



UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA
FACULTAD DE GESTIÓN Y EMPRENDIMIENTO
EMPRESARIAL
ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN PÚBLICA Y
DESARROLLO SOCIAL



PERCEPCIÓN DE LAS COMPETENCIAS Y EMPLEABILIDAD DE
LOS GRADUADOS EN GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO
SOCIAL: UN ANÁLISIS COMPARATIVO

Danith Betzabeth Maquera Turpo

Tesis para optar el título de:
Licenciado en Gestión Pública y Desarrollo Social

Asesor: Dr. Enrique Gualberto Parillo Sosa



JULIACA – PERÚ, 2025



UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA
FACULTAD DE GESTIÓN Y EMPRENDIMIENTO
EMPRESARIAL
ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN PÚBLICA Y
DESARROLLO SOCIAL



PERCEPCIÓN DE LAS COMPETENCIAS Y EMPLEABILIDAD DE
LOS GRADUADOS EN GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO
SOCIAL: UN ANÁLISIS COMPARATIVO

Danith Betzabeth Maquera Turpo

Tesis para optar el título de:
Licenciado en Gestión Pública y Desarrollo Social

Asesor: Dr. Enrique Gualberto Parillo Sosa



JULIACA - PERÚ, 2025

UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA
FACULTAD DE GESTIÓN Y EMPRENDIMIENTO
EMPRESARIAL
ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN PÚBLICA Y
DESARROLLO SOCIAL



PERCEPCIÓN DE LAS COMPETENCIAS Y EMPLEABILIDAD DE
LOS GRADUADOS EN GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO
SOCIAL: UN ANÁLISIS COMPARATIVO

Danith Betzabeth Maquera Turpo

Tesis para optar el título de:
Licenciado en Gestión Pública y Desarrollo Social

Asesor: Dr. Enrique Gualberto Parillo Sosa

Juliaca - Perú, 2025

Maquera-Turpo, D. B. (2025). *Percepción de las competencias y empleabilidad de los graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social: un análisis comparativo* [Tesis de Licenciatura]. Universidad Nacional de Juliaca.

AUTOR: Maquera Turpo, Danith Betzabeth.

TÍTULO: Percepción de las competencias y empleabilidad de los graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social: un análisis comparativo.

PUBLICACIÓN: Juliaca, 2025

DESCRIPCIÓN: Cantidad de páginas (91 pp.)

NOTA: Tesis de la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social – Universidad Nacional de Juliaca.

CÓDIGO: 05-000152-05/M25

NOTA: Incluye bibliografía.

ASESOR: Dr. Enrique Gualberto Parillo Sosa

PALABRAS CLAVE:

Competencias, empleabilidad, educación, graduados, inserción laboral.

UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA

FACULTAD DE GESTIÓN Y EMPRENDIMIENTO EMPRESARIAL

ESCUELA PROFESIONAL DE GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO SOCIAL

“PERCEPCIÓN DE LAS COMPETENCIAS Y EMPLEABILIDAD DE LOS
GRADUADOS EN GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO SOCIAL:
UN ANÁLISIS COMPARATIVO”

TESIS PARA OPTAR EL TÍTULO DE LICENCIADO EN GESTIÓN PÚBLICA Y
DESARROLLO SOCIAL

Presentada por:

Danith Betzabeth Maquera Turpo


Sustentada y aprobada ante el siguiente jurado:

Dra. Diana Marleny Pasaca Apaza
PRESIDENTE DE JURADO



Firma del presidente

Mg. Celia Soledad Machaca Tito
JURADO



Firma del 2do miembro

Mg. Solanyela Naomy Medina Choque
JURADO



Firma del 3er miembro

Dr. Enrique Gualberto Parillo Sosa
ASESOR



Firma del asesor

Danith Betzabeth Maquera Turpo

PERCEPCIÓN DE LAS COMPETENCIAS Y EMPLEABILIDAD DE LOS GRADUADOS EN GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO SOC...

 Universidad Nacional de Juliaca

Detalles del documento

Identificador de la entrega

trn:oid:::3117:542250966

91 páginas

Fecha de entrega

19 dic 2025, 12:08 p.m. GMT-5

23.809 palabras

Fecha de descarga

19 dic 2025, 3:18 p.m. GMT-5

124.882 caracteres

Nombre del archivo

PERCEPCIÓN DE LAS COMPETENCIAS Y EMPLEABILIDAD DE LOS GRADUADOS EN GESTIÓN PÚBLI....docx

Tamaño del archivo

1.3 MB



Firmado digitalmente por CALSINA
CALSINA BENITO PEPE FIR
01287364 hard
Motivo: Doy Vº Bº
Fecha: 19.12.2025 16:16:25 -05:00




10% Similitud general

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para ca...

Filtrado desde el informe

- Bibliografía
- Texto citado
- Texto mencionado
- Coincidencias menores (menos de 10 palabras)

Fuentes principales

- 8%  Fuentes de Internet
- 2%  Publicaciones
- 7%  Trabajos entregados (trabajos del estudiante)

Marcas de integridad

N.º de alertas de integridad para revisión

No se han detectado manipulaciones de texto sospechosas.

Los algoritmos de nuestro sistema analizan un documento en profundidad para buscar inconsistencias que permitirían distinguirlo de una entrega normal. Si advertimos algo extraño, lo marcamos como una alerta para que pueda revisarlo.

Una marca de alerta no es necesariamente un indicador de problemas. Sin embargo, recomendamos que preste atención y la revise.



Firmado digitalmente por CALSINA
CALSINA BENITO PEPE FIR
01287364 hard
Motivo: Soy el autor del documento
Fecha: 19.12.2025 16:16:43 -05:00

DEDICATORIA

Dedico este trabajo, con mucha gratitud, a quienes han sido pilares fundamentales en mi vida y en este largo camino académico:

Al amor de mi vida, mi hijo Lionel, mi inspiración y fortaleza, tu existencia le da sentido a cada esfuerzo y esperanza a cada día. A mi compañero de vida Grover, por su paciencia, amor y comprensión a lo largo de este proceso, gracias por caminar a mi lado, incluso cuando el camino se tornaba incierto.

A mi querida madre Florinda, por su entrega incondicional, sus valores, y por enseñarme que la perseverancia y la humildad abren los caminos más difíciles, gracias mamá por ser ejemplo de vida.

A mi hermana Maribel y Luz Marina, por su apoyo constante, sus palabras de ánimo en los momentos más desafiantes y por creer siempre en mí. Y a mis demás hermanos Jhon, Marisol y Susana y a mi papá Mario, por su apoyo incondicional.

A todos ustedes, les dedico esta meta cumplida, que también es suya.

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento al Ing. Wilson Percy Clavetea Meneses, por su generosidad al compartir su vasto conocimiento en el campo de la investigación. Su guía, claridad conceptual y compromiso con el pensamiento riguroso fueron decisivos para fortalecer mi comprensión metodológica y enriquecer la calidad de este trabajo.

Agradezco también a mi asesor, al Dr. Enrique Gualberto Parillo Sosa por su apoyo y orientación durante todo el proceso de esta tesis, a los docentes que han contribuido con su saber y exigencia durante mi formación.

Mi gratitud se extiende a los amigos, compañeros y colegas con quienes compartí ideas, debates y aprendizajes, y por su apoyo brindando información, tiempo y colaboración valiosa para la elaboración de esta tesis.

ÍNDICE DE CONTENIDO

Dedicatoria	4
Agradecimiento	5
Índice de contenido	6
Índice de tablas	8
Índice de figuras	10
Índice de anexos	11
Resumen	12
Abstract	13
Introducción	14
Capítulo I	
Planteamiento del problema	16
1.1 Problema de investigación	16
1.2 Preguntas de investigación	18
1.3 Objetivos de investigación	18
1.4 Justificación	19
Capítulo II	
Revisión de literatura	20
2.1 Antecedentes	20
2.2 Marco teórico	24
2.3 Marco conceptual	37
2.4 Hipótesis de investigación	38
2.5 Variables de investigación	38
Capítulo III	
Materiales y métodos	39
3.1 Diseño de investigación	39
3.2 Ámbito de estudio	39
3.3 Población y muestra	39
3.4 Recolección de datos	41
3.5 Análisis de datos	42
Capítulo IV	
Resultados y discusión	43
4.1 Resultados	43
	6

4.1.1	Asociación entre las competencias instrumentales y la empleabilidad de los graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social de la UNAJ y UNAM.	52
4.1.2	Asociación entre las competencias interpersonales en la empleabilidad de los graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social de la UNAJ y UNAM.	53
4.1.3	Asociación entre las competencias sistémicas en la empleabilidad de los graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social de la UNAJ y UNAM.	55
4.1.4	Comparar la percepción sobre las competencias y la empleabilidad de los graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social de la UNAJ y UNAM.	56
4.2	Discusión	59
	Conclusiones	64
	Recomendaciones	66
	Referencias	68
	Anexos	78

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1	Graduados de la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social	40
Tabla 2	Muestra estratificada para los graduados de Gestión Pública y Desarrollo Social	41
Tabla 3	Fiabilidad de instrumentos de las dos variables	41
Tabla 4	Validación de instrumentos por expertos	42
Tabla 5	Género de los graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social según universidad	43
Tabla 6	Grado académico de los graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social según universidad	43
Tabla 7	Estudia o estudió alguna carrera adicional a la de Gestión Pública y Desarrollo Social	44
Tabla 8	Tiempo que le tomó conseguir trabajo a los graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social según universidad	45
Tabla 9	Tiempo que duraron en su primer trabajo los graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social según universidad	45
Tabla 10	Sector en el que trabajan los graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social según universidad	46
Tabla 11	Sector en el que trabajan los graduados según año de egreso y universidad	47
Tabla 12	Cargo que ocupan los graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social según universidad	48
Tabla 13	Dimensiones de la variable Competencias de los graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social según universidad	48
Tabla 14	Competencias de los graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social según universidad	49
Tabla 15	Dimensiones de la variable Empleabilidad de los graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social según universidad	50
Tabla 16	Empleabilidad de los graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social según universidad	51
Tabla 17	Cruce de tablas de las competencias instrumentales y la empleabilidad de los graduados	53

Tabla 18	Correlación de las competencias instrumentales y la Empleabilidad de los graduados	53
Tabla 19	Cruce de tablas de las competencias interpersonales y la Empleabilidad de los graduados	54
Tabla 20	Correlación de las competencias interpersonales y la Empleabilidad de los graduados	54
Tabla 21	Cruce de tablas de las competencias sistémicas y la Empleabilidad de los graduados	55
Tabla 22	Correlación de las competencias sistémicas y la Empleabilidad de los graduados	55
Tabla 23	Correlación de las Competencias y la Empleabilidad de los graduados	56
Tabla 24	Prueba de muestras independientes de las variables Competencias y Empleabilidad	56
Tabla 25	Prueba de chi-cuadrado sobre las competencias instrumentales y la empleabilidad de los graduados de la UNAJ y UNAM	57
Tabla 26.	Prueba de chi-cuadrado sobre las competencias interpersonales y la empleabilidad de los graduados de la UNAJ y UNAM	58
Tabla 27	Prueba de chi-cuadrado sobre las competencias sistémicas y la empleabilidad de los graduados de la UNAJ y UNAM	59

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1	Percepción de las competencias de los graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social según universidad.	50
Figura 2	Percepción de la empleabilidad de los graduados según universidad.	52

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1	Matriz de operacionalización de variables	78
Anexo 2	Matriz de consistencia	79
Anexo 3	Instrumentos de recolección	80
Anexo 4	Validación del instrumento por expertos	83
Anexo 5	Instrumento virtual aplicado	86
Anexo 6	Base de datos	89
Anexo 7	Registro de evidencias del contacto con los graduados de ambas universidades	91

RESUMEN

Las competencias profesionales representan un factor clave en la medición de la empleabilidad de los graduados, constituyen un complemento esencial al currículo académico y resultan esenciales en los procesos de selección laboral. En ese contexto, el objetivo del estudio es comparar la percepción de las competencias y la empleabilidad de los graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social de la UNAJ y UNAM. El estudio se sustentó en la teoría del capital humano, a través del enfoque cuantitativo, de alcance comparativo-correlacional, diseño no experimental, transaccional. Se administró la técnica de encuesta y como instrumento cuestionarios a una muestra de 238 graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social. Los datos se analizaron con estadísticas descriptivas e inferenciales. El estudio encontró que las competencias instrumentales ($\rho = 0.688$; $\chi^2 = 28,115$; $p > 0,000$) e interpersonales ($\rho = 0.358$; $\chi^2 = 18,705$; $p > 0,001$) se asocian y predicen individualmente la empleabilidad percibida de los graduados, sin embargo, las competencias sistémicas ($\rho = 0.023$; $\chi^2 = 3,483$; $p < 0,722$) no se correlacionan ni poseen una asociación. No obstante, se encontró una asociación significativa entre las competencias genéricas y la empleabilidad de los graduados de ambas universidades con $\rho = 0,614$ y $p > 0,001$. Respecto al análisis comparativo de las medias de percepción entre los graduados de la UNAJ y UNAM se demostró que la UNAM posee ligeramente mayores competencias y empleabilidad en comparación con los graduados de la UNAJ, además, la prueba t para las Competencias (0.842) y la Empleabilidad (0.360) indica que no existe una diferencia significativa en las medias de las dos variables, es decir, las competencias y la empleabilidad analizadas es igual, tanto para los graduados de la UNAJ y la UNAM.

Palabras clave: competencias, empleabilidad, educación, graduados, inserción laboral.

ABSTRACT

Professional competencies represent a key factor in measuring graduate employability. They constitute an essential complement to the academic curriculum and are essential in job selection processes. In this context, the objective of this study is to compare the perceptions of competencies and employability among graduates in Public Management and Social Development from UNAJ and UNAM. The study was based on human capital theory, using a quantitative, comparative-correlational approach and a non-experimental, transactional design. The survey technique and Likert-scale questionnaires were used as instruments. The population consisted of 626 graduates, and the sample consisted of 238 Public Management and Social Development graduates. Data analysis employed descriptive and inferential statistics. The study found that instrumental ($\rho = 0.688$; $\chi^2 = 28.115$; $p > 0.000$) and interpersonal ($\rho = 0.358$; $\chi^2 = 18.705$; $p > 0.001$) skills are associated with and individually predict the perceived employability of graduates, however, systemic skills ($\rho = 0.023$; $\chi^2 = 3.483$; $p < 0.722$) are not correlated or associated. However, a significant association was found between generic skills and the employability of graduates from both universities with $\rho = 0.614$ and $p > 0.001$. Regarding the comparative analysis of the perception averages between UNAJ and UNAM graduates, it was shown that UNAM has slightly higher skills and employability compared to UNAJ graduates. In addition, the t-test for Skills (0.842) and Employability (0.360) indicates that there is no significant difference in the means of the two variables, that is, the skills and employability analyzed are the same for both UNAJ and UNAM graduates.

Keywords: Skills, employability, education, graduates, job placement.

INTRODUCCIÓN

La empleabilidad de los graduados ha sido una preocupación global entre educadores, legisladores y otros actores del sector educativo. La proporción de graduados que están empleados en un campo relacionado con su disciplina de estudio al finalizar la universidad es una medida común del éxito en la educación terciaria, ya que es cuantificable, reportable y permite la comparación entre universidades. Además, Casi todos esperan que, al invertir en su educación, en particular en la educación terciaria, obtengan ciertos beneficios; uno de ellos es contar con los conocimientos y las habilidades suficientes para conseguir un empleo inmediatamente después de graduarse. Desafortunadamente, esto no siempre ocurre, los graduados se encuentran desempleados y sin esperanza, algo muy estresante para ellos y sus familias (Mwita, 2022).

El papel de la universidad en el siglo XXI no es solo educar, sino fomentar la confianza en el empleo, la autoestima y la pasión de los estudiantes que se incorporan al competitivo mundo de la búsqueda de empleo. Algunas personas piensan que el desempleo de los graduados es un problema apremiante solo en los países en desarrollo. En realidad, incluso los países desarrollados enfrentan el mismo problema; lo que los diferencia es su magnitud. Por ejemplo, Pereira et al. (2020) plantean que el desempleo juvenil, en particular para los recién graduados, es un problema grave en Europa, especialmente en los países del sur de Europa que han registrado tasas alarmantes de desempleo juvenil. Los países en desarrollo experimentan un alto nivel de desempleo de los graduados por diversas razones, una de ellas es la presencia de pocas oportunidades de empleo en sus respectivos países, junto con la baja calidad de la educación impartida por las instituciones de educación superior (Okolie et al., 2020). Aproximadamente 75 millones de jóvenes en los países en desarrollo están desempleados, y en la mayoría de los países, las tasas de desempleo juvenil son de 2 a 4 veces más altas que las de los adultos (Hosain et al., 2023).

La situación en Perú requiere especial atención, ya que el desafío de la empleabilidad de los graduados continúa agravándose. En Puno como en otras regiones de la Macrorregión Sur, diversas universidades realizan ofertas de empleo para sus graduados con el fin de garantizar su empleabilidad al graduarse. De esta manera, buscan colaborar con el mercado laboral para comprender las demandas y requisitos del mismo. Sin embargo, a pesar de todos estos esfuerzos, es preocupante que, muchos graduados permanezcan desempleados, mientras que

otros consigan empleo (Arif et al., 2023). Es probable que esta sea la razón por la que algunos graduados con estudios consiguen empleo según sus deseos, gustos e intereses, mientras que muchos permanecen desempleados o subempleados. En ese sentido, el presente estudio examinó las percepciones de las competencias y empleabilidad de los graduados en gestión pública de la Universidad Nacional de Juliaca y Moquegua.

El estudio se estructura de la siguiente manera: El capítulo I, presenta la realidad problemática, las cuestiones, objetivos y justificación del estudio. En el capítulo II, revisamos la literatura relacionada con la empleabilidad y competencia de graduados, los estudios previos (antecedentes), hipótesis y variables. En el apartado III, explicamos la metodología adoptada, así como la población objeto de estudio, la muestra y el análisis de procesamiento de datos. El apartado IV, presenta los hallazgos determinados, así como la discusión de los mismos. Por último, se presenta las conclusiones arribadas, las sugerencias, las referencias y los anexos pertinentes.

CAPÍTULO I

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN

Actualmente, las competencias de los graduados son factores determinantes no solo para su empleabilidad, sino también para la reputación y calidad de las universidades. Scheuring y Thompson (2024) señalan que los estudiantes ya no pueden depender únicamente de un certificado de grado; deben demostrar un conjunto de habilidades aplicables a diversos contextos profesionales y sociales. Este escenario ha colocado a la empleabilidad de los egresados en el centro del debate educativo y económicos de todo el mundo.

A nivel internacional, múltiples estudios evidencian una brecha significativa entre las competencias adquiridas en la universidad y las requeridas por el mercado laboral. El Informe Global de Competencias de Coursera (2022) revela que el 44% de los empleadores considera que los graduados carecen de habilidades clave para el entorno laboral actual, destacando deficiencias en competencias técnicas, habilidades blandas, liderazgo, comunicación y trabajo en equipo. Esta falta de alineación entre oferta educativa y demanda laboral contribuye a altas tasas de desempleo juvenil. Según la Organización Internacional del Trabajo (2023), este índice alcanza el 17% en regiones como América Latina. Además, investigaciones como las de Andrews y Higson (2021) señalan que la baja empleabilidad de los graduados se debe, en gran medida, a la escasa formación en competencias transferibles. Por su parte Bernasconi y Rojas (2021) sostienen que, mientras en países desarrollados los programas formativos priorizan el desarrollo de competencias prácticas, en muchos países latinoamericanos persiste una desconexión entre el sector educativo y el productivo.

En el contexto peruano, este problema se manifiesta con particular intensidad. El Instituto Nacional de Estadística e Informática (2022) reportó que el 13.8% de los jóvenes con educación superior estaban desempleados, y más del 60% laboraban en condiciones de subempleo. Esta situación refleja un desfase entre la formación profesional y las exigencias del mercado laboral. Palomino et al. (2021) y Vásquez y Querevalú (2023) coinciden en que los programas universitarios en regiones del sur del país presentan limitaciones en el desarrollo de competencias técnicas, digitales y socioemocionales, lo que impacta directamente en la empleabilidad de los egresados. Asimismo, el Ministerio de Trabajo

(2021) evidenció que el 58% de los empleadores identifican deficiencias en las habilidades técnicas y blandas de los jóvenes egresados, especialmente en resolución de problemas, dominio de idiomas extranjeros y manejo de tecnologías emergentes. Pese a iniciativas como “Empleabilidad Juvenil”, los programas destinados a fortalecer las competencias siguen teniendo una cobertura limitada y resultados poco sostenibles.

En las regiones de Puno y Moquegua, los indicadores son aún más críticos. Según la Encuesta de Demanda Ocupacional del MTPE (2024), la tasa de desempleo juvenil en Moquegua fue del 11.2%, mientras que en Puno alcanzó el 19%, superando ampliamente el promedio nacional. El subempleo profesional afecta al 65% de los egresados universitarios, lo que evidencia una profunda desconexión entre los perfiles profesionales formados en las universidades locales y las necesidades reales del entorno laboral regional. En esa misma línea, el estudio de Fernández et al. (2024) sostiene que la baja articulación entre universidad, sector empresarial y sector público impide que los egresados desarrollen competencias relevantes para el mercado laboral.

En el caso de los graduados de la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de las universidades de Juliaca y Moquegua enfrentan serios desafíos de inserción laboral debido a que carece de un perfil profesional definido en las convocatorias laborales tanto del sector público y privado, lo que genera altos niveles de desempleo y subempleo. En la región Puno y Moquegua, donde el mercado laboral demanda competencias digitales (82,7%), proactividad (60.1%), trabajo en equipo (60.2%), pensamiento analítico (65.6%) y comunicación efectiva (62.2) (MTPE, 2025), los graduados posiblemente encuentran dificultades para cumplir con estas exigencias, agravadas por la falta de experiencia laboral previa y la débil articulación entre la universidad y las instituciones locales. Esta situación lleva a muchos a buscar alternativas como estudiar carreras técnicas o universitarias y emprendimientos, como una alternativa ante la falta de oportunidades laborales en su campo profesional, resaltando la necesidad de rediseñar el enfoque académico y fortalecer competencias técnicas, transversales y fomentar alianzas estratégicas con sectores públicos y privados para mejorar su inserción laboral. Por otra parte, de acuerdo a la encuesta aplicada por el área de seguimiento al egresado en la Universidad Nacional de Juliaca, del total de graduados solo 40 respondieron la encuesta, evidenciando la ausencia de un registro actualizado sobre la cantidad de graduados que se encuentran laborando actualmente, lo que limita su análisis y las acciones de mejora en beneficio de los estudiantes y graduados.

1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

1.2.1 Pregunta general

- ¿Cuál es la percepción de las competencias y la empleabilidad de los graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social de la UNAJ y UNAM?

1.2.2 Preguntas específicas

- ¿Cuál es la asociación entre las competencias instrumentales y la empleabilidad de los graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social de la UNAJ y UNAM?
- ¿Cuál es la asociación entre las competencias interpersonales y la empleabilidad de los graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social de la UNAJ y UNAM?
- ¿Cuál es la asociación entre las competencias sistémicas y la empleabilidad de los graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social de la UNAJ y UNAM?

1.3 OBJETIVOS DE INVESTIGACIÓN

1.3.1 Objetivo general

- Comparar la percepción de las competencias y la empleabilidad de los graduados en gestión pública y desarrollo social de la UNAJ y UNAM.

1.3.2 Objetivos específicos

- Determinar la asociación entre las competencias instrumentales y la empleabilidad de los graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social de la UNAJ y UNAM.
- Verificar la asociación entre las competencias interpersonales y la empleabilidad de los graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social de la UNAJ y UNAM.

- Identificar la asociación entre las competencias sistémicas y la empleabilidad de los graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social de la UNAJ y UNAM.

1.4 JUSTIFICACIÓN

La investigación sobre las competencias y la empleabilidad de los graduados se fundamenta en teorías contemporáneas de capital humano y del enfoque por competencias. La teoría del capital humano, propuesta por autores como Becker (1993), sostiene que la educación y las habilidades adquiridas son factores determinantes para el éxito en el mercado laboral. Ante ello, se *justifica teóricamente*, porque este estudio aborda las competencias adquiridas y la empleabilidad. Explora además la desconexión existente entre las instituciones educativas y las necesidades del mercado laboral, aportando al debate sobre la pertinencia curricular en contextos socioeconómicos específicos.

La *justificación práctica* radica en que el estudio tendrá un impacto práctico significativo, ya que los resultados permitirán identificar las competencias que requieren fortalecer los graduados de la UNAJ y UNAM para mejorar sus oportunidades de inserción laboral. Esto beneficiará no solo a los estudiantes y graduados, sino también para las propias universidades, ya que les facilitará ajustar sus planes de estudio y establecer alianzas estratégicas con empleadores locales y regionales.

La *justificación metodológica*, radica en el uso de instrumentos validados, como encuestas estructuradas y herramientas estadísticas que aseguran la validez y confiabilidad de los resultados. Además, la metodología adoptada puede ser replicada por otras instituciones de educación superior que enfrenten problemáticas similares, contribuyendo así al desarrollo de nuevas investigaciones en el ámbito de la empleabilidad y las competencias.

CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 ANTECEDENTES

2.1.1 Antecedentes internacionales

Mwita et al. (2024), en Tanzania examinó el papel de las competencias sistémicas, las competencias técnicas y el rendimiento educativo en la empleabilidad de los graduados en gestión pública y administración. En el estudio cuantitativo, se encontró que las competencias sistémicas ($r = .644$), las competencias técnicas ($r = .593$) y el rendimiento académico ($r = .376$) predicen de forma individual la empleabilidad percibida de los graduados, de acuerdo a los hallazgos, los graduados con mejores competencias sistémicas y técnicas tienen una mayor probabilidad de conseguir empleo.

Kruja et al. (2024), investigó la interacción entre valores y habilidades: ¿Cómo influyen en la empleabilidad de los graduados?. Aplicaron encuestas a empleadores de 52 empresas y descubrieron que los graduados de la Universidad de Epoka obtenían una puntuación alta (rendimiento medio = 4,15/5), lo que refleja una fuerte alineación entre los valores y habilidades inculcados por la universidad y las exigencias del lugar de trabajo. Mediante un análisis factorial exploratorio, identificaron cuatro dimensiones de valores y habilidades interrelacionadas que impulsan la empleabilidad: capacidad de respuesta de la comunidad, innovación, planificación estratégica y colaboración eficaz, deduciendo que los valores y las habilidades se refuerzan mutuamente con el tiempo, mejorando así el rendimiento profesional y contribuyendo al valor social.

Arif y Mir (2023), examinaron las competencias para la empleabilidad de graduados en gestión, mediante la revisión bibliográfica, determinaron que las competencias interpersonales influyen significativamente en la preparación para el trabajo de los titulados y en sus resultados en el mercado laboral. Las competencias como pensamiento analítico, planificación y gestión del tiempo también influyen en la empleabilidad y que son las más requeridas por las empresas. Por su parte, Ricci et al. (2022), señalaron que la competencia sistémica es una de las principales influyentes en la empleabilidad del egresado en educación social.

Tushar y Sooraksa (2023) en su artículo investigó sobre la empleabilidad para identificar las competencias esenciales que busca el empleador en recién graduados. Tras un análisis demostraron que 87 competencias son las más requeridas, dentro de los cuales se encuentra la comunicación, adaptabilidad, resolución de problema, trabajo en equipo y disposición para aprender, no obstante, el estudio evidenció la existencia de una discrepancia entre las expectativas del empleador y las competencias de los graduados.

Akoum (2023) en su estudio realizado en Francia, mediante una encuesta cuantitativa comparó la percepción de la importancia de las habilidades sociales con las expectativas de los empleadores, demostrando que el globalizado mercado laboral actual, las habilidades sociales (más allá de los conocimientos técnicos) son esenciales para la empleabilidad de los graduados.

Sefenu y Andoh (2022), examinaron las competencias laborales de los egresados de gestión en la Universidad de Cape Coast en Ghana, quienes llegaron a concluir que las competencias interpersonales e instrumentales (comunicación escrita y oral, la tecnología, resolución de problemas y el liderazgo) eran competencias esenciales para la empleabilidad, y necesarias para que los egresados de gestión fueran competitivos en el mercado laboral.

Arisha et al. (2022), realizó un estudio cuyo fin fue examinar cómo influye el conjunto de competencias en la empleabilidad de los titulados universitarios, bajo el enfoque cuantitativo, descriptivo y correlacional, obtuvo resultados que señalan que las habilidades de comunicación se asocia positivamente con la empleabilidad de titulados universitarios con 0.865, las habilidades de liderazgo y motivación se asocian con la empleabilidad con 0.423, las habilidades de trabajo en equipo y resolución de problemas se asocia con la empleabilidad con 0.663 y las habilidades técnicas con 0.663.

Fana et al. (2020), examinaron un estudio sobre la empleabilidad post COVID, el enfoque empleado fue cuantitativo, descriptivo y correlacional, emplearon encuestas a 1445 universitarios. Los hallazgos demostraron que hay relación significativa entre la empleabilidad con la resolución de problemas ($\rho= 0.65$) y el trabajo en equipo ($\rho=0.621$). sin embargo, expusieron que durante la pandemia de COVID-19 conseguir trabajo Eran realmente difíciles y los graduados que conseguían los trabajos eran realmente calificados y tienen diferentes habilidades para resolver.

Dolce et al. (2020), examinaron las habilidades blandas de licenciados en contabilidad en Italia. El estudio fue correlacional y explicativo, los datos se obtuvieron de 251 graduados. Los hallazgos señalan relación negativamente insignificante de la empleabilidad general de los graduados con las habilidades técnicas. Griffiths et al. (2021), estudiaron las mismas variables, mostrando una relación positiva y significativa de las habilidades técnicas en general y la empleabilidad de los graduados. Clokie y Fourie (2019), encontró una asociación significativa y positivamente entre las habilidades de liderazgo y motivación con la empleabilidad general de los graduados.

Abelha et al. (2020) realizaron un estudio cuantitativo, cuyo objetivo fue examinar la empleabilidad de los graduados y el desarrollo de competencias. Los resultados demostraron que la (des)congruencia entre la competencia de los graduados y las necesidades del empleador se relacionan, asimismo, el uso de técnicas para mejorar el desarrollo de habilidades que aumenten la empleabilidad de los graduados es una preocupación de las universidades. Un fuerte sentido de la creatividad y las técnicas colaborativas utilizadas en la educación superior son fundamentales para la empleabilidad de los graduados.

2.1.2 Antecedentes nacionales

Portocarrero et al. (2025) examinaron las competencias y su impacto en la empleabilidad de los graduados universitarios mediante un diseño cuantitativo y descriptivo. Aplicaron cuestionarios a 148 graduados de pregrado y posgrado. Los hallazgos demostraron que los graduados que afirman utilizar herramientas de IA con mayor frecuencia y conocimiento, como ChatGPT, tienen más probabilidad de conseguir puestos de trabajo relacionados con su titulación y de sentirse más productivos. No obstante, también se observó una brecha generacional en cuanto a la competencia digital y una percepción generalizada de falta de preparación para las exigencias del mercado laboral actual.

Ávila y Moreira (2024), las prácticas en el desarrollo de las competencias para la empleabilidad de estudiantes, en su investigación mixta, determinó que las prácticas preprofesionales poseen una significativa influencia en el desarrollo de competencias para la empleabilidad en universitarios de Trabajo Social, asimismo, señalan la importancia de las competencias instrumentales e interpersonales y las experiencias en la transición de los estudiantes hacia el mundo laboral.

Bayas (2023), en su estudio se planteó por objetivo, identificar la medida en que las competencias inciden en la empleabilidad de los graduados. En su estudio de correlación y cuantitativo, demostró la existencia de una incidencia significativa y altamente con $Rho=0.773$. asimismo, la competencia instrumental se correlaciona e incide moderadamente en la empleabilidad con $Rho=0.669$, la competencia interpersonal y sistémica tienen asociación positiva pero débilmente con la empleabilidad con $Rho=0.275$ respectivamente, concluyendo que cuanto más competencia posean los graduados, mayores niveles de empleabilidad tendrán.

Flores y San Martín (2023) en su estudio cuantitativo de nivel correlacional, aplicó un cuestionario a 220 graduados de universidades privadas y públicas en Tarapoto, para hallar la conexión entre las habilidades laborales y el empleo. Llegando a concluir que hay una conexión significativa entre competencias laboral y el empleo de los graduados con $r=0.620$, señalando que los graduados con alto nivel de competencia tienen más posibilidades de conseguir empleo.

Álvarez et al. (2019), examinaron las competencias generales en la empleabilidad de universitarios de la escuela profesional de gestión y alta dirección de la PUCP, bajo un enfoque mixto, determinó que de las competencias más mencionadas como el trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, orientación a resultados, desarrollo de relaciones, iniciativa y dinamismo fueron las más valoradas y se asociaron a la empleabilidad, sin embargo, la competencia de comunicación es la más valorada, ya que en procesos de selección requieren personas que sepan comunicarse a todo nivel, sea oral o escrito.

2.1.3 Antecedentes locales

Del Aguila et al. (2022), examinaron las competencias y la empleabilidad de futuros administradores, donde demostraron que las competencias blandas más solicitadas son la comunicación asertiva, liderazgo, planificación, proactividad, trabajo en equipo, en cuanto a las competencias duras, la experiencia laboral, dominio en ofimática, herramientas en sistemas de gestión, dominio de inglés, herramientas financieras. Por su parte, Aguilar (2019), en su tesis se planteó por objetivo determinar el efecto del nivel educativo en la empleabilidad de la PEA en Puno. En su estudio correlacional cuantitativo, demostró que la empleabilidad está determinada por el nivel educativo del PEA.

2.2 MARCO TEÓRICO

La teoría del capital humano postula que invertir en educación aumentará la productividad de las personas y sus posibilidades de éxito en la vida (Chankseliani et al., 2021). El capital humano comprende las habilidades, conocimientos, actitudes y competencias que posee una persona y que son útiles para ser útil y productiva en el mercado laboral (Suleman, 2020). Según esta teoría, se espera que la educación transforme al individuo y desarrolle su potencial para impulsar sus capacidades (Marginson, 2019). El sistema educativo se considera una herramienta de transformación en la que las personas invierten. Cuando las personas pasan por este sistema y no alcanzan los resultados esperados, se preocupan por su funcionalidad.

2.1.1 Competencias

El término competencia ha experimentado una evolución significativa desde sus primeras formulaciones en las sociedades antiguas hasta su concepción moderna. Alles (2021), señala que, en sus inicios, el término se entendía de forma imprecisa y general, pero en la actualidad se reconoce su aplicabilidad en distintos ámbitos del desarrollo profesional y personal. En este sentido, las competencias se definen como la integración de conocimientos, habilidades, actitudes y valores que permiten a una persona desempeñarse eficazmente en contextos específicos. Guraziu et al. (2025) destacan que las competencias constituyen características subyacentes del individuo vinculadas causalmente con un desempeño superior en el trabajo, diferenciando entre competencias genéricas y específicas. Por su parte, Abotalebi y Biglu (2017) y Mulder (2018) amplían esta visión al definir las competencias como capacidades integradas que permiten resolver problemas o ejecutar tareas en contextos sociales, profesionales y personales.

Santosa (2025) introduce la perspectiva educativa, afirmando que las competencias son funciones que el estudiante debe adquirir como resultado de su formación, las cuales se desglosan en tareas y actividades específicas orientadas a enfrentar desafíos en su futuro profesional. La capacidad del egresado para aplicar conocimientos, destrezas y talentos en la resolución de problemas constituye un indicador clave de su nivel de competencia (David et al., 2024). En esa línea, Bradley y Nguyen (2023) sostienen que las competencias profesionales son esenciales para medir la empleabilidad del graduado, ya que

complementan el currículo académico y son determinantes en los procesos de selección laboral. A su vez, García-Aracil y Van (2025) y Hartog (2023) afirman que estas competencias pueden adquirirse tanto mediante la experiencia y la formación como a través de medios informales.

Estas perspectivas subrayan la importancia de las competencias como elementos fundamentales del desarrollo profesional y personal, con implicancias directas en la empleabilidad. La formación académica debe, por tanto, orientarse al desarrollo integral de estas capacidades, no solo para responder a las exigencias del mercado laboral, sino también para fortalecer el desempeño ético y efectivo en diversos contextos sociales.

En la gestión pública, las competencias desempeñan un papel estratégico, ya que condicionan la capacidad de los empleados de atender las peticiones de los ciudadanos, optimizar recursos en las instituciones y preservar la ética del funcionario público. Así pues, la calidad de las prestaciones en la entidad y la satisfacción de la sociedad están estrechamente vinculadas al desarrollo de las competencias técnicas, interpersonales y éticas.

2.1.2 El enfoque por competencias: el modelo del Proyecto Tuning

El paradigma de la educación superior ha cambiado, pasando de priorizar la transferencia de conocimientos a hacer hincapié en el desarrollo de competencias. Este método tiene como objetivo dotar a los estudiantes de las habilidades integrales necesarias para que se desenvuelvan con éxito en entornos sociales, profesionales y personales exigentes (González et al., 2018; Sotés, 2018). El *Proyecto Tuning Latinoamérica* es el paradigma más significativo para concebir e implementar esta estrategia, es una iniciativa de las universidades para las universidades. Su intención es entablar un diálogo para compartir conocimientos y mejorar la cooperación entre las instituciones de enseñanza superior, fomentando el crecimiento de la calidad, la eficacia y la transparencia.

El propósito central del proyecto es preservar la gran diversidad de la educación superior en América Latina, y en ningún momento pretende limitar la autonomía institucional, este es uno de los pilares fundamentales del proyecto. Uno de sus principales fines también es contribuir a la creación de titulaciones que resulten fácilmente comparables e inteligibles, en

función de los objetivos fijados por el programa de estudios y los perfiles de titulados deseados, de manera coordinada en toda América Latina. Encontrar puntos de referencia comunes sería, por tanto, el primer paso del proyecto, haciendo hincapié en las capacidades y competencias (siempre basadas en el conocimiento) (González y Wagenaar, 2004).

De acuerdo con su propio método, Tuning-Latin America se centra en cuatro áreas clave: créditos académicos; metodologías de enseñanza, aprendizaje y evaluación; calidad de los programas; y competencias (tanto generales como específicas de cada materia). Para este estudio, solo se tendrán en cuenta las competencias genéricas.

2.1.3 Competencias genéricas

Las competencias constituyen un conjunto de habilidades fundamentales que permiten el desarrollo integral de las personas, tanto en su dimensión intrapersonal como en la interacción con los demás. Estas habilidades se manifiestan a través de una combinación de conocimientos, valores, rasgos de personalidad y habilidades prácticas. En ese sentido, diversos autores reconocen su importancia como base para un desempeño efectivo en cualquier entorno social o profesional (Delors, 1996; Sotés, 2018). De acuerdo al *Proyecto Tuning*, Ojeda et al. (2023) y Bayas (2023), estas se clasifican en tres categorías: instrumentales, interpersonales y sistémicas.

Para el proyecto *Tuning*, las competencias genéricas tienen con fin la identificación de competencias comunes que pueden desarrollarse en cualquier programa de estudios y que son valoradas por determinados grupos sociales. Ciertas competencias, como la capacidad de aprendizaje, análisis y síntesis, son comunes a todos o casi todos los programas de estudios. Las habilidades o competencias genéricas cobran una importancia crucial en una sociedad en constante cambio y cuyas necesidades se renuevan continuamente (González et al., 2018). El Proyecto *Tuning* facilita la compatibilidad y convergencia de los planes de estudios entre universidades al ofrecer un lenguaje estándar para hablar sobre los objetivos y competencias de aprendizaje. Se utilizan tres categorías separadas pero relacionadas entre sí para clasificar las competencias, que este estudio utiliza para el análisis:

Competencias instrumentales

Son los instrumentos esenciales para el desempeño y el aprendizaje. Consisten en habilidades lingüísticas, metódicas (planificación, resolución de problemas), cognitivas (análisis, síntesis) y tecnológicas (dominio de las TIC). A su vez, son prácticas que posibilitan a las personas manejar eficazmente la información y completar actividades (Sotés, 2018). Para otros autores, estas competencias cumplen una función de medio o herramienta para alcanzar un fin específico. Se caracterizan por combinar habilidades cognitivas y manuales que permiten desempeñarse eficazmente en contextos profesionales, como el uso de las TIC y la comunicación oral y escrita (Arif y Mir, 2023). Entre estas destacan:

- **Competencia cognitiva:** Se centra en el pensamiento analítico y el procesamiento y manejo de información, permitiendo analizar, sintetizar, comprender y resolver problemas en diversos contextos. Esta competencia permite a los graduados comprender conceptos teóricos y aplicarlos en la práctica, adaptando su pensamiento a nuevas situaciones y desafíos.
- **Competencias metodológicas:** Comprende habilidades como la gestión del tiempo, la toma de decisiones, la resolución de problemas, la orientación al aprendizaje y la capacidad de planificación. Esta competencia, sustenta la capacidad de abordar las tareas laborales con procesos estructurados y rigor, garantizando precisión, calidad y eficacia en el logro de los objetivos. Favorece el trabajo independiente y la colaboración, proporcionando a los graduados estrategias prácticas para gestionar proyectos complejos.
- **Competencias tecnológicas:** implican los conocimientos y las habilidades necesarias para utilizar y adaptarse con soltura a las herramientas y recursos tecnológicos pertinentes al ámbito profesional, involucra el dominio práctico y eficiente de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).
- **Competencia lingüísticas:** Se refiere a la habilidad para comunicarse de forma oral y escrita en diferentes contextos, utilizando el lenguaje de manera clara y efectiva

(Macías, 2018). En el ámbito profesional, la competencia lingüística permite a los graduados elaborar informes, propuestas y presentaciones, participar en negociaciones y colaborar con diversas partes interesadas.

En tal sentido, estas competencias contribuyen en conjunto al perfil profesional holístico que promueve el *Proyecto Tuning*, cuyo objetivo es formar graduados con capacidades intelectuales, procedimentales, técnicas y comunicativas necesarias para satisfacer las demandas del mercado laboral y contribuir eficazmente a sus campos.

Competencias interpersonales

Esta competencia, para el *Proyecto Tuning* de Gonzales y Wagenaar (2004), se refieren a las habilidades necesarias para la interacción social, la colaboración y la conducta ética, que abarcan habilidades como el trabajo en equipo, la comunicación efectiva, la responsabilidad social y cívica, y la capacidad de trabajar en diversos contextos. Además, estas competencias están orientadas al manejo de los propios sentimientos hacia terceros, expresión emocional y compromiso social. Favorecen la interacción armónica y colaborativa en diversos entornos sociales y laborales (Yi y Park, 2024). Se incluyen en este grupo:

- **Automotivación:** Capacidad de generar impulso interno para alcanzar metas, superar obstáculos y mantener el enfoque sin depender de estímulos externos. Es decir, refleja la capacidad del graduado para ser proactivo, establecer metas personales y mantener el compromiso con el desarrollo profesional y el aprendizaje permanente (Delgado et al., 2020).
- **Adaptación interpersonal:** es la habilidad para ajustarse y responder adecuadamente a las dinámicas relacionales, mostrando flexibilidad, empatía y comprensión ante distintas situaciones sociales.
- **Sentido ético interpersonal:** Disposición para actuar de forma justa, honesta y respetuosa en las interacciones humanas, guiado por principios y valores éticos, incluye respeto, integridad, responsabilidad y equidad hacia los demás, fomentando la confianza y la conducta ética en entornos profesionales y sociales.

- Trabajo en equipo: Aptitud para colaborar eficazmente con otros, contribuyendo al logro de metas comunes con responsabilidad y compromiso (Rosado-Serrano et al., 2018). Además, implica que los graduados tengan la capacidad de contribuir constructivamente al proceso grupal, garantizando la responsabilidad compartida y el apoyo mutuo.

Competencias sistémicas

Son las habilidades más complejas y representan la capacidad de comprender y gestionar sistemas completos. Requieren una combinación de competencias instrumentales e interpersonales, e incluyen liderazgo, creatividad, espíritu emprendedor y diseño de proyectos. Esta competencia de visión global, para el *Proyecto Tuning* de Gonzales y Wagenaar (2004), permiten a los graduados conectar, gestionar la complejidad e impulsar la innovación dentro de una organización o comunidad. También implican la capacidad de integrar y relacionar elementos dentro de un sistema, lo que permite comprender su funcionamiento global. Se orientan a la adaptación al cambio, la innovación y la visión estratégica. De acuerdo a Ojeda et al. (2023) estas comprenden:

- Capacidad emprendedora: Son las habilidades que permiten a las personas identificar oportunidades, tomar la iniciativa, gestionar recursos y crear valor mediante acciones innovadoras y estratégicas. Esta competencia ayuda a identificar oportunidades, asumir riesgos y gestionar eficientemente recursos para el desarrollo de proyectos o emprendimientos.
- Creatividad: Habilidad para generar ideas originales e innovadoras para resolver problemas desde perspectivas originales. También implica pensar de forma divergente, experimentar e innovar más allá de los patrones convencionales, lo cual es esencial para abordar desafíos complejos y fomentar el desarrollo dentro de las organizaciones y las comunidades.
- Espíritu emprendedor: Se refiere a la mentalidad y actitud caracterizadas por la proactividad, la iniciativa, la resiliencia y la motivación para crear y aprovechar oportunidades a pesar de la incertidumbre o los obstáculos. También alude a la

actitud proactiva y entusiasta para iniciar y desarrollar proyectos o negocios, enfrentando desafíos con optimismo y determinación.

- **Liderazgo:** Capacidad para influir positivamente en otros, guiándolos hacia el cumplimiento de metas comunes. Es decir, los graduados en gestión pública deben tener la capacidad de guiar, motivar e influir en individuos o grupos para lograr objetivos.
- **Innovación:** Competencia para implementar mejoras o ideas novedosas que agreguen valor a procesos, productos, servicios o modelos de negocio. Requiere apertura al cambio, colaboración y mejora continua.
- **Orientación al logro:** Habilidad para establecer metas claras y trabajar con eficacia para alcanzarlas, superando dificultades y manteniendo altos estándares de rendimiento (Ojeda et al., 2023). En los graduados, implica autodisciplina, compromiso y un enfoque en el crecimiento personal y profesional continuo.

Por tanto, desde el punto de vista educativo y profesional, el Proyecto *Tuning* (González y Wagenaar, 2004), señala que las competencias son una combinación dinámica de habilidades, sapiencias, cualidades y valores que permiten a las personas actuar eficazmente en diversos contextos. Por ello, son un componente crucial del diseño curricular y la empleabilidad. Este estudio utilizará el marco *Tuning* para estructurar la medición de las habilidades auto percibidas de los graduados, analizando cómo cada categoría de competencia se asocia con su éxito en el mercado laboral.

2.1.4 Empleabilidad

La empleabilidad ha sido conceptualizada por diversos autores desde una perspectiva amplia e integradora. Healy et al. (2025) la definen como un conjunto de logros, habilidades, comprensión y atributos personales que incrementan la probabilidad de que los graduados accedan a un empleo y tengan éxito en su desarrollo profesional. Este enfoque sugiere que la empleabilidad no es un estado fijo, sino una condición construida sobre competencias que pueden ser desarrolladas y mejoradas a lo largo del tiempo. En esa línea, diversos estudios han señalado que no existe una definición única de empleabilidad; por el contrario, suele

descomponerse en una serie de habilidades y competencias esenciales que la configuran (Cheong et al., 2021; Healy et al., 2022). Esta perspectiva implica que, antes de evaluar la empleabilidad en sí, es necesario identificar y clasificar las habilidades específicas que la constituyen (Suleman, 2020). Por tanto, la empleabilidad debe entenderse como una estructura multidimensional que articula distintas capacidades clave para la inserción y permanencia laboral.

Smith (2012) sostiene que la empleabilidad es el resultado de una combinación de factores y procesos que permiten a las personas acceder a un empleo, mantenerse en él y progresar profesionalmente. Además, define las habilidades de empleabilidad como un conjunto de conocimientos, actitudes, comportamientos y atributos personales transferibles, esenciales para obtener y conservar un empleo, y desempeñarse con eficacia en distintos contextos laborales.

Desde un enfoque contemporáneo, Bayas (2023) propone una conceptualización de la empleabilidad basada en tres dimensiones fundamentales: a) Habilidad, entendida como la valoración que una persona tiene de su propio trabajo y su disposición para aprovechar las oportunidades laborales emergentes; b) Capacidad, relacionada con la competencia para ejecutar funciones específicas del puesto y las capacidades personales necesarias para un desempeño eficiente; y c) Aptitud, definida como la habilidad innata o adquirida para desarrollar de forma efectiva una tarea, función o actividad. Estas dimensiones ofrecen un marco estructurado para el análisis integral de la empleabilidad en los graduados.

Según la Ley Universitaria N.º 30220 (2014) establece que, a través de programas de formación continua, las universidades tienen que desarrollar cursos de formación continua que mejoren las competencias y habilidades de los graduados o actualicen sus conocimientos profesionales, tanto en la teoría como en la práctica de una especialidad. (Art. 46). En la misma línea, la Superintendencia Nacional de Educación Superior Universitaria (SUNEDU) estipula la presencia de vínculos con el sector productivo en sus requisitos para licenciamiento.

A nivel institucional, la Universidad Nacional de Juliaca plantea en su Plan de seguimiento al egresado y bolsa de trabajo, mejorar la empleabilidad de los egresados, actualizar la oferta educativa, mejorar la inserción laboral, con el fin de incrementar las capacidades de los

graduados para que accedan de forma digna y efectiva al mercado laboral. Por otro lado, la empleabilidad en el ámbito de la gestión pública y social tiene que ver con la capacidad de los empleados y funcionarios públicos para poner al día sus habilidades, adaptarse a las normativas institucionales cambiantes y satisfacer las necesidades del entorno. Por eso, la empleabilidad no solo es conseguir un trabajo, sino también crear una trayectoria profesional relevante y duradera que sirva al interés público.

2.1.5 Empleabilidad de los graduados

No hay consenso sobre una definición de empleabilidad de los graduados (Succi y Canovi, 2021). Algunos autores e investigadores consideran la empleabilidad como la posesión de habilidades relevantes y el conocimiento de las mismas que pueden ayudar a un graduado a conseguir un empleo. Alguna literatura postula que la empleabilidad de los graduados no se detiene después de que uno haya conseguido un trabajo en particular, sino su capacidad para cumplir con las expectativas del empleador, así como para conservar el trabajo asegurado (Bonnard, 2022; Gedye y Beaumont, 2019). Este tipo de pensamiento implica que se puede considerar que uno tiene las habilidades necesarias, pero permanecer en el trabajo requiere habilidades adicionales que son necesarias para que uno conserve ese trabajo en particular. Clarke (2025) ve la empleabilidad de los graduados en dos perspectivas principales. La primera se centra en aspectos del capital humano como habilidades, conocimientos y procesos que pueden ser adquiridos por los individuos. La segunda tiene que ver con variables individuales (como la personalidad, las actitudes y los comportamientos relacionados con la carrera), variables del mercado laboral y la situación laboral actual. Según el autor, estos dos aspectos son literaturas separadas pero complementarias. Por otro lado, Bridgstock y Jackson (2021) sostienen que la empleabilidad de los graduados se divide en al menos tres objetivos principales que son (i) los resultados de los graduados a corto plazo; (ii) la preparación profesional; y (iii) vivir y trabajar de manera productiva y significativa a lo largo de la vida.

2.1.6 Empleabilidad y educación universitaria

La empleabilidad y la educación están estrechamente vinculadas en el contexto de un mercado laboral cada vez más dinámico. Por tanto, se destaca la necesidad de integrar capacidades, conocimientos y atributos que permitan a las personas acceder y mantenerse en

empleos significativos. Esto implica alinear los sistemas educativos con las demandas del mercado, promoviendo tanto el desarrollo de competencias técnicas como habilidades interpersonales (Tushar y Sooraksa, 2023). Además, se enfatiza la importancia del aprendizaje permanente y la adaptabilidad como factores clave para afrontar los cambios constantes del entorno laboral (Bara, 2016). La incorporación de prácticas profesionales, programas de preparación y metodologías que conecten el conocimiento teórico con su aplicación práctica refuerzan esta preparación integral (Misyak et al., 2025). Asimismo, el fomento de la alfabetización digital y el pensamiento crítico se vuelve esencial para responder a los retos de la era tecnológica.

La educación juega un rol fundamental en el desarrollo de la empleabilidad, ya que es el principal medio para adquirir y fortalecer competencias técnicas, instrumentales, interpersonales y actitudinales (Guraziu et al., 2025). Una formación educativa de calidad no solo brinda conocimientos teóricos, sino que también promueve el pensamiento crítico, la adaptabilidad, la resolución de problemas y la capacidad de aprender de manera continua, lo cual resulta esencial para enfrentar los desafíos del entorno laboral actual (Guraziu, 2023).

De esta manera, la educación no solo cumple un rol formativo, sino también estratégico en términos de empleabilidad. Priorizar el acceso y la equidad garantiza oportunidades para todos los sectores sociales, mientras que la colaboración entre instituciones educativas y el sector productivo fortalece la innovación y el desarrollo económico (Donald et al., 2019).

2.1.7 Competencias y empleabilidad de los graduados

La empleabilidad es un concepto ampliamente discutido en la literatura académica y se entiende como la capacidad de una persona para acceder, mantenerse y progresar en el mercado laboral. En este sentido, Yi y Park (2024) señalan que la competencia es una característica individual vinculada a un excelente desempeño laboral. Abarca las características internas de un individuo, como la motivación, los rasgos, el autoconcepto, el conocimiento y las habilidades. Por su parte, Kohler (2004) sostiene que la empleabilidad se fundamenta en la utilización efectiva de las competencias adquiridas, cuyo valor se refleja en la retribución obtenida en el ámbito laboral. Asimismo, Espinar (2012) argumenta que este concepto abarca tanto las capacidades necesarias para acceder a un empleo como las aptitudes requeridas para responder a las expectativas de los empleadores. Por tanto, la

empleabilidad implica una combinación integral de saberes, habilidades y actitudes que son valoradas en el entorno profesional.

En relación con ello, las competencias profesionales han sido identificadas como un elemento clave para evaluar la empleabilidad de los graduados. Misyak et al. (2025) y Teijeiro et al. (2015) destacan que dichas competencias no solo complementan la formación académica, sino que son determinantes en los procesos de selección laboral. Estas pueden ser desarrolladas a través de la experiencia, la educación formal o incluso mediante medios informales. Por lo tanto, el desarrollo de competencias profesionales resulta esencial para mejorar la inserción laboral de los graduados.

Asimismo, Roble y Bacabac (2020) subrayan que los empleadores valoran especialmente las competencias genéricas, tales como el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y la resolución de problemas, en conjunto con habilidades técnicas específicas adquiridas durante la formación profesional o la experiencia laboral. En esta línea, diversos estudios (Bethel-Fox, 1997; Eich, 2018; Kiong-Hock, 1986) respaldan la idea de que las competencias sociales como el liderazgo, la inteligencia emocional, la orientación al cliente y la empatía, están estrechamente relacionadas con el éxito profesional. De este modo, la literatura actual se enfoca cada vez más en identificar aquellas competencias clave que contribuyen significativamente a la empleabilidad de los graduados, reconociendo la importancia de su desarrollo tanto en contextos académicos como laborales.

Ante ello, en la gestión pública, las competencias resultan ser el pilar fundamental de la empleabilidad, al mejorar la capacidad de adaptación a los cambios administrativos y sociales, la formación y la actualización de competencias en la administración pública que fomentan la productividad profesional y la inserción laboral funcional dentro del sector estatal. Por lo que el empleo se basa en una gestión basada en competencias, donde la formación continua y la relevancia del desempeño contribuyen a la productividad de la institución y la satisfacción de la población. De esa manera, al promover una cultura organizativa que se basa en los méritos, la ética y la Profesionalización del servicio, el fortalecimiento de las habilidades no solo mejora el empleo de las personas, sino también la eficiencia, la transparencia y la solidez de las entidades estatales.

2.1.8 Formación universitaria

La educación universitaria es mucho más que un simple paso en el proceso de aprendizaje; es un componente fundamental del desarrollo humano. Proporciona las habilidades de alto nivel necesarias para cualquier mercado laboral (Kugai, 2023). En el marco del sistema universitario peruano, la formación universitaria se orienta formar profesionales capacitadas que desarrollan habilidades analíticas que impulsan las economías locales, lideran gobiernos entre otros. En este contexto, la Universidad de Juliaca y Moquegua han venido actualizando sus mallas curriculares con el fin de fortalecer la formación integral de sus egresados.

La revisión de las mallas curriculares de la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Juliaca de los años anteriores con lo actual evidencia una evolución progresiva en su diseño formativo, pasando de un enfoque centrado en contenidos teóricos y técnicos hacia una estructura orientada al desarrollo de contenidos prácticos y competencias, los currículos iniciales priorizaban materias relacionadas a gestión pública, normativa estatal, planificación y otras materias genéricas, sin incorporar de manera explícita cursos orientados al desarrollo de competencias transversales o genéricas. En contraste con las mallas curriculares actuales integran espacios formativos dedicados a habilidades de liderazgo, innovación, emprendimiento, comunicación, gestión del talento humano, las cuales responden a las demandas cambiantes del mercado laboral y a las políticas educativas nacionales que promueven la formación por competencias. Lo mismo ocurre en el caso de la Universidad Nacional de Moquegua. Este proceso de actualización trienal de los planes de estudio refleja la adaptación de las universidades públicas a los lineamientos del Modelo de Licenciamiento de la SUNEDU y los estándares del MINEDU, los cuales enfatizan la pertinencia, flexibilidad y mejora continua de la oferta académica universitaria en función de las exigencias del entorno profesional.

En tal sentido, estos cambios curriculares no solo evidencian una mejora académica, sino también una estrategia institucional orientada a fortalecer la inserción laboral de los graduados. De acuerdo al observatorio Ponte en Carrera del MTPE (2024) señala la importancia de las competencias blandas en los procesos de selección y promoción dentro del sector privado y público. De acuerdo a Díaz (2021) el currículo universitario es un sistema flexible que debe revisarse periódicamente para mantener su pertinencia frente a los nuevos contextos laborales y sociales.

2.1.9 Marco Nacional de Cualificaciones del Perú

Es imprescindible destacar en el panorama político nacional las competencias y la empleabilidad, ya que, en Perú, prevalece el Marco Nacional de Cualificaciones (2022), presidido por el MINEDU, SINEACE y el MTPE, que sustentan como una herramienta diseñada para estructurar y estandarizar las cualificaciones educativas y profesionales con base en resultados de aprendizaje definidos, cuyo objetivo es: i) Promover la pertinencia: asegurando que la formación profesional satisfaga las demandas de los sectores productivos y sociales. ii) Facilitar la movilidad: que permite el reconocimiento de estudios y competencias tanto a nivel nacional como internacional y iii) Garantizar la calidad: donde se establece estándares claros sobre lo que un graduado debe saber y ser capaz de hacer.

Este marco establece niveles y descriptores estandarizados para las cualificaciones con el fin de promover la transparencia, el aseguramiento de la calidad y la articulación entre los sistemas educativos y el mercado laboral. Integra perfiles de competencias para orientar la formación de programas académicos. Los estándares del MNC garantizan que los graduados alcancen resultados de aprendizaje específicos alineados con los objetivos nacionales de desarrollo económico y social (MINEDU, 2022). Entonces, la importancia de alinear los currículos universitarios con las directrices del MNC para mejorar la empleabilidad, resultaría esencial al centrarse en:

- La especificación de perfiles profesionales que incluyan competencias técnicas, sociales y de liderazgo.
- El énfasis en el desarrollo profesional continuo para adaptarse a los cambios del mercado laboral.
- La necesidad de que las universidades adopten mecanismos de evaluación activa basados en la adquisición de competencias y la relevancia laboral.

Dentro de este Marco, un título universitario de grado Bachiller y Título profesional corresponde al nivel 6 en el MNCP. Estos niveles establecen descriptores específicos de conocimientos, competencias y responsabilidad que deben poseer. Por lo tanto, el Marco Nacional de Cualificaciones sirve como referencia oficial para evaluar las competencias desarrolladas por la Universidad Nacional de Juliaca y la Universidad Nacional de Moquegua.

2.3 MARCO CONCEPTUAL

Competencias: son características subyacentes del individuo que están directamente relacionadas con un desempeño efectivo. Representan funciones o capacidades que el estudiante debe ser capaz de desarrollar como resultado del proceso formativo recibido (Abotalebi y Biglu, 2017).

Competencias genéricas: se entienden como aquellas que permiten el desarrollo integral de la persona, abarcando tanto su dimensión intrapersonal como su capacidad de interacción con los demás (Sotés, 2018).

Competencias instrumentales: implican una combinación integrada de habilidades manuales y cognitivas que permiten el desarrollo de la competencia profesional, tales como el uso eficaz de las TICs, así como una adecuada comunicación oral y escrita (Macías, 2018).

Competencias interpersonales: implican la capacidad de expresar adecuadamente los propios sentimientos hacia los demás, así como el desarrollo de habilidades críticas y autocríticas (Rosado-Serrano et al., 2018).

Competencias sistémicas: implican una combinación de comprensión, sensibilidad y conocimiento que permite al individuo identificar cómo se relacionan y se integran las distintas partes de un todo. Incluyen la adaptabilidad, la creatividad, entre otras habilidades que facilitan una visión holística y flexible frente a diversas situaciones (Ojeda et al., 2023).

Capacidad: cualidad emergente de una combinación de atributos adquiridas en la infancia y desarrolladas de forma consecutiva.

Empleabilidad: es el conjunto de logros, habilidades, conocimientos y atributos personales que permiten a los graduados incrementar sus posibilidades de acceder al empleo y tener éxito en la carrera profesional que elijan.

Graduados: son personas que han completado un programa de grado en una institución de educación superior privada o pública, es decir, son aquellos que poseen el grado académico de bachiller y Título.

2.4 HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

2.4.1 Hipótesis general

- Existe diferencias significativas en la percepción de las competencias y empleabilidad de los graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social de la UNAJ y UNAM.

2.4.2 Hipótesis específicas

- Existe asociación entre las competencias instrumentales y la empleabilidad de los graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social de la UNAJ y UNAM.
- Existe asociación entre las competencias interpersonales y la empleabilidad de los graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social de la UNAJ y UNAM.
- Existe asociación entre las competencias sistémicas y la empleabilidad de los graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social de la UNAJ y UNAM.

2.5 VARIABLES DE INVESTIGACIÓN

Variable Independiente: Competencias; conjunto de conocimientos, actitudes y valores que una persona desarrolla para desempeñar eficazmente una actividad o tarea en un contexto específico. Comprende las siguientes dimensiones:

- Instrumentales
- Interpersonal
- Sistémicas

Variable dependiente: Empleabilidad; conjunto de logros, comprensión y atributos personales que hacen que los graduados tengan más probabilidades de conseguir empleo y tener éxito en la carrera que hayan elegido. Comprende las dimensiones de Capacidad, Habilidad y Aptitud.

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

En este estudio se adoptó un enfoque cuantitativo, de alcance comparativo correlacional, de diseño no experimental, de tipo transaccional ya que no se realizó la manipulación deliberada de las variables y como menciona Hernández et al. (2014) sólo se observaron los fenómenos en su ambiente natural para analizarlos.

Los estudios comparativos, según McMillan y Schumacher (2010) se basa en la comparación de grupos para analizar cómo una variable puede haber influido sobre otra, sin manipular directamente las condiciones.

Los estudios de tipo correlacional examinan la relación de variables sin que el investigador controle o manipule ninguna de ellas, asimismo, sirve para determinar y evaluar la fuerza y la dirección de las asociaciones entre variables.

3.2 ÁMBITO DE ESTUDIO

El estudio se realizó en la Universidad Nacional de Juliaca. La UNAJ está situado en la ciudad de Juliaca, Provincia de San Román - Puno. Fue creada en 2007 a través de la Ley N° 29074, y entra en funcionamiento en el año 2013 con la creación de cinco escuelas profesionales. A la actualidad, cuenta con 3 facultades y 10 escuelas profesionales. La UNAM, situada en la ciudad de Moquegua, provincia de Mariscal Nieto, en el departamento de Moquegua, fue creada mediante la Ley N° 28520, aprobada el 24 de mayo de 2005, cuenta con 11 escuelas profesionales y 3 facultades: Ciencias Sociales, Ingeniería y Arquitectura, y Ciencias de la Salud.

3.3 POBLACIÓN Y MUESTRA

La población es el conjunto de elementos a los cuales se refiere la investigación (Bernal, 2010). Para la investigación, la población se conformó por todos los graduados hasta el 2022, de la E.P. de Gestión Pública y Desarrollo Social de la UNAJ y UNAM.

Tabla 1*Graduados de la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social*

Denominación	Semestres	GPyDS
Universidad Nacional de Juliaca	2018 a 2022	269
Universidad Nacional de Moquegua	2012 a 2022	357
Total		626

Nota. DIGEA- UNAJ <https://portal.unaj.edu.pe/> y Portal web UNAM <https://unam.edu.pe/ep-gpds/>

$$N = 626$$

La muestra es un subconjunto que se extrae de la población, en tal sentido, el estudio integró a los graduados de las dos universidades, a través del muestreo probabilístico y estratificado (Tabla 2). Para su identificación y participación, se contactó a los participantes a través de correos electrónico institucional y personales facilitados por excompañeros de promoción, redes de contacto académico y otros medios de comunicación (llamadas y redes sociales) con el fin de alcanzar el número de participantes requerido, garantizar la representatividad de la muestra y obtener la cantidad de respuestas necesarias para el análisis.

La fórmula para la obtención de la muestra finita fue:

$$n = \frac{N \cdot Z^2 \cdot p \cdot q}{n^2 (N - 1) + Z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{626 \cdot (1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5)}{(0.05)^2 (626 - 1) + (1.96)^2 \cdot (0.5) \cdot (0.5)} \approx \mathbf{238}$$

Para la asignación proporcional por estrato, se aplicó la fórmula de:

$$n_h = \frac{N_h}{N} \cdot n$$

UNAJ

$$n_1 = \frac{269}{626} \cdot 238 = 102.2 \approx \mathbf{102}$$

UNAM

$$n_1 = \frac{357}{626} \cdot 238 = 135.8 \approx \mathbf{136}$$

Tabla 2*Muestra estratificada para los graduados de Gestión Pública y Desarrollo Social*

Denominación	Población	Muestra
Universidad Nacional de Juliaca	269	102
Universidad Nacional de Moquegua	357	136
Total		238

Nota. En base a la cantidad de graduados

$$n = 238 \text{ graduados}$$

3.4 RECOLECCIÓN DE DATOS

El recojo de datos se hizo a través de las fuentes primarias, empleando la técnica de encuesta en función a las variables, se utilizó como instrumento principal el cuestionario estructurado basado en el *Proyecto Tuning* y adaptado y modificado al de Bayas (2023) de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, la variable Competencias contempla 18 reactivos, la variable Empleabilidad comprende 10 reactivos, los cuales solicitaron respuestas con una escala Likert de cinco puntos (1 = Totalmente en desacuerdo a 5 = Totalmente de acuerdo). Su confiabilidad se estimó mediante el alfa de Cronbach, el cual permitió medir la consistencia interna de los reactivos o ítems, todo ello a través del programa *SPSS v.27*. Para su validez se aplicó a juicio de tres expertos, a quienes se le solicitó revisar y calificar aspectos como la pertinencia, coherencia, claridad y relevancia de los reactivos.

Tabla 3*Fiabilidad de instrumentos de las dos variables*

Variabes	Alfa de Cronbach	N de elementos
Competencias	,705	18
Empleabilidad	,737	10

La Tabla 3, muestra una confiabilidad de $\alpha = 0,705$ y $\alpha = 0,737$ para ambas variables, siendo estas consideradas con una consistencia interna Buena y Aceptable. Esto demostró que el instrumento fue confiable para proporcionar los datos requeridos para el estudio.

Tabla 4*Validación de instrumentos por expertos*

Expertos	Instrumento de competencias	Instrumento de empleabilidad
Dr. José Oscar Huanca Frias	Aceptable	Aceptable
Mg. Ronald Mamani Ticona	Aceptable	Aceptable
Mg. Juan Mauricio Pilco Churata	Aceptable	Aceptable

La Tabla 4, muestra la validación de instrumentos por juicio de expertos conocedores del tema, donde los tres especialistas coincidieron en calificar ambos instrumentos como aceptables, señalando que los ítems son adecuados para medir las variables (Ver anexo 4).

3.5 ANÁLISIS DE DATOS

Los datos del cuestionario se codificaron numéricamente, y el análisis se efectuó en dos etapas, primero, se realizó las estadísticas descriptivas por medio de figuras y tablas cruzadas para los datos demográficos y variables. En la segunda fase, se verificó la hipótesis general usando prueba de Levene de igualdad de varianzas y pruebas de *t de Student* para muestras independientes, puesto que los datos no siguen una distribución normal, siendo estas no paramétricas. Para responder los objetivos específicos se empleó el coeficiente de Spearman, asimismo, para contrastar sus hipótesis se aplicó la prueba de chi cuadrado de Pearson.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 RESULTADOS

Los resultados son en base a la encuesta virtual realizado a los graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social de las dos universidades sujetas a estudio en el año 2025. A continuación, se presentan los datos generales de los graduados de la Universidad Nacional de Juliaca (UNAJ) y Universidad Nacional de Moquegua (UNAM).

Tabla 5

Género de los graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social según universidad

Género	UNAJ		UNAM		Total	
	f	%	f	%	f	%
Masculino	47	19,7%	57	23,9%	104	43,7%
Femenino	55	23,1%	79	33,2%	134	56,3%
Total	102	42,9%	136	57,1%	238	100,0%

Nota. Elaborado en base a datos obtenidos en la encuesta.

La Tabla 5, muestra el género de los graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social de UNAJ y UNAM, donde, el 56,3% son féminas y el 43,7% varones. En la UNAJ, el 19,7% son varones y el 23,1% son mujeres; en la UNAM, el 23,9% son varones y el 33,2% féminas.

Tabla 6

Grado académico de los graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social

Grado académico	UNAJ		UNAM		Total	
	f	%	f	%	f	%
Bachiller	54	22,7%	35	14,7%	89	37,4%
Licenciado	41	17,2%	86	36,1%	127	53,4%
Magister	5	2,1%	12	5,0%	17	7,1%
Doctor	2	0,8%	3	1,3%	5	2,1%
Total	102	42,9%	136	57,1%	238	100,0%

Nota. En base a los datos obtenidos del cuestionario.

La Tabla 6, muestra el grado académico alcanzado de los graduados, donde, en la UNAJ, del total (42,9%), el 22,7% tiene el grado de Bachiller, el 17,2% de Licenciatura, un 2,1% de Magister y solo el 0,8% de Doctorado. Por otro lado, en la UNAM, del total (57,1%), el 36,1% tiene una Licenciatura, el 14,7% Bachiller, 5,0% Maestro y un 1,3% el Doctorado. Esto indica que la Universidad de Moquegua posee mayor proporción de graduados con titulaciones académicas en comparación con la Universidad de Juliaca.

En conjunto, esta distribución de grados académicos de acuerdo al Marco Nacional de Cualificaciones, la mayoría de los graduados de la Universidad de Juliaca y Moquegua se encuentran en el nivel 6 del MNCP, en donde, los graduados demuestran conocimiento práctico y teórico con habilidad de análisis, solución de problemas concretos y rinde cuentas a niveles superiores. Sin embargo, existe una brecha en el nivel 7 y 8 del MNCP que corresponde a la formación de posgrado, aunque con una ligera proporción de graduados con grado de Maestro a favor de la UNAM.

Tabla 7

Estudia o estudió alguna carrera adicional a la de Gestión Pública y Desarrollo Social

	UNAJ		UNAM		Total	
	f	%	f	%	f	%
Sí, otra carrera universitaria	19	8,0%	15	6,3%	34	14,3%
Sí, una carrera técnica	34	14,3%	19	8,0%	53	22,3%
No, ninguna otra carrera	49	20,6%	102	42,9%	151	63,4%
Total	102	42,9%	136	57,1%	238	100,0%

Nota. En base a los datos obtenidos del cuestionario.

La Tabla 7, revela que en general el 22,3% ha cursado una carrera técnica y el 14,3% otra carrera universitaria. En la UNAJ, del total (42,9%), el 14,3% completó una carrera técnica y el 8,0% otra carrera universitaria. En cambio, en la UNAM, del total (57,1%), el 8,0% ha cursado una carrera técnica y únicamente el 6,3% otra carrera universitaria. Es decir, los graduados de la Universidad de Moquegua son menos propensos a haber cursado estudios adicionales en comparación con los de la Universidad de Juliaca, posiblemente esto se deba atribuirse a la falta de oportunidades de empleo en el departamento de Puno, ya que las convocatorias rara vez muestran la demanda de profesionales en gestión pública.

Tabla 8

Tiempo que le tomó conseguir trabajo a los graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social según universidad

	UNAJ		UNAM		Total	
	f	%	f	%	f	%
De 3 a 6 meses	30	12,6%	55	23,1%	85	35,7%
De 6 meses a 1 año	44	18,5%	62	26,1%	106	44,5%
Más de 1 año	17	7,1%	16	6,7%	33	13,9%
Aún no consigue empleo	11	4,6%	3	1,3%	14	5,9%
Total	102	42,9%	136	57,1%	238	100,0%

Nota. En base a los datos obtenidos del cuestionario.

La Tabla 8, presenta el tiempo que tardaron en encontrar empleo los graduados, donde la mayoría encontró trabajo en un plazo de entre 6 meses y 1 año (44,5%), seguido de aquellos que consiguieron un empleo en un plazo de entre 3 y 6 meses (35,7%). En la UNAJ, el 18,5% de graduados encontró empleo en un plazo de entre 6 meses y 1 año, el 12,6% en un plazo de 3 y 6 meses y el 4,6% aun no consigue trabajo. En la UNAM, el 26,1% encontró trabajo en un plazo de entre 6 meses y 1 año, el 23,1% en plazo de 3 y 6 meses y el 1,3% aun no consiguen empleo relacionado a la carrera de Gestión Pública. Estos hallazgos manifiestan que los graduados de la Universidad de Moquegua tendían a incorporarse al mercado laboral más rápido y con menos desempleo que los de la Universidad de Juliaca.

Tabla 9

Tiempo que duraron en su primer trabajo los graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social según universidad

	UNAJ		UNAM		Total	
	f	%	f	%	f	%
Menos de 6 meses	31	13,0%	33	13,9%	64	26,9%
De 6 meses a 1 año	50	21,0%	78	32,8%	128	53,8%
De 1 año a más	10	4,2%	22	9,2%	32	13,4%
No he trabajado aún	11	4,6%	3	1,3%	14	5,9%
Total	102	42,9%	136	57,1%	238	100,0%

Nota. En base a los datos obtenidos del cuestionario.

La Tabla 9, exhibe la duración del tiempo que los graduados permanecieron en su primer empleo; donde, la mayoría de los graduados (53,8%) permanecieron en su primer empleo entre 6 meses y un año, seguido de aquellos que permanecieron menos de 6 meses (26,9%), un año a más (13,4%) y los que aún no trabajan en su área (5,9%). En la UNAJ, del total (42,9%), el 21,0% permaneció entre 6 meses y un año, el 13,0% duró menos de 6 meses, el 4,6% aún no ha trabajado y el 4,2% permaneció de un año a más. Por su parte, en la UNAM, del total (57,1%), un 32,8% permaneció en su primer empleo entre 6 meses a un año, un 13,9% duró menos de 6 meses, el 9,2% permaneció de un año a más y solo un pequeño porcentaje de 1,3% aún no ha trabajado en relación a su carrera. Este hallazgo muestra que los graduados de la UNAM tienen bajas tasas de desempleo en comparación con la UNAJ, reflejando una buena inserción laboral, mejores condiciones de retención.

Tabla 10

Sector en el que trabajan los graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social según universidad

	UNAJ		UNAM		Total	
	f	%	f	%	f	%
Público	48	20,2%	71	29,8%	119	50,0%
Privado	31	13,0%	48	20,2%	79	33,2%
Independiente/Emprendimiento	18	7,6%	12	5,0%	30	12,6%
Ninguno	5	2,1%	5	2,1%	10	4,2%
Total	102	42,9%	136	57,1%	238	100,0%

Nota. En base a los datos obtenidos del cuestionario.

La Tabla 10, muestra los sectores de empleo en el que se desempeñan los graduados en el año 2025; donde, la mitad de los graduados (50,0%) trabaja en el sector público, un 33,2% trabajan en el sector privado y un porcentaje considerable se dedican o son trabajadores independientes o emprendedores (12,6%). En la UNAJ, un 20,2% de graduados trabaja en el sector público, un 13,0% en privado y el 7,6% trabaja de forma independiente. En contraste, en la UNAM, el 29,8% trabaja en el sector público, el 20,2% en privado y el 5,0% trabaja de forma independiente. En consecuencia, los graduados de ambas universidades poseen mayor integración en el sector público y privada, con una ligera inclinación hacia las actividades independientes o empresariales por parte de graduados de la UNAJ.

Tabla 11*Sector en el que trabajan los graduados según año de egreso y universidad*

Año de egreso	UNAJ								UNAM							
	Sector en el que trabaja								Sector en el que trabaja							
	Público		Privado		Indep/ Empr.		Ninguno		Público		Privado		Indep/ Empr.		Ninguno	
f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	
2018	5	2,1	2	0,8	6	2,5	0	0,0	5	2,1	9	3,8	3	1,3	1	0,4
2019	8	3,4	7	2,9	1	0,4	2	0,8	17	7,1	11	4,6	2	0,8	1	0,4
2020	9	3,8	6	2,5	4	1,7	3	1,3	20	8,4	11	4,6	3	1,3	1	0,4
2021	12	5,0	6	2,5	3	1,3	0	0,0	18	7,6	10	4,2	3	1,3	2	0,8
2022	14	5,9	10	4,2	4	1,7	0	0,0	11	4,6	7	2,9	1	0,4	0	0,0
Total	48	20,2	31	13,0	18	7,6	5	2,1	71	29,8	48	20,2	12	5,0	5	2,1

Nota. En base a los datos obtenidos del cuestionario.

La Tabla 11, presenta los sectores de empleo de los graduados de acuerdo al año de egreso, en ambas universidades la mayoría trabajan en el sector público. La UNAM muestra que el 8,4% de los graduados del 2020 laboran en el sector público, frente al 3,8% de la UNAJ, asimismo, el 7,6% de graduados del 2021 trabajaban en la función pública frente al 5,0% de la UNAJ. Respecto al sector privado, la UNAM presenta una considerable proporción de graduados especialmente en 2018 y 2019 superando a la UNAJ. En cuanto al trabajo independiente o emprendedor, curiosamente es más prominente en los graduados de la UNAJ especialmente de aquellos graduados del 2018 (2,5%) y 2020 (1,7%), esto podría deberse por ser los primeros graduados y por terminar en tiempos de pandemia donde la inserción laboral fue desfavorable. En cuanto a los desempleados, la UNAJ reportó cifras ligeramente altas en 2020 (1,3%) y 2019 (0,8%) en comparación con la UNAM.

En consecuencia, estos hallazgos según la percepción de los graduados, indican que los de la UNAM perciben tener más inserción formal, especialmente en sectores públicos y privados, mientras que los de la UNAJ muestran mayor participación en trabajos independientes o emprendedoras y una tasa de desempleo ligeramente superior en algunos años. Esto podría reflejar diferencia laboral en el mercado regional o incluso me atrevería a decir que por el mal planteamiento y establecimiento de la malla curricular que afecto principalmente a los primeros graduados.

Tabla 12

Cargo que ocupan los graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social según universidad

Cargo que ocupa	UNAJ		UNAM		Total	
	f	%	f	%	f	%
Asistente administrativo	68	28,6%	91	38,2%	159	66,8%
Subgerente o responsable de oficina	5	2,1%	23	9,7%	28	11,8%
Gerente o jefe	1	0,4%	6	2,5%	7	2,9%
Ninguno u otro	28	11,8%	16	6,7%	44	18,5%
Total	102	42,9%	136	57,1%	238	100,0%

Nota. En base a los datos obtenidos del cuestionario.

La Tabla 12, muestra los puestos de trabajo que ocupan los graduados en el año 2025, donde, la mayoría (66,8%) ocupa el cargo de asistente administrativo, con una mayor proporción en la UNAM (38,2%) que en la UNAJ (28,6%). Los puestos de nivel medio como el de subgerente o responsable de oficina, los ocupa el 11,8% de los graduados, con un porcentaje mayor en la UNAM (9,7%) que en la UNAJ (2,1%). Solo el 2,9% de los graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social alcanzó puestos de Gerente o jefe, predominando en la UNAM (2,5%) frente a la UNAJ (0,4%). Finalmente, el 18,5% declaró no ocupar ningún cargo o trabajar en funciones no especificadas, con una incidencia mayor en la UNAJ (11,8%) que en la UNAM (6,7%). Este hallazgo sugiere posibles diferencias en las oportunidades de desarrollo profesional o acceso al mercado laboral entre las dos universidades.

Tabla 13

Dimensiones de la variable Competencias de los graduados según universidad

		UNAJ		UNAM		Total	
		f	%	f	%	f	%
Instrumentales	Bajo	7	2,9%	9	3,8%	16	6,7%
	Media	87	36,6%	116	48,7%	203	85,3%
	Alta	8	3,4%	11	4,6%	19	8,0%
Interpersonales	Baja	16	6,7%	32	13,4%	48	20,2%
	Media	69	29,0%	72	30,3%	141	59,2%
	Alta	17	7,1%	32	13,4%	49	20,6%

Sistémicas	Baja	14	5,9%	22	9,2%	36	15,1%
	Media	75	31,5%	102	42,9%	177	74,4%
	Alta	13	5,5%	12	5,0%	25	10,5%
	Total	102	42,9%	136	57,1%	238	100,0%

Nota. En base a los datos obtenidos del cuestionario.

En la Tabla 13, se presenta los niveles de las dimensiones de la variable Competencias. En la competencia instrumental, que incluye la planificación, pensamiento analítico, gestión del tiempo, uso de las TICs, comunicación verbal y escrita, los graduados de la UNAM perciben tener competencias instrumentales en un nivel medio (48,7%) y alto (4,6%) en comparación con la UNAJ se perciben en un nivel medio (36,6%) y alto (3,4%). En la dimensión interpersonales que engloba la automotivación, sentido ético, adaptación al entorno y trabajo en equipo, los graduados de ambas instituciones presentan niveles medio o moderado de estas habilidades, con 30,3% para la universidad de Moquegua y 29,0% para universidad de Juliaca. En las competencias sistémicas relacionadas a la creatividad, liderazgo, espíritu emprendedor, orientación a la calidad y al logro, los graduados de ambas instituciones perciben niveles medios o moderados (42,9% y 31,5% respectivamente), con porcentajes bajos en el nivel alto con 5% en ambas universidades.

Tabla 14

Competencias de los graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social según universidad

	UNAJ		UNAM		Total	
	f	%	f	%	f	%
Baja	2	0,8%	8	3,4%	10	4,2%
Media	98	41,2%	127	53,4%	225	94,5%
Alta	2	0,8%	1	0,4%	3	1,3%
Total	102	42,9%	136	57,1%	238	100,0%

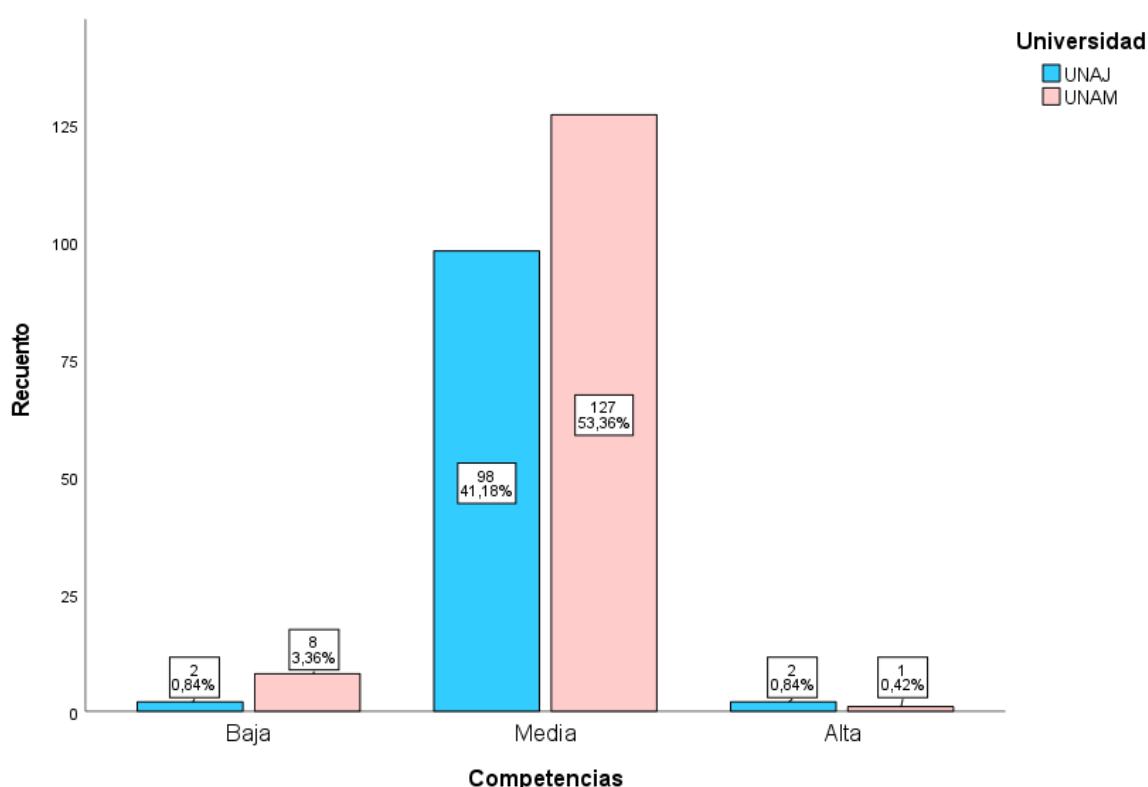
Nota. En base a los datos obtenidos del cuestionario.

La Tabla 14 y Figura 1, revela que la mayoría de los graduados de ambas universidades presentan un desarrollo moderado de competencias con 94,5% con una ligera proporción superior en la Universidad de Moquegua (53,4%) en comparación con la Universidad de Juliaca (41,2%), asimismo, en la UNAM el 3,4% presenta nivel bajo de competencias y solo

el 0,4% poseen niveles altos en comparación con la UNAJ que el 0,8% presentan niveles altos y bajos. Estos hallazgos revelan que, pese a que los graduados cumplen con las expectativas básicas, se observa una notable falta de graduados que alcancen un nivel alto de competencias, señalando la necesidad de mejorar las estrategias de formación académica o práctica promoviendo así la excelencia en el desempeño profesional.

Figura 1

Percepción de las competencias de los graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social según universidad



Nota: En base a los datos obtenidos del cuestionario.

Tabla 15

Dimensiones de la variable Empleabilidad de los graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social según universidad

		UNAJ		UNAM		Total	
		f	%	f	%	f	%
Capacidad	Bajo	25	10,5%	34	14,3%	59	24,8%
	Medio	64	26,9%	68	28,6%	132	55,5%
	Alto	13	5,5%	34	14,3%	47	19,7%

Habilidad	Bajo	26	10,9%	23	9,7%	49	20,6%
	Medio	51	21,4%	83	34,9%	134	56,3%
	Alto	25	10,5%	30	12,6%	55	23,1%
Aptitud	Bajo	20	8,4%	39	16,4%	59	24,8%
	Medio	60	25,2%	69	29,0%	129	54,2%
	Alto	22	9,2%	28	11,8%	50	21,0%
	Total	102	42,9%	136	57,1%	238	100,0%

Nota. En base a los datos obtenidos del cuestionario.

La Tabla 15, presenta los niveles de las dimensiones de la variable Empleabilidad. Respecto a la dimensión capacidad, los graduados de ambas instituciones presentan nivel medio con 55,5%, sin embargo, los graduados de la UNAM presentan una capacidad relativamente alto en el nivel medio (28,6%), alto y bajo (14,3%) en comparación con la UNAJ (26,9% medio, 10,5% bajo y 5,5% alto). En cuanto a la dimensión habilidad, los graduados de la UNAM presentan una habilidad media con 34,9% en comparación con los graduados de la UNAJ quienes también presentan una habilidad moderada o medio con 21,4%. En la dimensión aptitud, los graduados de la UNAM presentan una aptitud media con 29,0% y los de la UNAJ con 25,2%, en consecuencia, la Universidad de Juliaca tiene una proporción ligeramente mayor de graduados con baja capacidad y aptitud, mientras que la UNAM reporta más graduados con baja capacidad y niveles altos en todas las dimensiones.

Tabla 16

Empleabilidad de los graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social según universidad

	UNAJ		UNAM		Total	
	f	%	f	%	f	%
Bajo	8	3,4%	14	5,9%	22	9,2%
Medio	88	37,0%	115	48,3%	203	85,3%
Alto	6	2,5%	7	2,9%	13	5,5%
Total	102	42,9%	136	57,1%	238	100,0%

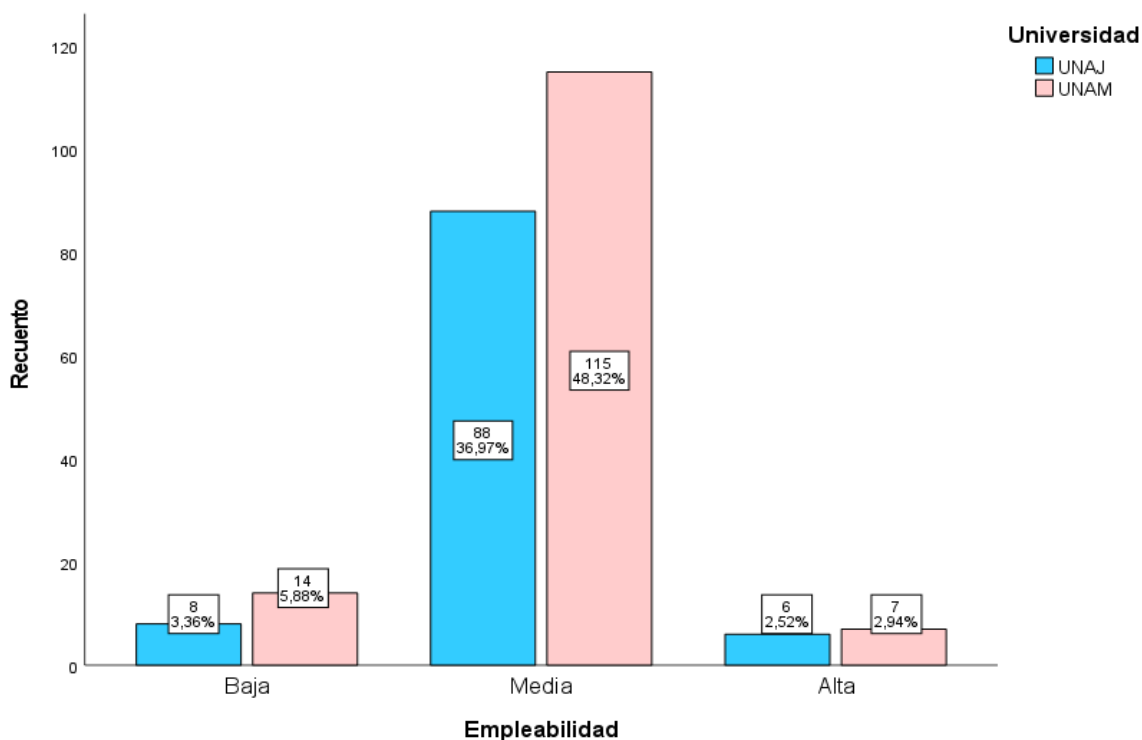
Nota. En base a los datos obtenidos del cuestionario.

La Tabla 16 y Figura 2, muestra el nivel de empleabilidad de los graduados, donde, la mayoría de los graduados perciben una empleabilidad media con un 85,3%, de los cuales la

UNAM representa el 48,3% y la UNAJ 37,0%, no obstante, una pequeña proporción de graduados demuestra una alta empleabilidad con 5,5%, de los cuales la UNAM presenta el 2,9% y la UNAJ un 2,5%, del mismo modo, el 9,2% de los graduados perciben una baja empleabilidad. Por tanto, estos datos señalan que hay una necesidad de fortalecer la preparación profesional y el apoyo a la inserción laboral en las dos instituciones.

Figura 2

Percepción de la empleabilidad de los graduados según universidad



Nota: En base a los datos obtenidos del cuestionario.

4.1.1 Asociación entre las competencias instrumentales y la empleabilidad de los graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social de la UNAJ y UNAM.

Los datos de la Tabla 17, demuestran que el 74,8% y el 5,9% de graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social de la Universidad Nacional de Juliaca y la Universidad Nacional de Moquegua perciben y creen que la competencia instrumental tiene un efecto medio y alto sobre la empleabilidad de los graduados y solo el 2,1% cree que la competencia instrumental tiene un efecto alto en la empleabilidad. Concluyendo que de toda la muestra el 80,7% señala que la habilidad instrumental posee moderadamente un efecto sobre la empleabilidad.

Tabla 17*Cruce de tablas de las competencias instrumentales y la empleabilidad de los graduados*

		Empleabilidad							
		Baja		Media		Alta		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%
Instrumentales	Baja	5	2.1%	11	4.6%	0	0.0%	16	6.7%
	Media	17	7.1%	178	74.8%	8	3.4%	203	85.3%
	Alta	0	0.0%	14	5.9%	5	2.1%	19	8.0%
	Total	22	9.2%	203	85.3%	13	5.5%	238	100.0%

Nota. En base a los datos obtenidos del cuestionario.

La correlación entre la competencia instrumental y la empleabilidad de los graduados es de $\rho = 0.688$, siendo positiva y significativa estadísticamente con $p = 0.000$, según la Tabla 18. Esto indica que a medida que incremente la habilidad instrumental de los graduados (pensamiento analítico, resolución de problemas, toma de decisión, gestión del tiempo y manejo de las tecnologías) también aumentará su empleabilidad.

Tabla 18*Correlación de las competencias instrumentales y la Empleabilidad de los graduados*

		Instrumentales	Empleabilidad
Rho de Spearman (ρ)	Instrumentales	Correlación	1.000
		Sig.	,688**
		N	0.000
		N	238
	Empleabilidad	Correlación	,688**
		Sig.	1.000
		N	0.000
		N	238

Nota. **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

4.1.2 Asociación entre las competencias interpersonales y la empleabilidad de los graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social de la UNAJ y UNAM.

Los datos de la Tabla 19, demuestran que el 50.4% y el 19.3% de graduados perciben y creen que la competencia interpersonal tiene un efecto medio y alto sobre la empleabilidad de los

graduados. Concluyendo que de toda la muestra el 69.7% señala que la habilidad interpersonal posee moderadamente un efecto sobre la empleabilidad.

Tabla 19

Cruce de tablas de las competencias interpersonales y la Empleabilidad de los graduados

		Empleabilidad							
		Baja		Media		Alta		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%
Interpersonales	Baja	11	4.6%	37	15.5%	0	0.0%	48	20.2%
	Media	11	4.6%	120	50.4%	10	4.2%	141	59.2%
	Alta	0	0.0%	46	19.3%	3	1.3%	49	20.6%
	Total	22	9.2%	203	85.3%	13	5.5%	238	100.0%

Nota. En base a los datos obtenidos del cuestionario.

La correlación entre la competencia interpersonal y la empleabilidad de los graduados es de $\rho = 0.358$, siendo moderadamente positiva y significativa con $p = 0.001$. Señalando que a mayor desarrollo de habilidades interpersonales (trabajo en equipo, automotivación y adaptación al entorno) mayor será la posibilidad de insertarse y mantenerse en el empleo, según la Tabla 20; no obstante, debido a la modera relación, podemos inferir que la empleabilidad también podría depender de otros factores adicionales, como la experiencia profesional, entre otros, destacando la importancia de estas habilidades en el ámbito laboral.

Tabla 20

Correlación de las competencias interpersonales y la Empleabilidad de los graduados

		Interpersonales	Empleabilidad
Rho de Spearman (ρ)	Interpersonales	Correlación	1.000
		Sig.	,358**
		N	238
	Empleabilidad	Correlación	,358**
		Sig.	1.000
		N	238

Nota. **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

4.1.3 Asociación entre las competencias sistémicas y la empleabilidad de los graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social de la UNAJ y UNAM.

Los datos de la Tabla 21, exponen que el 63.0% y el 8.8% de graduados perciben y creen que la competencia sistémica tiene un efecto medio y alto sobre la empleabilidad. Deduciendo que de toda la muestra el 71.8% infiere que esta competencia posee un moderado efecto sobre la empleabilidad.

Tabla 21

Cruce de tablas de las competencias sistémicas y la Empleabilidad de los graduados

		Empleabilidad							
		Baja		Media		Alta		Total	
		f	%	f	%	f	%	f	%
Sistémicas	Baja	3	1.3%	32	13.4%	1	0.4%	36	15.1%
	Media	18	7.6%	150	63.0%	9	3.8%	177	74.4%
	Alta	1	0.4%	21	8.8%	3	1.3%	25	10.5%
	Total	22	9.2%	203	85.3%	13	5.5%	238	100.0%

Nota. En base a los datos obtenidos del cuestionario.

De otro lado, no existe una significativa correlación entre las competencias sistémicas y la empleabilidad de los graduados, según la Tabla 22, pues la relación es de $\rho = 0.023$ y el nivel de significación es de $p = 0.722$, $p > 0.05$. Esto señala que la creatividad, el liderazgo, etc. como parte de esta competencia no poseen un impacto medible en la empleabilidad.

Tabla 22

Correlación de las competencias sistémicas y la Empleabilidad de los graduados

		Sistémicas	Empleabilidad
Rho de Spearman (ρ)	Sistémicas	Correlación	1.000
		Sig.	0.722
		N	238
	Empleabilidad	Correlación	0.023
		Sig.	0.722
		N	238

4.1.4 Comparar la percepción de las competencias y la empleabilidad de los graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social de la UNAJ y UNAM.

Los resultados de la Tabla 23, muestran una asociación fuertemente positiva entre las competencias y la empleabilidad de los graduados de la universidad de Juliaca y Moquegua, la correlación ($\rho = 0,614$; $p > 0.001$) es significativa, ello indica que el desarrollo de las competencias genéricas está asociado estrechamente a una mayor empleabilidad.

Tabla 23

Correlación de las Competencias y la Empleabilidad de los graduados

		Competencias	Empleabilidad
Rho de Spearman (ρ)		Correlación	1.000
	Competencias	Sig.	,614**
		N	238
		Correlación	,614**
	Empleabilidad	Sig.	1.000
		N	238

Nota. **. La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).

La Tabla 24, muestra un análisis comparativo de las medias de percepción entre los graduados de la UNAJ y UNAM en las dos variables. Respecto a las Competencias, se visualiza una diferencia mínima, siendo ligeramente más alta la media de la UNAM (54.09) en comparación con la UNAJ (53.92). En lo que respecta a la Empleabilidad, se observa que, aunque existe una mínima diferencia, los graduados de la UNAM (30.15) presentan una percepción superior ligeramente a los de la UNAJ (29.60). Esto sugiere que los graduados de la UNAM poseen mayores competencias y empleabilidad en comparación con los graduados de la UNAJ en la población estudiada.

Asimismo, dado que la prueba de Levene de igualdad de varianza para las dos variables es $p > 0.05$ (0.572, 0.427), por lo que no rechazamos la H_0 , ya que no existe diferencias significativas de varianza entre los dos grupos, asumiendo las varianzas como iguales. Además, al observar la prueba t para la igualdad de medias, notamos que las dos variables (Competencia y Empleabilidad), tienen el valor $p > 0.05$ (0.842, 0.360), indicando que no

existe significativa diferencia en las medias de las dos variables. Es decir, las competencias y empleabilidad analizadas es igual, tanto para los graduados de la UNAJ y la UNAM.

Tabla 24

Prueba de muestras independientes de las variables Competencias y Empleabilidad

Variables	Universidad	N	Media	Desviación estándar	<i>p</i>	
					Prueba de Levene de igualdad de varianzas	Prueba <i>t</i> para la igualdad de medias
Competencias	UNAJ	102	53,92	6,169	0,572	0,842
	UNAM	136	54,09	6,546		
Empleabilidad	UNAJ	102	29,60	4,354	0,427	0.360
	UNAM	136	30,15	4,723		

Nota. En base a los datos obtenidos del cuestionario.

Prueba de hipótesis

Para el objetivo específico 1

H₀: No existe asociación entre las competencias instrumentales y la empleabilidad de los graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social de la UNAJ y UNAM.

H₁: Existe asociación entre las competencias instrumentales y la empleabilidad de los graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social de la UNAJ y UNAM.

Tabla 25

Prueba de chi-cuadrado sobre las competencias instrumentales y la empleabilidad de los graduados de la UNAJ y UNAM

	Empleabilidad	
Instrumentales	Chi-cuadrado	28.115
	gl	4
	Sig.	,000 ^{*,b,c}

Nota. *. El estadístico de chi-cuadrado es significativo en el nivel ,05.

Los hallazgos de la prueba chi-cuadrado ($\chi^2 = 28,115$, $gl = 4$, $p = 0,000$), indican una asociación significativa estadísticamente entre la competencia instrumental y la empleabilidad de los graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social de la universidad de Moquegua y Juliaca, ya que la significancia es $p < 0.05$. Por lo tanto, los hallazgos brindan una evidencia sólida para rechazar la H_0 y validar la H_1 .

Para el objetivo específico 2

H₀: No existe asociación entre las competencias interpersonales y la empleabilidad de los graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social de la UNAJ y UNAM.

H₁: Existe asociación entre las competencias interpersonales y la empleabilidad de los graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social de la UNAJ y UNAM.

Tabla 26

Prueba de chi-cuadrado sobre las competencias interpersonales y la empleabilidad de los graduados de la UNAJ y UNAM

		Empleabilidad
Interpersonales	Chi-cuadrado	18.705
	gl	4
	Sig.	,001 ^{*,b}

Nota. *. El estadístico de chi-cuadrado es significativo en el nivel ,05.

Los hallazgos de la prueba chi-cuadrado ($\chi^2 = 18.705$, $gl = 4$, $p = 0,001$), indican una asociación significativa estadísticamente entre la competencia interpersonal y la empleabilidad de los graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social de la universidad de Moquegua y Juliaca, ya que la significancia es $p < 0.05$. Por lo tanto, los hallazgos proporcionan una evidencia sólida para rechazar la H_0 y validar la H_1 .

Para el objetivo específico 3

H₀: No existe asociación entre las competencias sistémicas y la empleabilidad de los graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social de la UNAJ y UNAM.

H₁: Existe asociación entre las competencias sistémicas y la empleabilidad de los graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social de la UNAJ y UNAM.

Tabla 27

Prueba de chi-cuadrado sobre las competencias sistémicas y la empleabilidad de los graduados de la UNAJ y UNAM

		Empleabilidad
Sistémicas	Chi-cuadrado	3.483
	gl	4
	Sig.	,480 ^a

Nota. a. Más del 20 % de las casillas de esta subtabla habían previsto recuentos de casillas menores que 5.

Los hallazgos de la prueba chi-cuadrado ($\chi^2 = 3.483$, $gl = 4$, $p = 0,480$), muestran que no hay asociación significativa entre la competencia sistémica y la empleabilidad de los graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social de la universidad de Moquegua y Juliaca, ya que la significancia es $p > 0.05$. Por lo tanto, se valida la H_0 y rechaza la H_1 .

4.2 DISCUSIÓN

Para el OE1, los hallazgos han demostrado asociación significativa estadísticamente entre las habilidades instrumentales y la empleabilidad ($\rho = 0.688$; $\chi^2 = 18,705$; $p > 0,000$). Este resultado es consistente con los hallazgos de Mwita et al. (2024) y Arisha et al. (2022) quienes destacaron el poder predictivo de las competencias técnicas e instrumentales, en particular la comunicación y la resolución de problemas, en la empleabilidad de los graduados, concluyendo que los graduados con mejores competencias técnicas tienen una mayor probabilidad de conseguir empleo. De igual manera, Sefenu y Andoh (2022) identificaron habilidades instrumentales como la comunicación escrita y oral y la tecnología como clave para que los graduados sigan siendo competitivos en el mercado laboral, en esa línea, Arisha et al. (2022) demostró que la habilidad de comunicación se asocia positivamente con la empleabilidad de titulados universitarios con 0.865 y las habilidades técnicas con 0.663. Fana et al. (2020) también enfatizaron la resolución de problemas y el pensamiento analítico como determinantes de la empleabilidad con una correlación de $\rho = 0.65$, destacando que durante la pandemia COVID-19 conseguir trabajo era realmente difícil

y los graduados que conseguían los trabajos eran realmente calificados y tienen diferentes habilidades para resolver. Por su parte Bayas (2023) reportó en su estudio una moderada conexión entre la competencia instrumental y la empleabilidad ($\rho = 0.669$), el cual coincide estrechamente con el valor obtenido en este estudio, por lo que cuanto más competencias posean los graduados, mayor nivel de empleabilidad tendrán. Ávila y Moreira (2024) destacaron la relevancia de la competencia instrumental y las experiencias en la transición del ámbito académico al mundo laboral. Sin embargo, Dolce et al. (2020) demostró una relación negativamente insignificante de la empleabilidad de los graduados con las habilidades técnicas.

Asimismo, el hallazgo encontrado, es comparable con el reporte del Ministerio de trabajo (2025), al indicar que, en las regiones de Moquegua y Puno, las competencias cognitivas (pensamiento analítico y crítico) son las más solicitadas por los reclutadores con (67.8%) y (63.6%) respectivamente, lo que refuerza la idea de que la adquisición de estas competencias mejora las oportunidades de empleabilidad. Además, al analizar los planes de estudio, se pudo observar de una presencia sólida de materias que se orientaron al desarrollo de estas competencias. Por ejemplo, en la Universidad de Juliaca destacan las materias, *Habilidades Gerenciales*, *Tics Aplicados a la Gestión e Investigación*, *Análisis de Políticas Públicas*, mientras que en la Universidad de Moquegua están *Teoría de las Decisiones Gestión por Resultados y Planeamiento* y *Análisis de Políticas Públicas*, que de alguna manera fortalecieron estas competencias mediante el pensamiento analítico solicitadas para desenvolverse de manera eficaz, garantizando esta fuerte asociación encontrada.

En cuanto al OE2, los hallazgos han demostrado una asociación significativa estadísticamente entre las habilidades interpersonales y la empleabilidad ($\rho = 0.358$; $\chi^2 = 28,115$; $p > 0,000$), esto coincide con los hallazgos previos de Arif y Mir (2023), quienes destacaron que las habilidades interpersonales influyen significativamente en la empleabilidad y son un determinante clave de la preparación laboral y el éxito en el mercado laboral de los graduados, también Sefenu y Andoh (2022) enfatizaron que las habilidades interpersonales, son esenciales para que los graduados en gestión sigan siendo competitivos. De manera similar, Arisha et al. (2022) encontraron que las habilidades de trabajo en equipo tenían una moderada asociación positiva con la empleabilidad (0.663), lo que nos hace reforzar la idea de que estas habilidades se encuentran entre los factores más influyentes en la empleabilidad de los graduados. Asimismo, Fana et al. (2020) señaló que pese a la dificultad

de conseguir empleo durante la pandemia, la habilidad de trabajo en equipo se asoció positivamente con el empleo de universitarios con $\rho = 0.621$. Ávila y Moreira (2024) destacó que las prácticas preprofesionales poseen una significativa influencia en el desarrollo de competencias para la empleabilidad en universitarios, señalando la importancia de la competencia interpersonal y las experiencias en la transición al trabajo. Además, Del águila et al. (2022) enfatizaron que el liderazgo, proactividad, trabajo en equipo y el dominio de inglés se encuentran entre las habilidades interpersonales más buscadas por los empleadores. Complementariamente, los valores de los hallazgos obtenidos en el presente estudio coinciden y complementan a Bayas (2023), quién demostró que la competencia interpersonal tiene una positiva asociación, aunque relativamente débil con la empleabilidad ($\rho = 0.275$).

En consonancia, el reporte de demanda ocupacional del Ministerio de trabajo (2025), avala este hallazgo encontrado, al indicar que el trabajo en equipo (60.2%), adaptación al cambio (54.2%) y automotivación (25.9%) son relativamente solicitados por los empleadores en el departamento de Puno. Mientras en Moquegua estas mismas competencias (trabajo en equipo 21.5%, adaptación al cambio 13.2% y automotivación 7.9%) son escasamente solicitadas en las convocatorias de trabajo, lo que garantizaría esta deficiente asociación encontrada en la investigación. Por otra parte, al analizar los cursos relacionados a esta competencia dentro de los planes de estudio de ambas universidades como *Gestión del Recursos Humanos*, *Ética en la Gestión y Comportamiento Organizacional*, promueven la automotivación, habilidad social y el autoconocimiento, la capacidad de adaptación y la cooperación en los procesos de modernización del Estado. No obstante, debido a la deficiente y moderada asociación, podemos inferir que estas asignaturas contribuyeron escasamente en la adopción de estas habilidades.

Para el OE3, se halló una correlación mínima (nula) de $\rho = 0.023$ y una ausencia asociación ($\chi^2 = 3.483$; $p > 0,480$) entre la competencia sistémica y la empleabilidad de los graduados de la universidad de Moquegua y Juliaca. Estos valores difieren con Mwita et al. (2024) que demostraron que las habilidades sistémicas de forma individual predijeron fuertemente la empleabilidad percibida de los graduados ($r = 0.644$), asimismo, Ricci et al. (2022) demostraron que las competencias sistémicas es uno de los principales influyentes en la empleabilidad de los egresados en educación social. En la misma línea, Sefenu y Andoh (2022) señalaron el liderazgo y otras competencias son esenciales para el empleo de los egresados y necesarias para que sean competitivos en el mundo laboral. Arisha et al. (2022)

también determino que el liderazgo como parte de la competencia sistémica se asocia con el empleo moderadamente con 0.423. Clokie y Fourie (2019) también encontraron una asociación significativa y positivamente entre las habilidades de liderazgo y motivación con la empleabilidad general de los graduados. Bayas (2023) destacó la habilidad sistémica como un determinante en la empleabilidad del egresado, mostrando una débil y positiva asociación ($\rho = 0,275$), reconociendo un cierto nivel de relación a diferencia de los hallazgos del presente estudio. Asimismo, investigaciones como el de Ávila y Moreira (2024) y Arif y Mir (2023) enfatizaron la importancia de las competencias sistémicas para mejorar la competitividad de los graduados en el mercado laboral, dicho de otro modo, los graduados con mejores competencias sistémicas y técnicas tienen una mayor probabilidad de conseguir empleo. Álvares et al. (2019) en su estudio demostró que el liderazgo, el desarrollo de relaciones, iniciativa y dinamismo fueron las competencias más valoradas por los empleadores.

En concordancia, al analizar las materias de la malla curricular de la UNAJ como “*Liderazgo, Modernización de la Gestión Pública y Habilidades Gerenciales*” de la UNAM “*Liderazgo Gerencial, Emprendimiento e Innovación, Taller de Habilidades Gerenciales I y II*”, contemplan asignaturas orientadas al desarrollo de estas habilidades, el hecho de que no exista asociación con la empleabilidad, nos hace suponer que las universidades no desarrollaron y fomentaron de manera adecuada estas competencias, asimismo, el mercado laboral no las exige, ya que el reporte del Ministerio de trabajo (2025) señalan que las competencias de liderazgo (37.1%), innovación (12.0%) y orientación a resultados (39.7%) son escasamente solicitados por los empleadores en el departamento de Puno, al igual que en Moquegua (liderazgo 9.0%, innovación 16.0% y orientación a resultados 12.1%), garantizando esta deficiente y nula asociación encontrada en la investigación.

Para el objetivo general, los hallazgos revelaron una correlación de $\rho = 0.614$, siendo significativa y positiva estadísticamente con $p > 0.001$, además, la prueba t para la igualdad de medias de las dos variables (competencias = 0.842 y empleabilidad = 0.360) indican que no existe una significativa diferencia en la percepción de las competencias y la empleabilidad de los graduados de la UNAJ y UNAM. Este hallazgo correlacional coincide con lo obtenido por Bayas (2023) quién demostró la existencia de una incidencia alta y significativamente entre las competencias y la empleabilidad con $Rho = 0.77$, concluyendo que cuanto más competencia posea el graduado mayor posibilidad de empleo tendrá. En consonancia,

Alvares et al. (2019) también señala que las competencias más valoradas como el trabajo en equipo, liderazgo, comunicación entre otras se asocian con la empleabilidad de los graduados en Gestión y Alta dirección. En la misma línea, Mwita et al. (2024) demostraron similarmente que las habilidades sistémicas ($r = 0.644$) y técnicas ($r = .593$) predicen significativamente la empleabilidad percibida de los graduados. En concordancia con Sefenu y Andoh (2022) este estudio confirma que las competencias tales como las sistémicas e instrumentales siguen siendo clave para la competitividad de los graduados, Arif y Mir (2023) también revelaron que las competencias genéricas como liderazgo, trabajo en equipo, pensamiento analítico entre otras, son las más requeridas por las empresas. Asimismo, las fuertes asociaciones reportadas por Arisha et al. (2022) para la comunicación (0,865) y el trabajo en equipo (0,663) respaldan los presentes hallazgos, mientras que Fana et al. (2020) también destacaron el trabajo en equipo ($\rho = 0,621$) y la resolución de problemas ($\rho = 0,65$) como determinantes cruciales de la empleabilidad. En contraste, Dolce et al. (2020) reportaron una relación negativa e insignificante entre las habilidades técnicas y la empleabilidad.

Otros estudios como el de Griffiths et al., (2021); Clokie y Fourie (2019) corroboraron incidencias positivas entre las habilidades técnicas, liderazgo y motivación y la empleabilidad, lo que refleja la multidimensionalidad del constructo. Por otra parte, los resultados de la prueba t (competencias = 0,842; empleabilidad = 0,360) no revelaron diferencias significativas entre los graduados de la UNAJ y la UNAM, lo que indica que ambos grupos perciben sus competencias y empleabilidad de manera similar, dicho de otro modo, ambas instituciones forman profesionales con un perfil de competencias relativamente homogéneos, lo que respalda los hallazgos previos de Ricci et al. (2022) quienes resaltan que las competencias son transversales en la formación universitaria, independientemente de la institución y que además se fortalecen mediante experiencias preprofesionales. Del Aguila et al. (2022) también subraya la importancia universal de la comunicación, el liderazgo y el trabajo en equipo en la empleabilidad de los graduados, por su parte Aguilar (2019) en su tesis demostró que la empleabilidad está determinada por el nivel educativo de la PEA. En síntesis, esta investigación refuerza la idea de que las competencias son predictores de la empleabilidad y que dichos efectos son consistentes en todos los contextos institucionales.

CONCLUSIONES

Primera: Respecto a los datos generales de empleabilidad, los hallazgos revelan que los niveles de competencias y empleabilidad de los graduados de ambas universidades son moderados, según la percepción de los graduados, la formación recibida les permitió desenvolverse en el ámbito laboral, sin embargo, también reconocieron que no cubre completamente todas las competencias requeridas por el actual mercado laboral. No obstante, las trayectorias profesionales de los graduados difieren en que los graduados de la UNAJ tienden a cursar estudios adicionales, mientras que los de UNAM logran una mayor inserción en el empleo público. Estas diferencias indican que ambas universidades necesitan reforzar la educación orientada a la práctica profesional y estrategias experienciales, promoviendo una mayor integración de los estudiantes y graduados que les permita aumentar su empleabilidad para diversos roles.

Segunda: Respecto a la competencia instrumental, como la capacidad analítica, gestión del tiempo, la resolución de problemas y toma de decisión y el uso de herramientas, es el componente más influyente en el empleo, lo que quiere decir, que quienes desarrollan mejor estas habilidades logran mayor oportunidad de empleo y estabilidad en el mismo. Por lo tanto, este resultado de acuerdo a las percepciones de los graduados, sugiere que una de las fortalezas principales del currículo de las universidades, reside en su formación práctica y actualización tecnológica permanente, y cualquier esfuerzo por mejorar estas competencias va a asegurar que sus egresados y graduados respondan con eficacia a las demandas del sector privado y público.

Tercera: En cuanto a la competencia interpersonal, relacionadas con el trabajo en equipo, automotivación y adaptación al entorno, se asocian con la empleabilidad, aunque no con el mismo impacto que las instrumentales, es decir, esta habilidad es crucial para que los graduados no solo se incorporen, sino también les ayuda a adaptarse y mantener su empleo. Según la percepción de los graduados, este hallazgo muestra lo fundamental que es crear espacios de aprendizaje colaborativo y experiencias participativas en programas universitarios, para fomentar las habilidades socioemocionales esenciales para su incursión al mercado laboral y la adaptación a diversos entornos.

Cuarta: En relación a las competencias sistémicas, como el liderazgo, la innovación, emprendedor, la creatividad y la orientación al logro, no presentan asociación con el empleo de los graduados, esto nos indica que existe una desconexión y brecha crítica. De acuerdo a las percepciones de los encuestados, esto supondría, o bien las universidades no están desarrollando eficazmente estas competencias dentro de sus programas académicos, o los puestos de cargo de menor nivel (asistente administrativo) no los exigen. Esta desconexión, muestra la necesidad de que las universidades deben seguir trabajando en fortalecer estas competencias, permitiendo a los graduados responder de forma proactiva a las cambiantes necesidades del mercado laboral.

Quinta: Al comparar a los graduados de ambas universidades, se evidenció que los graduados de la UNAM perciben tener una mayor competencia y empleabilidad en comparación con los graduados de la UNAJ, sin embargo, la diferencia no es estadísticamente significativa. Ambas instituciones muestran resultados comparables, es decir, una formación y preparación similar para el mercado laboral. El hallazgo encontrado, sugiere que las estrategias de mejora institucional deben centrarse en los desafíos compartidos, como la brecha de la habilidad sistémica, sin embargo, no está de más, la oportunidad de una colaboración interuniversitaria para seguir mejorando la pertinencia curricular, ampliar los programas de prácticas preprofesionales y alianzas con instituciones del sector privado y público, de modo que se potencien las competencias y faciliten la integración de los egresados y graduados al mercado laboral regional y nacional.

RECOMENDACIONES

Primera: Se recomienda a las universidades que continúen fortaleciendo sus programas de desarrollo profesional y mantener diálogo activo con entidades y organismos, para alinear la formación de los estudiantes con las competencias demandadas por el mercado de trabajo actual, ya que las competencias son actualmente el elemento más valorado por el empleador. Ante ello, la Escuela de Gestión Pública y Desarrollo Social de ambas universidades deben seguir fortaleciendo sus planes de estudio combinando formación práctica, técnica y competencias genéricas verdaderamente valoradas por el mercado laboral, mejorando así la empleabilidad de los egresados y graduados.

Segunda: Concientizar a los estudiantes a reconocer sobre la importancia de desarrollar sus habilidades analíticas, resolución de problemas y el uso de las tecnologías aplicadas al sector público, ya que, aunque el mercado laboral actual ofrece a los titulados universitarios mejores oportunidades para acceder a puestos de trabajo, el rápido crecimiento poblacional universitario genera una fuerte competencia por el empleo. En este contexto, las competencias instrumentales representan un valor agregado que mejora la empleabilidad de los egresados y graduados.

Tercera: Se recomienda que las universidades sujetas de estudio continúen incorporando de manera transversal estrategias de aprendizaje colaborativo, y creatividad con el fin de reforzar las competencias interpersonales y sistémicas de los universitarios, para generar propuestas innovadoras que contribuyan eficazmente a los desafíos locales y regionales en la gestión pública. Asimismo, se sugiere que los graduados exploren y analicen los perfiles profesionales que demandan las empresas y entidades, ya que esta autoevaluación les permitirá identificar sus puntos fuertes y áreas de mejora, lo que les permitirá adaptar sus habilidades a las exigencias específicas del mercado laboral.

Cuarta: Se sugiere que ambas universidades promuevan acciones conjuntas con el fin de fortalecer sus currículos, dentro de ello, podría incluirse el intercambio académico, alianza con entidades empleadoras, incluso una revisión comparada de mallas curriculares, con la finalidad de mejorar las pertinencias y el impacto de la formación profesional, ya que las UNAM y UNAJ exhiben niveles similares en cuanto a empleabilidad y competencias.

Quinta: Es recomendable seguir realizando investigación en esta dirección para anticipar las transformaciones del mercado laboral futuro, con el fin de fortalecer las competencias profesionales de los estudiantes universitarios y, a su vez, aumentar su empleabilidad.

REFERENCIAS

- Abelha, M., Fernandes, S., Mesquita, D., Seabra, F., y Ferreira-Oliveira, A. T. (2020). Graduate Employability and Competence Development in Higher Education—A Systematic Literature Review Using PRISMA. *Sustainability*, 12(15), 5900. <https://doi.org/10.3390/su12155900>
- Abotalebi, P., y Biglu, M.-H. (2017). Identification of Competencies for Professional Staff of Academic Medical Libraries in Iran. *OALib*, 04(06), 1–13. <https://doi.org/10.4236/oalib.1103657>
- Aguilar, M. (2019). *Influencia de la educación en el nivel de empleabilidad de la PEA en la región Puno* [Puno: Universidad Nacional del Altiplano]. <http://repositorio.unap.edu.pe/handle/20.500.14082/7405?show=full>
- Akoum, R. (2023). Soft Skills and Graduate Employability: Insights And Research Model. *Communications of International Proceedings*. <https://doi.org/10.5171/2023.4227523>
- Alles, M. (2021). *Selección por competencias*. Buenos Aires, Argentina: Ediciones Granica.
- Álvarez, N., Najarro, M., y Paredes, F. (2019). *Competencias generales en la gestión de la empleabilidad de universitarios: el estudio de caso de las carreras profesionales de Gestión y Alta Dirección de la Pontificia Universidad Católica del Perú* [Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú]. <http://hdl.handle.net/20.500.12404/9863>
- Andrews, J., y Higson, H. (2021). Graduate employability, ‘soft skills’ versus ‘hard’ business knowledge: A European study. *Journal of Higher Education*, 55(3), 281–297. <https://doi.org/https://doi.org/10.1080/03075079.2021.1829823>
- Arif, A., y Mir, T. T. (2023). Employability Skills for Education Graduates: A Narrative Literature Review. *Global Economics Review*, VIII(II), 200–213. [https://doi.org/10.31703/ger.2023\(VIII-II\).15](https://doi.org/10.31703/ger.2023(VIII-II).15)
- Arif, A., Mir, T. T., y Gul, F. (2023). Identifying Essential Employability Skills For New

- Graduate Teachers: School Employers' Perspectives. *Pakistan Journal of Social Research*, 05(02), 1105–1112. <https://doi.org/10.52567/pjsr.v5i02.1222>
- Arisha, S., Neha, R., Syed, S., y Sami, A. (2022). How do skills influence the students' employability in a developing economy. *Munich Personal RePEc Archive*, 5(1), 11–39. <https://mpira.ub.uni-muenchen.de/112326/>
- Ávila, V. D., y Moreira, J. E. (2024). Las prácticas en el desarrollo de las competencias profesionales. *Revista U-Mores*, 3(3), 9–22. <https://doi.org/10.35290/ru.v3n3.2024.1433>
- Bara, F. E. (2016). Is Employability an Aim of Higher Education? Conceptions Found. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 139, 110–115. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.08.036>
- Bayas, S. (2023). *Las competencias y su influencia en la empleabilidad de los estudiantes* [Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos]. https://revistas.ulead.edu.ec/index.php/business_science/article/view/212
- Bernal, C. A. (2010). *Metodología de la Investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales*. Person educación.
- Bernasconi, A., y Rojas, F. (2021). La universidad latinoamericana y la empleabilidad: Avances y desafíos. *Revista Iberoamericana de Educación Superior*, 12(33), 30–45. <https://doi.org/10.22201/iissue.20072872e.2021.33.622>
- Bethel-Fox. (1997). *Selección y contratación basadas en competencias*. Bilbao, Editorial Deusto.
- Bonnard, C. (2022). What employability for higher education students? *Journal of Education and Work*, 33(5–6), 425–445. <https://doi.org/10.1080/13639080.2020.1842866>
- Bridgstock, R., y Jackson, D. (2021). Strategic institutional approaches to graduate

- employability: navigating meanings, measurements and what really matters. *Journal of Higher Education Policy and Management*, 41(5), 468–484. <https://doi.org/10.1080/1360080X.2019.1646378>
- Chankseliani, M., Qoraboyev, I., y Gimranova, D. (2021). Higher education contributing to local, national, and global development: new empirical and conceptual insights. *Higher Education*, 81(1), 109–127. <https://doi.org/10.1007/s10734-020-00565-8>
- Cheong, K. C., Leong, Y. C., y Hill, C. (2021). Pulling in one direction? Stakeholder perceptions of employability in Malaysia. *Studies in Higher Education*, 46(4), 807–820. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1654449>
- Choudhry, M. T., y Pastore, F. (2023). Determinants of school-to-work transition: global outlook. *International Journal of Manpower*, 44(6), 989–999. <https://doi.org/10.1108/IJM-07-2023-0365>
- Clokie, T. L., y Fourie, E. (2019). Graduate Employability and Communication Competence. *Business and Professional Communication Quarterly*, 79(4), 442–463. <https://doi.org/10.1177/2329490616657635>
- Coursera. (2022). *Global Skills Report 2022*. <https://blog.coursera.org/>
- David, S., Zinica, D., Bărbuță-Mișu, N., Savga, L., y Virlanuta, F.-O. (2024). Public administration managers' and employees' perceptions of adaptability to change under “the future of work” paradigm. *Technological Forecasting and Social Change*, 199, 123088. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2023.123088>
- Del Aguila, A. J., Rivas, L. A., y Cruz, J. J. (2022). Competencias de Empleabilidad para Futuros Administradores Peruanos. *Comuni@cción: Revista de Investigación en Comunicación y Desarrollo*, 13(3), 201–212. <https://doi.org/10.33595/2226-1478.13.3.732>
- Delgado, L. D., Sánchez, W. C., y Vélez, A. R. (2020). World-Class Managers: a Pilot Tuning Project-based on Generic Competences. *International Journal of Psychological*

Research, 12(2), 71–81. <https://doi.org/10.21500/20112084.3941>

Delors, J. (1996). Los cuatro pilares de la educación. *Informe a la UNESCO de la Comisión internacional sobre la educación para el siglo XXI*, 91–103.

Díaz, A. (2021). Currículum: Tensiones conceptuales y prácticas. *Revista Electrónica de Investigación Educativa*, 5(2). <http://redie.uabc.mx/vol5no2/contenido-diazbarriga.html>

Dolce, V., Emanuel, F., Cisi, M., y Ghislieri, C. (2020). The soft skills of accounting graduates: perceptions versus expectations. *Accounting Education*, 29(1), 57–76. <https://doi.org/10.1080/09639284.2019.1697937>

Donald, W. E., Ashleigh, M. J., y Baruch, Y. (2019). Students' perceptions of education and employability. *Career Development International*, 23(5), 513–540. <https://doi.org/10.1108/CDI-09-2017-0171>

Durán, W. F., Aguado, D., y Perdomo-Ortiz, J. (2023). On Human Capital and Individual Capabilities. *Management Review Quarterly*, 73(4), 1631–1666. <https://doi.org/10.1007/s11301-022-00282-9>

Eich, D. (2018). A Grounded Theory of High-Quality Leadership Programs. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 15(2), 176–187. <https://doi.org/10.1177/1548051808324099>

Encuesta de Demanda Ocupacional. (2024). *Demanda de ocupaciones en Puno*. <https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/6550447/5707977-informe-edo-al-2024-puno.pdf>

Espinar, E. (2012). habilidades de empleabilidad: reflexiones conceptuales. *OBETS. Revista de Ciencias Sociales*, 5(1), 35. <https://doi.org/10.14198/OBETS2010.5.1.03>

Fana, M., Torrejón Pérez, S., y Fernández-Macías, E. (2020). Employment impact of Covid-19 crisis: from short term effects to long terms prospects. *Journal of Industrial and*

Business Economics, 47(3), 391–410. <https://doi.org/10.1007/s40812-020-00168-5>

Fernandez, A., Toni, Z., Cutipa, D., y Vargas, E. (2024). Responsabilidad Social Universitaria: Análisis de la empleabilidad de los graduados universitarios en el sur del Perú. *Iberoamerican Business Journal*, 1(1), 05–24. <https://doi.org/10.22451/5817.ibj2024.Spec.Ed.vol1.1.11092>

Flores, P., y San Martín, E. (2023). *Competencia laboral y empleabilidad en egresados universitarios de universidades públicas y privadas Tarapoto, 2023* [Universidad César Vallejo]. <https://hdl.handle.net/20.500.12692/144017>

García-Aracil, A., y Van, R. (2025). Competencies for young European higher education graduates: labor market mismatches and their payoffs. *Higher Education*, 55(2), 219–239. <https://doi.org/10.1007/s10734-006-9050-4>

Gedye, S., y Beaumont, E. (2019). “The ability to get a job”: student understandings and definitions of employability. *Education + Training*, 60(5), 406–420. <https://doi.org/10.1108/ET-10-2017-0159>

González, J., y Wagenaar, R. (2004). Tuning Educational Structures in Europe. *Revista Iberoamericana de Educación*. <https://rieoei.org/historico/documentos/index.html>

González, J., Wagenaar, R., y Beneitone, P. (2018). Tuning-América Latina: un proyecto de las universidades. *Revista Iberoamericana de Educación*, 35. <https://rieoei.org/historico/documentos/index.html>

Griffiths, K., Bullough, S., Shibli, S., y Wilson, J. (2021). The impact of engagement in sport on graduate employability: implications for higher education policy and practice. *International Journal of Sport Policy and Politics*, 9(3), 431–451. <https://doi.org/10.1080/19406940.2017.1359648>

Guraziu, E. (2023). The Model of Project Management as a Sustainable Pedagogical Device: Case Study Research in the Tertiary Education Environment. *Sustainability*, 15(14), 11442. <https://doi.org/10.3390/su151411442>

- Guraziu, E., Grabova, P., Pojani, E., y Dashi, K. (2025). Sustainable education and employability in Albania through project management learning. *Procedia Computer Science*, 256, 1690–1697. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2025.02.307>
- Healy, M., Hammer, S., y McIlveen, P. (2022). Mapping graduate employability and career development in higher education research: a citation network analysis. *Studies in Higher Education*, 47(4), 799–811. <https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1804851>
- Healy, M., McIlveen, P., Brown, J. L., Van der Heijden, B., y Donald, W. E. (2025). 11 topics among 7,591 employability research abstracts (1942–2024): a structural topic model and call for interdisciplinary perspectives. *Career Development International*, 30(2), 221–236. <https://doi.org/10.1108/CDI-09-2024-0383>
- Hernández, R., Fernández, C. C., y Baptista, L. P. (2014). *Metodología de la investigación* (I. Editores (ed.)). Mc Graw Hill.
- Hosain, M. S., Mustafi, M. A. A., y Parvin, T. (2023). Factors affecting the employability of private university graduates: an exploratory study on Bangladeshi employers. *PSU Research Review*, 7(3), 163–183. <https://doi.org/10.1108/PRR-01-2021-0005>
- INEI. (2022). *Desempleo juvenil y subempleo profesional en Perú*. <https://www.inei.gob.pe>
- Kiong-Hock, L. (1986). Affective, cognitive and vocational skills: The employers' perspective. *Economics of Education Review*, Elsevier, 5(4), 395–401. <https://ideas.repec.org/a/eee/eoedu/v5y1986i4p395-401.html>
- Kohler, W. (2004). Aspects of International Fragmentation. *Review of International Economics*, 12(5), 793–816. <https://doi.org/10.1111/j.1467-9396.2004.00482.x>
- Kruja, A., Hysaj, B., y Oztas, A. (2024). The Interplay of Values and Skill: How Do They Impact Graduates' Employability? *Administrative Sciences*, 14(9), 201. <https://doi.org/10.3390/admsci14090201>
- Kugai, K. (2023). Understanding The Essence Of University Education And Classical

- University Education. *Scientific Journal of Polonia University*, 56(1), 126–132.
<https://doi.org/10.23856/5618>
- Macías, O. W. (2018). El desarrollo de competencias genéricas en el docente universitario. *Dominio de las Ciencias*, 4(3), 240. <https://doi.org/10.23857/dc.v4i3.806>
- Marginson, S. (2019). Limitations of human capital theory. *Studies in Higher Education*, 44(2), 287–301. <https://doi.org/10.1080/03075079.2017.1359823>
- McMillan, J., y Schumacher, S. (2010). *Investigación educativa: una introducción conceptual* (5a ed.). Pearson.
- MINEDU. (2022). *Marco Nacional de Cualificaciones del Perú*.
<https://repositorio.minedu.gob.pe/handle/20.500.12799/8454>
- Ministerio de educación. (2014). *Ley Universitaria Ley N°30220*.
<https://www.sunedu.gob.pe/nueva-ley-universitaria-30220-2014/>
- Misyak, S., Necessary, J., Bringle, T., Kehr, D., Scott, M., Tyryfter, J., Wann, A. K., y Serrano, E. (2025). Development of Core Competencies for Implementers of Policy, Systems, and Environmental Change Initiatives. *Journal of Nutrition Education and Behavior*. <https://doi.org/10.1016/j.jneb.2025.03.007>
- MTPE. (2021). *Percepciones de empleadores respecto a las competencias profesionales en el Perú*. <https://www.trabajo.gob.pe>
- MTPE. (2024). *Observatorio Laboral: Tableros de mando y estadísticas clave del mercado laboral*. https://www.gob.pe/institucion/mtpe/campañas/18520-observatorio-laboral?utm_
- MTPE. (2025). *Informe: Demanda de ocupaciones en Perú*.
<https://www2.trabajo.gob.pe/promocion-del-empleo-y-autoempleo/informacion-del-mercado-de-trabajo/publicaciones-especiales/>

- Mulder, M. (2018). *Competence-based Vocational and Professional Education* (Vol. 23). Springer International Publishing. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-41713-4>
- Mwita, K. M. (2022). Tanzania Graduate Employability: Perception of Human Resource Management Practitioners. *International Journal of Human Resource Studies*, 8(2), 263. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v8i2.12921>
- Mwita, K., Mwilongo, N., y Mwamboma, I. (2024). The role of soft skills, technical skills and academic performance on graduate employability. *International Journal of Research in Business and Social Science (2147- 4478)*, 13(5), 767–776. <https://doi.org/10.20525/ijrbs.v13i5.3457>
- OIT. (2023). *Datos sobre desempleo juvenil global*. <https://www.ilo.org/>
- Ojeda, R., Carter, B., López, V., y Fuentes, T. (2023). Impact of generic or transversal competences on the performance of specialists in physical education and sports sciences: A systematic review. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 32, 100418. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2023.100418>
- Okolie, U. C., Igwe, P. A., Nwosu, H. E., Eneje, B. C., y Mlanga, S. (2020). Enhancing graduate employability: Why do higher education institutions have problems with teaching generic skills? *Policy Futures in Education*, 18(2), 294–313. <https://doi.org/10.1177/1478210319864824>
- Palomino, A. E., Orihuela, A. S., Paredes, M. A. J., Rojas, O. R., y Aliaga, H. (2021). Inserción laboral y empleabilidad de egresados universitarios de la Macro Región Centro del Perú. *Gaceta Científica*, 7(4), 159–164. <https://doi.org/10.46794/gacien.7.4.1270>
- Pereira, E. T., Vilas-Boas, M., y Rebelo, C. C. (2020). Graduates' skills and employability: the view of students from different European countries. *Higher Education, Skills and Work-Based Learning*, 9(4), 758–774. [10.1108/HESWBL-10-2018-0098](https://doi.org/10.1108/HESWBL-10-2018-0098)
- Portocarrero, H., Cruz, O., Sánchez, E., Quiñones, L., Campos, J. A., Maicelo, J. L., y

- Chávez, R. (2025). Artificial intelligence skills and their impact on the employability of university graduates. *Frontiers in Artificial Intelligence*, 8. <https://doi.org/10.3389/frai.2025.1629320>
- Ricci, B., Alonso, L., y Mendo, S. (2022). Competencias sistémicas que predicen la empleabilidad en Educación Social. *Educación XXI*, 25(2), 201–221. <https://doi.org/10.5944/educxx1.31538>
- Roble, D., y Bacabac, M. (2020). Teaching Proficiency and Preparedness of Pre-service Secondary Mathematics Teachers: its Implications to Actual Practice. *American Journal of Educational Research*, 4(16), 1184–1190. <https://doi.org/10.12691/education-4-16-10>
- Rosado-Serrano, A., Paul, J., y Dikova, D. (2018). International franchising: A literature review and research agenda. *Journal of Business Research*, 85, 238–257. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.12.049>
- Santosa, I. S., Purwanto, E. A., Sumaryono, S., y Utomo, P. P. (2025). Understanding work engagement in public administration: A comprehensive bibliometric and systematic review of the past decade. *Social Sciences & Humanities Open*, 11, 101479. <https://doi.org/10.1016/j.ssaho.2025.101479>
- Scheuring, F., y Thompson, J. (2024). Enhancing graduate employability – exploring the influence of experiential simulation learning on life skill development. *Studies in Higher Education*, 1–15. <https://doi.org/10.1080/03075079.2024.2334837>
- Sefenu, J. C., y Andoh, N. (2022). Assessment of Employable Skills of Management Students in University of Cape Coast. *International Journal of Social Science Research and Review*, 5(8), 175–195. <https://doi.org/10.47814/ijssrr.v5i8.547>
- Smith, E. (2012). Employability Skills. En *International Encyclopedia of Education* (pp. 368–375). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/B978-0-08-044894-7.00783-1>
- Sotés, Á. (2018). Julia González y Robert Wagenaar (Edits.) (2003). Tuning Educational

- Structures in Europe. Informe final. Fase 1. Bilbao: Universidad de Deusto, 339 pp. *Estudios sobre Educación*, 5, 239. <https://doi.org/10.15581/004.5.26536>
- Succi, C., y Canovi, M. (2021). Soft skills to enhance graduate employability: comparing students and employers' perceptions. *Studies in Higher Education*, 45(9), 1834–1847. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1585420>
- Suleman, F. (2020). The employability skills of higher education graduates: insights into conceptual frameworks and methodological options. *Higher Education*, 76(2), 263–278. <https://doi.org/10.1007/s10734-017-0207-0>
- Teijeiro, M., Rungo, P., y Freire, M. J. (2015). Graduate competencies and employability: The impact of matching firms' needs and personal attainments. *Economics of Education Review*, 34, 286–295. <https://doi.org/10.1016/j.econedurev.2013.01.003>
- Tushar, H., y Sooraksa, N. (2023). Global employability skills in the 21st century workplace: A semi-systematic literature review. *Heliyon*, 9(11), e21023. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e21023>
- Vásquez, E., y Querevalú, C. (2023). Competencias profesionales y empleabilidad de egresados de la escuela de administración de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. *Horizonte Empresarial*, 10(2), 249–260. <https://doi.org/10.26495/rce.v10i2.2678>
- Watanabé, K. (2025). Rethinking graduate employability: the role of capital, individual attributes and context. *Studies in Higher Education*, 72(2), 241–259. https://doi.org/https://doi.org/10.24644/keidaironshu.76.2_241
- Yi, E., y Park, D.-H. (2024). The effect of core competencies of university students on employment and first year salary level based on school activity log. *Heliyon*, 10(7), e28474. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e28474>

ANEXOS

Anexo 1. Matriz de operacionalización de variables

Variable	Dimensiones	Indicadores	Escala	Rangos	Metodología
Competencias	Instrumentales	• Pensamiento analítico	Ordinal con escalamiento Likert.	1. Totalmente en desacuerdo	Enfoque: Cuantitativo. Método: Hipotético-deductivo. Alcance: comparativo-correlacional Diseño: No experimental Población y muestra: Egresados de la UNAJ y UNAM Técnica: Encuesta. Instrumentos: Cuestionario
		• Gestión del tiempo			
		• Resolución de problemas			
	• Toma de decisión				
	Interpersonal	• Automotivación			
		• Adaptación al entorno			
Sistémicas	• Trabajo en equipo	2. En desacuerdo			
	• Espíritu emprendedor	3. Ni de acuerdo, ni en desacuerdo			
	• Creatividad	4. De acuerdo			
	• Liderazgo	5. Totalmente de acuerdo			
	• Innovación				
Empleabilidad	Habilidad	• Orientación al logro			
		• Experiencia			
		• Empatía			
	Capacidad	• Motivación			
		• Paciencia			
		• Reflexión			
Aptitud	• Comprensión				
	• Razonamiento				
		• Conocimiento			
		• Honestidad			
		• Identidad personal			

Anexo 2. Matriz de consistencia

PROBLEMAS	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	METODOLOGÍA
Problema general	Objetivo general	Hipótesis general			
¿Cuál es la percepción de las competencias y la empleabilidad de los graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social de la UNAJ y UNAM?	Comparar la percepción de las competencias y la empleabilidad de los graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social de la UNAJ y UNAM.	Existe diferencias significativas en la percepción de las competencias y empleabilidad de los graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social de la UNAJ y UNAM.	Competencias	Instrumentales	Enfoque: Cuantitativo.
Problemas Específicos:	Objetivos Específicos	Hipótesis Específicos		Interpersonal	Método: Hipotético-deductivo.
¿Cuál es la asociación entre las competencias instrumentales y la empleabilidad de los graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social de la UNAJ y UNAM?	Determinar la asociación entre las competencias instrumentales y la empleabilidad de los graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social de la UNAJ y UNAM.	Existe asociación entre las competencias instrumentales y la empleabilidad de los graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social de la UNAJ y UNAM.	Empleabilidad	Sistémicas	Alcance: comparativo correlacional
¿Cuál es la asociación entre las competencias interpersonales y la empleabilidad de los graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social de la UNAJ y UNAM?	Verificar la asociación entre las competencias interpersonales y la empleabilidad de los graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social de la UNAJ y UNAM.	Existe asociación entre las competencias interpersonales y la empleabilidad de los graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social de la UNAJ y UNAM.		Habilidad	Diseño: No experimental, de tipo transversal.
¿Cuál es la asociación entre las competencias sistémicas y la empleabilidad de los graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social de la UNAJ y UNAM?	Identificar la asociación entre las competencias sistémicas y la empleabilidad de los graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social de la UNAJ y UNAM.	Existe asociación entre las competencias sistémicas y la empleabilidad de los graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social de la UNAJ y UNAM.		Aptitud	Técnica: Encuesta. Instrumentos: Cuestionario

Anexo 3. Instrumentos de recolección

PERCEPCIÓN DE LAS COMPETENCIAS Y EMPLEABILIDAD DE LOS GRADUADOS EN GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO SOCIAL: UN ANÁLISIS COMPARATIVO

Estimados graduados, la presente encuesta es para conocer su opinión/percepción sobre las competencias y empleabilidad actual. Agradecemos de antemano su participación y sinceridad al responder.

Por favor, marque la opción que mejor describa su situación, según su apreciación personal.

I. DATOS DEMOGRÁFICOS

Género:

- 1 = Masculino
- 2 = Femenino

Universidad donde terminó sus estudios

- 1 = UNAJ
- 2 = UNAM

Año de egreso: _____

Grado académico alcanzado

- 1 = Bachiller
- 2 = Licenciado
- 3 = Magister
- 4 = Doctor

¿Estudia o Estudió alguna otra carrera adicional a la de Gestión Pública y Desarrollo Social?

- 1 = Sí, otra carrera universitaria
- 2 = Sí, una carrera técnica
- 3 = No, ninguna otra carrera

¿Cuánto tiempo le tomó conseguir su primer empleo relacionado con su formación?

- 1 = De 3 a 6 meses
- 2 = De 6 meses a 1 año
- 3 = Más de 1 año
- 4 = Aún no consigue empleo

¿Cuánto tiempo duró en su primer empleo relacionado con su carrera?

- 1 = Menos de 6 meses
- 2 = De 6 meses a 1 año
- 3 = De 1 año a más
- 4 = No he trabajado aún

¿En qué sector trabaja actualmente?

- 1 = Público
- 2 = Privado
- 3 = Independiente/Emprendimiento
- 4 = Ninguno

¿Qué cargo ocupa actualmente?

- 1 = Asistente administrativo
- 2 = Subgerente o responsable de oficina
- 3 = Gerente o jefe
- 4 = Ninguno u otro

COMPETENCIAS		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Instrumentales		1	2	3	4	5
1	¿Considera usted que el pensamiento analítico, como parte de las competencias genéricas, incide en la empleabilidad de los graduados?					
2	¿Considera usted que la gestión del tiempo, como parte de las competencias genéricas, incide en la empleabilidad de los graduados?					
3	¿Considera usted que la resolución de problemas, como parte de las competencias genéricas, incide en la empleabilidad de los graduados?					

4	¿Usted cree que la toma de decisiones como parte de las competencias genéricas, incide en la empleabilidad de los graduados?					
5	¿Usted cree que la planificación, como parte de las competencias genéricas, incide en la empleabilidad de los graduados?					
6	¿Usted cree que el uso de las TICs, como parte de las competencias genéricas, incide en la empleabilidad de los graduados?					
7	¿Usted cree que la comunicación verbal y escrita, como parte de las competencias genéricas, incide en la empleabilidad de los graduados?					
8	¿Usted cree que la comunicación en lengua extranjera, como parte de las competencias genéricas, incide en la empleabilidad de los graduados?					
Interpersonales		1	2	3	4	5
9	¿Considera usted que la automotivación, como parte de las competencias genéricas, inciden en la empleabilidad de los graduados?					
10	¿Considera usted que la adaptación al entorno, como parte de las competencias genéricas, inciden en la empleabilidad de los graduados?					
11	¿Considera usted que el sentido ético, como parte de las competencias genéricas, inciden en la empleabilidad de los graduados?					
12	¿Considera usted que el trabajo en equipo, como parte de las competencias genéricas, inciden en la empleabilidad de los graduados?					
Sistémicas		1	2	3	4	5
13	¿Cree usted que la creatividad, como parte de las competencias genéricas, inciden en la empleabilidad de los graduados?					
14	¿Cree usted que el espíritu emprendedor, como parte de las competencias genéricas, inciden en la empleabilidad de los graduados?					
15	¿Cree usted que el liderazgo, como parte de las competencias genéricas, inciden en la empleabilidad de los graduados?					
16	¿Cree usted que los graduados innovadores, tienen mejor empleabilidad y son de utilidad para las entidades y empresas?					
17	¿Cree usted que los graduados orientados a la calidad, tienen mejor empleabilidad y son de utilidad para las entidades y empresas?					
18	¿Cree usted que los graduados orientados al logro, tienen mejor empleabilidad y son de utilidad para las entidades y empresas?					

EMPLEABILIDAD		Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo, ni desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Capacidad		1	2	3	4	5
19	Considero que mi experiencia laboral o académica me permite desenvolverme eficazmente en mi área profesional.					
20	Me esfuerzo por comprender y compartir los sentimientos de los demás en un entorno laboral.					
21	Me siento motivado(a) para alcanzar mis objetivos profesionales a pesar de los desafíos.					
22	Mantengo la paciencia cuando enfrente dificultades en mi trabajo o en la búsqueda de empleo.					
Habilidad		1	2	3	4	5
23	¿Cree usted que los graduados realizan sus actividades con base a sus experiencias?					
24	¿Cree usted que deben los graduados realizar sus actividades motivadas?					
25	¿Cree usted que deben los graduados aplicar la empatía en sus actividades?					
26	¿Cree usted que la paciencia es una cualidad que los graduados deben tener al desarrollar sus actividades?					
Aptitud		1	2	3	4	5
27	¿Usted está de acuerdo que la honestidad debe ser un requisito cuando acceda a un empleo?					
28	¿Usted tiene identidad personal, en las actividades que desarrollas dentro de la entidad?					

Anexo 4. Validación del instrumento por expertos

VALIDEZ DE CUESTIONARIO: JUICIO DE EXPERTO

TÍTULO: Percepción de las competencias y empleabilidad de los graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social: un análisis comparativo.

EXPERTO : José Oscar Huanca Frías
 GRADO ACADÉMICO : Doctor
 INSTITUCIÓN DONDE LABORA : Universidad Nacional de Juliaca

INDICACIONES

Señor (a) especialista se le agradece por el apoyo en la validación del instrumento cuyo objetivo es comparar la percepción sobre las competencias y la empleabilidad de los graduados de la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la UNAJ y UNAM. Se solicita que efectúe un riguroso análisis de los ítems y marque con una X según valoración de la siguiente escala.

1. Deficiente (Si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador).
2. Regular (Si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador).
3. Buena (Si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador).

Aspectos de validación del instrumento		1	2	3	Observaciones Sugerencias
Criterios	Indicadores	D	R	B	
Pertinencia	Los ítems miden lo previsto en los objetivos de investigación.			X	
Coherencia	Los ítems responden a lo que se debe medir en la variable y sus dimensiones.			X	
Objetividad	Los ítems se expresan en comportamientos y acciones observables.		X		
Consistencia	Los ítems se han formulado en concordancia a los fundamentos teóricos de la variable.			X	
Organización	Los ítems están secuenciados y distribuidos de acuerdo a dimensiones e indicadores.		X		
Claridad	Los ítems están redactados en un lenguaje entendible para los sujetos a evaluar			X	
Relevancia	Los ítems son importantes y adecuados para medir la variable o dimensión.			X	
Conteo total (Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)			2	5	
			4	15	Total
Coefficiente de la validez:		Buena			



Firma del experto

Dr. José Oscar Huanca Frías
 ING. SISTEMAS E INFORMÁTICA
 CIP. 92330

VALIDEZ DE CUESTIONARIO: JUICIO DE EXPERTO

TÍTULO: Percepción de las competencias y empleabilidad de los graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social: un análisis comparativo.

EXPERTO : RONALD MAHANI TICONA
 GRADO ACADÉMICO : MAGISTER
 INSTITUCIÓN DONDE LABORA : UNIVERSIDAD NACIONAL DE JULIACA

INDICACIONES

Señor (a) especialista se le agradece por el apoyo en la validación del instrumento cuyo objetivo es comparar la percepción sobre las competencias y la empleabilidad de los graduados de la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la UNAJ y UNAM. Se solicita que efectúe un riguroso análisis de los Ítems y marque con una X según valoración de la siguiente escala.

1. Deficiente (Si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador).
2. Regular (Si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador).
3. Buena (Si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador).

Aspectos de validación del instrumento		1	2	3	Observaciones Sugerencias
Criterios	Indicadores	D	R	B	
Pertinencia	Los ítems miden lo previsto en los objetivos de investigación.			X	
Coherencia	Los ítems responden a lo que se debe medir en la variable y sus dimensiones.			X	
Objetividad	Los ítems se expresan en comportamientos y acciones observables.		X		
Consistencia	Los ítems se han formulado en concordancia a los fundamentos teóricos de la variable.			X	
Organización	Los ítems están secuenciados y distribuidos de acuerdo a dimensiones e indicadores.			X	
Claridad	Los ítems están redactados en un lenguaje entendible para los sujetos a evaluar		X	X	
Relevancia	Los ítems son importantes y adecuados para medir la variable o dimensión.			X	
Conteo total (Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)			2	6	
			4	18	Total
Coefficiente de la validez:		BUENA			



 Firma del experto
 Mg. RONALD MAHANI TICONA
 C.A.P. 3342
 DOCENTE

VALIDEZ DE CUESTIONARIO: JUICIO DE EXPERTO

TÍTULO: Percepción de las competencias y empleabilidad de los graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social: un análisis comparativo.

EXPERTO : Juan Mauricio Pileo Churata
 GRADO ACADÉMICO : Magister
 INSTITUCIÓN DONDE LABORA : Universidad Nacional de Jukaca

INDICACIONES

Señor (a) especialista se le agradece por el apoyo en la validación del instrumento cuyo objetivo es comparar la percepción sobre las competencias y la empleabilidad de los graduados de la Escuela Profesional de Gestión Pública y Desarrollo Social de la UNAJ y UNAM. Se solicita que efectúe un riguroso análisis de los ítems y marque con una X según valoración de la siguiente escala.

1. Deficiente (Si menos del 30% de los ítems cumplen con el indicador).
2. Regular (Si entre el 31% y 70% de los ítems cumplen con el indicador).
3. Buena (Si más del 70% de los ítems cumplen con el indicador).

Aspectos de validación del instrumento		1	2	3	Observaciones Sugerencias
Criterios	Indicadores	D	R	B	
Pertinencia	Los ítems miden lo previsto en los objetivos de investigación.			X	
Coherencia	Los ítems responden a lo que se debe medir en la variable y sus dimensiones.			X	
Objetividad	Los ítems se expresan en comportamientos y acciones observables.			X	
Consistencia	Los ítems se han formulado en concordancia a los fundamentos teóricos de la variable.			X	
Organización	Los ítems están secuenciados y distribuidos de acuerdo a dimensiones e indicadores.			X	
Claridad	Los ítems están redactados en un lenguaje entendible para los sujetos a evaluar			X	
Relevancia	Los ítems son importantes y adecuados para medir la variable o dimensión.			X	
Conteo total (Realizar el conteo de acuerdo a puntuaciones asignadas a cada indicador)				7	
				21	Total
Coefficiente de la validez:		100% Buena			


 Juan Mauricio Pileo Churata
 LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
 CLAD N° 4967

Firma del experto

Anexo 5. Instrumento virtual aplicado

PERCEPCIÓN DE LAS COMPETENCIAS Y EMPLEABILIDAD DE LOS GRADUADOS EN GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO SOCIAL: UN ANÁLISIS COMPARATIVO

Estimados graduados, la presente encuesta es para conocer su opinión/percepción sobre las competencias y empleabilidad actual. Agradecemos de antemano su participación y sinceridad al responder.

Por favor, marque la opción que mejor describa su situación, según su apreciación personal.

DATOS DEMOGRÁFICOS *

Género

- Masculino
- Femenino

Universidad donde terminó sus estudios *

- UNAJ
- UNAM

Año de egreso:

Texto de respuesta corta

.....

Grado académico alcanzado *

CUESTIONARIO DE COMPETENCIAS

Competencias instrumentales

Descripción (opcional)

¿Considera usted que el pensamiento analítico, como parte de las competencias genéricas, ^{*} incide en la empleabilidad de los graduados?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

¿Considera usted que la gestión del tiempo, como parte de las competencias genéricas, ^{*} incide en la empleabilidad de los graduados?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

¿Considera usted que la resolución de problemas, como parte de las competencias genéricas, ^{*} incide en la empleabilidad de los graduados?

- Totalmente en desacuerdo

CUESTIONARIO DE EMPLEABILIDAD

Capacidad

Considero que mi experiencia laboral o académica me permite desenvolverse eficazmente en mi área profesional. *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Me esfuerzo por comprender y compartir los sentimientos de los demás en un entorno laboral. *

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Me siento motivado(a) para alcanzar mis objetivos profesionales a pesar de los desafíos. *

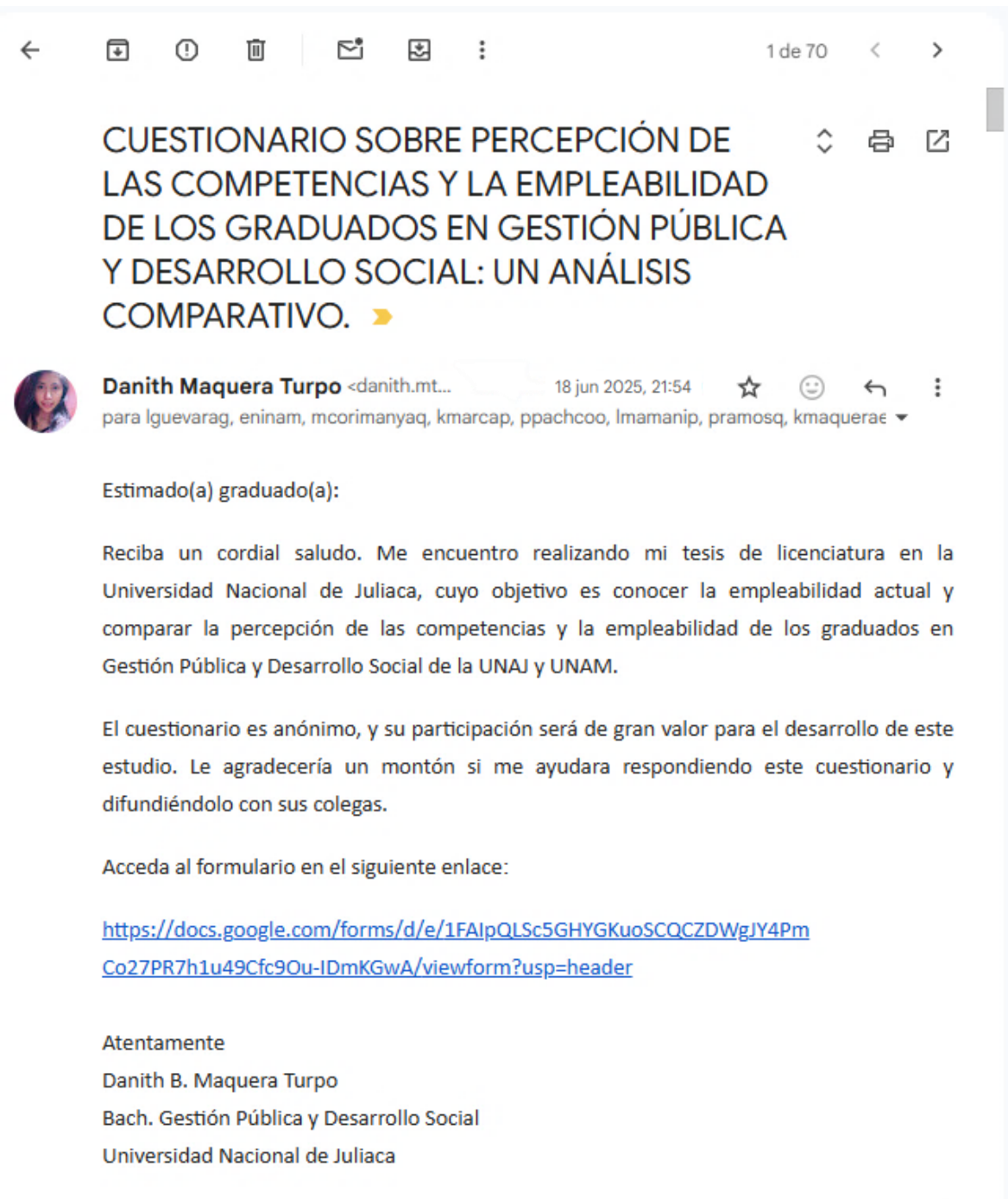
- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

Anexo 6. Base de datos

CUESTIONARIO DE COMPETENCIAS														CUESTIONARIO DE EMPLEABILIDAD													
3	1	3	1	3	4	2	1	5	2	5	3	4	1	1	5	2	2	4	1	3	1	3	4	2	1	5	2
2	3	1	5	5	5	1	3	2	4	4	4	2	2	2	3	2	3	4	5	1	5	5	5	1	3	2	4
4	4	5	5	1	5	5	3	3	3	4	3	4	3	5	5	4	3	3	5	5	5	1	5	5	3	3	3
4	4	3	1	2	2	2	3	1	3	2	2	4	5	5	5	4	4	4	5	3	1	2	2	2	3	1	3
1	2	1	3	5	1	5	3	5	5	1	3	1	4	4	4	3	3	4	3	1	3	5	1	5	3	5	5
1	2	4	2	2	3	5	1	3	1	3	2	1	1	5	3	1	1	4	5	4	2	2	3	5	1	3	1
5	2	4	2	1	1	2	2	2	1	5	1	2	2	4	3	2	2	3	4	4	2	1	1	2	2	2	1
5	5	3	2	4	4	3	4	4	4	4	4	3	2	5	1	3	3	1	5	3	2	4	4	3	4	4	4
2	4	3	1	3	2	2	5	5	2	2	4	5	1	4	4	4	5	5	1	3	1	3	2	2	5	5	2
2	2	2	5	1	3	3	1	2	1	1	2	1	1	5	5	1	4	3	1	2	5	1	3	3	1	2	1
1	4	2	3	5	4	2	5	4	2	5	3	2	2	5	5	3	2	5	5	2	3	5	4	2	5	4	2
3	2	1	2	4	2	5	5	4	3	1	5	3	5	1	4	3	2	4	2	1	2	4	2	5	5	4	3
1	2	3	1	2	1	5	1	4	3	2	1	5	3	1	5	5	2	2	1	3	1	2	1	5	1	4	3
5	1	3	1	1	2	5	1	1	1	4	1	4	2	3	4	2	5	4	1	3	1	1	2	5	1	1	1
1	5	4	3	2	1	1	2	2	4	4	5	1	4	5	5	2	2	5	2	4	3	2	1	1	2	2	4
1	3	3	3	4	1	1	5	3	4	5	4	1	2	1	1	5	4	2	5	3	3	4	1	1	5	3	4
3	5	1	5	4	4	5	1	2	4	2	5	2	2	4	1	5	5	4	2	1	5	4	4	5	1	2	4
5	2	5	5	5	2	4	5	2	5	2	3	3	3	2	2	2	4	1	3	5	5	5	2	4	5	2	5
5	5	2	1	2	1	2	4	4	2	3	2	5	1	5	1	1	4	3	5	2	1	2	1	2	4	4	2
2	1	2	2	5	5	2	2	1	4	2	3	5	3	2	1	5	4	5	3	2	2	5	5	2	2	1	4
4	2	3	2	3	3	2	3	4	5	2	3	4	1	3	4	3	1	1	5	3	2	3	3	2	3	4	5
4	3	2	5	4	1	4	1	4	3	5	5	2	4	5	2	4	5	4	5	2	5	4	1	4	1	4	3
2	1	3	5	3	4	5	5	3	4	4	2	5	1	2	2	5	3	4	5	3	5	3	4	5	5	3	4
3	1	3	4	3	2	1	3	3	2	3	1	5	4	2	4	1	2	1	1	3	4	3	2	1	3	3	2
5	1	5	2	4	3	2	3	1	1	2	4	4	2	4	4	5	5	4	4	5	2	4	3	2	3	1	1
4	1	1	2	5	3	2	2	2	2	5	4	4	4	4	1	3	5	5	4	1	2	5	3	2	2	2	2
2	4	3	2	3	4	4	5	4	5	5	5	5	2	5	4	1	1	1	1	3	2	3	4	4	5	4	5
4	2	5	4	2	2	4	4	2	4	1	4	2	5	1	5	1	4	4	4	5	4	2	2	4	4	2	4
3	4	2	5	4	1	5	3	1	3	4	2	3	2	2	1	3	1	2	5	2	5	4	1	5	3	1	3
1	5	2	3	2	1	4	1	2	2	2	4	2	5	4	1	1	2	2	1	2	3	2	1	4	1	2	2
1	2	2	3	1	2	2	2	1	4	2	4	4	2	4	4	2	3	1	3	2	3	1	2	2	2	1	4
2	3	1	3	4	3	2	2	5	2	5	2	1	5	4	4	3	2	2	2	1	3	4	3	2	2	5	2
5	2	3	2	4	4	5	4	2	1	3	3	2	4	5	5	5	5	4	2	3	2	4	4	5	4	2	1
4	5	3	5	1	3	3	5	1	5	5	5	2	1	4	3	5	4	2	1	3	5	1	3	3	5	1	5
3	3	3	1	1	5	5	4	4	3	5	4	2	5	1	1	4	1	3	2	3	1	1	5	5	4	4	3
2	3	1	4	5	5	5	1	3	4	3	5	1	4	3	4	3	4	5	5	1	4	5	5	5	1	3	4
4	2	3	2	5	4	2	4	5	4	3	4	5	2	2	5	1	2	1	3	3	2	5	4	2	4	5	4
1	4	5	5	2	4	2	5	1	2	1	4	3	1	3	1	4	5	1	4	5	5	2	4	2	5	1	2
2	4	5	1	3	4	5	3	5	4	5	4	5	1	5	1	5	4	1	1	5	1	3	4	5	3	5	4
4	1	3	5	2	5	4	3	4	5	5	3	2	2	4	1	1	3	3	2	3	5	2	5	4	3	4	5
4	4	3	4	2	4	3	1	1	3	1	5	4	1	1	1	4	2	5	4	3	4	2	4	3	1	1	3
3	5	2	3	2	3	2	4	3	4	4	1	4	5	2	3	4	1	3	4	2	3	2	3	2	4	3	4
1	2	4	3	4	3	1	2	2	1	5	2	4	2	5	2	1	4	5	4	4	3	4	3	1	2	2	1
5	5	4	2	3	1	2	3	2	2	1	1	2	3	4	5	2	2	3	4	4	2	3	1	2	3	2	2


5 5 2 5 4 1 1 3 2 3 2 4 3 4 2 5 5 2 3 2 2 5 4 1 1 3 2 3
3 2 2 5 2 3 3 1 5 1 2 4 1 2 2 1 4 4 2 4 2 5 2 3 3 1 5 1
1 3 5 2 5 4 1 2 2 5 2 4 5 1 2 4 3 3 4 3 5 2 5 4 1 2 2 5
3 2 1 1 5 1 1 5 4 1 2 1 2 5 3 5 1 2 3 2 1 1 5 1 1 5 4 1
1 3 2 2 2 2 2 2 1 4 3 3 2 5 3 1 1 4 2 5 2 2 2 2 2 2 1 4
5 5 5 4 3 2 4 3 4 3 2 5 4 2 3 3 3 3 2 1 5 4 3 2 4 3 4 3
5 4 4 1 5 4 3 3 1 3 2 4 3 3 4 2 3 3 4 5 4 1 5 4 3 3 1 3
2 1 2 2 4 2 1 2 5 4 3 5 1 3 1 2 5 1 2 1 2 2 4 2 1 2 5 4
1 1 3 4 5 4 5 2 2 2 5 4 3 1 4 4 4 1 3 2 3 4 5 4 5 2 2 2
2 1 5 1 2 3 4 5 5 5 2 1 3 2 5 1 3 1 2 3 5 1 2 3 4 5 5 5
4 1 4 2 1 5 3 1 1 3 1 1 3 5 1 3 1 2 5 4 4 2 1 5 3 1 1 3
5 2 3 5 5 3 4 2 3 4 1 2 1 3 3 2 3 5 5 4 3 5 5 3 4 2 3 4
4 4 5 2 3 1 1 2 5 2 1 1 2 1 5 4 5 3 1 5 5 2 3 1 1 2 5 2
1 5 5 1 4 2 2 3 3 3 4 1 1 1 5 5 3 4 5 3 5 1 4 2 2 3 3 3
3 4 1 1 5 1 4 3 5 3 4 5 2 5 3 3 3 5 1 3 1 1 5 1 4 3 5 3
5 5 1 3 5 5 2 5 3 5 2 3 4 5 4 3 2 4 5 1 1 3 5 5 2 5 3 5
4 3 1 2 1 5 3 5 2 1 4 1 3 2 3 4 5 5 2 5 1 2 1 5 3 5 2 1
2 5 2 3 3 5 5 4 1 2 1 1 5 5 5 1 5 4 2 5 2 3 3 5 5 4 1 2
5 3 5 1 3 4 3 2 1 5 5 1 1 2 2 4 1 1 2 4 5 1 3 4 3 2 1 5
4 5 2 1 5 4 5 1 3 5 4 3 1 3 2 2 1 4 3 5 2 1 5 4 5 1 3 5
5 4 4 2 5 2 4 2 2 5 2 4 1 4 4 5 1 5 4 2 4 2 5 2 4 2 2 5
4 4 2 5 3 2 2 3 5 4 3 5 2 1 3 4 3 4 2 3 2 5 3 2 2 3 5 4
1 2 5 5 1 2 3 3 5 3 1 5 4 2 4 2 4 1 2 5 5 5 1 2 3 3 5 3
5 5 2 4 1 2 1 4 2 3 2 3 2 4 1 3 5 5 5 4 2 4 1 2 1 4 2 3
4 2 3 2 3 5 3 5 2 2 3 2 4 3 3 2 2 2 4 2 3 2 3 5 3 5 2 2
1 2 2 2 5 4 4 5 4 3 1 4 3 4 2 4 1 5 2 5 2 2 5 4 4 5 4 3
5 5 1 3 5 2 2 3 1 4 2 5 2 3 5 5 5 5 3 4 1 3 5 2 2 3 1 4
5 2 1 4 4 5 3 2 5 3 4 2 1 2 1 2 3 1 1 2 1 4 4 5 3 2 5 3
5 4 4 2 2 4 2 1 2 3 4 5 3 2 2 5 4 2 5 2 4 2 2 4 2 1 2 3
1 2 1 3 5 5 2 5 2 4 4 1 4 3 3 1 2 2 3 5 1 3 5 5 2 5 2 4
5 5 2 1 4 3 5 4 3 1 4 3 2 1 4 5 3 5 1 4 2 1 4 3 5 4 3 1
1 5 2 3 5 1 3 1 3 2 5 4 3 2 2 1 1 1 2 2 2 3 5 1 3 1 3 2
5 3 5 5 1 2 2 1 1 3 3 5 1 2 4 4 1 1 5 4 5 5 1 2 2 1 1 3
2 2 5 1 2 3 3 2 1 1 4 1 3 5 2 4 5 4 3 3 5 1 2 3 3 2 1 1
3 1 1 1 2 1 2 5 3 4 1 2 1 4 1 1 1 5 3 3 1 1 2 1 2 5 3 4
3 2 1 2 3 2 4 4 1 2 3 2 3 3 2 3 3 3 4 2 1 2 3 2 4 4 1 2
4 5 2 1 4 1 3 2 5 3 2 1 3 3 1 4 4 1 5 4 2 1 4 1 3 2 5 3
2 3 1 4 4 3 3 5 4 2 3 4 3 5 5 5 3 4 3 4 1 4 4 3 3 5 4 2
3 1 2 1 3 1 4 4 5 3 5 4 5 5 5 3 2 4 2 1 2 1 3 1 4 4 5 3
3 1 5 5 1 2 1 5 3 5 5 2 1 2 5 1 1 4 2 2 5 5 1 2 1 5 3 5
3 2 4 3 5 3 4 1 1 3 5 4 3 5 3 1 2 2 4 4 4 3 5 3 4 1 1 3
1 5 1 5 4 2 2 4 1 5 5 3 3 1 2 3 5 3 3 5 1 5 4 2 2 4 1 5
2 1 5 3 2 3 5 1 4 1 5 2 5 2 5 1 3 1 3 2 5 3 2 3 5 1 4 1
4 3 5 1 3 1 4 3 2 4 5 5 2 5 4 1 5 1 3 5 5 1 3 1 4 3 2 4
4 4 5 3 3 2 4 1 1 3 4 1 1 4 5 5 4 4 1 1 5 3 3 2 4 1 1 3
3 5 3 5 3 2 2 2 2 3 4 4 5 2 5 4 1 3 3 1 3 5 3 2 2 2 2 3

Anexo 7. Registro de evidencias del contacto con los egresados de ambas universidades



← 📧 📧 🗑️ | 📧 📧 📧 1 de 70 < >

CUESTIONARIO SOBRE PERCEPCIÓN DE LAS COMPETENCIAS Y LA EMPLEABILIDAD DE LOS GRADUADOS EN GESTIÓN PÚBLICA Y DESARROLLO SOCIAL: UN ANÁLISIS COMPARATIVO. ➤

 **Danith Maquera Turpo** <danith.mt...> 18 jun 2025, 21:54 ☆ 😊 ↶ ⋮
para lguevarag, eninam, mcorimanyaq, kmarmacap, ppachcoo, lmamanip, pramosq, kmaquerae ▼

Estimado(a) graduado(a):

Reciba un cordial saludo. Me encuentro realizando mi tesis de licenciatura en la Universidad Nacional de Juliaca, cuyo objetivo es conocer la empleabilidad actual y comparar la percepción de las competencias y la empleabilidad de los graduados en Gestión Pública y Desarrollo Social de la UNAJ y UNAM.

El cuestionario es anónimo, y su participación será de gran valor para el desarrollo de este estudio. Le agradecería un montón si me ayudara respondiendo este cuestionario y difundiéndolo con sus colegas.

Acceda al formulario en el siguiente enlace:

<https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSc5GHYGKuoSCQCZDWgJY4PmCo27PR7h1u49Cfc9Ou-IDmKGwA/viewform?usp=header>

Atentamente
Danith B. Maquera Turpo
Bach. Gestión Pública y Desarrollo Social
Universidad Nacional de Juliaca

