se refiere a los canales, como medios que tiene la empresa para hacer llegar la propuesta de valor a sus clientes. Para ello es importante, que la empresa defina sus medios de distribución, los cuales deben de poseer entre sus características: ser rápidos y rentables para llegar al segmento de clientes definido.

En el caso de la MADJ cuenta con una oficina central, ubicada en la sede Omar Dengo de la Universidad Nacional, Heredia centro, Costa Rica. Lo que es una gran oportunidad para el posgrado, debido a que no debe pagar por sus instalaciones. Y al ser una maestría internacional, se definen los canales por internet, para las personas extranjeras.

Relaciones

En esta sección, se identifica el tipo de relación que quiere tener la empresa con los clientes, es de mucha importancia construir una buena comunicación con los mismos. En la MADJ

se determinaron varias opciones de relaciones, la primera es por medio de plataformas tecnológicas como las redes sociales: Facebook, Instagram, YouTube y LinkedIn. Por self service, ya que al ser estudiantes muchos trámites son personales, y deben realizar por ellos mismos. Lo que no implica que no se tendrá una asistencia personal dedicada, para ello estará la asistente administrativa evacuando dudas, pendiente de los procesos que los estudiantes deben completar y dando asesoría para aquellos que lo requieran.

Ingresos

La fuente de ingresos es un segmento muy importante, debido a que garantiza la sostenibilidad y rentabilidad de la empresa. Es por ello, que se debe definir un control de precios a los productos o servicios, conocer el margen de ganancia, así como el punto de equilibrio.

A partir de lo antes descrito, se enfatiza su importancia en el caso del posgrado, debido a que sin ingresos no hay posgrado. Para ello se identifican tres tipos de ingresos: pagos de la colegiatura, becas financiadas y venta de servicios: cursos por medio de educación continua.

Activos requeridos

En el modelo Canvas los activos requeridos, son los recursos claves para que la empresa trabaje correctamente y además funciona para definir el plan de negocio, según Crespo (2022) categoriza estos recursos clave como:

- Físicos: algunos ejemplos son carros, máquinas, puntos de venta y redes de distribución.
- Intelectuales: pueden ser marcas, patentes, derechos de autor, asociaciones y bases de datos.
- Humanos: representa el valor humano que ayuda a funcionar a la empresa.
- Económicos: algunos ejemplos son recursos, garantías económicas, dinero en efectivo, líneas de crédito o acciones.



Además, los recursos pueden ser propios de la empresa, pueden ser alquilados u obtenerlos de parte de sus socios clave. (párr 34-35)

Aunado a la explicación, se determina que para los activos requeridos para el funcionamiento del posgrado MADJ son: el personal docente y administrativo, la persona coordinadora de la maestría contemplando el recargo por coordinación, la oficina, el equipo y mobiliario, página web y otras redes sociales, el aula virtual y un asistente académico.

Análisis de costos

Los costos son parte fundamental para la producción del bien o servicio, estos también determinan si la idea de negocio es rentable o no. Estos son los costos en que se debe incurrir para poder producir el bien o brindar el servicio.

Según Ferro (2017) menciona que conocer cuánto nos va a costar y cuánto nos costó un producto (bien o servicio), es fundamental para la toma de decisiones económicas- financieras; en varias organizaciones es la información necesaria para establecer un precio de venta correcto. Implica saber de manera cierta cuánto estamos ganando o perdiendo, cuáles son las causas de estos resultados, y prever o proyectar el estado de situación de la organización en el futuro. (p. 17)

Para el caso de la MADJ, a partir de su informe de presupuestos, se contempla los costos fijos: salarios + cargas sociales y anualidades un total de \$176.130, para gastos operativos, que incluye materiales, suministros, viáticos, entre otros. un total de \$5.460, los créditos son \$982, una inversión adicional de \$3.640, para servicios profesionales, técnicos; otros servicios un total de \$4.550. Y en costos indirectos, se posee el ajuste por cargas en el cual se incluye el 5% de FUNDAUNA, reinversión e imprevistos sería \$33.550. Lo que implica un total de costos fijos de \$224.312.

Aliados clave

Para este apartado se refiere una red de socios, la cual está conformada por proveedores, inversores y alianzas estratégicas. Cuando se tiene definido los aliados clave contribuye a la planifi-

cación estratégica del negocio, esto permite mejorar la propuesta de valor, la experiencia del cliente y la reputación de tu empresa.

Para los aliados claves de la MADJ, se determinan los Poderes Judiciales en América Latina y el Caribe, así como las Fundaciones que otorgan becas. Son socios que también se beneficiarán del convenio, ya que los Poderes Judiciales requieren personas juzgadoras más preparadas, con una visión interdisciplinaria para que puedan tomar mejores decisiones, que como se explica en el plan de estudios de la MADJ, implica que tomen en cuenta temas como: derechos humanos, las desigualdades sociales y conocimientos empíricos y teóricos, correspondiente a lo que se vive en cada región. (Pérez, 2022, p. 65)

Actividades clave

Las actividades clave, se refieren a eventos o tareas que son necesarias para llevar a cabo la propuesta de valor y exponer la marca o empresa.

Para la MADJ en las actividades claves, se contemplan las Jornadas académicas, en las cuales se realizan conferencias de distintas temáticas, abarcando la administración de justicia. La creación de cursos por medio de la venta de servicios (educación continua), lo que permite dar a conocer más al posgrado y más ingresos. Y la presentación del plan de estudios a instituciones claves, como Universidades, Poderes Judiciales, Fundaciones ubicadas en América Latina y el Caribe.



Cuadro 1. Modelo Canvas de la MADJ

(1) CLIENTES	(2) PROPUESTA DE VALOR	(3) MEDIOS DE DISTRIBUCIÓN	(5) TIPOS DE INGRESO
Personas profesionales con formación en la ciencia jurídica, tanto en Costa Rica como en el resto de los países latinoamericanos y el Caribe. (Pérez, 2022, p. 65)	Se detecta la necesidad de desarrollar una Maestría en Administración de Justicia para los funcionarios que ya ingresaron al sistema judicial, conforme se ha incrementado el volumen de trabajo y se requiere de mayor eficiencia profesional. (Pérez, 2022, p. 32) Asimismo, esta maestría posee el enfoque socio jurídico, lo que permite introducir el pluralismo jurídico, que incorpora los derechos humanos, las desigualdades sociales y conocimientos empíricos y teóricos, de acuerdo con lo que ocurre en cada región. Además, cuenta con tres énfasis: Civil, Penal y Relaciones Familiares. (Pérez, 2022, p. 65) Se realizará en modalidad virtual, con el fin de tener horarios flexibles a las personas que aspiren a la maestría y promover la internacionalización del programa de posgrado, más allá de la actual oferta buscando expandirse a toda América Latina y el Caribe.	Oficina central de la Maestría (Ubicada en Heredia centro, Costa Rica. Así como los canales por internet, para las personas extranjeras y nacionales.	• Pago de la colegiatura = \$5.000 por la maestría cada estudiante. (Recuperado del informe de presupuesto MADJ, 2022) • Becas financiadas por instituciones externas del posgrado, con las cuales se tienen convenios. • Venta de servicios: cursos por medio de educación continua.

(6) ACTIVOS REQUERIDOS			
			• Personal docente y administrativo. • Persona coordinadora de la maestría. (Recargo coordinación) • Oficinas para el personal. • Equipo y mobiliario. • Página web y otras redes sociales. • Aula virtual. • Asistente académico.
(7) ANÁLISIS DE COSTOS			
(4) RELACIONES			
		• Por medio de plataformas tecnológicas como las redes sociales: Facebook, Instagram, YouTube y LinkedIn. • Self Service: Al ser estudiantes, muchos trámites los deben realizar ellos mismos. • Asistencia personal dedicada: Para ello estará la asistente administrativa para evacuar dudas y acompañar a los estudiantes para cualquier proceso.	• SALARIOS (Salarios + recargo con cargas y anualidades) \$ 176 130 • GASTOS OPERATIVOS (materiales, suministros, viáticos, etc) \$ 5 460 • Créditos \$ 982 • Inversión adicional \$ 3 640 • Servicios (profesionales, técnicos, otros servicios) \$4550 • Ajuste por cargas Fijas (FUNDAUNA 5%, Reinversión 5% e Imprevistos 5%) \$ 33 550 - TOTAL= \$ 224 312 (Presupuesto MADJ, 2022)
(8) ALIADOS CLAVES		(9) ACTIVIDADES CLAVES	
• Poderes Judiciales en América Latina y el Caribe. (Pérez, 2022, p. 32) • Fundaciones que otorgan becas.		• Jornadas académicas, en las cuales se realizan conferencias de distintas temáticas, abarcando la administración de justicia. • Creación de cursos por medio de la venta de servicios (educación continua), lo que permite dar a conocer más al posgrado y más ingresos. • Presentación del plan de estudios en instituciones claves, como Universidades, Poderes Judiciales, Fundaciones ubicadas en América Latina y el Caribe.	

Fuente. Elaboración propia a partir de la experiencia estudiantil, laboral y de trabajo interdisciplinario.



Discusión

A partir del modelo Canvas de la MADJ, se puede realizar un gran análisis ya que se cumple la hipótesis inicial de que este posgrado al ser autofinanciado se puede caracterizar como una mediana empresa.

Se encuentra bien delimitado el segmento clientes, que son el perfil y los requisitos que deben cumplir los aspirantes de la maestría, lo que beneficia al posgrado porque a pesar de que está limitado su ingreso a la colegiatura, existe un nicho de mercado amplio, contemplando que aplica para el perfil de personas profesionales con formación en la ciencia jurídica en todo Latinoamérica y el caribe.

Por otro lado, se observa la importancia de generar conocimiento con enfoque socio jurídico para el estudiantado que matricule el posgrado, debido a que son personas que tienen una formación jurídica y a la hora de ejercer la administración de la justicia, son personas que deben tener otro abordaje en el cumplimiento de su ejercicio. Esto resalta el poder de su propuesta de valor y la comparación que se identificó en los resultados con respecto a otros posgrados.

Asimismo, se debe mencionar que los segmentos de ingresos y el de análisis de costos son prioritarios para la sostenibilidad y viabilidad económica del posgrado, es por ello que, se distingue que el posgrado para su buen funcionamiento debe de generar \$ 224 312 por los dos años; periodo de tiempo que duran los estudiantes en culminar la maestría, lo que significa \$ 112 156 anual.

Tomando en cuenta que el pago total de la colegiatura es de 5.000 dólares por cada estudiante, independientemente del énfasis a elegir, se realiza el siguiente análisis para definir el punto de equilibrio:

Cuadro 2

Punto de equilibrio MADJ

Punto de equilibrio tomando en cuenta solamente el ingreso por pago de colegiatura			
PE=	Costos fijos		
	Precio de Venta		
PE=	\$ 224 312,00		
	\$ 5 000,00		
PE=	44,8624		

Fuente. Elaboración propia

A partir del cuadro anterior, se identifica que se requieren al menos 45 estudiantes (15 en cada énfasis), para completar el punto de equilibrio y generar al menos \$224.314 dólares para sostener el posgrado (contemplando las contrataciones de docentes, personal administrativo, gastos operativos, entre otros costos fijos.)

Conclusiones

Primeramente, se logra concluir que la hipótesis realizada al inicio de la investigación se logró desarrollar con éxito, lo que permitió generar los nueve módulos del modelo Canvas al caso de la Maestría Virtual en Administración de Justicia con enfoque socio-jurídico para América Latina y el Caribe, énfasis Civil, Penal y Relaciones Familiares.

Por consiguiente, se logra cumplir con el objetivo de describir el aprendizaje como estudiante de administración y posteriormente como funcionaria de la maestría, al igual que como profesional elaborar una propuesta de mejora para dicho posgrado.

Por otro lado, se determina el gran aporte que ofrece esta maestría al estudiantado que matricule el posgrado y, por ende, el beneficio a la sociedad de contar con personas en el ámbito de justicia con mayor preparación y con conocimiento socio jurídico para la toma de decisiones.

Por último, es conveniente acotar, que la MADJ tiene los medios necesarios para funcionar adecuadamente siempre y cuando pueda cumplir con el punto de equilibrio, asimismo se puede



dar la oportunidad de inscribir 5 estudiantes más en cada énfasis permitiendo un ingreso de \$ 75 000 adicionales. Y si incluye las sugerencias acotadas en tipos de ingresos, como lo son: becas financiadas y venta de servicios, implica la diversificación de sus ingresos no solo con el pago de la colegiatura.

Referencias

- Abarca, A., Alpízar, F., Sibaja, G. & Rojas, C. (2013). *Técnicas cualitativas de investigación*. San José, Costa Rica: UCR.
- Balestrini, M. (2002) *Cómo se elabora el Proyecto de Investigación*. Editorial Panapo, sexta edición. Caracas.
- Crespo, M. (2022) *Modelo Canvas: ¿qué es y cómo utilizarlo?*. Blog RD Station Marketing. <https://www.rdstation.com/blog/es/modelo-canvas-que-es/>
- Ferreira, D. (2015) *El modelo Canvas en la formulación de proyectos*. Cooperativismo y Desarrollo, 23(107), 69-80. doi: <http://dx.doi.org/10.16925/co.v23i107.1252>
- Ferro, M. (2017). *Costos para la Administración*. En Aplicaciones en negocios agroalimentarios. <https://www.unlpam.edu.ar/images/extension/edunlpam/QuedateEnCasa/costos-para-la-administraci%C3%B3n.pdf>
- Informe de presupuesto Maestría Virtual en Administración de Justicia con enfoque socio-jurídico para América Latina y el Caribe, énfasis Civil, Penal y Relaciones Familiares (2022) Universidad Nacional.
- Osterwalder, A. (2014) *Value Proposition Design: How to Create Products and Services Customers Want*. The Strategyzer Series. <https://doi.org/10.5278/ojs.jbm.v3i1.1105>
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Tucci, C. (2005). *Clarifying Business Models: origins, present and future of the concept*. Communications of AIS, 16. <https://aisel.aisnet.org/cais/vol16/iss1/1/>
- Pérez (2020) *Propuesta Metodología para actualización de contenidos de los énfasis, penal, civil y relaciones familiares*. Universidad Nacional.
- Pérez (2022) *Plan de estudios de la Maestría Virtual en Administración de Justicia con enfoque socio-jurídico para América Latina y el Caribe, énfasis Civil, Penal y Relaciones Familiares*. Universidad Nacional.

Ramos, C. (2018) *El Business Model Canvas de Alex Osterwalder*. <https://cristinaramosvega.com/business-model-canvas-alex-osterwalder/>

Sánchez, J. (2019) Administración de empresas. Economipedia. <https://economipedia.com/definiciones/administracion-de-empresas.html>



Ciencias Sociales y Humanas:
innovación, tecnología y sostenibilidad

La edición estuvo al cuidado de
Paola Martínez Acosta



Organizado en cuatro partes, este libro aborda, en primer lugar, los imaginarios del futuro y su conexión con la sostenibilidad. Se analizan narrativas que integran ciencia ficción, inteligencia artificial y posthumanismo, presentando perspectivas que invitan a repensar el rol de la humanidad frente a los avances tecnológicos y las exigencias medioambientales. Posteriormente, la obra explora la divulgación científica y la formación de ciudadanía en la era del conocimiento, destacando cómo estas prácticas, apoyadas en tecnologías innovadoras, pueden democratizar el acceso al saber y promover una ciudadanía global comprometida con la sostenibilidad.

La tercera sección examina las innovaciones educativas y los desafíos de la ciberseguridad, resaltando su importancia en la formación académica y la construcción de entornos de aprendizaje éticos y seguros. Finalmente, se exploran los procesos de transformación curricular orientados a la sostenibilidad educativa, subrayando la necesidad de alinear los programas formativos con los Objetivos de Desarrollo Sostenible y las demandas de un mundo en constante cambio.

