



Liderando el Cambio

Diracetur
DIRECCION REGIONAL DE
COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO-CUSCO

Documento Ejecutivo



PLAN DE USO TURÍSTICO DEL SANTUARIO HISTÓRICO DE MACHUPICCHU (FINAL)

Diagnostico, Formulación y Propuesta

ESTUDIO DESARROLLADO POR:
**DIRECCIÓN REGIONAL DE COMERCIO
EXTERIOR Y TURISMO – CUSCO**
(CONTRATO N° 437-2010-GR CUSCO/PR)

POR ENCARGO DE LA UNIDAD DE GESTIÓN DE MACHUPICCHU

Supervisión a cargo de:

DIRCETUR - CUSCO
Ministerio de Cultura (DRC-Cusco)
Ministerio del Ambiente (SERNANP-Cusco)

Diciembre'2011

CUSCO – PERÚ





Liderando el Cambio

**Dir
cetur**
DIRECCION REGIONAL DE
COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO-CUSCO

Documento Ejecutivo



PLAN DE USO TURÍSTICO DEL SANTUARIO HISTÓRICO DE MACHUPICCHU (FINAL)

Diagnostico, Formulación y Propuesta

ESTUDIO DESARROLLADO POR:
**DIRECCIÓN REGIONAL DE COMERCIO
EXTERIOR Y TURISMO – CUSCO**
(CONTRATO N° 437-2010-GR CUSCO/PR)

POR ENCARGO DE LA UNIDAD DE GESTIÓN DE MACHUPICCHU

Supervisión a cargo de:

*DIRCETUR - CUSCO
Ministerio de Cultura (DRC-Cusco)
Ministerio del Ambiente (SERNANP-Cusco)*

Diciembre'2011

CUSCO – PERÚ

PLAN DE USO TURÍSTICO DEL SANTUARIO HISTÓRICO DE MACHUPICCHU CONTENIDO DEL DOCUMENTO EJECUTIVO

EQUIPO DE TRABAJO DEL PLAN	
DEFINICIONES PRELIMINARES / LISTA DE SIGLAS Y ACRÓNIMOS	Pg. 004
PRESENTACIÓN GENERAL	Pg. 005
CRITERIOS DE ACTUACIÓN.....	Pg. 007

DIAGNOSTICO

A) ANTECEDENTES E INFORMACIÓN GENERAL.....	Pg. 010
B) SITUACIÓN Y TENDENCIAS DEL TURISMO (SHM)	Pg. 017
C) VALORES Y POTENCIALIDAD TURÍSTICA DEL SHM	Pg. 043
D) RESUMEN DE LA PROBLEMÁTICA TURÍSTICA DEL SHM	Pg. 054

FORMULACIÓN ESTRATÉGICA

E) VISIÓN DE FUTURO	Pg. 062
F) OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Pg. 064
G) ESCENARIOS Y PRIORIDADES DE INTERVENCIÓN	Pg. 067

PROPUESTA PROGRAMÁTICA

H) MODELOS DE MANEJO TURÍSTICO Y RECREATIVO	Pg. 073
I) IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE MANEJO.....	Pg. 089
J) PLANES DE SITIO	Pg. 110
K) ESTRATEGIA DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN	Pg. 113

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	Pg. 117
--------------------------------------	---------

Machupicchu es conceptual y ancestralmente superior al bello monumento que vemos a diario en fotos y revistas; es un "Arquetipo y Paradigma" de la visión ritual y los principios de vida andinos en armonía con el medio natural y cósmico que los cobija; un exquisito y colosal despliegue territorial que articula simbióticamente el medio natural y la obra humana.

*Visitar Machupicchu es recrear el peregrinaje de los antiguos adoradores del Sol con sus ritos propiciatorios, para llegar en el estado y predisposición ideal de cuerpo y alma a su **Llaqta Sagrada** misteriosa, enclavada en la montaña que conecta el cielo y la tierra.*

*Un **turismo bien manejado** debe ser una vía ideal para afirmar la autenticidad de Machupicchu y difundir su significado trascendente de **unicidad y sacralidad** que el mundo reconoce.*



Liderando el Cambio

JORGE ACURIO TITO
PRESIDENTE REGIONAL
GOBIERNO REGIONAL - CUSCO



VICTOR HUGO PEREZ
DIRECTOR REGIONAL
DR COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO - CUSCO

EQUIPO CONSULTOR QUE ELABORO EL PLAN¹

Roberto Portugal Del Castillo DIRECTOR DE PROYECTO / KHIPU

EQUIPO NACIONAL:

▪ Mgt. Arq.	E. Ricardo Ruiz Caro Villagarcía	COORDINADOR GENERAL
▪ Lic.	Jorge W. Pacheco del Castillo.....	PLANIFICACIÓN AMBIENTAL
▪ Lic.	Guido G. Quiñones Paucar	TURISMO Y FORM. PROYECTO
▪ Mgt. Arq.	Ernesto Arturo García Calderón.....	ARQUEOLOGÍA Y PATRIM
▪ Arq.	Gloria Choque Centeno	ARQUEOLOGÍA Y LÍNEA SOCIAL

EQUIPO INTERNACIONAL:

▪ Arqto. I	David Parra Bozzano.....	PLANIFICADOR / COORDINADOR INT
▪ Ms Blg.	Mario García Saltos	GESTIÓN AMB / INTERPRETACIÓN
▪ Mgt. Ing	Alfredo Carrasco Valdivieso	GEOLOGÍA / IMPACTOS
▪ Ms Lic.	GEORGE Antoine, J, Francois.....	TURISMO SOSTENIBLE

EQUIPO ASESOR:

▪ Blgo.	Constantino Auca Chutas	PRESIDENTE ECOAN
▪ Blgo.	Efraín Samochuallpa Solís	ECOAN
▪ Experto	Boris Gomez Luna	PRESIDENTE CARTUC
▪ Lic.	Roger Valencia Espinoza.....	AUQUI MOUNTAIN SPIRIT
▪ Lic.	Carlos Milla Vidal	PAST PRESIDENTE CÁMARA DE COMERCIO
▪ Arq.	Bea Coolman	NETHERLANDS SENIOR EXPERTS
▪ Dr. Ms	Juan Ignacio Pulido Hernández	PRESIDENTE AECIT

EQUIPO DE TRABAJO DE CAMPO:

▪ Antr.	Erwin Guzman Janampa	Asistente de Campo
▪ Lic.	Miriam Ramirez Candia	Asistente de Campo
▪ Lic.	Remigio Quispe Callo.....	Asistente de Campo

COMISIÓN TÉCNICA QUE SUPERVISO Y COORDINO LA ELABORACIÓN DEL PLAN²

Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo – Ministerio de Comercio Exterior y Turismo

▪ Lic.	Margarita García Sotomayor.....	DIRCETUR CUSCO – GRC
▪ Lic.	Eva Fernandez Cosio.....	DIRCETUR CUSCO – GRC

Dirección Regional de Cultura del Cusco – Ministerio de Cultura

▪ Antr.	Fernando Astete Victoria	Jefe Santuario SHMP
▪ Arq.	Piedad Chambi Monterroso	DRC – MC
▪ Lic.	Oscar Montufar Latorre	DRC – MC

Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas – Ministerio del Medio Ambiente

▪ Bio.	Ada Castillo Ordinola	Jefe SERNANP- SHMP
▪ Lic.	Isabel Quispe Colquehuanca	DRC – MC

¹ Los términos de referencia con los que se desarrollo este Plan, fueron elaborados y aprobados años atrás por las instancias de cultura y medio ambiente (ex INC y SERNANP Cusco)

² La comisión fue conformada por miembros designados por cada institución (Cultura, Medio Ambiente y Turismo) con facultades amplias para direccionar el desarrollo de este Plan. La comisión aprobó mediante actas cada una de las etapas del Plan

DEFINICIONES PRELIMINARES

Santuario Histórico de Machupicchu (SHM)

Corresponde a las 32,592 Has. delimitadas como área natural protegida por el Estado peruano, según el INRENA (Hoy SERNANP); declaración que se superpone exactamente, con la declaración de Parque Arqueológico Nacional otorgada previamente por el INC (hoy Ministerio de Cultura), al mismo área y perímetro (de ahí su doble carácter).

En 1983, el Santuario Histórico de Machupicchu es inscrito por la UNESCO en la Lista del Patrimonio Mundial, en su doble connotación: Cultural y Natural.

Ciudad Inca de Machupicchu

Corresponde al monumento principal del santuario, cuyo uso turístico actual se desarrolla en una extensión de algo más de 4.5 Has. Esta “Llaqta sagrada”, enclavada en la montaña Machupicchu es conocida por algunos como la ciudadela de Machupicchu.

Red de Camino Inca en el SHM

Corresponde a la ruta de caminata, que se desarrolla en el SHM, con llegada a la Ciudad Inca y partida desde diferentes puntos (Km. 82, 88, 104, Mollepata, Chilca, Huarcocondo y Zurite). El reglamento señala la existencia de 7 rutas, pero la asignación de una capacidad de admisión global (500 visitantes) genera el sobre-posicionamiento de la ruta clásica y el uso limitado (marginal) de las otras.

Destino Turístico Cusco - Machupicchu

Es el nombre con el que se designa internacionalmente a todo el Destino Regional Cusqueño; el cual según el PERTUR se estructura de 6 zonas o sub destinos turísticos. El Binomio que compone su nombre alude a Machupicchu como Imagen principal y cabeza de destino y Cusco, como atractivo complementario y centro de servicios. Es sinónimo de “Destino Regional”

Machupicchu Pueblo

Corresponde a la capital del distrito de Machupicchu, que en la actualidad es un poblado con alrededor de 4,000 habitantes, que opera como el principal centro de servicios turísticos en todo el destino turístico. Por error es designado frecuentemente como “Aguas Calientes”, que es el nombre de la antigua estación de trenes.

Espacio Turístico

Designación territorial en la que se desarrolla actividades de turismo y recreación, considerando atractivos turísticos motivadores que hacen posible el movimiento de visitantes, utilizando servicios de alojamiento, alimentación, transporte y otros. Usualmente el espacio turístico se circunscribe en territorios distintos a los límites de carácter geopolítico del Estado.

LISTA DE SIGLAS Y ACRÓNIMOS

AATC	Asociación de Agencias de Turismo del Cusco
AECIT	Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo
AGOTUR	Asociación de Guías Oficiales de Turismo
AOTEC	Asociación de Operadores de Turismo y Ecoturismo del Cusco
CARTUC	cámara Regional de Turismo del Cusco
CBC	Centro Bartolomé de Las Casas
CCC	Cámara de Comercio del Cusco
CCT	Capacidad de Carga Turística (Metodología)
COLITUR	Colegio de Licenciados en Turismo
CONAM	Consejo Nacional del Ambiente

CONSETTUR	<i>Consortio Servicios de Transporte Turístico Machupicchu S.A.C</i>
COPESCO	<i>Comisión Especial para Coordinar y Supervigilar el Plan Turístico y Cultural Perú</i>
DIRCETUR	<i>Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo</i>
DRTC	<i>Dirección Regional de Transportes y Comunicaciones</i>
DRCC-MC	<i>Dirección Regional de Cultura – Cusco (Ex INC-Cusco)</i>
EGEMSA	<i>Empresa de Generación Eléctrica Machupicchu – Sociedad Anónima</i>
FETRANSA S.A	<i>Ferrocarril Transandino S.A</i>
INEI	<i>Instituto Nacional de Estadísticas e Informática</i>
INGEMMET	<i>Instituto Geológico, Minero y Metalúrgico</i>
LAC	<i>Límites de Cambio Aceptable (Metodología/siglas en ingles)</i>
MINCETUR	<i>Ministerio de Comercio Exterior y Turismo</i>
MTC	<i>Ministerio de Transportes y Comunicaciones</i>
PUP-SHM	<i>Plan de Uso Público del Santuario Histórico de Machupicchu</i>
PUT-SHM	<i>Plan de Uso Turístico del Santuario Histórico de Machupicchu, que será denominado indistintamente como “Plan”</i>
ROS	<i>Espectro de Oportunidades Recreativas (Metodología/siglas en ingles)</i>
ROVAP	<i>Rango de Oportunidades Recreacionales para Áreas Protegidas (Metodología/siglas en ingles)</i>
SENAMHI	<i>Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología</i>
SERNANP	<i>Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado</i>
SHM	<i>Santuario Histórico de Machupicchu</i>
SINANPE	<i>Sistema Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado</i>
SINDUP	<i>Sindicato Único de Porteadores</i>
UGM	<i>Unidad de Gestión de Machupicchu</i>
UNESCO	<i>Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura</i>
UNSAAC	<i>Universidad nacional de san Antonio Abad del Cusco</i>
VERP	<i>Experiencia de los Visitantes y Protección de Recursos (Metodología/siglas en ingles)</i>
VIM	<i>Manejo del Impacto de Visitantes (Metodología/siglas en ingles)</i>

PRESENTACIÓN GENERAL

Machupicchu es una red patrimonial con un grado de solución estética y material que ha llevado a la excelencia la integración de la obra humana de los hombres andinos con la naturaleza que los alberga; y que reúne al mismo tiempo lo sagrado, lo ritual, lo monumental, lo biodiverso y lo tecnológico; consagrándose por derecho propio como un centro mundial de sabiduría y un aporte civilizatorio para toda la humanidad. Por todo ello es un Bien Patrimonial de primer orden, clasificado en la “Lista del Patrimonio Mundial” de la UNESCO junto a Tikal (en Guatemala) como los únicos sitios inscritos en América latina y el Caribe, en el exclusivo grupo de “doble carácter”: Cultural y Natural.

Pero cuando se les pregunta a los viajeros venidos de los más remotos lugares del planeta, **¿Qué les motivo venir a Machupicchu?**, la mayoría no refiere la declaración de UNESCO ni atina a precisar una causa; y se limita a decir que “fue casi un impulso emocional”, “un sueño que debía realizarse”, una respuesta a algo que tenía en mente desde muchos años. Y es que la potencia de Machupicchu en el ideario colectivo mundial es así; su posicionamiento como expresión de cultura e imagen de estética universal provoca y atrae sin distinciones.

Para los peruanos Machupicchu es todo eso, pero también mucho más; es un referente de identidad, una forma de iniciación simbólica a la peruanidad y un soporte de autoestima nacional.

Por esta razón, los viajeros del Perú y el mundo parecen converger en demandarnos un pedido conjunto: “anhelamos estar ahí, debemos estar ahí”. Este mensaje que venimos recibiendo por décadas y que se inflama más con cada nuevo reconocimiento mundial que recibe Machupicchu, provoca en nosotros los anfitriones, dos visiones y corrientes de opinión imperantes: (i) una (en la cual se incluye el Estado) que reconoce a Machupicchu como un atractivo turístico superlativo que se debe aprovechar para generar desarrollo y bienestar en la región y el país, promoviendo su puesta en valor e implementación acorde a su calidad de atractivo mundial; y (ii) otra que entiende que el legado cultural y la sacralidad que encarna Machupicchu se oponen a ultranza a cualquier intento del Estado o de los privados de desarrollar más la actividad turística, pues consideran inviable una simbiosis útil y beneficiosa entre ambas actividades (turismo y conservación).

Estas visiones se sostienen además (cada una por su lado) por razonables bases teóricas y soportes de legitimidad; y, ponen a Machupicchu en la tensión de dos perspectivas aparentemente antagónicas: ***¿Es el Patrimonio un medio para lograr el bienestar de la sociedad? o ¿un fin que debe cumplirse incluso a costa de la sociedad a la que pertenece?***

Nuestra óptica que se apasiona por Machupicchu en sus dos facetas (Arquetipo de la sacralidad del mundo andino y Destino Turístico Mundial) se pregunta: ***¿son realmente opuestas estas dos visiones?, ¿es ético proponer una imagen tan irresistible al mundo y luego decir “por favor no vengan” porque ya no queremos más visitantes?*** ...parecería que el discurso del país estuviera enarbolando una conducta “bipolar”.

Sin embargo creemos que se trata más bien de nuestra miopía que nos impide entender que estas dos perspectivas se pueden encontrar sinérgicamente (como ya lo hicieron muchas veces en el mundo), fortaleciéndose la una a la otra y señalando entre ambas enfoque del “nuevo modelo” con el que nos debemos presentar al mundo.

Un par de afirmaciones muy pragmáticas y provocadoras, pueden demostrar esta sinergia: “nadie tiene más interés en la conservación de Machupicchu, que aquellos que obtienen utilidad económica de él” y “nadie urge más de un soporte financiero para la conservación de Machupicchu, que aquellos que desean la posteridad de su legado y significación sagrada”.

La senda que señala el rol de Machupicchu como Bien Patrimonial y a la vez oportunidad de bienestar económico y social a través del Turismo, está desde hace mucho trazada por UNESCO, sus cartas y demás instrumentos de La Convención Mundial, respecto al Patrimonio Cultural (que el Perú adscribe); que en conjunto señalan que la Conservación de los bienes culturales se sostiene universalmente en tres principios: (a) asegurar su perdurabilidad en el tiempo, (b) develar su significado original; y (c) difundir ese valor al mundo.

Innegablemente el turismo juega, o debería jugar aquí roles protagónicos, sobre todo en su capacidad de difundir ese valor al mundo. Un valor “científicamente afirmado” y “operativamente estructurado y transmitido” desde una gestión responsable.

A pesar de su sinergia natural con el patrimonio, es cierto también que el turismo (como cualquier otra actividad) por su propia naturaleza genera impactos peligrosos que deben planificarse, anticiparse, controlarse; y sobre todo, evitarse antes de que pudieran suceder; pues implica intensas actividades, intercambios y desplazamientos que requieren un marco de operación sostenible en el largo plazo, para lograr su viabilidad.

Tal vez el antagonismo entre Turismo y Patrimonio haya tenido fundamento precisamente en la débil capacidad de control de impactos y de actitudes que se ha tenido en los últimos años; debido a la escasa e inercial planificación del manejo turístico en nuestro contexto.

El turismo en Machupicchu y la región, se ha manejado con “modelos” que han cambiado muy poco desde su implantación hace cuatro décadas, cuando el fenómeno era de una escala visiblemente menor y bajo modas imperantes claramente distintas. Esta situación surgida de la ausencia estructural de herramientas de gestión para el turismo regional, ha sido una carga difícil que ha debido suplir la entidad cultural a cargo de Machupicchu; y ha dificultado realizar una “planificación turística”, que pueda proyectar y controlar esta actividad en su dinámica de cambio continuo y evitar algunos impactos y actuaciones des-contextuales que se han presentado, principalmente “puertas afuera” del espacio patrimonial.

Cuando el **turismo no se sostiene en una adecuada planificación** (bajo el fundamento de modelos e instrumentos técnicos), se crean **sugestiones emocionales** en el ideario colectivo como las que hoy vivimos con Machupicchu; y, que nos imponen anteojeras mentales y “cifras mágicas” de manejo, inspiradas en instrumentos como la Capacidad de Carga de los 70’s (que se toma a préstamo de las ciencias biológicas) y otras metodologías imperantes de validez muy referencial en contextos patrimoniales (LAC, COE, VIM, TOMM, etc.).

Estas sugerencias dan lugar a reduccionismos y falacias, como aquella que afirma que **“superar estas cifras establecidas condena inmediatamente a un lugar a su deterioro”** o que **“No sobrepasarlas asegura (en ausencia de todo lo demás) su conservación”**.

Las estadísticas de los últimos años, revelan que Machupicchu ha recibido con alguna frecuencia más de los 2,500 visitantes diarios que su Plan Maestro determina; y no se ha presentado objetivamente ninguna evidencia de que ello haya afectado la conservación que el consenso público (incluido UNESCO en sus Informes) califica como buena.

En realidad lo que viene produciendo el establecimiento de un número mágico como los 2,500, no es una mejor conservación; sino el dimensionamiento de varios medios de operación hacia esa magnitud; lo cual sumado a las limitaciones estructurales del Destino, le han venido poniendo techo al crecimiento de todo el Turismo regional, provocando con ello su perfilamiento y severos efectos de distorsión y tensión social.

El “perfilamiento progresivo” de los visitantes hacia nuestro Destino, es causante del crecimiento constante de hotelería “de cadena”, en desmedro del espacio de mercado cada vez menor del hotel pequeño (usualmente de propietario local), lo cual proyectado homológicamente a todos los servicios turísticos, afecta la rentabilidad y el empleo de decenas de miles de personas (en calidad y cantidad); y socaba la base social de esta actividad, provocando una fuerte y creciente animadversión de la sociedad hacia ella.

Machupicchu no ha contado hasta hoy con un Instrumento central de Gestión y Uso Turístico, que fije las pautas para un manejo coherente de su visita. Por ello; el feliz consenso que permitió nacer al presente PLAN, la gran disposición de los actores a cargo de su gestión y la excepcional coincidencia de encontrarnos justamente en el año que nuestro país ha calificado como “El centenario de Machupicchu al mundo”, se nos presenta como la oportunidad inmejorable de construir una forma nueva y más virtuosa de conducir el turismo en este emblemático lugar. Una nueva forma que asegure su sostenibilidad en el tiempo, afirme su sentido sagrado y revele su legado civilizatorio. Y; por extensión a todo lo demás, que provoque mayor bienestar y oportunidades principalmente en su población local y regional.

En esa línea de pensamiento proactivo descansa el enfoque y aporte del presente Documento; cuyo énfasis se dirige a entender las tendencias que se deben corregir y las que se deben afirmar; y principalmente, se orienta a la búsqueda de soluciones técnicas y consensuales, así como la construcción de mejores escenarios para el futuro de Machupicchu y su Red Patrimonial.

CRITERIOS DE ACTUACIÓN DEL PLAN

Son los principios y premisas asumidos para la toma de decisiones y formulación de estrategias del Plan, a modo de un marco ético, que permitirá distinguir las opciones más adecuadas para un espacio de valores y sacralidad excepcional como el SHM.

IDENTIDAD LOCAL

Propone el fomento y recuperación de prácticas ancestrales de reciprocidad social, uso de recursos y ritualidad, con el propósito de fortalecer la base identitaria y cultura local.

Los acelerados procesos de globalización tecnológica, económica y social implican interdependencia de todos los pueblos y grandes beneficios, pero a su vez puede derivar en injusticias a diferentes escalas entre ellas la destrucción de valores culturales tradicionales.

En este escenario, y reconociendo los siglos de ruptura histórica y los fragmentarios soportes ancestrales que tienen las poblaciones existentes en el SHM, es sumamente necesario fortalecer las prácticas y saberes locales, fortaleciendo la consistencia de su identidad.

PARTICIPACIÓN Y BENEFICIO LOCAL

Las actividades de uso turístico y recreativo que se promuevan desde el SHM deben ser inclusivas y permitir la participación de las comunidades (locales, regionales, etc.):

- (i) **ACCESO SOCIAL:** *La formulación, aplicación y seguimiento de las políticas, programas y proyectos de conservación y uso del Santuario deben contribuir, de una manera sustentable y equitativa, a incrementar el acceso social a los bienes y servicios asociados, y a promover estrategias que reduzcan las desigualdades sociales.*
- (ii) **CO-RESPONSABILIDAD:** *La gestión de la conservación del Santuario y el uso sustentable de los recursos asociados, es una responsabilidad común, que implica el cumplimiento irrestricto de las leyes nacionales, normas y políticas, así como los acuerdos alcanzados en diferentes niveles.*
- (iii) **PARTICIPACIÓN LOCAL:** *Para fortalecer el desarrollo local como un proceso de concertación en el que participan gobiernos locales, comunidades, sociedad civil organizada y el sector privado. La concertación debe enfocarse a construir una visión compartida orientada a mejorar las condiciones y la calidad de vida de la población.*

CONTROL Y MITIGACIÓN DE IMPACTOS:

Propone que las actividades, infraestructura y equipamiento que se desarrollen dentro del área generen un impacto mínimo y controlable en los recursos que se encuentran en el SHM y su área de influencia, bajo un manejo adecuado:.

- (i) **PREVENCIÓN:** *La prioridad deberá ser prevenir los daños o amenazas al Santuario y su entorno (ambiental, cultural y social), antes que establecer mecanismos de compensación o restauración de los daños causados.*
- (ii) **PRECAUCIÓN:** *La falta de pruebas científicas inequívocas no debe ser razón para aplazar las medidas necesarias cuando exista una amenaza de reducción, pérdida o afectación de los valores tangibles e intangibles asociados con el Santuario. Implica tomar las medidas que menos daño puedan causar en el caso de no existir información suficiente.*

EXPERIENCIAS RELEVANTES Y SIGNIFICATIVAS:

Propone que se promuevan experiencias recreativas y educativas acordes con la naturaleza del área en cuestión y que se obtenga un alto nivel de satisfacción de visita en la mayoría de sus visitantes nacionales y extranjeros:

- (i) **VIABILIDAD EDUCATIVA:** La educación tanto de los residentes como de los visitantes debe orientarse a fortalecer las bases de un “modus vivendi” compatible con la conservación y la connotación simbólica del SHM; así como en el entendimiento de que el desarrollo humano es fundamentalmente dependiente de la conservación de los bienes tangibles e intangibles que están asociados con el Santuario.



SOSTENIBILIDAD COMO CRITERIO TRANSVERSAL

Alude la Conservación de paisaje cultural y natural y los valores mayores que subyacen en él; junto a los elementos que alberga el SHM. Todo ello mediante la promoción de un “uso social y productivo” racional de este patrimonio:

- A. **USO SOCIAL Y PRODUCTIVO:** El uso actual de los recursos culturales no debe reducir el aprovechamiento del mismo a largo plazo. Esta utilización debe ser compatible con el mantenimiento de los valores culturales y naturales de los que forma parte y no debe reducir la viabilidad de los otros recursos a los que se halla asociado.
- B. **VIABILIDAD ECONÓMICA:** Las actividades económicas (sean estas públicas o privadas) deberán asegurar que los costos asociados (externalidades negativas) hayan sido internalizados, para que éstas generen un beneficio real a la sociedad en su conjunto.
- C. **AFIRMAR LOS VALORES ANCESTRALES:** Asegura el mantenimiento de los valores tangibles e intangibles que están asociados con el Santuario y su entorno.

Etapa I: Diagnostico

ANTECEDENTES E INFORMACIÓN GENERAL / SITUACIÓN Y TENDENCIAS DEL
TURISMO / VALORES Y POTENCIALIDAD TURÍSTICA DEL SHM / RESUMEN DE LA
PROBLEMÁTICA TURÍSTICA DEL SHM



Plan de Uso Turístico del Santuario Histórico de Machupicchu

(A) ANTECEDENTES E INFORMACIÓN GENERAL

A.1. ANTECEDENTES (Uso Turístico en el Marco del PUP-SHM)	Pg. 011
A.2. OBJETIVOS Y ESQUEMA METODOLÓGICO	Pg. 012
A.3. INFORMACIÓN GENERAL SOBRE EL SHM	Pg. 014
A.4. ESTATUS Y DECLARACIONES DEL SHM	Pg. 016

A.1. ANTECEDENTES (USO TURÍSTICO EN EL MARCO DEL PLAN DE USO PÚBLICO DEL SHM)

Desde hace más de una década, han sido numerosos los intentos por estructurar el marco de la gestión del SHM y su entorno de gobernanza; con el objeto de insertar los temas que por función escapan al alcance de las entidades a cargo del lugar (Cultura y Ambiente), fundamentalmente referidos a territorio, turismo, usos sociales e institucionalidad municipal. Bajo ese criterio se gestó a fines de la década pasada la Unidad de Gestión de Machupicchu (UGM) y un programa de canje de deuda con el Gobierno Finlandés bajo la operación del Programa Machupicchu. Posteriormente, se instauró la creación de “Planes Maestros” para la gestión unitaria del lugar, elaborados y aprobados por las dos entidades a cargo; el último de ellos aprobado para la gestión 2005-2010.

En este escenario, el sector Turismo vino demandando constantemente que su voz e intereses se integren a la gestión de Machupicchu, que es la “Cabeza de Destino” del turismo cultural en el Perú e incluso de la parte sur del Continente; en consideración a que, lo que se haga o suceda en él, define en gran medida la suerte de todo el turismo regional, como lo demostró penosamente lo sucedido a inicios del 2010, con los dos meses que se inhabilitó su accesibilidad ferroviaria y dejó al Cusco entero en una virtual “anemia turística”, arrastrando efectos sociales perversos; y afectando severamente a otros destinos del País (como Nazca y Colca) y también a Destinos lejanos como Galápagos y la Isla de Pascua.

En atención a esta demanda del turismo como Sector público y privado y las necesidades de que la gestión armonice sus requerimientos, se puso en agenda en los últimos años, la necesidad de dos instrumentos importantes para el SHM, como el Plan de Uso Público y un Estudio de Capacidad de recepción de visitantes (que se denominó estudio de Capacidad de Carga); los cuales fueron encargados a instancias diferentes: DIRCETUR-Cusco quedo en responsabilidad de gestar el Componente Turístico del Plan de Uso Público y MINCETUR a través del proyecto Vilcanota del Estudio que se denominó “Capacidad de Carga” y que luego introdujo la metodología de Limites de Cambio Aceptable (LAC).

En consecuencia, el presente PLAN quedo **circunscrito específicamente a los componentes turísticos asociados a Machupicchu y todo su Santuario**, pero enmarcado en la lógica de un instrumento mayor, que se irá construyendo de ésta y otras partes, y que culminará precisamente (cuando se terminen de integrar sus partes) en el Plan de Uso Público, según se detalla en el cuadro siguiente:

COMPONENTES DEL PLAN DE USO PÚBLICO DEL SHM	SUB COMPONENTES	EJECUCION
1.0 PROGRAMA DE USO TURISTICO Y RECREATIVO DEL SHM	1.1 Plan de Uso Turístico (y Recreativo)	Convocatoria del GRC, adjudicada al Consorcio KHIPU-ECOAN
	1.2 Estudio de Capacidad de Carga	Convocatoria del Proy. Vilcanota, adjudicada a E. Consultora CANDES
2.0 PROGRAMA DE EDUCACIÓN, CAPACITACIÓN Y COMUNICACIÓN	2.1 Educación, capacitación y comunicación del UTR	Estudio Ejecutado que requiere ser actualizado
	2.2 Desarrollo de Comunidades del SHM	Estudio en Proceso de Ejecución
3.0 PROGRAMA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y RELACIONES INSTITUCIONALES		Estudio en Proceso de Ejecución

Con el objeto de contextualizar el despliegue conceptual de este componente Específico referido a la gestión y uso turístico del santuario, su lógica de diseño alude a los diferentes componentes y subcomponentes relacionados; integrándolos en una actuación conjunta, como queda reflejado en los planteamientos globales de una política central de comunicación que va más allá de las necesidades de interpretación del turismo o la redefinición de relaciones entre los habitantes del santuario y el fenómeno turístico; todo ello en procura de alcanzar con pragmatismo y viabilidad social los fines de conservación y afirmación de valores del emblemático Machupicchu y todo su Santuario Histórico.

Este último enunciado, de ningún modo pretende una intromisión del presente estudio respecto a los otros cuatro subcomponentes que deberán integrar el “Plan de uso Público”, sino únicamente dejar las conexiones conceptuales y operativas que permitan su integración futura.

A.2. OBJETIVOS INTEGRADOS DE LA CONSULTORÍA

A.2.1. OBJETIVO GENERAL

Realizar los estudios integrales que corresponden al Plan de Uso Turístico del Santuario Histórico de Machupicchu, en el contexto integral del Plan de Uso Público, al cual se circunscribe.

Este PLAN, debe enmarcarse en los principios de conservación expuestos en los Planes Maestros del SHM, en las orientaciones técnicas y sociales del Plan Estratégico Regional de Turismo y otros documentos previos resultantes de procesos de planificación, aplicando métodos que incluyan la participación de los actores sociales, a objeto de que se aporten criterios para el ordenamiento del espacio de visita y del uso turístico sostenible y acorde a sus valores y significación trascendente.

Este Plan igualmente, debe construir sus propuestas de políticas de manejo turístico y otros posibles desarrollos turísticos, en armonía y vinculación con otras áreas del destino turístico regional Cusco-Machupicchu.

A.2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ◆ Contextualizar el Uso Turístico y Recreativo del SHM en el universo del Plan de Uso Público, ***acotando los vínculos y espacios propios de actuación de las diversas actividades inmersas*** y los marcos legales que delimitan sus despliegues.
- ◆ Analizar los sitios y las actividades, a partir del inventario de los atractivos turísticos del SHM, considerando la zonificación identificada en el Plan Maestro y el despliegue del uso turístico actual y potencial, para definir la ***Estructura del Espacio Turístico y su Lógica de Operación***;
- ◆ Realizar un ***Análisis Operacional sobre el actual uso turístico y recreativo del SHM***, la dotación de infraestructuras, servicios y facilidades turísticas existentes, así como las deficiencias de los servicios de apoyo, para satisfacer los requerimientos de los visitantes y garantizar modelos sostenibles de uso turístico;

- ◆ Documentar las **Modalidades de Uso Turístico** (turismo de naturaleza, termal, vivencial, etc.) asociadas al Santuario, con base en la compilación y análisis de las estadísticas de demanda y relevamientos de información primaria, a objeto de determinar el perfil de los visitantes e inferir las tendencias y proyecciones del uso turístico que permitan sustentar el diseño de la propuesta de intervención;
- ◆ Evaluar los **Niveles de Gestión y Manejo de Visitantes al interior del SHM y en la Zona de Amortiguamiento**, en relación con los impactos ambientales en los sitios de visita y las poblaciones directamente implicadas en el desarrollo turístico, al igual que los efectos de carácter social en el área de influencia;
- ◆ Explorar, con fundamento en metodologías aplicables al caso, la **Capacidad de Recepción Humana** y de **Manejo de Visitantes** del espacio turístico del Santuario para diseñar la propuesta de **Gestión y Ordenamiento Turístico y el Sistema de Manejo de Visitantes**;
- ◆ Estructurar la **Propuesta del Plan de Uso y Gestión Turística**, partiendo de los objetivos de gestión turística del Santuario y el PERTUR con base en la zonificación de uso turístico, para formular los programas de manejo y desarrollo, reglamentos de uso, planificación temática para interpretación y los planes de sitio;
- ◆ Configurar un portafolio de **Proyectos de Facilitación de la visita y Mejoramiento de los Servicios Turísticos**, en el **Entorno Inmediato de la Ciudad Ancestral y del Camino Inca**; incluyendo estimaciones para los programas y proyectos de inversión en infraestructura, equipamiento y recursos humanos

Es necesario acotar que, la elaboración del presente Plan, como complemento de los Planes Maestros de manejo, se plantea en estricto apego a la Ley de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (Ley 26834), y a las disposiciones previstas en el Reglamento de Uso Turístico en ANPs (DS N° 018-2009-MINAM) y el Reglamento de uso turístico de la red de Caminos Inca del SHM y su zona de amortiguamiento (RJ 259-2005-INRENA).

Igualmente, y con la misma preeminencia se toma en cuenta la Ley General del Patrimonio Cultural de la Nación (Ley 28296) que rige los términos de su conservación como bien cultural; y la Ley General de Turismo (Ley 29408), que fija las pautas para el desarrollo de la actividad turística y los niveles de coordinación intersectorial en materia de turismo.

A.3. INFORMACIÓN GENERAL Y ESTATUS DEL SANTUARIO HISTÓRICO DE MACHUPICCHU

La ciudad sagrada de Machupicchu está ubicada 130 kilómetros al noroeste del Cusco, en la cresta del cerro Machupicchu, en el distrito de Machupicchu, valle de Urubamba, a 2.200 m.s.n.m. Según sus coordenadas geográficas se halla a:

- ◆ Latitud Sur: entre los 13° 10' 19" y 13° 14' 00"
- ◆ Longitud Oeste: entre los 72° 30' 5" y 72° 36' 33"

El Santuario Histórico de Machupicchu es un área protegida del Perú de más de 32,000 hectáreas enclavados en la abrupta selva nubosa de la vertiente oriental de los Andes y a ambas márgenes del río Urubamba, que corre en esta sección con dirección noroeste. Esto permite a esta singular área protegida abarcar lo que podría considerarse uno de los transectos altitudinales más extraordinarios del Perú, y proteger, en sólo unos veinte kilómetros lineales, ecosistemas tan dispares como las nieves eternas, a más de 4.000 msnm, y las tórridas selvas tropicales, a poco más de 1.700 msnm.

A.3.1. INFORMACIÓN BÁSICA

- ◆ Categorías: Parque Nacional / Santuario histórico.
- ◆ Fecha de creación: 8 de enero de 1981.
- ◆ Ley de creación: Decreto Supremo N° 001-81-AG.
- ◆ Superficie: 32.592 Has (DS) / 38,448 Has (Georeferenciación PM)
- ◆ Perímetro: 90,500 MI (DS) / 116,031 MI (Georeferenciación PM)
- ◆ Ubicación: Distrito de Machupicchu, provincia de Urubamba, región Cusco
- ◆ Eco región: Contiene 10 Zonas de vida y 02 eco regiones, desde nevados perennes hasta al fondo de los valles amazónicos
- ◆ Temperaturas: 6°C a 24°C
- ◆ Clima: Predominantemente cálido. Lluvioso durante todos los meses de verano (de diciembre a marzo). Soleado entre mayo y setiembre

A.3.2. LÍMITES DEL SANTUARIO HISTÓRICO (Fuente: Plan Maestro 2004)

POR EL NORTE: *Se inicia con el hito No 1 punto ubicado en la Cuchilla del Divortium Aquarium, intersección con el lindero de la hacienda Collpani Grande con LATITUD sur de 13° 13 37" y longitud de 72° 36 16", desde donde el lindero avanza con rumbo general Sur Este, en forma sinuosa por el límite provincial pasando por los hitos números (2), (3) y (4) bordeando la cuchilla del Divortium Aquarium y nevados con una longitud de 18,660m hasta el hito No 5, punto ubicado con latitud Sur 13° 10 34" y longitud 72°30 15"*

POR EL ESTE: *El hito No.5 continúa el lindero con dirección Sur Oeste, en forma sinuosa, pasando por los hitos No6 y 7 bordeando el río Vilcanota en su margen izquierda, continuando el lindero por el límite distrital con una longitud de 26,000 m, hasta el hito No.8 punto ubicado con latitud Sur 13°14 00" y longitud 72°36 33", colinda con la ex hacienda Piscacucho y la Hacienda Lourdes, hacienda Chamana, distrito de Ollantaytambo, Hacienda Qqeshca, punas de la ex hacienda Sillque y Pampacahua, punas de la ex hacienda Primavera.*

POR EL SUR: *A partir del Hito No8 continúa el lindero con dirección Sur Oeste, con trayectoria sinuosa por el límite provincial pasando por el hito No.9 bordeando la cadena de Salkantay con una longitud de 10, 400 m hasta el hito No 10, punto ubicado con latitud Sur de 13°13 08" y longitud oeste de 72°34 00".*

POR EL OESTE: A partir del hito No.10 continúa el lindero con dirección Nor Oeste en forma sinuosa por el límite provincial pasando por el hito No 11 que bordea el río Palcay No.12 que bordea el río Aobamba al río Vilcanota, latitud Sur 13° 10' 19" y longitud 72° 33' 51" continuando el lindero por la margen derecha del río Vilcanota hasta el Hito No. 14 desde donde cruza el hito No.15 prosiguiendo el lindero con una longitud de 35,500m hasta el hito inicial donde termina su recorrido.

A.3.3. MACHUPICCHU EN EL CONTEXTO TURÍSTICO REGIONAL

La región del Cusco tiene como base histórica el proyecto civilizatorio Inca, que con el transcurso del tiempo ha dejado una herencia cultural tangible, junto a un legado inmaterial y ritual que pervive con mucha intensidad en el entorno andino de la región. A él se suma un entorno natural acusado por accidentes geográficos y la disposición de múltiples ecosistemas y tipos de clima; que ha propiciado una oportunidad de uso y aprovechamiento económico, social y ambiental, cuyas expresiones en múltiples variables están aún por estudiar.

Un icono y arquetipo imprescindible de este gran proyecto civilizatorio Inca, es sin duda Machupicchu y todo su Santuario. Esta maravilla natural y cultural en perfecta simbiosis, es sin embargo a la fecha aun un enigma en cuanto a su interpretación; aunque algunas líneas básicas ya gozan de gran consenso, como su incuestionable dimensión de sacralidad, su función de interface con el territorio amazónico oriental, su temporalidad asociada a Pachacutec; y por supuesto su papel central en la resistencia de los 4 últimos gobernantes incas (los Incas de Vilcabamba).

En perspectiva turística regional, el espacio turístico y su área de influencia del y hacia el Santuario Histórico se expresa en el grafico siguiente:

Grafico A.1: Espacio Turístico Identificado en el Santuario Histórico de Machupicchu



Fuente: Elaboración Propia

La actividad turística regional comienza con un contacto muy colateral al SHM. En muchos casos su despegue fundacional, tiene fuerza en espacios turísticos cercanos a la ciudad de Cusco o alrededores, incluyendo el Valle Sagrado de los Incas. Una vez que el fenómeno se instala en Machupicchu. Empieza progresivamente a concentrarse en dos espacios (y lógicas de operación): La Ciudad Inca y la Red de Caminos Inca.

A.4. ESTATUS Y DECLARACIONES DEL SANTUARIO HISTÓRICO DE MACHUPICCHU

El mundo conoce a Machupicchu, principalmente por la declaración que le otorga el Comité del Patrimonio Mundial de UNESCO, con la que queda incluido en la *Lista del Patrimonio Mundial, en el selecto grupo del doble carácter: "Cultural y Natural", distinción que solo iguala Tikal* en esta parte del Continente.

Con esta declaración, Machupicchu goza del más alto status de protección existente en el planeta, pues le es aplicable toda la convención sobre el patrimonio mundial y sus diversos instrumentos como cartas, coloquios y declaraciones.

Con anterioridad a esta declaración, el Perú ya le había concedido el más alto status de protección a Machupicchu en esas mismas distinciones (cultural y natural); al declarar las 32,592 Has del Santuario como Parque Nacional primero y Santuario Histórico después.

Muchas organizaciones y centros de estudio en el mundo han quedado también rendidos ante el carisma y trascendencia de Machupicchu y le han otorgado múltiples declaraciones, como maravilla mundial de la ingeniería y la hidráulica, una des 7 maravillas modernas de la humanidad y recientemente una de las 10 construcciones más representativas del planeta.

Todos estos reconocimientos son valiosos para el posicionamiento mundial de Machupicchu y todo su Santuario y le otorgan una visibilidad global que favorece su conservación y el interés transversal de organizaciones públicas y privadas. Sin embargo se debe reconocer que todas estas declaraciones y reconocimientos asumen al SHM como una "coyuntura", como una maravilla singular cuyos valores reposan en los límites de su circunscripción y como si el contexto tuviera poco que aportarle a su identidad.

Por ello, el enfoque del presente estudio, comulga con el planteamiento del Plan Maestro, al resaltar que la comprensión del Machupicchu solo es posible en el marco de la red patrimonial y el espacio sagrado gestado en gran horizonte Inca y el mítico Tawantinsuyo.

El plan Maestro llama a Machupicchu la "Puerta al Espacio Tiempo Andino" y el presente Plan lo denomina "Arquetipo y Paradigma de la visión ritual y los principios de vida andinos", en ambos casos aludiendo su armonía con el medio natural y cultural, bajo la perspectiva de un lugar sagrado que permite la reproducción del cosmos y su continuidad.

Más allá de los matices, ambos documentos plantean ampliar progresivamente la identidad y por ende la significación de las declaraciones de Machupicchu, de modo que en lugar de identificar una singularidad, resalten un centro civilizatorio y un proyecto cultural sub-continental del cual Machupicchu es un protagonista excepcional.



Plan de Uso Turístico del Santuario Histórico de Machupicchu

(B) SITUACIÓN Y TENDENCIAS DEL TURISMO (SHM)

B.1. ESTRUCTURA DE GESTIÓN DEL SHM	Pg. 017
B.2. CAPACIDADES DE GESTIÓN LOCAL EN EL SHM	Pg. 021
B.3. SITUACIÓN DEL TURISMO EN EL SHM	Pg. 028
B.4. CONSIDERACIONES SOBRE CAPACIDAD DE CARGA	Pg. 040

B.1. ESTRUCTURA DE GESTIÓN DEL SANTUARIO HISTÓRICO DE MACHUPICCHU

B.1.1. EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DE MACHUPICCHU

El estado Peruano una vez instalado en la República, toma contacto real a nivel de gestión con Machupicchu a mediados de la década de 1930, es decir, bastante después de que el mundo estuviera enterado de su existencia; y lo hace a través del “Patronato Departamental de Arqueología” de aquel entonces y luego con la Publicación de la Ley N° 9396 (setiembre’1941), que fija su primera delimitación con un área de 10,000.00 hectáreas. Esta delimitación se ampliaría en 1968 a 50,555.00 hectáreas bajo la denominación de “Parque Arqueológico de Machupicchu”.

Décadas después, tres momentos sustanciales se suceden en el proceso de gestión del lugar: (i) A partir de 1972 Machupicchu (como Parque Arqueológico) es encargado al Instituto Nacional de Cultura, (ii) En 1981 INRENA (Hoy SERNANP) pasa a ser co-gestor del área con la declaración del mismo perímetro del parque arqueológico en la condición de área protegida (Santuario Histórico de Machupicchu - SHM de 32,592 has), y (iii) En 1983, el SHM es inscrito por la UNESCO en la Lista del Patrimonio Mundial, en su doble connotación: Cultural y

Natural. En los tiempos recientes, ante la difícil viabilidad social de Machupicchu en sus connotaciones turísticas y tomando atención a las recomendaciones de UNESCO, el Estado Peruano crea una Unidad de Gestión del Santuario (UGM), con el fin de articular la actividad de las distintas entidades vinculadas con el lugar, hacia objetivos claros de conservación, sostenibilidad y armonía social. Esta creación administrativa (UGM) no tiene el éxito previsto y lejos de simplificar los problemas existentes se auto configura en una variable conflictiva más.

La realidad actual nos muestra a varios sistemas legales y actores nacionales, regionales y locales actuando en el SHM. Según las características focales de determinado lugar, alguna entidad o conjunto de ellas tiene un control factual preponderante: el Ministerio de Cultura (ex-INC) tiene un rol gravitante (en alguna medida exclusivo y excluyente) en la Ciudad Inca de Machupicchu, sin embargo en la Red de Caminos Inca este dominio es compartido con el Servicio de Áreas Naturales y Protegidas (SERNANP).

A los 2 actores centrales (DRCC-SERNANP) se suman algunos actores de gran trascendencia pero de alcance focal como los municipios distritales de Machupicchu y Santa Teresa y los grandes operadores de servicios de transporte turístico en trenes y buses. Junto a ellos aparece la autoridad turística nacional (MINCETUR/DIRCETUR) cuyo esqueleto normativo recién en los últimos años empieza a fortalecerse y que en consecuencia no le ha permitido históricamente una acción efectiva (operativa y normativa) en la Zona. Otro actor destacado pero de baja notoriedad por su desconexión con los temas turísticos, culturales y ambientales, es la empresa de generación eléctrica (EGEMSA), que tiene importantes instalaciones en varios lugares de la zona; y curiosamente casi todos ellos emplazados en lugares asociados a sitios de trascendencia cultural y natural: Choquesuysuy, Intiwatana y el propio Machupicchu.

A pesar de esta Gestión Dispersa y la existencia de múltiples objetivos locales que no logran una articulación hacia objetivos unitarios, **la conservación del Patrimonio Cultural sigue estando en un nivel adecuado** y los impactos ambientales en términos generales se resumen en efectos locales que no han incidido significativamente en los sistemas de vida del lugar. Sin embargo dos temas llaman a la preocupación y son lugares comunes en las recomendaciones de UNESCO y otras entidades afines: la difícil viabilidad social del sistema y el manejo de visitantes en Machupicchu que proyecta una temprana saturación y obsolescencia en varias dimensiones, junto a un débil control del fenómeno turístico; el cual sigue siendo inercial y aleatorio, a consecuencia de la mínima y reactiva evolución de su estructura básica diseñada en los 70's con presencia activa del Plan COPESCO, cuando el turismo no pasaba de ser un fenómeno local y doméstico.

B.1.2. MARCO NORMATIVO Y LEGAL

La evolución de las normas legales referidas al SHM no ha sido armónica en cuanto a la jurisdicción institucional se refiere, y desde muy temprano ha mostrado ámbitos de superposición (más de Competencia que de Colaboración) y una ausencia clara de algunos mecanismos operativos. Esta legislación es frondosa y se despliega en varios niveles, desde los tratados internacionales suscritos por el estado Peruano, hasta la Constitución política del Estado y varios otros grados de prelación, cuyo detalle ampliado se puede apreciar en el anexo: *"Situación Turística Actual del SHM"*; y del cual extraemos un par de reflexiones que resultan propicias para expresar la visión conceptual del estado peruano en esta materia.

La constitución política del Estado (Art. 21°) y las Leyes sobre Patrimonio cultural de las últimas décadas definen al Ministerio de Cultura como la Entidad competente en materia

cultural; y concuerdan en líneas generales en conceptualizar la existencia de “planos” de propiedad en el Patrimonio: la propiedad material y económica con todos sus atributos, puede estar en manos públicas y privadas; mientras que sus connotaciones de valor público son un intangible y propiedad de la NACIÓN, que el Estado, se encarga de proteger. La acción tuitiva del Estado, es entonces otro plano de propiedad equivalente al “derecho de autor de un libro”, que no afecta la propiedad del titular (dueño del libro), pero que pone límites en sus derechos de uso y usufructo, para garantizar este valor y legado público.

Por su parte, el Patrimonio natural, cuya rectoría recae en el Ministerio del Ambiente (y el SERNANP como instrumento operativo) guarda semejanzas con el Patrimonio Cultural, en cuanto a la conceptualización de los planos de propiedad y las responsabilidades tuitivas del Estado, según lo establecido en la Constitución (Art. 66°, 67° y 68°) y sus Leyes sectoriales; aunque en este caso, se asume la idea de un Patrimonio que nunca se desprende de manos de la Nación, pero que puede concesionarse, según el enfoque de sostenibilidad que se priorice. Algunos elementos legales importantes en la gestión del SHM (cuyo detalle ampliado se parecía en anexos), se precisan en las líneas siguientes:

- *Decreto Supremo 001-81-AA (08.01.1981): crea el SHM en la Categoría de Santuario Histórico*
- *Decreto Supremo 023-99-AG (08.07.99), crea la Unidad de Gestión del SHM*
- *Decreto Supremo 018-2009-MINAM (09.Set'2009): Reglamento de Uso Turístico en ANPs*
- *Decreto Supremo 004-2010-MINAM (30.Mar'2010): Precisa la obligación de solicitar opinión técnica previa vinculante del MINAM en defensa del Patrimonio natural de las ANPs*
- *Decreto Supremo 019-2010-MINAM (14.Dic'2010): Aprueba el Reglamento de procedimiento administrativo sancionador, por afectación a las ANPs de administración nacional.*
- *Resolución Suprema 004-2000-ED: caracteriza los Monumentos Arqueológicos Prehispánicos con fines de registro, investigación, conservación y protección (zonas, sitios, zonas, etc.).*
- *Resolución Jefatural 259-2005-INRENA (03.Dic'2005) Aprueba el Reglamento de Uso turístico de la Red de Caminos Inca del SHM y su zona de Amortiguamiento.*
- *Resolución Directoral Nacional 738/INC-98, aprueba la actualización del Plan Maestro del SHM como un instrumento técnico normativo para su gestión integral.*
- *Resolución Legislativa 23349: Aprueba la Convención sobre Protección del Patrimonio Mundial, Cultural y Natural de la UNESCO y obliga al Perú a la protección y salvaguarda de los valores culturales y naturales de su territorio (incluidos los del SHM) en forma irrenunciable.*
- *LEY 29408, (Ley General de Turismo /17.09.2009): Declara de interés nacional el turismo y su tratamiento como política de Estado para el desarrollo del país... Establece la necesidad de regular el uso turístico de los bienes integrantes del patrimonio cultural de la nación*
- *NORMAS REGIONALES: La Ley Orgánica de los Gobiernos Regionales, Ley Nº 27867, faculta a los Gobiernos Regionales a declarar, conservar y promover en coordinación con los gobiernos locales y organismos correspondientes, el patrimonio cultural y natural regional y local.*
- *ESTRUCTURAS NACIONALES DE GOBIERNO CON INGERENCIA FOCAL: tienen injerencia en aspectos muy puntuales del SHM, como: Transportes, Comunicaciones y Energía.*
- *INSTITUCIONES SUPRA NACIONALES CON INGERENCIA: Perú al ser parte de la Convención Mundial del Patrimonio Cultural hace suyas todas las cartas, normas y pronunciamientos emitidos por esta instancia; con lo que esta legislación mundial es vinculante con la normatividad nacional.*

A todo lo anterior, se debe sumar el principio de “presunción” contenido en la legislación nacional, que extiende provisionalmente la protección integral a sitios, hechos y objetos aun no declarados (con la simple presunción de ese valor); con lo que (en términos legales y teóricos) hay un extenso soporte de protección en este aspecto.

B.1.3. MARCO INSTITUCIONAL Y AGENTES INVOLUCRADOS

La forma de organización del Estado Peruano y sus diferentes niveles y especialidades de actuación, provocan una institucionalidad extensa pero con difusos niveles de poder real; usualmente algunos territorios del Estado (según su connotación) tienen una “conducción dominante” por parte de alguna instancia del Estado (Sea este nacional, regional o municipal) o por un conglomerado de éstos. Por ello ha sido común escuchar propuestas de la necesidad de una “Ventanilla Única del Estado” o ver emerger figuras de integración y facilitación, que hagan menos penoso al ciudadano común, el acceso a los servicios del Estado.

Esta situación que ejemplifica los postulados de Michel Foucault, cuando señala que “*no existe un único y monolítico poder emanado del Estado, sino una multiplicidad de poderes que se ejercen también desde la esfera social y los distintos saberes*”, se hace más latente cuando la zona tiene características particulares (y casi extraterritoriales), como el Caso de Machupicchu y todo el Santuario, en el cual el Poder y acción del estado se expresa como una “relación de fuerzas e influencias” de diferentes planos y prioridades y bajo distintas escalas administrativas. En este juego de fuerzas, existen por cierto niveles y escalas de poder factual; que definen a algunos como determinantes, mientras que otros son muy parciales y limitados; o incluso en la práctica se observa a algunos que han abdicado a su cuota de poder legítimo (emanado de las leyes o de las urnas). No deja de ser llamativo, que las esferas más altas de poder y competencia en el SHM recaigan en organismos nacionales administrativos, mientras que los gobiernos locales (regional y municipal) tienen una injerencia muy limitada y supeditada a estos órganos administrativos.

Gráfico B.1: Niveles de Actuación y Poder Administrativo en el SHM:



Fuente: Elaboración propia

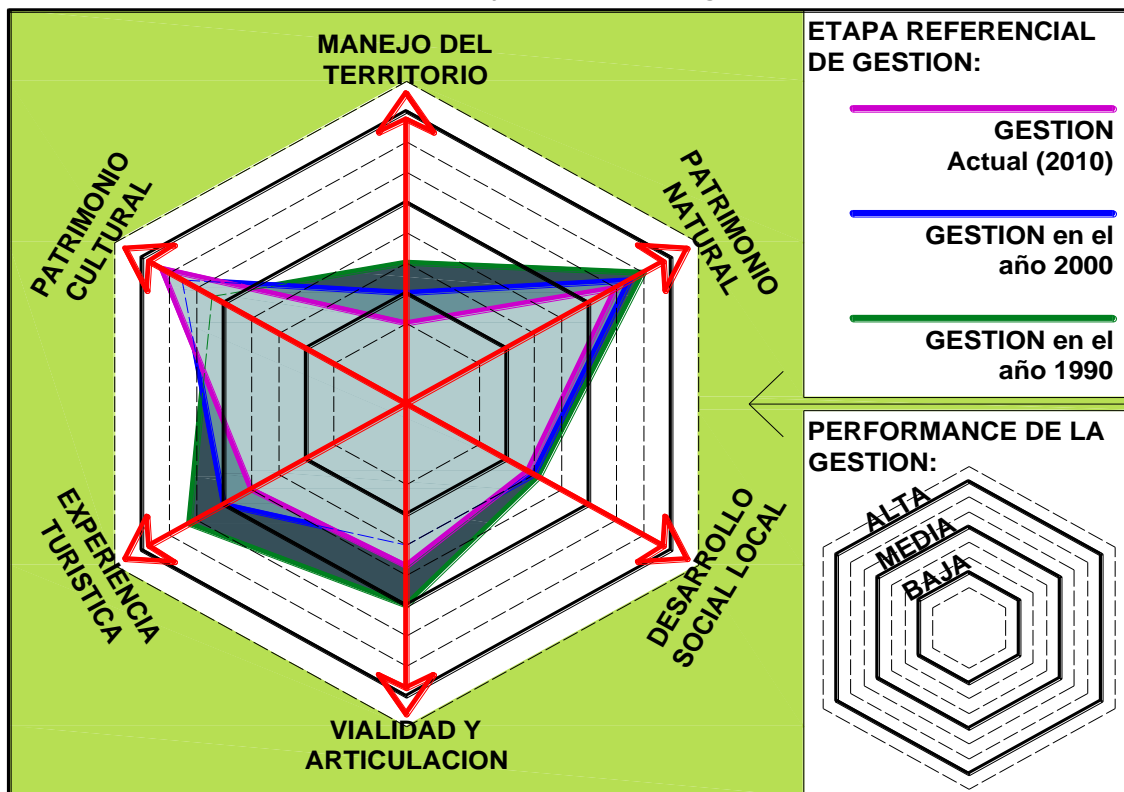
A todo lo anterior debemos adicionar instancias supranacionales muy relacionadas por su carácter de Sitio del Patrimonio Mundial (natural y cultural) que Perú las reconoce al suscribir la Convención Mundial del patrimonio. También se vinculan al SHM organismos como la Contraloría General de la República y otros.

B.2. CAPACIDADES DE GESTIÓN LOCAL

La masiva presencia de agentes involucrados en el marco institucional que cubija al SHM, y la ausencia de mecanismos reales y operativos de integración de sus competencias proyecta un claro sentido de dispersión; Dispersión que se minimiza (o casi desaparece) cuando la actuación tiene carácter especializado y excluyente como la conservación del Patrimonio que se halla en el reducto exclusivo del Ministerio de Cultura; y que se amplía y descontrola cuando el tema tiene connotaciones transversales como el turismo, el comercio y el desarrollo en general; lo cual genera efectos inadecuados para la calidad de la experiencia turística y para el alcance de las expectativas sociales generadas.

Un filtro utilizado para tamizar las capacidades de gestión tiene que ver con la “viabilidad social y ambiental” de los modelos de uso turístico (el actual y el emergente) y su posibilidad real de “sostenibilidad” en el marco de capacidades y saberes que en conjunto contienen las instituciones que representan al estado. ¿Es posible que un modelo más virtuoso pero de mayor complejidad y mayor cantidad de aristas a controlar pueda ser bien manejado desde la institucionalidad instalada? ¿Es posible mantener el modelo actual y controlar los ejes en los cuales va tomando rumbos disfuncionales? En el capítulo 2 referido a la Formulación estratégica se hará un balance de estos conceptos para sustentar la línea programática de gestión asumida; mientras tanto, en el presente ítem se analizan los ejes principales la “Capacidad de gestión local”, desde un enfoque de evolución en las últimas décadas:

Grafico B.2: Evolución y tendencias de la gestión en el SHM:



Fuente: *Elaboración propia*

Estos resultados pueden tener varias lecturas, si son tamizados por filtros como los “soportes de legitimidad”, que nos llaman a reflexionar cuales son los fines y cuales los medios: La conservación del SHM es una “prioridad indiscutible” para todos, pero ¿esta conservación es

un FIN o un MEDIO? Esta reflexión invita inmediatamente a otra: El bienestar de los lugareños es otro postulado indiscutible, pero ¿debe estar supeditado este bienestar a las políticas e instrumentos de conservación? O más bien ¿el modelo de conservación debe diseñarse en función de lograr el máximo bienestar para sus lugareños y repensar en base a ello las políticas de conservación?; dando por descontado que en cualquiera de los casos el enfoque debe ser de sostenibilidad a todo nivel.

B.2.1. GESTIÓN DEL PATRIMONIO CULTURAL

Es indiscutiblemente un eje que va en una senda positiva, pues el conjunto de bienes identificados, restaurados y conservados permanentemente va en incremento; así como también va en crecimiento la capacidad de la entidad a cargo DRCC-MC (ex-INC-C) en términos financieros, organizativos y de soporte normativo y legal.

Si comparamos el momento de su descubrimiento científico con los albores de su puesta en valor (mediante la junta de reconstrucción) y luego la situación actual, veremos la gran mejora que se tiene en la gestión de este tema; más aun que en la actualidad la internalización del concepto de conservación y los soportes colaterales también han crecido mucho.

El único punto aun débil en este proceso tiene que ver con la investigación, interpretación y la ausencia de una política formal de educación, que ayude a la comprensión de sus valores superlativos y a su difusión en todos los niveles, principalmente en los marcos de la operación turística. Muchos objetan el esquema de operación turística actual (incluyendo el Plan Maestro del SHM), signándolo de descaracterizador y descontextual con su sentido sagrado y holístico trascendente ¿?... Es posible que ello sea cierto en parte, pero la reflexión inmediata es ¿quien impuso ese marco de funcionamiento? Y más aun ¿Por qué no hay una política definida de comunicación que contextualice y dicte los parámetros (consensuados) en los que se deben desenvolver las actividades en el SHM incluido el turismo? Ese es sin duda el punto que más trabajo requiere en los próximos años y el presente Plan intentará aportar (en lo que le concierne) insumos para este fin; pues resulta imprescindible para definir una política clara de interpretación y tematización, que será una de las piedras angulares de la nueva propuesta de uso turístico.

B.2.2. GESTIÓN DEL PATRIMONIO NATURAL Y AMBIENTAL

Es un eje que también va en una senda claramente positiva, aunque la expresión del gráfico parecería mostrar lo contrario, al señalar un debilitamiento de la gestión del ambiente natural en las últimas décadas. Lo que intenta expresar el grafico es que, en los inicios del fenómeno turístico y social en SHM todo el perímetro del lugar se hallaba en una situación más prístina e inexplorada que la actual, con usos y presencia humana muy limitada y que con el tiempo y el crecimiento de estos dos agentes, los vectores de impacto sobre el territorio y el ambiente han crecido también y de manera exponencial.

Sin embargo y reconociendo el incremento de algunos efectos focales por los residuos de los poblados, la contaminación del río y la basura en el camino inca, la presencia cada vez más activa y fuerte del SERNANP (ex-INRENA), junto al crecimiento del marco normativo de protección y la interiorización (aun embrionaria) de mejores prácticas ambientales, han logrado que estos efectos negativos no crezcan descontroladamente y que al mismo tiempo algunos marcos de protección hayan mejorado significativamente, lo cual se puede demostrar con la presencia de osos y otras especies en lugares cada vez más amplios. Esa es la lectura que intenta demostrar el gráfico al señalar que el deterioro ambiental ha sido limitado y focal

(e incluso con recuperaciones en sentido macro) a pesar de la presencia aun débilmente controlada de muchos agentes de impacto crecientes. Las mejoras en el reglamento de uso del camino Inca, las políticas de educación y el incremento de instrumentos de control son una muestra del crecimiento de este eje.

B.2.3. GESTIÓN DE LA MOVILIDAD, VIALIDAD Y ARTICULACIÓN DEL SHM:

Es un eje que tiene momentos definidos: Un estadio muy aceptable entre los 80's y 90's con una integración transversal Cusco – Quillabamba vía tren que (dada la escala del fenómeno y el sentido social de su operación a cargo del estado) cumplía en buena medida con los requerimientos de movilidad de los lugareños y los visitantes; más aun que en ese contexto se entendía como una estrategia para evitar el descontrol del territorio y la afectación del espacio cultural.

Un segundo momento tiene que ver con la pérdida de conectividad con Quillabamba, que sucede en los 90's cuando el fenómeno turístico y social va tomando una escala mayor. A pesar de la mayor eficiencia que toma el servicio al pasar a manos privadas (vía concesión) esta pérdida de instrumentos para la movilidad afecta a sus dos públicos: a los locales les crea condicionamientos y restricciones severas que afectan su calidad de vida y para el turismo se convierte en un agente de rigidez, al promover que todos los protocolos instaurados tengan un espacio de uso intenso en Machupicchu (ciudad Inca) en un escaso rango horario.

Un tercer momento empieza con la consolidación (en realidad restitución) de una segunda línea de acceso (2da puerta) a Machupicchu, vía Santa Teresa por presión social; que a pesar de sus limitaciones de infraestructura y su carácter de “informal” va tomando presencia en el turismo, con nuevas modalidades emergentes y palea gran parte de las limitaciones logísticas y de movilidad local hacia el sector noreste (La Convención).

Se debe admitir que este eje es uno de los más débiles, por el escaso avance de la segunda línea de acceso (de tres o cuatro posibles ejes de alimentación); y porque (a pesar del tibio respaldo del gobierno regional) tiene en contra a la visión oficial de grandes porciones del Gobierno central, de muchos sectores de intelectualidad, de parte de la opinión internacional y de los intereses comerciales de los operadores dominantes.

B.2.4. GESTIÓN DEL MANEJO TERRITORIAL

Es tal vez el eje que proyecta más preocupación por sus efectos focales en sitios como Machupicchu Pueblo y Huayllabamba y por los vectores macro de ocupación que se proyectan en varias direcciones. En realidad más preocupante que la propia expansión de actividades en el SHM (que podría ser sostenible en un buen marco de planificación y manejo), es el hecho de que en todos los casos sucede por presiones propias que van delante de la planificación y vulnerando el ordenamiento preestablecido en la política oficial. En ese modo se gestó el puente de Carrilluchayoq y la integración de nuevos espacios y actores al espacio turístico y la entrada en operación de nuevas rutas de Camino Inca; situaciones ambas que el estado (luego de mostrar su franca oposición) termina admitiendo de manera casi furtiva e informal, lo cual proyecta señales de escaso control de estos fenómenos.

A estas consideraciones de falta de previsión y posterior admisión como hecho consumado, responde que en el gráfico la gestión del territorio aparezca débil y en senda decreciente.

B.2.5. GESTIÓN DEL DESARROLLO SOCIAL (*Local*)

El devenir de este eje es similar al caso territorial, aunque intermedian dos factores que particularizan su conducta: (i) el crecimiento del fenómeno turístico (aunque ahora desacelerado) que amplía las oportunidades de empleo y espacios de negocios y (ii) la asimetría de oportunidades por la ausencia de políticas que involucren de manera efectiva a las poblaciones y sus pobladores en el fenómeno turístico y sus cadenas de valor.

Sin la presencia del segundo factor el desarrollo social debería tener (por inercia inclusive) una senda positiva, pero la fuerza de este factor más el crecimiento vegetativo y migracional de las poblaciones en el SHM hace que a pesar del crecimiento del fenómeno turístico el desarrollo se sienta débil y por debajo de las expectativas locales, proyectando una asimetría y exclusión crecientes y tornándose hacia la inviabilidad al futuro; en forma muy similar a lo que acontece como proyección en todo el Destino turístico regional.

B.2.6. GESTIÓN DE LA EXPERIENCIA TURÍSTICA (*Manejo de Visitantes*)

Es uno de los ejes que proyecta más preocupación, pues el descenso de la experiencia turística (que se hace más marcado en los últimos cinco años) se va traduciendo en desaceleración de la afluencia turística a toda la región y va provocando efectos que se expresan más allá del turismo; todo ello a pesar del enorme efecto mediático que tuvo la elección de Machupicchu como una de las 7 nuevas maravillas mundiales y otros hechos (la performance económica peruana, los 100 años del descubrimiento científico).

La simplificación del fenómeno turístico a un escenario primario de circulación de visitantes, no presentó problemas significativos hasta inicios de los 90's, por cuanto la escala del fenómeno toleraba el ascetismo de su marco de operación. Sin embargo a partir de los últimos años de los 90's el crecimiento del fenómeno y la sofisticación que va tomando en el mundo el planeamiento de los destinos turísticos (incluso los culturales) empieza a emanar señales de preocupación sobre los límites de uso del lugar y la necesidad de un modelo real para su "Gestión". Se empieza a hablar de la necesidad de algunos instrumentos como los Planes de Sitio y principalmente "La capacidad de carga" creada en los 70's (Burton) que hoy se halla en obsolescencia en el mundo del turismo. Estos instrumentos (en ausencia de un planteamiento de manejo) empiezan a ser apologizados como las "Herramientas Maestras" de sostenibilidad y conservación; y sobre ellos descansa la idea de Gestión para el SHM.

CARACTERÍSTICAS DEL MANEJO DE VISITANTES EN LA CIUDAD INCA MACHUPICCHU:

La fuerza de la costumbre por varias décadas ha interiorizado en todos los agentes que son parte de esta operación e incluso en muchos de los visitantes "un modelo" de uso turístico, que es una forma muy básica de diseñar la experiencia, en la cual el circuito a recorrer es la razón de ser de la visita (Circuito = Experiencia).

Al igual que otros componentes del destino turístico, este modelo con mínimas variaciones desde su gestación en los 60's – 70's (y que fue bastante eficiente por un largo periodo) es la imagen que Perú sigue mostrando al mundo como marca e identidad turística, con relativo éxito, pero con problemas crecientes en varias dimensiones, que muestran su cada vez más difícil viabilidad frente a las nuevas características de la actividad turística y la escala del modelo; y proyectando una temprana saturación y obsolescencia en varias dimensiones, junto a un débil control del fenómeno turístico; más aun que las deficiencias en manejo y procesamiento estadístico sobre el perfil de visitantes, niveles de satisfacción y otros factores claves del manejo turístico, dificultan la lectura y evolución de esta actividad.

Supuestos Conceptuales: Tienen que ver con las condiciones instaladas en el imaginario colectivo respecto a la significación del viaje y visita a la Ciudad Inca de Machupicchu, cuya experiencia se inicia recién en los límites de la Ciudad Inca, concentrada en lo Arqueológico y un área muy reducida (menos de 5 has), desaprovechando sus valores naturales y asociados, así como sus caminos ancestrales de acceso.

La mayor parte de visitantes consultados dicen que su expectativa central frente a la visita a Machupicchu es la de “Cumplir un sueño”, es llegar al lugar icónico que por diversas razones se incrusta en su mente. Sin embargo desde nuestra oferta, le tenemos asignada otra visión: pensamos que para todos los posibles perfiles de visitantes, el hecho consiste en recorrer extensivamente Machupicchu a través del circuito que mejor acomode a su capacidad física con la ecuación “Experiencia Turística = recorrer el Circuito”; de ahí que consideremos que la Capacidad de carga del lugar o sus límites de cambio aceptable sean la fórmula mágica.

Grafico B.3: Supuestos de operación turística y manejo de visitantes de Machupicchu (ciudad Inca):



Fuente: *Elaboración propia*

Supuestos de Soporte Periférico: El boleto electrónico y su reciente ingreso a la WEB son un cambio sustancial y salto cualitativo en el manejo y operación del lugar, que hasta hace bastante poco estaba asociado a largas colas y esperas. Sin embargo algunos elementos periféricos siguen estáticos como el contar con una sola línea de acceso desde Cusco con varios cambios nodales y algo más de 40 km. de recorrido vía tren a cargo de operadores dominantes, que hasta hace algunos años configuraban un monopolio y hoy un Oligopolio (ternes y buses); imponiendo varios condicionamientos a la visita, como la baja flexibilidad de horarios, la necesidad imperiosa de controlar el tiempo para alcanzar al tren de vuelta, la reducción de actividades de Machupicchu pueblo a un suministrador de meriendas para el cambio nodal e incluso el perfil del visitante, por sus altos costos.

Supuestos de Administración Turística Interna: Parten de la definición de una sola y única puerta de acceso, desde un sector que no fue originariamente un acceso (agrícola) con sendas angostas y tortuosas, que hacen difícil el tránsito de ida y vuelta (incluyendo las salidas y retornos a baños y guardianía). Este supuesto de manejo es el que más severas restricciones genera, pues inclusive la capacidad de carga que el plan maestro del 2005 atribuye al lugar, se

sustenta en la capacidad de aforo de un par de nudos de circulación de ida y vuelta en este sector tortuoso que va de la única puerta hacia el corazón de la Ciudad Inca.

Otros aspectos saltantes son la forma de acceso tan directa a la ciudad Inca, sin ningún mecanismo de interpretación previa ni una antesala informativa (más allá de los paneles de la zona de acceso); y la ausencia de facilidades internas en el monumento como baños, puntos de información, descansos protegidos ante la lluvia y el sol (usuales y profusos en la zona), que tiene un efecto directo (negativo) en la calidad de la experiencia.

CONCEPTOS DE MANEJO <i>CIUDAD INCA DE MACHUPICCHU</i>	CARACTERÍSTICAS CONCEPTUALES
CONCEPTO TURÍSTICO CENTRAL	<i>No descansa en el “modelaje” de una experiencia (o varias de ellas según las expectativas de sus visitantes) sino en el recorrido extensivo del lugar (03 circuitos para un mismo perfil de visitante)</i>
ENFOQUE DE CONSERVACIÓN EN PERSPECTIVA TURÍSTICA	<i>Controlar el número de visitantes al lugar (más no su tiempo), definir las rutas a recorrer y evitar conductas agresivas a la conservación</i>
RIESGO CENTRAL A CONTROLAR RESPECTO AL TURISMO	<i>Evitar la concentración de visitantes y el sobre uso de senderos y sitios. sin embargo un mayor turismo provoca más ingresos y mejor soporte financiero para la conservación</i>
ENFOQUE DE REGULATORIO DESDE LA PERSPECTIVA TURÍSTICA	<i>Evitar conductas que no sean concordantes con la calidad y connotación simbólica, histórica y sagrada del lugar; sin embargo, se transmite eficientemente esta visión y significación del lugar</i>
ELEMENTOS PERIFÉRICOS DEL MODELO TURÍSTICO	<i>Son en conjunto muy básicos, pues se considera que la experiencia se inicia propiamente al iniciar el recorrido de la ciudad inca (llegar hasta ahí y contextualizarse no es parte “formal” de la experiencia)</i>
SOPORTES DE SERVICIO DEL MODELO TURÍSTICO	<i>También básicos y en muchos casos ausentes; y no se hallan a la altura de un atractivo de talla mundial (baños, lockers, descansos, puntos de información y comunicación, etc.)</i>
SOPORTE TERRITORIAL Y DE ACCESIBILIDAD DEL MODELO TURÍSTICO	<i>Por muchos años, se ha conceptualizado que manejar una sola línea de acceso con un regulador natural como el tren era un adecuado criterio de conservación. el modelo presenta dificultades crecientes y no permite configurar un circuito real. el uso asimétrico del territorio, genera mucha presión en algunas poblaciones como Machupicchu pueblo y ausencia de oportunidades en otros (que son excluidos o marginalmente integrados al fenómeno turístico)</i>
ENFOQUE DE SEGURIDAD Y MINIMIZACIÓN DE RIESGOS	<i>Descansa en el monitoreo y el control de uso. sin embargo, no se tendría respuesta ante una eventual falla de la carretera Hiram Bingham (asentada sobre una masa deslizante) por ausencia de otra línea de salida del sitio</i>

CARACTERÍSTICAS DEL MANEJO DE VISITANTES EN LA RED DE CAMINOS INCAS:

La existencia de un modelo de uso del camino Inca en Machupicchu es bastante más clara, por tratarse de una modalidad turística más compleja y que además se ha ido ajustando en el tiempo. Sin embargo, muchas de sus características son en realidad decisiones de manejo que correspondieron a determinada moda turística y escala del fenómeno; y que hoy en el marco de presión en que opera, con el entorno social y ambiental que lo contorna presenta problemas de viabilidad en el tiempo.

- *La imagen de un camino de exploración para “trekkers” de alta resistencia, está muy fijada en la retina y es casi un sinónimo de su marca global en el mundo del turismo. Sin embargo esta imagen (que corresponde a la mirada del turista), sufre cierto desencanto por la cantidad de gente que se encuentra en la ruta y por los efectos visibles de residuos en los senderos. Existe poco interés en la visita y disfrute de los extraordinarios sitios que entrelaza el camino, pues la experiencia privilegia el caminar.*
- *El criterio de que “todo lo que entra sale del camino” funcionó bastante bien en los primeros años de operación, cuando se tenía un universo limitado visitantes. Pero hoy en una marcha diaria de 500 personas, muchas de las cuales están presentes únicamente para trasladar el material de camping que siempre se estacionará en el mismo lugar (porteadores y asistentes de grupo), este concepto merece ser repensado.*

- La capacidad de carga unificada que se les da a todos los caminos le limita (y casi anula) su sentido de red, pues la tentación natural de todo visitante es tomar la ruta que se halla mejor posicionada en el mercado (la tradicional), más aun que no existe con claridad un manejo temático de sus alternativas.

Grafico B.4: Supuestos de operación turística y manejo de visitantes de la Red de caminos Inca:



Fuente: *Elaboración propia*

CONCEPTOS DE MANEJO <i>RED DE CAMINOS INCA</i>	CARACTERÍSTICAS CONCEPTUALES
CONCEPTO TURÍSTICO CENTRAL	<i>Trekking de alto rendimiento, con variantes más accesibles para visitantes de menos capacidad física. La exploración y descubrimiento sigue siendo el eje ¿?, por ello se asume la necesidad de material de camping</i>
ENFOQUE DE CONSERVACIÓN EN PERSPECTIVA TURÍSTICA	<i>Controlar el número y permanencia en la red de los visitantes al lugar; La agencia de viaje es un apoyo, pues e responsabiliza de evitar conductas agresivas a la conservación</i>
RIESGO CENTRAL A CONTROLAR RESPECTO AL TURISMO	<i>Evitar la concentración de visitantes y el sobre uso de senderos y campamentos; y lograr que todo residuo producido sea expulsado de la red (eje de severos conflictos sociales y ambientales).</i>
ENFOQUE DE REGULATORIO DESDE LA PERSPECTIVA TURÍSTICA	<i>Evitar conductas que no sean concordantes con la sostenibilidad (principalmente ambiental) del camino; sin embargo, no existe un mecanismo por el cual los gestores transmitan esta visión y significación del lugar</i>
ELEMENTOS PERIFÉRICOS DEL MODELO TURÍSTICO	<i>Son en conjunto muy básicos, pues se considera que la experiencia se inicia propiamente al iniciar el recorrido de la ciudad inca (llegar hasta ahí y contextualizarse no es parte “formal” de la experiencia)</i>
SOPORTES DE SERVICIO DEL MODELO TURÍSTICO	<i>Se enfocan en los campamentos y sus instalaciones, cuyos servicios no están en muchos casos a la altura de este atractivo de talla mundial (baños, lockers, puntos de información y comunicación, etc.). Los campamentos no están previstos para el pernocte; y ofrecen solo el espacio para asentar las carpas ¿?</i>
SOPORTE TERRITORIAL Y DE ACCESIBILIDAD DEL MODELO TURÍSTICO	<i>Similar al caso de la ciudad inca, con la ventaja de que a al ida se puede prescindir del servicio del tren lo cual aligera costos y otorga flexibilidad amplia de tiempos. Parte del territorio se integra a las funciones de la ruta, aunque con ciertas restricciones y asimetría en las oportunidades para integrarse al fenómeno económico</i>
ENFOQUE DE SEGURIDAD Y MINIMIZACIÓN DE RIESGOS	<i>Descansa en el monitoreo constante y el control de actividades locales que pongan en riesgo el entorno ambiental (incendios y talas principalmente).</i>

B.3. SITUACIÓN DEL TURISMO EN EL SANTUARIO HISTÓRICO DE MACHUPICCHU

B.3.1. ANALISIS DE DEMANDA

DEMANDA INTERNACIONAL

Las llegadas de turistas internacionales crecieron casi un 5% durante los primeros meses de 2011, consolidándose así el repunte del 7% registrado en 2010. Según la actualización provisional publicada en abril del Barómetro OMT del Turismo Mundial, el crecimiento fue positivo en todas las regiones y subregiones del mundo durante enero y febrero de 2011, con excepción de Oriente Medio y el Norte de África. América del Sur y Asia Meridional encabezaron el crecimiento (ambas con un +15%), seguidas del África Subsahariana (+13%) y la Europa Central y del Este (+12%).

Las Américas (+5%) se mantuvieron en la media mundial, con notables resultados en América del Sur y el Caribe y un crecimiento más débil en América del Norte y América Central.

En todo el mundo, las llegadas de turistas internacionales superaron los 124 millones en los dos primeros meses de 2011, partiendo de los 119 millones del mismo periodo registrados en 2010, siendo las economías emergentes (+6%) las que han seguido creciendo a un ritmo más rápido que las avanzadas (+4%).

«Los resultados confirman que, a pesar de diversas dificultades, la recuperación del turismo internacional, que fue notablemente fuerte el pasado año, se está consolidando», afirmó el Secretario General de la OMT, Taleb Rifai, en Estambul (Turquía, 2011)

Sin cambios significativos en la previsión general para 2011

Según la previsión preparada por la OMT a principios de año, se calcula que las llegadas de turistas internacionales crecerán en 2011 entre un 4% y un 5%. En cuanto a los recientes sucesos del Norte de África y Oriente Medio, así como el trágico terremoto y el tsunami que asolaron

Japón en marzo, no se cree que vayan a afectar

sustancialmente a la previsión general.

Los resultados para el Noreste Asiático, el Norte de África y Oriente Medio están por debajo de lo previsto inicialmente, pero los destinos de Europa y América del Sur muestran de

momento una pujanza mayor de la anticipada. En conjunto, y al igual que en otras situaciones similares anteriores, es probable que se produzca una redistribución temporal del tráfico, así como un incremento de los viajes intrarregionales frente a los interregionales. Sin embargo, la situación en Perú muestra otra figura que a continuación se aprecia.

Grafico B.5. Ubicación de Perú de acuerdo a llegadas internacionales

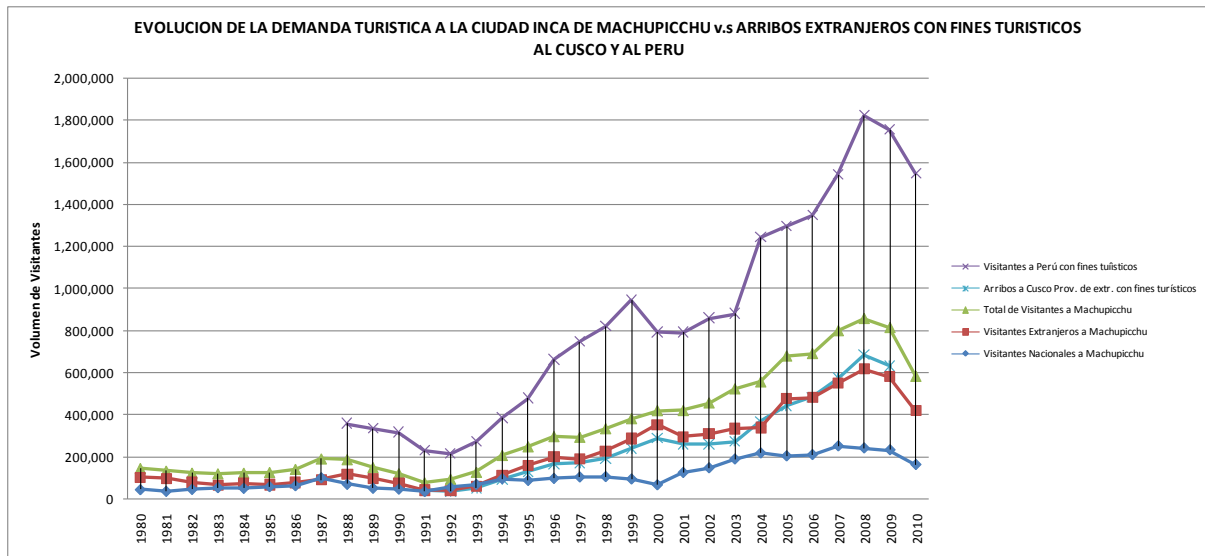
	de las cuales				Visitantes del día				de los cuales			
	Turistas (visitantes que pernactan)								Crucevistas			
	2000	2005	2008	2009*	2000	2005	2008	2009	2000	2005	2008	2009*
Mundo	683.000	801.000	919.000	880.000								
Destinos iberoamericanos	106.644	121.590	130.003	121.521								
en Americas	45.198	52.646	58.322	56.133					190	280	320	--
Costa Rica	1.088	1.679	2.089	1.923	--	--	--	--	10	17	5	4
Cuba	1.741	2.261	2.316	2.405	33	58	32	25	183	290	418	--
Rep. Dominicana	2.978	3.691	3.980	3.992	183	290	418	--	--	--	--	--
El Salvador	795	1.127	1.385	1.091	72	179	490	--	--	--	--	--
Guatemala	--	--	1.527	1.392	--	18	189	385	--	18	63	81
Honduras	471	673	899	870	218	445	692	754	218	277	434	430
México	20.641	21.915	22.637	21.454	85.032	81.231	68.825	64.735	3.467	6.707	6.431	5.690
Nicaragua	486	712	858	932	96	92	260	200	13	13	54	56
Panamá	484	702	1.247	1.200	116	368	328	362	94	334	234	311
Argentina	2.909	3.823	4.700	4.313	--	--	--	--	--	--	--	--
Bolivia	319	524	594	671	--	--	--	--	--	--	--	--
Brasil	5.313	5.358	5.050	4.802	--	--	--	--	--	--	--	--
Chile	1.742	2.027	2.699	2.750	--	959	990	897	--	--	--	--
Colombia	--	--	2.168	2.147	150	48	228	347	150	48	228	347
Ecuador	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
Paraguay	289	341	428	439	3.635	2.307	2.690	2.744	--	--	--	--
Perú	828	1.571	2.058	2.140	4	367	523	541	4	8	75	71
Uruguay	1.968	1.808	1.938	2.029	268	109	317	248	--	--	257	206
Venezuela	469	706	745	615	135	135	112	80	135	135	112	80
en Europa	61.446	68.944	71.681	65.387								
Andorra	2.946	2.418	2.059	1.830	8.042	8.631	8.135	--	--	--	--	--
Portugal	12.097	10.612	--	--	15.691	10.561	--	--	226	--	--	--
España	46.403	55.914	57.192	52.231	28.177	36.649	40.478	39.823	--	--	--	--

Fuente: Organización Mundial del Turismo (OMT) *

(Cifras procedentes de la OMT, octubre 2010)

DEMANDA HISTORICA DE MACHUPICCHU

Gráfico B.6: Evolución de la Demanda Turística

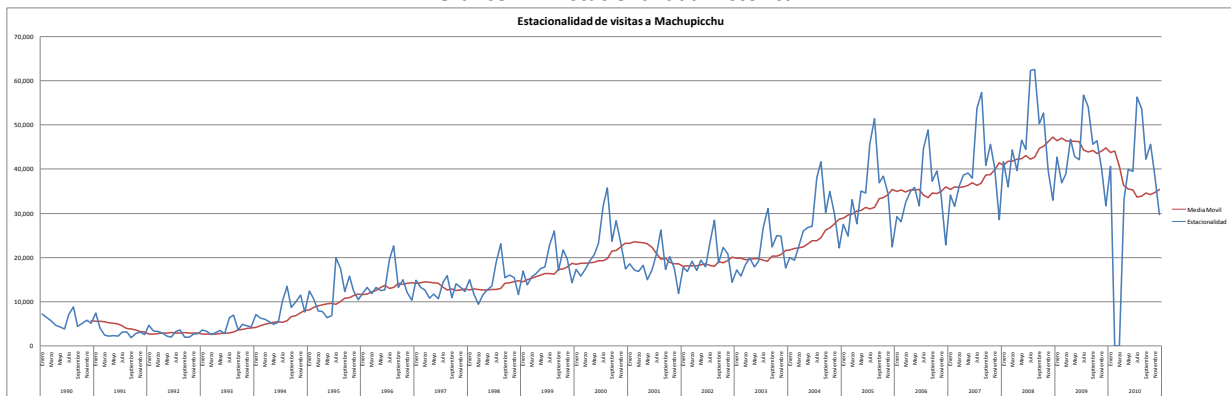


Fuente: *Elaboración propia. 2011.*

El comportamiento histórico de la demanda turística a Machupicchu (línea verde) se ha reflejado con tendencia creciente (con bajas naturales, motivado por hechos trascendentales de la vida republicana del Perú), no obstante; en los últimos tres años se ha producido una desaceleración por razones coyunturales a la economía mundial en el año 2008, asociado inclusive a los fenómenos naturales internos producidos en la región del Cusco que afecto notablemente la curva de la demanda de visita a la ciudad inca de Machupicchu y por lo tanto a la visita a Perú.

DEMANDA ESTACIONAL

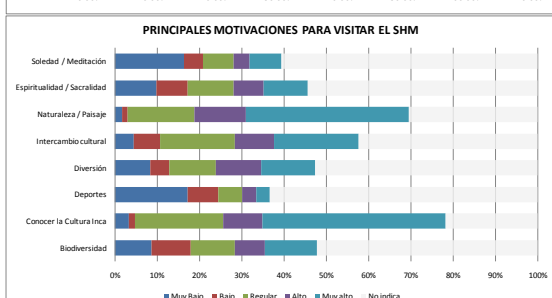
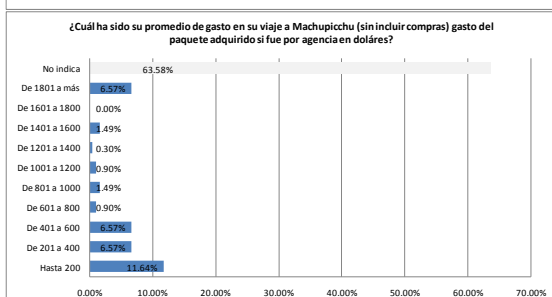
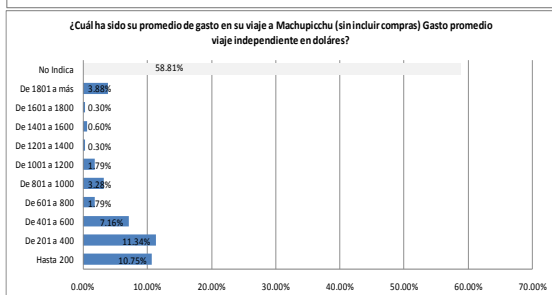
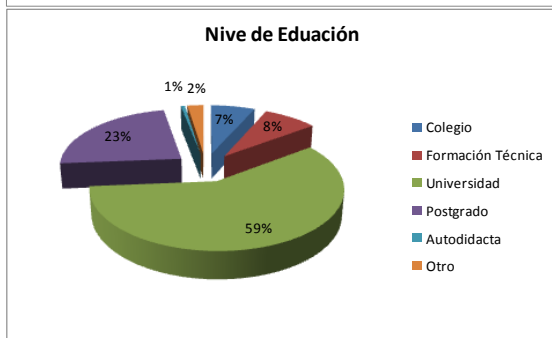
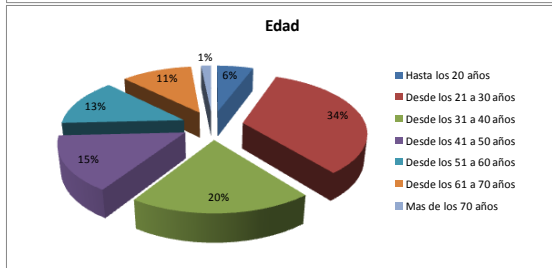
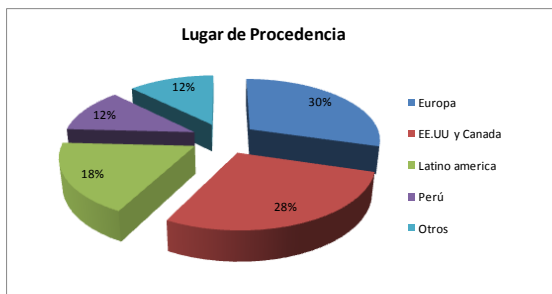
Gráfico B.7: Estacionalidad Histórica



Fuente: *Elaboración propia. 2011.*

La media móvil (línea roja) muestra el comportamiento real de la visita a Ciudad Inca de Machupicchu y en efecto, ayuda a dibujar la estacionalidad atípica que se tiene en el Destino turístico en la actualidad (meses de Junio a Agosto: temporada alta), así mismo define el crecimiento natural desde el año 2003 que se vio estancado en el año 2008 por problemas en la economía mundial y por consiguiente, generó una desaceleración hasta nuestros días, motivo por el cual, las reflexiones y decisiones en políticas públicas referidas al turismo se constituyen en los pasos siguientes que debe afrontar la gestión turística de la región.

PERFIL DEL VISITANTE



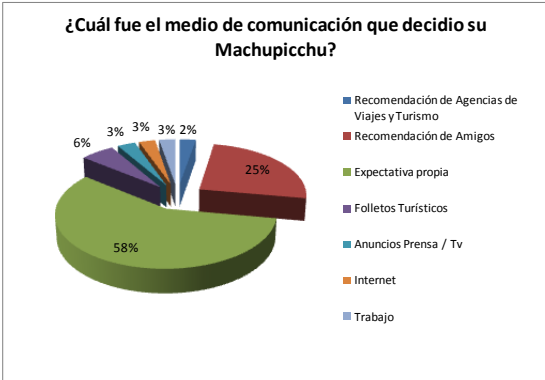
Los visitantes al Santuario Histórico de Machupicchu pertenecen en más del cincuenta por ciento a la zona del hemisferio norte, contrastado con los reportes de Perfiles elaborados por PROMPERU que afirman la procedencia de las visitas a Perú, de Europa y EE.UU. en su mayoría.

La edad de los visitantes se aproxima al rango de 21 a 40 años como un segmento fuerte que agrupa más del cincuenta por ciento y que además representa personas físicamente adaptables para poder realizar actividades de turismo activo asociados a visitas de turismo cultural.

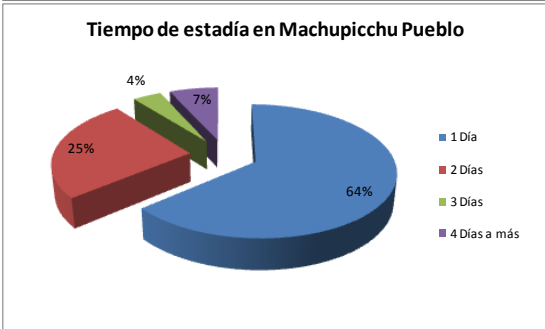
En cuanto al nivel educativo, es de notar, que más de las tres cuartas partes, constituyen visitantes preparados y con conocimientos (inclusive decisión de visita meditada) mostrándose además, el segmento más reducido a nivel mundial característico de este tipo.

El gasto promedio de visita a Machupicchu (sin incluir compras) de forma independiente y con operador, está identificado "hasta 200 dólares" en porcentajes similares, sin embargo; el rango "de 201 a 400 dólares" muestra una diferencia cuando el viaje se realiza de forma independiente, por lo que se asume, mayor efecto multiplicador debido a que el visitante libre suele generar mayor derrama que el visitante que utiliza operador turístico.

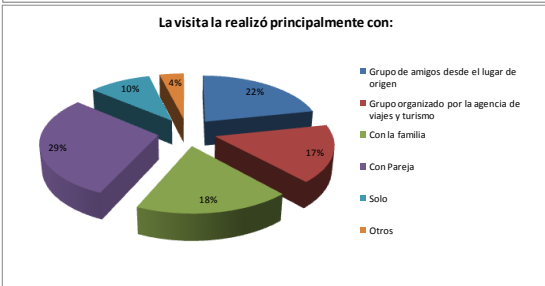
En cuanto a las motivaciones, el deseo de "conocer la cultura inca" y la "naturaleza/paisaje" contrastan con la fuerza del "intercambio cultural" que tiene una tendencia fuerte en los últimos años. En definitiva, las motivaciones asociadas a la cultura y naturaleza han sido la fuerza motivacional del potencial visitante que además busca mayor segmentación aún por conocer y estudiar



Más que un medio de comunicación, los visitantes a Machupicchu sustenta su visita a un motivador “de expectativa propia”, impulsado además por las recomendaciones de amigos que se constituyen en variables sujetas a experiencia de terceros, los mismos que están lejos del alcance de la promoción normal de productos turísticos.

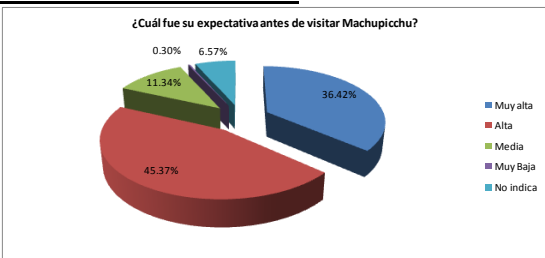


El tiempo de estadía en Machupicchu pueblo es de un día, considerando que no existe un pernocte tácito, como si se refleja en el porcentaje del 25% que indica la estadía en la población por espacio de una noche. Es de notar la existencia de más pernотaciones en el SHM cuando se realiza la visita a través de la red de caminos inca.

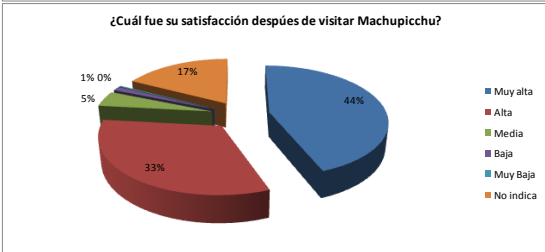


El acompañamiento del visitante esta distribuido proporcionalmente entre los que prefieren viajar en pareja, en grupo de amigos y en menor representación en familia y a través de un grupo organizado. Esto indica el creciente flujo de visitantes que organizan su viaje independientemente de operadores internacionales.

NIVEL DE EXPECTATIVA



Los niveles de expectativa del visitante a Machupicchu muestran indicadores positivos, puesto que, el visitante antes de realizar su visita manifestaba tener de “alta” a “muy alta” su expectativa favorable a Machupicchu; lo que posteriormente se contrastaba con una imagen inversa de “muy alta” a “alta”. Es decir, los niveles de expectativa en referencia a Machupicchu puede ayudar a definir la cadena de valor disgregada que ayuda a generar en el visitante una expectativa satisfactoria, tomando en cuenta que el conjunto de servicios consumido también es favorable en la apreciación.



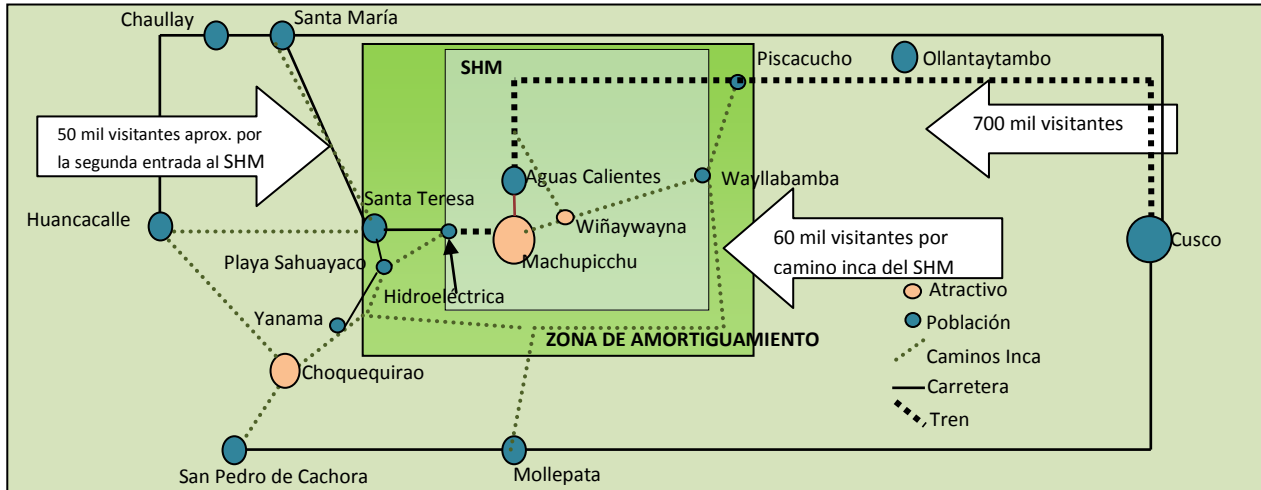
El perfil del visitante al Santuario Histórico de Machupicchu posee motivaciones combinadas en Cultura y Naturaleza, además de ser una persona promedio joven con educación superior de procedencia Europea y Estadounidense por lo general, suele viajar en compañía tratando de cumplir un sueño además de visitar en un solo día la ciudad inca de Machupicchu. Asume gastos variados al momento de visitar Machupicchu ciudad inca, siendo el rango de gasto hasta los 400 dólares americanos utilizando un operador turístico e independientemente.

B.3.2. ESPACIO TURÍSTICO

ORGANIZACIÓN Y FLUJOS TURÍSTICOS AL SHM

Las poblaciones urbanas y rurales asociadas al aprovechamiento turístico del SHM, se convierten en centro de servicios en el que se instala los alojamientos y los restaurantes, además de servir como base de operaciones de los sistemas de transporte y ser parte de la conectividad territorial, se muestran en el gráfico siguiente:

Gráfico B.8: Dinámica del Flujo Turístico hacia el SHM



Fuente: *Elaboración propia. 2011.*

Las visitas al SHM se realizan a través del uso del ferrocarril vía Ollantaytambo, los accesos peatonales denominados “caminos inca” por lo sectores de Mollepata (vía Incachiriaqta hacia Huayllabamba), de Keska (vía Zurite, Huarcoondo y Chilca indistintamente) accediendo al sector de Paucarcancha, hacia Intiwatana (sector Hidroeléctrica) proveniente de caminos que tienen origen en Mollepata, Santa María, Choquequiraw y Vilcabamba. Ingreso mediante uso de transporte terrestre vehicular por Piscacucho e Intiwatana.

El volumen de visitantes anual por los diferentes accesos esta distribuido en relación al uso del ferrocarril (+ 700 mil visitantes) Buses y caminatas por Intiwatana (aprox. 50 mil visitantes) y el uso de la red de caminos inca del SHMP (60 mil visitantes). Es de notar el rápido crecimiento del acceso por Intiwatana que posiblemente este destinado a recibir mayores volúmenes en los próximos años.

Otro aspecto de importancia se relaciona al grado de compromiso de las poblaciones, entre ellas, la ciudad de Machupicchu pueblo con una alarmante migración de personas, la aparición de nuevos centros de servicios como Santa Teresa, Mollepata y Santa María que aún, no cuentan con instrumentos de desarrollo turístico definidos (ubicados en la zona de amortiguamiento e influencia) lo que hace suponer un ordenamiento territorial desorganizado y aprovechamiento inmobiliario sin reglas de juego claras.

ACCEBILIDAD Y USO DEL ESPACIO TURÍSTICO

De acuerdo a la zonificación del Plan Maestro, la actividad turística se realiza en las zonas denominadas: Zona de Uso Turístico que comprende los caminos incas identificados en el reglamento de la red de caminos inca del SHM, sectores de la Zona de Uso Especial y la Zona histórico Cultural en el cual están comprometidos los sitios arqueológicos. No obstante, la disposición normativa de la Ley de áreas naturales protegidas que indica que es posible realizar actividad turística en todas las zonas a excepción de la “Zona de Protección Estricta”; la actividad turística en el SHM se comporta de acuerdo al espacio territorial, en la concurrencia a Machupicchu ciudad inca, por lo que su espacio ampliado merece ser adecuadamente enfocado en una propuesta posterior.

A continuación se muestra, de acuerdo al comportamiento del uso turístico la disposición territorial de los lugares en los cuales se realiza actividades de turismo incluyendo el interior del SHM, su zona de amortiguamiento y lugares de influencia.

Grafico B.9: Accesibilidad y Espacio Turístico en Uso



Fuente: *Elaboración propia. 2011.*

Para definir la variedad de caminos internos y externos al SHM se puede realizar una lectura en el anexo respectivo, sin embargo, para lograr una idea inicial, se puede notar la disposición de las caminatas más importante en el gráfico precedente.

Una aproximación del significado de la dinámica turística en el entorno de la Ciudad Inca de Machupicchu se muestra en el siguiente ítem.

ESPACIO TURÍSTICO EN LA CIUDAD INCA DE MACHUPICCHU

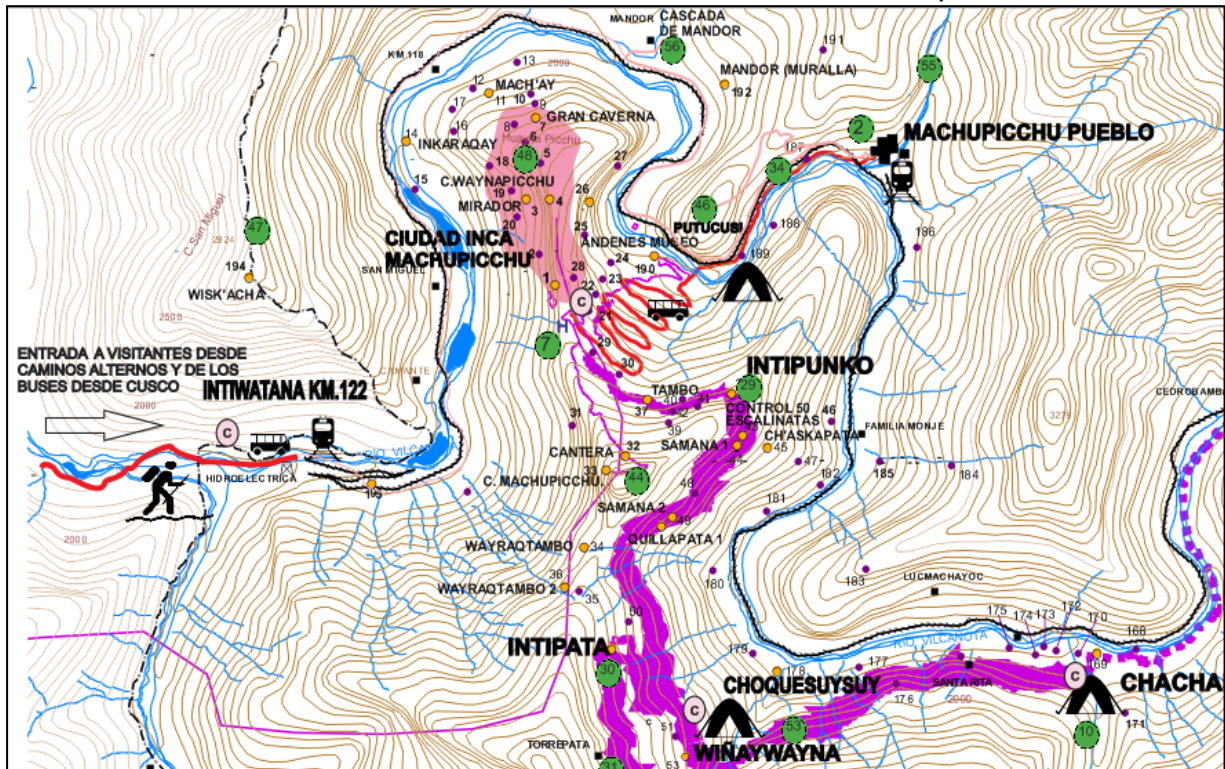
Considerando a Machupicchu Pueblo como centro de servicios en crecimiento descontrolado y bajo el gobierno local municipal, las operaciones turísticas prácticamente nacen de dicha población puesto que la estación de trenes y de buses tiene sus bases operativas relacionadas al atractivo turístico (Machupicchu). El flujo de turistas que realiza la visita a Machupicchu hace uso de las estaciones y en porcentaje aproximado al 35% al año, utiliza los servicios de alojamiento.

El desplazamiento de la visita al interior de la ciudad inca de Machupicchu se realiza con el ingreso controlado bajo tarifa que administra y verifica la Dirección Regional de Cultura él mismo que provee instalaciones y facilidades turísticas básicas. Por otro lado, la disponibilidad de un grupo de guías de turismo realiza el servicio de información asociado (de acuerdo al segmento de visitantes) a visitas que pueden estar en relación a caminatas optativas (Waynapicchu, Intipunko, Puente Inca, por tema diferente). La calidad de la información no obedece a un guión de interpretación normalizado y de confianza.

Debido a la oferta de servicio de trenes (considerando además los ingresos por Intiwatana y caminos incas), Machupicchu ciudad Inca puede albergar al día más de 2500 visitantes generando congestión y conflicto en el disfrute y disminuyendo la calidad de la experiencia.

Se identificado, así mismo, caminos que no son debidamente gestionados para el turismo (Camino Machupicchu Pueblo-Machupicchu Ciudad Inca, Camino a Putucusi, Camino a Mandor y Camino por la vía férrea desde Intiwatana y viceversa). A continuación se muestra el mapa en el que se ubica la ciudad inca de Machupicchu y sus aspectos más relevantes (Mayores detalles se puede acceder al mapa de situación actual en anexos)

Gráfico B.10: Situación actual en el entorno de la ciudad inca de Machupicchu

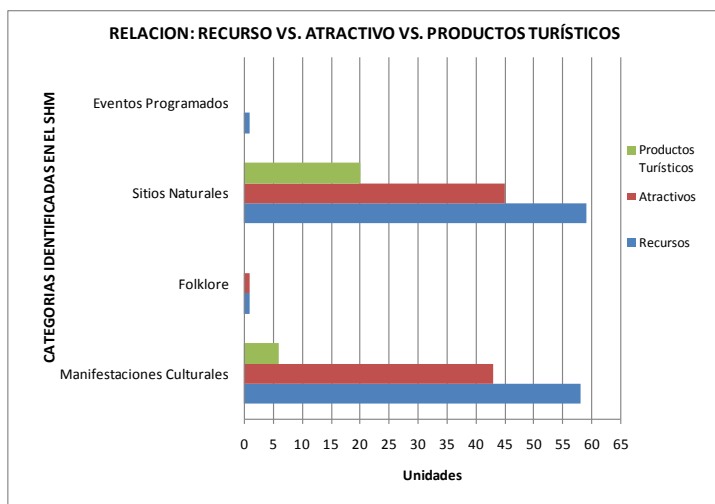


Fuente: *Elaboración propia.2011.*

B.3.3. ANALISIS DE LA OFERTA

La oferta Turística considera a los Recursos turísticos y/o Atractivos turísticos como primer elemento en la cadena de valor cuya identificación cuantitativa y cualitativa se puede apreciar en los anexos correspondientes, no obstante; a continuación se realiza una síntesis de la potencialidad existente de acuerdo a categorías identificadas.

OFERTA DE RECURSOS, ATRACTIVOS Y PRODUCTOS TURÍSTICOS IDENTIFICADOS EN EL SHM



Fuente: *Elaboración propia. 2011.*

Los recursos turísticos identificados en el SHM presuponen la potencialidad con que cuenta (Ver anexo correspondiente), sin embargo, las características de un atractivo turístico están asumidas en número menor que a su vez se refleja en la cadena de valor asociada a la generación de productos turísticos (Ver ítem correspondiente en este capítulo). En ese sentido, la falta de generación de valor relacionado a atractivos turísticos y a su vez a productos, aún está en proceso.

INSTALACIONES Y FACILIDADES TURISTICAS

Una aproximación de la calidad de las instalaciones y facilidades turísticas que dispone el SHM se muestra en la tabla siguiente:

PRINCIPALES ATRACTIVOS TURISTICOS EN APROVECHAMIENTO VS PRINCIPALES FACILIDADES E INSTALACIONES ASOCIADOS A CALIFICACIÓN DE CALIDAD		Machupicchu	Camino Inca Km. 104	Camino Inca Km. 88	Camino Inca Km. 82	Caminata Putucusi	Caminata Mándor	Camino Molepata - Sta Teresa	Camino Molepata - Wayllabamba	Camino Choquequirao Sta. Teresa	Camino Inca Huacacalle-Sta. Teresa	Camino Sta. María-Sta. Teresa	CALIDAD DE LOS SERVICIOS PARA EL SHMP Y ESPACIOS ASOCIADOS
SE TIENE FACILIDADES		SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	NO	NO	NO	
1	Lugar para ventas de artesanía/souvenirs	SI	NO	NO	NO	X	NO	NO	NO	NO			MALO
2	Señalización	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI			REGULAR
3	Centro de Interpretación	NO	NO	NO	NO	X	X	NO	NO	NO			INEXISTENTE
4	Miradores	SI	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI			MALO
5	Descansos	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI			MALO
6	Lugares de campamento	NO	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	SI			MALO
7	Museo de sitio	SI	SI	NO	NO	X	X	X	X	NO		X	REGULAR
8	Refugios	X	NO	NO	NO	NO	X	NO	NO	NO		X	NO EXISTE
9	Protocolos de visita	SI	NO	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO			MALO
10	Literatura informativa	SI	SI	NO	SI	NO	NO	NO	NO	NO			REGULAR
11	Senderos	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI			REGULAR
12	Servicios Higiénicos	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI			MALO
13	Primeros Auxilios	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO			REGULAR
14	Seguridad	SI	SI	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO			MALO
15	Reglamento de visitas	SI	SI	SI	SI	NO	NO	NO	NO	NO			MALO
16	Estacionamiento	SI	X	X	SI	X	X	SI	SI	NO	X	X	MALO
17	Basureros	SI	SI	SI	SI	NO	SI	SI	SI	NO			MALO

Fuente: *Elaboración propia. 2011.*

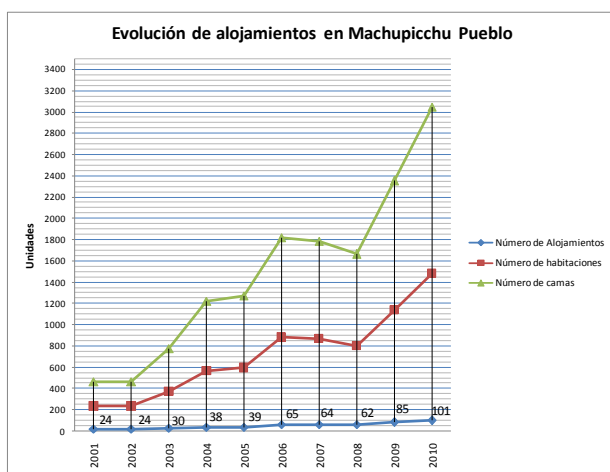
OFERTA DE SERVICIOS EN LA REGION Y MACHUPICCHU

Una síntesis de la oferta de servicios secundarios identificado en el ámbito regional en una primera instancia y posteriormente en el ámbito del SHM asociado a niveles de empleo puede ser analizada a partir del cuadro siguiente:

SERVICIOS	CANTIDAD REGIONAL	CATEGORIAS A NIVEL REGIONAL	CANTIDAD MACHUPICCHU	CATEGORIAS EN MACHUPICCHU	EMPLEO
ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO	529 Registrados por DIRCETUR 564 No registrados 1093 Establecimientos de alojamiento en total	5 ***** 03 4**** 04 3*** 36 2** 35 1* 10 Albergue 03 s/c y No Registrados 1002	85 registrados por DIRCETUR al 2009 101 identificados en trabajo de campo	4**** 05 3*** 06 Registrados y No Registrados 90	Aprox. 50% de la población de Machupicchu Pueblo Hab. Machupicchu pueblo: 4446 (Censo 2007)
ESTABLECIMIENTOS DE ALIMENTACION	235 Registrados Establecimientos de alimentación 138 No registrados 373 Total	1 T 31 2 T 49 3 T 05 S/C y No Registrados 288	75 identificados en trabajo de campo	3 T 02 S/C y No Registrados 73	Aprox. 30% de la población de Machupicchu Pueblo Hab. Machupicchu pueblo: 4446 (Censo 2007)
AGENCIAS DE VIAJES Y TURISMO	847	Oper. Min 29 Oper. May 32 Oper. Tmo 683 Oper. May/Min 8 Minorista 78 Mayorista 11 May/Min 06	2 identificados en trabajo de campo		No identificado
TRANSPORTE TURISTICO	964 emp. 3 aerolíneas 3 Ser. de tren		3 Ser. de tren 1 Empresa de Buses (CONSETUR)		No estimado (menos del 2% de habitantes de Machupicchu Pueblo)
GUIAS DE TURISMO	3083 (6 gremios y/o asociaciones)	Por identificar las especialidades	3083 (6 gremios y/o asociaciones)	Sin especialidad	Corresponde a empleos indirectos
Servicios de Porteadores y Arrieraje	+ 9000 Port. + 1000 arrieros	Porteadores Arrieros	+ 9000 Port. + 500 arrieros		Corresponde a empleos indirectos
Servicios de cocineros y ayudantes de cocina	+ 1000		+ 500		Corresponde a empleos indirectos

Fuente: **Elaboración propia. 2011.**

CRECIMIENTO DE ALOJAMIENTOS EN MACHUPICCHU PUEBLO



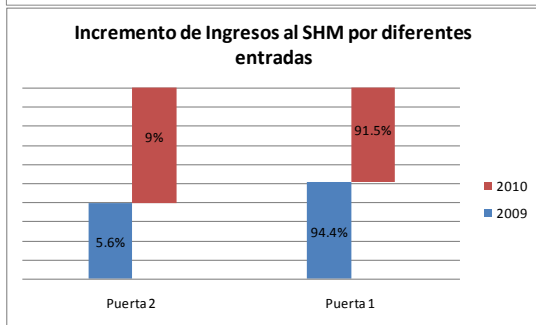
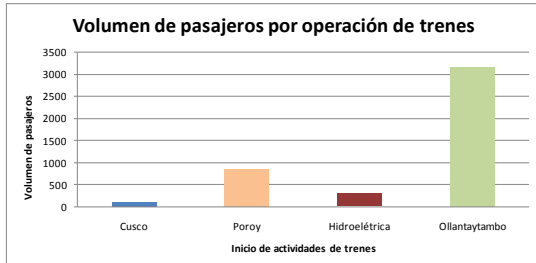
Fuente: **Elaboración propia. 2011.**

El crecimiento de los establecimientos de alojamiento indica las oportunidades creadas por la actividad turística en Machupicchu Pueblo que a su vez está generando preocupaciones por la marginalización servicios y precios. Nótese que el 60% y 40% de ocupabilidad anual en alojamiento de tres estrellas e inferior correspondientemente, es suficiente para generar rentabilidad. La capacidad instalada solo es ocupada al año, cerca al 50% según opinión de los hoteleros de Machupicchu Pueblo.

OFERTA DE TRENES

Compañía	Nacionales	Extranjeros	Totales	Frecuencia AM	Frecuencia AM
Peru Rail	1400	2600	4000	12	8
Inca Rail	100	300	400	4	4

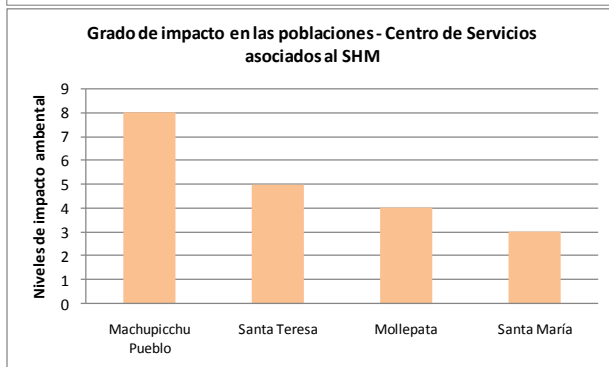
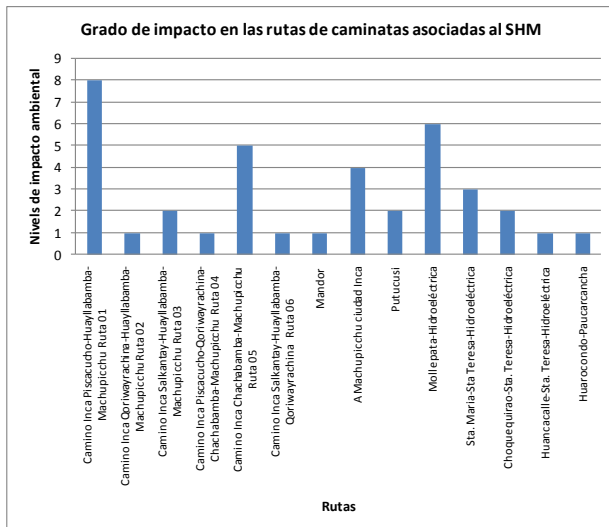
Fuente: *Elaboración propia. Datos estimados por observación de campo y fuente secundaria. 2011*



La oferta de servicios por tren caracterizada por ser monopólica desde la década de los 90', ha cambiado la situación de su dinámica en los dos últimos años, en los que se ha incrementado la oferta de frecuencia producto de la aparición de nuevas empresas ferroviarias. La tabla anterior, indica que la cantidad de pasajeros que se puede transportar supera la capacidad de carga dispuesta para Machupicchu ciudad inca, además de definir la congestión por la disposición de horarios. Es de notar que las operaciones vienen realizándose con más ímpetu desde Ollantaytambo.

De acuerdo a la nueva competencia de ingreso por el sector de Intiwatana, los porcentajes en los años 2009 y 2010 indican un crecimiento notable, lo que significa cambios en la operación turística de acceso al SHM.

IMPACTOS AMBIENTALES ESTIMADOS



Las estimaciones de impacto ambiental de acuerdo a fuente primaria y secundaria, indica en una escala de 0 – 9, los impactos que están sucediendo en las rutas de caminatas internas al SHM y externas (que alcanzan el SHM desde la zona de amortiguamiento), así mismo, los impactos producidos por las poblaciones que hacen de centro de servicios.

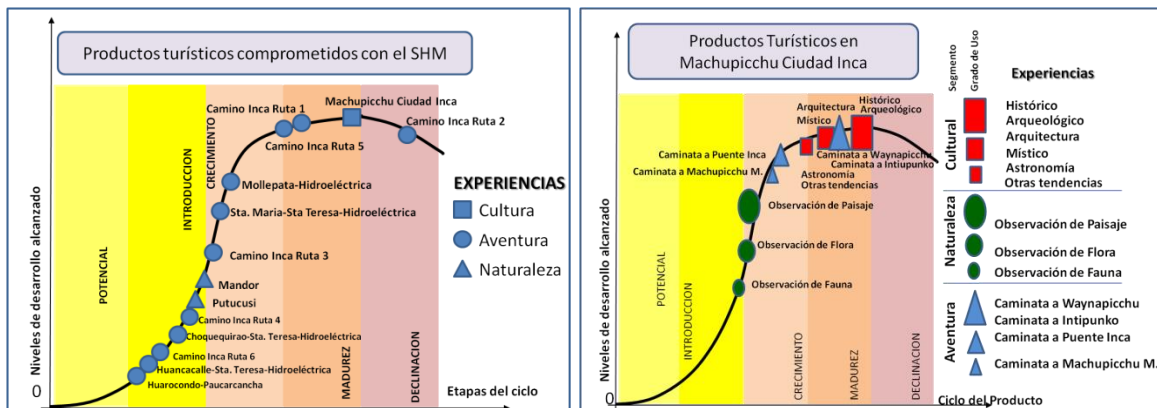
Nótese, que la ruta más ofertada por los operadores y posicionada en el mercado internacional genera impactos (diagnosticado en diferentes estudios como se puede apreciar en los anexos correspondientes), un hecho para la reflexión es el impacto que produce la caminata alterna de “Mollepata a Intiwatana”. En el caso de ciudades, Machupicchu destaca por el alto nivel de impacto ambiental que provoca y que el gobierno local no tiene capacidad para poder encontrar los mecanismos más adecuados de mitigación, control y proceso. Sigue de cerca Santa Teresa, Mollepata y Santa María.

GRADO DE APROVECHAMIENTO DE PRODUCTOS TURÍSTICOS ASOCIADOS AL SHM

Análisis referido al Mercado turístico	RUTAS	Grado de Uso	Posicionamiento de acuerdo al segmento de turismo	Lugar en el ciclo de producto
En el SHMP	Camino Inca Piscacucho-Huayllabamba-Machupicchu Ruta 01	Muy alto	Aventura	Maduro
	Camino Inca Qoriwayrachina-Huayllabamba-Machupicchu Ruta 02	Muy Bajo	Aventura	Declive
	Camino Inca Salkantay-Huayllabamba-Machupicchu Ruta 03	Medio	Aventura	Crecimiento
	Camino Inca Piscacucho-Qoriwayrachina-Chachabamba-Machupicchu Ruta 04	Muy Bajo	Aventura	Introducción
	Camino Inca Chachabamba-Machupicchu Ruta 05	Alto	Aventura	Maduro
	Camino Inca Salkantay-Huayllabamba-Qoriwayrachina Ruta 06	Muy Bajo	Aventura	Introducción
	Mandor	Bajo	Naturaleza	Introducción
	A Machupicchu ciudad Inca	Muy alto	De transito	
	Putucusi	Bajo	Naturaleza	Introducción
		Machupicchu ciudad Inca	Alto	Cultural Arqueológico Histórico Arquitectura Místico Astronómico Naturaleza Observación de paisaje Observación de Flora Observación de Fauna Aventura Caminata a Waynapicchu Caminata a Machupicchu Caminata a Puente Inca Caminata a Intipunku
Desde el exterior del SMP	Mollepata-Hidroeléctrica	Alto	Aventura	Crecimiento
	Sta. María-Sta Teresa-Hidroeléctrica	Alto	Aventura	Crecimiento
	Choquequirao-Sta. Teresa-Hidroeléctrica	Bajo	Aventura	Introducción
	Huancacalle-Sta. Teresa-Hidroeléctrica	Muy Bajo	Aventura	Introducción
	Huarocondo-Paucarcancha-Machupicchu	Muy Bajo	Aventura	Introducción

Fuente: *Elaboración propia. Sondeo con operadores. 2011.*

De acuerdo a estudio de campo se ha podido determinar el grado de uso, el segmento de turismo asociado al aprovechamiento, así como, el lugar en el cual se encuentra los productos turísticos. La tabla anterior genera una lectura adecuada del espacio en uso en la ciudad inca de Machupicchu en torno a productos turísticos y de aquellos que se encuentra en la red de caminos inca al interior del SHM, así como de los que se generan por rutas alternas a través de la zona de amortiguamiento (inclusive zonas lejanas) hacia el SHM. En tal sentido, una aproximación más detallada se muestra en los gráficos siguientes:



Fuente: *Elaboración propia. 2011.*

PRODUCTOS OFERTADOS AL MERCADO POR OPERADORES

La tabla presente, sobre la disposición de los productos turísticos ofertados por los operadores, ayuda a reflejar el estado en el que se encuentra la oferta referida al SHM.

DESTINO MACHUPICCHU													
EXCURSIONES	DURACION	GRADO DE USO	TIPO DE EXPERIENCIA Y GRADO DE PRIORIDAD			Experiencias Culturales				Experiencias de Aventura	Experiencias en la Naturaleza	Otras experiencias	
			Grado de Prioridad	Tipo de Experiencia	Grado de Prioridad	Arqueología	Historia	Arquitectura	Misticismo				Caminata
Excursión a Machupicchu	01 día	Alto	Cultural	Aventura	Salud								Termalismo
Excursión a Machupicchu	02 días	Mediano	Cultural	Aventura	Salud								
Excursión a Machupicchu	03 días	Bajo	Cultural	Aventura	Naturaleza	Otros							
RUTAS	DURACION	GRADO DE USO	Grado de Prioridad	Tipo de Experiencia	Grado de Prioridad	Arqueología	Historia	Arquitectura	Misticismo	Caminata	Ciclismo	Experiencias en la Naturaleza	Otras experiencias
Caminata Km. 82 - Wayllabamba - Wiñaywayna - Machupicchu	04 días	Alto	Aventura	Cultura	Naturaleza							Observación de Flora y Fauna	Termalismo
Caminata Km. 88 - Pacaymayu bajo - Wiñaywayna - Machupicchu	02 días	Bajo	Aventura	Cultura	Naturaleza								
Caminata Km. 88 - Wayllabamba - Wiñaywayna - Machupicchu	04 días	Mediano	Aventura	Cultura	Naturaleza								
Caminata Km. 104 - Machupicchu	01 día	Alto	Aventura	Cultura	Naturaleza								
Caminata a Putucusi	01 día	Alto	Aventura	Cultura	Naturaleza								
Caminata a Mandor	½ día	Mediano	Aventura	Naturaleza									
Caminata Mollepata - Wayllabamba - Machupicchu	06 días	Bajo	Aventura	Cultura	Naturaleza								
Caminata Mollepata - Santa Teresa (Lactapata) - Machupicchu	05 días	Alto	Aventura	Cultura	Naturaleza								
Caminata Cachora - Choquequirao - Yanama - Santa Teresa - Machupicchu.	07 días	Bajo	Aventura	Cultura	Naturaleza	Salud							
Caminata Huancacalle - Santa Teresa - Machupicchu	04 días	Bajo	Aventura	Cultura	Naturaleza								
Caminata Santa María - Santa Teresa - Machupicchu	02 día	Alto	Aventura	Cultura	Salud								
Ciclismo Abra de Malaga - Santa María	01 día	Alto	Aventura	Cultura									
Observación de aves en Áreas Nacionales protegidas	01-05 días	Mediano	Naturaleza										

B.4. CONSIDERACIONES SOBRE CAPACIDAD DE CARGA TURÍSTICA

B.4.1. ESTUDIOS EXISTENTES, PERCEPCIONES Y SUPUESTOS

Con el estudio de Capacidad de Carga Turística (CCT) recientemente encargado por MINCETUR, y del cual a la fecha disponemos solamente de un borrador final, son varias las referencias que se tiene sobre la admisión turística a Machupicchu (ciudad Inca y Red de Caminos); y que, para efectos didácticos se sintetizan en el cuadro siguiente:

ESTUDIO / FECHA	EJECUTOR	RESULTADOS (Ciudad Inca)
Estudio de capacidad de carga (2010/2011)	Proy. Vilcanota y MINCETUR	2,268 visitantes Simultáneos (por turno) <i>NO PRECISA NRO DE TURNOS POSIBLES</i>
Plan Maestro del SHM (Vigencia del 2005/2010)	Ministerio de Cultura (Ex INC) y SERNANP	2,500 visitantes Diarios <i>BAJO UN ANÁLISIS DE FLUJOS NO DEL ESPACIO</i>
Artículo de Wright y Valencia (2001)	Revista National Geographic	2500 visitantes Simultáneos <i>NO PRECISA NRO DE TURNOS POSIBLES</i>
Estudio de racionalización y límites de concentración en la C.I. Machupicchu (1998)	Ministerio de Cultura Cusco (Ex INC-C)	2,500 visitantes Simultáneos (1.0 turno) 3,800 visitantes por día (1.5 Turnos) 6,800 visitantes por día (futuro óptimo)
Registro Histórico "in situ" (Oct'10)	Ministerio de Cultura	3,345 visitantes día pico

La CCT es un instrumento "prestado" de las ciencias biológicas³, que fue creado hace varias décadas; y que, por su inaplicabilidad y obsolescencia en la gestión del turismo, se ha ido reemplazando en el tiempo por los Límites de Cambio Aceptable (LAC). En ambos casos, constituyen "herramientas de manejo" que ayudan a tomar decisiones conducentes al "buen uso del espacio turístico" y a "asegurar la satisfacción del visitante"; mediante el establecimiento de estrategias de gestión y un buen manejo de las demandas de personal, recursos financieros e infraestructura que se debe disponer.

La CCT y el LAC en mayor medida, se han ideado para contribuir en la preservación de la integridad de los sitios visitados; aunque el **Número de Visitantes** resultante, **NO** debe considerarse como una "**CIFRA MÁGICA**" cuya superación automáticamente condena a los sitios a la destrucción y cuyo respeto automáticamente permite preservarlos: Solo permite una aproximación a identificar la "sobre-utilización" de sitios y a la determinación de posibles amenazas para la conservación de su integridad. Por extensión, ambas herramientas (CCT y LAC) son "ineficaces" para responder a la pregunta: *¿En qué medida el NÚMERO MÁXIMO de visitantes definido para un sitio como su "CAPACIDAD DE CARGA", permite efectivamente CUMPLIR EL OBJETIVO mayor de PROTEGER su integridad?...*

El informe titulado: "*Primera fase. Estudio de capacidad de carga. SHM*", elaborado para MINCETUR por el experto de la OMT, MARIO CRESENTE (2006); analiza el razonamiento de CCT contenido en el Plan Maestro del 2005, arribando a juicios de valor relevantes:

"Estudio de capacidad de ingreso, no de carga. Los estudios y medidas estimadas se refieren al condicionante de acceso por una única entrada, la puerta principal, no a la superficie de los caminos "pisables", a los recorridos recomendados o alguna otra medida de densidad, ocupación o impacto...

...Sólo se tiene en cuenta un camino de acceso cuando existen más... plantear rutas de acceso y salida por el mismo punto generan más impactos negativos.... "No tiene en cuenta los otros caminos... En el Museo de Sitio señalan 8 caminos de acceso con 6 entradas, de las que se usa solo una."

³ La noción de capacidad de carga (Burton 1,970) se diseñó para la gestión de la fauna salvaje y más específicamente de las especies cinegéticas, buscando identificar la cantidad máxima de animales que una zona podía soportar continuamente sin que se produjese un deterioro importante de las fuentes de alimentos y los recursos existentes.

La CCT enunciada en el Plan Maestro es sin duda un postulado de valor relativo; y que en realidad se halla mucho más asociado a las limitaciones de gestión que a los posibles efectos en la conservación del sitio. En otras palabras, la superación de la cifra de 2,500 visitantes diarios en Machupicchu (frecuente en los últimos años), NO ha demostrado tener incidencia en la conservación (cada vez mejor) del sitio, pero si ha demostrado que su contexto de operación y de soporte social se presionan a niveles no deseados.

De los estudios existentes, curiosamente el más antiguo (1998) es el único que establece operativamente una correlación numérica de estimación entre la capacidad de recibir visitantes y las condiciones de gestión, lo que permitió una gran aproximación de sus proyecciones respecto a los máximos históricos obtenidos 12 años después.

Sin embargo, este estudio y todos los posteriores asumieron (sin explicitarlo) una serie de supuestos que a la luz de las tendencias actuales son discutibles, como suponer que el eje de la experiencia descansa en recorrer intensivamente el lugar o creer que los elementos icónicos provocan el mismo interés en todos los perfiles de visitantes, que se pre-asumen siempre anhelando tranquilidad y el espacio prístino de una ciudad misteriosa descubierta.

Bajo estas consideraciones y de la revisión de todas las “cifras mágicas” presentadas en los últimos 13 años; algunas situaciones van quedando cada vez más consentidas:

- (i) La relatividad del valor metodológico y carácter operacional del análisis de capacidad de carga planteado en el Plan Maestro, que en realidad solo está midiendo flujos y fijando topes máximo sobre 02 nudos que ya fueron resueltos*

- (ii) La escasa aplicabilidad de estos instrumentos (en sí mismos) en consideración a que, “sea cual fuere el número al que arriben: la cifra mágica”, no conseguirá resolver (per se) los problemas identificados, si es que no se “replantea el modelo actual” hacia un “sistema avanzado de manejo de visitantes”⁴, que re-establezca el concepto de experiencia turística que se brinda, el esquema de interpretación y que se transmite, los parámetros globales de operación y la gestión de impactos.*

- (iii) El consenso relativo, respecto a una cierta magnitud que, en las condiciones actuales de la gestión y modelo de manejo⁵, oscila entre los 2,500 y 3,500 visitantes al día como capacidad máxima razonable de admisión de visitantes en un día en la Ciudad Inca de Machupicchu en las condiciones actuales, sin que ello se haya traducido en deterioros o impactos en su conservación.*

B.4.2. LA “CAPACIDAD DE CARGA TURÍSTICA” (CCT) EN PROSPECCIÓN A FUTURO

La frágil Coherencia de los supuestos teóricos numéricos que se asumen para un estudio de CCT, quedan expuestos cuando se plantea el ajuste de sus factores de corrección. Con un esfuerzo moderado (muy lejos del óptimo) en inversión y ordenamiento de las condiciones generales de manejo en la Ciudad Inca, a nivel de personal, infraestructura y equipamiento, las estimaciones que inicialmente arrojaban una admisión simultánea 2,268 visitantes, podrían subir a CASI 3,500 (simultáneos). ¿Y si fueran 02 o 03 turnos diarios? Se tendría entre 7,000 y 10,000 visitantes día ¿sería eso razonable?... El cuadro siguiente preparado con los supuestos y cálculos de admisión del último estudio De CCT de CANDES (que parte de una Capacidad de carga real de 5,400 visitantes simultáneos) muestra como las “cifras mágicas” pueden alcanzar niveles que claramente resultan desproporcionados.

⁴ El concepto de Manejo de Visitantes se basa en el reconocimiento que todas las actividades humanas en un área producen impactos, y que estos impactos deben ser controlados, para que no afecten las capacidades de conservación de los contextos patrimoniales y/o de recuperación de los ecosistemas y sus recursos.

⁵ Las condiciones actuales de manejo se refieren a lo revisado previamente, respecto a una sola puerta y línea de entrada, un espacio acotado de 4,5 has, etc.

ANÁLISIS DE "CAPACIDAD DE CARGA" (BAJO LOS SUPUESTOS DEL ESTUDIO DE "CANDES")			SITUACIÓN ACTUAL (Estimada por CANDES - 2,010/2,011)				SITUACIÓN OPTIMIZADA (Realizable al Corto Plazo: 2011/2012)			
1.0 PERSONAL	Cantidad Actual (A)	Cantidad Óptima (B)	F. Relación (A/B)	Entrenamiento Adecuado	Calificación (Suma = SC)	Factor/C (SC/8)	F. Relación (A/B)	Entrenamiento Adecuado	Calificación (Suma = SC)	Factor/C (SC/8)
Administrador	1	1	4	3	7	0.875	4	4	8	1
De Apoyo a la Administ.	2	3	2	3	5	0.625	4	3	7	0.875
De Ingreso	4	5	3	4	7	0.875	4	4	8	1
Vigilantes	15	25	2	2	4	0.5	3	3	6	0.75
Paramédicos	0	2	0	0	0	0	2	2	4	0.5
De Rescate	4	4	4	4	8	1	4	4	8	1
De Mantenim (M/I)	15	30	1	2	3	0.375	2	3	5	0.625
Factor de Corrección por Temas de Personal			F/C Promedio (Situación Actual) 0.61				F/C Promedio (Situación Actual) 0.82			
2.0 INFRAESTRUCTURA	Cantidad Actual (A)	Cantidad Óptima (B)	F. Relación (A/B)	Funcionabilidad	Calificación (Suma = SC)	Factor/C (SC/8)	F. Relación (A/B)	Funcionabilidad	Calificación (Suma = SC)	Factor/C (SC/8)
Oficina Administrativas	1	1	4	3	7	0.875	4	3	7	0.875
Oficinas de Apoyo	1	2	1	3	4	0.5	4	3	4	0.5
Paneles de Información	2	7	0	1	1	0.125	2	2	3	0.375
Señales Orientación	10	40	0	2	2	0.25	2	2	4	0.5
Bancas para Descanso	1	6	0	1	1	0.125	4	2	3	0.375
SS. HH.	1	2	1	2	3	0.375	2	2	4	0.5
Factor de Corrección por Temas de Infraestructura			F/C Promedio (Situación Actual) 0.38				F/C Promedio (Situación Actual) 0.52			
3.0 EQUIPAMIENTO	Cantidad Actual (A)	Cantidad Óptima (B)	F. Relación (A/B)	Estado	Calificación (Suma = SC)	Factor/C (SC/8)	F. Relación (A/B)	Estado	Calificación (Suma = SC)	Factor/C (SC/8)
Radios/Silbatos/Binoculares	0	30	0	0	0	0	4	3	5	0.625
Uniformes	20	50	1	2	3	0.375	3	3	6	0.75
Eq. Para Rescate	5	15	1	2	3	0.375	1	2	4	0.5
Herramientas	20	50	1	2	3	0.375	3	3	4	0.5
Factor de Corrección por Temas de Equipamiento			F/C Promedio (Situación Actual) 0.28				F/C Promedio (Situación Actual) 0.59			
Promedio de los Fact/Corrección (1.0 + 2.0 + 3.0 / 3)			F/C Promedio (Situación Actual) 0.42				F/C Promedio (Situación optimizada) 0.65			
C/Carga Efectiva (Simultanea) = 5,400 x Prom. Factores			Capacidad de Carga Efectiva Actual 2,268				Capacidad de Carga Efectiva Optimizada 3,485			

B.4.3. CAPACIDADES DE ADMISIÓN: HIPÓTESIS DE TRABAJO

La conclusión de este tema apunta a la necesidad de bajarle decibeles a este concepto (CCT) tan poco eficiente y des-contextual y a reforzar la idea de que se debe dar el salto cualitativo hacia un "Sistema de Manejo de Visitantes" que asegure el cumplimiento "no de una cifra mágica", sino de un manejo planificado y racional que descansa en un "monitoreo de indicadores de impacto", que suministren información para medidas constantes de adaptación que eviten efectos nocivos.

Mientras este sistema se implementa y reconociendo la necesidad de tener instrumentos de manejo "preliminares" por parte de las instituciones a cargo; se plantean a nivel de "Hipótesis de Trabajo" del presente Plan, algunos parámetros prospectivos conservadores de manejos de admisión en Ciudad Inca:

ESCENARIO	ADMISIÓN MÁXIMA PROYECTADA	CONDICIONES BÁSICAS A CUMPLIR
SITUACIÓN ACTUAL <i>TENDENCIAS EN CURSO</i>	2,268 Visitantes Simultáneos 3,400 Visitantes por Día (1.5 Turnos) 850M Visitantes al Año	Ajuste Operacional / salida alterna / boleto electrónico / espacio en ampliación / más sitios de visita (W/M)/ facilidades mejoradas
ESCENARIO 1 <i>DE PARTIDA 1-5 AÑOS</i>	2,500 Visitantes Simultáneos 5,000 Visitantes por Día (2.0 Turnos) 1,500M Visitantes al Año	SMV preliminar / más puertas de ingreso / 1ra ampliación del espacio turístico / interpretación integrada / tematización de recorridos

Final del Tema "B": SITUACIÓN Y TENDENCIAS DEL TURISMO (SHM)



Plan de Uso Turístico del Santuario Histórico de Machupicchu

(C) VALORES Y POTENCIALIDAD TURÍSTICA DEL SHM

C.1. IMPORTANCIA DE MACHUPICCHU, MARCA E IMAGEN DESTINO	Pg. 043
C.2. RELEVANCIA DEL PATRIMONIO ARQUEOLÓGICO	Pg. 046
C.3. DIMENSIONES DE VALOR DEL PATRIMONIO NATURAL	Pg. 048
C.4. LA SACRALIDAD DE MACHUPICCHU Y EL TURISMO	Pg. 050

C.1. IMPORTANCIA DE MACHUPICCHU: MARCA E IMAGEN DEL DESTINO

“A nadie escapa la comprobación de que Machupicchu es el motivador principal del viaje a nuestro destino...” “La percepción de Machupicchu en los mercados internacionales, es de por sí, la de un destino turístico. Por consiguiente, el área geográfica donde se opera el turismo, tiene su centro en Machupicchu...”

En concordancia a esta afirmación, ha nacido (también desde la OMT) la designación de Destino Cusco-Machupicchu para referirse a todo el destino turístico regional cusqueño; lo cual refleja bastante bien su naturaleza de binomio; puesto que Machupicchu (a pesar de ser la imagen más visible y potente) no es el centro de la operación del Destino. Esta función recae en Cusco ciudad, que también aporta (aunque en un segundo nivel) identidad e imagen al destino, bajo connotaciones de historia, patrimonio y continuidad.

En este enfoque, Marca y destino se equivalen como significantes en la lógica del turismo; lo que nos llevaría a afirmar que (tal vez sin proponérselo) MACHUPICCHU es el “ICONO DE MARCA DE TODO EL DESTINO REGIONAL”, con toda la sinergia positiva que ello conlleva, pero

también con las limitaciones que impone en varias dimensiones. Quienes ingenuamente han creído que es posible diversificar el turismo en la región con el simple criterio de trasvasar los flujos que van hacia Machupicchu a otros lugares (como distribuir peso en las mochilas de varios caminantes), se han estrellado con la inviabilidad de esta intención, por no entender este simple axioma el marketing turístico.

Cuadro C.1: Equivalencias conceptuales en la noción de Marca y Destino



Fuente: FutureBrand

No se quiere afirmar con ello que no sea posible un intento similar; lo que se quiere decir es que debe realizarse reconociendo el ideario colectivo posicionado respecto a la marca que Machupicchu proyecta, situación que es uno de los elementos vitales de la formulación estratégica del presente Plan: diversificar el producto y no el atractivo.

Cuadro C.2: Componentes conceptuales de la noción de Marca



Fuente: Elaboración propia, sobre planteamientos de FutureBrand

Promesa de marca que “Proyecta” Machupicchu: La imagen que evoca Machupicchu, es una sugestión colectiva global muy potente, que se ha reforzado en las últimas décadas con su declaración como sitio del Patrimonio Mundial en doble carácter, que solo comparte con Tikal, (1983) y su elección como maravilla moderna de la humanidad (2008), a lo que se suma el hecho reciente de la devolución anunciada de las piezas arqueológicas en poder de la Universidad de Yale y el centenario de su difusión al mundo.

Los atributos y fundamentos de esta marca son en realidad el intangible mayor del Destino. Sin embargo; y pesar del alto posicionamiento y potencia de la promesa de marca, se debe admitir también la presencia de asimetrías.

Machupicchu, se halla de alguna manera reducido a lo “histórico – arqueológico” (en su ciudad Inca) y en el trekking duro en sus caminos; lo que le ha sido suficiente para sostener un crecimiento importante hasta los primeros años del nuevo milenio, pero que fue desacelerándose de manera cada vez más clara en los últimos años (más por problemas en su desempeño que en alguna debilidad de la promesa de marca).

Sin embargo, sería más conveniente desde la estrategia turística y desde la coherencia hacia los valores del lugar, lograr progresivamente que los otros fundamentos de marca sólidos que contiene Machupicchu se proyecten también, como se enfoca en el próximo siguiente, que de alguna manera es un resumen (a manera de juicio de valor del estudio) de varios temas analizados en el diagnóstico. Entre estos atributos tenemos su asociación con los últimos 100 años de historia Inca asentados en Vilcabamba y su valía excepcional en temas de conservación y base genética regional, incluyendo su inserción en el que tal vez sea el corredor de conservación más valioso del Planeta (Vilcabamba – Amboró)

Cuadro C.3: Fundamentos de la Promesa de Marca del SHM

POSICIONAMIENTO TURÍSTICO DE LOS FUNDAMENTOS DE LA "PROMESA DE MARCA" DE MACHUPICCHU				
POSICIONAMIENTO ALTO:	CULTURA (ANDINA)	HISTORIA (ARQUEOLÓGICA)	PAISAJE PRÍSTINO	CAMINATA Y RECORRIDO
POSICIONAMIENTO MEDIO:	CULTURA (AMAZÓNICA)	MISTICISMO	DIVERSIDAD BIOLÓGICA	OBSERVACIÓN DE NATURALEZA
POSICIONAMIENTO BAJO:	INTER-CULTURALIDAD	SACRALIDAD	BANCO GENÉTICO	CLIMA Y ALTITUD

Fuente: Elaboración propia

Otros fundamentos trascendentes (y estratégicos) que no están valorados en toda su plenitud se refieren sus condiciones de sacralidad, arquetipo y paradigma del universo inca; pues el discurso actual preeminente, lo asocia a elementales figuras de esoterismo neo-andino y chamanismo reduccionista. Este enfoque mejor valorado, haría más potente aun el valor de Machupicchu como eje de identidad (Sinónimo de regionalismo y de la nación andina ampliada) y la ritualidad establecida, respecto a que visitarlo es como una iniciación de peruanidad (factor de estructuración social, clave en la autoestima nacional).

En un sentido más estratégico y operativo, es necesario valorar también la noción de que Machupicchu no es solo andino; en realidad es más amazónico y ello no solo connota valores temáticos ampliados, sino que proyecta la idea de un clima benigno y baja altitud, que son algunas de las "cargas" que más afectan al turismo regional, sobre todo en el espectro actual, en que la mitad de turistas del mundo tienen más de 50 años y le temen a la altitud.

Desempeño Actual de la marca Machupicchu: Es tal vez el punto más débil del sistema; pues si bien casi todos los visitantes se van de Machupicchu, en la certeza de haber tenido una experiencia extraordinaria, este resultado es por mucho un efecto de la potencia superlativa del atractivo y no de los elementos de soporte y facilidades que estructuran el modelo de uso turístico (tanto en la ciudad Inca como en los Caminos). Tal como lo recogen las encuestas realizadas por el presente Plan.

Las colas, esperas, cambios modales, limitaciones de información y la imposición de ir y regresar por la misma vía (y medio de transporte), sumados a la rigidez del modelo turístico y su ausencia de opciones temáticas y medios interpretativos (como se ha venido identificando), son pues responsables de que el desempeño de la experiencia turística en Machupicchu, no esté en muchos aspectos a la altura de la promesa que proyecta.

Identidad de la marca Machupicchu: La Identidad en Machupicchu, entendida como una conjunción de los conceptos Tradición y Personalidad colectiva (idiosincrasia) proyecta cierto desbalance. La poderosa tradición en la que se soporta el imaginario colectivo, a pesar de no reconocer en toda su dimensión parte de sus insumos (sobre todos los rituales) es de extraordinaria solidez; mientras que la personalidad colectiva que proyecta, es ciertamente menos fuerte y coherente, con altos rasgos difusos y disfuncionales, como la mala percepción que tiene el turismo en la sociedad local, la convulsión social que se visibiliza constantemente,

la débil conciencia cívica y ambiental de grandes grupos de población, el papel devaluado y poco digno al cual somete el sistema de manera reiterativa a los descendientes más directos de la tradición andina, etc.

En consecuencia, a pesar del enorme trabajo que falta para definir, estructurar y ejecutar una política de información y comunicación de los valores del SHM (que consolide y le dé un mejor balance a su percepción de tradición); es evidente, que se requiere en una medida aun mayor, de un esfuerzo por afirmar una personalidad colectiva congruente con esta tradición y estratégica para la buena percepción del turismo.

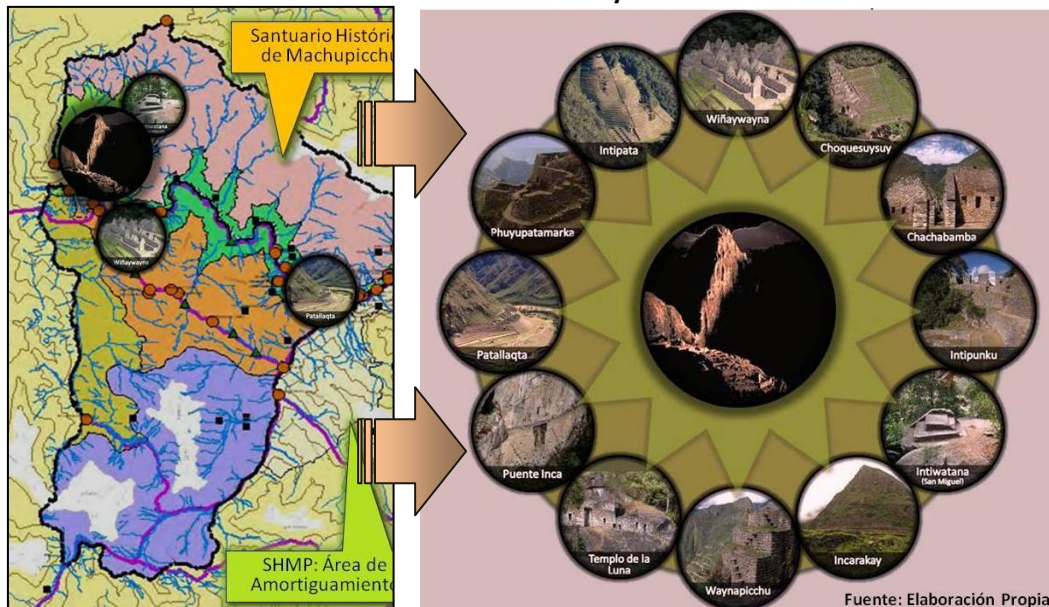
C.2. RELEVANCIA DEL PATRIMONIO ARQUEOLÓGICO EN EL SHM

“Toda la experiencia de los pueblos antiguos está dominada por dos ideas clave, la del centro y el origen. En este mundo espacial en que vivimos, cada valor se refiere de alguna manera a un centro sagrado que es el lugar donde el cielo ha tocado la tierra...” “Ser conforme a la tradición, es permanecer fiel al Origen, y por ese mismo motivo situarse en el centro; mantenerse en la Pureza primera y en la Norma Universal...” Fritjof Schuon

El consenso que alude el origen de Machupicchu a Pachacúteq, quien se caracterizó por sus conquistas territoriales y el desarrollo de la religión y la espiritualidad, concuerda con esta línea de pensamiento universal (y también tawantinsuyana), en la cual Machupicchu ocupaba precisamente ese centro embrional u ombligo, a la misma usanza del Qosqo ancestral.

Lo mismo sucede con la hipótesis respaldada en los estudios arqueológicos que la suponen como una hacienda real (ocupada por al menos tres generaciones de Incas) destinada al culto de los dioses; así como las referencias a las posibles causas de su desaparición de la memoria histórica, en razón de que Machupicchu y sus rutas prohibidas, no se conocían en las castas inferiores y cualquiera que no formara parte del pequeño círculo del Inca.

Grafico C.1: Red Patrimonial del SHM y su sentido de unicidad



Desde éstas y otras perspectivas posibles, queda claro que Machupicchu, tal como lo señala el “Plan Maestro”, es el centro y eje de una Red patrimonial, que se entreteje bajo diferentes

entrelazamientos rituales y funcionales, con una serie de sitios asociados; ya sea que éstos, sean lugares preparatorios para llegar al centro Machupicchu o que desde ese centro hayan surgido bajo el criterio organizador de los Ceques, que postula sabiamente Tom Zuidema. Cabe la posibilidad también de que ambos criterios sean compatibles y simultáneos (y tal vez esa sea la perspectiva más razonable), de modo que Machupicchu siendo el centro generador de esa geografía sagrada, sea a su vez el destino de peregrinación o “la Meca”, a la que solo se podría llegar si se estaba debidamente cualificado, bajo una estricta preparación, que tendría lugar por sus caminos rituales y los lugares previos, que podrían operar como sedes y soportes de los diferentes estadios o niveles de iniciación.

Ese concepto de red que caracteriza al mundo inca, y que hoy constituye nuestro patrimonio arqueológico, tiene otras características trascendentes, que surgen de su modelo de comprensión del mundo (y sus relaciones), de su percepción de lo cósmico y de la naturaleza, así como de su relación con lo divino, bajo el tutelaje del SOL protector, como expresión superior de la función suprema de sabiduría “conferida” por Viracocha (el inasible); y que se intentará resumir en los puntos siguientes:

Unicidad del espacio edificado, bajo un ordenamiento en cuatripartición, nacido en Machupicchu como ombligo y centro irradiador (Equivalente a Cusco), ordenado por líneas conceptuales (Ceques) y tejido por una Red Ritual y Funcional de Caminos.

Una visión territorial y urbanística exquisita, basada en su comprensión de la geología, geomorfología, el paisaje, el comportamiento de los ríos y los ciclos de la naturaleza; en simultaneidad a los principios sagrados y macro cósmicos que la ordenan.

Un enfoque claramente orgánico, tecnológico y eficiente en el moldeo del espacio, en la conducción de las aguas, en el emplazamiento de todo lo edificado y en los fundamentos constructivos de su arquitectura.

La concepción del agua (en su sentido natural y cosmogónico) como base fundacional de la ordenación y generación del espacio edificado; y el desarrollo de una sorprendente hidráulica como soporte de la vida y la arquitectura.



Las fuentes, canales y en general el despliegue ritual y funcional del AGUA en Machupicchu, Wiñaywayna y muchos otros lugares de la red patrimonial del SHM, son en conjunto uno de sus elementos más “icónicos” y un claro enlace al “pensamiento solar” Inca, en el cual “la lluvia y la luz”, que provienen de la acción del sol como luz y calor (calor que evapora al agua) se equivalen al simbolizar ambos las influencias celestiales (que descienden del cielo hacia el plano terrestre), con lo cual su encausamiento en canales representa el ordenamiento ritual de la acción vivificante del sol sobre todas las cosas.

Una estética superlativa en el moldeo del espacio cultural y una tipificación rigurosa de los órdenes y tipologías arquitectónicas, como respuesta a la naturaleza funcional y ritual del espacio y sus grados de valoración.

La anecdótica nominación reciente como “maravilla moderna” de la humanidad y el posicionamiento permanente de Machupicchu en los fundamentos de “marca e imagen” del turismo cultural regional de Sudamérica, es la respuesta natural a uno de los más grandes logros estéticos y de generación de paisaje cultural que ha dado la humanidad en el milenio pasado. Los arquitectos de Machupicchu, lograron un efecto de unidad y armonía inigualable

¿A que asociamos la imagen que presentamos al mundo?... ¿Qué imagen objetivo anhela proyectar su proceso restaurativo?... En el primer caso, la expresión actual parecería



proyectar más la imagen de una ciudad sagrada “perdida o tal vez recientemente reencontrada” que la de un núcleo vivo continuo en el tiempo; puesto que, si Machupicchu hubiera permanecido en actividad su lectura arquitectónica sería claramente distinta, con todo el sistema de coberturas de paja en sus Wayranas, Callanqas y Colqas, con enlucidos de barro (rojos y amarillos) en determinados recintos que no poseen aparejo fino, desbordante de cultivos en sus terrazas y andenes; y sobre todo, con todos sus caminos, sendas y puertas en operación.

Más allá de lo anecdótico, las expresiones de la imagen actual de Machupicchu, “reflejan” (premeditadamente o no) las bases teóricas de su restauración, sus soportes de legitimidad restaurativa y su manejo turístico. Y (desde nuestra apreciación), colegimos que esta imagen proyectada es coherente, pues implícitamente nos alude que esta “Llaqta Sagrada” expresamente ocultada de su profanación por siglos, ***es hoy un espacio para la “evocación”***; cuyas funciones rituales no se soportan más en la actividad de los antiguos adoradores del sol; sino en el simbolismo que su geografía sagrada, sitios y elementos devocionales “inmutables” en el tiempo, siguen y seguirán proyectando hacia la humanidad.

C.3. DIMENSIONES DE VALOR DEL PATRIMONIO NATURAL DEL SHM

Las dimensiones de valor ambiental de Machupicchu y de su contexto biológico (que rebasa los límites del SHM), empiezan a ser interiorizadas cada vez con mayor fuerza, como uno de sus ejes superlativos de valor; transmutando de la visión reduccionista de hace unos años de un “paisaje asociado” a la de un pilar de su Identidad y Sacralidad.

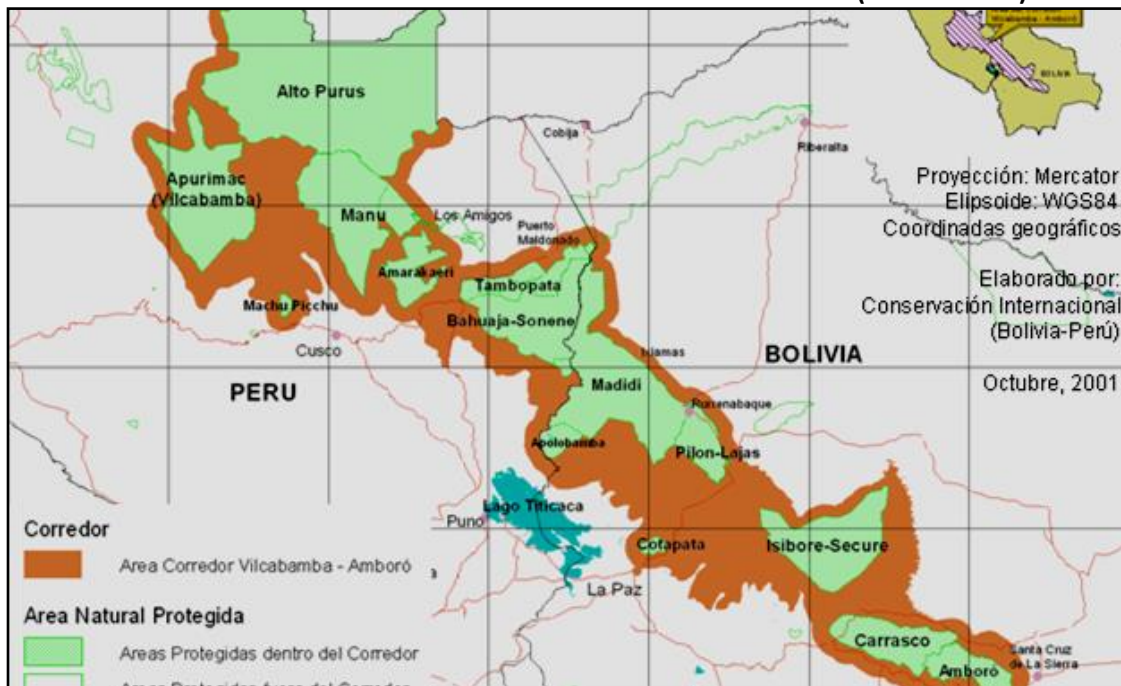
La visión esquematizada de un Machupicchu reducido un ***“hecho arqueológico construido en medio de un paisaje impresionante”***; ha sido por décadas el eje de su posicionamiento turístico, sin percatarse de que el concepto de sacralidad de Machupicchu y todo su santuario histórico, es una condición inmanente y transversal a todo el conjunto; por lo que NO puede sustentarse solamente en la grandiosidad del moldeo del espacio y la arquitectura, sino en una visión holística de la convivencia que lograron los Incas con su ambiente.



Importantes endemismos identificados, han caracterizado a este transepto de territorio andino – amazónico como vital en el proceso de especiación. El binomio Vilcabamba -SHM, es parte de un concepto continental de conservación biológica y constituye tal vez el área mejor conservada, más aislada y menos habitada de los Andes del continente.

Esta diversidad biológica nos indica también que, la dinámica del SHM, se inserta en un espacio territorial mucho mayor (Eco región) que sirve de hábitat a muchas especies, que para sobrevivir requieren ámbitos mucho más grandes; por ello Machupicchu es también una pieza vital de un corredor biológico considerado como uno de los más ricos en especiación y conservación en todo el planeta, denominado: Corredor **VILCABAMBA – AMBORÓ** que abarca Áreas Naturales Protegidas en territorios del Perú y Bolivia con una extensión superior a las 30 millones de hectáreas. Sin embargo, queda claro que la extensión reducida de 32,592 hectáreas del SHM (por razones legales de su creación), no corresponde a la escala de conservación que demandarían los ciclos de vida y las cadenas tróficas presentes⁶.

Gráfico C.2: Corredor de Conservación VILCABAMBA - AMBORÓ (Perú - Bolivia)



Fuente: INRENA / Plan Maestro del SHM de 2005

La sabiduría del hombre andino y sus modelos rituales, tecnológicos y éticos de relación con el medio, han permitido que esta riqueza natural se potencie con su actuación; ampliando la base genética, extendiendo las áreas productivas, articulando los espacios de vida y formando unidades simbióticas entre sus creaciones y el medio.

⁶ En las 32,592 Has del SHM, no pueden coexistir más de 6 familias de osos de anteojos (Tremarctos Ornatus), por razones de territorialidad, dominio y recursos alimenticios, lo que reporta peligro para su conservación.

Las dimensiones de valor ambiental de este emblemático sitio, cobran su real dimensión en el



sentido de UNICIDAD de Machupicchu como Arquetipo de la visión del hombre andino (y amazónico); pues este valor biológico excepcional originario, asciende cualitativamente a otras dimensiones, cuando interacciona con la divino e inasible (desde la geografía sagrada), en lo cósmico (con las concordancias y funciones solares y astrológicas) y con la significación supra racional depositada en los ríos y montañas como Apus o hermanos mayores.

C.4. LA SACRALIDAD DE MACHUPICCHU

C.4.1. UNICIDAD Y CARÁCTER SAGRADO DE MACHUPICCHU Y SU SANTUARIO

“La mayoría de las sociedades pre-modernas han establecido el valor ideográfico de la montaña para representar generalmente al Centro del mundo o para localizar a determinados centros espirituales...”

“...La montaña contiene el sentido de centro y también el de raíz, embrión o germen: el origen de nuestro mundo (se constituye en uno de los principales símbolos de totalidad)...”

“...La montaña sagrada proyecta la idea de inmutabilidad e inmunidad ante cualquier alteración accidental... ni siquiera el Diluvio universal es capaz de conmovérla, y puede resurgir para asiento del Arca y para generar nuevamente desde ahí la vida...”

Las citas previas corresponden al Instituto “René Guénon” de Estudios Tradicionales; y de ellas podemos afirmar la trascendencia de la montaña como símbolo primordial de sacralidad; más aun si a ella se asocian homologaciones que la caracterizan como templos, pirámides, palacios, islas, ciudades sagradas, residencias reales y similares. A la cima de la "montaña sagrada" se le atribuye en muchas tradiciones la función de centro de convergencia simbólico entre el “cielo y la tierra” (por el cual pasa el "Eje del Mundo") que enhebra los tres mundos o planos de existencia, concordantes con el esquema andino de: Hanaqpacha, Kaypacha y Ukupacha (que equivale a los representado en las tres funciones supremas del pensamiento hindú o las tres coronas que forman el emblema Papal católico); este pensamiento se relaciona también con la geografía y la geometría sagrada (en el cual la figura de la "montaña cósmica" se representa por el tradicional esquema de la cruz de tres dimensiones, que tiene precisamente en ella <la montaña> su punto de intersección).

Las perspectivas de sacralidad expresadas en el Plan Maestro de Machupicchu y las hipótesis sobre su significación arquetípica en el mundo andino, sintonizan en muchos aspectos con este enfoque de “Concordancias universales tradicionales” que plantean Guenon, Evola, Schuon, Eliade y otros grandes estudiosos y maestros espirituales de los últimos tiempos; especialmente en las asociaciones que se hacen de la montaña como “residencia del sol”, o las que plantean conexiones con el agua que brota de ella como agua de vida (“...entonces salieron del agua las montañas ejecutándose así, la fundación de nuestro mundo...”). Pensar en Machupicchu, como centro espiritual y sitio de peregrinaje, concuerda con la tradición universal de las montañas sagradas.

Lo mismo sucede con sus funciones de culto solar y espacio para la reproducción del cosmos. Ello por supuesto, en simultaneidad a las funciones administrativas, logísticas y políticas, que le correspondían a Machupicchu en la gestión de todo el gran Tawantinsuyo, siempre y cuando tengamos cuidado en interiorizar el precepto de que el poder militar (material) y espiritual (ritual) convergían en una unidad insondable encarnada por el Inca en aquellos tiempos.

Otro acierto de la visión innovadora del Plan maestro, es la afirmación del “aporte civilizatorio” de nuestra cultura ancestral hacia el mundo occidental actual, con la base de arquetipos como Machupicchu y el propio Cusco; aunque tal vez la idea de civilización (que hace de la civilidad el eje de organización de la sociedad) no refleje en todos sus extremos a los procesos ancestrales como el sucedido en estas tierras, cuyo principio parece sostenerse más en la ritualidad. Así lo proponen estudios como los de Carlos Velaochaga, que aluden un factor de unidad en todo el territorio del gran Tawantinsuyo, soportado mucho más en la ritualidad que en el modelo clásico imperial (y que sería muy anterior al tiempo de los Incas); con la base del reconocimiento de un centro sagrado (el Qosqo Ancestral) y otros menores gestados bajo las mismas connotaciones. Recogemos tres líneas de pensamiento, que afirman esa tendencia:

“A veces se diría que los términos con que las tradiciones cosmológicas expresan el simbolismo del centro, están tomadas de la embriología <El santísimo ha creado el mundo como un embrión. Al igual que el embrión crece a partir del ombligo, así Dios comenzó a crear el mundo por el ombligo, y desde él se extendió en todas direcciones>...” Mircea Eliade

“La noción de <Ombligo> o <Centro del Mundo>”, tampoco es exclusividad de la cultura Inca, donde además del Qosqo, se halla nítidamente en Caral, Chavín de Huantar, Tiahuanaco, Chan Chan, etc., es una noción universal...” Sonia Herrera (Arquitecta Cusqueña)

“Toda la experiencia de los pueblos antiguos está dominada por dos ideas clave, la del centro y el origen. En este mundo espacial en que vivimos, cada valor se refiere de alguna manera a un centro sagrado que es el lugar donde el cielo ha tocado la tierra...” Fritjob Schuon

Aunque no tenemos referencias precisas de las intenciones de Pachacutec, al edificar la ciudad Inca de Machupicchu y a partir de ella todo un sistema territorial, cuyas conexiones y ramificaciones se siguen develando hasta hoy, es innegable que Machupicchu, es el centro espiritual y fundacional de una geografía sagrada, que se entrelazó bajo diferentes entrelazamientos rituales y funcionales, con una serie de sitios asociados; generados desde ese centro, el cual ha debido ser el destino de peregrinación o “la Meca” de todo ese sistema andino amazónico, como lo demuestran las investigaciones recientes en el sector mal llamado “cementerio” (con el hallazgo de ofrendas de los más distantes lugares); y como corresponde además a todo sistema sagrado que tiene como primer momento la creación a partir del centro y como fase complementaria la ritualidad de volver a él como vía de iniciación y realización espiritual.

En esta fase de meca, se puede afirmar que a Machupicchu solo se podía llegar debidamente cualificado y bajo una estricta preparación, que tendría lugar por sus caminos rituales y los lugares previos, como sedes y soportes de los diferentes estadios o niveles de iniciación.

C.4.2. SACRALIDAD Y AUTENTICIDAD EN LOS ENFOQUES TURÍSTICOS

Las reflexiones expuestas hasta aquí junto a las hipótesis de destacados investigadores como el Dr. Chavez Ballón, John Rowe, Tom Zuidema y Brian S. Bauer (por citar algunos), pueden resultar suficientes para mostrar una base de concordancia amplia en la visión de Machupicchu como un lugar sagrado, cuya connotación debe ser reconocida y consolidada en el ideario colectivo local y global, a través de políticas claras de comunicación e interpretación, que coadyuven a su conservación y caracterización; y que sean la base de los nuevos enfoques, instrumentos y modelos turísticos a desarrollar.

El turismo que opera (y tendría que operar) allí, debe ser uno más de los medios necesarios para consolidar, posicionar y afirmar su principio de sacralidad y unicidad todos reconocido y la significación que hoy proyecta.

Sin embargo, debemos reconocer que, el sentido de sacralidad ha estado y estará siempre articulado a las coyunturas (espacio temporales) de la cultura y contexto en que se formó cada individuo; por lo que, resultaría inconsistente imponer proselitistamente esta visión sacra y ritual de Machupicchu (que convergemos en reconocer) a visitantes de múltiples orígenes y visiones del Mundo. No anhelamos sugerir un uso sacro exclusivo para Machupicchu, sino sensibilizar y orientar el discurso sobre este sitio emblemático y sus estrategias de comunicación, con el objeto de definir la DISPOSICIÓN PERSONAL más adecuada que debería tener un visitante durante su estadía turística en el lugar.

No es necesario ser católico para guardar respeto y tener una actitud reverencial cuando nos toca visitar el Vaticano o la catedral de Cusco; o ser musulmán para tener una disposición equivalente en cualquier Mezquita del mundo islámico; el solo hecho de reconocer que un lugar es (o ha sido) importante en la religiosidad, ritualidad e identidad de un pueblo), es una razón suficiente para proyectar esta disposición personal reverente.

Del mismo modo debe suceder en la ciudad sagrada de Machupicchu, en los templos solares de Cusco (Qoricancha y Saqsaywaman), o en cualquier sitio significativo del mundo andino: El conjunto de valores contenidos en ellos y el ideario colectivo que lo sustenta, imponen con absoluta legitimidad el principio de que todo lo que se realice en esos lugares (trabajo, visita turística, contemplación, oración, delectación estética, etc.), sea en armonía y respeto a su condición de Arquetipo y Paradigma de la visión ritual y los principios de vida andinos.

De este enfoque y el marco doctrinal y ético que subyace en él, surgen varios temas sobre los cuales es necesario profundizar; y que, que se intentará resolver en estos ejes de reflexión:

• ***¿Cómo podemos afirmar hoy, la autenticidad y el sentido de unicidad de Machupicchu que todos reconocemos?***

La Convención sobre el patrimonio mundial, a través de sus cartas, coloquios y diversos medios de opinión de las últimas décadas, privilegian un concepto de conservación que haga a los lugares entes vivos y dinámicos, insertados en las actividades y la vida diaria de las ciudades y regiones en las que se asientan, pues ello les asegura sostenibilidad en el tiempo, al hacerlos necesarios en los escenarios sociales cambiantes. Ello implica una evolución respecto a la visión que contenían las Cartas fundacionales de Atenas y Venecia, en las que el concepto de conservación se desentendía mucho de su contexto, social, económico y político. Siendo Machupicchu uno de los Sitios emblemáticos de la Lista del Patrimonio Mundial, su sentido de unicidad debe afirmarse, a través de la asignación de un juego de roles y funciones

que le permitan seguir siendo un sitio y actor “vital” de la sociedad; en concordancia con su significación y sostenibilidad.

-
- En el entendido de que se requiere un juego de roles y funciones que afirmen la unicidad y autenticidad del lugar: ***¿Sería posible en nuestros días reinterpretar roles para Machupicchu, en concordancia con su valor sagrado, simbólico y patrimonial?***
-

Muchos ejemplos perviven en el mundo, respecto a monasterios que se siguen visitando para el peregrinaje, o palacios y estaciones de trenes que han pasado a ser celebres museos como el Louvre o el Orsay. Ollantaytambo, Saqsaywaman, el propio Machupicchu y otros sitios de la región se visitan por función turística principalmente; y otros menos concurridos como Chacan y el Huanacaure siguen siendo (aunque furtivamente) sede de ritos ancestrales.

La realidad local y global demuestra que una reasignación de roles para los sitios históricos es posible (claro está que algunas funciones resultan más coherentes que otras): Cuando los monumentos arqueológicos no eran objeto del turismo y tenían baja valoración en la sociedad, fueron por siglos virtuales canteras para construcciones de Cusco y otras ciudades, mientras que hoy encontramos una relación proporcional entre la afluencia turística de un lugar, su visibilidad pública y su conservación. Si queremos una demostración bastará con comparar la buena conservación de Machupicchu y Ollantaytambo, respecto al estado más natural de Huchuy Qosqo y Waqrapucara.

-
- Como corolario de toda esta reflexión, nos podemos preguntar: ***¿No es acaso un turismo coherente una vía estratégica para la reasignación de un conjunto de roles que afirmen con consistencia la autenticidad y el sentido de unicidad de Machupicchu?***
-

Un Turismo adecuadamente enfocado es un medio ideal para afirmar la autenticidad y el sentido de unicidad de Machupicchu; es más, no aparece en el espectro de posibilidades otra forma (distinta al turismo y la investigación productiva) que pueda dar funcionalidad a toda la red de patrimonio cultural existe en el SHM (develada y por develar)... ***Todas las aspiraciones del Plan maestro de recuperar el sistema de sitios, caminos y sistemas rituales y organizativos asociados a la ciudad inca, necesitan no solo un brazo financiero para la restauración y puesta en valor, sino (y con mayor importancia) una actividad de soporte que los mantenga en vigencia y financie su mantenimiento.*** El viejo axioma que señala que la mejor forma de conservar un edificio es manteniéndolo en uso (en un uso adecuado por supuesto) se aplica perfectamente a este caso.

La connotación dominante de nuestro destino turístico (cultural por excelencia) y el “perfil de visitante” que recibimos, que en su mayoría tiene estudios universitarios o superiores (4/5 partes de los visitantes extranjeros de Machupicchu), corresponde al segmento mejor instruido del planeta, con alta expectativa por la cultura y la naturaleza; es decir un contexto ideal para proponer formas de operación turística que afirmen los valores del lugar.

Un turismo coherente con la significación, NO puede ser una artificialidad que aprovecha del escenario físico para hacer de él un espacio de entretenimiento global descaracterizador; Por el contrario, debe ser coherente (en su lógica operacional y expresión simbólica) con el carácter del lugar. Debe contener en sus atributos de marca (en tanto sea posible y deseable) el CORRELATO DE SU SIGNIFICACIÓN.



Plan de Uso Turístico del Santuario Histórico de Machupicchu

(D) RESUMEN DE LA PROBLEMÁTICA TURÍSTICA (SHM)

D.1. CAMBIO CLIMÁTICO Y OTROS RIESGOS EN EL SHM	Pg. 054
D.2. POTENCIALIDADES DEL SHM EN PROYECCIÓN TURÍSTICA	Pg. 056
D.3. LIMITANTES PARA LA GESTIÓN TURÍSTICA.....	Pg. 058
D.4. PROBLEMÁTICA TURÍSTICA DE MACHUPICCHU Y SUS CAUSAS.....	Pg. 059
D.5. EFECTOS GENERADOS POR INFLUENCIA DEL TURISMO	Pg. 060
D.6. ÁRBOL DE PROBLEMAS (REFERIDOS AL TURISMO EN EL SHM)	Pg. 061







D.1. CAMBIO CLIMÁTICO Y OTROS RIESGOS EN EL SHM

Al poner los riesgos existentes y sus posibles afectados en una matriz de doble entrada, conseguimos una lectura pormenorizada del riesgo estimado de cada elemento existente en el SHM, ante cada efecto particular; que se expresa en cada intersección la condición histórica y/o potencial en las tres categorías básicas estimadas (alta/media/baja). Ello permite tener una visión panorámica del sistema de riesgos también de dos ejes: horizontalmente podemos identificar que elementos son más y menos vulnerables y verticalmente podemos apreciar la trascendencia de cada agente de riesgo y la amenaza histórica y/o potencial que proyecta.

De otro lado, al agregársele la variable de probabilidad de ocurrencia, sobre la base de la estadística temporal, se tiene una tercera dimensión de análisis que permite mayor profundidad cualitativa; puesto que hay agentes muy peligrosos pero de escasa ocurrencia, mientras que otros menos severos al ser más continuos afectan de manera global a todo el lugar como las lluvias y desbordes de ríos.

Gráfico D.1: Matriz de Estimación de RIESGOS en el SHM

MATRIZ DE RIESGOS AGENTES DE RIESGO → AFECTADOS POTENCIALES ↓		ACTIVIDAD GEODINAMICA Y TECTONICA					ALTERACIONES CLIMATICAS			ACCION ANTRÓPICA				
		ALUVIONES	DESBORDE RIOS	ASENTAMIENTOS	DESPLAZAMIENTOS	SISMOS	LLUVIAS	DESPRENDIMIENTO DE NEVADOS	VENTARRONES	INCENDIOS	FLORA EXOTICA	FAUNA EXOTICA	CONTAMINACION DE AGUAS - BASURA	EMPLAZAMIENTO POBLACIONAL
		MONUMENTOS	CIUDAD INCA DE MACHUPICCHU	BAJO	BAJO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	BAJO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	BAJO
	RED DE CAMINOS INCA	MEDIO	BAJO	MEDIO	ALTO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO
	ANDENES AGRICOLAS	MEDIO	MEDIO	MEDIO	ALTO	MEDIO	ALTO	MEDIO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	MEDIO
POBLACIONES	MACHUPICCHU PUEBLO	ALTO	ALTO	MEDIO	ALTO	ALTO	MEDIO	MEDIO	BAJO	MEDIO	BAJO	BAJO	ALTO	ALTO
	SAN MIGUEL SANTA TERESA	ALTO	ALTO	MEDIO	ALTO	ALTO	MEDIO	MEDIO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO
	ASENTAMIENTOS RURALES	MEDIO	MEDIO	BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	MEDIO	ALTO	ALTO	ALTO	MEDIO
	CULTIVOS Y PASTOREOS	MEDIO	ALTO	BAJO	BAJO	BAJO	ALTO	BAJO	MEDIO	ALTO	MEDIO	ALTO	ALTO	BAJO
INFRAESTRUCTURA	ACCESO DE BUSES A LA CIUDAD INCA	ALTO	MEDIO	ALTO	ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO	BAJO	MEDIO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO
	LINEA FERREA DESDE CUSCO Y OLLANTAYTAMBO	ALTO	ALTO	MEDIO	ALTO	ALTO	ALTO	MEDIO	BAJO	MEDIO	BAJO	MEDIO	BAJO	MEDIO
	CARRETERA HACIA HIDROELECTRICA	ALTO	ALTO	MEDIO	ALTO	ALTO	ALTO	ALTO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	BAJO	MEDIO
MEDIO AMBIENTE	AGUA (NEVADOS, RIOS Y CUENCAS)	BAJO	MEDIO	MEDIO	ALTO	ALTO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	BAJO	MEDIO	ALTO	MEDIO
	AIRE	BAJO	BAJO	BAJO	MEDIO	MEDIO	BAJO	BAJO	MEDIO	ALTO	BAJO	MEDIO	MEDIO	MEDIO
	FLORA REPRESENTATIVA Y ENDEMICA	ALTO	MEDIO	MEDIO	ALTO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	BAJO	ALTO	ALTO	MEDIO	MEDIO	ALTO
	FAUNA REPRESENTATIVA Y ENDEMICA	MEDIO	MEDIO	BAJO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	BAJO	ALTO	MEDIO	MEDIO	MEDIO	ALTO

LEYENDA:	GRADO DE RIESGO	ALTO		MEDIO		BAJO	
	PROBABILIDAD DE OCURRENCIA	FRECUENTE		OCASIONAL		REMOTA	

Fuente: elaboración propia

Se debe precisar que, si bien el cuadro que presentamos tiene el sustento de abundante información, junto a las opiniones de muchos expertos en temas específicos; no deja de ser una "Hipótesis de trabajo" del equipo del Plan (que también incluye décadas de experiencia en el SHM). Esta hipótesis o juicio de valor estructurado es de corte cualitativo.

Como se puede colegir del cuadro, la más alta vulnerabilidad la presentan las infraestructuras de acceso al SHM, desde ambos lados y en dimensiones muy simétricas. Tener una sola línea de ida y vuelta, en presencia de cambios climáticos severos es una grave falta de planificación, que solo se puso en la retina social del país, cuando colapso rotundamente en el 2010.

La infraestructura de acceso a la ciudad inca (carretera) es también de muy alta vulnerabilidad y merece las atenciones debidas; e incluso amerita ir proyectando una alternativa real de

accesibilidad ante posibles ocurrencias (actividad de la masa deslizante) que no son remotas. Una nueva accesibilidad (cualquiera que sea) tendría que proponer menor impacto estético y no debería repetir el error de situarse en un lugar de tanta incertidumbre micro-geológica.

Otro punto de alto riesgo tiene que ver con las poblaciones existentes, principalmente de las dos más importantes y relacionadas ambas (aunque con diferente intensidad) al turismo: Machupicchu Pueblo y Santa Teresa. En ambos casos su vulnerabilidad ante desbordes y aluviones es muy alta y se asocia además a deslizamientos, desprendimientos que pueden acoplarse a la actividad pluvial o nacer independientemente por efectos tectónicos.

Se tiene además el riesgo latente de incendios, que pueden (como casi sucede en 1997) afectar el soporte orgánico de los taludes y generar desprendimientos que serían fatales, especialmente para Machupicchu Pueblo.

Es preciso resaltar que, los elementos menos vulnerables ante todo el sistema de ocurrencias naturales son los Monumentos edificados por los antiguos peruanos. La solidez del monolito de sustento y el cuidadoso emplazamiento de sus construcciones, hacen que Machupicchu ciudad inca y otros sitios homólogos en la red patrimonial sean los llamados a subsistir ante cualquier eventualidad de la naturaleza (incluso ante el cambio climático).

Esta firmeza de Machupicchu, a pesar de sus siglos de existencia (y muchos de ellos sin el menor mantenimiento) se corrobora en el diagrama realizado, que lo coloca en nivel medio o bajo frente a todos los agentes que son altos para la infraestructura y los poblados. Esta situación se extiende también a sus caminos y grupos asociados.

Sin embargo, los últimos años traen otro agente perturbador, principalmente para los andenes y caminos incas y tiene que ver con la actividad antrópica reciente. La flora exótica, los incendios forestales, la contaminación, el movimiento de taludes y otras acciones recientes, colocan en riesgo a sistemas constructivos que antes se hallaban a buen resguardo.

Como es usual en zonas de alto riesgo, es necesario recomendar (como ya lo hicieron muchos otros antes) un sistema de monitoreo constante en la zona, principalmente sobre los elementos que el diagrama muestra objetivamente más vulnerables; y junto a ello prever líneas de acceso alternativas a cada sitio de visita

Por último, es necesaria una alta cultura de prevención e información en las poblaciones aledañas, junto a acciones preventivas como la que se viene desarrollando con la alerta temprana en Machupicchu Pueblo.

D.2. POTENCIALIDADES DEL SHM, EN PROYECCIÓN TURÍSTICA

- i. Existencia de “MÚLTIPLES DIMENSIONES DE VALOR”; y todas ellas en un grado superlativo; sobre la base de la sacralidad y unicidad como proyecto de sociedad que aporta paradigmas y sabidurías al mundo; y que se expresa en la riqueza de un patrimonio material e inmaterial excepcional gestado en simbiosis a una formidable calidad ambiental.*
- ii. Importante conservación del Patrimonio Cultural y Ambiental del SHM, con proyección a seguir expandiéndose, bajo la premisa expresa de sus Planes maestros de revalorar toda la Red patrimonial existente (más allá de la existencia de algunos efectos focales a corregir).*
- iii. Contar con un Turismo sostenido, que ha demostrado ser la actividad más amigable al ambiente y el mejor vehículo para transmitir los valores de los lugares emblemáticos del*

mundo; más aun que 4/5 partes de los visitantes a nuestro Destino, corresponden al segmento mejor educado del planeta (la elite intelectual del mundo).

- iv. *Una potencia de atractivo, que (a pesar de lo poco que se lo ha desarrollado como producto) ha podido mantener su atracción hacia el mundo, por tener en su seno siempre posibilidades de experiencias que responden con las modas hemisféricas del turismo (turismo de alto despliegue espacial en los 70's <varios destinos y circuitos en un solo viaje>, activo en los 80's, místico y de realización en los 90's e intercultural en la última década).*

D.3. RESTRICCIONES PARA LA GESTIÓN TURÍSTICA DEL SHM

Ausencia estructural de una “Política de Estado” para el “Manejo Turístico” del lugar, por cuya causa, la entidad cultural y la ambiental deben resolver desde sus posibilidades y limitaciones (normativas y técnicas), labores que corresponde a otra especialidad; y que por su naturaleza requieren de una serie de soportes especializados y cambiantes. A esta restricción de base se agregan otras como:

- a. *Ausencia de una política integral de comunicación, que homogenice una línea base científica, histórica, simbólica y sagrada del sitio y la transmita a todos sus involucrados (ocupantes, visitantes, trabajadores, autoridades, etc.). No es coherente esperar actuaciones concordantes al valor trascendente del lugar, de sus distintos públicos vinculados, si nunca se les transmite el enfoque, la interpretación, ni la dimensión de ese valor.*
- b. *Ausencia de una “inteligencia turística” instalada dentro del modelo de gestión del lugar y las entidades a cargo, que sea capaz de leer sus tendencias y requerimientos operacionales y pueda reorientar las herramientas necesarias para mantener su vigencia, competitividad y sostenibilidad social y ambiental (los privados van delante creando productos y familias de experiencias, pero con poca preocupación por sus efectos directos e inducidos; y el estado viene detrás, tratando de instrumentalizar, controlar y a veces reparar).*
- c. *Ante la ausente capacidad de recrear su marco de manejo turístico, la gestión del SHM no logra liberarse de la fuerza inercial de los modelos y herramientas imperantes y la severa sugestión que imponen en sus desarrollos operativos.*
- d. *Un modelo de conectividad y movilidad “en y hacia” el SHM, de tipo enclave, con una sola de ida y retorno (y varios cambios modales), lo cual provoca limitaciones y presiones para los lugareños y visitantes; e impone modelos de uso turístico y social poco sinérgicos a la conservación del lugar.*
- e. *Ausencia de medios y limitación severa de infraestructuras; que va desde los servicios más comunes que universalmente tienen los sitios homólogos a Machupicchu, como baños, descansos y snacks, hasta infraestructura más especializada como centros de visitantes, sistemas de interpretación e información y soportes periféricos.*
- f. *Débil interiorización de la valoración holística del SHM, en cuanto a la potencia turística multi-temática de sus atractivos culturales, ambientales, físicos e inmateriales; lo cual dificulta la exploración de nuevas modalidades turísticas más amigables a la conservación y más concordantes a la significación del lugar.*
- g. *La conservación y recuperación Patrimonial del lugar se conduce bien, pero cuando se trata de necesidades del manejo turístico y la gestión integral del uso público, las estructuras y canales de coordinación administrativa entre los actores rectores del SHM, se hacen limitadas.*

D.4. PROBLEMÁTICA TURÍSTICA DE MACHUPICCHU Y SUS CAUSAS

Los problemas relacionados al turismo en el SHM son múltiples y muy variados, pero por efectos operativos del análisis, han sido esquematizados en seis ejes, muchos de los cuales tienen clara correlación con las restricciones existentes; y que se resumen en:

- i. *Inexistencia dentro del esquema operativo de la Gestión del SHM, de una **unidad de inteligencia turística** que tenga la capacidad de Actualizar e Innovar sus modelos y herramientas de manejo turístico creadas en los 70's, sobre las modas imperantes y la escala limitada del turismo de aquellos años.*
- ii. *Ausencia de una Política unificada de Comunicación por parte de la gestión, que construya una interpretación consensual del lugar y de su marco de pensamiento creador; ausencia que se extiende también al conjunto de herramientas necesarias para su transmisión e internalización en los diferentes públicos del SHM.*
- iii. *Limitada comprensión de la naturaleza, eslabonamiento y dinámica operacional del Mercado turístico. Desde la Demanda, no se entienden las señales que emite el mercado turístico cambiante y dinámico (la experiencia anhelada) y desde la Oferta no se valora la potencia temática, cualitativa y cuantitativa de la red de atractivos existentes y sus atributos de marca, que se podrían evocar desde sus connotaciones de sacralidad y unicidad.*
- iv. *Desde los marcos regulatorios y perspectivas intelectuales dominantes, se tiene una percepción de que los pobladores del SHM (tradicionales y migrantes), deben ser "controlados" y mantenidos en un "status quo", como condición básica para la conservación del lugar (baja integración en la dinámica turística y económica imperante).*
- v. *El control de acceso y limitada movilidad "en y hacia" la Ciudad Inca, ha estado históricamente en manos de operadores dominantes, regulados desde una institucionalidad externa al SHM y sobre la Base del Utilitarismo Económico como Principio de su "Concesión / Sesión" por parte del Estado; lo cual ha dificultado la gestión integral del SHM y sus intereses propios; y se expresa en una articulación y movilidad "turística y social" de tipo enclave que complica los procesos sociales y turísticos en el territorio.*
- vi. *Las buenas prácticas ambientales y sus diferentes instrumentos de gestión, se incorporan tardíamente al marco de Gestión del lugar (1,981); y se hallan en crecimiento y evolución constante; sin embargo (por la fuerza de las tendencias inerciales y la dificultad de adaptarse al cambio) aun no se integran a todas las actividades del SHM, creando con ello impactos focales.*

PROBLEMA CENTRAL DEL MANEJO TURÍSTICO EN EL SHM

Simplificar una compleja problemática como la gestión turística en el SHM, en un solo enunciado, conlleva el riesgo natural de sesgar y reducir los diferentes matices existentes; más aun, cuando este problema tiene raíces en coyunturas y tendencias de varias décadas, como la falta de actualización de los modelos y herramientas de manejo antes referidas; lo que ha conllevado a una pérdida progresiva de eficiencia y viabilidad en los contextos cambiantes de su entorno.

De otro lado, existen también situaciones que intermedian en el problema, como los enfoques permanentes desde cierta intelectualidad que, bajo un fundamento "ético" (legítimo pero muy discutible en una perspectiva amplia de equidad social), no han deseado interiorizar la función productiva que universalmente tiene el espacio y el patrimonio existente, como fundamento de la sostenibilidad y soporte del tejido social de un territorio. Es posible que este enfoque tenga relación también con la falta de éxito que tuvo el anhelo de cambiar la institucionalidad de la gestión global de Machupicchu (UGM).

Con esas precauciones de origen, el Problema central de manejo turístico identificado en el SHM ha sido definido como:

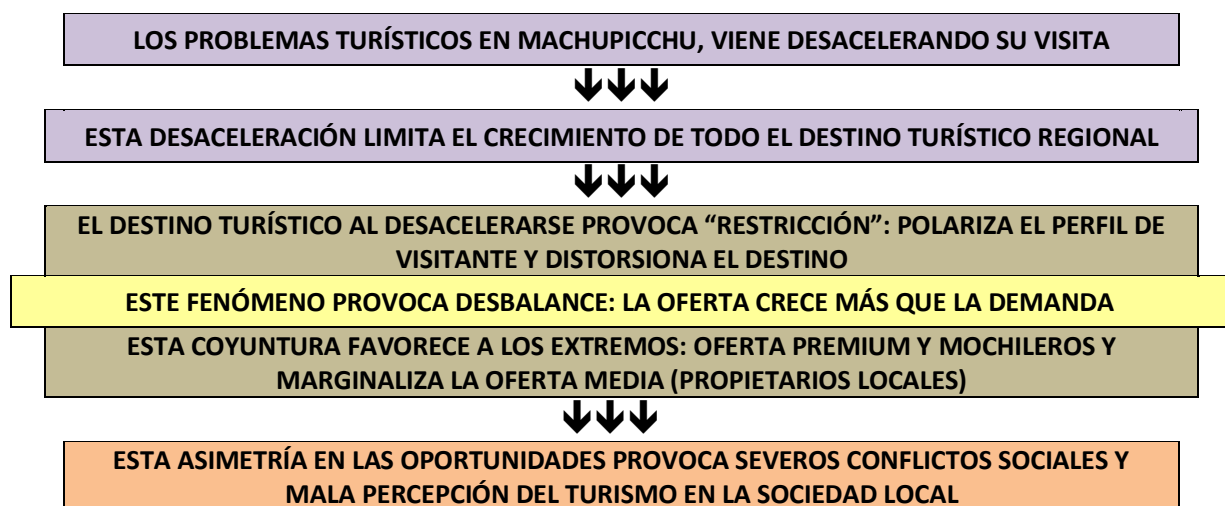
Pérdida de VIGENCIA Conceptual, Operativa e Instrumental de los MODELOS y HERRAMIENTAS de MANEJO TURÍSTICO en el SHM (gestadas en los 70's); y de las "RELACIONES establecidas" con sus SOPORTES Sociales, Territoriales e Infraestructurales.

D.5. EFECTOS GENERADOS POR LA PROBLEMÁTICA E INFLUENCIA DEL TURISMO

Es usual en todos los estudios de esta escala, que el efecto final de su problemática sea una mezcla de problemas internos bajo distintas redes causales y un conjunto de oportunidades débilmente tomadas (o quizás no tomadas en absoluto); lo cual se traduce casi siempre en un efecto final similar: una Deficiencia o Ineficiencia, como la que se presenta en el SHM en cuanto al Uso Social, Económico y Ambiental del lugar como Bien y Patrimonio Público; que se proyecta en Desmedro del Desarrollo y Calidad de Vida en toda la Región.

El elemento diferenciador de las problemáticas particulares, suele aparecer un piso más abajo en la relación causal, como en el caso de estudio presente, que tiene que ver con las dimensiones en las que se expresa el problema central identificado; y que, en el análisis realizado se logra agrupar en tres grandes grupos claramente diferenciados: (i) efectos turísticos, (ii) efectos socioeconómicos, y (iii) efectos ambientales; y que podemos caracterizar de la manera siguiente:

- i. *Desaceleración del flujo turístico a Machupicchu en los últimos años, como consecuencia de la limitación y presiones operacionales que imponen el conjunto de factores que conforman sus "modelos y protocolos de manejo"; A ello se suman también el sesgo temático y la falta de innovación que caracterizan a la imagen de marca posicionada en el mundo del turismo.*



- ii. *Debilitamiento Progresivo de la Viabilidad Territorial, Social y económica de algunos elementos operacionales inherentes a los modelos de manejo turístico existentes en el SHM, por efecto de la asimetría y débil interacción de este fenómeno con su espacio de despliegue y sus soportes.*
- iii. *Debilitamiento Progresivo de la Viabilidad Ambiental de algunos modelos turísticos y patrones sociales (urbanos y rurales) "focales" en el SHM, como efecto de una insuficiente internalización de los valores del lugar.*

D.6. ÁRBOL DE PROBLEMAS (REFERIDOS AL TURISMO EN EL SHM)

El Árbol de Problemas que se expone más adelante, intenta resumir el Diagnóstico de manera sinóptica, bajo una lógica causal y con sustento de evidencias verificables. Por ese motivo, se ha minimizado (en tanto ha sido posible) la subjetividad y los juicios de valor que involuntariamente suelen incluirse, poniendo énfasis en las potencialidades, de cara a la propuesta, para que pueda ser un instrumento de consulta para los procesos de socialización y retroalimentación con actores relevantes.

En la lógica causal, se ha considerado importante también otorgar una mayor relevancia al tratamiento de los problemas sociales (cuya complejidad va más allá del número de familias que habitan dentro del Área Protegida) y a la identificación de mecanismos de participación de las “comunidades” y actores en el proceso de planificación y gestión del SHM.

De otro lado, el árbol intenta mostrar que este problema turístico, trasciende al propio fenómeno y se expresa en un conjunto amplio de efectos, agrupados en tres dimensiones: la experiencia turística que se impacta (y se desacelera en su crecimiento), un efecto social y territorial que proyecta una creciente inviabilidad en varias aristas; y un efecto ambiental, que aunque focalizado resulta preocupante por la difícil articulación de acciones que se requieren para controlarlo.

Finalmente; y como sucede en todo árbol de problemas, el efecto último (que es el que nos preocupa como sociedad en su conjunto) se enfoca hacia un limitado aprovechamiento de un potencial superlativo (las dimensiones de atracción que no se usan sosteniblemente en el SHM), que se expresa en un bienestar que se pierde (o tal vez que no se crea) para toda la sociedad a la cual pertenece este Patrimonio o bien público.

En la necesidad operativa y metodológica de generalización que plantea un árbol de problemas, quedan relegadas o tal vez débilmente expresadas algunas situaciones muy visibles en el lugar y que sería necesario señalar como por ejemplo: la escasa organización para atender al turismo estudiantil y social peruano, que provoca su descenso en el tiempo; el notorio desinterés de muchos sectores por el componente natural del SHM para diversificar su oferta turística; la preocupante situación de los portadores y las expectativas sociales generadas; y, la débil coordinación entre las empresas de transporte ferroviario con la gestión para mejorar los flujos y presiones de uso en la ciudad Inca de Machupicchu.

Se puede añadir a la lista anterior, la presencia permanente de juegos de intereses y aspectos políticos que distorsionan y a veces se anteponen a los aspectos eminentemente técnicos (en los que debería sostenerse la gestión del SHM), cuya Operación turística a pesar de los años transcurridos y la aparición creciente de herramientas virtuales y tecnológicas, sigue siendo independiente y desconectada a la operación turística de Cusco.

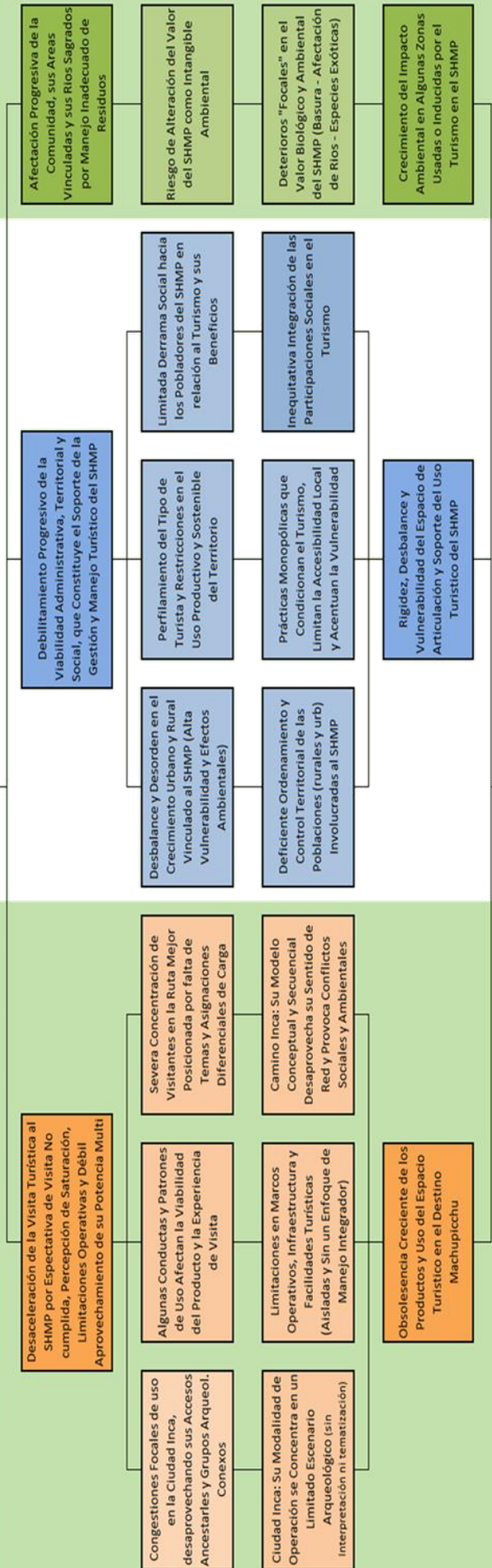
Final del Tema “D”: RESUMEN DE LA PROBLEMÁTICA TURÍSTICA (SHM)

ARBOL DE PROBLEMAS: MANEJO TURÍSTICO DEL SHMP

"Eficiencia Decreciente" y "Aprovechamiento Limitado" del POTENCIAL de Uso Social, Económico y Ambiental del SHMP, como Bien y Patrimonio Público; que incrementa la Rigidez en todo el Destino Turístico Regional y Limita el Desarrollo y Calidad de Vida en toda la Región

← **EFEECTO FINAL**

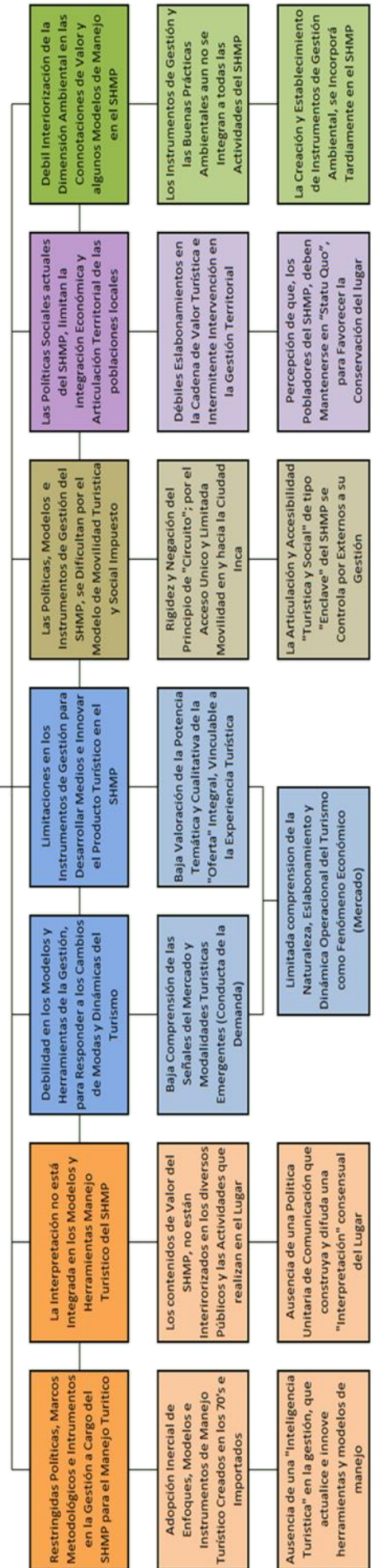
MATRIZ DE EFECTOS →



PROBLEMA CENTRAL

Pérdida de Vigencia Conceptual, Operativa e Instrumental de los Modelos y Herramientas de Manejo Turístico en el SHMP (gestadas en los 70's); y de las "Relaciones" establecidas con sus Soportes Sociales, Territoriales e Infraestructurales

→ **MATRIZ DE CAUSAS**



Etapa II: Formulación Estratégica

VISIÓN DE FUTURO / OBJETIVOS ESTRATÉGICOS / ESCENARIOS Y PRIORIDADES DE INTERVENCIÓN



Plan de Uso Turístico del Santuario Histórico de Machupicchu

(E) VISIÓN DE FUTURO (SHM)

Nuestra Imagen futura anhelada, proyecta un Nuevo Machupicchu **consolidado en el ideario colectivo mundial como un lugar sagrado**; un territorio que se yergue desde la Ciudad Inca; y se despliega como una geografía sagrada en toda la red patrimonial forjada por los antiguos peruanos, integrando simbióticamente lo natural y cultural, lo cósmico y lo humano, lo físico y lo inmaterial.

Este Machupicchu, posicionado como un ícono potente en la imagen de todos los habitantes del planeta, provee para la experiencia turística, innumerables posibilidades de “ser parte” de ese sentido ritual y sagrado de entender el mundo; y también permite hacer otras formas de

visita más distendidas, pero siempre concordantes con esta calidad simbólica de centro mayor de sabiduría y espiritualidad.

Sus visitas y opciones tematizadas, sostenidas en una sólida y científica “interpretación de base”; y llevadas al grado superlativo de contenido trascendente por el excelso nivel de sus guías-interpretes certificados por el SHM, permite que cada visitante cree su propia experiencia, en la medida de sus expectativas y aspiraciones más profundas.

El colosal territorio cultural y natural recuperado y puesto en valor con gran acierto por las entidades rectoras del lugar, hace posible un turismo desconcentrado, que transcurre desde sus senderos de fondo de valle, recreando el peregrinaje de los antiguos adoradores del sol, que hacían ritos propiciatorios y fases de iniciación en los monumentos previos, para llegar en el estado y predisposición ideal de cuerpo y alma a su punto final: la Llaqta Sagrada misteriosa enclavada en la montaña cósmica que conecta el cielo y la tierra.

Un rol fundamental en este nuevo manejo del turismo en Machupicchu, recae en sus “Centros de Visitantes”, que hacen de ingreso al territorio cultural turístico. Las puertas a Machupicchu, no son desde hace años en la presión de la terraza de aparcamiento de los buses; y la entrada al monumento ya no es un “saltar directo” al sitio. Las puertas a Machupicchu son ahora a las riveras del río, en magníficas edificaciones proyectadas por los mejores arquitectos del mundo; una de ellas integrando el interesante museo de sitio y la otra al lado de la central Hidroeléctrica, rescatando el hermoso sitio arqueológico de Intiwatana.

En estos centros de visitantes se brindan servicios de la más alta calidad y se entrega toda la información inicial en videos, animaciones, medios físicos y virtuales; luego de ello recién se habilitan los boletos y se controla la secuencia de grupos. A partir de ahí, cada visitante queda preparado para entender este espacio sagrado y centro mayor de sabiduría; y puede hacer la forma de experiencia turística que más le acomode, tomando un servicio rápido para visitar directamente la ciudad inca o discurriendo por rutas ancestrales en una experiencia fascinante de interrelación con las usanzas antiguas y sus mitos asociados.

El número de visitantes al SHM que tanta polémica causó en su tiempo, ha dejado de ser un problema para la conservación, pues el Sistema de Manejo de Visitantes permite evitar toda forma de impacto sobre el patrimonio y asegurar su sostenibilidad. Y si bien hay sitios que vienen siendo excluidos de la visita para su mejor conservación, los centros de visitantes permiten estupendas recreaciones, donde incluso se pueden apreciar en detalle los fenómenos solares asociados.

Las oportunidades de negocios y empleos son amplias e inclusivas para los pobladores del SHM, pues las variadas formas de turismo que se practican, son apoyadas con servicios que se brindan en Machupicchu Pueblo, Santa Teresa, Santa María, Piscacucho y toda la red de ambientes rurales existente. Durante su estadía, los visitantes interactúan con los pobladores locales, nutriéndose de su idiosincrasia y tradiciones férreamente interiorizadas y provocando bienestar al crear ingresos y beneficios económicos mediante su consumo.

Las conductas de todos los usuarios del SHM (pobladores, trabajadores, visitantes, transeúntes, empresas, grandes operadores) son colaborativas con la conservación y connotación simbólica del lugar, debido a que todos han interiorizado el valor excepcional de Machupicchu en todas sus dimensiones y han depuesto sus privilegios en función al bien mayor; y todo ello en parte gracias a las políticas de comunicación y los medios de interpretación dispuestos.

En ese resultado, ha jugado un rol decisivo, el Órgano Turístico Especial de Machupicchu, gestado en el seno de las entidades rectoras, que por su dinámica y “know how” en temas de

turismo, comunicación y gestión social, permite conducir todo este sistema con eficiencia y sin distraer las acciones propias de conservación del Patrimonio (cultural y natural), que las entidades rectoras realizan en Machupicchu y todo el territorio regional; y que en los últimos años se han reforzado con la estación científica instalada en convenio con las mejores universidades del mundo; y que nos han permitido entender mejor los orígenes y significado de este lugar tan emblemático.

Nadie puede decir que esta situación actual es perfecta o que nació por pura espontaneidad. Llegar hasta este nivel, requirió de la voluntad y disposición excepcional de las entidades a cargo, de un enorme respaldo político local y nacional, de una responsable actuación de los empresarios y operadores, de la deposición de muchos intereses creados y de varios escenarios transicionales, que en el tiempo se fueron gestando hasta llegar al actual; que por supuesto deberá seguir evolucionando para llegar a desempeños aun mejores y con respuestas a los desafíos que el turismo y la conservación impondrán en el siguiente siglo.

Plan de Uso Turístico del Santuario Histórico de Machupicchu

(F) OBJETIVOS ESTRATEGICOS

El análisis del uso turístico del SHM ha puesto en evidencia los problemas de mayor relevancia que inciden en su uso público, bajo la perspectiva de un espacio patrimonial dentro del que se ha introducido prácticas de visita turística impulsadas por la iniciativa privada, con base en el aprovechamiento de la imagen de “ciudad perdida de los incas” a “ser descubierta” y la ruta de trekking asociada a ella, lo cual ha dado lugar al desarrollo dos opciones de producto:

- **Ciudad Inca:** descubrimiento de la ciudad perdida que rememora la experiencia “arqueológica” de Hiram Bingham y resalta el valor paisajístico del lugar; y,
- **Camino Inca:** como un trekking unidireccional de montaña que privilegia la aventura y el reto de llegar a la “Ciudad Perdida”, luego de atravesar las “abras” a gran altura y culminar jornadas que demandan esfuerzo físico.

En consideración a estos dos campos de actuación claramente acotados, el establecimiento de los objetivos estratégicos se ha basado en los insumos previos procesados, a partir de las conclusiones del Diagnóstico que se resumen en el recurso metodológico del “Árbol de Problemas”, para que se configuren como un soporte lógico a los objetivos de manejo que permitan el replanteamiento de la gestión y operación coordinada por parte del Ministerio de Cultura y del SERNANP, con el concurso de otros actores involucrados en la gestión del desarrollo turístico y recreacional del SHM.

De esta manera y como se desarrolla con más amplitud en el anexo respectivo (Formulación estratégica), el gráfico siguiente señala el proceso que permitió que los 14 Lineamientos identificados como respuesta a las 06 causas centrales de la problemática turística, se traduzcan en 5 Objetivos estratégicos, articulados en 7 grupos de Estrategias de Actuación.

Causas de la problemática	Lineamientos de Estrategias	Objetivos Estategicos	Estrategias de Actuación	Descripción
Causa 1	Lineamiento 1.1	Objetivo A	Estrategia A.1	Estrategias de gestión patrimonial y turística
	Lineamiento 1.2			
Causa 2	Lineamiento 2.1	Objetivo B	Estrategia B.1	Est. para el desarrollo e innovación de productos turísticos
	Lineamiento 2.2		Estrategia B.2	Est. de interpretación, comunicación y posicionamiento
Causa 3	Lineamiento 3.1	Objetivo C	Estrategia C.1	Est. de vinculación del destino, infraestructuras de accesibilidad y
	Lineamiento 3.2		Estrategia C.2	Est. de ordenamiento y facilitación del espacio turístico en función de la demanda
Causa 4	Lineamiento 4.1	Objetivo D	Estrategia D.1	Estrategias de inclusión y participación social en el manejo turístico del SHMP
	Lineamiento 4.2			
Causa 5	Lineamiento 5.1	Objetivo E	Estrategia E.1	Estrategias de seguimiento y control de los impactos generados por el uso turístico
	Lineamiento 5.2			
Causa 6	Lineamiento 6.1	Objetivo E	Estrategia E.1	Estrategias de seguimiento y control de los impactos generados por el uso turístico
	Lineamiento 6.2			
	Lineamiento 6.3			

Debe resaltarse que el método de análisis empleado, determina que algunos de los lineamientos de estrategias hayan sido transformados en “objetivos” y otros se identifiquen como “estrategias”, al ser sometidos al análisis de causalidad de la problemática (que conduce al planteamiento táctico y de oportunidad de las intervenciones para la formulación estratégica del plan).

Del procesamiento de estas estrategias de actuación se identificaron los programas y proyectos de intervención, que se verán más adelante.

Objetivos Estratégicos	Estrategias de Actuación
<p>1. Establecer un modelo para la gestión turística del SHM sustentado en un Sistema de Manejo de Visitantes y dotado de los instrumentos teóricos y técnicos (investigación, interpretación, monitoreo) que contribuyan al fortalecimiento de las capacidades locales, con modalidades más operativas de cooperación entre el Ministerio de Cultura, SERNANP y otras instancias implicadas en el manejo turístico.</p>	<p>A.1 Estrategias de gestión patrimonial y turística:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestión patrimonial vinculada al uso social y productivo del patrimonio ▪ Complementariedad de la operatividad turística regional con los esfuerzos de conservación patrimonial ▪ Articulación optimizada de las iniciativas existentes de reorganización de las operaciones turísticas al reordenamiento del espacio turístico del Santuario. ▪ Coordinación entre actores sociales implicados mediante la suscripción de convenios de colaboración interinstitucional para el manejo turístico del SHM. ▪ Establecimiento de acciones de apoyo a la conservación patrimonial y al manejo turístico, impulsando la investigación científica y la interpretación del patrimonio. ▪ Viabilidad para externalizar las prestaciones de servicios turísticos, sistemas de permisos de operación y otros mecanismos de gestión aplicables a áreas patrimoniales.
<p>2. Definir modalidades más eficientes de operación turística, conjuntamente con las otras instancias implicadas en actividades de mercadeo, a fin de</p>	<p>B.1. Estrategias para el desarrollo e innovación de productos turísticos:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Enfoque a “públicos meta” identificados en el ámbito del turismo cultural y sus segmentos de demanda especializada. ▪ Adecuación de la operación turística a las tendencias del mercado para orientar el rediseño de productos. ▪ Diversificación de la oferta turística e innovación de los productos

<p><i>facilitar el posicionamiento eficiente, competitivo y rentable de la marca Machupicchu y de los productos turísticos innovados del SHM, atendiendo las señales del mercado y revitalizando el patrimonio cultural y natural de la Ciudad y la Red de Caminos Inca.</i></p>	<p>sustentados en las tendencias y proyecciones de la demanda.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Aplicación de un diseño abierto de productos que permitan vitalizar el uso del patrimonio, considerando opciones temáticas derivadas del conocimiento científico y restauración de testimonios culturales. <p>B.2. Estrategias de interpretación, comunicación y posicionamiento:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Referenciación de argumentos temáticos para cimentar la comunicación y la interpretación patrimonial como sustentos del manejo turístico. ▪ Definición de una identidad del Destino Machupicchu para impulsar la universalización del mensaje cultural como sitio icónico de la cultura andino amazónica. ▪ Generación de atributos comunicacionales basados en los contenidos y la significación de la cultura andina transmitidos por la promoción turística. ▪ Comunicación diferenciada para los segmentos de turismo interior y receptor, con énfasis en temas como identidad y trascendencia. ▪ Integración de políticas de investigación científica como soporte a la innovación y desarrollo de productos turísticos que privilegien la interpretación patrimonial.
<p><i>3. Re-conceptualizar el espacio turístico y diseñar una nueva matriz de interacción del territorio acorde con las expectativas de los segmentos de demanda y en coherencia con el desafío que impone la orografía y geología del lugar. Esta matriz debe incluir la provisión de facilidades e infraestructuras indispensables para optimizar la visita organizada bajo criterios de circuitos temáticos, además de la restauración de la accesibilidad histórica hacia la Ciudad Inca desde el territorio de La Convención y la rehabilitación del sentido convergente de la geografía sagrada de la Red de Caminos Inca.</i></p>	<p>C.1 Estrategias de vinculación del destino, infraestructuras de accesibilidad y conectividad:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conectividad regional del destino Machupicchu, como sitio emblemático y referente turístico mundial, para estimular el desarrollo y la cualificación de la oferta. ▪ Integración de las operaciones turísticas del SHM con otros sitios de atractivo complementario en la región. ▪ Cooperación interinstitucional para lograr una eficiente gestión del uso público al interior del SHM y su zona de amortiguamiento. ▪ Facilitación de acceso alternativo por la vía de Santa Teresa y nuevas entradas peatonales por el “fondo de valle” para mejorar las condiciones de seguridad, ofrecer productos temáticos y alternativas para descongestionar la visita a la Ciudad Inca. <p>C.2 Estrategias de ordenamiento y facilitación del espacio turístico en función del perfilamiento de la demanda:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zonificación funcional del espacio turístico, basado en el Sistema de Manejo de Visitantes, en base y complementación a la zonificación macro establecida en el Plan Maestro. ▪ Diseño de Planes de Sitio como instrumentos de manejo y apoyo al uso turístico de Red de Caminos y la Ciudad Inca. ▪ Determinación de infraestructuras y facilidades turísticas e interpretativas para optimizar la visita en el SHM. ▪ Repotenciación de los elementos de apoyo a la visita turística existentes en el SHM, de acuerdo con el enfoque temático del plan interpretativo. ▪ Interpretación focalizada en la experiencia del visitante y organizada en circuitos temáticos que atiendan las expectativas y motivaciones de los segmentos actuales y potenciales de la demanda turística.
<p><i>4. Fortalecer la participación local y regional en la “Cadena de Valor” de los negocios turísticos que se generan en torno al uso turístico y recreacional de Machupicchu, estudiando</i></p>	<p>D.1 Estrategias de inclusión y participación social en el manejo turístico del SHM:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Estímulo a las iniciativas locales para el desarrollo de las alternativas de innovación de productos turísticos basados en la tematización de los circuitos de visita. ▪ Distribución del gasto turístico mediante la promoción de actividades complementarias y asociadas a la operación en el SHM, en las

<p><i>mecanismos que reconozcan los vectores económicos en el territorio y sus efectos sociales, para proponer instrumentos adaptativos a la dinámica del turismo y adecuados para la valoración social del patrimonio; en lugar del enfoque coercitivo que ha escasa eficacia.</i></p>	<p>poblaciones y comunidades locales.</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Apertura de alternativas ocupacionales en actividades relacionadas con el manejo turístico y el Uso Público del territorio. ▪ Establecimiento de programas de educación ambiental y de difusión de los valores patrimoniales en las poblaciones de la región. ▪ Formalización por parte de las entidades responsables de la gestión SHM, del concepto de que un buen porcentaje de los ingresos que provienen del turismo, deben ser reinvertidos con prioridad en facilidades para el manejo de visitantes y en programas de educación ambiental.
<p><i>5. Lograr una gestión efectiva en el control y mitigación de los impactos ambientales sobre los sitios de visita del SHM y en el sistema turístico regional, instaurando herramientas de monitoreo y realimentación. Todo ello como parte del Sistema de Manejo de Visitantes que se propone implementar</i></p>	<p>E. 1 Estrategias de seguimiento y control de los impactos generados por el uso turístico:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Regulación de la visita en sus aspectos operacionales, logísticos y de contenidos, a objeto de elevar la calidad de la experiencia de visita y de minimizar los impactos sobre los recursos patrimoniales. ▪ Incorporación de sistemas especiales de gestión de residuos orgánicos y disposición adecuada de los inorgánicos, incluyendo los poblados implicados en el Santuario. ▪ Implementación de programas de capacitación para los prestadores de servicios y de sensibilización ciudadana en las poblaciones de la región, con énfasis en los aspectos ambientales y de conservación del patrimonio.

Plan de Uso Turístico del Santuario Histórico de Machupicchu

(G) ESCENARIOS Y PRIORIDADES DE INTERVENCIÓN

La actual dinámica del desarrollo de turismo en Machupicchu, exige tomar pronto decisiones en cuanto a las formas de visita, manejo de visitantes, participación local, infraestructura requerida y otros temas; que van desde la afirmación del estado actual, hasta el incremento progresivo y sostenible de visitantes, observando ciertas reglas y desarrollando en el tiempo infraestructura para atender ese flujo incremental y mecanismos de participación de la población local. Cualquiera que sea la decisión que se tome, tendrá grupos que lo apoyen o quienes se opongan, pues en la práctica no existe una fórmula que resuelva todas las inquietudes y satisfaga todas las demandas o posiciones. El Estado finalmente será quien deba definir qué Escenario(s) de desarrollo aplicará.

Los escenarios que se sugieren a continuación, se han estructurado en función de observaciones de campo, de las tendencias de desarrollo local que se observa, de la identificación de la infraestructura existente (servicios), de las tendencias de visita turística y las expectativas de los visitantes entre otras consideraciones.

ESCENARIO 1 (A 5 AÑOS)

De Partida y Afirmación

ESCENARIO 2 (A 10 AÑOS)

De Transición

ESCENARIO 3 (A 15 AÑOS)

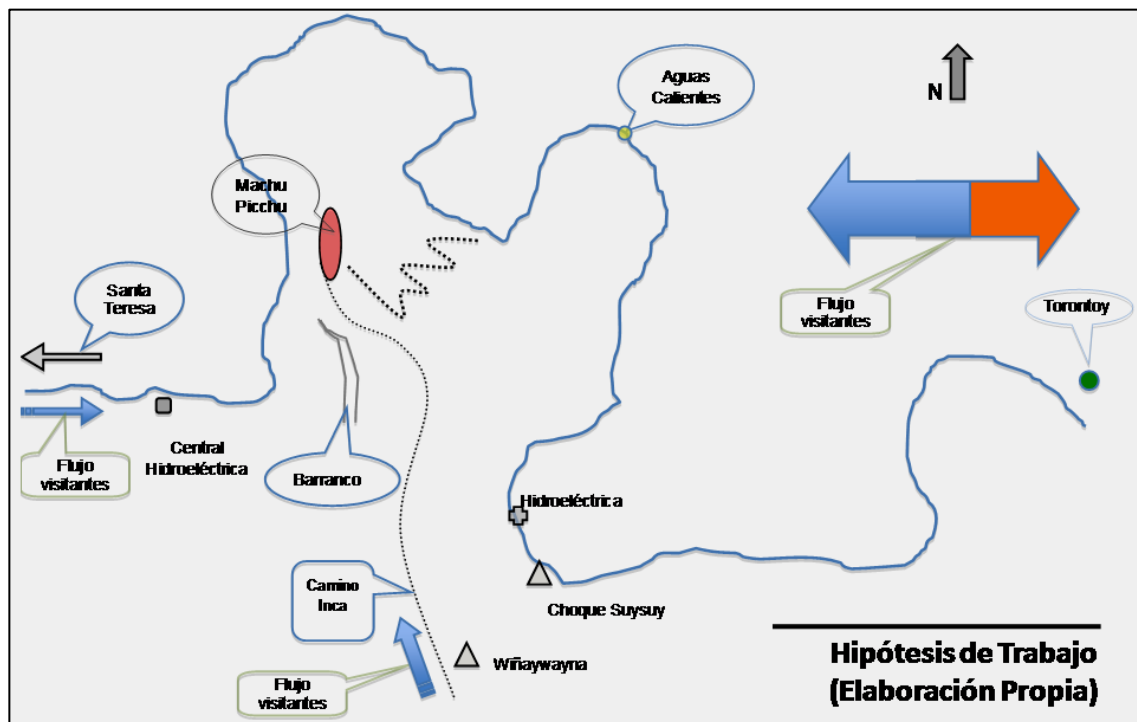
De Consolidación

G.1. ESCENARIO N°1: DE PARTIDA Y AFIRMACIÓN

El mantenimiento del status quo en las circunstancias actuales, no presenta visos de sostenibilidad en términos socioeconómicos, ambientales, sociales ni políticos. Sin embargo, y por la fuerza de las tendencias identificadas, es altamente probable que este escenario se mantenga en líneas generales para los próximos cuatro años. Este período debe servir para sentar las bases de planificación y desarrollo para al menos los próximos quince años.

Las presiones que surgen por ampliar la escala del fenómeno turístico regional y por una mayor participación local en el negocio del turismo, en el Valle Sagrado, Machupicchu Pueblo y Santa Teresa (entre otros), produce un conflicto social creciente que difícilmente permitirá sostener el statu quo en el mediano plazo. Las exigencias ciudadanas y locales para participar en el negocio de turismo (directa o indirectamente) se harán cada vez mayores y terminaran por desembocar en mayor conflictividad, con las consecuentes derivaciones políticas⁷.

Grafico G.1: PRIMER ESCENARIO: Afiración de Tendencias + Reorganización de los flujos de visitantes en la Ciudad Inca de Machupicchu



Desde el punto de vista de la satisfacción del visitante, resulta evidente la necesidad de una interpretación cultural y ambiental de calidad y una preparación más científica para los guías en esta especialidad. Por otra parte, la marginalidad con la que trabajan los porteadores en el camino inca requiere un profundo análisis e identificación de alternativas para asegurar una mejor y apropiada participación en el espacio turístico de Machupicchu.

En el escenario de Partida, se considera que el flujo de visitantes y de carga, utiliza dos puntos principales de ingreso: 1) el ferrocarril entre Ollantaytambo y Aguas Calientes; y, 2) el Camino Inca. Por la primera ruta ingresa el 83% de los visitantes así como la mayor cantidad de carga y

⁷ Existen experiencias en otras regiones, como en las Galápagos, en la que al haber REPRESADO o no establecido mecanismos de participación local en el desarrollo de turismo, derivaron en situaciones de conflicto social con derivaciones de orden político.

materiales para abastecer las necesidades de los visitantes, y de la población residente y flotante de Machupicchu Pueblo. El tercer punto, la hidroeléctrica, cuyo acceso vial es por Santa Teresa, recibe un flujo marginal pero creciente de visitantes (Cuadro No. 1), quienes por allí ingresan para el retorno a Cusco utilizan usualmente el ferrocarril a Ollantaytambo.

Las acciones previstas en el Escenario No. 1, básicamente se orientan a:

- (i) *Se dan las bases para migrar de la visita turística básica actual, hacia un “Sistema de Manejo de Visitantes”, como eje de la actividad turística, con acento en una interpretación de base.*
- (ii) *Se empieza a gestar un “Órgano de operaciones turísticas”, dentro del marco institucional y presupuestal de las entidades rectoras, con grados de autonomía crecientes y capacidades de respuesta oportunas a la dinámica que propone el turismo.*
- (iii) *Se ordenan los flujos de visitantes dentro de la ciudad sagrada (establecer dos flujos independientes); con un significativo crecimiento del espacio turístico y el estudio para llevar las boleterías y puertas de ingreso al fondo de valle (Actual Museo de Sitio).*
- (iv) *Se actualiza la información interpretativa del SHM y se fortalecen los sistemas de capacitación de los guías y los de acreditación para ofrecer servicios en el SHM.*
- (v) *Se habilitan caminos de acceso como el del templo de la Luna (desde Incarakay) y el de las fuentes Sagradas (o alternativamente la ruta de Hiram Bingham desde Intiwatana).*
- (vi) *Se fortalecen los sistemas de estadísticas de visitantes (Origen, edad, formación) y los análisis de las tendencias y expectativas.*
- (vii) *Se revisa la regulación que autoriza la presencia de los porteadores en el Camino Inca y los sistemas de abastecimiento. Esta revisión apunta a que en el Camino Inca estén efectivamente los visitantes.*

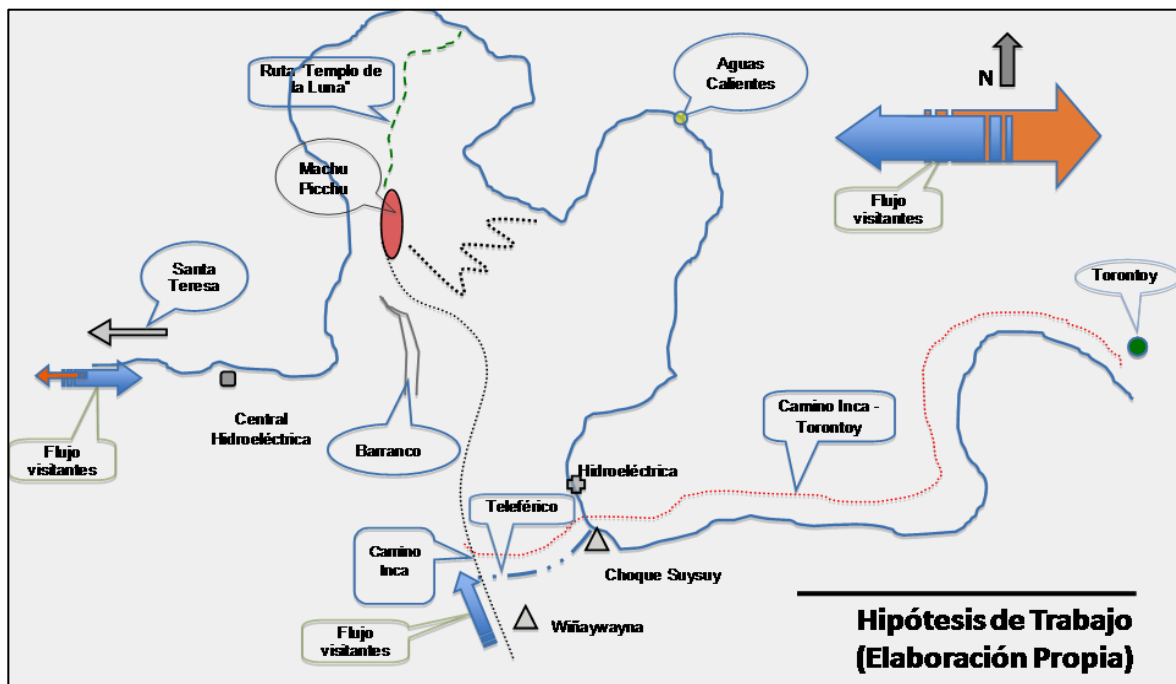
G.2. ESCENARIO N°2: DE TRANSICIÓN

En la medida que se realice un apropiado redimensionamiento del flujo de visitantes que se aspira concurren hacia la ciudad sagrada, será necesario tomar acciones para los cinco años siguientes, teniendo en cuenta estos elementos:

- (i) *Se logra implementar y consolidar la idea de un “Sistema de Manejo de Visitantes”, como eje de la actividad turística, con base sólida en la interpretación y la tematización.*
- (ii) *Se ha logrado implementar y consolidar una unidad de operaciones turísticas, dentro del marco institucional de las entidades rectoras, con capacidad de respuesta rápida e interiorización de la dinámica y lógica conceptual del turismo.*
- (iii) *Se habilita el ingreso por el templo de la Luna y otros tres desde el fondo de valle, como formas ampliadas de visita a la Ciudad Inca.*
- (iv) *Se concluye el diseño y construcción de dos centros de Visitantes al ingreso de la Ciudad Inca (reubicando a partir de ellos las puertas de acceso al fondo del valle).*
- (v) *Se recupera el sitio arqueológico “Intiwatana” en el sector de San Miguel – Hidroeléctrica, seccionado por los zigzags del tren. Ello implica desatar ese tramo de rieles y plantear como estación final la parte alta de la plataforma (al lado de uno de los ingresos).*
- (vi) *La vía que une Santa Teresa con la Hidroeléctrica está debidamente habilitada y asegurada; y existen servicios de transporte que permiten la salida de visitantes por esa zona.*

- (vii) Se conecta el sector de Puente Ruinas con Hidroeléctrica mediante un sistema de vagones autónomos (tren de lanzadera), con lo que la fluidez y control entre las “dos puertas” aumenta, dando opción de múltiples experiencias desde el fondo de Valle,
- (viii) Se consolida una base de apoyo logístico/servicios/oferta de opciones alternativas para la visita en Santa Teresa y Quillabamba.
- (ix) Se promueve un apropiado ordenamiento del flujo de ferrocarriles entre Ollantaytambo, Chilca y Machupicchu Pueblo.
- (x) Se Habilita el Camino Inca por Torontoy, de fondo de valle, con cambio al margen derecho en Chachabamba/Choquesuysuy - campamento de Wiñaywayna.

Grafico G.2: SEGUNDO ESCENARIO – Redistribuye los visitantes al incorporar Nuevas Rutas de acceso y proponer otra AMPLITUD TERRITORIAL para la Experiencia



Sus PUERTAS de ACCESO se ubican en el fondo del valle (Puente Ruinas e Hidroeléctrica), bajo la idea de “centros de visitantes” - el espacio cultural se amplía geoméricamente e integra a sus Caminos Ancestrales de acceso como parte vital de la Experiencia Turística

- (xi) Se estudia la posibilidad de un sistema de acceso asistido por Choquesuysuy (teleférico o similar), hacia el campamento de Wiñaywayna.
- (xii) El campamento de Wiñaywayna es rediseñado íntegramente, estableciendo allí un centro de visitantes y punto de información de la historia humana y natural de la región, junto a un preámbulo a la Ciudad Inca, al que tengan acceso turistas y residentes.
- (xiii) En la Red Camino Inca los sitios de campamento se modifican y dotan de facilidades y comodidades para los visitantes y el manejo ambiental. El acceso de los porteadores, con propósito de abastecimiento, se realiza a través de vías secundarias que unen esta ruta cultural con los centros de acopio/abastecimiento. Los porteadores autorizados deberán tener una identificación registrada ante la autoridad nacional competente.
- (xiv) Los porteadores son reorganizados en algunos campamentos como pequeños empresarios para ofrecer servicios de asistencia logística a quienes usan el camino. El acceso de ellos al Camino Inca en esta modalidad, se restringe a sitios de abastecimiento.

- (xv) *Se Establece un programa regular de investigación científica con enfoque a temas socio-culturales, naturales, monitoreo ambiental (Estación Científica).*
- (xvi) *Se concluye la Habilitación de la vía por carretera a Santa Teresa desde Mollepata, como una autopista regional segura y una salida fluida desde Quillabamba hacia Cusco.*
- (xvii) *Se implementa el plan de desarrollo para el eje Santa Teresa – Quillabamba.*
- (xviii) *Se aplican acciones de saneamiento para recuperar la calidad ambiental del río sagrado Vilcanota, Apu de la cultura inca.*
- (xix) *El aeropuerto en Quillabamba cuenta con los estudios de factibilidad (obra iniciada).*

Machupicchu es la más alta representación de la sacralidad inca religiosa de la región andina peruana, lo que implica tener políticas en cuanto al tipo de visitantes que se desea que lleguen. Implicará tomar decisiones de política con respecto a las tarifas de ingreso (diferenciada para extranjeros y nacionales⁸) y de promoción para la visita de estudiantes de escuelas y colegios de Perú; así como una revisión integral del sistema de concesiones de los servicios de ferrocarril, junto a la consolidación de la segunda puerta por el sector de Hidroeléctrica, que restaura la conectividad ancestral hacia La Convención y se configura en un regulador comercial y territorial que dará oportunidad de inclusión a varios poblados.

La Institucionalidad es uno de los retos de los próximos cinco años, fortaleciendo los sistemas de coordinación entre el Ministerio de Cultura y el SERNANP.

Este escenario reconoce que las acciones implementadas posibilitarán un incremento moderado de visitantes a Machupicchu. Es importante tener en cuenta la decisión política de admitir para esos 5 años un incremento del número de visitantes entre un 20% (escenario bajo) y un 40% (escenario alto); considerando a su vez las medidas previstas en el Plan, para evitar presiones humanas en la ciudad sagrada y en Machupicchu Pueblo, y la consiguiente carga de desechos (líquidos y sólidos) que se generarán y que incidirán en el ambiente.

De otra parte se debe tener conciencia del riesgo de un crecimiento desordenado y desarticulado en Santa Teresa (que ya se percibe) y que pronto podría alcanzar una dinámica que puede desbordar los pesados procesos de planificación.

De no haber cambios en el enfoque territorial de soporte al Santuario, Machupicchu Pueblo (de por sí desbordado en cuanto al crecimiento y a la disponibilidad de espacio para el crecimiento urbano), podría tener una mayor presencia de turistas y presiones por ocupar otros espacios “disponibles” para el desarrollo de infraestructura, con las consabidas consecuencias socio económicas y ambientales.

La relevancia que va adquiriendo el ingreso por Santa Teresa y las propias necesidades de conectividad fluida de La Convención hacia Cusco, imponen la conclusión y consolidación de la vía Mollepata – Santa Teresa, pues con ella, las grandes presiones de uso de Quillabamba hacia Cusco, solo llegarían a Santa Teresa y de ahí tomarían otro rumbo (Mollepata – Limatambo) a modo de una vía de evitamiento o circunvalación; con lo que se descongestiona y desestimula la necesidad de acercarse más a Machupicchu.

Es importante pues, buscar alternativas como esta vía rápida y articuladora con otras áreas regionales, que conduzcan a ofrecer mayores niveles de comunicación.

⁸ Ecuador, en el caso de Galápagos, ha establecido tarifas diferenciadas para visitantes Extranjeros y Nacionales.

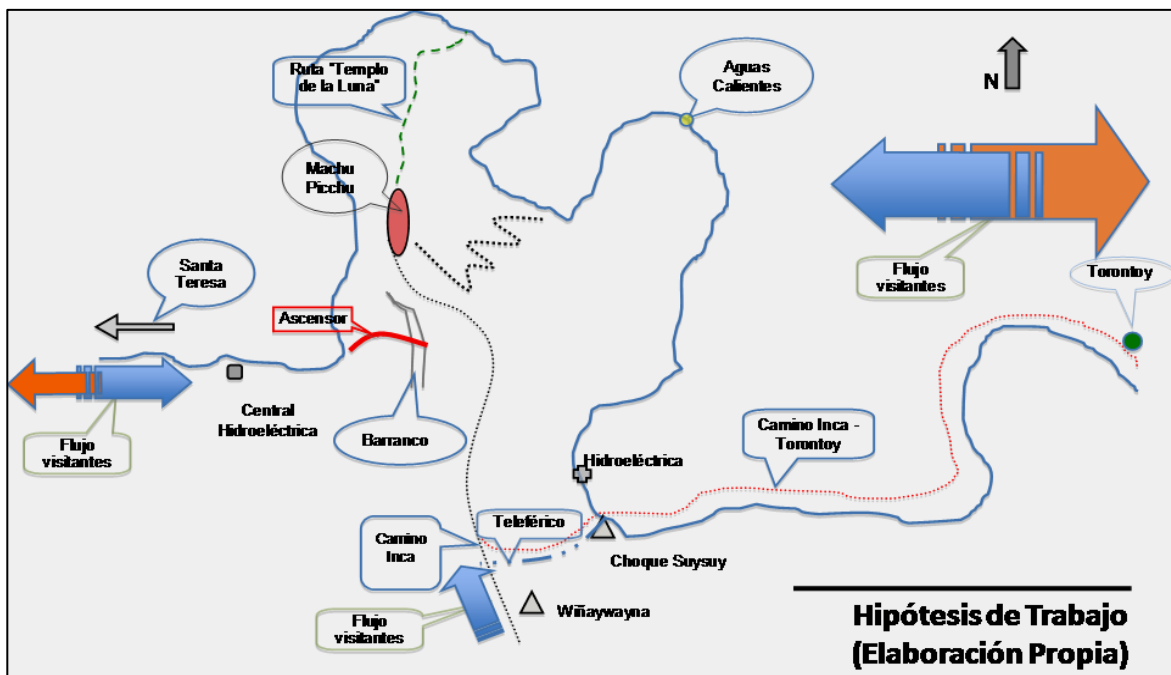
G.3. ESCENARIO N°3: DE CONSOLIDACIÓN

Complementando a las acciones que se deben desarrollar en el Escenario 2, dentro de un plazo de 10 años, y en la medida en la que se sostenga el proceso de fortalecimiento de la gestión de las entidades responsables, ésta etapa debe orientarse a consolidar los procesos. Es también un período en el que deben evaluarse los resultados de las acciones que se implementaron en los años precedentes. Es necesario tener en cuenta que el flujo personas y materiales en la ruta Santa Teresa – Central Hidroeléctrica, se habrá incrementado de manera sostenida (Gráfico 7.3). Se esperaría, en esta etapa, que entre un 20% o 25% (o tal vez más) de los visitantes a Machupicchu utilicen esta vía para ingresar o salir del SHM⁹.

Las acciones previstas para este escenario son:

- (i) Consolidación de una vía de primer nivel entre Santa María – Santa Teresa – Central Hidroeléctrica (y también desde Limatambo y Mollepata), con el soporte de un aeropuerto en Quillabamba, que proponga ingresos a Machupicchu, distintos a Cusco (nuevos umbrales de entrada al Destino en Quillabamba y Abancay).
- (ii) Se evalúa la dinámica turística y se proponen estudios de prefactibilidad/factibilidad para una potencial construcción de un sistema de ascensión (elevador) en el sector de la Central Hidroeléctrica, hacia las faldas del cerro San Miguel.
- (iii) Se dispone de un histórico estadístico de los visitantes que llegan al SHM.
- (iv) Choquequiraw se integra al circuito de oferta turística asociada a la marca Machupicchu (por la vía Mollepata).
- (v) Las poblaciones asentadas a lo largo del río Vilcanota aplican procedimientos para el tratamiento de las aguas negras / grises, y desechos sólidos.

Gráfico G.3: TERCER ESCENARIO – Se culmina de consolidar el balance del territorio, y Machupicchu hace de integrador de todo el Destino, que se hace Accesible desde nuevos “Umbrales”



**Hipótesis de Trabajo
(Elaboración Propia)**

⁹ Implicaría que, a finales de la presente década, potencialmente se estén movilizando entre 250 y 350 mil personas anuales, o quien sabe más (dependiendo del crecimiento de turismo a MP).