

Desafíos y oportunidades del licenciado en Turismo del Perú frente a la Ley 32392, Nueva Ley General de Turismo

Challenges and opportunities for Tourism graduates in Peru under the Law 32392, the New General Tourism Law

Fredy Deza De la Vega*

Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú

*Correspondencia: fredydeza@gmail.com

Resumen

El presente artículo científico analiza los desafíos y las oportunidades que enfrenta el licenciado en Turismo del Perú ante la Nueva Ley General de Turismo (Ley 32392). El objetivo fue identificar, de manera crítica y propositiva, cómo esta norma –ya promulgada y en plena vigencia– plantea exigencias técnicas, institucionales y formativas que el profesional licenciado en Turismo debe asumir con responsabilidad, capacidad y conocimiento pleno. Bajo un enfoque cualitativo y un análisis documental cualitativo, se analizaron las disposiciones legales tomando como fuente primaria la Ley 32392, contrastándolas con la literatura académica y técnica reciente (principalmente de 2020 a 2025), y con instrumentos sectoriales como PENTUR/PERTUR y PDTL, desde cuatro dimensiones estructurales: gobernanza e institucionalidad, planificación estratégica, formación y profesionalización y calidad e innovación. Los resultados mostraron, de un lado, que la Ley no menciona expresamente al licenciado en Turismo, pero habilita su participación técnica en la gobernanza del sistema, la planificación, los mecanismos de calidad e innovación y la formación continua; y, de otro lado, que persisten brechas de articulación interinstitucional y de trazabilidad de resultados que deben cerrarse. Se concluyó que el reto ya no es exigir presencia sino consolidar la visibilidad e institucionalizar el rol técnico del licenciado en Turismo, construyéndolo de manera legítima desde la acción profesional. Se proponen estrategias como el reposicionamiento del colegio profesional, la reorientación curricular universitaria y la creación de un observatorio nacional de participación técnica del licenciado en Turismo.

Palabras clave: gobernanza del turismo, formación profesional, política turística, planificación estratégica, turismo sostenible

Abstract

This article analyzes the challenges and opportunities facing Licensed Tourism Professionals in Peru in light of the New General Tourism Law (Law 32392). The objective was to identify, from a critical and forward-looking perspective, how this statute –already promulgated and in force– sets technical, institutional, and training requirements that these professionals must assume with responsibility, capability, and complete knowledge. Using a qualitative approach and a documentary research design, the legal provisions were examined with Law 32392 as the primary source and contrasted with recent academic and technical literature (mainly 2020-2025) and sectoral instruments such as PENTUR/PERTUR and PDTL plans, across four structural dimensions: governance and institutional framework, strategic planning, training and professionalization, and quality and innovation. The results show, on the one hand, that the Law does not expressly mention Licensed Tourism Professionals but does enable their technical participation in system governance, planning, quality/innovation mechanisms, and continuing training; and, on the other hand, that inter-institutional articulation gaps and result-traceability issues persist and must be closed. It is concluded that the challenge is no longer to demand mere presence, but to consolidate visibility and institutionalize the technical role of Licensed Tourism Professionals, building it legitimately through professional practice. Proposed strategies include repositioning the professional association, reorienting university curricula, and creating a national observatory for the technical participation of graduates in Tourism.

Keywords: tourism governance; professional training; tourism policy; strategic planning; sustainable tourism

Para citar este artículo:

Deza, F. (2025). Desafíos y oportunidades del licenciado en Turismo del Perú frente a la Ley 32392, Nueva Ley General de Turismo. *Turismo y Patrimonio*, 25, 155-174. <https://doi.org/10.24265/turpatrim.2025.n25.09>

© Los autores. Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución 4.0 Internacional (CC - BY 4.0).



Introducción

El turismo peruano, históricamente impulsado por su extraordinaria diversidad cultural, natural y territorial, se encuentra hoy ante una nueva etapa de regulación estatal. La reciente promulgación de la Nueva Ley General de Turismo (Ley 32392, 2025) representa un intento de renovar el marco normativo del sector, incorporando principios como la sostenibilidad, la calidad, la innovación y la participación. No obstante, esta norma, por sí sola, no garantiza un funcionamiento eficaz del sistema turístico nacional. Aún persisten tensiones estructurales entre la arquitectura institucional, los marcos técnicos de acción y la capacidad operativa efectiva de los actores involucrados.

Uno de los principales desafíos es la consolidación de una gobernanza turística que supere la fragmentación intergubernamental y promueva una integración eficiente entre el Estado, el sector privado, la academia y la sociedad civil. En este contexto, el licenciado en Turismo del Perú, como profesional universitario reconocido por ley, debería desempeñar un rol estratégico en la planificación, ejecución y monitoreo de políticas públicas turísticas. Sin embargo, su participación continúa siendo débil, esporádica y, en muchos casos, simbólica, lo que impide traducir los principios normativos en resultados tangibles.

La Ley 32392 no refleja esta debilidad como una mera omisión, sino como el síntoma visible de una problemática más profunda, a saber, la falta de consolidación del licenciado en Turismo como actor técnico y político, amparado en la legalidad, la legitimidad profesional y la institucionalidad gremial. La distancia entre el reconocimiento legal del profesional y su incorporación efectiva en los procesos de gobernanza, planificación y gestión turística evidencia un déficit acumulado en capacidades organizacionales, representación gremial, articulación interinstitucional y formación universitaria pertinente.

El problema, por tanto, no radica únicamente en la «no mención» expresa del licenciado en Turismo en el texto normativo, sino en la ausencia de condiciones estructurales para su liderazgo efectivo en la conducción técnica del turismo nacional. Esta situación es el resultado de varios factores interrelacionados, como la débil institucionalidad del Colegio de Licenciados en Turismo, la escasa presencia del profesional en los espacios de decisión estatal, la limitada profesionalización del sector y la desconexión entre la oferta formativa universitaria y las necesidades reales del sector turístico para el desarrollo.

La reciente promulgación de la Ley 32392 ha reafirmado el marco institucional del turismo en el Perú, al reconocer un conjunto de principios, estructuras y herramientas que buscan articular un sistema aparentemente más descentralizado, participativo y orientado a la sostenibilidad. Esta modificación normativa representa una oportunidad para revisar tanto las políticas públicas del sector como el lugar que ocupan —o deberían ocupar— los licenciados en Turismo en su implementación técnica. En este contexto, el estudio adquiere especial relevancia, pues propone una lectura crítica de la ley desde el rol estratégico del licenciado en Turismo, no como sujeto ausente, sino como actor potencialmente estructurante.

La investigación se concentra, más allá de identificar una aparente invisibilidad profesional, en analizar, desde una posición más crítica y responsable, por qué el licenciado en Turismo no ha logrado construir canales técnicos, gremiales y políticos que justifiquen su presencia en el plano operativo del sistema turístico. Esta mirada más analítica permite identificar los desafíos estructurales que deben asumirse como tareas internas de los colegios de licenciados en Turismo, desde una lógica propositiva.

La importancia del estudio también radica en el contexto político y académico que atraviesa la

profesión. A casi cuatro décadas de la creación legal del Colegio de Licenciados en Turismo, el escenario actual exige una redefinición de su papel como organismo articulador entre la academia, el Estado y el mercado laboral. Esta redefinición pasa por reconocer que los vacíos formativos, la fragmentación gremial y la débil articulación institucional han limitado la capacidad del licenciado en Turismo para influir en el diseño e implementación de políticas públicas que resguarden y fortalezcan la profesión y, por otra parte, promuevan el desarrollo sostenible del sector.

Desde el plano académico, el estudio aporta a la consolidación de una línea de investigación crítica sobre gobernanza turística, planificación estratégica, formación profesional y calidad técnica, enmarcada en procesos de institucionalización, aún en construcción. En términos políticos, ofrece insumos para debatir la necesidad de incorporar al licenciado en Turismo en los espacios donde se definen y ejecutan el desarrollo turístico del país. Finalmente, desde una perspectiva normativa, permite contrastar el contenido de la Ley 32392 con la realidad profesional y proyectar escenarios de mejora institucional para el profesional licenciado en Turismo.

Este estudio se justifica, entonces, no por llenar un vacío académico, sino por contribuir a una reflexión estratégica urgente: cómo los licenciados en Turismo pueden –y deben– convertirse en actores técnico-políticos legítimos dentro del sistema turístico peruano, liderando procesos con solvencia profesional, autoridad técnica y visión sistémica del desarrollo sostenible.

Diversas investigaciones coinciden en señalar que la participación del licenciado en Turismo en los procesos de gobernanza, planificación y gestión turística sigue siendo marginal o subutilizada, pese a contar con formación técnica universitaria. Autores como Busulwa et al. (2024), Durán-Sánchez et al. (2019) y Pysmenna y Zaitseva (2021) destacan que

los profesionales del turismo poseen competencias para intervenir en los sistemas públicos, tanto en la formulación de políticas como en la evaluación del impacto territorial, pero enfrentan barreras institucionales y la falta de articulación intergubernamental. Estos autores respaldan la necesidad de repensar su rol no solo desde la normativa vigente, sino también desde su capacidad profesional y gremial.

Se realizó una revisión documental focalizada cuya fuente primaria fue la Ley 32392 (publicada en el *Diario Oficial El Peruano* el 27 de junio de 2025). Como fuentes complementarias se consideraron instrumentos de política sectorial vigentes y pertinentes, el Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR), el Plan Estratégico Regional de Turismo (PERTUR) y el Plan de Desarrollo Turístico Local (PDTL), así como lineamientos y el proyecto de reglamento emitidos por el MINCETUR, junto con la literatura académica y técnica reciente (principalmente de 2020 a 2025) sobre gobernanza, planificación, formación/profesionalización y calidad/innovación. La revisión se estructuró en dimensiones y orientó el análisis y las conclusiones del estudio.

En consecuencia, el estudio tuvo como *objetivo general* identificar los desafíos y las oportunidades que la Ley 32392 plantea para el licenciado en Turismo del Perú, y se *articula* en cuatro *objetivos específicos*: (1) en gobernanza e institucionalidad, analizar los dispositivos que habilitan o limitan la participación técnica del licenciado; (2) en planificación estratégica, analizar la articulación de la ley con el PENTUR, los PERTUR y ahora Planes de Destino para delimitar espacios de inserción técnica; (3) en formación y profesionalización, analizar las exigencias derivadas de la norma y las brechas para su cumplimiento; (4) en calidad e innovación, analizar los mecanismos previstos y la trazabilidad de resultados necesaria para visibilizar el aporte del licenciado en Turismo.

Marco teórico

Gobernanza e institucionalidad en turismo

Farsari (2021) sostiene que una gobernanza efectiva en destinos resilientes requiere capacidades adaptativas, cooperación multinivel e integración activa de actores técnicos que aseguren la sostenibilidad institucional. Robina-Ramírez et al. (2022) complementan esta visión al señalar que los modelos de recuperación pospandemia más eficaces son aquellos que incorporan especialistas técnicos en la planificación y la gestión territorial. A su vez, Bock et al. (2021) destacan que la gobernanza turística contemporánea debe basarse en redes de cooperación territorial y en mecanismos de aprendizaje continuo, en los que la figura del profesional especializado –como el licenciado en Turismo– resulta esencial para la articulación y supervisión de las políticas públicas. En esta línea, la Ley 32392 exige perfiles técnicos identificables y dispositivos de coordinación con seguimiento sistemático (p. ej., observatorios) para asegurar la continuidad y la coherencia institucionales.

Desde un enfoque formativo y latinoamericano, Pysmenna y Zaitseva (2021) argumentan que los profesionales egresados de programas universitarios en turismo están preparados para desempeñar funciones técnicas en el aparato estatal, especialmente en áreas que requieren la implementación de normativas, la formulación de políticas y la evaluación de impactos territoriales. Esta visión se alinea con la necesidad peruana de fortalecer las capacidades técnicas locales mediante perfiles profesionales con formación especializada y trayectorias meritocráticas en la función pública.

La ausencia del licenciado en Turismo en el diseño normativo no debe asumirse como un cierre de oportunidades, sino como una invitación estratégica a ocupar espacios institucionales mediante la legitimidad técnica, la propuesta normativa y la articulación multisectorial. La verdadera gobernanza

turística exige reglas claras y estructuras formales, además de actores calificados capaces de garantizar la coherencia entre la planificación legal, la ejecución territorial y el monitoreo de resultados con base técnica. La experiencia comparada también sugiere que estos arreglos se consolidan cuando la norma vincula explícitamente perfiles, responsabilidades y métricas de desempeño.

Planificación estratégica y función técnica en turismo

Morrison et al. (2025) sostienen que aquellos destinos que cuentan con profesionales capacitados en sus equipos técnicos de planificación obtienen mejores resultados en la ejecución y la sostenibilidad. La inclusión de especialistas permite que los planes no se queden en el plano declarativo, sino que se conviertan en herramientas operativas que guíen el desarrollo territorial de manera coherente y evaluable, especialmente cuando se articulan con instrumentos como el PENTUR, los PERTUR y, ahora, los Planes de Destino.

Morrison et al. (2025) desarrollan un marco de medición del desempeño de destinos turísticos que incluye variables clave como la sostenibilidad, la accesibilidad, la resiliencia y la percepción del visitante. Estas dimensiones solo pueden gestionarse adecuadamente si los responsables del proceso poseen formación técnica especializada, como la que ofrece el perfil universitario. La Independent Commission for Aid Impact (2018), por su parte, aporta el enfoque 4E (*Economy, Efficiency, Effectiveness, Equity*), que permite evaluar la planificación no solo desde lo económico, sino también desde su impacto social y territorial. Aplicar esta herramienta exige competencias en análisis cuantitativo, indicadores de desempeño y gestión pública, todos ellos afines al perfil del licenciado, y requiere sistemas de información y de seguimiento que aseguren la trazabilidad de los resultados.

Durán-Sánchez et al. (2019) subrayan que los profesionales formados en planificación estratégica son capaces de vincular la información, la innovación y el territorio desde un enfoque sistémico. Este tipo de formación permite integrar los distintos niveles de planificación –nacional, regional y local– articulando políticas públicas con la intervención técnica y garantizando la coherencia entre metas estratégicas y realidades territoriales.

La exclusión del licenciado en Turismo del diseño legal de la planificación no responde a una debilidad profesional, sino a una desconexión normativa que debe superarse. El desafío es ser reconocido no solo como ejecutor, sino también como técnico articulador del ciclo completo de planificación, desde el diagnóstico hasta la evaluación expost, aportando rigor metodológico, visión territorial y coherencia institucional; en el marco de la Ley 32392, ello implica perfiles definidos, coordinación multinivel y evaluación basada en resultados.

Formación y profesionalización en turismo

Busulwa et al. (2024) sostienen que los planes de estudio o curriculares en turismo deben estar alineados con las demandas de la transformación digital, buscando integrar capacidades en alfabetización en datos, manejo computacional, inteligencia artificial y uso de plataformas de soporte técnico especializado. Buhalis y Sinarta (2019) introducen el concepto de *nowness service*, que, en sentido estricto, exige que el profesional turístico actúe en tiempo real, cocreando valor con el usuario que demanda el uso de escenarios y plataformas altamente tecnológicas, los cuales, además, constituyen un segmento importante del turismo. En ese sentido, la formación universitaria debe responder a la necesidad de reconfigurar el servicio turístico como un proceso dinámico y sensible al entorno digital actual, asociado a perfiles y resultados de aprendizaje verificables.

Deng et al. (2021) sostienen que instrumentos como el *travel live streaming* no solo cambian y transforman la manera en que se consume el turismo, sino también la forma de planificar y gestionar la experiencia, lo que promueve una formación transversal capaz de combinar habilidades técnicas con competencias creativas, éticas y comunicativas. Proponen que la formación en turismo incluya el pensamiento sistémico, la capacidad de articulación territorial y la responsabilidad social. Estas competencias son imprescindibles para el diseño de soluciones sostenibles en entornos complejos y para su articulación con los instrumentos públicos de planificación y evaluación.

Ketter (2022) señala que deben formar parte del núcleo formativo de los nuevos profesionales del turismo para su pleno conocimiento y dominio: la gestión de la incertidumbre, la comunicación de crisis y el liderazgo de la transformación. El licenciado en Turismo, profesional universitario con formación integral, se encuentra en una situación estratégica y es capaz de responder a los desafíos actuales, cumpliendo el rol de docente, así como mediante la participación activa en la elaboración de contenidos, metodologías y estándares nacionales de formación, con trayectorias meritocráticas alineadas con funciones técnicas.

La redefinición de su rol no es una opción, sino una exigencia institucional: debe ser reconocido como formador de formadores, articulador del conocimiento aplicado y agente integrador de las nuevas competencias que el turismo actual y futuro requieren; en el marco de la Ley 32392, ello demanda perfiles definidos, certificación de competencias y vinculación efectiva con la gestión pública para asegurar la inserción y la trazabilidad de los resultados.

Calidad e innovación en servicios turísticos

Han et al. (2021) definen la calidad en el sector como un conjunto de atributos percibidos por el

visitante—confianza, seguridad, atención y experiencia—que inciden directamente en la satisfacción y la lealtad del consumidor. Esta visión debe complementarse con una aproximación estructural que permita integrar a los profesionales calificados en el diseño, la implementación y la evaluación de estándares de calidad turística, así como con sistemas de información y de seguimiento que aseguren los resultados esperados.

Kong et al. (2024) sostienen que los sistemas de gestión inspirados en el enfoque TQM (*Total Quality Management*) deben incorporar la participación de actores comunitarios y de profesionales técnicos para asegurar la sostenibilidad y la adaptabilidad del servicio. Ramachandran et al. (2024) subrayan que, tras la pandemia, la innovación en el turismo ha dejado de ser un valor agregado para convertirse en un requisito de resiliencia. En ese sentido, el profesional universitario debe liderar procesos que integren soluciones digitales, la cocreación de experiencias y el análisis inteligente de datos para diseñar respuestas pertinentes a los nuevos hábitos de viaje, articulando indicadores verificables de desempeño.

Razpotnik y Logar (2022) y Akbarina et al. (2024) coinciden en que la certificación de calidad, cuando está respaldada por estándares sólidos y por actores técnicos calificados, incrementa la reputación del destino, promueve la confianza institucional y estimula la innovación en los procesos. A su vez, Durán-Sánchez et al. (2019) afirman que la innovación turística debe articular tecnología, inclusión social y gestión ambiental, desde una mirada sistémica que combine herramientas analíticas, formación técnica y liderazgo institucional.

La Ley 32392 establece la certificación de servicios turísticos como instrumento normativo (arts. 44 y 45), pero no define los perfiles técnicos responsables de su diseño ni de su implementación. En este contexto, el licenciado en Turismo se

posiciona como el profesional idóneo para asumir funciones de liderazgo técnico, articulando evidencia, evaluación y gestión participativa.

La oportunidad es clara: integrar al licenciado en Turismo como gestor de calidad e innovación permitiría cerrar la brecha entre la regulación y la operación, dotando al sistema turístico de capacidad técnica, legitimidad institucional y coherencia metodológica.

Articulación sistémica del turismo y rol transversal del licenciado en Turismo

El turismo, como fenómeno económico, social y cultural, debe entenderse como un sistema complejo que articula gobernanza, planificación, formación, calidad e innovación. Esta interdependencia requiere no solo estructuras normativas formales, sino también mecanismos de articulación operativa entre los distintos niveles del sistema.

Baggio et al. (2010) afirman que la resiliencia y la adaptabilidad de los destinos turísticos dependen en gran medida de la presencia de redes de colaboración lideradas por profesionales con capacidades técnicas y una visión sistémica. Estas redes permiten gestionar el turismo como un sistema dinámico, en el que cada subsistema—ya sea la planificación, la formación, la calidad o la innovación—debe interactuar eficazmente con los demás para producir resultados coherentes y sostenibles.

Ateljevic (2020) sostiene que los modelos de gobernanza turística deben incorporar principios de transformación social, de regeneración institucional y de sostenibilidad transversal. Esto implica superar el enfoque fragmentado de las políticas turísticas y adoptar esquemas de gestión integrados, en los que los profesionales técnicos, como el licenciado en Turismo, actúen como articuladores entre los niveles de gobierno, la sociedad civil, la academia y el sector

privado. En coherencia con ello, este estudio perfila arreglos de gobernanza, define los perfiles técnicos requeridos y propone mecanismos de medición de desempeño, reforzando la lectura sistémica trabajada en las cuatro dimensiones.

Metodología

Como plantea Bowen (2009), el análisis documental permite revisar de manera sistemática documentos oficiales para extraer significados y patrones relevantes. En ese marco, y desde un paradigma crítico, se adoptó un análisis documental cualitativo para examinar en profundidad los marcos normativos seleccionados, atendiendo no solo a lo que establecen expresamente, sino también a las omisiones, los vacíos o los elementos implícitos que configuran la arquitectura institucional del sector. Por otro lado, de acuerdo con Krippendorff (2019), el análisis de contenido temático con categorías *a priori* permite organizar y dar trazabilidad a la interpretación; por ello, en este estudio se aplicó una lectura técnica del texto legal orientada a extraer significados, relaciones y posibilidades de acción, sin recurrir al testimonio de actores externos ni a instrumentos de campo. Asimismo, Palinkas et al. (2015) describen el muestreo intencional como una estrategia adecuada para seleccionar fuentes por su pertinencia y riqueza informativa; en consecuencia, la selección fue documental e intencional, asumiendo a las instituciones (MINCETUR, gobiernos subnacionales y colegios profesionales) como productoras de documentos y no como «sujetos» de estudio, y revisando fuentes secundarias en el horizonte 2020-2025.

Como exponen Miles et al. (2014), el análisis de contenido temático con codificación estructurada, uso de matrices, memos analíticos y triangulación permite dar trazabilidad y rigor a los estudios cualitativos. En esa línea, la investigación tiene fines analíticos y reflexivos, orientada a contribuir al desarrollo del

pensamiento profesional sobre la participación del licenciado en Turismo en las políticas públicas del sector. Su alcance es descriptivo y propositivo, en tanto que identifica elementos normativos, analiza su estructura y plantea escenarios de acción técnica profesional en el marco de la Ley 32392. A partir de ese enfoque, se aplicó un análisis de contenido temático con codificación en cuatro dimensiones (gobernanza e institucionalidad; planificación estratégica; formación y profesionalización; y calidad e innovación), utilizando una matriz de extracción y una guía de codificación; los hallazgos se sustentan en la triangulación entre norma, instrumentos sectoriales y literatura, con memos analíticos como registro de las decisiones. Al tratarse de una investigación documental, no se involucraron participantes humanos.

Para efectos del análisis, se organizaron cuatro dimensiones estructurales temáticas que orientaron la lectura de las normas desde una perspectiva técnico-profesional. Estas dimensiones no se impusieron al texto legal; emergen de la relación entre los contenidos de la normativa turística y las funciones del licenciado en Turismo reconocidas por la ley. Las dimensiones son: (1) gobernanza e institucionalidad, (2) planificación estratégica, (3) formación y profesionalización y (4) calidad e innovación en los servicios turísticos. Siguiendo a Miles et al. (2014), cada dimensión se operó como categoría *a priori* en un análisis documental cualitativo, lo que permitió alinear el esquema de codificación con los objetivos específicos del estudio y asegurar la trazabilidad del análisis.

Krippendorff (2019) propone que el análisis de contenido permite formalizar categorías y subcategorías para vincular el texto con el marco conceptual. Con ese encuadre, el criterio para adoptar estas dimensiones se relaciona con la estructura operativa de la Ley 32392 y con las principales competencias atribuidas al licenciado en

Turismo. Por ejemplo, la ley define órganos como el Comité Consultivo de Turismo, los Entes Gestores de Destino y los planes estratégicos multinivel, que exigen capacidad técnica para la gobernanza y la planificación. Del mismo modo, promueve la formación continua, la calidad de los servicios y la innovación, pero no define qué perfiles deben liderar dichos procesos. Esta ausencia técnica permite una lectura crítica desde la perspectiva profesional, identificando los espacios en los que el licenciado puede y debe intervenir, y alineando las dimensiones con los objetivos específicos y con los instrumentos de análisis empleados (matriz de extracción y guía de codificación por categorías y subcategorías).

Según Miles et al. (2014), el análisis cualitativo riguroso se apoya en ciclos de codificación, matrices y exhibiciones de datos, así como en memos analíticos para asegurar la trazabilidad y verificar los hallazgos. Con ese encuadre, se realizó una lectura integral y sistemática de las dos normas; se identificaron bloques normativos por dimensión y se codificaron los segmentos según su vínculo con los ejes profesionales del licenciado en Turismo, lo que permitió construir una matriz de interpretación que contrastó el texto con las funciones y las competencias reconocidas por ley. La codificación fue temática, con categorías a priori (las cuatro dimensiones) y subcategorías de «desafíos» y «oportunidades», lo que permitió relacionar el contenido legal, el perfil profesional y los vacíos de articulación, con trazabilidad mediante matrices y la revisión cruzada de categorías. Asimismo, Denzin (1978) sostiene la triangulación como criterio de validez; en consonancia, los hallazgos se triangularon con instrumentos sectoriales (PENTUR, PERTUR y PDTL) y con la literatura pertinente (2020-2025), dejando memos analíticos como registro de las decisiones.

Siguiendo a Lincoln y Guba (1985), se priorizó el uso de fuentes oficiales, verificables y de acceso público para fortalecer la credibilidad y la confirmabilidad del estudio. La normativa se revisó

en su versión íntegra y oficial (*El Peruano* y repositorios institucionales), asegurando su autenticidad, validez y vigencia. Cuando se recurrió a fuentes secundarias, su uso fue estrictamente complementario (apoyo conceptual) y no alteró el sentido jurídico del texto; se garantizó la transparencia y la trazabilidad mediante el registro de las fuentes y la concordancia normativa.

En línea con Denzin (1978) y Miles et al. (2014), se aseguró la coherencia entre los objetivos, la delimitación conceptual y la estructura del análisis. La validación se sustentó en la triangulación (norma, instrumentos sectoriales y literatura), la trazabilidad mediante matrices y memos analíticos, y la revisión cruzada de categorías para verificar la consistencia entre las dimensiones y los hallazgos. Se preservó la objetividad interpretativa, evitando juicios no fundamentados y controlando sesgos mediante fuentes oficiales y su corroboración.

Respecto a los principios éticos, al no involucrar personas ni datos sensibles, la investigación no requirió consentimiento informado ni la aprobación de un comité de ética, por tratarse de un análisis documental de fuentes de dominio público. Se respetó la integridad académica, el uso responsable de la información pública y la finalidad estrictamente académica del trabajo; los textos se emplearon según su publicación oficial, con citación y reconocimiento de la autoría, sin alterar su contenido ni descontextualizar su sentido jurídico, y en observancia del marco normativo vigente en el país.

La metodología aquí empleada no interpreta la ley desde el derecho, sino desde la práctica técnica y una lectura crítico-propositiva propia del profesional en turismo, delimitando el análisis al diseño, implementación y evaluación de políticas e instrumentos sectoriales, y no a la hermenéutica jurídica del texto normativo.

Resultados

1. Desafíos del licenciado en Turismo frente a la Ley 32392

a) *Gobernanza e institucionalidad*

La Nueva Ley General de Turismo del Perú propone una arquitectura institucional multiescalar con espacios de articulación, como el Comité Consultivo de Turismo (CCT), los Comités Consultivos Regionales de Turismo (CCRT), los Entes Gestores de Destino y los mecanismos de coordinación entre niveles de gobierno. Si bien estos instrumentos constituyen una base normativa favorable, el desafío para el licenciado en Turismo radica en construir una presencia efectiva y técnica en dichos espacios. A la fecha, la participación del gremio profesional no ha sido sistemática ni sostenida, lo que obliga a repensar estrategias de inserción estructural y de posicionamiento como actor especializado en la toma de decisiones. La ley prevé el CCT, los CCRT y los Entes Gestores de Destino como canales formales de coordinación (arts. 8, 9 y 31), pero no perfila cargos técnicos específicos, lo que refuerza la necesidad de construir legitimidad profesional desde la práctica.

Además, la articulación intergubernamental requiere competencias en planificación territorial, comprensión normativa y liderazgo institucional,

capacidades que el perfil profesional posee, pero que no han sido plenamente articuladas en una estrategia gremial. La debilidad histórica del Colegio de Licenciados en Turismo como ente consultivo y técnico acentúa este desafío.

b) *Planificación estratégica*

El marco normativo establece instrumentos de planificación como el PENTUR¹, los PERTUR² y los Planes de Destino³, que deben orientar el desarrollo turístico a nivel nacional, regional y local. El desafío aquí no está en la existencia de los instrumentos, sino en la necesidad de ocupar los espacios técnicos que estos procesos requieren. Conforme a la Ley 32392, la Política Nacional de Turismo, el PENTUR, los PERTUR y los Planes de Destino se articulan entre sí (arts. 10-3), sin definir perfiles técnicos exigibles para su conducción.

El licenciado en Turismo debe asumir el reto de prepararse metodológicamente para formular, ejecutar y evaluar planes turísticos en distintos niveles de gobierno. Esto implica dominar herramientas de análisis territorial, planificación, planeamiento y prospectiva, evaluación de impacto y gestión por resultados. La ley no limita su participación, pero su ausencia efectiva en estos procesos evidencia una deuda profesional que debe abordarse con urgencia si se desea incidir en la dirección estratégica del turismo en el país.

¹ PENTUR: Plan Estratégico Nacional de Turismo, instrumento que orienta la política y el desarrollo del turismo a nivel nacional.

² PERTUR: Plan Estratégico Regional de Turismo, documento que adapta los lineamientos nacionales al contexto y a las potencialidades turísticas de cada región del país.

³ Planes de Destino: instrumento de planificación y gestión para el desarrollo sostenible de los destinos turísticos. Deben elaborarse en concordancia con los lineamientos establecidos en la política nacional de turismo, el PENTUR y los PERTURES.

c) Formación y profesionalización

El artículo 45, inciso 45.1, indica que el MINCETUR⁴ «promueve el desarrollo de la oferta turística basada en recursos humanos idóneos y competentes», para lo cual impulsa la descentralización de la oferta educativa con enfoque gerencial de calidad y la profesionalización del recurso humano, promoviendo contenidos curriculares que permitan la especialización. El literal 45.2, en concordancia con el inciso 45.1, establece que el Centro de Formación en Turismo (CENFOTUR)⁵ –adscrito a MINCETUR– es reconocido como el órgano encargado de «planificar y ejecutar en el país la política de formación, capacitación y perfeccionamiento del personal en los diferentes niveles ocupacionales de la actividad turística». Esta parte de la ley debería llamar la atención de la academia, como entidad formadora de profesionales a nivel universitario y, por ende, de la orden profesional de licenciados en Turismo, debiendo articularse para apuntar a un único objetivo, tanto en la formación técnica como en la universitaria. Normativamente, los arts. 45.1 y 45.2 reconocen a MINCETUR como impulsor de recursos humanos idóneos y a CENFOTUR como órgano ejecutor de la política de formación; sin embargo, no se perfila explícitamente el rol de los perfiles universitarios ni el del colegio profesional en la conducción técnica, lo que genera una brecha de articulación entre la academia y el Estado.

Un desafío tangencial se presenta en la escasa integración entre la academia y la lógica de formación continua promovida por la ley, sin diferenciar los niveles técnico y universitario, reduciendo esa responsabilidad a una entidad de alcance y nivel

tecnológico como es Centro de Formación en Turismo (CENFOTUR), sin destacar la importancia de las universidades y los colegios de licenciados en Turismo, como agentes activos en la formación especializada de futuros profesionales del sector y el perfeccionamiento de la profesión, respectivamente; desafío también para los licenciados en Turismo, que practican la docencia en institutos tecnológicos.

En contexto, el desafío se presenta en dos sentidos: por un lado, fortalecer la calidad y pertinencia de la formación universitaria en turismo, orientando las competencias hacia la demanda identificada en el marco normativo así como de los instrumentos de planificación turística identificada de manera implícita en la ley; y por otro lado, generar las condiciones necesarias para que el licenciado en Turismo pueda consolidarse como profesional capaz de liderar los procesos de capacitación universitaria y técnica desde una mirada académica y profesional. Este desafío exige articular esfuerzos conjuntos entre las universidades, institutos tecnológicos, colegios profesionales, cámaras de comercio y de turismo y las entidades públicas sectoriales especializadas, superando así la improvisación y la fragmentación actuales.

d) Calidad e innovación en los servicios turísticos

La Ley 32392 promueve estándares de calidad y mecanismos de certificación para los servicios turísticos. Sin embargo, la ausencia de lineamientos específicos sobre el rol del profesional universitario en estos procesos plantea un desafío estratégico: insertar al licenciado en Turismo como garante técnico de la calidad, tanto en el diseño como en la implementación de estándares. En el plano normativo,

⁴ MINCETUR: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, máximo ente rector del turismo, del comercio exterior y de la artesanía a nivel nacional.

⁵ CENFOTUR: Centro de Formación en Turismo, organismo público adscrito al Ministerio de Comercio Exterior y Turismo, encargado de la formación técnica especializada en el turismo en el Perú.

la calidad se canaliza a través de Plan Nacional de Calidad Turística del Perú (CALTUR) y de la certificación (art. 44), sin perfilar responsables técnicos específicos.

Adicionalmente, la innovación, aunque mencionada como principio rector, no se materializa en la norma. Esto obliga a los profesionales a diseñar metodologías y generar propuestas técnicas que permitan activar ese principio. El reto es posicionarse como actores capaces de liderar la innovación en productos, procesos y gestión institucional, no desde el discurso, sino desde la evidencia y el conocimiento especializado, considerando que la ley impulsa el desarrollo de productos turísticos con incorporación de I+D+i (art. 54), pero no define perfiles técnicos para su conducción.

2. Oportunidades del licenciado en Turismo frente a la Ley 32392

a) Gobernanza e institucionalidad

La arquitectura de gobernanza delineada por la Ley 32392 representa una oportunidad concreta para que el licenciado en Turismo asuma un rol más activo en la conducción técnica del sistema turístico. La norma mantiene mecanismos de articulación y diálogo, como el Comité Consultivo de Turismo (art. 8), los Comités Consultivos Regionales de Turismo (art. 9) y los Entes Gestores de Destino (art. 31), instancias que, si bien no mencionan explícitamente al licenciado en Turismo, habilitan márgenes institucionales para su participación especializada y proactiva.

En efecto, el artículo 8 señala las funciones y la conformación del Comité Consultivo de Turismo, pudiéndose identificar una voluntad de promover la articulación intergubernamental y la participación del sector privado, de la academia y de la sociedad civil en la formulación y el seguimiento de las políticas de desarrollo turístico, lo cual implica la apertura a

profesionales calificados en turismo. De igual modo, los Comités Consultivos Regionales de Turismo están llamados a fortalecer la participación de los actores locales en la formulación, ejecución, seguimiento y evaluación de las políticas regionales de desarrollo turístico (art. 9), lo que constituye una plataforma legítima para la intervención técnica del licenciado en Turismo.

Los Entes Gestores de Destino, por su parte, constituyen una instancia de coordinación público-privada encargada de la gestión, promoción y desarrollo de los destinos turísticos a través de su plan de destino (art. 31), en el que la experiencia profesional y formativa del licenciado en Turismo resulta pertinente para aportar visión técnica, liderazgo y articulación territorial.

En ese marco, la oportunidad no radica en exigir una mención explícita en el texto legal, sino en construir legitimidad técnica a partir del ejercicio profesional riguroso. El licenciado en Turismo puede posicionarse como articulador territorial, facilitador de procesos participativos y referente técnico en la gestión del turismo, fortaleciendo su presencia institucional mediante acciones concretas y sostenidas, conforme a lo previsto en los artículos 8, 9 y 31 que abren espacios formales de coordinación y consulta para especialistas.

b) Planificación estratégica

El reconocimiento de la política nacional de turismo (art. 10), así como la existencia de instrumentos de gestión como el Plan Estratégico Nacional de Turismo-PENTUR (art. 11), los Planes Estratégicos Regionales de Turismo-PERTUR (art. 12) y los Planes de Destino (art. 13) de la Ley 32392, ofrecen una base normativa sólida para que el licenciado en Turismo se inserte técnica y activamente en los procesos de planificación turística a escala nacional, regional y local. Su formación especializada en análisis territorial, gestión

sostenible y prospectiva turística le otorga ventajas comparativas para participar en la formulación, el monitoreo y la evaluación de dichos instrumentos. La propia norma articula PNT/PENTUR, PERTUR y Planes de Destino (arts. 10-13) y crea las Zonas Especiales de Desarrollo Turístico (ZEDT) como ámbitos de intervención técnica (art. 22), sin definir perfiles profesionales específicos para su conducción.

La ley establece que los planes mencionados deben articularse entre sí y con los instrumentos de gestión del territorio y del desarrollo económico y social del país, interpretándose que, en su formulación, deben considerarse criterios de sostenibilidad, equidad, competitividad, enfoque territorial, multisectorialidad, articulación intergubernamental y participación ciudadana. Por otro lado, la ley crea las ZEDT (art. 22), que son áreas debidamente delimitadas destinadas a promover la inversión en destinos turísticos, con el fin de asegurar la sostenibilidad de la actividad turística, la generación de empleo, así como el ordenamiento y la organización del territorio. Estos lineamientos exigen el involucramiento de perfiles profesionales capaces de articular políticas públicas, procesos participativos y enfoques de planificación estratégica.

En ese sentido, el licenciado en Turismo tiene la oportunidad de convertirse en un actor técnico clave, no solo como ejecutor, sino también como diseñador de propuestas y constructor de modelos de gestión alineados con la ley y sus principios rectores. La oportunidad radica en consolidar su presencia en los equipos de planificación, ejerciendo liderazgo técnico desde su formación profesional y proyectando su aporte en la propia estructura del sistema turístico nacional.

c) Formación y profesionalización

La inclusión de la formación continua como uno de los principios de la actividad turística, establecida en el Artículo Único, inciso h, abre una oportunidad

concreta para que el licenciado en Turismo participe activamente en el diseño, la implementación y la evaluación de procesos de capacitación técnica en el sector turístico.

Por otro lado, la realidad contempla la posibilidad de establecer alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas, lo que habilita la participación directa de universidades, institutos y colegios profesionales de licenciados en Turismo. Esta arquitectura legal permite al licenciado en Turismo posicionarse como referente académico y pedagógico, especialmente en contextos donde la formación universitaria y técnica requiere actualizarse ante los cambios del entorno digital, las nuevas exigencias del mercado y los procesos de profesionalización en marcha.

Asimismo, la articulación interinstitucional promovida por la ley ofrece una vía normativa para impulsar programas de formación continua liderados por profesionales del turismo con experiencia, fortaleciendo el ecosistema formativo del país y ampliando el campo de acción del licenciado en Turismo más allá del aula, hacia un rol activo en el desarrollo de capacidades sectoriales. Ello es coherente con el principio de formación continua (art. único, inc. h) y con el régimen de recursos humanos (art. 45), que reconoce a CENFOTUR como ejecutor; sin embargo, la norma no define perfiles universitarios específicos, por lo que dicha labor debe ser asumida por la academia en coordinación con los colegios profesionales de licenciados en Turismo.

d) Calidad e innovación en los servicios turísticos

La promoción de la calidad y la innovación, establecidas en el Artículo Único, Principios de la Actividad Turística de la Ley 32392 –conforme a los incisos a) y l)– representa una oportunidad concreta para que el licenciado en Turismo asuma un liderazgo técnico en estos ámbitos estratégicos. El artículo 6

de la ley, al detallar las funciones del MINCETUR, le encarga la formulación de lineamientos vinculados a la calidad, la innovación y la competitividad en el turismo, lo que abre espacio para que profesionales con formación especializada contribuyan a su diseño, aplicación y evaluación.

El licenciado en Turismo posee competencias técnicas para formular indicadores, desarrollar metodologías de evaluación, liderar procesos de mejora continua y participar en instancias de certificación de calidad, tanto en el sector público como en el privado. Esta capacidad profesional cobra aún mayor relevancia si se promueve la mejora continua de la calidad de los servicios turísticos, lo que refuerza la necesidad de contar con cuadros técnicos capaces de traducirla en acciones concretas y medibles.

Por otra parte, la innovación no se entiende solo como un valor agregado, sino como un componente estructural del nuevo modelo de desarrollo turístico. En este marco, el profesional en turismo puede liderar iniciativas que integren tecnologías emergentes, herramientas digitales y procesos de cocreación de experiencias, contribuyendo a fortalecer la competitividad y la sostenibilidad de los destinos. Esta intervención técnica no requiere una mención normativa expresa, sino una disposición institucional que reconozca el conocimiento especializado como insumo estratégico para la mejora de los servicios. En términos normativos, la calidad se canaliza a través de CALTUR y la certificación (art. 44); la innovación, mediante el impulso a I+D+i y al diseño de nuevos productos (art. 54); y el MINCETUR ejerce rectoría mediante lineamientos (art. 6), sin que la ley defina perfiles técnicos universitarios específicos para conducir dichos procesos.

Discusión

Los hallazgos obtenidos evidencian una tensión estructural en la Ley 32392: por un lado, se promueve un marco normativo moderno, descentralizado y orientado a la calidad e innovación; por otro, se omite explícitamente al licenciado en Turismo como actor técnico en su implementación. Esta contradicción no invalida la ley, pero sí visibiliza una oportunidad estratégica: insertar al profesional universitario desde su propia capacidad técnica y su legitimidad institucional. Tal como señala Farsari, (2021), la sostenibilidad de los sistemas turísticos exige la incorporación de actores técnicos capaces de operar con una visión adaptativa y multiescalar, condiciones que se ajustan al perfil profesional del licenciado en turismo peruano. En coherencia con los resultados, esta lectura se articula con el marco teórico trabajado (gobernanza, planificación, formación y calidad e innovación) y conduce a una salida operativa: perfilar funciones técnicas y métricas de desempeño que viabilicen la inserción del licenciado en los espacios que la ley habilita.

En el plano de la gobernanza, la ley establece estructuras formales como el Comité Consultivo de Turismo y los Entes Gestores de Destino (Arts. 9 y 31), sin precisar los perfiles profesionales que deben integrarlos. Esta omisión, lejos de representar un cierre, abre un margen para el reposicionamiento técnico del profesional en turismo. Robina-Ramírez et al. (2022) demostraron que los procesos de recuperación pospandemia fueron más eficaces en aquellos destinos donde los especialistas técnicos en turismo fueron incorporados al diseño y la supervisión de políticas públicas. En ese sentido, el licenciado en Turismo debe proyectarse como articulador de redes territoriales, facilitador de procesos de planificación y supervisor técnico de la implementación de políticas, tal como exigen los nuevos marcos de gobernanza turística basados en la cooperación y el aprendizaje institucional (Bock et al., 2021). En términos

operativos, se sugiere fijar los perfiles del licenciado en los reglamentos de CCT/CCRT/Entes Gestores, en los protocolos de participación y en los indicadores de desempeño.

Respecto al eje de planificación, la Ley reconoce la existencia de instrumentos estratégicos como el PENTUR, los PERTUR y los Planes de Destino (Arts. 11, 12 y 13), sin definir explícitamente quién debe liderar su formulación, monitoreo o evaluación. Este vacío no debe leerse como exclusión, sino como una oportunidad para que los profesionales formados en turismo se inserten con solvencia técnica. Para ello es necesario que los destinos que incorporan profesionales especializados en sus equipos de planificación logren una mayor coherencia entre metas y acciones. Asimismo, Morrison et al. (2025) destacan que variables como la sostenibilidad, la accesibilidad o la percepción del visitante solo pueden gestionarse eficazmente cuando están dirigidas por equipos con formación técnica. Desde esa perspectiva, el licenciado en Turismo no solo tiene competencias, sino también el deber de articular políticas, gestionar indicadores y liderar procesos de evaluación territorial. Operativamente, se propone integrar equipos con licenciados en PENTUR/PERTUR/Planes, aplicar el enfoque 4E (Kong, 2025) y asegurar tableros de indicadores con trazabilidad de resultados.

ICAI (2023) aporta una herramienta útil en este contexto: el enfoque 4E (*Economy, Efficiency, Effectiveness, Equity*), que exige capacidades en análisis cuantitativo, gestión pública y planificación multiescalar. Estas son precisamente las áreas de formación del licenciado en Turismo. Por ello, su inclusión no debería ser solo operativa, sino estratégica, en tanto que puede liderar el ciclo completo de la planificación, desde el diagnóstico hasta la evaluación ex post. Tal como plantean Durán-Sánchez et al. (2019), los profesionales con formación en planificación estratégica son capaces

de integrar la innovación, la información y el territorio mediante una lógica sistémica, conectando las decisiones públicas con las realidades locales. En términos aplicados, se sugiere incorporar el enfoque 4E en los términos de referencia y en las matrices de seguimiento de PENTUR/PERTUR/Planes, explicitando el perfil del licenciado como responsable técnico de la evaluación expost.

En el eje de la formación y profesionalización, la Ley 32392 introduce la formación continua como principio de la actividad turística, delegando al CENFOTUR la responsabilidad principal de planificar y ejecutar, en el Perú, la política de formación, capacitación y perfeccionamiento del personal en los diferentes niveles ocupacionales de la actividad turística (art. 45, incs. 1 y 2). No obstante, el marco legal abre la posibilidad de establecer alianzas con universidades y profesionales del sector, lo que constituye una puerta de entrada estratégica para que el licenciado en Turismo asuma un rol más activo en el diseño y liderazgo de programas formativos. En línea con esto, Busulwa et al. (2024) sostienen que los planes de estudio deben actualizarse ante las transformaciones tecnológicas, integrando capacidades en inteligencia artificial, alfabetización digital y análisis de datos, elementos que ya forman parte del perfil de formación universitaria. En términos operativos, se propone un esquema universidades – colegio profesional que asuman la dirección académica y la evaluación de desempeño, con resultados de aprendizaje verificables, certificación de competencias y rutas de formación continua. El nivel universitario debe ser el que proponga la política educativa en turismo, no una institución de nivel técnico o tecnológico. La formación técnica tradicional resulta insuficiente para abordar los desafíos contemporáneos del turismo. Buhalis y Sinarta (2019) introducen el concepto de *nowness service*, que exige respuestas inmediatas, la cocreación de valor y la gestión en tiempo real, lo cual requiere competencias profesionales que

trascienden la mera capacitación operativa. En ese sentido, el licenciado en Turismo tiene la oportunidad de mejorar sus capacidades y actuar no solo como ejecutor o capacitador, sino también como diseñador de modelos formativos que integren enfoques tecnológicos, éticos y territoriales. Esta visión se ve reforzada por Deng et al. (2021), quienes destacan el papel de tecnologías como el *travel live streaming* en la redefinición de la experiencia turística, que exige una formación capaz de integrar habilidades técnicas, creativas y de planificación de experiencias. Operativamente, se sugiere actualizar currículos y programas de formación continua con módulos de cocreación en tiempo real, de analítica de datos aplicada y de gestión de experiencias digitales, vinculados a prácticas supervisadas en destinos.

Por ello, el rol formador del licenciado en Turismo no debe limitarse a la docencia convencional, sino que debe extenderse a la elaboración de contenidos, metodologías y estándares nacionales de formación, a nivel universitario e institucional. Esta función implica el pensamiento sistémico, la responsabilidad social y la articulación territorial. Ketter (2022) plantea que las nuevas generaciones de profesionales deben liderar procesos de transformación, la gestión de la incertidumbre y la comunicación de crisis, dimensiones en las que el licenciado en Turismo debería posicionarse con solvencia. En términos prácticos, se propone su participación en comités curriculares y de calidad, la elaboración de rúbricas y estándares, la certificación de docentes y simulaciones de gestión de crisis como parte de la formación.

En relación con la calidad e innovación, la Ley los establece como principios de la actividad turística (art. único, incs. a y l), e incluso incluye incisos orientados a la competitividad (inc. c). Sin embargo, la ley no define quiénes deben liderar estos procesos ni especifica los perfiles técnicos requeridos. Aquí, el licenciado en Turismo podría obtener una ventaja

comparativa al buscar garantizar, en su formación pre y posuniversitaria, la capacitación en la identificación de indicadores, el diseño de procesos de mejora continua, el liderazgo en certificaciones técnicas y la operación bajo enfoques como el TQM (*Total Quality Management*), tal como lo plantea Kong (2025). Operativamente, se propone alinear CALTUR con la certificación mediante indicadores verificables e I+D+i (arts. 44 y 54), incorporando al licenciado como responsable técnico del diseño, la implementación y la evaluación de estándares.

La calidad en el turismo no puede limitarse a la percepción del usuario. Han et al. (2021) subrayan que atributos como la confianza, la seguridad y la experiencia solo generan impacto si están respaldados por estándares sólidos y por profesionales técnicamente competentes. A su vez, Razpotnik & Logar (2022) y Akbarina et al. (2024) coinciden en que la innovación y la calidad deben integrarse desde el diseño institucional, lo cual exige actores capaces de conectar la regulación con la operación. Este es precisamente el lugar que puede ocupar el licenciado en Turismo. En términos prácticos, se recomienda su incorporación como responsable técnico en el diseño, la validación y el seguimiento de estándares e indicadores de calidad e innovación.

Ramachandran et al. (2024) advierten que, en el contexto pospandemia, la innovación ha dejado de ser un valor agregado para convertirse en una condición de resiliencia. En ese marco, el licenciado está llamado a liderar procesos que integren herramientas digitales, análisis inteligentes de datos y metodologías de cocreación, operando como agente de cambio en un sistema turístico en permanente transformación. Así, se posiciona no como una figura decorativa, sino como gestor técnico del tránsito entre las aspiraciones normativas y las realidades operativas. Se sugiere institucionalizar los tableros de indicadores y un observatorio de participación técnica que midan los aportes y los resultados del licenciado en innovación.

En síntesis, los hallazgos evidencian que la Ley 32392, sin mencionar explícitamente al licenciado en Turismo, ha generado un marco normativo que puede ser estratégicamente aprovechado por profesionales con formación universitaria especializada, capacidad de articulación intersectorial y visión sistémica. Coincidiendo con lo planteado por Baggio et al. (2010) y Ateljevic (2020), la gobernanza turística contemporánea requiere actores capaces de integrar funciones diversas –planificación, formación académica, calidad, innovación– dentro de estructuras flexibles y adaptativas. En ese tránsito, el licenciado en Turismo, para aprovechar la oportunidad y vencer el desafío, no debe esperar invitaciones formales ni concesiones normativas: su papel deberá orientarse a la competencia técnica, la producción de evidencia y la generación de propuestas viables que afiancen su legitimidad institucional en el sistema turístico nacional.

Conclusiones

La Nueva Ley General de Turismo (Ley 32392) representa un hito normativo en la reconfiguración del sistema turístico peruano. Si bien no establece una exclusión explícita del licenciado en Turismo, su omisión como actor técnico operativo revela tensiones de fondo que trascienden el texto legal. Esta investigación evidencia que el verdadero desafío no radica únicamente en la visibilidad normativa, sino en la necesidad de consolidar condiciones estructurales que permitan una participación efectiva y sostenida del profesional en la gobernanza turística, en coherencia con los objetivos específicos y las cuatro dimensiones analizadas.

Los hallazgos permiten identificar múltiples desafíos que condicionan su inserción: una débil articulación gremial, escasa presencia en espacios de decisión estatal y una formación universitaria que aún no responde con suficiencia a los requerimientos de planificación multiescalar, de gestión pública y de

enfoque territorial. Frente a ello, se impone una agenda proactiva orientada a la legitimación técnica, la articulación institucional y la producción de evidencia desde la práctica profesional, con perfiles y métricas de desempeño que brinden trazabilidad de los resultados.

Al mismo tiempo, el nuevo marco normativo ofrece espacios para una participación estratégica del licenciado en Turismo, en tanto sus principios –como sostenibilidad, innovación, calidad, competitividad y formación continua– abren márgenes de actuación que pueden ser ocupados legítimamente por actores con formación universitaria, técnica y visión sistémica, construida desde la competencia profesional, los resultados y la pertinencia del aporte técnico, en ámbitos como PENTUR/PERTUR/Planes, CALTUR/certificación y el desarrollo de productos con I+D+i.

En esta línea, se proponen cinco ejes de acción articulados:

- Fortalecer al Colegio de Licenciados en Turismo como entidad técnica y consultiva ante el Estado, con capacidad para participar en procesos de regulación, planificación y evaluación de políticas, perfilando las funciones y responsabilidades del licenciado en Turismo en los espacios formales de coordinación.
- Reorientar los programas universitarios y tecnológicos hacia una formación más integral, articulando competencias en normatividad, prospectiva, gestión institucional y sostenibilidad, sin descuidar la dimensión humanista del turismo, e incorporando herramientas de seguimiento (p. ej., enfoque 4E e indicadores verificables).
- Impulsar plataformas de cooperación entre universidades, gobiernos subnacionales, empresas turísticas y gremios profesionales que permitan al licenciado en Turismo intervenir, desde su *expertise*, en el marco legal vigente, mediante tableros de resultados y rendición de cuentas.

- Crear un observatorio nacional con la academia para monitorear la participación técnica del profesional en todas las áreas, destacando la gobernanza, la planificación estratégica, la formación y la profesionalización, así como la calidad e innovación, aportando análisis, transparencia y propuestas de mejora continua.
- Establecer que la política educativa nacional en turismo sea determinada por la academia, con el acompañamiento técnico del Colegio de Licenciados en Turismo, y que su desarrollo en el nivel tecnológico sea ejecutado por los institutos en coordinación con CENFOTUR, reservando a este último un rol operativo de capacitación ocupacional.

Finalmente, desde una perspectiva comparativa, los desafíos identificados no son exclusivos del caso peruano. En contextos europeos como Hungría o Eslovaquia, también se han documentado tensiones entre los marcos normativos del turismo y la integración efectiva del profesional formado en la academia. Por ejemplo, el estudio de Panyik y Rátz (2014) en Hungría muestra cómo la profesionalización del turismo requiere no solo reformas legales, sino también la articulación de capacidades técnicas con la voluntad política para su implementación. Asimismo, Maráková et al. (2025) revelan que en Eslovaquia y en la República Checa persisten brechas entre la formación universitaria y las expectativas del mercado turístico, lo que evidencia una problemática estructural compartida a nivel internacional.

Estos paralelismos confirman que el caso peruano se circunscribe a una problemática más amplia: la necesidad de reconfigurar los vínculos entre la formación, la profesión y las políticas públicas. Por tanto, este estudio puede ser útil no solo para los actores del sistema turístico nacional, sino también para investigadores y tomadores de decisiones de otros países que enfrentan retos similares de institucionalización profesional.

En lugar de demandar únicamente una mayor presencia legal, se plantea la urgencia de elaborar un nuevo contrato técnico entre el Estado y los profesionales del turismo, sustentado en capacidades demostrables, en la participación estratégica y en el compromiso institucional. El futuro del sistema turístico dependerá, en buena medida, de la capacidad de sus actores para asumir, con solvencia técnica, el liderazgo que la norma aún no explicita, pero que la realidad exige, considerando las limitaciones propias de este estudio documental y la necesidad de validar operativamente los hallazgos en experiencias y reglamentos específicos.

Como líneas futuras de investigación, se propone validar empíricamente los hallazgos mediante estudios de caso en Comités Consultivos de Turismo, Comités Consultivos Regionales de Turismo y Entes Gestores; monitorear longitudinalmente indicadores en PENTUR-PERTUR-Planes de Destino (incluyendo 4E e indicadores verificables); y evaluar la implementación reglamentaria de la Ley 32392 para identificar condiciones habilitantes y cuellos de botella.

Conflicto de intereses

El autor declara expresamente que no existe ningún conflicto de intereses que haya influido en el desarrollo, el análisis o la publicación de este artículo. El contenido presentado responde únicamente a fines académicos, profesionales y reflexivos.

Responsabilidad ética

Este estudio se ha desarrollado respetando plenamente los principios éticos aplicables a las investigaciones académicas. Aunque no se ha trabajado con personas ni con datos sensibles, se ha garantizado el uso responsable de la información pública, el respeto al marco normativo vigente y la finalidad exclusivamente académica del análisis. Asimismo, se ha actuado con transparencia,

integridad y compromiso con el rigor técnico y ético que exige la comunidad científica.

Financiamiento

El presente estudio no contó con financiación alguna.

Referencias

- Akbarina, F., Widyaningsih, H., Sugito, E., Mardiah, A., & Fitrianingrum, R. (2024). The influence of sustainable tourism certification, local community awareness and product innovation on destination reputation in Yogyakarta. *West Science Social and Humanities Studies*, 2(10), 1682-1694. <https://doi.org/10.58812/wsshs.v2i10.1362>
- Ateljevic, I. (2020). Transforming the (tourism) world for good and (re)generating the potential 'new normal'. *Tourism Geographies*, 22(3), 467-475. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1759134>
- Baggio, R., Scott, N., & Cooper, C. (2010). Improving tourism destination governance: A complexity science approach. *Tourism Review*, 65(4), 51-60. <https://doi.org/10.1108/16605371011093863>
- Bock, I. A., Costa, R., Rodrigues, C., & Macke, J. (2021). Examining the concept of governance in tourism research. *Tourism and Hospitality Management*, 27(3), 629-668. https://thm.fthm.hr/images/issues/vol27no3/8_Bock_Costa_Rodrigues_Macke
- Bowen, G. A. (2009). Document analysis as a qualitative research method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27-40. <https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>
- Buhalis, D., & Sinarta, Y. (2019). Real-time co-creation and nowness service: lessons from tourism and hospitality. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 36(5), 563-582. <https://doi.org/10.1080/10548408.2019.1592059>
- Busulwa, R., Pickering, M., & Pathiranage, N. W. (2024). Readiness of hospitality and tourism curricula for digital transformation. *Journal of Hospitality, Leisure, Sport & Tourism Education*, 35, 100519. <https://doi.org/10.1016/j.jhlste.2024.100519>
- Deng, Z., Benckendorff, P., & Wang, J. (2021). Travel live streaming: an affordance perspective. *Information Technology & Tourism*, 23, 189-207. <https://doi.org/10.1007/s40558-021-00199-1>
- Denzin, N. K. (1978). *The research act: A theoretical introduction to sociological methods* (2.^a ed.). McGraw-Hill.
- Durán-Sánchez, A., Álvarez-García, J., del Río-Rama, M. de la C., & Rosado-Cebrián, B. (2019). *Science mapping of the knowledge base on tourism innovation. Sustainability*, 11(12), 3352. <https://doi.org/10.3390/su11123352>
- Farsari, I. (2021). Exploring the nexus between sustainable tourism governance, resilience and complexity research. *Tourism Recreation Research*, 46(3), 352-367. <https://doi.org/10.1080/02508281.2021.1922828>
- Han, J., Zuo, Y., Law, R., Chen, S., & Zhang, M. (2021). *Service quality in tourism public health: Trust, satisfaction, and loyalty. Frontiers in Psychology*, 12, 731279. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.731279>
- Independent Commission for Aid Impact. (2018). *Follow-up review of ICAI's recommendations on DFID's approach to value for money in education: Accessing, staying and succeeding in basic education*. <https://icai.independent.gov.uk/wp-content/uploads/ICAI-Follow-up-Marginalised-Girls.pdf>
- Ketter, E. (2022). Bouncing back or bouncing forward? Tourism destinations' crisis resilience and crisis management tactics. *European Journal of Tourism Research*, 31, 3103. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v31i.2748>
- Kong, X., Wang, H., Chen, Y., Luo, J., Xie, T., Peng, M., Ding, M., Li, X., & Li, H. (2025). Innovative application of total quality management in sustainable tourism development: Framework development and empirical analysis. *Humanities and Social Sciences Communications*, 12, Article 1055. <https://doi.org/10.1057/s41599-025-05139-6>
- Krippendorff, K. (2019). *Content analysis: An introduction to its methodology* (4.^a ed.). SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781071878781>

- Ley 32392. (2025, 27 de junio). Nueva Ley General de Turismo del Perú. *Diario Oficial El Peruano*. <https://www.gob.pe/institucion/uicet/informes-publicaciones/6972419-ley-32392-nueva-ley-general-de-turismo>
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (1985). *Naturalistic inquiry*. Sage.
- Maráková, V., Gajdošík, T., Gajdošíková, Z., Vaculčíková, Z., & Tucková, Z. (2025). Bridging the gap in skills, competencies, and knowledge: Identifying businesses' perception of Slovak and Czech tourism graduates. *European Journal of Tourism Research*, 40, 4003. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v40i.3575>
- Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative data analysis: A methods sourcebook* (3.^a ed.). SAGE Publications.
- Morrison, A. M., Cheah, J. H., & Kumar, R. (2025). A destination performance measurement framework: Exploring the relationships among performance criteria and revisit intentions. *Current Issues in Tourism*, 28(5), 773-791. <https://doi.org/10.1080/13683500.2024.2309149>
- Palinkas, L. A., Horwitz, S. M., Green, C. A., Wisdom, J. P., Duan, N., & Hoagwood, K. (2015). Purposeful sampling for qualitative data collection and analysis in mixed method implementation research. *Administration and Policy in Mental Health and Mental Health Services Research*, 42(5), 533-544. <https://doi.org/10.1007/s10488-013-0528-y>
- Panyik, E., & Rátz, T. (2014). Tourism policy in Hungary: From central planning to multi-level destination management. En C. Costa, E. Panyik, & D. Buhalis (Eds.), *European tourism planning and organisation systems: The EU Member States* (pp. 225-242). Channel View Publications. <https://doi.org/10.21832/9781845414344-019>
- Pysmenna, M. S., & Zaitseva, O. I. (2021). The current concept of administrative management in tourism industry. *Economic Innovations*, 23(3[80]), 277-285. [https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.3\(80\).277-285](https://doi.org/10.31520/ei.2021.23.3(80).277-285)
- Ramachandran, S., Ugokwe, C. K., Latiff, K., & Ibrahim, M. R. (2024). Continued innovation beyond COVID-19 crisis: Toward mitigating the challenges in the tourism and hospitality industry. *Journal of Tourism Futures*. [Advance online publication]. <https://doi.org/10.1108/JTF-10-2023-0221>
- Razpotnik, N., & Logar, E. (2022). Certification, labelling and branding in tourism research: Systematic review. *Acta Geographica Slovenica*, 62(2), 10858. <https://doi.org/10.3986/AGS.10858>
- Robina-Ramírez, R., Sánchez-Oro, M., Jiménez-Naranjo, H. V., & Castro-Serrano, J. (2022). Tourism governance during the COVID-19 pandemic: A proposal for a sustainable recovery model. *Environment, Development and Sustainability*, (25), 6391-6412. <https://doi.org/10.1007/s10668-021-01707-3>

Recibido : 31 de julio de 2025

Aceptado : 27 de octubre de 2025

Revisado por pares anónimos.

Fredy Deza De la Vega

Universidad de San Martín de Porres, Lima, Perú.

Magíster en Administración, con mención en Gestión del Turismo por la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, Perú. Actualmente, es docente e investigador en la Universidad de San Martín de Porres.

fredydeza@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-3726-6035>