SciELO Preprints

Estado de la publicación: El preprint ha sido publicado como artículo en una revista
DOI del artículo publicado: https://doi.org/10.37135/chk.002.29.10

DISONANCIA ESTRUCTURAL ENTRE LA FORMACIÓN UNIVERSITARIA EN TURISMO Y DEMANDAS EMERGENTES DEL MERCADO TURÍSTICO POST-PANDEMIA

Marcia Adriana Ibérico Díaz, Paulino Eloy Anticona Reyes, Olenka Evelyne Chang Barrantes

https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.16254

Envíado en: 2026-05-24
Postado en: 2026-05-25 (versión 1)
(AAAA-MM-DD)

SciELO Preprints - Este documento es un preprint y su situación actual está disponible en: https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.16254

Artículo de investigación

DISONANCIA ESTRUCTURAL ENTRE LA FORMACIÓN UNIVERSITARIA EN TURISMO Y DEMANDAS EMERGENTES DEL MERCADO TURÍSTICO POST-PANDEMIA

STRUCTURAL DISSONANCE BETWEEN UNIVERSITY TOURISM EDUCATION AND EMERGING DEMANDS IN THE POST-PANDEMIC TOURISM MARKET

Marcia Adriana Ibérico Díaz[1], ORCID: https://orcid.org/0000-0002-2376-3946
Paulino Eloy Anticona Reyes[2], ORCID: https://orcid.org/0009-0007-1727-0970
Olenka Evelyne Chang Barrante[3], ORCID: https://orcid.org/0009-0003-0782-2234

[1]Universidad Nacional de Trujillo, Escuela Profesional de Turismo, Trujillo, Perú, email: iberico.peru@gmail.com
[2]Universidad Nacional de Trujillo, Escuela Profesional de Turismo, Trujillo, Perú, email: paulinoanticona.2020@gmail.com
[3]Universidad Nacional de Trujillo, Escuela Profesional de Turismo, Trujillo, Perú, email: olenkachang.1992@gmail.com

RESUMEN
La acelerada transformación del sector turístico en el contexto postpandemia evidenció tensiones estructurales entre la formación universitaria y las demandas reales del mercado laboral, particularmente en economías en desarrollo con esclerosis institucional. El estudio tuvo como objetivo analizar la disonancia estructural existente entre los modelos curriculares de la formación universitaria en turismo y las competencias exigidas por el mercado laboral turístico en el contexto postpandemia en los departamentos de Tumbes, Piura, Lambayeque, La Libertad y Cajamarca, Perú, durante el período 2022-2025. Se empleó un diseño no experimental, descriptivo-explicativo y transversal, con enfoque mixto, fundamentado en el neoinstitucionalismo organizacional y la Teoría Crítica de la Educación. La muestra se estructuró en tres grupos: 94 empleadores del sector turístico, 102 egresados universitarios y 5 informantes clave. Se aplicó un cuestionario adaptado del Modelo SERVQUAL y una entrevista semiestructurada, respectivamente. El análisis cuantitativo reveló brechas competenciales negativas y estadísticamente significativas en las dimensiones: tecnológicas (Gap promedio: -2.18), habilidades blandas (-1.52) y gestión estratégica (-1.60). El análisis crítico del discurso evidenció que las instituciones priorizaron el isomorfismo institucional burocrático sobre la pertinencia funcional, configurando una pedagogía de la abdicación que descapitalizó el talento humano y comprometió la competitividad regional.
PALABRAS CLAVE: Educación Superior, turismo, competencias para la vida, trabajo

ABSTRACT
The rapid transformation of tourism after the pandemic exposed deep structural tensions between university training and the real demands of the labor market. These tensions were especially clear in developing economies marked by institutional sclerosis. This study examined the structural dissonance between curriculum models in university tourism programs and the skills required by the tourism labor market in the post-pandemic context. The analysis focused on the departments of Tumbes, Piura, Lambayeque, La Libertad, and Cajamarca, Peru, during 2022–2025. A non-experimental, cross-sectional, descriptive-explanatory design was employed, using a mixed-methods approach grounded in organizational neo-institutionalism and Critical Education Theory. The sample was structured into three groups: 94 employers in the tourism sector, 102 university graduates, and 5 key informants. A questionnaire adapted from the SERVQUAL Model with a SERVQUAL gap scale and a semi-structured interview were applied, respectively. The

SciELO Preprints - Este documento es un preprint y su situación actual está disponible en: https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.16254

quantitative analysis revealed negative and statistically significant competency gaps in the following dimensions: technological competencies (mean gap: –2.18), soft skills (–1.52), and strategic management (–1.60). Critical discourse analysis showed that institutions privileged bureaucratic institutional isomorphism over functional relevance, shaping a pedagogy of abdication that depleted human capital and undermined regional competitiveness.
KEYWORDS: *Higher education, tourism, life skills, employment*

Recibido: (26/02/2026)
Aceptado: (21/05/2026)

INTRODUCCIÓN

El actual intercambio entre la educación superior y las industrias que la sustentan ha transitado desde el original contexto de oferta y demanda a una situación tensa, especialmente en las economías en desarrollo en la etapa post Covid-19 (Covarrubias et al., 2024; Fernández-Bedoya et al., 2025; Matijević et al., 2025). En el turismo global, la transición de una industria de servicios con alta demanda de mano de obra, a una economía de experiencias sostenibles e influenciada por la IA ha trastocado los modelos educativos tradicionales (Urvashi, 2025) y evidenciado la existencia de brechas de habilidades y debilidades estructurales profundas (Fernández-Villarán et al., 2024).

Desde esa perspectiva, el estudio abordó la temática desde dos enfoques concomitantes: el neoinstitucionalismo organizacional y la teoría crítica de la educación. El neoinstitucionalismo considera a las universidades como grupos que encuentran pábulo en las tradiciones y sobreviven siguiendo reglas establecidas y mitos racionales, distanciándose de procesos dinámicos de actualización técnica (Rojas et al., 2023).

En Perú, este escenario se complejizó como consecuencia de la teleología institucionalista donde las universidades se enfocan en la satisfacción de las demandas de SUNEDU -básicamente, copiar lo que hacen- en lugar de satisfacer las necesidades de un mercado en constante evolución. Ello genera desacoplamiento, donde las cosas parecen modernas a primera vista -planes de estudio actualizados, consejos asesores-, pero los métodos de enseñanza están anclados en el pasado (Lozano-Mulet, 2025).

En escenarios como el descrito, la Teoría Crítica propuso cuestionar el currículo despojándolo del imaginario neutral y categorizándolo como escenario de una batalla de ideas. La resistencia a cambiar el currículo constituye una modalidad de violencia epistémica (Correa-Lucero, 2025), donde las escuelas promueven una visión estática del mundo que no coincide con lo que realmente sucede en el campo (Palacios, 2025). El mundo VUCA (volátil, incierto, complejo y ambiguo) actual, necesita profesionales con metahabilidades (Otero et al., 2026).

En la región norte del Perú se manifiesta una paradoja del desarrollo: posee un alto potencial de crecimiento, pero las universidades no logran formar recursos humanos con las habilidades que exigen los entornos VUCA. Esta desconexión entre academia y mercado no es un fenómeno aislado, sino un rasgo recurrente en América Latina. Con frecuencia, los estudios describen el problema, pero no examinan de qué manera las normas rígidas generan la esclerosis institucional que, en palabras de Olson (1982): “frena su adaptación a circunstancias y tecnologías cambiantes” (p. 78). Como consecuencia, los procesos de adecuación se ralentizan frente a una dinámica del mercado que, tras la pandemia, ha sido acelerada por sistemas cognitivos integrados (Guerrero et al., 2025).

METODOLOGÍA

SciELO Preprints - Este documento es un preprint y su situación actual está disponible en: https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.16254

La investigación se desarrolló con un diseño no experimental, descriptivo-explicativo y transversal, posterior a la pandemia, en los departamentos Cajamarca, La Libertad, Lambayeque, Piura, Tumbes, Perú, durante el período 2022-2025. El paradigma que orientó el estudio fue el crítico fundamentado en dos pilares: el neoinstitucionalismo organizacional (Czajkowski, 2023; Rojas et al., 2023) y la Teoría Crítica de la Educación (Correa, 2025; Palacios, 2025).

Desde esta posición ontológica la realidad educativa no resulta neutral, por el contrario, es el resultado de decisiones institucionales que priman los intereses burocráticos por encima de la pertinencia funcional. El enfoque epistemológico es mixto, en tanto mezcla la medición objetiva de brechas competenciales y el análisis crítico del discurso institucional.

La población y muestra se estructuró en tres grupos considerando empleadores, egresados e informantes clave:

- Grupo A: Demanda Empleadores del Sector Turístico: La población de empleadores comprendió:
  1. Hospedaje: Cajamarca (1126), La Libertad (1320), Lambayeque (753), Piura (1230), Tumbes (292) empresas formales de servicios turísticos, para un total de 4721 establecimientos (MINCETUR, 2025 a, b, c, d, e).
  2. Gastronomía: No existe una cifra exacta de servicios de gastronómicos registrada por MINCETUR para 2025, solo ofrece porcentajes aproximados del total nacional que corresponde a 100 000 establecimientos: La Libertad (6.6 %) y Piura (5.5 %). Lambayeque (4.5 %), Tumbes (4.5 %) y Cajamarca (4.5 %); ello equivale a 25.6 del total nacional, que corresponden a 25 600 establecimientos (Oficina General de Evaluación de Impacto y Estudios Económicos, 2025).
  3. Agencias, Operadores: La Libertad (145), Piura (85), Lambayeque (62), Tumbes (38) y Cajamarca (118). (MINCETUR, 2025f).

Los criterios de inclusión comprendieron: empresas activas que hayan contratado personal profesional entre 2022 y 2025, clasificadas por región y subsector: 40 % Hotelería, 30 % Gastronomía, 30 % Agencias.

La determinación del tamaño muestral de 94 empleadores respondió a criterios estadísticos de representatividad y a la aplicación de filtros de elegibilidad, que redujeron progresivamente el universo poblacional hasta un subconjunto técnicamente pertinente para los objetivos del estudio. Del total de empresas formales registradas en el Directorio de Prestadores de Servicios Turísticos Calificados de MINCETUR para las cinco regiones, fueron aplicados tres criterios de inclusión:

1. Actividad operativa continua y verificable durante el período 2022-2025, lo que excluyó a las unidades que suspendieron operaciones en el período de recuperación post-COVID o que presentaban registros inactivos en el sistema de MINCETUR (2025);
2. Contratación documentada de al menos un profesional egresado de una carrera universitaria de Turismo, Hotelería o Gastronomía durante el período de estudio,
3. Disposición informada a participar en el estudio y capacidad del informante designado - gerente, jefe de recursos humanos o administrador- para valorar con criterio técnico las brechas competenciales del personal profesional contratado.

   La aplicación combinada de estos tres filtros sobre el universo accesible, distribuidos proporcionalmente por subsector y región mediante cuotas, arrojó un marco muestral final de 94 unidades, cifra que garantizó suficiencia informativa para el análisis de brechas SERVQUAL sin comprometer la calidad del dato al incluir empleadores sin experiencia directa y verificable en la contratación del perfil profesional estudiado.

- Grupo B: Producto (Egresados Universitarios).

La población de egresados constituyó un universo de tamaño no determinable con precisión, dado que ni el sistema SIRIES del MINEDU, ni los registros de SUNEDU, ni los anuarios estadísticos del INEI desagregan las cifras de egresados por carrera, región y período de forma simultánea para el conjunto de instituciones consideradas. Ante esta limitación, se optó por un muestreo no probabilístico mediante la técnica de bola de nieve con cuotas de paridad institucional, estrategia metodológicamente pertinente (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018).

SciELO Preprints - Este documento es un preprint y su situación actual está disponible en: https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.16254

La muestra comprendió 102 egresados de las carreras de Turismo, Hotelería y Gastronomía. Los participantes egresaron en las promociones 2022-2025, de las universidades:

a. Privadas: Universidad César Vallejo sede Piura, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo sede Chiclayo, Universidad Señor de Sipán, sede Chiclayo, Universidad Privada Antenor Orrego;
b. Públicas: Universidad Nacional de Tumbes, Universidad Nacional San Luis Gonzaga, Universidad Nacional de Trujillo, Universidad Nacional Federico Villarreal, Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Muestreo no probabilístico mediante bola de nieve y cuotas. Los participantes fueron contactados a través de redes de egresados, asegurando representación equitativa de egresados de universidades y públicas privadas (50/50).

- Grupo C: Oferta (Expertos). Cinco informantes clave, de ellos, tres Decanos y dos Coordinadores, de las carreras de Turismo y Hotelería de las universidades: Universidad César Vallejo sede Piura, Universidad Privada Antenor Orrego; Universidad Nacional de Tumbes, Nacional Mayor de San Marcos y Universidad Nacional de Trujillo.

Los participantes expresaron su consentimiento informado disponible en el repositorio https://zenodo.org/records/19150570 bajo el compromiso de confidencialidad y seguimiento de los principios de la declaración de Helsinki.

Los instrumentos utilizados en la recolección de datos fueron:

1. Instrumento Cuantitativo: Adaptación del Modelo del Proyecto Tuning América Latina (Montaño, 2013; Hernández-Sampieri y Mendoza., 2018). Este instrumento validado por la Unesco (2010), mide las competencias genéricas y específicas de los egresados de educación superior:
   a. Dimensión Tecnológica y digital (turismo inteligente): manejo de big data e inteligencia empresarial para la toma de decisiones, marketing digital avanzado (gestión de redes y métricas), dominio de software operativo (PMS, GDS, CRM) y herramientas de trabajo remoto.
   b. Dimensión Habilidades blandas (entorno VUCA): resiliencia, gestión del estrés y adaptación al cambio (postcrisis), resolución de conflictos y comunicación asertiva con el cliente, liderazgo e innovación para el diseño de nuevas experiencias.
   c. Dimensión Técnica-operativa y sanitaria: gestión rigurosa de protocolos de bioseguridad e inocuidad, diseño de productos de turismo sostenible, rural y de naturaleza, dominio técnico del inglés y un segundo idioma extranjero.
   d. Dimensión Gestión estratégica: capacidad para formular proyectos turísticos y captación de fondos.

   Se aplicó a participantes (Grupo A) y egresados (Grupo B) y está conformado por una matriz de doble escala, modelo SERVQUAL modificado en escala de Likert del uno al cinco (1=Muy Bajo/Nulo, 5=Muy Alto/Experto). La elección del modelo SERVQUAL obedeció a su amplia validación en estudios de calidad de servicios educativos y a su capacidad para cuantificar la disonancia entre expectativas y percepciones mediante la métrica Gap-i (Parasuraman et al., 2005; Skalska, 2023).
2. Instrumento cualitativo: entrevista semiestructurada a informantes clave, conformada por 4 preguntas guía que comprenden: agilidad curricular (tiempo), disonancia tecnológica (recursos), competencias blandas vs. contenidos duros (pedagógico), y vinculación con el entorno (estratégico).

Los métodos empleados para el análisis de los datos recolectados fueron, para el análisis cuantitativo: medición de la disonancia mediante cálculo de la brecha, según Gap-i -brecha-dimensión- del modelo SERVQUAL adaptado frecuentemente a la evaluación de la calidad en servicios educativos y universitarios (Parasuraman et al., 2005; Skalska, 2023), donde para cada competencia i, se consideró:

$$Gap\text{-}i = Pi - Ei$$

Donde:

SciELO Preprints - Este documento es un preprint y su situación actual está disponible en: https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.16254

- Pi = Percepción del desempeño del egresado (Media).
- Ei = Expectativa/Importancia para el mercado (Media).
- Gap-i= Brecha entre lo que se recibe y lo que se espera:
  - Gap-i < 0: La percepción se encuentra por debajo de la expectativa.
  - Gap-i = 0: La percepción y expectativa se alinean, indicando satisfacción plena.
  - Gap-i > 0: La percepción supera la expectativa.
- Si el resultado es negativo significativo ($p < 0.05$), existe una disonancia estructural.

Esta técnica permitió obtener, para cada competencia, un valor numérico de la brecha y someterlo a pruebas de significancia estadística. Se calculó la diferencia entre la media de las percepciones (P_i) y la media de las expectativas (E_i). Para determinar si una brecha era estadísticamente significativa se empleó la prueba t de Student para muestras relacionadas (o, de manera alternativa, la prueba de rangos con signo de Wilcoxon cuando no se cumplió el supuesto de normalidad), considerando un nivel de significación de $p < .05$. Adicionalmente, se reportó el tamaño del efecto mediante la d de Cohen para valorar la magnitud práctica de las diferencias encontradas.

La fiabilidad de las escalas se estimó mediante el coeficiente alfa de Cronbach, obteniéndose valores superiores a .80 en todas las dimensiones, lo cual indicó una consistencia interna satisfactoria.

Respecto al análisis cualitativo, se utilizó el Análisis Crítico del Discurso (ACD) aplicado al ámbito educativo peruano y fundamentado en los criterios de Van Dijk (1999), quien postuló que el ACD no es un método neutro de interpretación del texto, por cuanto es una herramienta de desnaturalización del poder, orientado a mostrar cómo el discurso institucional reproduce y legitima relaciones de dominación a través de estrategias retóricas que subscriben decisiones totalmente políticas, presentidas como inevitables. Al respecto, Wodak & Meyer (2001) señalan que el discurso burocrático en particular funciona desde la acumulación de legitimaciones normativas que desplazan la responsabilidad institucional hacia las regulaciones externas.

Estas bases clásicas fueron conjugadas con las aportaciones de Correa (2025) y Palacios (2025) para actualizar el ACD a la situación en el contexto educativo peruano postpandemia y señalar que la resistencia curricular trabaja precisamente a través del lenguaje institucional, que vela la inmovilidad mediante la adopción de la modalidad espuria de trabajo normativo y las decisiones que llevan a priorizar los intereses burocráticos sobre la pertinencia funcional. El diagrama del procedimiento ACD se indica en la figura 1:

SciELO Preprints - Este documento es un preprint y su situación actual está disponible en: https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.16254

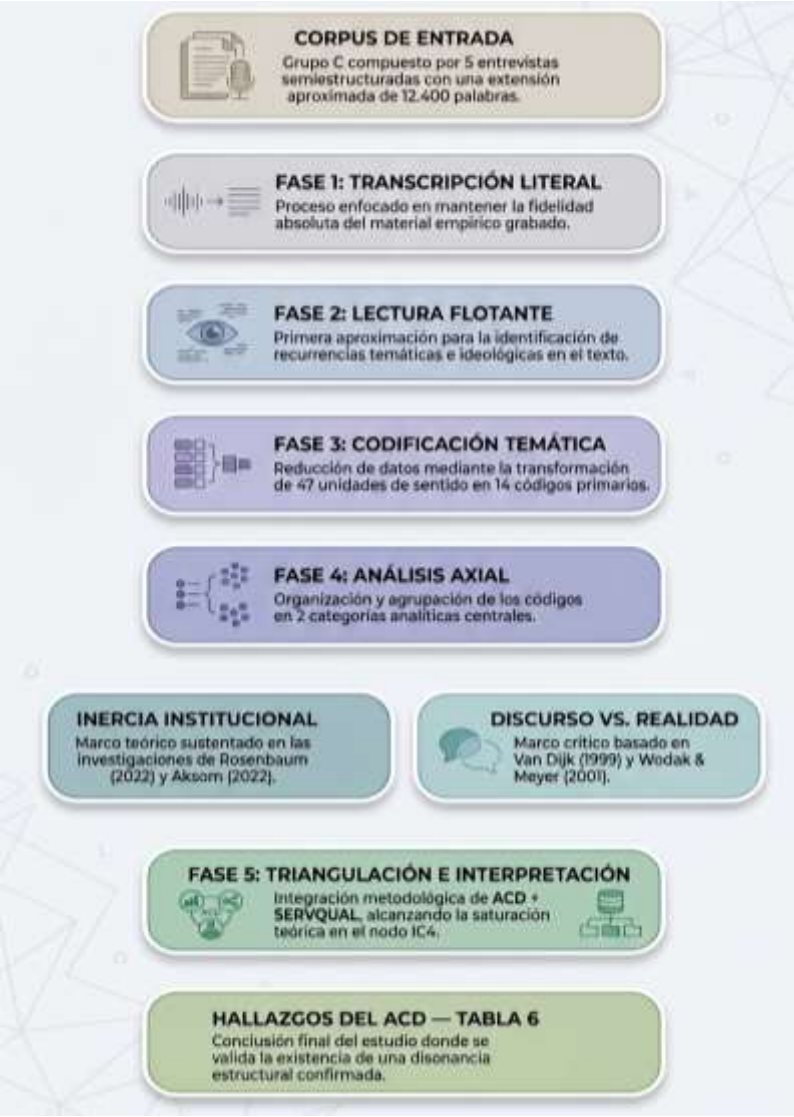


Figura 1: Fases procedimiento del ACD

El ACD se seleccionó porque devela cómo el lenguaje institucional legitima determinadas decisiones y oculta relaciones de poder (Van Dijk, 1999). Se triangularon los datos cualitativos con los cuantitativos (SERVQUAL) para fortalecer la validez concurrente de los hallazgos. La saturación teórica se alcanzó en el cuarto informante, al no emerger categorías nuevas en la quinta entrevista, siguiendo el criterio de Saunders et al. (2018). Cada transcripción fue analizada por dos investigadores de manera independiente y las discrepancias se resolvieron por consenso, garantizando la fiabilidad inter codificadores (Kuckartz & Rädiker, 2023).

El procedimiento del ACD se desarrolló en cinco fases sistemáticas aplicadas al corpus discursivo generado por las transcripciones literales de las cinco entrevistas semiestructuradas realizadas a los informantes clave (Grupo C). En la primera fase se efectuó la transcripción literal y la revisión de las grabaciones de audio, garantizando la fidelidad del material empírico. En la segunda se realizó una lectura flotante del corpus (Marchese, 2020), orientada a identificar recurrencias temáticas y expresiones lingüísticas con carga ideológica asociadas al gobierno curricular institucional.

En la tercera fase se procedió a la codificación temática mediante el método de análisis de contenido (Jaakkola, 2023), asignando códigos descriptivos a fragmentos discursivos relacionados con: (a) la justificación institucional de la inmovilidad curricular, (b) el uso del lenguaje normativo para desplazar la responsabilidad hacia regulaciones externas como SUNEDU, y (c) la brecha entre el discurso declarado en los perfiles de egreso y las competencias verificadas en el mercado

SciELO Preprints - Este documento es un preprint y su situación actual está disponible en: https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.16254

laboral. En la cuarta fase, a través del análisis axial los códigos fueron agrupados en dos categorías analíticas centrales: Inercia institucional (Rosenbaum, 2022; Jaakkola, 2023), referida a los patrones discursivos que reproducen y legitiman la resistencia al cambio curricular; y Discurso vs. realidad (Van Dijk, 1999), referida a las estrategias retóricas mediante las cuales el discurso institucional presenta como neutral o inevitable lo que constituye una decisión política de priorización burocrática.

La saturación teórica se alcanzó en el cuarto informante clave, toda vez que el quinto no aportó patrones discursivos sustancialmente nuevos (Saunders et al., 2018). En la quinta fase, los hallazgos emergentes fueron interpretados a la luz del neoinstitucionalismo organizacional (Czajkowski, 2023; Rojas et al., 2023) y la Teoría Crítica de la Educación (Correa, 2025; Palacios, 2025), verificando la coherencia interpretativa mediante triangulación con los resultados cuantitativos del SERVQUAL. Emergieron dos elementos claves:

- Inercia institucional: resistencia al cambio en las mallas curriculares (Rosenbaum, 2022).
- Discurso vs. realidad: comparar la misión declarada de la universidad con las competencias reales del egresado (Aksom, 2022).

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La tabla 1 describe la distribución de la muestra considerando los tres grupos:

Tabla 1: Distribución de la muestra

Grupo	Categoría / Estrato	n	%	Descripción
1. Empleadores	Hotelería y Alojamiento	44	42%	Gerentes o jefes de RR.HH.
	Agencias de Viaje y Operadores	28	30%	Propietarios y Gerentes de Operaciones
	Restauración y Gastronomía	26	28%	Gerentes de restaurantes turísticos
2. Egresados	Univ. Privadas (Norte)	61	50%	Egresados 2022-2024
	Univ. Públicas (Norte)	61	50%	Egresados 2022-2024
3. Expertos	Decanos y Coordinadores	5	100%	Gestión Académica (Piura, La Libertad, Lambayeque)

Los 94 empleadores (Grupo A) valoraron las expectativas (E_i) y los 102 egresados (Grupo B) las percepciones de desempeño (P_i). En la Dimensión tecnológica y digital (tabla 2), la brecha promedio fue de -2.18, lo que indica que la preparación percibida está muy por debajo de lo que el mercado necesita. Específicamente, el subdimensión Big data e inteligencia empresarial obtuvo la brecha más amplia (-2.87), lo cual sugiere que, mientras las empresas requieren personal capaz de analizar grandes volúmenes de datos para tomar decisiones fundamentadas, la formación universitaria continúa centrada en herramientas informáticas básicas, sin incorporar analítica avanzada.

Tabla 2: Brechas en competencias tecnológicas

Competencia Evaluada	Media Importancia (A)	Media Desempeño (B)	GAP (B−A)	Interpretación
1. Manejo de Big Data y Business Intelligence.	4.82	1.95	**-2.87**	**Déficit Crítico**
2. Marketing Digital avanzado (SEO, SEM, Métricas).	4.90	2.80	**-2.10**	**Déficit Alto**
3. Dominio de software operativo (PMS, GDS, CRM).	4.65	3.10	**-1.55**	**Déficit Medio**
Promedio Dimensión I	**4.79**	**2.61**	**-2.18**	**Disonancia Severa**

SciELO Preprints - Este documento es un preprint y su situación actual está disponible en: https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.16254

La dimensión Habilidades blandas se enfocó en la capacidad de respuesta postcrisis (tabla 3), al respecto, los resultados señalaron diferencia moderada, con una brecha promedio de -1.52, y una falta de capacidad para manejar el estrés, con -1.75. Desde un punto de vista administrativo, los 102 estudiantes evaluados conocen la teoría del liderazgo, pero no tienen las habilidades emocionales para trabajar bajo presión de manera óptima.

Tabla 3: Brechas en Habilidades blandas

Competencia Evaluada	Media Importancia (A)	Media Desempeño (B)	GAP (B−A)	Interpretación
4. Resiliencia, gestión del estrés y adaptación.	4.95	3.20	-1.75	Déficit Alto
5. Resolución de conflictos y comunicación asertiva.	4.80	3.50	-1.30	Déficit Medio
6. Liderazgo e innovación para nuevas experiencias.	4.60	3.10	-1.50	Déficit Medio
Promedio Dimensión II	**4.78**	**3.26**	**-1.52**	**Disonancia Moderada**

La Dimensión Técnica-operativa y sanitaria evaluó el saber hacer tradicional y post-COVID (tabla 4), donde se observó que las escuelas se han centrado en los protocolos de seguridad, con una diferencia de +1.10. Ello indicó que las escuelas están dedicando tiempo y recursos a normas de salud que el mercado ya ha adoptado, y están descuidando habilidades esenciales como el inglés técnico, que tiene una gran falta de -1.80, hecho que limita las posibilidades de que los 102 profesionales trabajen en el turismo internacional, que necesita personas bilingües y muy especializadas para atender a clientes de países de habla inglesa.

Tabla 4: Brechas Técnicas y operativas

Competencia Evaluada	Media Importancia (A)	Media Desempeño (B)	GAP (B−A)	Interpretación
7. Gestión rigurosa de protocolos de bioseguridad.	3.50	4.60	+1.10	Sobrecualificación
8. Diseño de productos de turismo sostenible/rural.	4.20	3.90	-0.30	Equilibrio
9. Dominio técnico del inglés y segundo idioma.	4.85	3.05	-1.80	Déficit Alto
Promedio Dimensión III	**4.18**	**3.85**	**-0.33**	**Leve Disonancia**

Por su parte, la Dimensión Gestión estratégica abordó las habilidades de planificación y financieras (tabla 5), donde los resultados indicaron una brecha de -1.60 en la creación de proyectos y la obtención de fondos. Ello expresó la falta de conexión entre la visión de los 5 expertos, quienes se enfocaron en cumplir con los requisitos básicos de calidad de la SUNEDU, y la realidad de un sector donde la mayoría de los recursos turísticos necesitan mejoras, lo que requiere personas capaces de gestionar inversiones públicas y privadas para mejorar la infraestructura.

Tabla 5: Brechas en Gestión estratégica

Competencia Evaluada	Media Importancia (A)	Media Desempeño (B)	GAP (B−A)	Interpretación
10. Formulación de proyectos y captación de fondos.	4.10	2.50	**-1.60**	**Déficit Alto**

En síntesis, los resultados cuantitativos revelan brechas negativas y estadísticamente significativas en todas las dimensiones, con la excepción parcial de los protocolos sanitarios. A continuación, se presentan los hallazgos cualitativos, que permiten interpretar los patrones observados desde la lógica del isomorfismo y la Teoría crítica.

SciELO Preprints - Este documento es un preprint y su situación actual está disponible en: https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.16254

A continuación, en la tabla 6 se presenta la estructura del análisis de contenido producto de la aplicación del ACD a las respuestas brindadas por los 5 informantes clave, basadas en la guía de entrevista semiestructurada:

Tabla 6: Matriz de Análisis Crítico del Discurso (ACD) por dimensión

SciELO Preprints - Este documento es un preprint y su situación actual está disponible en: https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.16254

Dimensión	IC	Fragmento discursivo	Estrategia discursiva (ACD)	Categoría e Interpretación crítica
Agilidad curricular / Tecnológica	IC3	"Siempre llegamos retrasados en el cumplimiento del baremo de SUNEDU y las iniciativas de actualización tecnológica también llegan tarde, enseñamos un software y ya está obsoleto" (IC3, oct. 2025).	Naturalización del retraso (Van Dijk, 1999). El adverbio "siempre" universaliza la demora como condición permanente.	Inercia institucional: El cuantificador universal neutraliza la agencia institucional: la demora se presenta como ley, no como decisión. Confirma el Gap-i = -2.18.
Agilidad curricular / Tecnológica	IC5	"Para cuando logramos aprobar la modificación de la malla en el Consejo Universitario y levantar las observaciones normativas de SUNEDU, las herramientas digitales que propusimos ya tienen versiones nuevas en el mercado; operamos con tiempos administrativos de tres años frente a cambios empresariales mensuales" (IC5, nov. 2025).	Legitimación normativa y desplazamiento de responsabilidad (Wodak y Meyer, 2001). SUNEDU reposicionada como causa externa, no como contexto gestionable.	Inercia institucional: La institución delega la responsabilidad a la normativa regulatoria, ocultando que la lentitud también responde a decisiones internas. Confirma el isomorfismo coercitivo.
Agilidad curricular / Tecnológica	IC4	"Al intentar cambiar un resumen para incluir tendencias post pandemia requiere la aprobación del Vicerrectorado Académico, lo que demora varios semestres. Esto imposibilita reaccionar a la velocidad que exige el sector turístico actual" (IC4, oct. 2025).	Amplificación burocrática (Van Dijk, 1999). Hipérbole procedimental que presenta lo técnicamente posible como prácticamente imposible.	Inercia institucional: Cambiar "un resumen" exige aprobación del Vicerrectorado: la desproporción entre acto y trámite revela arquitectura institucional diseñada para la estabilidad, no para la adaptación.
Disonancia tecnológica / Recursos	IC1	"Debemos admitir que enseñamos tecnología desde la teoría; al no tener presupuesto para licencias anuales de PMS o CRM de cadena internacional, tenemos que aprender a utilizar capturas de pantalla o versiones demo gratuitas que caducan a los treinta días" (IC1, oct. 2025).	Confesión mitigada / eufemización (Fairclough, 2003). "Debemos admitir" atenúa la responsabilidad construyendo la brecha como limitación presupuestal objetiva.	Discurso vs. Realidad: La confesión paradójicamente legitima la situación: si el problema es el presupuesto, la responsabilidad no es institucional. Genera la "falacia del aprendizaje digital" detectada en el Gap-i = -2.87.
Disonancia tecnológica / Recursos	IC5	"La inversión se destina a la infraestructura física, dejando de lado el software. Nuestros laboratorios tienen computadoras, pero no tienen las herramientas de Business Intelligence que usan las agencias. El docente termina enseñando con Excel básico simulando un sistema avanzado" (IC5, nov. 2025).	Contraste semántico / isomorfismo simbólico (Van Dijk, 1999). La conjunción "pero" articula apariencia de modernización sin sustancia funcional.	Discurso vs. Realidad: Las computadoras operan como artefacto simbólico de modernización. La institución aparenta alineación con estándares del mercado sin cambiar su núcleo técnico: isomorfismo mimético puro.
Competencias blandas / Pedagógico	IC2	"No incluimos materias específicas sobre resiliencia o inteligencia emocional porque creemos que esas competencias se aprenden en la práctica. El plan de estudios supone que el alumno desarrolle esas habilidades al enfrentarse a la presión de las prácticas, sin que nosotros intervengamos" (IC2, oct. 2025).	Pedagogía de la abdicación / naturalización del currículo oculto (Van Dijk, 1999). La renuncia pedagógica se presenta como opción didáctica legítima.	Inercia institucional: "Sin que nosotros intervengamos": la institución cede la formación socioemocional al mercado y lo presenta como decisión intencional. Evidencia directa de la pedagogía de la abdicación.
Vinculación con el entorno / Estratégico	IC1	"El perfil de egreso menciona liderazgo y adaptabilidad, pero en realidad confiamos en que el mercado termina de formar el carácter del estudiante, ya que la carga académica se centra en lo técnico y normativo, dejando lo social a la experiencia personal" (IC1, oct. 2025).	Contradicción discursiva explícita / delegación al mercado (Wodak y Meyer, 2001). "Pero en realidad" es marcador de inversión semántica que anula el discurso declarado.	Discurso vs. Realidad: La oposición "menciona... pero en realidad" expone la brecha entre misión declarada y práctica pedagógica real, confirmando el desacoplamiento estructural medido por el SERVQUAL (Gap promedio: -1.52)

Fundamentado en las respuestas brindadas por los informantes clave, se aplicó una síntesis al análisis de contenidos y fue diseñada la Matriz de hallazgos cualitativos (tabla 7).

SciELO Preprints - Este documento es un preprint y su situación actual está disponible en: https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.16254

Tabla 7: Matriz con síntesis de los hallazgos cualitativos

Categoría de Análisis	Pregunta Clave	Consenso de Expertos
Agilidad Curricular	Tiempo de actualización y barreras burocráticas	**Rigidez Estructural:** El 80% de los directores señala que actualizar un plan de estudios toma entre dos y tres años debido a procesos administrativos complejos (SUNEDU, Vicerrectorados), lo cual impide seguir el ritmo de la aceleración digital.
Disonancia Tecnológica	Inversión en software y capacitación docente	**Brecha Presupuestal:** Se reconoce la falta de laboratorios con software con licencia (como PMS de cadena internacional o herramientas de Big Data). La enseñanza tecnológica depende, a menudo, de versiones de demostración o teóricas.
Pedagogía de lo Blando	Estrategia para enseñar resiliencia/adaptabilidad	**Formación Tácita:** No hay cursos de Resiliencia. Se supone, incorrectamente, que estas habilidades se desarrollan solas durante las prácticas preprofesionales, sin apoyo del profesorado.
Vinculación Social	Retroalimentación del sector empresarial	**Desconexión Formal:** Aunque existen Comités Consultivos por reglamento, estos se reúnen de manera esporádica (una vez al año) y sus recomendaciones casi nunca se convierten en cambios inmediatos en el programa de estudios.

El análisis de contenido de las entrevistas realizadas (tablas 6 y 7) expuso fallas en la gestión universitaria, al respecto, las declaraciones de los informantes clave apuntaron a que:

- los currículos están desactualizados debido a la rigidez administrativa,
- la gestión académica no es neutral,
- el tiempo requerido para actualizar los planes de estudio no se sincroniza con el ritmo del mercado digital debido a trabajos burocráticos internos y externos que limitan la capacidad de respuesta de la universidad,
- la falta de tecnología y formación en habilidades sociales se enfrenta con presupuestos limitados y la contratación pedagógica temporal implícita.

Los gestores confirmaron esta situación y expresaron la dificultad de adaptarse al entorno productivo, tal como se observa en las siguientes declaraciones obtenidas de los informantes clave:

1. Rigidez estructural y agilidad curricular.

Al respecto se relacionan a continuación varios de los criterios expresados por los informantes claves en las entrevistas realizadas: “Siempre llegamos retrasados en el cumplimiento del baremo de SUNEDU y las iniciativas de actualización tecnológica también llegan tarde, enseñamos un software y ya está obsoleto” (IC3, Comunicación personal, 22 de octubre de 2025).

> Para cuando logramos aprobar la modificación de la malla en el Consejo Universitario y levantar las observaciones normativas de SUNEDU, las herramientas digitales que propusimos ya tienen versiones nuevas en el mercado; operamos con tiempos administrativos de tres años frente a cambios empresariales mensuales. (IC5, Comunicación personal, 5 de noviembre de 2025)

“AI intentar cambiar un resumen para incluir tendencias postpandemia requiere la aprobación del Vicerrectorado Académico, lo que demora varios semestres. Esto imposibilita reaccionar a la velocidad que exige el sector turístico actual”. (IC4, Comunicación personal, 16 de octubre de 2025.

2. Brecha presupuestal y disonancia tecnológica.

Los informantes claves señalaron:

> Debemos admitir que enseñamos tecnología desde la teoría; al no tener presupuesto para licencias anuales de PMS o CRM de cadena internacional, tenemos que aprender a utilizar capturas de pantalla o versiones 'demo' gratuitas que caducan a los treinta días, de forma que el alumno no pueda tocar la data. (IC1, Comunicación personal, 26 de octubre de 2025)
>
> La inversión se destina a la infraestructura física, dejando de lado el software. Nuestros laboratorios tienen computadoras, pero no tienen las herramientas de *Business Intelligence*

SciELO Preprints - Este documento es un preprint y su situación actual está disponible en: https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.16254

> que usan las agencias. Por lo tanto, el docente termina enseñando con Excel básico simulando un sistema avanzado. (IC5, Comunicación personal, 5 de noviembre de 2025)

3. Formación tácita y pedagogía de lo social:

Los informantes claves indicaron:

> No incluimos materias específicas sobre resiliencia o inteligencia emocional porque creemos que esas competencias se aprenden 'en la práctica'. El plan de estudios supone que el alumno desarrolle esas habilidades al enfrentarse a la presión de las prácticas, sin que nosotros intervengamos. (IC2, Comunicación personal, 7 de octubre de 2025)
>
> El perfil de egreso menciona liderazgo y adaptabilidad, pero en realidad confiamos en que el mercado termina de formar el carácter del estudiante, ya que la carga académica se centra en lo técnico y normativo, dejando lo social a la experiencia personal. (IC1, Comunicación personal, 26 de octubre de 2025).

4. Desconexión formal:

Los informantes claves indicaron que por una parte “La inversión en software de última generación, especialmente licencias de sistemas de gestión hotelera (PMS) o de gestión de relaciones con clientes (CRM) de cadena internacional, es prácticamente nula. Es un tema de presupuesto que choca con una realidad financiera” (IC1, Comunicación personal, 26 de octubre de 2025). Además, otro informante señaló lo siguiente:

> Le voy a responder con lo que veo, no con lo que debería decir oficialmente. Tenemos docentes brillantes que están enseñando gestión de destinos con herramientas que el propio mercado ya abandonó. No porque sean malos profesores, sino porque la institución no ha resuelto lo más básico: licencias vigentes, conexión estable, equipos que no tengan diez años de antigüedad. (IC4, Comunicación personal, 16 de octubre de 2025)

Como se puede apreciar en el criterio de los informantes clave, la formación académica trasciende la asimetría de competencias técnicas resituándose en un contexto de disonancia estructural sistémica. Demostró debilidad de índole operacional y desacoplamiento entre lo académico universitario y la realidad del mercado. El currículo universitario anquilosado mostró modalidades de violencia epistémica que ignora las demandas de los entornos productivos y perpetúa la subalternidad laboral de los egresados.

Además, desde el neoinstitucionalismo organizacional la evidencia también confirmó que la educación superior en turismo en la macro región norte de Perú, funciona de acuerdo con la lógica de isomorfismo:

> Según el marco del isomorfismo, las instituciones de educación superior responden a presiones coercitivas (regulaciones, requisitos de la industria y acreditación), presiones normativas (estándares profesionales y la comunidad educativa) y presiones miméticas (comparativa con instituciones de mayor reputación). Estas presiones dan forma a las decisiones organizativas y a menudo empujan a las instituciones hacia la similitud en sus decisiones. Sin embargo, la teoría institucional también reconoce que las respuestas varían en función de la capacidad, la identidad y la orientación del liderazgo de una institución. (Yudistira et al., 2026, p. 351)

La pertinencia funcional que debería caracterizar la oferta académica pospandémica quedó comprometida en favor del cumplimiento burocrático establecido por SUNEDU. Los hallazgos cuantitativos y cualitativos emergentes despliegan escenarios donde se percibe el anclaje en la obsolescencia programada propia del siglo pasado, que, responde a una arquitectura institucional incapaz de flexibilizar sus procesos (Guerra, 2025).

Por otra parte, en materia de la dimensión tecnológica, el Gap-i negativo de -2.18, se acentúa con un Gap-i negativo crítico y alarmante de -2.87 en el manejo del Big Data e inteligencia empresarial (Ogutu et al., 2025); esta magnitud de brecha, interpretada desde los presupuestos de la Teoría Crítica de la Educación que orienta la investigación, revela una desconexión paradigmática entre la oferta formativa y la realidad digital del sector. Enunciando una incapacidad sistémica de comprender la nueva ontología del turismo donde el dato constituye un activo estratégico.

SciELO Preprints - Este documento es un preprint y su situación actual está disponible en: https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.16254

El sector productivo avanza hacia el denominado turismo inteligente (Ke, 2024), basado en analítica predictiva, hiperpersonalización y decisiones algorítmicas. En contraste, la academia local mantiene métodos de enseñanza predominantemente analógicos y se limita a la ofimática básica, sin integrar la automatización que caracteriza al entorno laboral actual (Chigbu & Makapela, 2025; Singun, 2025).

Los hallazgos en el norte peruano contradicen la mencionada tendencia, sosteniéndose en lo que en este análisis se identificó como una falacia de aprendizaje digital. Esta categoría emergente da cuenta de la acción performativa de enseñar la tecnología sin la ayuda de ninguna tecnología real. Ello habla de la existencia de una brecha presupuestal que resulta en una brecha cognitiva y profesional frente a los sistemas cognitivos integrados.

En términos empíricos, la brecha tecnológica se concreta en un déficit de formación práctica en IA y big data. En términos interpretativos, esta carencia desemboca en un analfabetismo algorítmico (Alam, 2025) que no solo reduce la empleabilidad inicial, sino que genera una barrera cognitiva duradera, limitando la participación del egresado en la cocreación de valor en entornos digitales (Espina-Romero et al., 2025). Para el norte peruano, esto significa que la universidad genera profesionales ciegos ante la lógica de Inteligencia Empresarial, obligando a las empresas a asumir costos de reentrenamiento en la formación de competencias que deberían poseer los egresados.

La universidad, entonces, no constituye un nodo de innovación o transferencia, por el contrario, reproduce desigualdades estructurales, al producir egresados ciegos o incapaces de dialogar con la tecnología que vehicula la demanda actual:

> El grado en que el empleo turístico debe incluir estas habilidades de alto nivel, incluida la programación informática, el análisis de datos y el uso de IA y la creciente interfaz entre el turismo y la tecnología es un área de trabajo en constante evolución. Los resultados implican las mayores brechas de habilidades digitales en IA y Robótica y, sin embargo, se considera una habilidad predominante que se necesita dentro del sector. Considerando la adopción generalizada de tecnologías de automatización por parte de las empresas de turismo y hostelería, sus empleados necesitarían habilidades técnicas relevantes para operarlas. (Carlisle et al., 2023, p. 259)

La disonancia identificada en este estudio se vincula con limitaciones pedagógicas y la incapacidad institucional de ofertar currículos que respondan a la dinámica y el tiempo real del mercado. Deviene entonces en el fenómeno de una formación simulada donde se enseña PMS mediante capturas de pantalla -identidad de categorías- limitando la satisfacción de las expectativas de movilidad social del estudiante e impide la reactivación competitiva de la región.

La resistencia ante el cambio, puesta de manifiesto en la falta de inversión en licencias de software, no es solamente financiera sino cultural; establece una incomprensión gerencial académica acerca de la naturaleza inmaterial y digital del valor en el turismo contemporáneo. Siguiendo esta línea de reflexión, la dimensión de las habilidades blandas (Davis et al., 2025) indicó que la deficiencia involucra lo curricular aunado a lo ontológico: la formación del sujeto profesional.

Un Gap de -1.75 en resiliencia y gestión del estrés devela que la formación integral es un mito, que no se corresponde en lo concreto con el diseño ofertado en los perfiles de egreso. En un entorno volátil (VUCA), la capacidad de adaptación ante las emociones constituye el activo intangible más apreciado por los empleadores, quienes necesitan contar con gestores que sean capaces de navegar en la incertidumbre sin colapsar operativamente (Domínguez-Valerio & Orgaz-Agüera, 2025; Lobatón & Cabrera, 2025).

El análisis de los datos cualitativos apunta a la resignación frente a una pedagogía de la abdicación lo que se considera que representa la opción a la renuncia consciente de la institución de introducirse en la dimensión socioemocional del estudiante (Blal & Völker, 2026), bajo el argumento economicista de que solo lo técnico es enseñable y cuantificable. Según expresó uno de los informantes: “No incluimos materias específicas sobre resiliencia o inteligencia emocional” (IC2, Comunicación personal, 7 de octubre de 2025).

SciELO Preprints - Este documento es un preprint y su situación actual está disponible en: https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.16254

Que los informantes claves asuman la formación tácita en materia de resiliencia e inteligencia emocional retoma los argumentos referentes a la existencia del currículo oculto, y admiten que se aprende durante el ejercicio profesional y está implícito en lo aprendido sin haber dispuesto del andamiaje pedagógico requerido.

Al confiar esta formación únicamente en la experiencia práctica, la universidad produce profesionales técnicamente competentes, pero con poca preparación emocional. Esto dificulta su capacidad para manejar las interacciones con clientes. Al no enseñar resiliencia de forma estructurada, los graduados se encuentran vulnerables ante la presión laboral, lo que explica la alta rotación temprana en el sector. En su enfoque por cumplir con los estándares de calidad, la universidad ha descuidado que la administración turística se centra en la gestión de relaciones humanas complejas.

Además, se observa una histéresis curricular en el área técnica (Basulto, 2025). Existe una sobre cualificación (+1.10) en protocolos de bioseguridad junto con una falta importante (-1.80) en el dominio del inglés. Desde la perspectiva neoinstitucional, esto se vincula a los efectos de la trayectoria y el entorno. Tras realizar un gran esfuerzo para adaptarse a la pandemia, la institución ha incorporado esas respuestas de emergencia a su estructura permanente, sin poder revertirlas cuando las circunstancias han cambiado.

La universidad sigue librando batallas pasadas, invirtiendo créditos y recursos cognitivos en normativas sanitarias que el mercado ya ha normalizado, mientras descuida competencias estructurales de internacionalización que definen la competitividad real. Este desajuste fue analizado por Nyandusi (2025), quien advierte sobre el desafío que confrontan las universidades inmersas en mundos súper complejos donde su tarea fundamental comprometida con el avance del conocimiento y la búsqueda de la verdad, se encuentra inextricablemente vinculado a garantizar la empleabilidad el graduado multicompetente mediante el modelo propuesto de Currículo de Identidad Holística del Graduado (HoGIC).

Ello complejiza aún más, el escenario de las universidades estudiadas donde la brecha lingüística detectada en el norte del Perú, dado que el dominio de idiomas extranjeros constituye capital cultural y simbólico de movilidad social local y global (Jiménez, 2025). Al presentar un déficit de casi dos puntos en esta competencia, la universidad restringe el mercado laboral de sus egresados al ámbito doméstico, impidiéndoles acceder a posiciones de gerencia en cadenas internacionales o en el turismo receptivo de alto gasto. La inercia institucional impide la reasignación ágil de recursos académicos, perpetuando un perfil de egreso localista desconectado de los mercados emisores estratégicos (Aksom, 2022; Rosenbaum, 2022).

Los resultados confirmaron que la estructura organizativa se comporta como freno a la innovación académica. La rigidez administrativa expresada por los IC establece un período de actualización que va entre los dos y tres años, lo que deviene en tiempo geológico, dada su distancia con la economía del conocimiento actual: “operamos con tiempos administrativos de tres años frente a cambios empresariales mensuales” (IC5, Comunicación personal, 5 de noviembre de 2025).

Este hallazgo confirmó que las universidades alcanzan una suerte de lógica burocrática weberiana orientada a la estabilidad del control, que resulta antagónica a la lógica fluida del mercado turístico contemporáneo. Las instituciones educativas tradicionales están desafiadas a adecuarse mediante la creación de una estrecha conexión profesional con la industria turística que beneficia a ambos mundos mediante formación, replicación de experiencias, desarrollo de competencias innovadoras, desarrollo de habilidades aportadas y optimización regular de las habilidades de los empleados.

Además, los desafíos estructurales impuestos por las nuevas tecnologías demandan de transformaciones impostergables:

> A medida que la descompresión digital se extiende a las organizaciones y procesos estatales, y surgen cambios robóticos en el estado en todo el sector público (como ha ocurrido en las empresas y la defensa), será necesario fomentar y priorizar las estructuras de ICDD dentro de los sistemas estatales. El progreso del holismo administrativo también deberá intensificarse, modificando considerablemente las competencias de las

SciELO Preprints - Este documento es un preprint y su situación actual está disponible en: https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.16254

> organizaciones de gestión pública, junto con su división del trabajo. (Dunleavy & Margetts, 2025, p. 203)

En el ámbito universitario público y privado ello apela al holismo en la formación de los profesionales. Desde la perspectiva del análisis neoinstitucional, los comités consultivos mencionados funcionan a modo de mecanismos de isomorfismo (Yudistira et al., 2026), lejos de constituirse como puentes eficaces para la transferencia de conocimiento, operan como artefactos simbólicos que permiten cumplir con demandas de acreditación y normas externas.

La universidad mantiene una forma de vinculación empresarial para ganar legitimidad externa, mientras que su núcleo técnico -aula y malla curricular- está protegido del cambio y funciona a través de dinámicas endogámicas y ritmos administrativos sin conexión con la realidad productiva. La brecha entonces trasciende el accidente pedagógico y es el resultado predecible de un diseño institucional que prioriza el ritual del control por encima de la urgencia de la adaptación.

CONCLUSIONES

El hallazgo de la investigación pone de manifiesto que la disonancia estructural entre la formación universitaria en turismo y las competencias demandadas en el mercado laboral postpandemia en los departamentos de Tumbes, Piura, Lambayeque, La Libertad y Cajamarca, Perú, para el período 2022-2025, es el desenlace predecible de un diseño institucional viable únicamente porque la utopía burocrática -característica de las instituciones a fines de rendir cuentas- tuvo mayor peso que la pertinencia funcional. Las brechas competenciales detectadas en las dimensiones tecnológica, socioemocional, táctico-operativa y de gestión estratégica conformaron un patrón sistémico de desacoplamiento académico que comprometió estructuralmente la empleabilidad de los egresantes y la competitividad turística de la región.

En el ámbito tecnológico, la investigación indicó que las universidades en cuestión presentaban rezago instrumental como consecuencia de asimetrías socioeconómicas y de una crisis epistemológica profundas: la incapacidad de entender que en el turismo contemporáneo el dato es un activo estratégico.

La denominada falacia del aprendizaje digital -es decir, la enseñanza de tecnología sin práctica de tecnología- evidenció una brecha presupuestal que se convirtió en barrera cognitiva, produciendo egresados con analfabetismo algorítmico funcional en un sector que ya estaba funcionando bajo la lógica del turismo inteligente. Esto limitó la empleabilidad inmediata y generó una desventaja acumulativa que condicionó la participación de los profesionales en la cocreación de valor en entornos digitales.

En el ámbito de la dimensión socioemocional, el resultado más significativo estuvo relacionado con la respuesta institucional que se generó ante la debilidad mencionada anteriormente. La pedagogía de la abdicación -categoría emergente del análisis cualitativo- dio cuenta de la renuncia consciente de la institución a abordar la formación socioemocional del estudiante, como una certeza ante de que estas competencias se aprenderían implícitamente durante la práctica laboral.

Esta decisión consciente produjo profesionales con buena formación técnica, aunado a vulnerabilidad emocional para actuar en situaciones volátiles, inciertas, complejas o ambiguas, lo que explicó parcialmente la alta rotación anticipada de la que informaba el sector durante el periodo de estudio.

La histéresis curricular de la dimensión técnico-operativa que se observó durante el diagnóstico indicó que: las instituciones dedicaron recursos cognitivos y crediticios a la adquisición de protocolos que el mercado ya había normalizado y al mismo tiempo renunciaron a la adquisición de competencias de internacionalización como el dominio del inglés técnico; cuya renuncia limitó el horizonte laboral de los egresados a actividades del mercado doméstico e impidió el acceso a posiciones de mayor jerarquía en las cadenas internacionales y para el turismo receptivo de alto gasto.

SciELO Preprints - Este documento es un preprint y su situación actual está disponible en: https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.16254

Desde el marco del neoinstitucionalismo organizacional, los resultados confirmaron que las universidades sometidas al estudio tenían una lógica de isomorfismo institucional al aplicar formas externas de modernización (consejos consultivos, perfiles de egreso) sin cambiar sus núcleos técnicos ni sus ritmos administrativos, de forma que los tiempos burocráticos de actualización curricular eran radicalmente incompatibles con la velocidad de los cambios del mercado digital y mantenían una obsolescencia programada que descapitalizaba el talento humano regional. La investigación evidenció que la disonancia estructural analizada era producto de una arquitectura institucional que flexibilizó sus procesos ante la aceleración del entorno productivo.

DECLARACIÓN DE CONFLICTOS DE INTERESES: Los autores declaran no tener conflictos de interés.

DECLARACIÓN DE CONTRIBUCIÓN DE LOS AUTORES Y AGRADECIMIENTOS: A continuación, se menciona la contribución de cada autor, en correspondencia con su participación, utilizando la Taxonomía CRediT:

- Marcia Adriana Ibérico Díaz: Conceptualización, metodología, investigación, análisis formal, redacción, borrador original, revisión, supervisión.
- Paulino Eloy Anticona Reyes: Metodología, investigación, curación de datos, análisis formal, revisión
- Olenka Evelyne Chang Barrante: Curación de datos, análisis formal.

DECLARACIÓN DE APROBACIÓN DEL COMITÉ DE ÉTICA: Los autores declaran que la investigación fue aprobada por el Comité de Ética de la institución responsable, en tanto implicó a seres humanos.

DECLARACIÓN DE DISPONIBILIDAD DE DATOS: Los autores declaran que los datos asociados con el artículo se encuentran disponibles en el repositorio https://zenodo.org/records/19004694

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aksom, H. (2022), Institutional inertia and practice variation. *Journal of Organizational Change Management*, *35*(3), 463-487. https://doi.org/10.1108/JOCM-07-2021-0205

Alam, A. (2025). Ethical challenges and bias in ai-driven marketing: Educational imperatives and policy perspectives. En Z. Hussain, A. Khan, U. Hossain, M. Salehhuddin, & A. Shaheen (ed.), *Impacts of AI-Generated Content on Brand Reputation* (pp. 55-108). IGI Global Scientific Publishing. https://doi.org/10.4018/979-8-3373-4327-3.ch003

Basulto, C. (2025). Histéresis organizacional: un modelo transdisciplinario para comprender la persistencia del pasado en procesos de cambio empresarial. *Ciencia Latina*, *9*(2), 8376-8387. https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v9i3.17571

Blal, I., & Völker, J. (2026). Emotional intelligence & tourism social entrepreneurship. *Annals of Tourism Research*, *116*, 104078. https://doi.org/10.1016/j.annals.2025.104078

Carlisle, S., Ivanov, S., & Dijkmans, C. (2023). The digital skills divide: evidence from the European tourism industry. *Journal of Tourism Futures*, *9*(2), 240-266. https://doi.org/10.1108/JTF-07-2020-0114

Chigbu, B. I., & Makapela, S. L. (2025). AI in education, sustainability, and the future of work: An integrative review of industry 5.0, education 5.0, and work 5.0. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, *11*(4), 100645. https://doi.org/10.1016/j.joitmc.2025.100645

Correa-Lucero, H. (2025). Hacia una IA decolonial: marcos alternativos, resistencias y propuestas: Un estado de la cuestión. *Hipertextos*, *13*(24), 31-52. https://doi.org/10.24215/23143924e106

SciELO Preprints - Este documento es un preprint y su situación actual está disponible en: https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.16254

Covarrubias, R., Ricaurte, C. B., Ochoa, I., & Parra, G. M. (2024). Coping and adapting to crisis: resilience in tourism higher education institutions in Latin America and the Caribbean during the covid-19 pandemic. *Turismo y Sociedad*, *35*, 29-48. https://doi.org/10.18601/01207555.n35.01

Czajkowski, S. (2023). Estudos organizacionais e isomorfismo, uma breve leitura neoinstitucional. *Revista De Gestão E Secretariado*, *14*(12), 21818-21838. https://doi.org/10.7769/gesec.v14i12.3285

Davis, A. J., Wang, L., Weng, C. S., & Ngan, V. (2025). Building Tourism and Hospitality Students' Soft Skills via a Mental Health Intervention-An Exploratory Study in Macao, China. *Journal of Hospitality & Tourism Education*, *37*(2), 241-252. https://doi.org/10.1080/10963758.2024.2433063

Domínguez-Valerio, C. M., & Orgaz-Agüera, F. (2025). Key knowledge and skills for tourism graduates: A study in the Dominican Republic for all-inclusive hotels. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, *19*(1), 1-17. https://doi.org/10.24857/rgsa.v19n1-076

Dunleavy, P., & Margetts, H. (2025). Data science, artificial intelligence and the third wave of digital era governance. *Public Policy and Administration*, *40*(2), 185-214. https://doi.org/10.1177/09520767231198737

Espina-Romero, L., Chafloque-Céspedes, R., Izaguirre, J., Albarran, R., & Ochoa-Díaz, A. (2025). Driving Digital Transformation in Lima's SMEs: Unveiling the Role of Digital Competencies and Organizational Culture in Business Success. *Administrative Sciences*, *15*(1), 1-20. https://doi.org/10.3390/admsci15010019

Fairclough, N. (2003). *Analysing Discourse: Textual Analysis for Social Research*. Routledge.

Fernández-Bedoya, V. H., Ruiz-Palacios, M. A., Meneses-La-Riva, M. E., & Suyo-Vega, J. A. (2025). Tourism entrepreneurship in Latin America: A systematic review of challenges, strategies, and post-COVID-19 perspectives. *Sustainability*, *17*(3), 1-24. https://doi.org/10.3390/su17030989

Fernández-Villarán, A., Guereño-Omil, B., & Ageitos, N. (2024). Incorporar la sostenibilidad en la educación turística: cerrar las brechas curriculares para un futuro sostenible. *Sostenibilidad*, *16*(21), 1-16. https://doi.org/10.3390/su16219286

Guerra, G. Á. (2025). Las innovaciones disruptivas y su efecto en la transformación pedagógica y organizacional del sistema educativo superior en América Latina. *Ciencia y Educación*, *6*(6.1), 208-228. https://doi.org/10.5281/zenodo.16519093

Guerrero, L. E., Castillo, L. F., Arango-López, J., & Moreira, F. (2025). A systematic review of integrated information theory: a perspective from artificial intelligence and the cognitive sciences. *Neural Computing and Applications*, *37*(11), 7575-7607. https://doi.org/10.1007/s00521-023-08328-z

Hernández-Sampieri, R. & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill Interamericana

Jiménez, C. (2025). ¿Las movilidades académicas generan migraciones? Trayectorias de estudiantes de la Universidad Nacional de Córdoba. *Praxis educativa*, *29*(1), 191-210. https://doi.org/10.19137/praxiseducativa-2025-290114

Ke, W. (2024). A study of the impact of smart tourism on employment in the tourism industry. En *13th International Economics, Management and Education Technology Conference* (pp. 74-80). Francis Academic Press. https://doi.org/10.25236/iemetc.2024.009

Kuckartz, U., & Radiker, S. (2023). *Qualitative content analysis: Methods, practice and software*. SAGE Publications Ltd.

Lobatón, C. A., & Cabrera, M. J. (2025). Capacidades de innovación como determinantes de la resiliencia empresarial en turismo: evidencias desde una revisión sistemática. *Aula Virtual*, *6*(13), 2549-2566. https://doi.org/10.5281/zenodo.18188526

Lozano-Mulet, P. (2025). Sesgos algorítmicos desde una perspectiva interseccional. La necesidad de una alfabetización digital crítica en educación. *Izquierdas*, *54*, 1-31. http://dx.doi.org/10.4067/s0718-50492025000100240

SciELO Preprints - Este documento es un preprint y su situación actual está disponible en: https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.16254

Marchese, M.C. (2020). *Método de Abordajes Lingüísticos Convergentes para el ACD: una propuesta aplicada al análisis de comentarios digitales*. Universidad de Buenos Aires. https://doi.org/10.7764/onomazein.55.06

Matijević, J., Zielinski, S., & Ahn, Y. J. (2025). Exploring the impact of COVID-19 recovery strategies in the hospitality and tourism industry. *Administrative Sciences*, *15*(4), 1-23. https://doi.org/10.3390/admsci15040142

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2025a). *Cajamarca: Reporte Regional de Turismo.* https://www.gob.pe/institucion/mincetur/informes-publicaciones/8071328-reportes-de-turismo-reporte-regional-de-turismo-2026

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2025b). *La Libertad: Reporte Regional de Turismo.* https://www.gob.pe/institucion/mincetur/informes-publicaciones/8071328-reportes-de-turismo-reporte-regional-de-turismo-2026

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2025c). *Lambayeque: Reporte Regional de Turismo.* https://www.gob.pe/institucion/mincetur/informes-publicaciones/8071328-reportes-de-turismo-reporte-regional-de-turismo-2026

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2025d). *Piura: Reporte Regional de Turismo.* https://www.gob.pe/institucion/mincetur/informes-publicaciones/8071328-reportes-de-turismo-reporte-regional-de-turismo-2026

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2025e). *Tumbes: Reporte Regional de Turismo*. https://www.gob.pe/institucion/mincetur/informes-publicaciones/8071328-reportes-de-turismo-reporte-regional-de-turismo-2026

Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR). (2025f). *Agencias de Viajes y Turismo.* https://consultasenlinea.mincetur.gob.pe/directoriodeserviciosturisticos/DirPrestadores/DirBusquedaPrincipal/AgenciaViajes?IdGrupo=2

Montaño, A. M. (ed.). (2013). *Educación Superior en América Latina: reflexiones y perspectivas en Educación.* Universidad de Deusto. https://acortar.link/xlpFUt

Nyandusi, C. M. (2025). *Redefining the Role of Educators in GenAI-Supported Classrooms.* En G. N. Areba, B. N. Gisore, & E. W. Njurai (ed.), *Rethinking Education and Agency in the Age of Human-Generative AI Interaction* (pp. 283-312). IGI Global. https://doi.org/10.4018/979-8-3693-6930-2.ch010

Oficina General de Evaluación de Impacto y Estudios Económicos. (2025). *Análisis sectorial. Desempeño e importancia del Sector Restaurantes y afines en la economía nacional 2019-2024.* https://acortar.link/1Bd6Ov

Ogutu, H., Benedek, A., & Bujdosó, Z. (2025). Tourism and Hospitality Big Data and Knowledge Management Scientometric Sector Insights. *Journal of Tourism and Hospitality Management*, *13*, 36-54. https://jthm.thebrpi.org/journals/jthm/Vol_13_2025/3.pdf

Olson, M. (1982). *The Rise and Decline of Nations: Economic Growth, Stagflation, and Social Rigidities*. Yale University Press

Otero, P. C., Condeso, S. D., Quenema, N., Castillo, F. W., & Hernández, E. J. (2026). Inteligencia emocional como factor clave en la educación: una revisión sistemática. *Revista InveCom*, *6*(1), 1-9. https://doi.org/10.5281/zenodo.15284555

Palacios, V. (2025). Conversaciones sobre la Didáctica Generativa: entre insubordinaciones, ensamblajes y nuevas ecologías del conocimiento. Entrevista a Miriam Kap. *Propuesta Educativa*, *1*(63), 88-104. https://acortar.link/1Nj4ej

Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Malhotra, A. (2005). E-S-QUAL: A Multiple-Item Scale for Assessing Electronic Service Quality. *Journal of Service Research*, *7*(1), 12-40. https://doi.org/10.1177/1094670504271156

Rojas, B. G., Sánchez, K., Philipps, P. P., Fernández, L. E., Dávila, E., Rojas, D., & Gallo, A. G. (2023). Gestión institucional y gobernabilidad social de un gobierno regional de Perú. *Revista de Climatología*, *23*, 2053-2073. https://doi.org/10.59427/rcli/2023/v23cs.2053-2073

SciELO Preprints - Este documento es un preprint y su situación actual está disponible en: https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.16254

Rosenbaum, E. (2022). Mental models and institutional inertia. *Journal of Institutional Economics*, *18*(3), 361-378. https://doi.org/10.1017/S174413742100059X

Saunders, B., Sim, J., Kingstone, T., Baker, S., Waterfield, J., Bartlam, B., Burroughs, H., & Jinks, C. (2018). Saturation in qualitative research: exploring its conceptualization and operationalization. *Qual Quant*, *52*(4), 1893-1907. https://doi.org/10.1007/s11135-017-0574-8

Singun, A. J. (2025). Unveiling the barriers to digital transformation in higher education institutions: a systematic literature review. *Discover Education*, *4*(37), 1-42. https://doi.org/10.1007/s44217-025-00430-9

Skalska, T. (2023). Quality gaps in tourism for people with disabilities: access to information services. *Tourism in Southern and Eastern Europe*, *7*, 347-359. https://doi.org//10.20867/tosee.07.23

UNESCO (2010). La Educación superior latinoamericana y el proceso de Bolonia: de la comercialización a la adopción del Proyecto Tuning de Competencias. *Revista educación superior y sociedad: nueva época*, *15* (1), 25-44. https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000191811

Urvashi, Y. (2025). Collaboration of Academia and the Tourism Industry to Produce Skilled Human Resources. En M. Silic, M. Luthia, F. Ahmad, & P. Pratim (ed.), *Human capital management and competitive advantage in tourism* (pp. 137-162). IGI Global. https://doi.org/10.4018/979-8-3373-0071-9.ch005

Van Dijk, T. A. (1999). Análisis crítico del discurso. *Revista Austral de Ciencias Sociales*, (30), 203-222. https://www.redalyc.org/pdf/459/45955901010.pdf

Wodak, R., & Meyer, M. (2001). *Methods of critical discourse analysis*. SAGE Publications.

Yudistira, S., Damanik, J., Widyaningsih, Y. A., & Yusuf, M. (2026). Challenging Isomorphism: Institutional Responses and Regulative-Professional Logical Tensions in Tourism Higher Education in the Era of Industry. *Technium Social Sciences Journal*, *79*(1), 349-367. https://doi.org/10.47577/tssj.v79i1.13421

Este preprint fue presentado bajo las siguientes condiciones:

- Los autores declaran que se obtuvieron los términos necesarios del consentimiento libre e informado de los participantes o pacientes en la investigación y se describen en el manuscrito, cuando corresponde.
- Los autores declaran que la preparación del manuscrito siguió las normas éticas de comunicación científica.
- Los autores declaran que son conscientes de que son los únicos responsables del contenido del preprint y que el depósito en SciELO Preprints no significa ningún compromiso por parte de SciELO, excepto su preservación y difusión.
- Los autores declaran que los datos, las aplicaciones y otros contenidos subyacentes al manuscrito están referenciados.
- El manuscrito depositado está en formato PDF.
- Los autores declaran que la investigación que dio origen al manuscrito siguió buenas prácticas éticas y que las aprobaciones necesarias de los comités de ética de investigación, cuando corresponda, se describen en el manuscrito.
- Los autores declaran que una vez que un manuscrito es postado en el servidor SciELO Preprints, sólo puede ser retirado mediante solicitud a la Secretaría Editorial deSciELO Preprints, que publicará un aviso de retracción en su lugar.
- Los autores aceptan que el manuscrito aprobado esté disponible bajo licencia Creative Commons CC-BY.
- El autor que presenta el manuscrito declara que las contribuciones de todos los autores y la declaración de conflicto de intereses se incluyen explícitamente y en secciones específicas del manuscrito.
- Los autores declaran que el manuscrito no fue depositado y/o previamente puesto a disposición en otro servidor de preprints o publicado en una revista.
- Si el manuscrito está siendo evaluado o siendo preparando para su publicación pero aún no ha sido publicado por una revista, los autores declaran que han recibido autorización de la revista para hacer este depósito.
- El autor que envía el manuscrito declara que todos los autores del mismo están de acuerdo con el envío a SciELO Preprints.