



---

**Cita bibliográfica:** Frech Hurtado, H. C. D. (2023). Gestión del conocimiento y resiliencia turística en destinos patrimoniales: el caso de Oxapampa (Perú). *Revista Internacional de Turismo, Empresa y Territorio*, 7 (1), 84-100. <https://doi.org/10.21071/riturem.v7i1.15672>

---

## Gestión del conocimiento y resiliencia turística en destinos patrimoniales: el caso de Oxapampa (Perú)

### *Knowledge management and tourism resilience in heritage destinations: the case of Oxapampa (Peru)*

Helga Cecilia Frech Hurtado <sup>1\*</sup>

#### Resumen

En el presente estudio se realiza un análisis sobre la gestión del conocimiento como insumo para la resiliencia turística en la provincia de Oxapampa (Perú). Este lugar ubicado en la selva central del país ha sido el escenario de diversidad de investigaciones debido a su riqueza natural y cultural. El crecimiento turístico mantuvo un crecimiento paulatino constante hasta el año 2009 en que empezaron a realizarse diversos eventos que generaron un importante crecimiento turístico en la región, generando diversos impactos en el desarrollo local. Para este estudio se consideró la selección de siete expertos que respondieron un bloque de preguntas, además de la realización de una revisión y análisis de información secundaria, que finalmente fue comparada con la opinión de los expertos para un mayor sustento del estudio, en el cual se comprueba finalmente la importancia de la gestión del conocimiento para la resiliencia y sostenibilidad del destino turístico.

**Palabras claves:** Gestión del conocimiento, sostenibilidad turística, resiliencia turística, Oxapampa, Perú.

#### Abstract

This research studies the relationship between knowledge management and resilience in tourism. The study analyzes the case of Oxapampa province, located in the central wilderness of the country. It has been the scenario of much research because of its diversity, natural and cultural. Tourism maintained a constant growth during decades until 2009 when divers' events had an important effect in the increased of tourism demand in the region which had also an impact in local development.

Seven experts were chosen for this research who were questioned about local development and tourism. As well, revision of secondary information was made to bring more support. The research shows the importance of knowledge management for resilience and sustainability in tourism.

**Key words:** Knowledge management, sustainable tourism, resilience in tourism, Oxapampa, Perú.

---

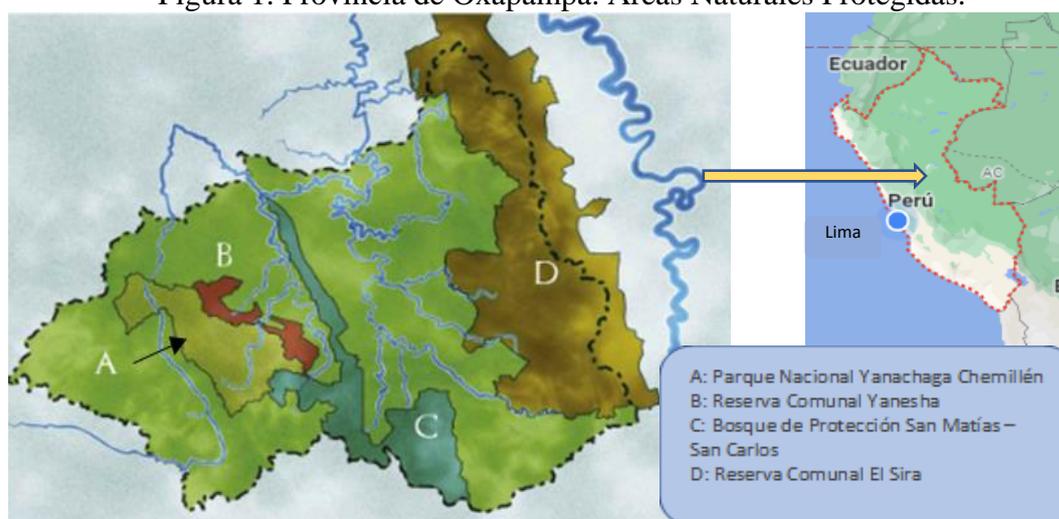
<sup>1</sup> Lic. en Turismo, Hotelería y Gastronomía. Universidad Ricardo Palma, Santiago de Surco, Perú. MSc. en Ecoturismo. Universidad Nacional Agraria La Molina, Perú. Email: [cecilia.frech@gmail.com](mailto:cecilia.frech@gmail.com) Id. Orcid: <https://orcid.org/0000-0002-1472-9631> \* Autora para la correspondencia.



## 1. Introducción

El turismo es un importante impulsor de la economía de un territorio, más aún si en este se ubican recursos patrimonios culturales y/o naturales de interés. La provincia de Oxapampa, ubicada en la Región Pasco (Perú), alberga una importante riqueza natural y cultural. En su territorio se encuentra el Parque Nacional Yanachaga Chemillén con una gran biodiversidad y especies de aves, el bosque de protección San Matías – San Carlos, la reserva comunal El Sira, el área de conservación municipal Bosque de Sho'llet, la Reserva de Biosfera Ashaninka Yanesha Oxapampa y otras áreas de conservación privada suman los esfuerzos de los habitantes de la zona, así como de investigadores científicos por conservar su biodiversidad (Figura 1).

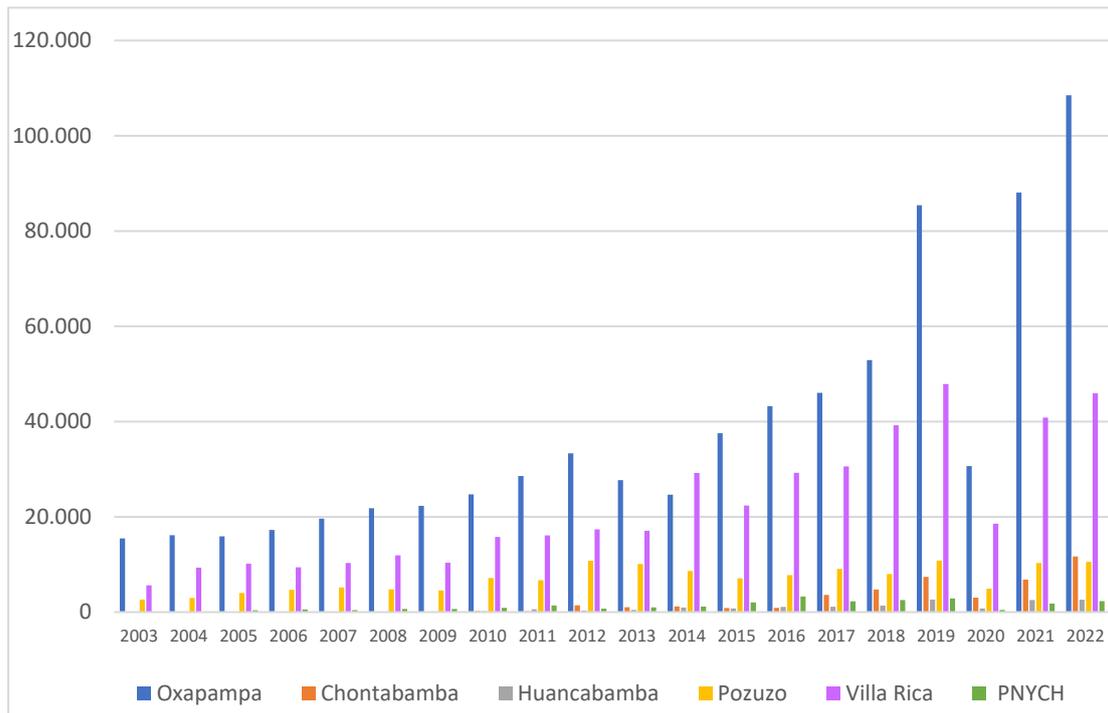
Figura 1. Provincia de Oxapampa. Áreas Naturales Protegidas.



Fuente: Reserva Biosfera Oxapampa Ashaninka Yanesha – Google Maps

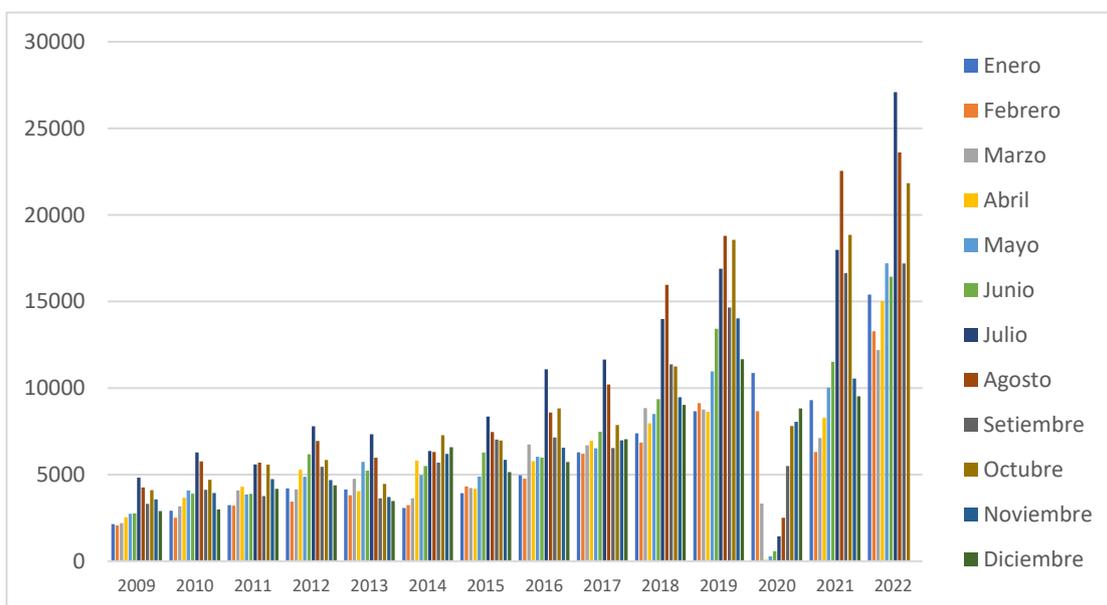
La provincia de Oxapampa es una de las tres provincias que componen la región Pasco, cuyo territorio, ubicado en el centro del país, abarca espacios geográficos de sierra y selva, con altitudes que van desde los 100 m.s.n.m. en la selva baja hasta los 4800 m.s.n.m. en la sierra. Ha sido la cuna de las poblaciones Ashaninkas y Yaneshas, nativos originarios de la zona asentados en territorios de selva alta y selva baja, poblaciones andinas (Huancas y posteriormente Incas) en la zona de sierra, españoles venidos en la época del Virreinato como parte de las órdenes religiosas de la conquista, quienes principalmente se asentaron en Huancabamba. Hacia 1859 llegaron desde la zona del Tirol (Austria) y desde Alemania un grupo de colonos a quienes se les había prometido tierras para el desarrollo de la agricultura en la zona de lo que hoy es el distrito de Pozuzo, expandiéndose en las décadas siguientes hacia los distritos de Huancabamba, y principalmente a Chontabamba, Oxapampa, Villa Rica (flanco oeste de la provincia) y Palcazú. En los últimos 30 años, se han registrado movimientos migratorios provenientes de la zona sierra de Pasco y de otras regiones motivados por las fuentes de empleo y de desarrollo en la zona, hecho que ha generado en la provincia de Oxapampa un mestizaje y una gran riqueza cultural, la cual, sumada a su enorme riqueza natural, han hecho de la provincia un destino turístico reconocido en la actualidad, sobre todo en el flanco oeste de la provincia. En los cuadros siguientes se puede apreciar el crecimiento de la afluencia turística tanto a nivel de distritos y el Parque Nacional Yanachaga Chemillén (PNYCH). También se puede identificar el flujo de visitantes por mes, comprobándose que la mayor afluencia turístico-recreativa se produce durante los meses de julio, agosto y octubre (Figuras 2 y 3).

Figura 2. Flujo de visitantes por distrito en el Flanco Oeste de la Provincia de Oxapampa 2003 – 2022



Fuente: MINCETUR – PNYCH. Elaboración Propia. Nota: Año 2022 contabiliza flujo de visitantes hasta el mes de octubre.

Figura 3: Flujo de visitantes por mes en el Flanco Oeste de la Provincia de Oxapampa 2009 – 2022



Fuente: MINCETUR. Elaboración propia. Nota: Año 2022 contabiliza flujo de visitantes hasta el mes de octubre

Sin embargo, el “despegue” turístico, por así decirlo, del flanco oeste de la provincia, sobre todo del distrito de Oxapampa, no ha sido fácil. Si bien en los gráficos anteriores podría interpretarse el crecimiento paulatino sostenido (a una tasa promedio del 18%), durante muchos años la promoción turística priorizó Pozuzo como destino turístico, por ser el punto donde

llegaron los primeros colonos austroalemanes y que, debido a su protección geográfica y patrimonial, ha permitido conservar muchas de las antiguas tradiciones.

Con Pozuzo, el Parque Nacional Yanachaga Chemillen se promovía como complemento de naturaleza con un circuito de interpretación ambiental y una parte del camino que los colonos austroalemanes tuvieron que construir para llegar a esta zona. Sin embargo, el acceso a Pozuzo era difícil y si bien la carretera de acceso desde Oxapampa ha mejorado, son dos a tres horas de trocha carrozable, dependiendo si es o no época de lluvia (diciembre a marzo) lo que limita un flujo continuo y por ende una expansión de la capacidad de aforo del destino.

Oxapampa, en tanto que capital de la provincia, ha desarrollado más infraestructura y planta turística con respecto a los otros distritos. El asfaltado de las vías de acceso redujo considerablemente el tiempo de viaje desde la ciudad de Lima (polo emisor de visitantes) a ocho horas de viaje, convirtiéndolo en un destino para el turismo interno durante fines de semana largo.

Por otro lado, la presencia de las áreas naturales protegidas ha facilitado el acercamiento con diferentes organizaciones que han venido trabajando en investigación científica en cuanto a la biodiversidad natural y cultural, desarrollo agropecuario y turístico sostenible, gestión pública, educación, entre otros, formando una generación preparada para la resiliencia y la innovación, fortalecida en su esencia cultural y tradiciones, independientemente de su origen.

El año 2009 marca el inicio de una nueva era para desarrollo turístico de Oxapampa. En este año se inicia el primer festival de música, cultura y medio ambiente que impulsa la publicidad del destino turístico a nivel nacional, dándolo a conocer a un mayor público. Asimismo, las estrategias de marketing con el apoyo del Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) a los operadores locales. En los años siguientes se sumaron otros festivales similares en distintas épocas del año que han generado un importante crecimiento de la afluencia turística en el distrito y sus alrededores.

## **2. Revisión de literatura**

### **2.1. El Parque Nacional Yanachaga Chemillén**

El Parque Nacional Yanachaga-Chemillen es el corazón de la Reserva de Biosfera y fue declarado como tal oficialmente el 29 de agosto de 1986 mediante Decreto Supremo No. 068-86-AG, (Ley de Áreas Naturales Protegidas, 1986). Actualmente se encuentra bajo la administración institucional del Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas (SERNANP). Está ubicado en la provincia de Oxapampa, colindante con cuatro de los seis distritos que componen la provincia: Oxapampa, Huancabamba, Pozuzo y Palcazú. El parque cuenta con cuatro zonas de uso público, tres de las cuales se ubican en el flanco oeste de la provincia: Cañón de Huancabamba (distrito de Pozuzo), San Daniel (distrito de Huancabamba) y San Alberto (distrito de Oxapampa), las cuales se ubican en el flanco oeste del parque.

Entre los principales objetivos de conservación del parque se encuentran:

- La conservación de los ecosistemas de gran biodiversidad.
- La protección de las cuencas ubicadas en las vertientes de la montaña Yanachaga, así como las cuencas altas de los afluentes de los ríos Palcazú, Huancabamba y Pozuzo, con el fin de garantizar la producción sostenida de los valles: cantidad y calidad del agua.
- Incentivar la recreación y aumentar las corrientes turísticas mediante su uso en el turismo.

Como resultado de los instrumentos de gestión con los que cuenta el PNYCH - Plan Maestro 2022 – 2026 (SERNANP, 2022), se ha ratificado la necesidad de establecer una comunicación ágil y amena entre este y su entorno, que pueda ayudar a entender aspectos de la propia realidad e interactuar con ella. Sin duda la interpretación ambiental ha sido una pieza clave para lograr los objetivos planteados en el Plan Maestro y poder llegar no solo al público local sino también al visitante nacional y extranjero, como parte del desarrollo ecoturístico de la zona. En la actualidad, el PNYCH es un importante recurso natural regulador de la sostenibilidad ambiental en la provincia, conjuntamente con las otras áreas protegidas tanto públicas como privadas, y su conservación está asociada a la sostenibilidad de la actividad productiva en la zona.

Es interesante comparar los resultados de una investigación realizada en el 2009 (Frech, 2011) con el desarrollo turístico actual. Como se mencionó anteriormente, hasta el 2009 la promoción turística se orientaba principalmente hacia Pozuzo y Huampal como área turística del PNYCH. De acuerdo con las encuestas realizadas en ese entonces, se pudo determinar que el 95% de los visitantes a Huampal eran peruanos. El 63% de los encuestados se enteró de la existencia del Parque a su llegada a Oxapampa. El 87% consideró necesario la presencia de un museo local. El 78% de los visitantes a Oxapampa no visitaron el parque, el 28% no sabía que era un parque nacional, el 42% de los visitantes al distrito de Oxapampa manifestó no haber tenido tiempo para realizar la visita al PNYCH (Huampal) y el 13% no sabía cómo ir, aun cuando muchos de ellos habían visitado Pozuzo.

En la actualidad, el flujo de turistas hacia Oxapampa ha aumentado significativamente y con ello ha despertado el interés por la puesta en valor del acceso a San Alberto, desde la ciudad de Oxapampa, como circuito de naturaleza, así como para el avistamiento de aves, integrado con las otras áreas naturales protegidas que existen en la zona. Esto ha generado un posicionamiento del acceso a San Alberto, el cual en la actualidad genera más visitantes que Huampal, como se puede observar en el siguiente gráfico n° 4.

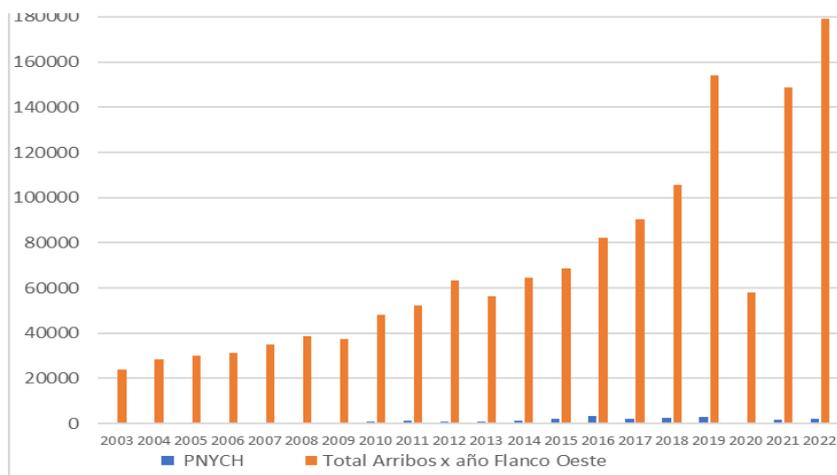
Figura N°4. Flujo de Visitantes al Parque Nacional Yanachaga Chemillén (PNYCH) por Sector/Año



Fuente: SERNANP – PNYCH. Elaboración propia.

Sin embargo, el número de visitantes al PNYCH con respecto a las visitas a la provincia de Oxapampa en el flanco oeste, se ha mantenido entre 1 y 3%, debido a su función como regulador ambiental en la zona y promotor de los valores ambientales.

Figura N°5. Flujo de Visitantes al Parque Nacional Yanachaga Chemillén (PNYCH) comparado con el flujo de visitantes a Oxapampa (flanco oeste)



Fuente: MINCETUR – DIRCETUR Oxapampa; SERNANP – PNYCH. Elaboración propia.

Durante varios años el Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas y el PNYCH han venido trabajando por la integración del parque en el desarrollo local y por sensibilizar a las poblaciones en la zona de amortiguamiento sobre la importancia del parque para el desarrollo de la provincia, para la calidad del ambiente y del agua, así como para el desarrollo económico (agropecuario y turístico) (Frech, 2011) (SERNANP, 2022).

En el 2009 ya se había adoptado la estrategia de formación de informadores turísticos del PNYCH creando de esta manera una oportunidad para aquellos jóvenes que tengan interés en ofrecer servicios de guiado en el parque y de esta manera brindarles una alternativa económica adicional durante la temporada alta (abril a octubre) si bien en esencia se buscaba formar a los jóvenes en los valores ambientales de esta área natural protegida (ANP) y las alternativas que las ANP brindan para el desarrollo sostenible. Este es un programa que hasta el día de hoy se viene realizando cada año con el apoyo de otros actores importantes tanto del sector público (gobierno local, dirección regional de turismo, entre otros) como privado (Cámara de Comercio de Oxapampa, tour operadores locales, entre otros).

Producto de esta visión de sostenibilidad y conservación ambiental, en la provincia se han incrementado las áreas naturales protegidas, como se puede observar en la siguiente tabla n° 1, debido también a las facilidades en la regulación nacional, que permite otras alternativas de conservación.

Tabla N°1. Áreas Naturales Protegidas en la Provincia de Oxapampa

Áreas Naturales Protegidas por el Estado (ANP)	Áreas de Conservación Regional (ACR)	Áreas de Conservación Municipal (ACM)	Áreas de Conservación Privadas (ACP)
1. Parque Nacional Yanachaga Chemillén (Zona Núcleo de la BIOAY)	Chontabamba – Huacabamba (zonas altas)	1. ACM El Bosque de Sho’llet (Oxapampa y Villa Rica)	1. ACP Fundo las Neblinas (Chontabamba)
2. Reserva Comunal Yánesha		2. ACM Camino de los Colonos Delfín-Chumalle (Pozuzo)	2. ACP Zaragoza (Huacabamba)
3. Bosque de Protección San Matías San Carlos		3. ACM Laguna el Oconal (Villa Rica)	3. ACP Bosque de Churumazú (Chontabamba)
4. Reserva Comunal El Sira (parcialmente)		4. ACM Ameerega La Colina (en proceso de reconocimiento en Oxapampa)	4. ACP Ulcumano (Chontabamba)

			9 ACP pendientes, en proceso de adjudicación
--	--	--	--

Fuente: IBC Perú – Reserva de Biosfera Oxapampa Ashaninka Yanasha

Estas áreas naturales protegidas brindan diversos servicios ecosistémicos a la provincia y son una oportunidad para realizar actividades productivas sostenibles con el medio ambiente (agropecuarias, turismo, servicios ecosistémicos, entre otros).

## 2.2. La resiliencia turística.

La resiliencia es entendida como la capacidad de una persona o de un sistema de volver a un estado de equilibrio luego de haber estado expuesto a una situación de crisis o alteración de cualquier tipo (Gutiérrez, 2018), es decir de adaptarse a condiciones cambiantes. Históricamente, el término resiliencia ha sido muy usado en el campo de la psicología, de la biología y de la ingeniería. Sin embargo, desde la década de los años 80 es una palabra que se ha utilizado en las ciencias sociales y ecológicas, en términos de respuesta positiva y adaptación a las nuevas condiciones de desarrollo de los sistemas (Maldonado et al., 2021). En los sistemas turísticos, de igual manera, se busca comprender esta adaptación ante eventos de crisis, entre los que podemos incluir diversas fluctuaciones internas o externas (Huitraleo et al., 2019). Y las nuevas capacidades que intentan desarrollar las organizaciones de gestión de los destinos turísticos como emprender y dirigir negocios prósperos, impulsar y sostener redes de colaboración y proyectos comunitarios y crear instituciones funcionales e influyentes son precisamente las que dan lugar a una mayor resiliencia (Mendoza, Rivera y García, 2021).

Una crisis es definida por la ISO22301 (Sistemas de Gestión y Continuidad del Negocio) como una situación con un alto nivel de incertidumbre que afecta las actividades básicas y/o la credibilidad de la organización y requiere medidas urgentes. Las crisis pueden estar generadas por eventos inesperados y/o inevitables de carácter catastrófico que pueden afectar a los activos críticos, la estructura financiera, las personas e incluso la reputación, poniendo en peligro la propia supervivencia de una empresa y porque no decirlo, de un destino turístico.

Las crisis en el sector turismo pueden ser generadas por muchas razones, entre ellas se consideran no solamente los desastres naturales, los cuales se acentúan en los últimos años producto del Cambio Climático, o pandemias como la sucedida con la COVID-19, sino también aquellos cambios que pongan en riesgo la estabilidad del sistema turístico, que pueden ser producidos por un sustancial incremento repentino de la demanda en un destino turístico, la sobrecarga de la capacidad turística, entre otros (Henderson, 2007). Por consiguiente, el concepto de resiliencia se enmarca en el ámbito de la gestión de una crisis, pues este concepto se refiere a la capacidad de una organización para enfrentar una situación de crisis y sobreponerse a ella, rescatando los aprendizajes de manera positiva.

La resiliencia social se refiere a la capacidad de resolver eficazmente diversas situaciones críticas y enfrentarlas de manera conjunta con la comunidad y para ello es necesario contar con las capacidades para enfrentar las adversidades de manera organizada (Ecoespaña, 2007; Rivera y Félix, 2017). En el campo de la economía, resiliencia se refiere al grado de perturbación que un sistema es capaz de soportar sin alterar las variables que lo soportan, siendo que en el caso de las empresas, estas son resilientes cuando pueden soportar las alteraciones a los sistemas estratégicos, financieros y operativos, y recuperarse después de una crisis (Rose, 2007).

Por otro lado, en cuanto a la gestión de los destinos turísticos en entornos rurales, es importante contar con la articulación de los instrumentos de gestión local (en los diferentes

niveles de gobierno y de los sectores, así como de ordenamiento territorial) y que además exista una gobernanza que permita su articulación con el objetivo de alcanzar los objetivos planteados como distrito, provincia, región y país, donde se incluya la participación del sector privado (Iglesias, 2021). Cabe resaltar que el emprendimiento y la innovación se alcanzan en el interactuar de los diferentes actores en el territorio, quienes estudian, comprenden y aprenden del entorno. Es un ciclo virtuoso en el que se va creando valor económico, social, ambiental e institucional con el cual se genera desarrollo (Gutiérrez, 2019).

La capacidad de adaptación de los agentes en el sistema turístico luego de eventos de crisis eleva su nivel de competitividad. Esto es posible gracias a los recursos con los que cuentan donde el principal son sus capacidades para diseñar estrategias y consecutivamente, integrarlas en el ciclo iterativo del conocimiento que permite construir y reconfigurar estas competencias para hacer frente a entornos altamente cambiantes. Los agentes económicos son el centro de todas la innovaciones y dependiendo de su capacidad de aprender mejorar e implementar cambios variaran sus capacidades competitivas y su desarrollo (Ahenkora & Adjei, 2012) (Tallman, 2014).

Tabla 2. Definición de Amenaza, Vulnerabilidad y Riesgo

CONDICIÓN	DESCRIPCIÓN
Amenaza	Posibilidad que un sistema sea atacado y sufra daños.
Vulnerabilidad	Debilidad propia de un sistema que permite ser atacado y recibir daños.
Riesgo	Probabilidad que un sistema sufra un incidente y que por lo tanto una amenaza se materialice acusando serios daños.

Fuente: MINAM (2010)

### 2.3. Gestión del Conocimiento

La gestión del conocimiento ha sido abordada por diferentes actores, los cuales resaltan la importancia en la combinación entre aprendizajes producto de la experiencia y el conocimiento formal, por ejemplo, a través de la educación (formación técnica, profesional, entre otros). Nonaka & Takeuchi (1995) en su libro *The Knowledge - Creating Company* explican un modelo de generación, asimilación y transmisión de conocimiento (Modelo SECI) con el cual explican el proceso de transformación del conocimiento de tácito a explícito.

La era de la información da origen al término gestión del conocimiento pues se entiende que la riqueza de las instituciones reside en el conocimiento que posee su capital humano, en estado tácito y/o explícito, de manera individual y colectiva y que esta condición es la que genera valor en las instituciones (Gómez Díaz et al., 2005). Todas las personas poseemos un “*know-how*” que se componen por el entendimiento interior, conocimientos, y prácticas que nos permiten actuar de manera inteligente y que nos permiten innovar. De igual forma, transmitimos nuestro conocimiento a otras personas a través de la convivencia, por ejemplo y en el diario accionar a través del diálogo. De esta manera, el conocimiento no solo reside en las mentes de los individuos, sino que también reside en las conexiones entre individuos (Nonaka & Von Krogh, 2009).

La gestión del conocimiento cuenta con tres dimensiones esenciales: la generación de conocimientos, la transferencia de este conocimiento y finalmente el uso o aplicación de este conocimiento para crear una ventaja competitiva Tarí (2009) (Senge, 1991).

## **2.4. Sostenibilidad Turística**

De acuerdo con la Organización Mundial del Turismo (2021), la sostenibilidad comprende procesos hacia la gestión de todos los recursos de manera que puedan responder atendiendo las necesidades económicas, sociales y estéticas, respetando las comunidades locales y minimizando los impactos que la actividad turística pudiera generar en el destino. La necesidad de garantizar que el turismo sea cada vez más sostenible y que al mismo tiempo contribuya con el desarrollo sostenible es un reto comúnmente aceptado en la actualidad (Krumholz, 2002).

Si bien la actividad turística es muy dinámica, así como puede crear un efecto multiplicador positivo en el desarrollo de un destino, puede también generar efectos devastadores, como por ejemplo la destrucción del patrimonio debido a una sobrecarga turística, el empobrecimiento de una sociedad debido un mal uso de sus recursos, así como la pérdida de valores sociales. Por ello, la necesidad de reconvertir los esfuerzos hacia un turismo cada vez más sostenible. (Gandara, 2003) (Krumholz, 2002).

La sostenibilidad de los destinos turísticos se compone de tres factores: la sostenibilidad ambiental que debe garantizar que el desarrollo sea compatible con los procesos ecológicos y la conservación del medio natural; la sostenibilidad sociocultura, que deberá asegurar que exista un equilibrio entre los valores culturales y sociales de las comunidades receptoras, y finalmente la sostenibilidad económica, que ha de garantizar un desarrollo eficaz y eficiente en cual todos “ganan” (Leiva & Companioni, 2008), (Heras, 2003), (Gandara, 2003), (Krumholz, 2002).

## **3. Metodología**

La investigación busca determinar si la gestión del conocimiento ha permitido la resiliencia del sistema turístico en el flanco oeste de la provincia de Oxapampa de manera sostenible. En una primera etapa se ha procedido a la revisión de literatura sobre las variables de estudio y a su contextualización, realizando una triangulación de información entre la documentación secundaria, la información primaria, las cifras oficiales de afluencia turística y los reportes emitidos por los organismos responsables. Asimismo, se seleccionaron siete expertos, para lo cual se tuvo en consideración algunos criterios de conocimiento especializado y la realización de una encuesta en dos rondas de preguntas sobre el objeto de estudio con el objetivo de poder verificar la información obtenida tanto de fuentes primarias como secundarias.

### **3.1. Criterios de Selección de los Expertos**

Para la selección de los expertos, se tuvo en consideración de un lado el conocimiento y experiencia sobre el tema de estudio así como el conocimiento del entorno geográfico y el contexto socioeconómico ambiental, siguiendo el modelo de Huitrales et al.(2019):

- i. Conocimiento (Kc) -> Frecuencia relativa de la respuesta

Tabla 3. Grado de conocimiento del Experto sobre el tema tratado

Grado de Conocimiento	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	KC (sobre el 100%)
Experto 1										X	1
Experto 2										X	1
Experto 3									X		0.9
Experto 4									X		0.9
Experto 5										X	1
Experto 6										X	1
Experto 7							X				0.7

Calificación= 1 a 10  
Factor 0.1

- ii. Argumentación (Ka) -> Se otorga un valor en función a criterios establecidos y competencia

Tabla 4. Grado de influencia en la argumentación

Grado de Influencia en la Argumentación	Conocimiento del estado del problema a nivel nacional	Conocimiento del estado del problema a nivel internacional	Su experiencia	Su intuición	Representatividad Territorial	Total ka
Experto 1	3	2	3	3	3	0.924
Experto 2	3	3	3	3	3	1
Experto 3	2	1	3	2	3	0.726
Experto 4	2	2	3	3	3	0.858
Experto 5	3	3	2	2	3	0.858
Experto 6	3	3	2	3	3	0.924
Experto 7	2	2	2	3	2	0.726

Calificación= 1 a 3  
Factor 0.066  
Alto=3; Medio=2; Bajo=1

- iii. Competencia (k) -> promedio de los dos anteriores

$$K = 0.5 \times (kc + ka)$$

Grado de aceptabilidad:

Bajo	$0.215 < k < 0.38$
Medio	$0.38 < k < 0.545$
Alto	$k \geq 0.545$

Tabla 5: Calificación Expertos

Experto	Nivel de Competencia	Grado de Aceptabilidad
Experto 1	0.962	Alto
Experto 2	1	Alto
Experto 3	0.813	Alto
Experto 4	0.879	Alto
Experto 5	0.929	Alto
Experto 6	0.962	Alto
Experto 7	0.713	Alto

Finalmente, para determinar el consenso de los expertos, se han tomado en consideración valores para la media igual o mayor a 3.5, mediana igual o mayor a 3 y desviación estándar menor a 0.9.

### 3.2. Dimensiones para el análisis de la resiliencia

Para el análisis se ha propuesto una combinación de los ámbitos y factores identificados y relacionados con el desarrollo de la resiliencia propuestos por Huitrales et al. (2019) y tomando en consideración también los capitales de las comunidades rurales (Flora, Flora, & Gasteyer, 2016):

- Vulnerabilidad Medio Ambiental:
  - Natural
  - Antrópica
- Vulnerabilidad Económica:
  - Externa: Políticas de comercio exterior, tipo de cambio, crisis globales
  - Interna: pobreza y pobreza interna: desempleo, escasos ingresos, inestabilidad laboral, entre otros.
- Vulnerabilidad Social:
  - Cambios sociales estructurales
  - Inseguridad ante los riesgos y debilitamiento ante la capacidad de respuesta
  - Carencia u Obsolescencia de activos
    - Capital Humano
    - Capital Social
    - Capital Cultural
- Vulnerabilidad Institucional:
- Vulnerabilidad Tecnológica
  - Capital Construido (Infraestructura – Tecnología - Comunicaciones)

Se realizaron dos cuestionarios con preguntas relacionadas a las dimensiones de análisis el cual fue aplicado a los 7 expertos seleccionados.

## 4. Resultados.

### 4.1. Con respecto al flujo turístico.

Los resultados muestran que desde el año 2003 el turismo en el flanco oeste de la provincia de Oxapampa registra un incremento paulatino, como lo muestran las cifras oficiales y las pernoctaciones registradas en la Dirección Regional de Turismo local, como también han sido reflejadas por los expertos consultados. Sin embargo, a partir del 2009 comienza una nueva modalidad de turismo en la provincia, principalmente en el distrito de Oxapampa, que está relacionada con los festivales musicales – artísticos, los cuales se llevan a cabo en dos o tres veces al año y aproximadamente duran 5 días.

Estos eventos han traído un gran dinamismo en la economía local y de igual manera han generado una mayor publicidad para el destino turístico (y en la provincia en general), llegando a un público mayor. Su concurrencia excede en aproximadamente entre tres a cuatro veces la capacidad de alojamiento<sup>22</sup> local, por lo cual se organizan campamentos y se ofrecen servicios de alojamiento a través de la plataforma Airbnb. Este conjunto de visitantes difícilmente es tomado en cuenta en la contabilidad oficial de arribos al destino turístico, por ende, tampoco es tomado en cuenta en los diferentes planes de desarrollo local.

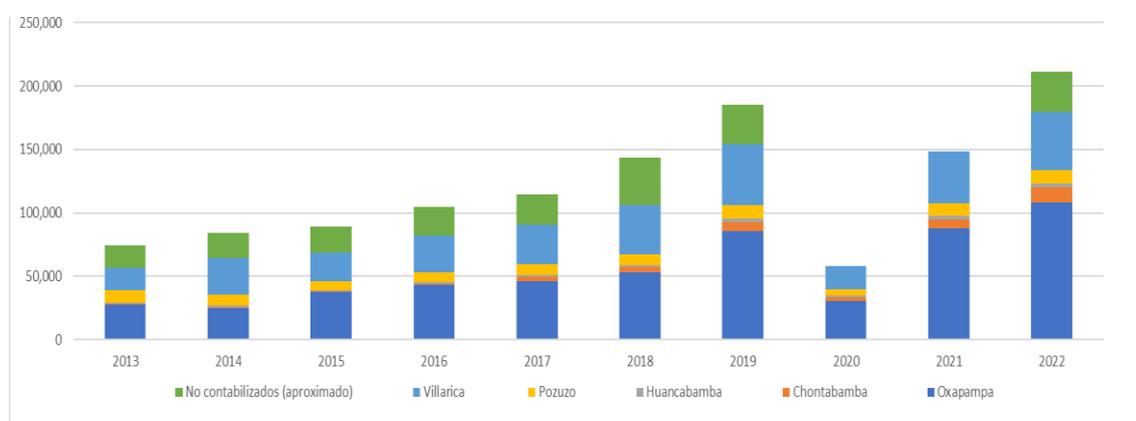
Oxapampa no estaba preparada para atender esta alta demanda no solo en lo que respecta al alojamiento sino también en servicios de alimentación, guías turísticos durante las visitas a los diferentes atractivos turísticos, personal que hable idiomas extranjeros, así como en otros

<sup>22</sup> Medida en número de camas registradas oficialmente.

servicios complementarios, generándose finalmente una crisis. Sin embargo, hubo una respuesta rápida por parte de los actores locales públicos y privados reforzando algunas estrategias en la formación de capital humano, estrategias que en algunos casos se venían realizando desde años anteriores: talleres formativos en algunas escuelas, fortalecimiento de capacidades en el sector privado, formación de orientadores turísticos en el PNYCH, facilidades para la formalización, así como desarrollando infraestructura turística donde era posible. Ha sido una estrategia para contener la crisis, ha generado aprendizajes, los cuales deberían incluirse en una estrategia de desarrollo prospectivo del sector turístico como parte del desarrollo local de la provincia.

En el siguiente cuadro se puede observar los arribos al flanco oeste de la provincia de Oxapampa y aproximadamente el volumen de visitantes no contabilizados (color verde).

Figura 6: Arribos al flanco oeste de la provincia de Oxapampa y aproximación de los arribos no contabilizados



Fuente: DIRCETUR PASCO, sede Oxapampa – Entrevistas con Expertos

Tabla 6: Análisis estadístico de la encuesta aplicada a los expertos

FACTOR	Nº	Media	Mediana	Desviación estándar	Varianza
SOCIAL	P1	4.29	4.00	.756	.571
ECONOMICO	P2	4.57	5.00	.787	.619
ECONOMICO	P3	5.00	5.00	0.000	0.000
INSTITUCIONAL	P4	4.86	5.00	.378	.143
SOCIAL	P5	5.00	5.00	0.000	0.000
ECONOMICO	P6	5.00	5.00	0.000	0.000
INSTITUCIONAL	P7	4.57	5.00	.787	.619
INSTITUCIONAL	P8	4.86	5.00	.378	.143
ECONOMICO	P9	4.00	4.00	0.000	0.000
INSTITUCIONAL	P10	4.29	4.00	.756	.571
SOCIAL	P11	5.00	5.00	0.000	0.000
SOCIAL	P12	4.57	5.00	.535	.286
INSTITUCIONAL	P13	4.29	4.00	.756	.571
AMBIENTAL	P14	4.14	4.00	.378	.143
AMBIENTAL	P15	4.57	5.00	.787	.619
ECONOMICO	P16	4.71	5.00	.488	.238
ECONOMICO	P17	4.00	4.00	0.000	0.000

AMBIENTAL	P18	4.43	5.00	.787	.619
SOCIAL	P19	4.14	4.00	.690	.476
SOCIAL	P20	3.71	4.00	.488	.238
TECNOLÓGICO	P21	5.00	5.00	0.000	0.000
AMBIENTAL	P22	5.00	5.00	0.000	0.000
INSTITUCIONAL/ TECNOLOGICO	P23	4.00	4.00	0.000	0.000
AMBIENTAL	P24	4.00	4.00	.577	.333

Fuente: Encuesta Expertos. Procesamiento: SPSS 18

## 4.2. Vulnerabilidad ambiental

En el tema medioambiental, los expertos concuerdan en la necesidad de atender el problema de la gestión de residuos sólidos que excedan la capacidad de contención y disposición de los mismos, planteando acciones en el plan de desarrollo local. Asimismo, ven como un problema que los turistas que llegan no cuenten en su mayoría con valores ambientales, un tema muy importante para los habitantes de la provincia y que se viene trabajando desde hace muchos años. En ese sentido, se hace necesario un trabajo de educación ambiental dirigido a los turistas que llegan. Por otro lado, si bien se ha tenido mucha iniciativa para la creación de áreas naturales protegidas, existe paralelamente un crecimiento de urbanizaciones no siempre ordenadas, con lo cual es importante planificar el territorio con una mirada de futuro, considerando además la importancia que tienen los sistemas agrosilvopastoriles en la zona.

## 4.3. Vulnerabilidad Económica

La estacionalidad de la actividad turística hace que los precios aumenten desmesuradamente en la temporada alta debido a la presencia de prestadores de servicios informales. Este hecho está generando que no haya una adecuada relación calidad/precio de los servicios ofrecidos, pudiendo esto terminar jugando en contra del destino turístico. En los últimos ocho años el turismo ha permitido abrir una ventana de oportunidades en otros sectores como el inmobiliario, ha sido un importante generador de empleo, de ingresos para muchas familias, de mercado para la producción local artesanal, agropecuario y de agroindustrial, para los transportistas, entre otros, debido a la promoción del destino. Muchos de los residentes actuales en los distritos de Oxapampa y Chontabamba llegaron por turismo y regresaron para quedarse, mientras que otros lo hicieron porque encontraron una opción laboral y/o una oportunidad de negocio.

Sin embargo, los constantes bloqueos de la Carretera Central en fechas clave como los fines de semana largo, pone en riesgo la actividad turística de la Sierra y Selva Central y por consiguiente de Oxapampa que se encuentra a 8 horas de la ciudad de Lima y a 4 horas de las zonas de bloqueo. Y si bien existen otros accesos, estos deben ser mejorados.

## 4.4. Vulnerabilidad Social

Si bien el turismo ha cumplido un rol importante en el fortalecimiento de la identidad local, revalorizando tanto costumbres yaneshas (costumbres ancestrales y artesanía textil) como austroalemanas (entre ellas la arquitectura, gastronomía y danzas), en la actualidad existe un riesgo de pérdida de identidad y de los valores culturales y ambientales locales debido a un número significativo de población migrante que difícilmente adopta los valores culturales locales.

#### **4.5. Vulnerabilidad Institucional**

Institucionalmente, las autoridades y diferentes instituciones se han preocupado por contar con herramientas de gestión: Plan de Desarrollo Regional, Plan de Desarrollo Local Concertado, Plan Maestro del PNYCH, entre otros. Sin embargo, los expertos mencionan que hace falta articular todas estas herramientas, en lugar de que cada cual camine independientemente del otro, como si formaran todos parte de un mismo territorio y como las acciones de uno no afectaran/complementaran las actividades del otro.

Efectivamente, no hay un norte claro con respecto a la actividad turística desde el Plan de Desarrollo Local Concertado. Existe mucha voluntad pero pocos recursos para evaluar el sistema turístico, diseñar las estrategias y tomar las acciones necesarias para hacerle frente a un futuro de importante crecimiento turístico, como se pudo observar en las cifras oficiales de llegadas de turistas de 2022 (Figura 4). No mirar las potencialidades del turismo como actividad económica y el impacto (bueno y no tan bueno) que ha tenido en la provincia de Oxapampa en general, ofrece una visión limitada del futuro del desarrollo local.

#### **4.6. Vulnerabilidad Tecnológica**

Los valores ambientales desarrollados en la provincia desde siempre hacen que los pobladores tengan una actitud abierta hacia la adopción de tecnologías renovables. Es el caso de muchas familias, pequeños y grandes empresarios en la actualidad. Sin embargo, en el tema de las vías de acceso y alternativas de comunicación para las zonas más alejadas, resta trabajo por hacer, lo que pone en riesgo el desarrollo local equitativo.

#### **4.7. Dimensiones de la Gestión del Conocimiento**

De manera general, los actores institucionales, gubernamentales y no gubernamentales se han preocupado por generar conocimiento en la provincia, sobre todo en el flanco oeste (Oxapampa, Chontabamba, Huancabamba, Pozuzo y Villa Rica). Esto ha permitido que puedan hacer frente al crecimiento repentino de la demanda turística en la zona, sobre todo en Oxapampa y Chontabamba. Asimismo, ha habido una preocupación por generar información que pueda ser útil para la toma de decisiones. Sin embargo, no se observan estrategias para levantar información del sector no formal en la actividad turística que en la actualidad bordea el 60% de los prestadores de servicios según declararon los expertos y según se ha podido corroborar con el número aproximado de asistentes a los diferentes eventos. Y de igual manera en cuanto a los alojamientos no tradicionales y de aquellos que visitan Oxapampa por el día, procedentes de los distritos y regiones aledañas principalmente desde Chanchamayo en la región Junín. Contar con información sobre la cantidad de visitantes que reciben los distritos en el flanco oeste de la provincia (y en un futuro de toda la provincia) y la modalidad de servicios que toma permitiría, de manera realista, diseñar estrategias para mejorar la calidad de los servicios, ordenar el desarrollo turístico, formalización de las empresas, permitir que más personas puedan beneficiarse de esta actividad y poder tomar decisiones y acciones para su sostenibilidad en el largo plazo, sostenibilidad que, según los expertos y según la revisión de fuentes primarias y secundarias, se ha podido comprobar que no se da en la actualidad, de manera que la calidad de los servicios ofrecidos está siendo cuestionada.

### **5. Conclusiones**

Si bien la provincia de Oxapampa ha sido el punto de convergencia de muchos investigadores que a su vez han sido receptores y transmisores de conocimiento en diversos campos (ambiental, social, económico, de gestión institucional, entre otros), lo que en parte le ha permitido responder con resiliencia ante los retos de un turismo masivo y consecuentemente

a un crecimiento acelerado en diez años, la provincia necesita de capital humano que pueda formarse formalmente en la zona para asumir los nuevos retos que le esperan y proyectarse al futuro, sin perder su esencia.

Las respuestas ante los retos de un turismo masivo improvisado han sido oportunas, pero no son suficientes en la actualidad. No mirar el papel que ha jugado el turismo como dinamizador de la economía local y, a su vez, no mirar los impactos negativos que se pueden generar pone en riesgo la sostenibilidad del desarrollo local.

## Referencias

- Ahenkora, K., & Adjei, E. (2012). A Dynamic Capabilities Perspective on the Strategic Management of an Industry Organisation. *Journal of Management and Strategy*, 3(3). <https://doi.org/10.5430/JMS.V3N3P21>
- Díaz, D., Pérez de Armas, M., & Valladares, I. (2005). La Gestión del Conocimiento y su importancia en las organizaciones. *Industrial*, 37-36.
- Ecoespaña-Instituto de Recursos Mundiales en colaboración con el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y el Banco Mundial. (2007). *RECURSOS MUNDIALES La riqueza del pobre Gestionar los ecosistemas para combatir la pobreza*. www.wri.org
- Flora, C. B., Flora, J. L., & Gasteyer, S. P. (2016). *Rural Communities: Legacy and Change*. Boulder: Westviewpress.
- Frech, H. C. (2011). Lineamientos para un Plan Interpretativo en el Flanco Oxapampa - Pozuzo del Parque Nacional Yanachaga Chemillén. Lima, Lima, Perú: Universidad Nacional Agraria La Molina.
- Gandara, J. M. (2003). La Sostenibilidad de los destinos turísticos urbanos. *Universidad Federal do Paraná*, 1-20.
- Gómez Díaz, D., Pérez de Armas, M., & Cubelo Valladares, I. (2005). Gestión del Conocimiento y su Importancia en las Organizaciones. *Ingeniería Industrial*, XXVI(2), 37-46. <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433559006.pdf>
- Gutiérrez, C. (2018). Aproximación al diseño de un modelo de valoración de resiliencia en destinos turísticos. *Gestión Turística*, 29, 82-100. <https://doi.org/10.4206/GEST.TUR.2018.N29-05>
- Gutiérrez, C. (2019). Percepción local de los factores claves de la resiliencia en destinos turísticos. *Revista LIDER*, 21(35), 222-247. <https://doi.org/10.32735/S0719-526520193516>
- Henderson, J. C. (2007). *Managing Tourism Crises* (Elsevier). Elsevier Ltd. <https://books.google.com.pe/books?hl=es&lr=&id=il2TcBLnBgMC&oi=fnd&pg=PR3&dq=Tourism+Crises:+Causes,+Consequences+and+Management&ots=aCEpvf4FLS&sig=p9ieSKKveCs61s4uN2bvoAbNHeM>
- Heras, M. P. (2003). *La Guía del Ecoturismo o Cómo Conservar la Naturaleza a través del Turismo*. Madrid: Mundi Prensa.
- Huitraleo, O., Calisto, Lady, Mansilla, M., & Gutiérrez, C. (2019). Factores de resiliencia ante vulnerabilidad en destinos y empresas turísticas: Adaptación del método Delphi como instrumento de validación. *Revista de Estudios Latinoamericanos Sobre Reducción Del Riesgo de Desastres REDER*, 3(1), 69-84. <https://doi.org/10.55467/REDER.V3I1.24>
- Iglesias, Á. (2021). La gobernanza local del turismo rural como respuesta a los efectos de la Covid-19. *Barataria. Revista Castellano-Manchega de Ciencias Sociales*, 30, 86-98.

<https://doi.org/10.20932/barataria.v0i30.614>

- Krumholz, D. M. (2002). *Turismo y Desarrollo Sostenible*. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.
- Leiva, M. E., & Companioni, J. C. (Enero de 2008). Sostenibilidad, reto principal en el desarrollo del sector turístico. *Tecnología en Marcha*, 62-74.
- Maldonado, P., Lámbarry, F., & García, I. Á. (2021). Resiliencia del sector turístico frente al cambio climático en México / Resilience of the tourism sector in the face of climate change in Mexico. *Brazilian Journal of Animal and Environmental Research*, 4(3), 2977–2990. <https://doi.org/10.34188/BJAERV4N3-017>
- Mendoza, A.G.F, Rivera Mateos, M., García Reinoso, M. (2021): [Perception and rating of tourism entrepreneurs in the recovery of travel destinations affected by social-natural disasters: Case study from the April 16th earthquake in Ecuador](https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2021.102488), *International Journal of Disaster Risk Reduction*, 64, 102488. <https://doi.org/10.1016/j.ijdr.2021.102488>
- MINAM. (2010). Guía de Evaluación de Riesgos Ambientales. *Dirección General de Calidad Ambiental*, 1, 4–117. <https://sinia.minam.gob.pe/documentos/guia-evaluacion-riesgos-ambientales>
- MINCETUR. (2022). *Reporte de Indicadores de Hospedajes por distritos*. Lima.
- MINCETUR. (2022). *Reporte Estadístico de Ingresos al Parque Nacional Yanachaga Chemillen*. Lima.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *The Knowledge Creating Company*. New York: Oxford University Press.
- Nonaka, I., & Von Krogh, G. (2009). Tacit Knowledge and Knowledge Conversion: Controversy and Advancement in Organizational Knowledge Creation Theory. *Organization Science*, 635-652.
- Organización Mundial del Turismo. (30 de Marzo de 2021). *UNWOT*. Obtenido de <https://www.unwto.org/es/tourismo-por-los-ods>
- Rivera Mateos, M. y Félix Mendoza, G. (2019). Planificación estratégica y gobernanza en la recuperación de destinos turísticos afectados por desastres socio-naturales: Un estado de la cuestión. *Investigaciones Geográficas*, 72, 235-254. <https://doi.org/10.14198/INGEO2019.72.11>
- Rose, A. (2007) Economic resilience to natural and man-made disasters: Multidisciplinary origins and contextual dimensions. *Environmental Hazards*, 7:4, 383-398, DOI: [10.1016/j.envhaz.2007.10.001](https://doi.org/10.1016/j.envhaz.2007.10.001)
- Senge, P. (1991). Leading Learning Organizations. *Executive Excellence*, 8(9), 7-8.
- SERNANP. (1986). *DS N°068-86-AG Creación del Parque Nacional Yanachaga Chemillen*. Lima: El Peruano.
- SERNANP. (2022). *Plan Maestro del Parque Nacional Yanachaga Chemillén 2022-2029*. Lima: Sernanp.
- SERNANP. (2022). *Reporte Estadístico de Ingresos al Parque Nacional Yanachaga Chemillen*. Oxapampa.
- Tallman, S. (2014). Dynamic Capabilities. *Wiley Encyclopedia of Management*. <https://doi.org/10.4337/9781848447424.00011>
- Tarí, J., & García, M. (2009). Dimensiones de la Gestión del Conocimiento y de la Gestión de la Calidad: Una Revisión de la Literatura. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 139-152.

## **Sitios webs consultados**

<https://www.entornoturistico.com/que-es-la-resiliencia-de-destinos-turisticos/>

<https://www.isotools.org/normas/riesgos-y-seguridad/iso-22301/>

<https://www.normas-iso.com/iso-22301-continuidad-del-negocio/>

<https://www.mincetur.gob.pe/turismo/reportes-estadisticos-de-turismo/>

<https://bioay.org/>

<https://ibcperu.org>