



2021

Informe

# Estudio de Mercado Latinoamericano: UMU

---

UNIVERSIDAD DE  
MURCIA



Cómo citar este informe:

Saço Education (2021), **Estudio de Mercado Latinoamericano: UMU**. São Paulo: Saço Education.

Todos los contenidos © Saço Education excepto las imágenes, que tienen licencia de Adobe Stock y sus respectivos propietarios. Para cualquier uso o reproducción de fotos u otro material que no sea propiedad de Saço Education, debe solicitarse permiso directamente a los titulares de los derechos de autor.

© Saço Education, 2021

Esta obra está bajo una licencia [Creative Commons Reconocimiento- NoComercial- SinObraDerivada 3.0 España](https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/es/)



Información de contacto:

[info@sagoeducation.com](mailto:info@sagoeducation.com)

[www.sagoeducation.com](http://www.sagoeducation.com)

## Prefacio

El Vicerrectorado de Estudios es la unidad administrativa responsable de la gestión del acceso y de la matrícula de los estudiantes de nuevo ingreso, así como de la planificación de los estudios oficiales de grado, máster y doctorado, los estudios propios, Aula Sénior y escuelas de práctica profesional en el seno de la institución. Entre sus principales funciones se encuentran, además, las de coordinación de la innovación docente, formación del personal docente e investigación en nuevas metodologías y tecnologías de la información y la comunicación, así como el diseño de la política lingüística como parte fundamental de la calidad y la internacionalización de la educación superior en la Universidad de Murcia.

El ámbito específico del posgrado supone una cualificación superior en la formación del alumnado que permite una mejor inserción laboral y el acceso a los estudios oficiales de doctorado. De acuerdo con el informe La universidad española en cifras (CRUE, 2018, pág. 97), un adulto con nivel formativo de máster «obtiene, de media, unos ingresos anuales que son un 85 % superior». Debe tenerse en cuenta que, además, durante esta etapa formativa la internacionalización resulta un factor clave para mejorar nuestra capacidad de respuesta ante los cambios que se están produciendo en el entorno, como, por ejemplo, los relacionados con la tecnología, la migración, el envejecimiento de la población, la diversidad, etc., así como ante los nuevos retos que se nos están planteando, como, entre otros, los asociados al incremento de la movilidad en un mundo sin fronteras. En este sentido, la captación de estudiantes latinoamericanos se perfila como un objetivo estratégico para la Universidad de Murcia por los lazos históricos, culturales y lingüísticos que nos unen. La lengua española, en este sentido, actúa como un activo más que potencia y afianza dichas relaciones y, en la práctica, las nuevas tecnologías nos están permitiendo salvar cómodamente las distancias y las barreras geográficas existentes.

El objetivo principal del estudio que presentamos a continuación es el de analizar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del conjunto de los estudios de máster oficiales ofertados actualmente por la Universidad de Murcia de cara a la posible incorporación a los mismos de estudiantes latinoamericanos en el transcurso de los próximos años. Pretendemos, además, que este proyecto resulte de utilidad para las estrategias de internacionalización, por una parte, y de digitalización, por otra, que la Universidad de Murcia está promoviendo en los últimos años, puesto que, sin lugar a dudas, puede ayudar a identificar mejor aquellos aspectos que requieren de una acción coordinada por parte de los agentes implicados.

En mi calidad de vicerrectora promotora de este estudio quiero agradecer a todos los vicerrectorados y a todas las unidades administrativas consultadas sus valiosas aportaciones porque han logrado mejorar el enfoque inicial del proyecto. Agradecemos, asimismo, al Centro de Innovación Digital de la Universidad (CIDU), por su inestimable contribución al planteamiento y ejecución del mismo, en el marco de su convenio con Santander Universidades.

**Sonia Madrid Cánovas**

Vicerrectora de Estudios

Universidad de Murcia

## Agradecimientos desde Saço Education

El presente estudio de mercado ha sido realizado por Saço Education para el Vicerrectorado de Estudios de la UMU. Dirigimos especialmente nuestros agradecimientos a la Sra. Sonia Madrid Cánovas, Vicerrectora de Estudios, por el apoyo durante todo el proceso y también al Sr. Tomás Jiménez, que desde el CIDU ha colaborado para su realización. Además, también agradecemos al Sr. Alfredo Pérez, que, desde el Vicerrectorado de Estudios, nos ha facilitado los contactos necesarios en la UMU para la recopilación de datos institucionales. También queríamos agradecer a Fran Vizcaíno por su cordialidad y colaboración. Finalmente, agradecemos enormemente a todos los vicerrectores, gestores, profesores y estudiantes que tan amablemente nos ofrecieron entrevistas y datos para el estudio. Sin vuestra colaboración no hubiéramos podido realizarlo. Del equipo de Saço Education agradecemos a la Sra. Andreia Inamorato dos Santos, al Sr. Álvaro Batista, a la Sra. Algisa Oetting, a la Sra. Thalyta Lorrane, a la Sra. Tatiane de Castro y a la Sra. Irene de la Torre por su implicación y dedicación. Finalmente, queríamos dar las gracias a la Sra. Iris Griffiths, por su mirada crítica y aporte de experiencia.

## Tabla de contenidos

<b>Prefacio</b>	<b>3</b>
<b>Agradecimientos desde Saigo Education</b>	<b>5</b>
<b>Resumen Ejecutivo</b>	<b>8</b>
<b>1. Introducción</b>	<b>12</b>
1.1 ¿Por qué expandir la oferta de másteres de la UMU?	12
1.2 Metodología del estudio	14
1.3 ¿Para quién es el estudio?	15
1.4 Objetivos del estudio de mercado	15
<b>2. Panorama actual de la UMU con respecto a su oferta de másteres</b>	<b>16</b>
2.1 Oportunidades en Latinoamérica	17
2.2 El mercado de posgrado en Latinoamérica	18
2.3 Los diez países de este estudio – ¿por qué fueron elegidos?	21
2.3.1 La representatividad femenina en los másteres de la UMU	23
2.4 Principal competencia: ¿qué tienen ellos que no tenga la UMU?	24
2.4.1 ¿En qué ramas del conocimiento están matriculados los estudiantes latinoamericanos en España?	29
<b>3. Necesidades de posgrado en Latinoamérica</b>	<b>31</b>
3.1 Las necesidades profesionales del mercado latinoamericano	31
3.2 La oferta local de másteres en Latinoamérica: universidades punteras y sus másteres innovadores	37
<b>4. Análisis Estratégico</b>	<b>39</b>
4.1 La preferencia de los estudiantes: modalidades de estudio y tipos de másteres	39
4.2 Programas internacionales y dobles titulaciones en el mercado latinoamericano	40
4.3 El bilingüismo y la enseñanza en inglés para el mercado latinoamericano	41
<b>5. Una mirada hacia las webs y redes sociales</b>	<b>42</b>
5.1 Ejemplos de buena comunicación en las redes sociales en Latinoamérica	43
<b>6. Análisis DAFO de la situación actual de la UMU con respecto a la expansión de los másteres en Latinoamérica</b>	<b>45</b>
6.1 Factores fundamentales de éxito	51
<b>7. ¿Cómo establecer una ventaja competitiva?</b>	<b>53</b>
<b>8. Recomendaciones finales</b>	<b>54</b>
<b>9. Anexos</b>	<b>55</b>
A.1 Lista de convenios de la UMU en Latinoamérica (2021)	55
A.2 Banner de posgrado de UNIBE	56
A.3 Instagram de UNIBE	57
A.4 Web de la Javeriana	57
A.5 Web de la Javeriana	57
A.6 Web de la Javeriana	58
A.7 Web de la Javeriana	58
A.8 Instagram de la Universidad San Martín	58
<b>Notas</b>	<b>59</b>

## Tabla de contenidos

### Tablas

Tabla 1: Objetivos y Atributos	13
Tabla 2: Panorama actual de la UMU	19
Tabla 3: Número de egresados latinoamericanos en la Región de Murcia.	20
Tabla 4: Estudiantes de máster de los 10 países del estudio en la Región de Murcia y en la UMU	21
Tabla 5: Tasa de logro educativo, maestría completada o educación equivalente o superior, población de más de 25 años, ambos sexos (%)	24
Tabla 6 Egresados latinoamericanos de máster (Ambos os sexos)	24
Tabla 7: Ramas de conocimiento donde se encuentran matriculados los estudiantes de maestría latinoamericanos (2015-2021)	29
Tabla 8: Matriculados por grupos de universidades	29
Tabla 9: Expansión de los másteres en Latinoamérica	46

### Gráficos

Gráfico 1: Panorama actual de la UMU	17
Gráfico 2: Proyección de crecimiento económico promedio (2021-2023)	22
Gráfico 3: Panorama demandada en cada país	40

### Ilustraciones

Ilustración 1: Escenario de mercado	45
Ilustración 2: Factores de éxito	52

A stylized map of Latin America and the Caribbean, where each country is filled with its national flag. The map is set against a dark blue background that resembles a globe. The flags are clearly visible, including those of Mexico, Central American countries, the Caribbean, and South American nations like Brazil, Argentina, and Chile.

## Resumen Ejecutivo

El presente estudio de mercado pretende ser una contribución al esfuerzo por comprender las oportunidades y desafíos a los que se enfrenta la Universidad de Murcia (UMU) en el contexto de la expansión de sus másteres en Latinoamérica.

La UMU es una universidad de tradición muy consolidada en España que ofrece cursos de calidad en el ámbito de la educación superior pública española. La Universidad reconoce la importancia de estar en constante renovación, modernizando sus prácticas y perspectivas frente a los desafíos económicos y científicos que tenemos hoy en día en la sociedad global.

La Universidad es un conjunto complejo, cuya sinergia depende de acciones programadas en torno a ejes comunes y respaldadas por una planificación estratégica para orientar sus encaminamientos. Los estudios de mercado son importantes subsidios en la formulación estratégica de la universidad porque analizan las influencias externas e internas de la institución, facilitando la toma de decisiones.

Este estudio de mercado se enfoca en diez países, de los cuales nueve son latinoamericanos y uno caribeño: Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, México, Perú, República Dominicana y Venezuela. Estos países fueron

seleccionados por varios factores confluente, como sus números de estudiantes en España y en la Región de Murcia, la proyección de crecimiento de su PIB y la procedencia de la mayoría de los inmigrantes latinos a España.

El estudio se llevó a cabo a partir de datos primarios y secundarios, los primeros fueron obtenidos a través de entrevistas semiestructuradas con funcionarios (vicerrectores y gestores) y estudiantes de la UMU; y los segundos de una serie de fuentes, como el Ministerio de Universidades, la UNESCO, el Instituto Nacional de Estadística, informes, artículos científicos, rankings internacionales, datos de la UMU y de otras universidades españolas y latinoamericanas. También se hizo un análisis de la literatura que gira en torno al tema, páginas web de universidades, documentos y la literatura gris.

El estudio constató que la UMU tiene un número de plazas vacantes bastante importante en muchos de sus másteres, al mismo tiempo que tiene un enorme potencial de expansión de estos, por la calidad de sus cursos, y por todo un mercado de posgrado en Latinoamérica que busca esa oferta con la que cuenta la UMU.

Inicialmente se observa la viabilidad y las ventajas de expansión de los másteres en Latinoamérica. La elección de Latinoamérica como primer foco de expansión de los másteres es principalmente por los lazos lingüísticos y culturales entre España y la región. Desde un punto de vista sociocultural, expandir esos másteres significa una apuesta por la internacionalización de la Universidad, algo que es beneficioso tanto para la UMU y sus profesores como para el alumnado, porque promueve el intercambio de experiencias, la transferencia de conocimiento, la multiculturalidad, la colaboración en la investigación, y la aproximación geográfica de las partes involucradas. Además, la internacionalización es uno de los objetivos que deben cumplirse anualmente como parte del [contrato-programa](#)<sup>1</sup>, que genera un beneficio económico a la UMU como consecuencia de la subvención vinculada al cumplimiento de tales objetivos.

Dicha financiación es complementaria a la Universidad, ya que la otorga la Consejería de Empleo, Investigación y Universidades de Murcia.

Desde un punto de vista administrativo, expandir a Latinoamérica significa la oportunidad de empezar un proceso de expansión inmediato, sin la necesidad de preparar al cuerpo docente para impartir clases en otros idiomas, ni de hacer alteraciones significativas en las memorias de las titulaciones presenciales. Sin embargo, la expansión a Latinoamérica tendrá mucho más impacto con respecto a la tasa de conversión en matrículas si se realiza principalmente a través de la oferta de másteres oficiales 100% en línea. En ese sentido, la UMU tiene toda la infraestructura necesaria para ejecutar ese proyecto, demostrada a través de su [Plan de Transformación Digital](#)<sup>2</sup>. También cuenta con el apoyo fundamental político institucional, que anima todo ese proceso.

Además de los cursos 100% en línea, el estudio de mercado apunta las ventajas de la ampliación de oferta de doble másteres y la necesidad de la formación de nuevos convenios con universidades latinoamericanas que sean sostenibles a largo plazo. Es a través de esas alianzas con instituciones latinoamericanas que la UMU puede ganar ventaja con respecto a la competencia, además de aumentar su visibilidad y «encontrabilidad» en Latinoamérica. Para lograr se dé dicha expansión de másteres es necesaria una acción coordinada de los vicerrectorados, ya que existe una transversalidad intrínseca al trabajo de los mismos. Por tanto, debe potenciarse la comunicación interna, así como la externa, a través de los canales de comunicación corrientes y de los más innovadores.

Este estudio de mercado presenta un análisis DAFO de la universidad con respecto a la expansión de sus másteres en Latinoamérica. El análisis identifica las debilidades, amenazas, oportunidades y fortalezas de la UMU para esa expansión. En primer lugar, en materia de las debilidades, se detectó la no fidelización de los estudiantes, las deficiencias en la captación de nuevos estudiantes y, a un nivel más amplio, la ausencia de acciones estratégicas institucionales, que serían una herramienta esencial para trazar las directrices de la universidad, permitiendo que haya un enfoque sistémico de los procesos de transformación.

En segundo lugar, con respecto a las amenazas, la competencia del sector público y privado por el mercado de estudiantes latinoamericanos es muy intensa, incluida la propia competencia local en la Región de Murcia. Además, haría falta invertir en un plan de formación permanente de docentes en competencias digitales y en abordar cuestiones pedagógicas para la era digital, de manera que la calidad de los cursos se mantenga en cualquier modalidad, sea presencial, en línea o híbrida. En tercer lugar, respecto a las fortalezas, que son muchas, una de las más destacadas es la adecuación de la oferta actual de másteres de la UMU

a la demanda del mercado latinoamericano. Esto significa que la UMU podría empezar a expandir su oferta a partir de los cursos existentes mientras invierte en nuevas titulaciones, con un enfoque en las profesiones del futuro. Finalmente, las oportunidades también son muchas, como la formación de nuevos convenios, la ampliación de dobles titulaciones, la diversificación del perfil del alumnado, así como la flexibilización del currículo.

Todos esos temas planteados en el DAFO, si se tratan de forma estratégica, pueden generar resultados de expansión muy satisfactorios que correspondan a las expectativas de la UMU y que terminen por agregar aún más valor a sus estudiantes y profesores, para poder responder adecuadamente a las constantes demandas de la sociedad del conocimiento, amplificadas por un ambiente económico de intensa innovación.



## 1. Introducción

Los lazos lingüísticos y culturales entre España y Latinoamérica hacen que resulte natural la expansión de los másteres de la Universidad de Murcia a Latinoamérica. En ese sentido, tales lazos actúan como facilitadores de dicha expansión potenciados por la ubicuidad de la sociedad en la que vivimos.

### 1.1 ¿Por qué expandir la oferta de másteres de la UMU?

Los beneficios de la expansión de los másteres (oficiales y no oficiales) de la UMU en Latinoamérica pueden ser muchos. En primer lugar, se destaca la internacionalización. Desde un punto de vista de la Universidad, la internacionalización enriquece la calidad de sus estudios porque añade un componente de diversidad e interculturalidad a su oferta. Eso permite el intercambio de conocimiento, compartir y cocrear contenidos, la transferencia de tecnología, posibilidades de movilidad del profesorado a través de estancias en Latinoamérica, además de nuevas oportunidades de colaboración e investigación.

Desde el punto de vista estudiantil, la internacionalización es un atractivo porque permite que los estudiantes de la UMU conozcan a estudiantes de Latinoamérica, ampliando el intercambio de experiencias y culturas, además de significar posibilidades futuras de actuación en el mercado latinoamericano y europeo debido a esa aproximación geográfica impulsada desde los másteres de la universidad.

La internacionalización también es un componente fundamental en el posicionamiento de la universidad en los rankings internacionales, y es un atractivo para los estudiantes y para el propio profesorado.

Existe también un beneficio económico para la Universidad vinculado a la expansión de sus másteres. Dicho beneficio se trata de la subvención de la financiación complementaria de la Universidad a través de un [contrato-programa](#)<sup>3</sup> entre la Consejería de Empleo, Investigación y Universidades y la Universidad de Murcia. Esa subvención (que en 2020 y 2021 estaba prevista para la suma de 5.200.000 euros/año) está ligada al cumplimiento de objetivos por parte de departamentos, centros y unidades de gestión de la misma. Los pesos que se asignan a cada objetivo expresan el porcentaje de participación de aquel en la financiación total a obtener por la Universidad dentro del ejercicio. Los objetivos pueden agruparse en las siguientes líneas de actuación:

- 1 Mejora de la formación para una Universidad más competitiva.
- 2 Investigación de excelencia que traspase fronteras.
- 3 Valorización, transferencia del conocimiento y empleabilidad.
- 4 Gestión eficiente, sostenible y socialmente responsable.

Los siguientes objetivos son pertinentes a ese estudio:

Tabla 1: Objetivos y Atributos

Línea de actuación 1: Mejora de la formación para una Universidad más competitiva	
Objetivo 2. Desarrollar la formación a distancia y creación de contenidos en línea	Indicadores: a) L1OB2.1: Número de títulos de grado y máster en línea implantados b) L1OB2.3: Número de alumnos/as matriculados/as en titulaciones en línea
Objetivo 3. Desarrollar proyectos de dobles títulos o títulos interuniversitarios	Indicadores: a) L1OB3.1: Número de títulos dobles o interuniversitarios de grado, máster y doctorado implantados. b) L1OB3.2: Porcentaje de ocupación en los dobles títulos (alumnos/as matriculados/as plazas ofertadas)

Objetivo 5. Fomentar la movilidad entre los estudiantes y PDI	a) L10B5.1: Número de alumnos/as que participan en programas de movilidad (incoming y outgoing) b) L10B5.2: Número del PDI de la Universidad en centros internacionales
<b>Línea de actuación 2: Investigación de excelencia que traspase fronteras</b>	
Objetivo 1. Atraer talento investigador para los grupos de investigación y reforzar el liderazgo de los grupos	a) L2OB1.1: número de investigadores incorporados a grupos de investigación en la Universidad a través de programas regionales, nacionales o internacionales;
Objetivo 2: Promover la internacionalización de la investigación y colaboración con grupos internacionales	L2OB2.1: Número de proyectos de investigación realizados en vigor en colaboración con grupos de investigación o empresas internacionales.

*Fuente: Contrato-Programa 2020. Elaboración Saigo Education*

La expansión de los másteres a Latinoamérica es una estrategia que puede impulsar el cumplimiento de varios de esos objetivos del contrato-programa y, sobre todo, promover un enriquecimiento cultural, profesional e intelectual profesores y estudiantes de la UMU.

## 1.2 Metodología del estudio

El estudio combina análisis descriptivo, cualitativo, cuantitativo e interpretativo. Los datos cualitativos se basan en investigación del tipo documental, desk research, además de entrevistas. En el desk research se analizaron informes de tendencias, artículos científicos y páginas web, para identificar la literatura gris en torno a la temática de la oferta y la demanda de másteres en Latinoamérica en la actualidad.

Los diferentes tipos se combinan para extraer de los datos aquella información que se considera relevante para el objetivo de esta investigación. El análisis se realiza sobre datos primarios y secundarios, siendo los primeros obtenidos a través de entrevistas semiestructuradas; y los segundos de una serie de fuentes, como el Ministerio de Universidades, la UNESCO, el Instituto Nacional de Estadística, informes, artículos científicos, rankings internacionales, datos de la Universidad de Murcia y de otras universidades españolas y latinoamericanas.

### 1.3 ¿Para quién es el estudio?

El público principal del presente estudio es el Vicerrectorado de Estudios, la dirección de la Universidad, los vicerrectorados y los decanatos de todas las facultades.

### 1.4 Objetivos del estudio de mercado

El presente estudio de mercado pretende ser una contribución al esfuerzo por comprender las oportunidades y desafíos a los que se enfrenta la Universidad de Murcia en el contexto competitivo actual de los másteres en Latinoamérica. Su tradición, reputación consolidada y competencia en las más diversas áreas del conocimiento carecen de mayor exposición en el panorama latinoamericano y de esta constatación surgen vías de acción, algunas de las cuales se indicarán en este informe.



## 2. Panorama actual de la UMU con respecto a su oferta de másteres

La UMU es una universidad pública de carácter generalista, que en el curso académico 2020-2021 cuenta con 32.552 estudiantes matriculados en cursos oficiales, y 16.274 en cursos no oficiales. La UMU tiene 5 campus y 364 grupos de investigación, siendo una Universidad de reconocimiento a nivel nacional e internacional. En el ámbito de sus másteres, la Universidad tiene una amplia oferta, contando con 68 títulos y 2 doble másteres, dando como resultado 2707 estudiantes matriculados. La tasa de matriculación de mujeres en los másteres (64,3%) es bastante más elevada que la de los hombres (35,7%).

En la UMU, a diferencia de sus másteres profesionales, se nota que muchos de sus másteres tienen un número elevado de plazas vacantes (2012-2021)<sup>4</sup>.

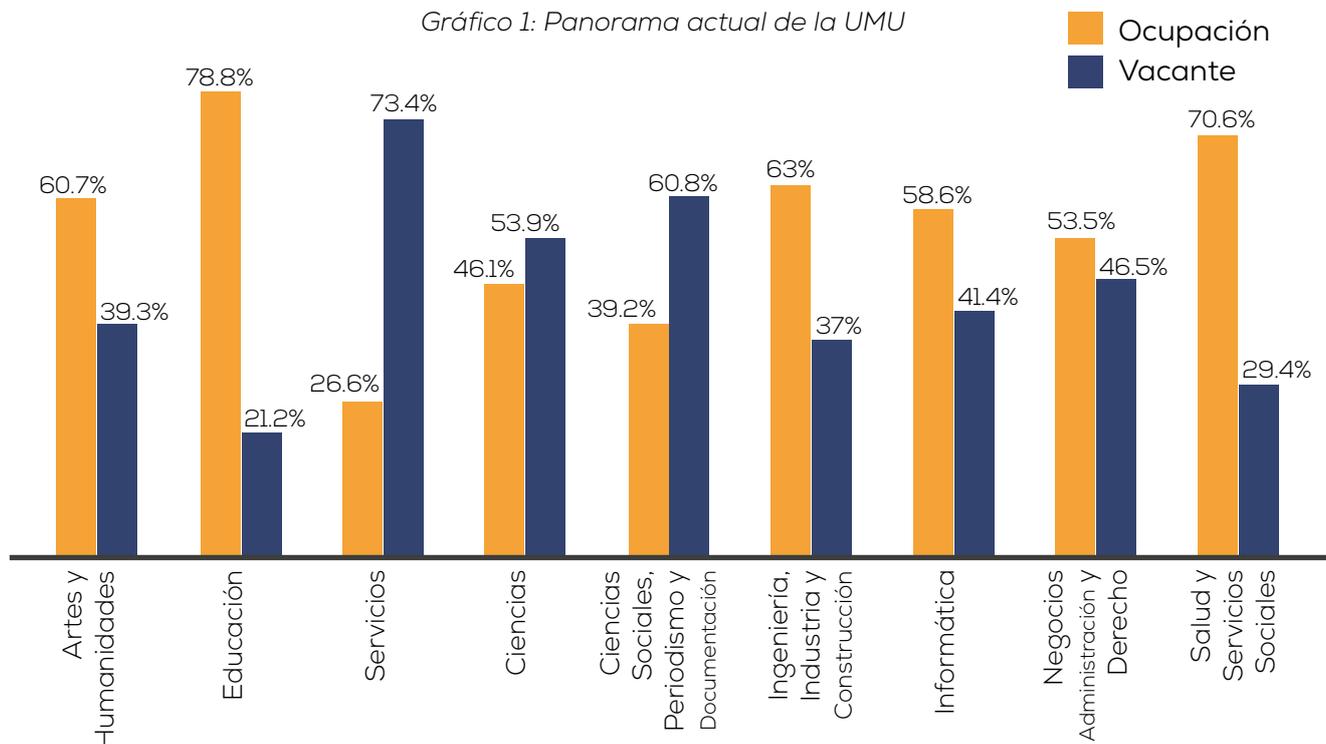
### Punto clave



La gran tasa de plazas vacantes de la UMU de 2012 a 2021 indica que existen muchas oportunidades para la expansión de sus másteres en el mercado nacional e internacional.



Gráfico 1: Panorama actual de la UMU



Tasa de plazas vacantes y ocupadas en los másteres de la UMU por área del conocimiento (promedio 2012-2021). Fuente: UMU. Elaboración Saigo Education

## 2.1 Oportunidades en Latinoamérica

LA UMU tiene una amplia y diversa oportunidad de mercado en Latinoamérica. Los países más grandes de la Región de América Latina y Caribe en términos de población y economía ya envían a sus estudiantes a la UMU. Asimismo, República Dominicana, que se encuentra en la Región del Caribe, es un origen que no debe pasarse por alto, según los datos.

Además de observarse la cantidad de plazas vacantes, también se observa que hay una bajísima cantidad de estudiantes en la UMU provenientes de Latinoamérica, en comparación con los que están en la Región de Murcia, matriculados en otras universidades murcianas.

### Punto clave



Se nota que la UMU pierde oportunidad de mercado cuando se trata de estudiantes Latinoamericanos.



## 2.2 El mercado de posgrado en Latinoamérica

Las investigaciones en el ámbito de la educación superior en Latinoamérica se han caracterizado en las últimas décadas por sus esfuerzos en dar respuestas o señalar soluciones a los problemas a los que se enfrentan los países de la región. La urgencia de formar capital humano en cantidad suficiente para sostener las necesidades de crecimiento de los países choca con la desigualdad y la pobreza presentes en todas las regiones. La importancia de controlar la calidad de la educación ofrecida ya es una constatación pacífica, pero las disputas políticas combinadas con las limitaciones de recursos hacen que este sea un tema difícil de implementar.

### Punto clave



La UMU cuenta con másteres de calidad que pueden tener un gran atractivo en el mercado latinoamericano por el idioma y por la tradición de la Universidad.



Existen cuatro modelos de financiamiento presentes: público, público dirigido (por alguna política de desarrollo), privado y mixto (combinación de público y privado). Esta variedad de modelos expresa algo de la complejidad que tienen los sistemas de educación superior en la actualidad, a diferencia de la situación cuasi duopolística representada por las instituciones públicas y confesionales en el pasado. Los países donde el financiamiento privado ha sido predominante desde hace algunas décadas son: Brasil, Chile, El Salvador, Colombia, Costa Rica, Nicaragua y República Dominicana. Las áreas predominantes, en cuanto a concentración de estudiantes, son las ciencias sociales, empresariales y jurídicas; cuando se les suma humanidades, artes y educación se alcanza el 60% de la demanda regional<sup>5</sup>.

### Sugerencia

Expansión progresiva: la UMU tiene un gran catálogo de cursos en las áreas del conocimiento que representan el 60% de la demanda regional en Latinoamérica. Esas áreas del conocimiento son las primeras en las que se podría poner el foco de expansión inicial de los másteres, seguido de los cursos innovadores y del resto de áreas del conocimiento.

La pandemia de la COVID-19 significó una importante reorientación de prioridades y estrategias también para la educación. Las instituciones de educación superior en Latinoamérica reaccionaron rápidamente a la pandemia, pero su efectividad varió de forma amplia<sup>6</sup>. El acceso a Internet, el liderazgo gubernamental y el ritmo de vacunación fueron determinantes en el proceso,<sup>7</sup> además de la contratación de servicios de plataforma en línea para la formación a distancia: «En la región, la plataforma más adoptada por las universidades es Moodle (60%), con cierta distancia respecto del resto, como Google Classroom (30%) y Blackboard (7%) y multitud de otras comerciales, por una parte, y plataformas de diseño y producción propia de las mismas universidades (21%), por otra.»<sup>8</sup> Se nota, por lo tanto, que el uso de las tecnologías educativas en Latinoamérica, así como en otras partes del mundo, se intensificó con la pandemia.

Para frenar la evasión de los estudiantes debido a las dificultades económicas, las instituciones educativas y la mayoría de los gobiernos de la región han creado formas de financiar y subsidiar a los estudiantes<sup>9</sup>. Además, se tomaron iniciativas para prevenir la deserción escolar por dificultades psicológicas y por falta de acceso a dispositivos tecnológicos o a Internet. Una apuesta importante en la región es la implementación y fomento del aula invertida como modelo de enseñanza<sup>10</sup>.

A pesar de todos los problemas socioeconómicos del momento, que no son exclusividad de Latinoamérica, las oportunidades siguen siendo grandes para la expansión de los másteres de la UMU en la región: según datos del [Ministerio de Universidades](#)<sup>11</sup>, del total de 34.849 estudiantes de máster latinoamericanos y caribeños presentes en España en el curso académico 2019-2020, solo 94 (0,3%) estaban en la UMU.

Tabla 2: Panorama actual de la UMU

Años	Estudiantes Latinoamericanos de Máster					
	UMU			España		
	Ambos sexos	Hombres	Mujeres	Ambos sexos	Hombres	Mujeres
2015 - 2016	54	20	34	20754	9583	11171
2016 - 2017	66	20	46	23106	10351	12755
2017 - 2018	53	20	33	25263	11598	13665
2018 - 2019	98	39	59	27964	12603	15361
2019 - 2020	94	34	60	34849	15580	19269

Fuente: Ministerio de Universidades (2021), elaboración Saão Education.

La pequeña participación de la UMU en el número total de estudiantes de máster latinoamericanos en España no es una sorpresa si se compara con su participación cuando se considera únicamente la Región de Murcia. A este nivel regional y en la modalidad presencial, la UMU compite con la Universidad Católica de San Antonio de Murcia y la Universidad Politécnica de Cartagena: los estudiantes están siendo atraídos a la región y la UMU tiene una gran oportunidad para expandir su participación en este nicho.

Tabla 3: Número de egresados latinoamericanos en la Región de Murcia.

Estudiantes Latinoamericanos de Máster			
Años	Universidad de Murcia	Universidad Politécnica de Cartagena	Universidad Católica San Antonio de Murcia
2015 - 2016	33	10	27
2016 - 2017	39	15	87
2017- 2018	27	30	37
2018 - 2019	65	17	92
2019- 2020	54	30	93

Fuente: Ministerio de Universidades (2021), elaboración Saño Education.

En general, debido a la enorme brecha socioeconómica, la elección de los estudiantes latinoamericanos por cursar una carrera de posgrado en España está determinada predominantemente por la oferta de becas. Cuando hay subvenciones, hay más demanda. Sin embargo, existe también un mercado importante de estudiantes en Latinoamérica que opta por estudiar en universidades del sector privado en España (p. ej. la UNIR), y eso viene determinado, en gran parte, por la presencia de oficinas de la UNIR en tales países, y por su comunicación direccionada a ese mercado.

Otro factor de influencia en la elección de la universidad para cursar un máster es el entorno familiar y social. Conocer personas cercanas, profesores o compañeros que hayan migrado o estudiado a distancia en alguna universidad española también es un factor importante en el proceso de elección, formando su *habitus*<sup>12</sup>. Las principales influencias para la matriculación de estudiantes latinoamericanos de máster en España son las siguientes: recomendación de familiares o amigos (apoyo emocional y financiero), gobierno (becas y programas de incentivos), universidad (asociación o convenio internacional), mercado laboral (prestigio, mejores salarios, colocación profesional).

## 2.3 Los diez países de este estudio – ¿por qué fueron elegidos?

### Punto clave



Los diez países que forman parte de este estudio son, en orden alfabético: Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Chile, Ecuador, México, Perú, República Dominicana y Venezuela. Estos diez países juntos representan el 90% de todos los estudiantes latinoamericanos y caribeños que asistieron a universidades murcianas entre 2015 y 2020.



Tabla 4: Estudiantes de máster de los 10 países del estudio en la Región de Murcia y en la UMU

País	UMU					Región de Murcia				
	2016	2017	2018	2019	2020	2016	2017	2018	2019	2020
Ecuador	6	3	8	10	5	224	230	250	290	272
Colombia	3	3	5	7	2	235	148	156	192	174
México	2	0	4	2	2	147	152	163	182	164
Rep. Dominicana	0	8	24	28	2	62	68	125	120	116
Bolivia	0	0	0	1	0	73	78	84	101	93
Argentina	1	0	1	1	2	56	71	92	98	80
Brasil	0	0	0	0	0	133	74	65	59	61
Venezuela	0	0	0	0	0	113	49	31	47	49
Chile	1	2	3	2	2	29	28	62	80	79
Perú	1	1	3	2	3	43	52	46	60	66

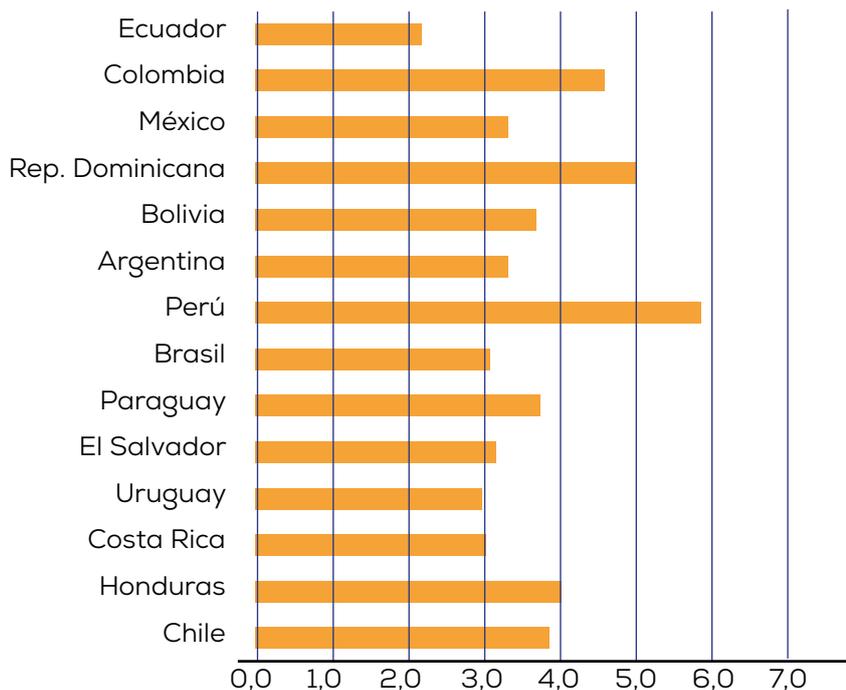
Fuente: Ministerio de Universidades y UMU – Elaboración Saigo Education

Los números de la tabla 4 nos enseñan que la mayoría de los estudiantes latinoamericanos de esos 10 países se matriculan en otras universidades murcianas, y no en la UMU. Aquí hay, por lo tanto, un mercado absorbido por la competencia.

Además, estos 10 países son también los mismos<sup>13</sup> diez países de Latinoamérica que envían más estudiantes extranjeros al conjunto de España. A ello se suma el hecho de que estos países son el origen de gran parte de la inmigración latinoamericana que se instala en España, en su conjunto, y en la Región de Murcia, en particular.

En términos de proyección económica (2021-2023) dichos países, excepto Venezuela, deben crecer a una tasa promedio del 3,6%:

Gráfico 2: Proyección de crecimiento económico promedio (2021-2023)



Fuente: Banco Mundial

### Punto clave



De este grupo de 10 países, los que más destacan en las proyecciones son: Colombia (4,7%), República Dominicana (5,0%) y Perú (5,9%). Cuanto mayor es el PIB; mayor resulta la inversión en educación, por lo que estos países son candidatos al foco de expansión progresiva de la UMU en Latinoamérica.

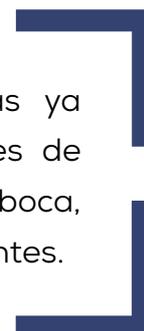


Desde el punto de vista del aprendizaje presencial en los másteres, la inmigración latinoamericana a Murcia tiende a consolidar redes que actúan como catalizadoras de oportunidades para los interesados en estudiar en España. Tener un familiar, un amigo o haber oído ya a alguien cercano que resida en la región murciana es un importante estímulo en el proceso de elección: los diez países representan el 78,5% de los inmigrantes latinoamericanos establecidos allí<sup>14</sup>.

### Sugerencia



Sacar partido de las comunidades latinoamericanas ya presentes en la Región de Murcia para activar redes de contacto sobre los másteres, y la divulgación del boca a boca, que suele ser un método que atrae y fideliza los estudiantes.



Por ejemplo, se podría dedicar un día específico de actividades culturales a cada país de Latinoamérica o el Caribe que sea foco de la expansión. Armonizar las actividades en línea y presenciales en ese evento, para que los estudiantes que estén en Latinoamérica también puedan participar. Incentivar que toda la comunidad académica de la UMU esté involucrada e invite a sus contactos, familiares y amigos en Latinoamérica a que participen en ese evento, cuya programación debe ser atractiva, mezclando cultura, ocio y actualidad.

### 2.3.1 La representatividad femenina en los másteres de la UMU

La UMU es la universidad número uno de España en términos de presencia de mujeres estudiantes en los cursos de máster. Igualmente, la mayoría de los estudiantes latinoamericanos que cursan estudios de máster en la Región de Murcia son mujeres. Esta coincidencia no debe pasarse por alto.

#### Punto clave



La UMU tiene el potencial de atraer a esas mujeres latinoamericanas que se encuentran en Murcia y quieren hacer un máster, para que sean estudiantes de la Universidad, al ya dominar la representatividad femenina en España en másteres.



La presencia de mujeres en las universidades es una conquista de sus luchas inmemoriales. En cada país se experimentan desigualdades de género con características propias de su contexto. En Latinoamérica esta lucha está íntimamente ligada a la conquista de la ciudadanía, de los derechos humanos y a la lucha contra todas las formas de violencia y desigualdad<sup>15</sup>. El hecho de que las estudiantes mujeres latinoamericanas estén matriculadas en los másteres en gran representatividad es algo digno de apreciarse.

Tabla 5: Tasa de logro educativo, maestría completada o educación equivalente o superior, población de más de 25 años, ambos sexos (%)

<b>País</b> <sup>16</sup>	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
Argentina	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bolivia	-	-	1,79	-	-	1,72	-	-	-
Brasil	-	-	-	-	-	-	0,76	0,81	0,96
Chile	-	0,49	-	1,03	-	1,16	-	1,51	-
Colombia	2,57	2,77	2,80	3,10	3,28	3,16	3,32	-	3,57
Rep Dominicana	-	-	-	-	-	-	1,20	-	-
Ecuador	0,92	0,55	0,76	1,03	0,99	1,16	1,25	1,27	-
México	1,31	-	-	1,28	1,24	2,09	1,34	1,44	1,51
Perú	-	-	-	-	1,88	1,64	-	-	11,89
Venezuela	-	-	-	-	-	1,03	1,00	-	-

Fuente: UNESCO, 2021<sup>17</sup>

## 2.4 Principal competencia: ¿qué tienen ellos que no tenga la UMU?

La Universidad Internacional de La Rioja (UNIR) es la principal competencia de la UMU y del resto de las universidades españolas con respecto al mercado latinoamericano de másteres, en seguida volvemos a ella. Si el estudio sobre los grupos estratégicos y desempeño de las Universidades españolas<sup>18</sup> ubica a la UMU en un entorno de débil presión competitiva intraprovincial, su inserción en el contexto latinoamericano la ubica en un contexto caracterizado por una competencia fuerte y marcadamente asimétrica (diferentes tamaños, asignación de recursos, fuentes de financiación, antigüedad de las instituciones). Las universidades españolas con mayor número de estudiantes latinoamericanos egresados de másteres en el período (2015-2020) son, respectivamente<sup>19</sup>:

Tabla 6 Egresados latinoamericanos de máster (Ambos sexos)

<b>País</b>	<b>Acumulado</b>	<b>2015-2016</b>	<b>2016-2017</b>	<b>2017-2018</b>	<b>2018-2019</b>	<b>2019-2020</b>
Universidad Internacional de La Rioja	17561	1718	2582	2362	2894	8005
Universidad de Barcelona	5115	646	815	1278	1335	1041
Universidad Rey Juan Carlos	4585	185	1370	1613	1150	267
Universidad Politécnica de Catalunya	2907	283	339	1001	332	952
Universidad Complutense de Madrid	2638	1194	360	323	388	373
Universidad Autónoma de Barcelona	1984	368	377	442	377	420

Universidad de Valencia (Estudi General)	1754	247	339	336	425	407
Universidad IE	1720	282	288	471	285	394
Universidad de Salamanca	1597	190	359	352	301	395
Universidad Pompeu Fabra	1484	260	297	342	307	278

Fuente: Ministerio de Universidades

Del sector público, la principal competencia de la UMU está en Cataluña y en Madrid, y son, respectivamente: la [Universidad de Barcelona](#) y la [Universidad Rey Juan Carlos \(URJC\)](#). La URJC, en su Plan Estratégico 2020-2025, al igual que en el Plan anterior, enumera entre sus objetivos la realización de convenios con universidades y la atracción de estudiantes de Latinoamérica. En el plan de 2020<sup>20</sup> se destaca el énfasis en la región: «Apostar decididamente por América Latina, creando másteres universitarios a distancia, siguiendo los estándares de calidad de la ENQA<sup>21</sup>, que cubran las necesidades específicas de dicho ámbito geográfico y publicitándolos adecuadamente» (pág. 80). La Universidad de Barcelona también destaca en su Plan Estratégico la importancia de atraer a estudiantes extranjeros, pero sin prestar especial atención en Latinoamérica, a pesar de su participación en Redes de Universidades que tienen un importante punto de interés en esta región: miembro de la Asociación Universitaria Iberoamericana de Posgrado (AUIP), Grupo Tordesillas y la Red de Educación Continua de Latinoamérica y Europa – RECLA.

Todas las instituciones con mayor número de estudiantes latinoamericanos tienen su sede en la zona centro-norte de España y la mayoría son públicas. En la zona centro-sur de España destacan las siguientes instituciones: Universidad de Sevilla (935), Universidad de Granada (661), Universidad de Alicante (365), Universidad de Cádiz (315) y Universidad de Almería (261). Durante este período analizado en la tabla, el número de la UMU es de 218 estudiantes egresados.

Otras universidades españolas también tienen un enfoque en Latinoamérica en sus planes estratégicos, así como listados de países y universidades de Latinoamérica con los que mantienen vínculos de cooperación y asociación, como: Universidad de Valencia, Universidad Católica San Antonio de Murcia, Universidad de Granada (UGR), Universidad Pompeu Fabra y Universidad de Autónoma de Madrid. La UGR, igual que la URJC, pone en relieve su opción por Latinoamérica : «En tercer lugar, la UGR pertenece al Espacio Iberoamericano de Educación Superior, disfrutando de relaciones privilegiadas con nuestros socios latinoamericanos, por tradición, por cultura y por lengua». (pág. 7)<sup>22</sup>

## Punto clave



En las universidades españolas que más estudiantes latinoamericanos tienen, la expansión a Latinoamérica es un objetivo expresado en sus planes estratégicos. La UMU podría tener más acciones estratégicas institucionales.



Del sector privado la principal competencia de la UMU es la [Universidad Internacional de La Rioja \(UNIR\)](#), una universidad española de educación en línea, con sede central en Logroño y presencia en México, Colombia, Ecuador y Perú. A mediados de 2020 contaba con más de 48.000 alumnos en estudios oficiales, de los que más de 17.000 son internacionales. La UNIR tiene más de 108 titulaciones oficiales de grado y máster avaladas por la ANECA, 84 títulos propios y estudios avanzados y 3 programas de doctorado en sus facultades de Educación, Empresa y Comunicación, Derecho, Ciencias Sociales y Humanidades, y Ciencias de la Salud; así como en su Escuela Superior de Ingeniería y Tecnología, su Escuela de Idiomas y su Escuela de Doctorado.

El método pedagógico de la UNIR se sustenta sobre los siguientes pilares:

1

**Clases en línea en directo.** En horario de tarde y de mañana, las clases en línea están planificadas con antelación, quedan grabadas y el alumno puede verlas con posterioridad. Las clases se realizan apoyándose en software de conferencias como Adobe Connect.

2

**Tutor personal.** La UNIR ha desarrollado la figura del tutor personal que tiene contacto periódico con cada estudiante para apoyarle en las dificultades que pueda encontrar durante el estudio. Pretende desarrollar un modelo pedagógico personalizado que se adapte a las circunstancias personales y profesionales de cada uno de sus estudiantes.

3

**Evaluación continua:** se sigue un modelo de aprendizaje progresivo y constante. El claustro de profesores valora la evolución del alumno a través de la evaluación continua, en la que se tienen en cuenta los trabajos, la asistencia a clase, la participación en los foros y la realización de actividades.

En 2013 la UNIR adoptó el plan de internacionalización de su oferta académica en España para adaptarse al público hispanohablante de todo el mundo. La UNIR dispone de una página web específica de cada país de Latinoamérica que forma parte de su público objetivo.

## México



Página web dedicada: <https://mexico.unir.net>

UNIR México es una universidad mexicana de carácter privado aprobada ante la Secretaría de Educación Pública (SEP) en el año 2013. Cuenta con una oferta académica adaptada a México, con títulos de licenciatura y máster oficiales con RVOE incorporados al sistema educativo nacional por la Secretaría de Educación Pública (SEP) de México.

UNIR México ofrece 5 licenciaturas y 21 másteres, además de másteres oficiales europeos y diplomados.

## Colombia



Página web dedicada: <https://colombia.unir.net>

Con sede fija en Bogotá, la UNIR imparte clases en línea y cuenta con más de 1300 títulos que han sido convalidados por el Ministerio de Educación Nacional de la República de Colombia gracias al acuerdo entre España y Colombia de reconocimiento mutuo de títulos y grados académicos. La UNIR en Colombia cuenta con más de 5000 alumnos y 8000 egresados.

Por otra parte, la Fundación Universitaria Internacional de La Rioja - UNIR Colombia constituida bajo las leyes de Colombia, fue aprobada por el Ministerio de Educación Nacional oficialmente en 2017. UNIR Colombia tiene 4 pregrados universitarios.

Los estudios de pregrado de la Fundación Universitaria Internacional de La Rioja tienen la aprobación de Registro Calificado y están reconocidos por el Ministerio de Educación Nacional de la República de Colombia.

## Ecuador



Página web dedicada: <https://ecuador.unir.net>

En julio del 2016 la UNIR se convierte en la primera universidad que se ha sometido de manera exitosa al nuevo proceso de evaluación de universidades en línea por parte de [SENESCYT](#) de Ecuador con base en el reglamento para carreras y programas académicos en línea y a distancia publicado por el Consejo de Educación Superior de Ecuador. A finales de 2019, la UNIR en Ecuador tenía más de 9000 alumnos.

## Perú



Página web dedicada: <https://peru.unir.net>

En 2016 la UNIR estableció una sede fija en la ciudad de Lima para atender a los estudiantes de Perú.

A mediados de 2019 el Grupo Proeduca, al cual pertenece la UNIR, adquirió la *Marconi International University* (MIU) con residencia en Florida, en Estados Unidos y la Escuela de Posgrado *Neumann Business School* con sede en Lima, Perú.

Como la UNIR es una universidad 100% en línea, su estrategia de Marketing Digital es impecable. Hace publicaciones en todas sus redes sociales, ofrece cursos de másteres muy actuales y diferenciados, como, por ejemplo, el Máster en Neuromarketing (el único en línea). La UNIR tiene un conocimiento de las profesiones actuales y del futuro. Además, cuenta como responsables de sus cursos con personas influyentes, como, por ejemplo, Chema Alonso, *Chief Digital Officer* de Telefónica, que es el padrino más reciente del Máster en Seguridad Informática.

La página web de la UNIR es muy intuitiva y resulta sencillo obtener información allí sobre todos sus cursos, ofrece información por correo electrónico y por teléfono. Cuenta incluso con un programa de becas de estudios y formas de pago en distintas cuotas. Para conocer todos los másteres ofrecidos por la UNIR: <https://www.unir.net/postgrados-online/>

## 2.4.1 ¿En qué ramas del conocimiento están matriculados los estudiantes latinoamericanos en España?

Las ramas de conocimiento donde se encuentran matriculados los estudiantes de maestría latinoamericanos son los siguientes (para el período 2015-2021):

Tabla 7: Ramas de conocimiento donde se encuentran matriculados los estudiantes de maestría latinoamericanos (2015-2021)

Ramas del conocimiento	Total
Negocios, administración y derecho	50835
Ciencias sociales, periodismo y documentación	24525
Educación	20905
Ingeniería, industria y construcción	18848
Servicios	13055
Salud y servicios sociales	10978
Artes y humanidades	10280
Ciencias	8898
Informática	6408

Fuente: Ministerio de Universidades (2021), elaboración Saigo Education.

Cabe destacar que prácticamente la mitad de los alumnos de las tres primeras ramas están matriculados en la Universidad Internacional de la Rioja:

Tabla 8: Matriculados por grupos de universidades

Total de negocios, administración y derecho						
Universidades	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Todas las universidades	5284	7234	9107	8442	10838	9930
Universidades públicas presenciales	1845	3416	4771	4055	4057	2698
Universidades privadas presenciales	2255	1910	2270	2306	2658	2289
Universidad Internacional de La Rioja	831	1458	1567	1497	3420	4037

Total de ciencias sociales, periodismo y documentación						
Universidades	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Todas las universidades	3386	3230	3462	3979	5142	5326
Universidades públicas presenciales	2065	1658	1894	2077	2202	1701
Universidades privadas presenciales	321	321	393	450	435	443
Universidad Internacional de La Rioja	774	955	840	928	1653	2110

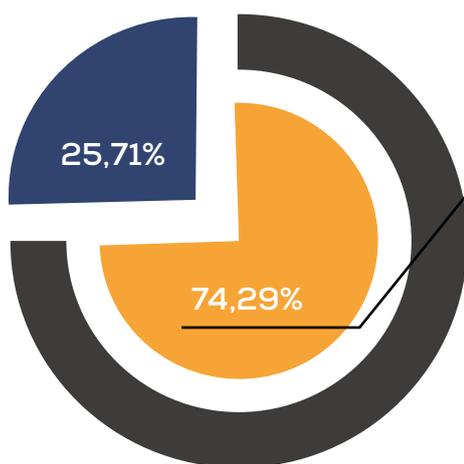
Total de educación						
Universidades	2015-2016	2016-2017	2017-2018	2018-2019	2019-2020	2020-2021
Todas las universidades	4169	2833	2148	3439	4359	3957
Universidades públicas presenciales	2760	2106	1204	1496	945	424
Universidades privadas presenciales	98	139	132	143	258	253
Universidad Internacional de La Rioja	164	407	588	1508	2861	2955

Fuente: Ministerio de Universidades (2021), elaboración Saigo Education.

### 3. Necesidades de posgrado en Latinoamérica

#### 3.1 Las necesidades profesionales del mercado latinoamericano

##### Argentina



de la población tiene acceso a Internet

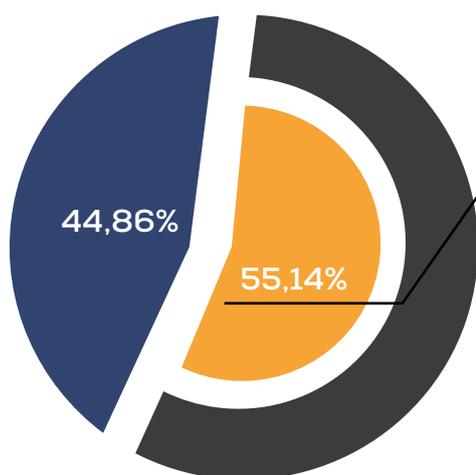
Existe poca articulación entre la academia y el mercado laboral, además de que la oferta de cursos de capacitación se concentra principalmente en la región de Buenos Aires. Hay escasez de oferta en las regiones más alejadas<sup>23</sup>.



En el mercado argentino de trabajo, solo 8 carreras concentran el 78% de la demanda laboral. Estas son Contable Público, Administración de Empresas, Sistemas, Ingeniería, Medicina, Economía, Recursos Humanos y Marketing (en ese orden)». El dato surge de un estudio reciente de la Universidad Kennedy<sup>24</sup>.



## Bolivia



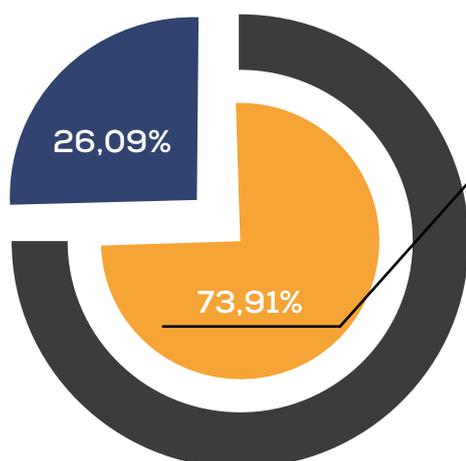
de la población tiene acceso a Internet

En el área rural existen las mayores disparidades en la sobrecarga de trabajo entre géneros. El casco urbano carece de planificación para la formación de trabajadores a largo plazo y las demandas se atienden de forma urgente<sup>25</sup>.

« En La Paz, las carreras más codiciadas por los alumnos son: Ingenierías y Técnicas y, en segundo lugar, Ciencias Empresariales, Económicas y Financieras. Por su parte, en Santa Cruz, las preferidas son Ciencias Empresariales, Económicas y Financieras, seguidas de las carreras relacionadas con las Ciencias de la Salud. Entre tanto, en Cochabamba existe una mayor demanda de Ciencias de la Salud y, en segundo lugar, las Ingenierías y Técnicas<sup>26</sup>.



## Brasil



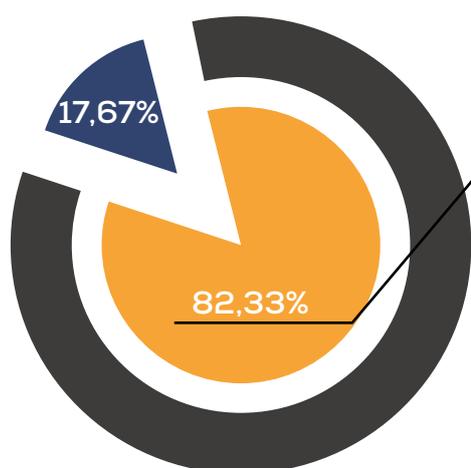
de la población tiene acceso a Internet

Los emprendedores se quejan de la dificultad de encontrar mano de obra cualificada para sus demandas. A pesar del crecimiento en la oferta de plazas en educación superior en las últimas décadas, aún no ha logrado articularse en un plan integral de [formación profesional](#)<sup>27</sup>.

« El Programa de Estudios de Futuro (Profuturo) y la Fundación Instituto de Administración (FIA) realizaron la encuesta [Carreras del Futuro](#) para mapear las profesiones que se convertirán en las más prometedoras en los próximos 10 años en Brasil. La encuesta destacó la importancia de las áreas de sostenibilidad, infraestructura, salud (calidad de vida), recursos humanos, marketing, ventas y derecho<sup>28</sup>.



## Chile



de la población tiene acceso a Internet

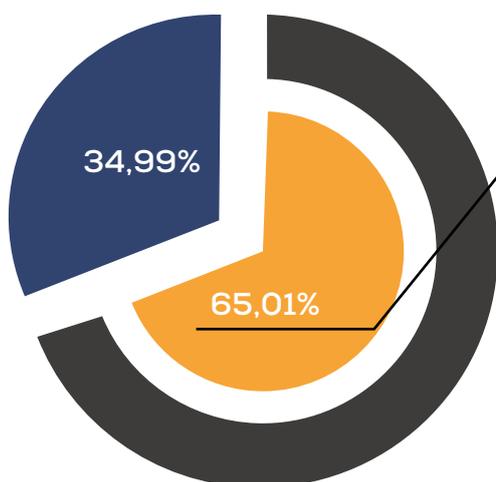
La elección de cursos depende mucho del perfil socioeconómico de las personas y la oferta de plazas está muy concentrada. El país se beneficiaría de la expansión de la oferta de una manera más dispersa regionalmente<sup>29</sup>.



Según estudios del Consejo Superior de Educación (Cned), las principales variables que influyen en la elección de una carrera son los intereses y habilidades del postulante y la inserción laboral y el retorno económico al egresar. Las carreras universitarias que cuentan con una excelente proyección dentro del mercado laboral son las ligadas al área de la salud, sobre todo Enfermería y Medicina<sup>30</sup>.



## Colombia



de la población tiene acceso a Internet

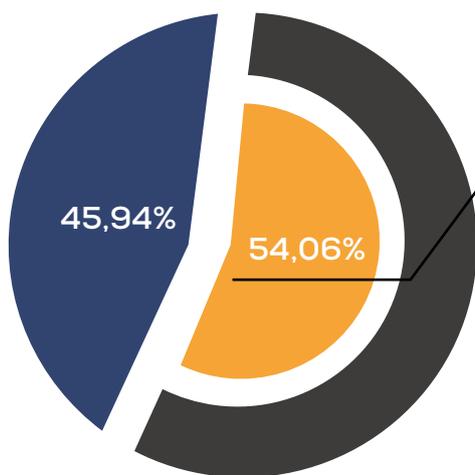
Solo el 13% de las instituciones tienen algún tipo de especialización para el trabajo. Además, existe una falta de control organizado sobre la calidad de la docencia<sup>31</sup>.



Las carreras mejor pagadas en Colombia son: Geología, Derecho y leyes, Ingeniería en sistemas, Ingeniería de producción, Medicina, Ingeniería electromecánica, Ingeniería en minas, Farmacoquímica, Arquitectura, Estadística, Ingeniería en telecomunicaciones, Ingeniería mecánica, Ingeniería eléctrica, Ingeniería informática e Ingeniería Civil<sup>32</sup>.



## Ecuador



de la población tiene acceso a Internet

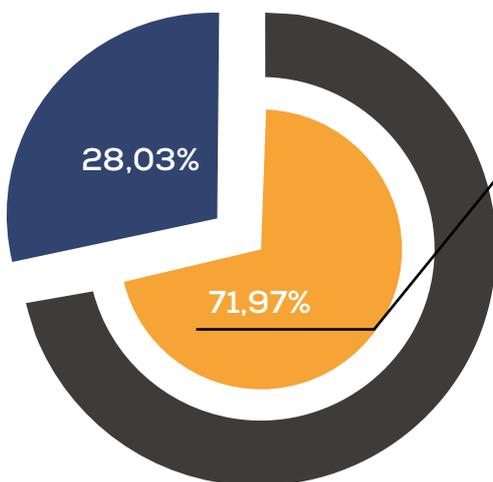
Los institutos tecnológicos proporcionan parte de la mano de obra calificada, pero aún debe implementarse una agenda prospectiva sobre áreas y cursos para la cualificación<sup>33</sup>.



A medida que el mundo evoluciona, también lo hacen las tendencias laborales y las descripciones de puestos. Existen profesiones, tanto emergentes como antiguas, que mantendrán una alta ocupación en el futuro: Cuidado de la salud; Tecnología de la información; Energías alternativas; Derecho Internacional; Creación de contenido; Marketing; Analista Financiero<sup>34</sup>.



## México



de la población tiene acceso a Internet

La formación cualificada es un gran desafío, casi la mitad de los estudiantes no han recibido una formación básica adecuada (en comprensión de texto y matemáticas). Por otro lado, la demanda de trabajadores cualificados depende de la percepción de los empleadores sobre la ventaja de contratar esta calidad de empleados<sup>35</sup>.

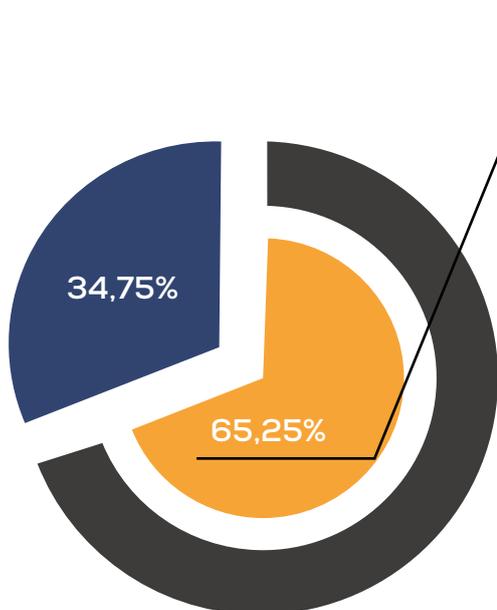


Son cinco las profesiones con un futuro prometedor para la próxima década, según Bumeran.com<sup>36</sup>:

- 1 Analistas informáticos;
- 2 Médicos y cirujanos;
- 3 Ingenieros;
- 4 Asesores financieros;
- 5 Analistas de gestión.



## Perú



de la población tiene acceso a Internet

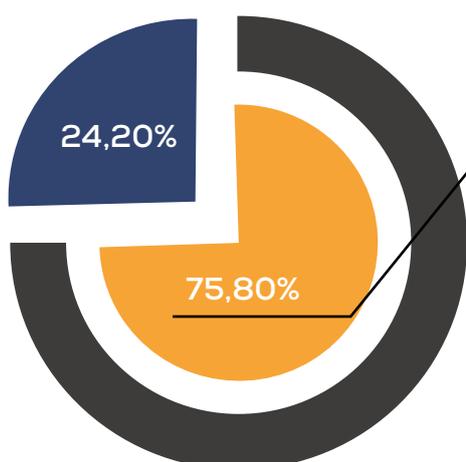
Falta articulación para conocer y orientar la formación de los trabajadores a nivel nacional. La escolarización formal y la demanda de las empresas aún tienen importantes desafíos que se reflejan en la baja absorción de personas calificadas. El país podría beneficiarse de ofertas en el área de tecnologías de calidad, ya que esta última aún representa un desafío para el sistema peruano<sup>37</sup>.



Las áreas de ingeniería, ciencias de la salud y ciencias sociales serán las más beneficiadas en el mercado laboral del futuro. Estas son las 10 mejores carreras profesionales para el futuro: Ingeniería Robótica; Biotecnología; Ingeniería Ambiental; Marketing Digital; Ingeniería en Tecnologías de la Información; Enfermería; Ingeniería en Mecatrónica; Contabilidad; Ingeniería en Telecomunicaciones; Ingeniería Genética<sup>38</sup>.



## República Dominicana



de la población tiene acceso a Internet

El país se enfrenta al doble desafío de la calidad y cantidad del acceso a la educación. Los sectores de energías renovables, medio ambiente y empleos verdes son algunos de los que más necesitan interés<sup>39</sup>.

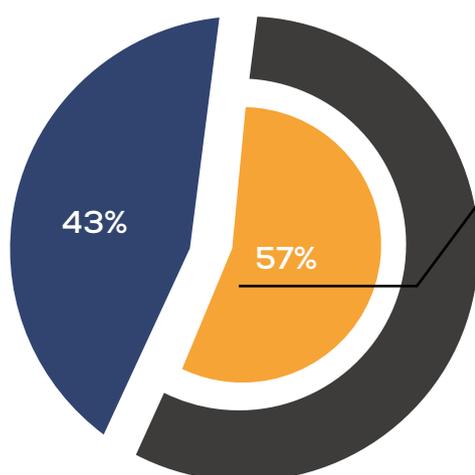


La industria nueva y moderna nos está demandando programadores de robots, personas que hablen correctamente otro idioma aparte del natal, se está demandando personal de logística, y ya hasta las cosas más elementales requieren otros tipos de trabajadores. Además, prevé que dentro de algunos años los bancos ya no tendrán oficinas físicas, sino que

serán totalmente virtuales, por lo que la ciberseguridad es una materia que desde ya requerirá de muchos trabajadores, además de cuidadores y programadores de robots, asistentes virtuales como Alexa, Cortana y Siri<sup>40</sup>.



## Venezuela



de la población tiene acceso a Internet

Aún existe una falta de articulación entre las demandas sectoriales de las empresas y la oferta formativa, la falta de información dificulta el seguimiento y evaluación de iniciativas al respecto<sup>41</sup>.



Tres fuerzas principales están moldeando la naturaleza del futuro del trabajo: 1. La tecnología: los avances en las áreas de robótica, inteligencia artificial, sensores y datos; 2. La demografía: los cambios demográficos están alterando la composición de la fuerza laboral global, los segmentos de población joven y adulta son los que más aumentan, y los habitantes de todos los países se han vuelto cada vez más diversos; 3. "El Poder de la Atracción"- el poder del consumidor sobre las organizaciones y la accesibilidad a un mercado de talento global habilitado por redes y plataformas que abren nuevas posibilidades de trabajo e interacción<sup>42</sup>.



La UMU puede optar por ofrecer maestrías cuyas temáticas correspondan a las prioridades estratégicas de los países en cuestión. Las agencias de becas y desarrollo en los países de Latinoamérica tienden a priorizar el envío de estudiantes a cursos de posgrado que satisfagan sus proyectos o necesidades. La UMU también puede tener algún interés / tema de investigación estratégico, cuyos requerimientos puedan ser cumplidos por alguno de los países de la región, lo que justificaría alianzas y acuerdos de doble másteres.

### 3.2 La oferta local de másteres en Latinoamérica: universidades punteras y sus másteres innovadores

Para fines ilustrativos, de los 10 países de este estudio, destacamos los 5 países (en orden alfabético) y universidades que tienen másteres innovadores en Latinoamérica en los temas pertinentes para la región. Estas universidades tienen másteres presenciales, en línea e híbridos, ofrecen los mejores profesores de cada país, webinarios, encuentros de alumnos e invitados ilustres y alta utilización de las tecnologías educativas actuales.

#### Argentina

#### Universidad Nacional de San Martín (UNSAM)

Ejemplo: Máster en Estudios Electorales (Derecho)<sup>43</sup>. Virtual. Plan de estudios en línea.

#### Chile

#### Pontificia Universidad Católica de Chile (UC)

Ejemplo: Máster en Innovación<sup>44</sup> (Escuela de Administración y Escuela de Ingeniería). Híbrido (presencial y virtual). Plan de estudios en línea. Vídeo de presentación del curso en la página inicial. La UC enseña en su página de másteres de la Facultad de Administración las 5 instituciones internacionales con las que tienen alianzas para doble máster<sup>44</sup>.

#### Colombia

#### Pontificia Universidad Javeriana (Javeriana)

Ejemplo: Máster en Ingeniería del Internet de las Cosas<sup>45</sup> (Informática y Tecnología). Presencial. Plan de estudios en línea. Vídeo de presentación del curso en la página inicial.

#### México

#### Tecnológico de Monterrey (TEC)

Ejemplo: Máster en Administración de la Energía y sus Fuentes Renovables<sup>46</sup> (Sostenibilidad). Virtual. Plan de estudios en línea. Vídeo de presentación del curso en la página inicial.

**República Dominicana****Universidad Iberoamericana (UNIBE)**

Ejemplo: Máster en Calidad e Innovación de los Servicios<sup>47</sup> (Economía y Negocios). Virtual. Plan de estudios en línea. Vídeo de presentación del máster en la página inicial.

En la mayoría de esas universidades hay un vídeo de presentación del curso, sus menciones de calidad, vídeos de estudiantes, fotos y, a veces, otros elementos atractivos (p. ej. alianzas internacionales y autoridades o personalidades notorias que «respaldan» los cursos).



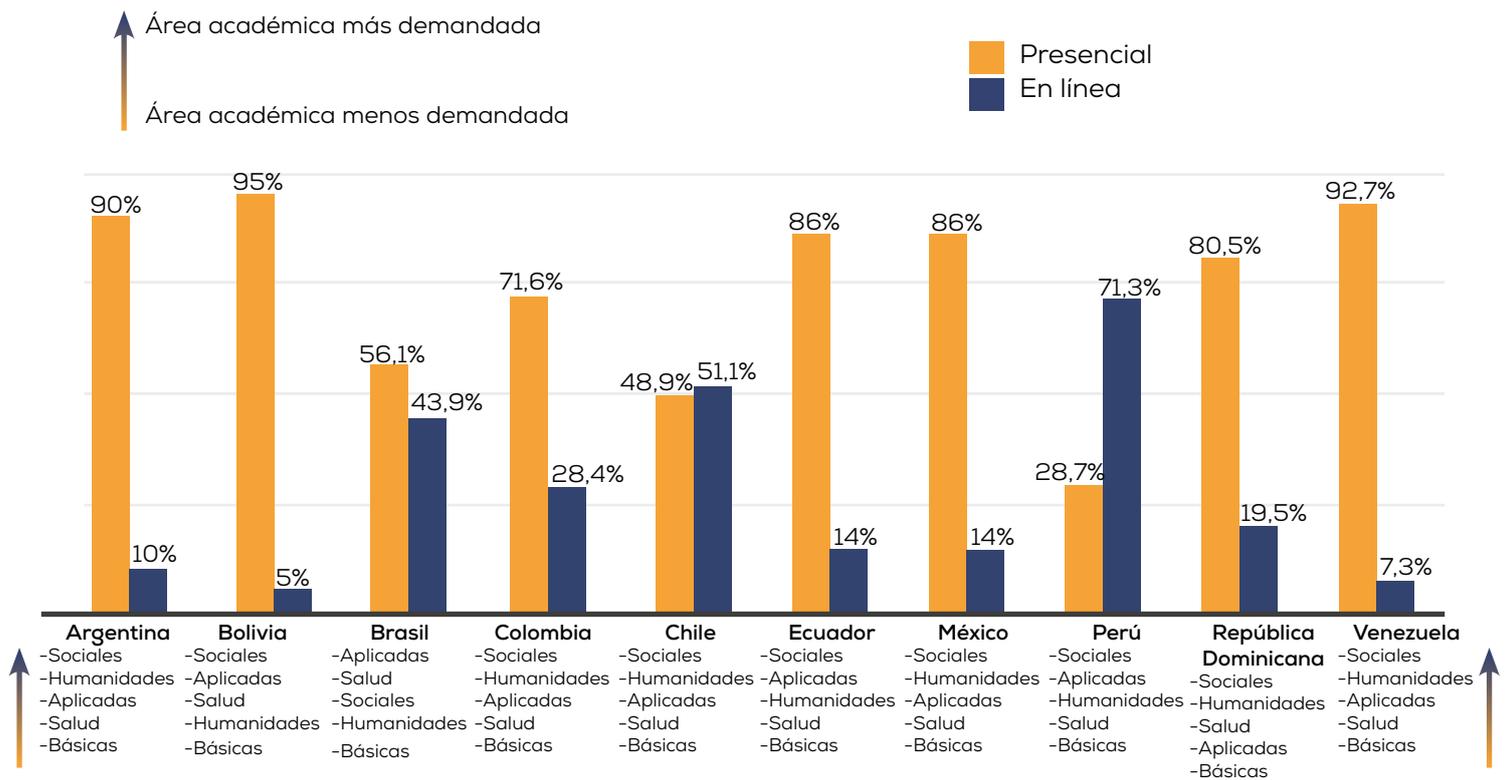
## 4. Análisis Estratégico

### 4.1 La preferencia de los estudiantes: modalidades de estudio y tipos de másteres

Los países latinoamericanos tienen una gran demanda reprimida en materia de formación de posgrado. La mayoría de los países ni siquiera llegan a un promedio del 2% de la población con estudios a este nivel, mientras que los países de la OCDE tienen un promedio del 16% de su población. Los estudiantes de maestría en la modalidad presencial tienen entre 24 y 34 años, en la modalidad en línea el grupo promedio de edad es mayor (35 años).

En general, la rama de conocimiento más buscada es la de ciencias sociales, seguido de ciencias aplicadas (ingeniería, arquitectura y afines). A continuación se muestra la lista de países con las ramas ordenadas por orden de demanda, así como la modalidad (presencial o en línea) más demandada en cada país.

Gráfico 3: Necesidades profesionales del mercado latinoamericano  
(Área Académica: aplicadas, básicas, humanidades, salud y sociales)



Fuente: Elaboración Saço Education

## 4.2 Programas internacionales y dobles titulaciones en el mercado latinoamericano

La modalidad de máster más buscada en Latinoamérica es el doble grado o la doble titulación. En general, los estudiantes parecen preferir permanecer en sus países de origen, pero contemplan la posibilidad de emigrar principalmente por los bajos sueldos de la región<sup>48</sup>. La doble titulación amplía las posibilidades profesionales de los estudiantes en esas dos perspectivas, tanto de la permanencia en Latinoamérica como la posibilidad de emigración<sup>49</sup>, porque los estudiantes egresados están preparados para actuar en Europa, así como en Latinoamérica, sin la necesidad de homologación de sus títulos.

Desde el punto de vista de la UMU, existen muchos beneficios en invertir en el aumento de la oferta de dobles titulaciones de másteres: internacionalización, atractivo de alumnos de otras instituciones, visibilidad en Latinoamérica, oportunidades de colaboración e investigación y fortalecimiento de lazos institucionales, por citar solo algunos.

### 4.3 El bilingüismo y la enseñanza en inglés para el mercado latinoamericano

Las ramas donde el bilingüismo o la enseñanza en inglés son más adecuados, desde el punto de vista del perfil de los estudiantes, son las más tradicionales (medicina, derecho e ingeniería) porque los estudiantes que buscan estos títulos todavía están bastante vinculados a estratos de ingresos más altos. Desde otro ángulo (adecuación del bilingüismo a las profesiones) Latinoamérica se ha orientado hacia el sector servicios, con énfasis en finanzas, tecnología y salud<sup>50</sup>.

Sin embargo, la demanda de cursos en inglés no es muy elevada, porque la mayoría de los estudiantes prefiere estudiar en español, su lengua nativa, principalmente porque no toda la población latinoamericana domina el inglés. Algunas universidades como la UNIBE (Universidad Iberoamericana, República Dominicana) y TEC (Tecnológico de Costa Rica) ofrecen másteres en inglés en las ramas de medicina, negocios, tecnología y letras.

#### Punto clave



La UMU no necesita crear cursos bilingües específicamente para captar estudiantes en Latinoamérica, y puede sacar partido de los cursos que ya posee en español, así como de las mismas memorias de curso para los másteres presenciales. Eso supone un gran ahorro de tiempo e inversión por parte de la Universidad y de sus docentes.





## 5. Una mirada hacia las webs y redes sociales

Las redes sociales deben utilizarse con su máximo potencial, sacando partido de ese tipo de comunicación para generar matriculaciones. La mayoría de las universidades que se analizaron en Latinoamérica, y también en España, publican sus másteres en la página de inicio del sitio web, pero les hace falta una mayor difusión de estos cursos y una información completa sobre ellos. En redes sociales como Facebook, Twitter e Instagram, se suele utilizar un lenguaje muy formal en las publicaciones, con tono institucional, lo que acaba distanciando al público más joven y reduciendo la cantidad de comentarios y de «me gusta» en las publicaciones.

### Punto clave



LA UMU se asemeja mucho a estas universidades latinoamericanas analizadas, con respecto a su comunicación en las redes sociales: utiliza un discurso formal y tiene poca interacción de su público.



Lo ideal en las redes sociales es compartir contenido con temas sobre carreras, ayuda profesional a los estudiantes, noticias sobre el mercado laboral y

retransmisiones en directo con especialistas en las diferentes profesiones con titulaciones ofrecidas por estas universidades.

### Punto clave



Los contenidos deben publicarse con frecuencia, con un lenguaje apropiado para el público y menos institucional, haciendo uso de audiovisuales y hashtags para potenciar su adecuación.



## 5.1 Ejemplos de buena comunicación en las redes sociales en Latinoamérica

Se han observado algunos ejemplos de buena comunicación digital en universidades latinas que pueden servir de inspiración a la UMU. Estas universidades son las mismas universidades punteras mencionadas anteriormente. Se puede destacar, por ejemplo, la Universidad Iberoamericana de la República Dominicana (privada). En primer lugar, su página web inicial presenta un banner con la llamada para posgrados 2022 con la facilidad de un botón de acceso para la sesión informativa de posgrados y másteres de esta universidad, es decir, cuando la persona interesada visita la página es direccionada inmediatamente a esta sesión y puede leer fácilmente el contenido de cada curso ofrecido y realizar su inscripción en línea. Es una forma muy inteligente de convertir visitantes interesados en estos cursos en posibles alumnos matriculados<sup>51</sup>.

En el Feed de su página de Instagram hay una publicación con una llamada para los cursos de posgrado y máster que informa de la posibilidad de estudiar en esta universidad, incluye un enlace en la bio de la página y un hashtag atractivo como #Postgradounibe, que es una herramienta muy importante para la divulgación de contenidos digitales y la conversión de nuevos clientes. A través de los hashtags se puede localizar cualquier cosa que el usuario quiera en Instagram y cuanto más se usa esta estrategia, más se atraen posibles clientes<sup>52</sup>.

La Universidad Iberoamericana tiene un proyecto de marketing digital muy bien distribuido, pues incluye también la divulgación de los másteres en su página de LinkedIn, donde hay un público más profesional, que quizás tenga una franja de edad algo superior a la generación Z y que se interesa por la formación profesional permanente. Es decir, la universidad logra alcanzar diferentes públicos que puedan querer estudiar en ella.

## Sugerencia

La UMU ofrece gran cantidad de información en su web con respecto a los másteres, y eso es muy positivo. Podría pensar en modernizar la apariencia de las páginas y usar recursos más dinámicos para difundir los cursos, como banners y vídeos. De momento, su comunicación web es predominantemente textual.

Siguiendo el análisis de universidades latinas que tienen una buena estrategia de *marketing* digital se presenta la Pontificia Universidad Javeriana de Colombia (privada). En su página web se puede ver que hay llamadas con banners en la página inicial acerca de los cursos de máster, también una herramienta de búsqueda para facilitar la localización de estos cursos por parte del visitante de la página. De esta forma, solo tendrá que digitalizar después lo que busca y encontrar fácilmente toda la información que necesita, e incluso su inscripción al curso que desea. Otro punto relevante analizado es que hay una llamada para las fechas de inscripciones abiertas de algunos cursos nuevos como máster de Historia. Otra cosa que se ha observado es la forma en la que se describen los cursos de máster en sus sesiones de la página web, utilizando un argumento sociocultural que garantiza al interesado la alta calidad del curso y el reconocimiento de la mejor universidad en Colombia<sup>53</sup>.

Por último, finalizar este análisis de redes sociales, citando a la Universidad Nacional de San Martín en Argentina (pública), que utiliza el recurso humorístico para hacer la divulgación de sus posts en Instagram, mediante el lenguaje de los memes, con figuras graciosas y conocidas del público. Con esto establece una conexión directa con los seguidores de la generación Z que acostumbran a interactuar con esta clase de páginas en Instagram, tipo de estrategia, además de ser atractiva para los jóvenes, también puede lograr la atracción de nuevos alumnos a esta universidad.

### Punto clave

Las universidades españolas con las mejores estrategias de comunicación web y en las redes sociales son también en gran parte las que más matrículas de estudiantes latinoamericanos tienen en sus másteres.

## 6. Análisis DAFO de la situación actual de la UMU con respecto a la expansión de los másteres en Latinoamérica



*Ilustración 1: Escenario de mercado*  
*Fuente: Elaboración Saño Education.*

El análisis de las debilidades de la UMU revela una Universidad que no fideliza los estudiantes egresados de los cursos de grado, para que se matriculen en los másteres. A la UMU le sobran vacantes en la mayoría de sus másteres, principalmente en los que no son profesionalizantes (tabla 9, pág. 46).

## Análisis DAFO de la UMU

Tabla 9: Expansión de los másteres en Latinoamérica

Debilidades	Amenazas
Fidelizar y captar nuevos estudiantes Ausencia de planes estratégicos institucionales Débil comunicación y coordinación interna Sistemática pérdida de oportunidades	Región de baja atracción Competencia con el sector público y privado Carencia de programa de FP de docentes Precios de los másteres, inestabilidad económica de LATAM
Fortalezas	Oportunidades
Oferta actual adecuada Preparación tecnológica Idioma, tradición y calidad sostenible Incentivos financieros	Desarrollo de másteres 100% en línea Nuevos convenios, reactivación y seguimiento Captación de estudiantes presenciales, diversificación Internacionalización y aumento de reputación Gestión estratégica, modernización y nuevos cursos

Fuente: Elaboración Saigo Education



El análisis de las debilidades de la UMU revela una universidad que no fideliza los estudiantes egresados de los cursos de grado, para que se matriculen en los másteres. A la UMU le sobran vacantes en la mayoría de sus másteres, principalmente en los que no son profesionales (tabla 9, pág. 46).

Al mismo tiempo en que la UMU no fideliza a los estudiantes egresados, tampoco capta estudiantes latinoamericanos egresados de otras universidades. Del total de estudiantes de máster latinoamericanos y caribeños presentes en España en el curso académico 2019-2020, solo el 0,3% estaban en la UMU. Esos datos revelan que no está habiendo una actividad proactiva y consistente de captación y fidelización de esos estudiantes, lo que genera una pérdida sistemática de oportunidades.

La UMU ya tiene convenios con varias universidades en Latinoamérica (anexo A.1, pág. 54), aunque esa información no está ampliamente divulgada en la Universidad. Tampoco está claro si esos convenios caducaron, si incluyen los másteres, y si la UMU los mantiene de forma activa. Existe, por lo tanto, una débil comunicación interna con respecto a los convenios existentes, y la necesidad de asignar responsables que los mantengan en activo, al mismo tiempo fomentan

nuevas actividades (p. ej. dobles titulaciones en los másteres). Además, existe la necesidad de ampliar esos convenios y de formar nuevas alianzas, así como de fomentar una política institucional de formación, gestión y comunicación de estos.

La UMU no dispone de acciones estratégicas institucionales, donde a partir de la misión y visión de la Universidad, se establezcan las líneas de actuación globales, involucrando a todos los vicerrectorados y facultades. Más concretamente en el tema de expansión de los másteres se requiere un plan estratégico de expansión que debe contener una estrategia de actuación y comunicación con Latinoamérica, y de comunicación y coordinación interna en la UMU, involucrando a todos los vicerrectorados dentro de lo que les corresponda, para que compartan la propiedad y responsabilidad de tales convenios.

### Recomendaciones para minimizar las debilidades:

- 1 Es importante que la Universidad tenga acciones estratégicas institucionales, que servirán como guía para las estrategias de todos los vicerrectorados.
- 2 La UMU debe invertir en la creación, comunicación y transparencia de sus estrategias, empoderando a las personas para que sean coautoras, se vean reflejadas y compartan los objetivos y responsabilidades de estas.
- 3 Se debe fomentar la transversalidad de actuación de los vicerrectorados, para que se compartan los objetivos y se coordinen las acciones.
- 4 Resulta fundamental establecer un plan de comunicación interno y externo con respecto a la expansión de los másteres que cumpla con los objetivos y que sea flexible para atender a sus diferentes públicos.

A

Amenazas

La Región de Murcia no es la más atractiva en España para los estudiantes presenciales internacionales si se compara con otras regiones de España.

Existe, por lo tanto, una competencia de mercado en desventaja en ese sentido. Además, la UMU tiene la competencia directa e indirecta de varias universidades públicas en España (tabla 2 y 3, pág. 19 - 20), así como del sector privado, en lo que se refiere a la expansión a Latinoamérica.

Una manera de superar la baja atracción regional de la UMU es la oferta de cursos 100% en línea. Sin embargo, los cursos en línea requieren docentes que sepan usar las tecnologías aplicadas a la educación, así como que estos conozcan las formas para abordar los cursos en materia pedagógica más adecuadas (p. ej. metodologías activas) para la modalidad en línea. La amenaza principal es trasladar al ámbito en línea lo que se hace en el curso presencial, lo que podría dar como resultado una calidad inferior de la enseñanza por no tener en cuenta las competencias necesarias para la enseñanza en línea. En ese sentido, la UMU carece de un programa de formación permanente de los docentes con un enfoque en las competencias digitales.

Por último, los precios de los másteres pueden ser una amenaza, porque debido al actual clima económico pospandemia y al cambio de divisas, estos se consideran elevados o prohibitivos para la mayoría de los estudiantes latinoamericanos sin residencia permanente en España.

## Recomendaciones para posicionarse frente a las amenazas

- 1 La Universidad puede esforzarse en trasladar a los estudiantes las ventajas de estudiar en la UMU; aunque dichos esfuerzos pueden venir acompañados de acciones estratégicas que minimicen el impacto de esas amenazas reales (p. ej. baja atracción regional) en los másteres como, por ejemplo, a través de la oferta de cursos 100% en línea.  
La oferta de cursos 100% en línea debe venir acompañada de un
- 2 programa de formación permanente de docentes en competencias digitales y formas de abordar los cursos en materia pedagógica para la enseñanza en línea.
- 3 Respecto a los precios europeos en el mercado latinoamericano, la UMU puede fomentar varias iniciativas, por ejemplo:
  - a Aumentar el número de estudiantes latinoamericanos de máster a través de convenios y de la oferta de dobles titulaciones;
  - b Comunicar ampliamente a los estudiantes latinoamericanos los posibles medios de financiación y programas de becas existentes;
  - c Para los estudiantes que no poseen becas, facilitar el pago de los másteres de forma fraccionada, como lo hacen las universidades privadas;

- d Igualar el precio de los másteres para los estudiantes extranjeros como si fuesen estudiantes nacionales.

- 4 Tener en cuenta los países en Latinoamérica (y Caribe) que tienen la mayor proyección del crecimiento del PIB en los próximos años (Colombia, República Dominicana y Perú), para que el plan estratégico de expansión de los másteres de la UMU tenga una planificación específica para estos países.



La UMU tiene varias fortalezas. La primera es que su oferta habitual de másteres es adecuada para el mercado latinoamericano, ya que la Universidad posee másteres de calidad en negocios, administración, derecho, periodismo, ciencias sociales y educación, las áreas de conocimiento de mayor búsqueda por parte de los estudiantes de la región. Eso no quiere decir que no se puedan crear nuevos cursos, enfocados, por ejemplo, a las profesiones del futuro, sino que, para empezar la expansión a Latinoamérica de manera más inmediata, sí se podría partir de los cursos ya existentes.

Otro punto importante es que el mercado natural de la UMU fuera de España es el latinoamericano, debido a la proximidad lingüística y cultural. El hecho de que no es necesario cambiar las memorias de los cursos a otros idiomas, así como tampoco formar a los profesores de la casa en un idioma extranjero para expandir los másteres internacionalmente, es una gran ventaja. El idioma español es un atractivo para los latinoamericanos que quieren estudiar en Europa, y la UMU debe aprovechar esa fortaleza.

La UMU, además, es una Universidad con tradición, que posee una historia y orígenes en el siglo XIII, lo que la posiciona bien en el mercado internacional si se compara con universidades más recientes y sin reputación establecida.

Otra fortaleza de la UMU es que tiene la tecnología e infraestructura necesarias para la expansión a Latinoamérica desde un punto de vista digital. A través de su Plan de Transformación Digital, la Universidad analiza sus capacidades técnicas y presenta un plan de expansión hacia la Universidad Digital.

Finalmente, existen incentivos financieros regionales que apoyan y bonifican la expansión internacional de la UMU. Los contratos-programa son un gran incentivo para la expansión de la Universidad en Latinoamérica porque bonifican

la internacionalización, la expansión de cursos digitales y la enseñanza en línea, así como la movilidad y la investigación internacional.

## Recomendaciones para sacar partido de las fortalezas

1

Los másteres de la UMU en negocios, administración, derecho, periodismo, ciencias sociales y educación son los primeros candidatos para ofrecerse en una modalidad 100% en línea, porque son las ramas del conocimiento más buscadas por los estudiantes de másteres latinoamericanos en España (tabla 7, pág. 27). Además, algunas de estas ramas del conocimiento tienen másteres con muchas plazas vacantes en la UMU (grafico 1, pág. 15). Las modalidades presencial y en línea de los másteres pueden atender a públicos con necesidades y perfiles distintos.

2

Se recomienda que parte de la bonificación obtenida a través de los contratos-programa se distribuya a los vicerrectorados y facultades que cumplen los objetivos. Tal distribución debe ser transparente y comunicarse en el Portal de la Transparencia de la UMU.



La captación de estudiantes para los másteres presenciales y en línea puede promoverse a través de la formación de convenios y alianzas estratégicas con universidades en Latinoamérica, así como de la reactivación de los convenios existentes que cayeran en desuso. Otra gran oportunidad es la creación de másteres con doble titulación. La colaboración con las universidades latinoamericanas permite la diversificación del perfil del alumnado, incluidos los estudiantes que ya estén en el mercado de trabajo y que requieran una formación permanente.

Sin embargo, la gran oportunidad radica en el desarrollo de los másteres 100% en línea, sin la necesidad de que los estudiantes se trasladen a Murcia. Los másteres en línea pueden coexistir con los másteres presenciales, siempre que sea oportuno mantener la oferta de las dos modalidades.

La oferta de cursos en línea permite la flexibilización del currículo, la creación de rutas de aprendizaje compartidas con las universidades latinoamericanas socias, así como la transferencia del conocimiento. Todos los másteres que se ofrezcan 100% en línea deben tener su memoria modificada, para reflejar la metodología,

actividades y métodos de evaluación adecuados. Sin embargo, los plazos para la aprobación de esos cursos por ANECA era anteriormente de casi 2 años, y ahora se ha reducido de 4 a 6 meses. Esa es una oportunidad de acelerar el proceso de expansión de los másteres y de aprovechar ese momento social donde la educación, de manera general, está más dirigida hacia la digitalización.

Esa expansión hacia Latinoamérica a través de másteres en línea abre la oportunidad para el desarrollo de programas de formación permanente de docentes para la enseñanza en línea en la UMU, que a la vez contribuyen al aumento de las competencias digitales y pedagógicas de los docentes para los cursos presenciales en general.

La expansión hacia Latinoamérica trae consigo la internacionalización a través de las oportunidades de investigación, movilidad e interculturalidad promovidas por la formación de alianzas con Latinoamérica. De esa manera, se promueve el aumento de la reputación y del perfil internacional de la Universidad, colaborando para la mejora del posicionamiento de la UMU en los rankings nacionales e internacionales.

Ese movimiento hacia la expansión a Latinoamérica promueve oportunidades para una gestión estratégica del conocimiento en la UMU, debido a la necesidad del intercambio de informaciones entre las facultades y los departamentos, y de la existencia de objetivos compartidos.

## Recomendaciones para aprovechar las oportunidades

- 1 El desarrollo de una estrategia de expansión de másteres con objetivos, plazos, métricas y un programa de evaluación, para poder involucrar a los diferentes vicerrectorados de la UMU de forma coordinada y colaborativa.
- 2 La confección de un plan de comunicación con Latinoamérica, modernizando su forma de comunicarse con su público objetivo, creando páginas web dedicadas y fomentando el uso planificado y estratégico de las redes sociales con un enfoque hacia ese público.

### 6.1 Factores fundamentales de éxito

Los factores fundamentales de éxito son aquellos que, a través del análisis DAFO, se identifican como esenciales para el éxito de la iniciativa en cuestión: la expansión de los másteres en Latinoamérica.

Ilustración 2: Factores de éxito

01

### Convenios y alianzas en Latinoamérica.

#### Estrategias

Establecer objetivos y plazos  
Designar responsable(s) para la  
formación, mantenimiento y comunicación  
de esos convenios a corto y largo plazos

02

### Ofrecer másteres 100% en línea.

#### Estrategias

Adaptación de cursos existentes e  
identificación de nuevos cursos  
Formación permanente de docentes

03

### Acción coordinada de los vicerrectorados.

#### Estrategias

Identificar los objetivos transversales  
Compartir un plan estratégico y establecer  
métricas de evaluación

04

### Mejorar la comunicación interna y externa.

#### Estrategias

Plan de comunicación con Latinoamérica  
y uso eficaz de redes sociales  
Plan de comunicación interna, difusión  
y transparencia

Fuente: Elaboración Saigo Education.



## 7. ¿Cómo establecer una ventaja competitiva?

Además de los factores fundamentales de éxito presentados en la sección anterior específicamente para la UMU, se han observado algunas prácticas desde la competencia que tienen el potencial de optimizar la captación de estudiantes latinoamericanos en los másteres. Estas prácticas son:



**Presencia en Latam**

Creación de oficinas de internacionalización en países Latinoamérica; o tercerización del servicio con esa finalidad.



**Flujograma**

Elaboración de material visual para guiar a los estudiantes en los trámites burocráticos de entrada: traducción de documentos, autorizaciones necesarias, visado, matrícula, alojamiento, etc.



**Personal 100% dedicado a los convenios**

Contratación de una empresa intermediaria o asignación de una persona de la UMU para contactar, iniciar y gestionar los trámites para la firma de alianzas de colaboración con universidades latinoamericanas, en colaboración con las facultades.



## 8. Recomendaciones finales

Este estudio de mercado trató de evidenciar los desafíos y las oportunidades para la UMU a la hora de expandir la oferta de sus másteres en Latinoamérica.

A partir de este estudio, se podría diseñar un plan estratégico de expansión progresiva, que tenga objetivos SMART: específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales.

Es necesario planificar esa expansión de forma que sus objetivos sean transparentes y conocidos por todas las personas de la UMU, y que se pueda orquestar la acción coordinada de los vicerrectorados y facultades involucrados, donde estos sean coautores de ese proceso, empoderados para actuar de manera participativa y decisiva.

La transversalidad de acción de los vicerrectorados es un factor fundamental para lograr el éxito de esa iniciativa.

## 9. Anexos



### A.1 Lista de convenios de la UMU en Latinoamérica (2021)

País	Universidad
ARGENTINA	INSTITUTO UNIVERSITARIO ITALIANO DE ROSARIO
	UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CÓRDOBA
	UNIVERSIDAD DE BUENOS AIRES
	UNIVERSIDAD DEL MUSEO SOCIAL ARGENTINO
	UNIVERSIDAD EMPRESARIAL SIGLO XXI
	UNIVERSIDAD NACIONAL DE CÓRDOBA
	UNIVERSIDAD NACIONAL DE LA PLATA
	UNIVERSIDAD TORCUATO DI TELLA
BRASIL	CENTRO UNIVERSITARIO VILA VELHA
	UNIVERSIDAD DE SAO PAULO
	UNIVERSIDADE DO VALE DO RIO DOS SINOS (UNISINOS)
	UNIVERSIDADE ESTADUAL DO NORTE DO PARANÁ
	UNIVERSIDADE LUTERANA DE BRASIL
CHILE	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE CHILE
	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DE VALPARAÍSO
	UNIVERSIDAD AUSTRAL DE CHILE
	UNIVERSIDAD BERNARDO O'HIGGINS
	UNIVERSIDAD DE CHILE

CHILE	UNIVERSIDAD DE CONCEPCIÓN
	UNIVERSIDAD DE LA SERENA
	UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
COLOMBIA	UNIVERSIDAD EL BOSQUE
	UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
ECUADOR E ISLAS GALÁPAGOS	UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR
MÉXICO	INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE MONTERREY
	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA SUR
	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO
	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE SAN LUIS POTOSÍ
	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE MÉXICO
	UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL YUCATÁN
	UNIVERSIDAD DE CIENCIAS Y ARTES DE CHIAPAS
	UNIVERSIDAD DE GUADALAJARA
UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS PUEBLA	
PERÚ	UNIVERSIDAD POPULAR AUTÓNOMA DEL ESTADO DE PUEBLA
REPÚBLICA DOMINICANA	PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL PERÚ
URUGUAY	UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL URUGUAY
	UNIVERSIDAD DE LA REPÚBLICA (Uruguay)

## A.2 Banner de posgrado de UNIBE



### A.3 Instagram de UNIBE



### A.4 Web de la Javeriana



### A5 - Web de la Javeriana



## A.6 Web de la Javeriana



## A.7 Web de la Javeriana



## A.8 Instagram de la Universidad San Martín



## Notas

1 <https://www.um.es/web/transparencia/datos-economicos/contratos/contratos-programa>

2 <https://digital.um.es/plan-de-transformacion-digital/>

3 <https://www.um.es/web/transparencia/datos-economicos/contratos/contratos-programa>

4 Es importante tomar la serie histórica de 2012 a 2021 porque un período mayor permite una mejor medición del comportamiento de las variables «vacante-ocupado» en el tiempo. En ese sentido, cuanto mayor es la serie, mejor resulta la comprensión sobre cómo se comporta en realidad. Sin embargo, la observación de cada titulación aisladamente también es importante y debe realizarse de forma complementaria, ya que estamos tratando de medias agregadas por área del conocimiento.

5 <http://flacso.redelivre.org.br/files/2012/08/753.pdf>

6 <https://www.iesalc.unesco.org/2020/05/05/acciones-de-las-universidades-ante-el-covid-19/>

7 <https://www.iesalc.unesco.org/covid-19-hacia-la-reapertura-de-la-educacion-superior-en-america-latina-y-el-caribe/>

8 <https://www.iesalc.unesco.org/wp-content/uploads/2021/07/Cerrar-ahora-para-reabrir-mejor-manana-FINAL-1.pdf>

9 <https://www.iesalc.unesco.org/wp-content/uploads/2021/07/09-07-2021-COVID-19-FINANCIAMIENTO-2.pdf>

10 <https://www.iesalc.unesco.org/2021/06/09/la-educacion-superior-atravesa-un-nuevo-paradigma-a-raiz-del-covid-19/>

11 Fuente: <[http://estadisticas.mecd.gob.es/EducaDynPx/educabase/index.htm?type=pcaxis&path=/Universitaria/Internacionalizacion/2020/Estudiantes\\_Internacionales/&file=pcaxis](http://estadisticas.mecd.gob.es/EducaDynPx/educabase/index.htm?type=pcaxis&path=/Universitaria/Internacionalizacion/2020/Estudiantes_Internacionales/&file=pcaxis)>

12 <https://www.scielo.br/j/se/a/WL6stRfzFCDzbVY36ZBFX5C/?lang=pt>

13 Su orden (en términos numéricos y no alfabético) sería: Colombia, Ecuador, México, Perú, Chile, Brasil, Argentina, Venezuela, República Dominicana, Bolivia.

14 Desde una perspectiva de las redes sociales como vehículo de integración: <<https://www.migrationpolicy.org/article/migrant-social-networks-vehicles-migration-integration-and-development>>. Datos del Instituto Nacional de Estadística.

15 [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2855/1/S3282007\\_es.pdf](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/2855/1/S3282007_es.pdf)

16 <http://data.uis.unesco.org/#>

17 <http://data.uis.unesco.org/#>

18 Estudio financiado por la Fundación BBVA y dirigido por Joaquín Aldás Manzano. Disponible en: [https://www.ivie.es/en\\_US/ptproyecto/la-universidad-espanola-grupos-estrategicos-y-desempeno/](https://www.ivie.es/en_US/ptproyecto/la-universidad-espanola-grupos-estrategicos-y-desempeno/)

19 Datos del Ministerio de Universidades: [http://estadisticas.mecd.gob.es/EducaDynPx/educabase/index.htm?type=pcaxis&path=/Universitaria/Internacionalizacion/2020/Estudiantes\\_Internacionales/&file=pcaxis](http://estadisticas.mecd.gob.es/EducaDynPx/educabase/index.htm?type=pcaxis&path=/Universitaria/Internacionalizacion/2020/Estudiantes_Internacionales/&file=pcaxis)

20 <https://transparencia.urjc.es/compromiso/>

21 European Association for Quality Assurance in Higher Education.

22 [https://internacional.ugr.es/pages/plan\\_propio/estrategiainternacionalizacion](https://internacional.ugr.es/pages/plan_propio/estrategiainternacionalizacion)

23 [https://www.oitcinterfor.org/publicaciones/futuro\\_fp](https://www.oitcinterfor.org/publicaciones/futuro_fp)

24 [https://www.clarin.com/sociedad/solo-carreras-concentran-80-demanda-laboral\\_0\\_EJ91D7Pjl.html](https://www.clarin.com/sociedad/solo-carreras-concentran-80-demanda-laboral_0_EJ91D7Pjl.html)

25 [https://www.oitcinterfor.org/publicaciones/futuro\\_fp](https://www.oitcinterfor.org/publicaciones/futuro_fp)

26 <https://www.bolivia.com/actualidad/nacionales/bolivia-cuales-son-las-profesiones-con-mas-oferta-de-trabajo-207712>

27 [https://www.oitcinterfor.org/publicaciones/futuro\\_fp](https://www.oitcinterfor.org/publicaciones/futuro_fp)

28 <https://blog.mackenzie.br/mercado-carreira/mercado-de-trabalho/quais-sao-as-profissoes-do-futuro-no-brasil/>

29 [https://www.oitcinterfor.org/publicaciones/futuro\\_fp](https://www.oitcinterfor.org/publicaciones/futuro_fp)

30 <https://www.publimetro.cl/cl/noticias/2020/12/09/las-15-carreras-mas-demandadas-chile.html>

31 [https://www.oitcinterfor.org/publicaciones/futuro\\_fp](https://www.oitcinterfor.org/publicaciones/futuro_fp)

32 <https://www.asocoldep.edu.co/2020/03/09/las-20-carreras-mejor-pagadas-en-colombia-y-con-mayor-demanda/>

33 [https://www.oitcinterfor.org/publicaciones/futuro\\_fp](https://www.oitcinterfor.org/publicaciones/futuro_fp)

34 <https://ticnegocios.camaravalencia.com/servicios/tendencias/cuales-seran-las-profesiones-del-futuro-mejor-pagadas/>

35 [https://www.oitcinterfor.org/publicaciones/futuro\\_fp](https://www.oitcinterfor.org/publicaciones/futuro_fp)

36 <https://www.forbes.com.mx/5-profesiones-protagonizaran-futuro-laboral-mexico/>

37 [https://www.oitcinterfor.org/publicaciones/futuro\\_fp](https://www.oitcinterfor.org/publicaciones/futuro_fp)

38 <https://estudiaperu.pe/guias/carreras-profesionales-del-futuro/>

39 [https://www.oitcinterfor.org/publicaciones/futuro\\_fp](https://www.oitcinterfor.org/publicaciones/futuro_fp)

40 <https://listindiario.com/economia/2021/07/21/680315/las-100-carreras-del-futuro-que-forman-la-industria-4-0>

41 [https://www.oitcinterfor.org/publicaciones/futuro\\_fp](https://www.oitcinterfor.org/publicaciones/futuro_fp)

42 <https://www2.deloitte.com/ve/es/pages/human-capital/articles/futuro-del-trabajo.html>

43 <https://www.unsam.edu.ar/escuelas/politica/331/politica/estudios-electorales>

44 <https://bit.ly/chile-UC>

45 <https://escueladeadministracion.uc.cl/internacional/intercambio-y-doble-grado/>

46 <https://bit.ly/colombia-javeriana>

47 <https://bit.ly/mexico-tec>

48 <https://bit.ly/rdominicana-unibe>

49 La rama «básicas» incluye física, química y matemáticas.

50 [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-74252008000100005](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-74252008000100005)

51 <https://cimal.iom.int/content/la-migraci%C3%B3n-de-mano-de-obra-calificada-dentro-de-am%C3%A9rica-latina>

52 [https://www.oitcinterfor.org/publicaciones/futuro\\_fp](https://www.oitcinterfor.org/publicaciones/futuro_fp)

53 Ver adjunto A2

54 Ver adjunto A3

55 Ver adjuntos A4, A5; A6 y A7

56 [https://bit.ly/experience\\_UMU](https://bit.ly/experience_UMU)

57 <https://digital.um.es>

58 <https://www.um.es/web/transparencia/datos-economicos/contratos/contratos-programa>

