

Transformación digital en el contexto universitario peruano y habilidades para la empleabilidad

RAUL INJANTE MENDOZA*

SUMILLA

El artículo analiza la relación entre la transformación digital y la empleabilidad universitaria en el Perú, destacando avances institucionales, políticas públicas y brechas entre universidades públicas y privadas. A partir de una revisión documental, identifica desafíos vinculados a la madurez digital, la gobernanza, la equidad tecnológica y la articulación con el mercado laboral. Concluye que la transformación digital debe asumirse como una estrategia estructural para garantizar empleabilidad con equidad y sostenibilidad.

Palabras Clave: Transformación digital | Empleabilidad universitaria | Educación superior | Brecha digital | Madurez digital | Gobernanza universitaria | Políticas públicas

* Doctorando en Educación, magíster en Gerencia Social y licenciado en Psicología, con más de veinte años de experiencia en proyectos de desarrollo social. Participa activamente en el diseño, ejecución y evaluación de estos procesos. Especialista en empleabilidad y salud mental. Docente universitario de pregrado y posgrado, además de asesor y jurado de tesis.

1. Introducción

La transformación digital es una necesidad determinante en el ámbito universitario a nivel global, imponiendo no solo un cambio tecnológico, sino también un replanteamiento profundo de los procesos educativos y del rol educativo en la sociedad (Grajek y Brooks, 2021; Banco Interamericano de Desarrollo [BID], 2022). Así mismo, se entiende como un proceso continuo, disruptivo, estratégico y de cambio cultural que se sustenta en el uso intensivo de las tecnologías digitales, sistematización y análisis de datos para generar efectos económicos, sociales y de valor para las personas (PCM, 2023). Un aspecto que ha sido un proceso continuo en el contexto universitario, es la integración de tecnologías digitales en la docencia, la gestión institucional y los servicios universitarios con el objetivo de mejorar la calidad, eficiencia y pertinencia de la educación superior.

Un aspecto que ha sido un proceso continuo en el contexto universitario es la integración de tecnologías digitales en la docencia, la gestión institucional y los servicios universitarios.

En el contexto peruano, este fenómeno cobró particular relevancia durante la pandemia por COVID 19, que forzó a las instituciones de educación superior a implementar, en tiempo récord y por la necesidad de reiniciar clases, plataformas virtuales, rediseñar las sesiones y reevaluar sus capacidades tecnológicas institucionales (Umbral, 2022).

En particular, el Perú cuenta con 97 universidades de pregrado licenciadas (49 públicas y 48 privadas), reuniendo un total de 89 387 docentes al 2023 (Escale, 2025) y más de 7 000 programas académicos registrados, según el MINEDU (2023). Estos datos reflejan la amplitud del sistema universitario, sin embargo, esta situación convive con marcadas desigualdades, tanto en términos de infraestructura, recursos humanos y capacidades tecnológicas.

La pandemia evidenció estas fuertes brechas estructurales, puesto que mientras algunas universidades privadas lograron consolidar sistemas de enseñanza remota y desarrollar laboratorios virtuales, muchas universidades públicas continuaron enfrentando dificultades técnicas, limitaciones presupuestarias y escasa conectividad a internet (Umbral, 2022).

Estudios recientes coinciden en que la empleabilidad está estrechamente relacionada con el desarrollo de competencias digitales. Fuster Guillén et al. (2025), por ejemplo, identificaron que solo una minoría de universidades peruanas presenta un nivel alto de madurez digital, siendo la gobernanza tecnológica y la gestión de la innovación los factores más rezagados. Por su parte, Tassara-Salviati et al. (2023), en un estudio aplicado a estudiantes de administración, reportaron que solo el 25 % alcanza un nivel alto de competencia digital, y que esta mejora progresivamente durante los años de estudio, aunque sigue siendo insuficiente.

La brecha digital no solo afecta la calidad de la formación universitaria, sino que también

impacta de manera directa en la empleabilidad de los egresados. El acceso limitado a dispositivos tecnológicos, conectividad deficiente y la falta de experiencia práctica con herramientas digitales son barreras que enfrentan sobre todo los estudiantes de zonas rurales o de bajos ingresos (Tassara-Salviati, 2023; BID, 2022). Estas brechas estructurales contribuyen a perpetuar desigualdades educativas y limitan las posibilidades de inserción laboral en sectores con alta demanda tecnológica.

De acuerdo con el "Estudio Talento Digital en el Perú" (BID, 2023), el 75% de las empresas manifiesta haber tenido dificultades para llenar sus vacantes digitales recientemente, mientras que el 38 % de los trabajadores no cuentan con habilidades digitales necesarias. Esta data incluye a los profesionales técnicos (34 %), personal administrativo (32 %) y directores y gerentes (26 %). Además se revela que 1 de cada 3 empresas enfrenta dificultades relacionadas a los costos de las capacitaciones y a la escasa oferta de programas de formación pertinentes y de calidad para el desarrollo de habilidades digitales.

38 % de los trabajadores no cuentan con habilidades digitales necesarias.

Las habilidades digitales pueden clasificarse en básicas y avanzadas. Las habilidades digitales básicas son aquellas que permiten utilizar computadoras, aplicaciones y software a nivel de usuario, como la gestión de archivos, el uso de herramientas ofimáticas o la navegación en internet. En cambio, las habilidades digitales avanzadas implican la capacidad de

crear, desarrollar o modificar soluciones digitales mediante la programación, el análisis de datos u otras competencias técnicas especializadas.

Considerando lo antes señalado, las empresas tienen dificultades para identificar colaboradores con habilidades digitales, aspecto que presenta una mayor demanda. Son los futuros egresados quienes deben contar con dichas habilidades, y es la universidad la que debe enfocar dicha formación desde su proceso formativo.

En ese sentido, surge una pregunta clave: ¿están las universidades peruanas realmente preparando a los estudiantes para una inserción laboral exitosa en el contexto de la transformación digital?

Por tanto, este artículo de opinión busca analizar las acciones y desafíos de la transformación digital y la empleabilidad universitaria en el Perú, sosteniendo que el país necesita una respuesta multisectorial y transformadora a nivel educativo.

2. La situación actual

Sobre la transformación tecnológica en las universidades

La transformación tecnológica en las universidades peruanas ha sido un proceso forzado, desigual y aún en formación. La pandemia del COVID-19 puso en evidencia la fragilidad estructural del sistema universitario, especialmente en el sector público, donde persistían carencias en infraestructura, conectividad y cultura digital. Aunque hacia agosto de 2020 todas las universidades

habían logrado iniciar su año académico en modalidad remota, este resultado se alcanzó en medio de una fuerte improvisación: solo 24 universidades ofrecían programas no presenciales antes de la pandemia, cifra que aumentó a 35 en 2022, con 408 programas virtuales autorizados (Umbral, 2023). La respuesta del Estado incluyó la transferencia de S/ 598 millones para sostener la educación remota, aunque persistieron graves brechas: al menos 700 denuncias por parte de estudiantes sobre deficiencias en la virtualidad y una cobertura de acceso digital limitada en regiones vulnerables (SUNEDU, 2022). La educación privada, con mayor capacidad de respuesta, logró sostener la continuidad con inversiones propias, pero al precio de profundizar las diferencias tecnológicas históricas entre instituciones.

Solo 24 universidades ofrecían programas no presenciales antes de la pandemia.

Sin embargo, más allá de la emergencia, el panorama actual revela un avance todavía limitado en la transformación tecnológica con visión estratégica. Solo una minoría de universidades peruanas ha alcanzado niveles altos de madurez digital, y los esfuerzos de integración tecnológica están marcados por la discontinuidad y la falta de articulación entre política pública, capacidades institucionales y condiciones reales del estudiantado (Umbral, 2023). A esto se suma un déficit en la gobernanza del sistema universitario: como ha señalado Flavio Figallo durante el Quinto Foro de Universidades (Umbral, 2024), la tensión entre Estado, mercado e instituciones impide construir una agenda sostenida de

transformación digital y empleabilidad. Aunque las universidades licenciadas han mostrado avances en investigación e infraestructura, estos esfuerzos siguen siendo aislados.

Sobre la empleabilidad

Desde el 2020, el vínculo entre educación universitaria y empleabilidad en el Perú ha mostrado signos de tensión estructural. Según la SUNEDU (2020), el 27.8 % de los egresados no logra ingresar a planilla formal dentro de los primeros 24 meses tras obtener su grado académico, lo que revela una inserción laboral difícil, en parte asociada a la informalidad del mercado laboral. A pesar de que quienes tienen experiencia previa acceden al empleo en menos tiempo (0.8 meses frente al promedio de 4.4), la duración del primer empleo formal sigue siendo breve (11.6 meses) y apenas se extiende a 19.7 meses con experiencia previa (Umbral, 2022).

El empleo informal también ha crecido entre universitarios: entre 2015 y 2021, la tasa pasó de 20.6 % a más del 34 % (SUNEDU, 2020). Esto se refleja directamente en los ingresos: mientras un universitario formal puede ganar en promedio 2410 soles al mes, quienes trabajan en la informalidad apenas alcanzan los S/ 847 soles, por debajo incluso del salario mínimo (Umbral, 2022). A pesar de estas dificultades, el nivel educativo sigue siendo un factor de protección, porque tener estudios universitarios completos se asocia con un ingreso 26.9 % mayor respecto a quienes no accedieron a este nivel (Higa et al., 2023; Sánchez et al., 2021).

No obstante, la empleabilidad universitaria peruana no depende únicamente del grado

académico, sino también de la calidad de la institución de origen. Según estimaciones del II Informe Bienal de SUNEDU (2020), egresar de una universidad con alta producción científica implica un ingreso 13.9 % mayor. Yamada et al. (2016) estimaron que la diferencia puede llegar al 17 % entre egresados de universidades de alta y baja calidad. Más aún, aquellos provenientes de universidades elegibles para el licenciamiento tuvieron ingresos 23 % superiores antes de la pandemia y hasta 46 % más durante la emergencia sanitaria, en comparación con egresados de instituciones no licenciadas (Sánchez et al., 2021).

A pesar de estas mejoras, el acceso desigual por nivel socioeconómico y la baja proporción de jóvenes con educación universitaria (14.8 % en 2021 frente al 47.1 % en países OCDE) siguen marcando brechas estructurales profundas (OECD, 2022; Umbral, 2022). Este panorama exige repensar no solo la calidad académica, sino también la pertinencia formativa de las universidades frente a un mercado laboral profundamente digitalizado.

El acceso desigual por nivel socioeconómico y la baja proporción de jóvenes con educación universitaria siguen marcando brechas estructurales profundas.

La economía digital significa el uso de insumos digitales, entre ellas de tipo tecnológicas, de infraestructura, servicios y de datos. En un contexto de productores y consumidores, incluida la administración pública, que utilizan en sus actividades económicas (Or-

ganización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos [OCDE], 2020). Así mismo, los mercados dentro de la economía digital, también denominados en ocasiones mercados de plataformas digitales. Es en este contexto que, en los próximos años, la empleabilidad se orientará, lo cual requerirá colaboradores con habilidades orientadas a las tecnologías.

3. Analizando los estudios y acciones realizadas

a) Mujeres y madurez digital universitaria

Fuster-Guillén et al. (2025), en un estudio de 370 estudiantes, identifican que el factor predominante de madurez digital en universidades peruanas es la gestión digital —incluyendo atención al estudiante y gestión de recursos humanos digitales—, siendo estas áreas particularmente desarrolladas en universidades privadas en comparación con las públicas. Esta observación coincide con los casos prácticos de Universidad de Lima, Continental o PUCP, que destacan por sus laboratorios digitales, centros de innovación y observatorios tecnológicos (Calidad PUCP, 2025).

b) Liderazgo institucional y cultura digital

Fundación CYD (2023) resalta la importancia del liderazgo rectoral y el involucramiento del equipo directivo en acelerar el cambio cultural digital. Universidades privadas limeñas han demostrado un compromiso claro: un 85 % las considera una prioridad, pero existe consenso en que no se aprovechan aún todos los recursos disponibles (Fundación CYD, 2023). Las universidades públicas, por su parte, muestran esfuerzos incipientes,

pero todavía muy heterogéneos, faltándoles una gobernanza afinada que articule tecnología, gestión y pedagogía.

c) Acciones desde el estado

El MINEDU ha promovido la transformación digital en universidades públicas a través del Programa de Mejoramiento de la Calidad y Pertinencia de los Servicios de Educación Superior Universitaria y Técnico-Productiva (PMESUT). Según su Memoria 2021, el programa logró capacitar a más de 3 100 docentes universitarios en virtualización de cursos y promovió la implementación de plataformas tecnológicas y sistemas administrativos en 52 universidades públicas (MINEDU, 2021).

De manera complementaria, una alianza entre UTEC, MINEDU, UNED y TECSUP desarrolló una experiencia de formación especializada en competencias digitales para la virtualización, beneficiando a más de 2 300 participantes, entre docentes, estudiantes, gestores y equipos técnicos en seis universidades públicas (UTEC et al., 2021). Estas iniciativas se enmarcan en la Política Nacional de Educación Superior y Técnico-Productiva al 2030 (PNESTP), aprobada por Decreto Supremo N.º 012-2020-MINEDU, que establece como objetivo prioritario el fortalecimiento de capacidades digitales y la mejora de la empleabilidad mediante una formación de calidad con enfoque territorial e inclusivo (MINEDU, 2020). No obstante, estos avances enfrentan el desafío de consolidarse en una estrategia nacional articulada, y que tenga un gran impacto a nivel nacional.

4. Las principales dificultades y desafíos

Sobre las dificultades

El BID (2022) advierte que las universidades públicas carecen de condiciones materiales equivalentes a las de sus contrapartes privadas, lo que afecta directamente la calidad de formación y las oportunidades de aprendizaje digital. En segundo lugar, existe una resistencia cultural al cambio: la Fundación CYD (2023) ha señalado que muchas instituciones aún conciben la tecnología como un fin en sí mismo y no como un medio transformador del aprendizaje, lo cual ralentiza los procesos de apropiación pedagógica. En tercer lugar, se evidencia una falta de políticas integrales. Aunque el Ministerio de Educación ha impulsado programas como los Proyectos Educativos de Carrera (PEC), estos tienden a operar de forma fragmentada, sin una estrategia nacional articulada ni mecanismos sólidos de evaluación de impacto que midan su incidencia real en la inserción laboral de los egresados.

Muchas instituciones aún conciben la tecnología como un fin en sí mismo y no como un medio transformador del aprendizaje.

Superar estos desafíos implica, por tanto, construir un enfoque sistémico que no solo fortalezca las capacidades internas de las universidades, sino que articule a todos los actores relevantes —Estado, sector productivo y comunidad académica— en torno a una visión compartida de la empleabilidad con justicia social y sostenibilidad tecnológica.

Tabla 1

Tabla comparativa sobre transformación tecnológica en universidades privadas y públicas

Dimensión	Universidades Privadas	Universidades Públicas
Gestión digital	Alta madurez, gestión ágil de procesos y talento.	Baja madurez; carencias de gobernanza digital (Fuster Guillén et al., 2025).
Infraestructura tecnológica	Laboratorios avanzados, FabLabs, realidad virtual (Calidad PUCP, 2025).	Conectividad e infraestructura incipiente, muy dependiente del financiamiento estatal.
Formación de competencias	Integración de prácticas digitales, enfoques activos.	Predominancia de metodologías tradicionales, poca aplicación real.
Vinculación con empresas	Convenios formales, incubadoras, pasantías conectadas.	Vínculos débiles o focalizados en centros urbanos.

Sobre los desafíos

a) Brecha digital socioeconómica y la necesidad de una política pública

El BID (2022) muestra que estudiantes de zonas rurales o bajos recursos tienen déficits en acceso a dispositivos, conectividad estable y espacios adecuados para el estudio. Esto refuerza desigualdades, puesto que mientras estudiantes urbanos de universidades privadas avanzan en la adquisición de competencias digitales, otros recién comienzan a adaptar sus entornos de aprendizaje digital. Urge, por tanto, una política pública de transformación digital universitaria que no solo reduzca estas asimetrías, sino que integre estrategias orientadas explícitamente a la inserción laboral: fortalecimiento docente, formación práctica en entornos digitales y articulación con demandas reales del mercado.

b) Integración universidad-mercado

El BID indica que muchas universidades latinoamericanas —peruanas entre ellas— están en etapas tempranas de asumir la empleabilidad como parte de su misión, pero aún no cuentan con servicios formales de colocación, pasantías ni oficinas de vinculación sólidas. En Perú, se percibe una brecha evidente, puesto que, las universidades privadas han abierto oficinas de empleabilidad, convenios con empresas e incubadoras, mientras las universidades públicas a menudo carecen de mecanismos efectivos y sólo han avanzado tímidamente en programas pi-

lotos por la necesidad de obtener la licencia de funcionamiento de SUNEDU (Ver Tabla 1).

Estos factores refuerzan el énfasis de Fuster Guillén et al. (2025) sobre la necesidad de fortalecer la gestión y gobernanza digital, especialmente en el sistema público; mientras que las privadas consolidan ventajas tangibles en infraestructura y acceso al mercado laboral.

c) Escalar buenas prácticas

Hay la necesidad de mejorar la capacidad del sistema público para escalar buenas prácticas desarrolladas en universidades privadas. Sin embargo, la ausencia de modelos replicables y adaptables —que conserven la calidad y cuenten con mecanismos eficaces de fiscalización— ha dificultado que estas experiencias trasciendan como políticas sostenibles y no como casos aislados. Para promover el desarrollo, es importante empoderar el rol del docente universitario, quien, aún no cuenta con incentivos institucionales claros para asumir la empleabilidad como parte de su misión académica.

d) Sostenibilidad digital

En un contexto marcado por recortes presupuestarios y baja capacidad de planificación estratégica, garantizar una infraestructura tecnológica, conectividad estable y mantenimiento de entornos virtuales sigue siendo un obstáculo estructural para la implementación de una formación universitaria alineada con los entornos laborales actuales (BID, 2022).

5. Conclusiones

La transformación digital universitaria en el Perú debe dejar de concebirse como una actualización instrumental para asumirse como una estrategia estructural vinculada al derecho a la empleabilidad en un entorno socioeconómico cada vez más digitalizado, dinámico y desigual. La evidencia es clara: egresar de una universidad con alta madurez digital y vínculos sólidos con el sector productivo puede traducirse en ingresos hasta 46 % mayores (Sánchez et al., 2021); sin embargo, estos beneficios aún se concentran en instituciones privilegiadas, mientras vastos sectores estudiantiles —especialmente de zonas rurales o con menores recursos— enfrentan condiciones de aprendizaje precarias que limitan sus oportunidades laborales (BID, 2022; Umbral, 2022).

Frente a esta brecha estructural, urge una acción sistémica que articule una reforma curricular centrada en competencias digitales transversales, políticas públicas coherentes y sostenidas, inversión equitativa en conectividad e infraestructura, y una agenda de formación docente innovadora y vinculante.

Las experiencias exitosas en incubación tecnológica, laboratorios digitales y alianzas universidad-empresa demuestran que el cambio no solo es necesario, sino posible. El verdadero reto es que esta transformación no dependa del azar institucional, sino que se convierta en una política estatal. Además, las empresas priorizan sus mercados a partir de plataformas digitales y requieren que sus colaboradores cuenten con habilidades que contribuyan en dicho escenario.

No debemos olvidar, que cuando una universidad se transforma digitalmente con justicia, el país entero se acerca un poco más al futuro que realmente merece.

6. Referencias Bibliográficas

- Alba, F., Flor-Toro, J., & Magnaricotte, M. (2022). *College licensing and reputation effects on the labor market* (Tesis doctoral, Northwestern University). Northwestern University.
- Banco Interamericano de Desarrollo (BID). (2023). *Talento digital en el Perú: resultados de una muestra de empresas líderes*. <https://publications.iadb.org/es/talento-digital-en-el-peru-2022-que-demanda-el-mercado-laboral-resultados-de-una-muestra-de>
- Calidad PUCP. (2025). *Boletín de avances institucionales: Transformación digital aplicada a las universidades*. Pontificia Universidad Católica del Perú. <https://calidad.pucp.edu.pe/2025/03/06/>
- Fundación CYD. (2023). *Digitalización universitaria: estado del arte y desafíos futuros*. <https://fundacioncyd.org>
- Fuster-Guillén, D., Sihuán, RLC, Espinoza, DES y Gabriel, LAC (2025). Digital Maturity in Peruvian Universities: Distinctive Factors in Management, Governance, Innovation and Digital Transformation Process. *Indian Journal of Information Sources and Services*, 15 (1), 153–161. <https://doi.org/10.51983/ijiss-2025.IJISS.15.1.19>
- García Castillo, C. (2023). Marco normativo de aseguramiento de la calidad en educación

- universitaria peruana. *Revista de Educación y Sociedad*, 12(2), 97–110.
- Grajek, S., & Brooks, D. C. (2021). A grand strategy for grand challenges: A new approach through digital transformation. *EDUCAUSE Review*, 55(3), 11–22. https://er.educause.edu/-/media/files/articles/2020/8/er20_31w.pdf?la=en&hash=36D93D3E73E925BDBF9C2C0690822EE00822E3C8
- Higa, M., Ospino, C., & Aragon, F. (2023). The persistent effects of COVID-19 on labour outcomes: Evidence from Peru. *Applied Economics Letters*, 30(8), 1065–1076.
- Laboratoria. (2022). *Empoderamiento femenino en la tecnología lleva a un desarrollo digital más exitoso*. <https://hub.laboratoria.la/empoderamiento-femenino-en-la-tecnologia-lleva-a-un-desarrollo-digital-mas-exitoso>
- Ministerio de Educación del Perú – MINEDU. (2020). *Política Nacional de Educación Superior y Técnico-Productiva al 2030 (PNESTP)*. Aprobada por Decreto Supremo N.º 012-2020-MINEDU. <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/1797693-012-2020-minedu>
- Ministerio de Educación del Perú – MINEDU. (2021). *Memoria institucional PMESUT 2021. Programa de Mejoramiento de la Calidad y Pertinencia de los Servicios de Educación Superior Universitaria y Técnico-Productiva*. https://pmesut.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2022/09/Memoria_PMESUT_2021.pdf
- Ministerio de Educación del Perú – MINEDU. (2021). *La universidad peruana: de la educación remota a la transformación digital*. MINEDU.
- Ministerio de Educación (MINEDU). (2022). *Resolución Viceministerial N.º 049-2022-MINEDU*. <https://www.gob.pe/institucion/minedu/normas-legales/2946166-049-2022-minedu>
- Ministerio de Educación (MINEDU). (2023). *Sistema de Información Universitaria TUNI.PE*. <https://tuni.pe>
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2022). *Education at a Glance: OECD Indicators*. OCDE. https://www.oecd.org/en/publications/education-at-a-glance-2022_3197152b-en.html
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico. (2022). *Manual de la OCDE sobre política de competencia en la era digital*. OCDE. <https://www.oecd.org/daf/competition-policy-in-the-digital-age>
- Presidencia del Consejo de Ministros – PCM. (2023). *Política Nacional de Transformación Digital al 2030*. PCM. <https://www.gob.pe/institucion/pcm/normas-legales/4471543-085-2023-pcm>
- Sánchez, A., Favara, M., & Porter, C. (2021). Stratification of returns to higher education in Peru: The role of education quality and major choices. *IZA Discussion Paper*, 14339. <https://docs.iza.org/dp14339.pdf>
- SUNEDU. (2020). *II Informe Bienal sobre la Realidad Universitaria en el Perú*. Lima: Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria.

- SUNEDU. (2022). *III Informe Bienal sobre la Realidad Universitaria en el Perú*. Lima: Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria.
- Tassara-Salviati, C. F. J., Vargas-Merino, J. A., Rivarola Ganosa, I., Quispe-Huarancca, J., & Escudero-Simon, W. (2023). Competencias digitales en estudiantado peruano de administración de empresas: Un estudio comparativo. *Revista Prisma Social* (41), 47–66. <https://revistaprismasocial.es/article/view/4966>
- Umbral – Observatorio de Educación Superior del Consorcio de Universidades. (2022, 5 de diciembre). *Educación superior universitaria y mercado laboral (Boletín Informativo N.º 8)*. Consorcio de Universidades. <https://www.consortio.edu.pe/umbral/wp-content/uploads/2022/11/BOLETIN-INFORMATIVO-N.%C2%B0-8-UMBRAL.pdf>
- Umbral – Observatorio de Educación Superior del Consorcio de Universidades. (2022, 5 de diciembre). *Educación superior universitaria y mercado laboral (Boletín N.º 8)*. <https://www.consortio.edu.pe/umbral/wp-content/uploads/2022/11/BOLETIN-INFORMATIVO-N.%C2%B0-8-UMBRAL.pdf>
- Umbral – Observatorio de Educación Superior del Consorcio de Universidades. (2023, 27 de julio). *La situación de la educación superior en el Perú: una síntesis (Boletín N.º 12)*. <https://www.consortio.edu.pe/umbral/wp-content/uploads/2023/07/BOLETIN-N12-UMBRAL.pdf>
- Umbral – Observatorio de Educación Superior del Consorcio de Universidades. (2024, 18 de abril). *Gobernanza del sistema universitario: desafíos actuales (Boletín N.º 18)*.
- Unidad de Estadística Educativa (ESCALE). (2025). *Otras publicaciones: Estadísticas de docentes de las universidades licenciadas*. https://escale.minedu.gob.pe/otras-publicaciones/-/document_library_display/cKN9/view/10193155
- Universidad de Lima. (2025). Centro de Innovación y Transformación Digital. <https://www.ulima.edu.pe>
- UTEC, MINEDU, UNED & TECSUP. (2021). *Informe final de la experiencia de formación para la virtualización de la docencia universitaria en universidades públicas peruanas*. <https://pmesut.minedu.gob.pe/wp-content/uploads/2022/02/Informe-formacion-virtualizacion-UTEC-UNED.pdf>
- Yamada, G., Lavado, P., & Oviedo, N. (2016). *La evidencia de rendimientos de la educación superior a partir de "Ponte en Carrera". Documento de discusión CIUP DD1608*. <https://repositorio.up.edu.pe/handle/11354/1429>