

# Etapa III: Propuesta Programática

MODELOS DE MANEJO TURÍSTICO Y RECREATIVO / IDENTIFICACIÓN Y  
CARACTERIZACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE MANEJO / PLANES DE SITIO / ESTRATEGIA  
DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN



*Plan de Uso Turístico del Santuario Histórico de Machupicchu*

## **(H) MODELOS DE MANEJO TURÍSTICO**

- H.1. ARTICULACIÓN DESEABLE DE LAS VARIABLES MACRO  
VINCLADAS A MACHUPICCHU ..... Pg. 074
- H.2. MODELO PROPUESTO PARA EL MANEJO TURÍSTICO: CIUDAD INCA ..... Pg. 076
- H.3. MODELO PROPUESTO PARA EL MANEJO TURÍSTICO: CAMINO INCA ..... Pg. 084

El desarrollo programático del presente Plan, está estructurado en dos niveles específicos: (i) identificación y caracterización de Programas de manejo; y (ii) perfiles de “Planes de sitio” para 05 poblaciones del Santuario (explicitadas en los TDRs). El desarrollo integral y detallado de cada uno de estos programas de manejo y planes de sitio referidos, será objeto de estudios específicos, que tendrán como partida conceptual lo precisado en estas líneas.

Con el objeto de concordar estas intervenciones, con la visión estratégica planteada, se han desarrollado “03 modelos de manejo turístico”, los cuales sintetizan el enfoque propuesto para el espacio turístico del Santuario, en sus dos grandes contextos de actuación (Ciudad Inca y Camino Inca), más los soportes territoriales y contextuales que serían deseables para un manejo armónico y una integración más virtuosa con el espacio turístico regional, junto a una conservación efectiva del lugar.

### H.1. ARTICULACIÓN DESEABLE DE VARIABLES MACRO VINCULADAS A MACHUPICCHU

Los alcances del presente Plan no llegan al moldeo de las variables macro que condicionan la operación y vinculaciones turísticas de Machupicchu. Sin embargo, y ante la gravitante trascendencia de éstas respecto al Santuario y todo el destino regional, se ha considerado imprescindible plantear (como supuestos) el esquema teórico más adecuado de interacción de estas variables respecto al Plan de Uso Turístico; lo cual se refleja en el grafico siguiente:

Grafico H.1: MODELO CONCEPTUAL DE ARTICULACIÓN DE LOS SUPUESTOS MACRO DESEABLES



Fuente: Elaboración Propia

#### S1) ARTICULACIÓN DESEABLE DE VARIABLES MACRO VINCULADAS AL SHM

Existen planos de gestión superior respecto a Machupicchu que no están controlados por el Estado (como su imagen); mientras que la regulación de factores vinculados al turismo y su conservación se manejan por entes externos a su gestión. Es necesario que Machupicchu como destino turístico

*principal del Perú, tenga un manejo de gestión macro, que vele por su sostenibilidad global y que moldee sus vínculos económicos, territoriales y sociales con la región y el país.*

## **S2) INTEGRACIÓN DE UNA RESERVA DE BIOSFERA (INCA)**

*El sistema ambiental que forman Machupicchu, Vilcabamba, Choquequiraw y otros bosques amazónicos de la zona, está amenazado por factores mucho más severos que el turismo, como las plantaciones de coca y la tala ilegal. Si el estado peruano no asume un concepto integral de conservación ambiental, la sostenibilidad futura de este sistema (uno de los más ricos del planeta en especiación y reserva acuifera) no será viable.*

*La constitución de una reserva de biosfera, que aglutine áreas protegidas de diferentes categorías de conservación como un “archipiélago”, propone la opción de elevar la escala de conservación a cerca de 2 millones de Has., lo que no bloquearía las opciones del turismo y desarrollo social, sino les crearía un marco de protección y sostenibilidad.*

## **S3) HUB AÉREO REGIONAL**

*Tendría que ser un sistema que vincule el espacio turístico regional y los destinos conexos, con eje en el nuevo aeropuerto de Cusco y aeropuertos menores en (i) Quillbamba, (ii) Nazca, (iii) Manu y (iv) entre los cañones del Colca y Cotawasi. El Hub requeriría las libertades aéreas necesarias para captar vuelos regionales directos del sur del continente.*

*El aeropuerto en Quillabamba, a una hora de Machupicchu, hará posible un portal amazónico al Destino Regional a 1,000 m.s.n.m. y a 20 C° en promedio todo el año; evitará la barrera de la altura y permitirá la aclimatación progresiva de viajeros (principalmente mayores), con ascenso progresivo desde Machupicchu al Valle Sagrado y finalmente al Cusco.*

## **S4) MODELO “RADIAL” DE CONECTIVIDAD VIAL (CIRCUITO); y S5) MACHUPICCHU COMO “INTEGRADOR” ENTRE DESTINOS REGIONALES**

*Restaurar la conexión con “La Convención”, permite a Machupicchu tener dos accesos y opciones alternativas para ir y volver, configurando un circuito real; permitiendo diversas conexiones regionales, con lo que Machupicchu puede quedar en medio de diferentes circuitos con orígenes y destinos diversos, potenciando otros atractivos y diversificando la oferta del Destino.*

*Machupicchu al ser punto de convergencia entre varias rutas intra e interregionales, provocará el crecimiento y afianzamiento de otros sitios conexos como Choquequiraw, Vilcabamba, Lares y el incremento del turismo y actividades de soporte en diversos poblados, principalmente en Quillabamba.*

*Es urgente elaborar una propuesta conceptual para reordenar la concentración de los servicios turísticos en Machupicchu pueblo y los demás poblados asociados, como centros de servicios y logística complementaria al SHM.*

## **S6) INTEGRACIÓN DE UN “MACRO DESTINO” TURÍSTICO**

*Varios siglos de historia, desde la ocupación Wari hasta la resistencia épica de 4 generaciones de Incas en Vilcabamba, definen como un solo territorio el espacio cultural ocupado por Machupicchu, Choquequiraw y Vilcabamba. Los lazos arqueológicos, ambientales, geográficos y socioculturales reafirman esta asociación.*

*Tal como se plantea en el PERTUR-Cusco, este gran territorio debe manejarse como una sola identidad turística, para que el arrastre de Machupicchu posicione en el tiempo los atractivos de todo el sistema, impregnando en el ideario colectivo mundial que todo aquel territorio es también sagrado y es también una suerte de “Machupicchu Integral”.*

## S7) CADENA DE VALOR Y PARTICIPACIÓN LOCAL EN EL DESTINO MACHUPICCHU

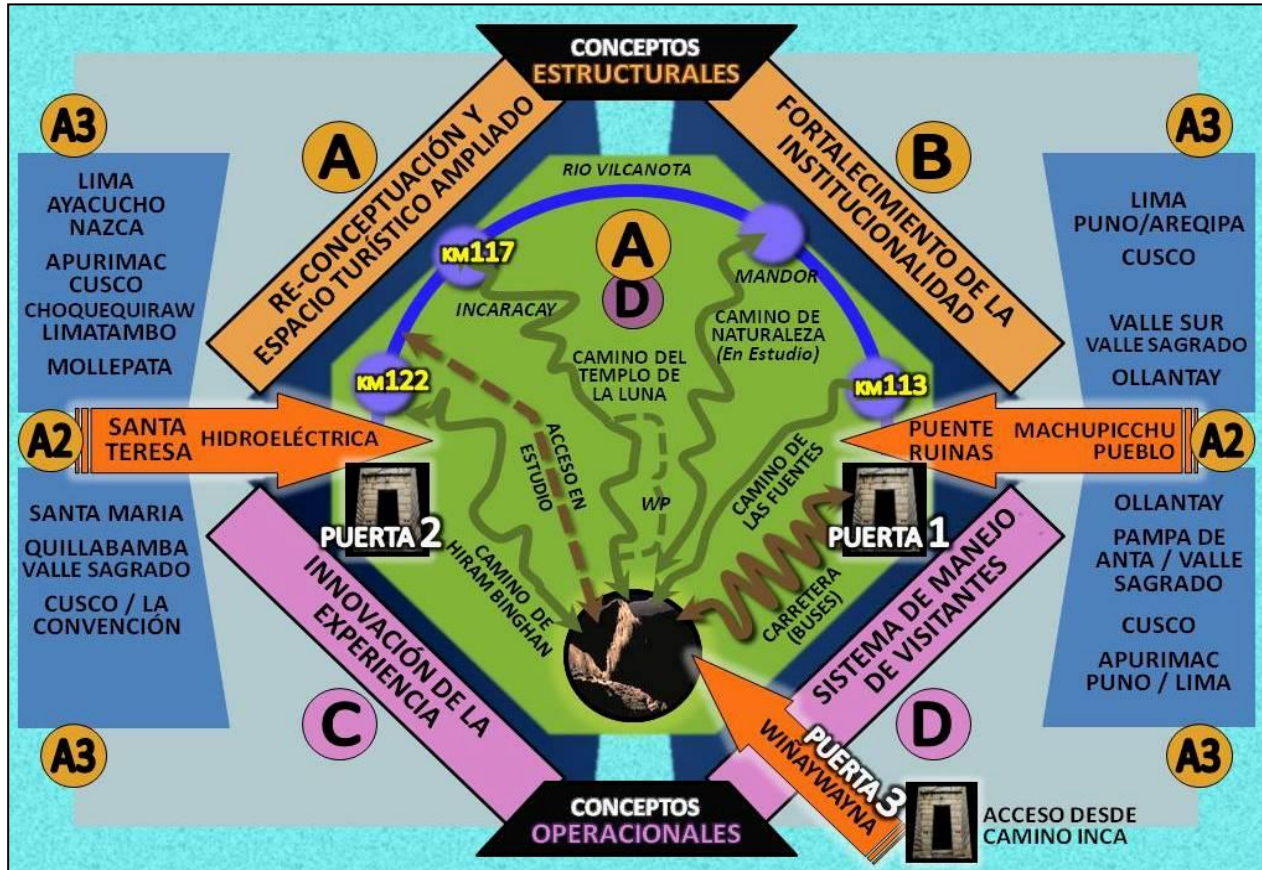
El modelo turístico debe evitar el perfilamiento excesivo del destino e impulsar turismo para segmentos medios, que dinamizan mayores cadenas económicas. El Turismo Nacional encontraría oportunidades de calidad y variadas modalidades desde la segunda puerta, que abre la posibilidad de varios operadores certificados (mercado libre, con estándares).

Es vital controlar las posiciones de dominio existentes y estimular que toda nueva operación que ingrese al sistema abra posibilidades de accionariado y participación local y regional, explorando posibilidades de modelos de inversión y participación social.

## H.2. MODELO PROPUESTO PARA EL MANEJO TURÍSTICO DE LA CIUDAD INCA

Corresponde al grupo de intervenciones que tienen giran en torno a la Ciudad Inca de Machupicchu, en una visita que no sobrepasa la jornada de un día; por lo tanto (y a pesar de incluir caminatas) este modelo no considera a aquellas cuya motivación central es el trekking o que demandan pernocte y asistencia de personal auxiliar.

Grafico H.2: MODELO CONCEPTUAL PROPUESTO PARA EL MANEJO TURÍSTICO DE LA CIUDAD INCA



Fuente: Elaboración Propia

### A) RE-CONCEPTUACIÓN - ESPACIO TURÍSTICO

**Situación actual:** Más de una decena de perfiles de visitantes y temas de interés para la visita a Machupicchu han sido identificados; sin embargo la experiencia que se ofrece, se limita a un "escenario arqueológico" en un entorno paisajístico espectacular, en el que se realizan "desplazamientos" estandarizados y "acotados". La visita turística se concentra en 4,5 Has con extensión a algunos sitios periféricos, con la sugestión creada de que hay que recorrerlo todo como modalidad única de experiencia.

### **A.1. RE-CONCEPTUACIÓN DEL SIGNIFICADO DE ÁREA PROTEGIDA:**

La propuesta implica migrar de concepto operacional vigente, desconcentrar la visita y cambiar la escala a un espacio turístico mayor, en el que la Ciudad Inca de Machupicchu deja de ser el escenario total, para configurarse en el núcleo referencial (meca) de una geografía sagrada que reproduce el cosmos y se despliega temáticamente a partir de nuevas puertas temáticas en el fondo del valle.

Este gran territorio Patrimonial es el escenario turístico renovado, que permite a los visitantes realizar experiencias en las diversas opciones temáticas que se ofrecen; estructuradas en base a un “Sistema de Manejo de Visitantes” que moldea y estructura las normas de uso turístico del espacio patrimonial, con un fuerte énfasis en la interpretación.

Los accesos ancestrales a la Ciudad Inca (al menos 4), se integran a la experiencia turística en alternativas tematizadas que dispersan las presiones. A ello se suman los medios de facilitación e interpretación dispuestos (centros de visitantes, miradores, señalización) y un sistema de guías-intérpretes del patrimonio que amplían la satisfacción del visitante y aportan un contenido trascendente para la memoria de viaje.

### **A.2. ORDENAMIENTO DEL ESPACIO TURÍSTICO:**

El visitante que llega actualmente al SHM, dispone de una puerta única para el acceso regular a la Ciudad Inca alimentado por el sistema buses y el acceso peatonal (*trekking*) desde el Camino Inca. El control de ingreso se efectúa en la parte alta en un espacio limitado, que además es aparcamiento de buses, oficina de sitio del Ministerio de Cultura, un hotel y un agrupamiento deservicios de alimentación y compras.

La propuesta parte por recuperar la conexión ancestral con “La Convención”, mediante un modelo accesibilidad con dos puertas alternativas (emplazadas en el fondo de valle), que permitan conexiones y sinergias con cuatro alimentadores inter e intra-regionales (Cusco, La Convención, Apurímac, etc.).

En este modelo la accesibilidad “libre” termina en los Centros de Visitantes – Puertas en el fondo de valle (en museo de sitio e Hidroeléctrica), quedando acotado entre ellas (km. 112 y 122) un territorio cultural controlado e integralmente gestionado, liberado de poblaciones y asistido por los centros de servicios Machupicchu Pueblo y Santa Teresa.

Operacionalmente la propuesta parte de la definición de “Sitios de Vista” y plantea el desarrollo de un conjunto de experiencias: (i) rutas para la contemplación y tranquilidad, (ii) lugares para reunión e interacción intensa con otras personas, (iii) incorporación de conceptos lúdicos y de misterio para quienes viajen con niños, (iv) formas de contacto natural para los amantes de la biodiversidad, (v) rutas que privilegien la arquitectura y la estética, (vi) rutas que enfatizan la hidráulica, la ingeniería y (vii) rutas que develen lo ritual y cosmogónico.

*Accesibilidad a la Ciudad Inca:* Se sumarían a los buses y acceso peatonal actual, los caminos de fondo de valle y se propone el estudio de un elevador en el otro extremo del monumento (oculto entre los pliegues del cerro San Miguel, con acceso desde la puerta en Hidroeléctrica). En este modelo, el espacio actual de ingreso (en la parte alta) perderá presión, pues el control de acceso, interpretación y servicios necesarios ya habrán sido suministrados en los centros de visitantes, en entornos adecuados para crear las infraestructuras y facilidades necesarias.

*Infraestructuras, Servicios y Facilidades:* Para que las instalaciones existentes guarden consistencia con el uso turístico de Machupicchu, se propone su ampliación o renovación de manera respetuosa con el patrimonio. Paralelamente, bajo el enfoque de manejo turístico y el

nuevo esquema espacial que se propone, las infraestructuras y facilidades se elevarían al estándar que corresponde a una maravilla del mundo. Se prevé que la mayor parte de instalaciones turísticas, servicios de apoyo y medios de interpretación, estarían contenidas en las Puertas de Acceso - Centros de Visitantes. El mobiliario y las instalaciones de apoyo tendrían menor relevancia y podrían estar emplazados en sitios estratégicos de la Ciudad Inca y en las rutas de acceso.

## **B) FORTALECIMIENTO DE LA INSTITUCIONALIDAD**

***Situación actual:** Asumir la Gestión Turística de Machupicchu, es una carga complicada para las entidades rectoras y entra en competencia con sus actividades propias de conservación. El no contar con un soporte legal y operativo específico para esta función y la obligación de someter todos los procesos a sus administraciones centrales, agregan dificultad a esta tarea y más aun a las posibilidades de realizar gestión social en la zona.*

### **B.1. FORTALECIMIENTO Y AJUSTE DE COMPETENCIAS INSTITUCIONALES PARA EL MANEJO DEL ÁREA PROTEGIDA NATURAL Y CULTURAL:**

Se debería revisar con criterio proactivo el fortalecimiento de la UGM, a fin de que pueda asumir planos de gestión superior que están ausentes en Machupicchu como participación local, investigación social, concesiones, manejo de imagen y otras; de modo que se evite duplicidad y espacios de conflicto con las entidades rectoras, que realizan funciones especializadas (Ministerios de Cultura y Medio Ambiente). El planteamiento se basa en que el desarrollo turístico ordenado en el SHM debe fundamentarse en el compromiso y participación de diversos sectores implicados: públicos, privados y no gubernamentales.

Se deben observar las siguientes directrices estratégicas:

*Desconcentración de la gestión.* El Turismo y su manejo deben estar a cargo de un “Órgano” inserto en la institucionalidad de los entes rectores, pero con significativa autonomía administrativa financiera, técnica y presupuestaria; así como con amplias capacidades de convocatoria para coordinar con los diversos agentes y grupos de interés.

*Coordinación interinstitucional.* Para el nuevo modelo de gestión turística que se propone, resulta imprescindible la existencia de instancias de coordinación y asistencia técnica entre las distintas instituciones públicas y no gubernamentales, así como establecer mecanismos que garanticen una apropiada participación de los actores que inciden en su desarrollo.

*Funcionalidad de la estructura orgánica.* Su diseño operativo debe garantizar calidad y oportunidad; fortaleciendo su capacidad de gestión y aplicando estándares que permitan alcanzar la máxima eficiencia y eficacia en sus diferentes procesos, para lo que privilegiará la planificación y evaluación como un elemento estratégico de la gestión.

### **B.2. CONSOLIDACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN CIENTÍFICA COMO SOPORTE AL MANEJO:**

Las necesidades propias de la restauración y conservación patrimonial, justifican interiorizar a la investigación científica como un medio central del nuevo esquema de institucionalidad. Fortalecen esta necesidad, el requerimiento de insumos para la interpretación y para la articulación de una política central de comunicación, que defina, actualice y transmita el valor del lugar a todos los públicos (no solo a los turistas), con miras a que este valor se interiorice en todo el tejido social del SHM y su entorno de influencia; induciéndolo hacia una disposición más positiva respecto a la conservación del patrimonio y la cultura turística.

El manejo del SHM requiere promover y fortalecer los procesos de investigación científica centrada en satisfacer las demandas de información sobre los procesos culturales, sociales y los sistemas naturales del área protegida, para ejecutar con el mayor nivel de certeza, las acciones de protección, conservación y desarrollo sostenible. Los propósitos que se establecen en el Plan, requieren un apropiado conocimiento del entorno, fundamentado en la investigación científica aplicada para entender y contribuir a la resolución de las incertidumbres y problemas que se presenten durante los procesos de implementación.

El conocimiento que se derive de la actividad científica contribuirá a fortalecer las acciones de manejo y posibilitará que la utilización e incidencia humana sobre el patrimonio arqueológico y natural del Santuario, se ordenen bajo bases más sólidas. La investigación que se promueva deberá conceptualizarse abierta, flexible y que se retroalimente de los propios hallazgos. Adicionalmente la información que se obtenga deberá aportar a fortalecer los procesos de comunicación e interpretación ambiental.

El enfoque direccional de los programas de investigación científica debe tener en cuenta la complejidad de los procesos socio-culturales, económicos y naturales que prevalecen en la región, para que pueda fundamentar el conocimiento científico sobre la estructura, funcionamiento y dinámica de tales procesos. Entre los resultados esperados que se pretende alcanzar, se destaca el perfeccionamiento continuo del modelo de manejo adaptativo que incorpore procedimientos de seguimiento, evaluación y ajuste, respaldados por el conocimiento científico y la experiencia técnica sistematizada que sea aplicable y esté disponible. La investigación científica en el SHM debe orientarse a generar una forma de pensar y actuar que propicie el mejor conocimiento, observando los siguientes aspectos:

- *La investigación científica debe centrarse en satisfacer las demandas de información sobre los sistemas culturales, ambientales y de procesos humanos presentes en la zona.*
- *La actividad científica que se promueva debe facilitar la participación fluida y promover la colaboración de las instancias implicadas: académicas, comunidad científica, entidades del estado, sector privado y otros actores sociales implicados.*
- *La investigación aplicada será impulsada como la herramienta clave para orientar a la resolución de los problemas que inciden o se evidencian en el SHM. La investigación básica (por fines científicos puros) no resuelve los retos del manejo adaptativo.*
- *La investigación, en especial la aplicada, estará bajo la responsabilidad de una “Estación Científica de Campo” que se organizará y desarrollará en el entorno del SHM, que además será la responsable de administrar la información científica que se obtenga.*

### **B.3. ESTRUCTURACIÓN DE LA AUTORIDAD DE MANEJO TURÍSTICO:**

Se propone la creación de una instancia que sería llamada: “Órgano Turístico Especial de Machupicchu”, el cual quedaría adscrito a la institucionalidad y estructura presupuestal de las entidades rectoras; y estaría dotado de un régimen especial y niveles importantes de autonomía y soporte (conceptual, normativo, operativo y humano) en la especialidad, para tener la dinámica y adaptabilidad que la función turística requiere.

Al migrar el modelo actual hacia un “Sistema de Manejo de Visitantes”, dirigido por este nuevo Órgano; se liberaría a la estructura central de los ministerios de Ambiente y Cultura de la carga y conflictos que provoca combinar las funciones de conservación Patrimonial con la gestión turística.

Además de los temas operativos y administrativos de la gestión turística, este Órgano se enfocaría a la investigación de mercados y perfiles de visitantes; con acento en aspectos de inclusión y fortalecimiento del turismo nacional, que es expulsado progresivamente por el perfilamiento del Destino. Para ello se generaría una oferta diferenciada con un sustento interpretativo de contenidos que refuercen la identidad, con variadas modalidades y productos de calidad y tarifas accesibles (con énfasis en la puerta desde Santa Teresa).

## C) INNOVACIÓN DE LA EXPERIENCIA TURÍSTICA

***Situación actual:** la Ciudad Inca ofrece una sola modalidad de producto, que consiste en recorrerla extensivamente en sus 4.5 has, con algunas opciones de circuitos prescritos, sin interpretación de soporte y con amplias libertades en tiempos y uso del espacio contextual. Una variación es la visita a algunos atractivos periféricos como: Waynapicchu, Puente Inca, cerro Machupicchu e Intipunku. Este producto provoca presiones focales y va perdiendo vigencia en relación a los cambios en las expectativas de la demanda y debido a la desaceleración de la visita que registra Machupicchu desde hace algunos años.*

### C.1. IDENTIFICACIÓN DE LOS ARGUMENTOS TEMÁTICOS PARA LA INTERPRETACIÓN DEL PATRIMONIO NATURAL Y CULTURAL:

Muchos atributos de marca poderosos de Machupicchu no se ofrecen al visitante, pues se ha asumido por décadas como público-objetivo y parámetro un Perfil de Visitante de clase media alta, con intereses culturales diversos y con aversión a las multitudes. Las guías turísticas de mayor circulación, la información en general e, inclusive, las políticas oficiales de promoción han seguido el mismo rumbo.

La existencia de muchos otros perfiles de visitantes (reales y potenciales) genera la necesidad de integrar a la oferta de productos otros argumentos temáticos, muy débilmente posicionados en la actualidad, como la sacralidad (eje de la gestación del espacio y la relación del hombre con la naturaleza), al igual que su condición de centro universal de sabiduría y espiritualidad, sostenido en la cultura andina y su cosmovisión del mundo. La potencia de la biodiversidad existente, tanto en sus matices científicos como en sus aplicaciones de estímulo motivacional, tienen también un correlato turístico limitado del Machupicchu actual y proponen importantes argumentos para la interpretación del Santuario.

### C.2 IDENTIFICACIÓN DE NUEVAS FORMAS DE VISITA: DIVERSIFICACIÓN DEL PRODUCTO:

La propuesta es migrar del mono-producto actual hacia una “familia de experiencias” (productos multi-motivacionales en torno al mismo icono posicionado), cada una de ellas como opción a variados públicos-objetivo, con guión interpretativo, itinerario temático y facilidades propias.

Machupicchu es conceptual y ancestralmente superior al espacio de 4.5 Has dispuesto para su uso turístico actual, 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, en una exquisita articulación entre lo cultural y lo natural. El marco de actuación turística propuesto, acoge esta visión y su significado trascendente y plantea el diseño de nuevas formas de visita y productos diversificados, sobre una matriz territorial más amplia y dotada de potentes posibilidades temáticas.



### C.3 DEFINICIÓN DE LÍNEAS DE PRODUCTO PARA EL REPOSICIONAMIENTO EN EL MERCADO TURÍSTICO:

*Línea de Producto (1):* Re-conceptualizar la Ciudad Inca tradicional, ampliando su espacio y definición y agregándole las técnicas de interpretación y transmisión de contenidos a lo largo de sus diversas opciones de recorrido (sendas tematizadas), según las expectativas y motivaciones de nuevos segmentos de demanda-objetivo. En esta lógica el despliegue físico de la visita hacia los elementos icónicos es solo una parte de la opción temática ofrecida, por lo que se restará sustancialmente la presión sobre ellos.

*Línea de Producto (2):* La llegada a la Ciudad Inca desde sus “Senderos de fondo de valle” recreando el peregrinaje ritual con estadías preparatorias que hacían los antiguos peruanos; y con el respaldo de guiones interpretativos. Cada ruta ancestral de acceso propondrá temas particulares para perfiles de usuarios distintos o para que un mismo visitante los recorra en varias jornadas. Las temáticas estarían en torno a la geografía sagrada, el misticismo, la astro-arqueología, el agua, la agricultura, la biodiversidad, el paisaje, la geología, etc.

*Línea de Producto (3):* Visita focal a atractivos periféricos como el Waynapicchu, el Cerro Machupicchu, Incarakay e Intipunku. Esta modalidad que tendría también un conjunto de soportes interpretativos y su correspondiente propuesta tematizada. Se podría integrar circuitos de visita combinados o como extensiones a alguno de los anteriores productos.

#### D) SISTEMA DE MANEJO DE VISITANTES (SMV)

**Situación actual:** *La Gestión Turística de Machupicchu (cuyo manejo está inmerso en los procesos administrativos y de conservación de los entes rectores); se desarrolla sobre modelos desarrollados hace 4 décadas que van perdiendo eficiencia en el tiempo actual; y provoca en la escala actual del fenómeno, problemas de congestión focal (en tiempos y espacios), riegos respecto a la conservación y ejes de tensión durante la operación, que son de difícil manejo por ausencia de normas e instrumentos de manejo especializados.*

#### D.1. ADOPCIÓN DE UNA METODOLOGÍA PARA ESTABLECER EL SMV:

La estrategia adoptada para limitar los impactos ocasionados por los visitantes, tanto en el Camino como en la Ciudad Inca se ha limitado a la fijación de un “cupos diarios de visita”, bajo el enfoque de la “capacidad de carga”; metodología que (al igual que otras similares) ha sido desarrollada para áreas naturales protegidas donde la fragilidad ecológica es la principal preocupación y no para áreas como el SHM donde los principales impactos suceden sobre recursos patrimoniales y la experiencia de los mismos visitantes.

El desarrollo de otras “estrategias de manejo” que permitan reducir y mitigar los impactos por el uso turístico ha sido muy limitado, por lo tanto es necesario emprender en un proceso integral de planificación y ordenamiento de la visita, que permita migrar de la gestión turística adaptativa e inercial actual hacia un “Sistema de Manejo de Visitantes” (SMV), que gestione y moldee integralmente la experiencia turística; respondiendo a las tendencias dominantes y los perfiles de los visitantes al SHM en las dos zonas de uso turístico (Ciudad Inca y Camino Inca). El SMV se propone privilegiar la interpretación del recurso por medio del contacto personal con guías capacitados desde la gestión, en lugar de la interpretación a través de medios auto-guiados (señalización), sobre el esquema de una metodología integral que optimice la visita e incorpore nuevos conceptos de manejo, como:

- *Revisión de la zonificación turística y definición de Sitios de Visita (es posible que lugares que actualmente están dispuestos para la visita dejen de serlo, por fines de conservación y significación simbólica del lugar);*
- *Diseño de recorridos y circuitos temáticos de visita;*
- *Establecimiento de normas y políticas de manejo para zonas, sitios y recorridos;*
- *Incorporación de un sistema de monitoreo sobre la base de indicadores de impacto (sobre el recurso y sobre los visitantes) que coadyuven a la gestión ambiental y cultural, por parte de las instituciones a cargo.*
- *Identificación de las infraestructuras y equipamientos de soporte;*
- *Aplicación de recomendaciones del monitoreo a través de medidas de manejo; y,*
- *Consolidación de un sistema de Guías Patrimoniales (intérpretes) del patrimonio.*

## **D.2. APLICACIÓN DEL MONITOREO Y MANEJO ADAPTATIVO**

La estrategia de conservación actual del SMH se ha soportado conceptualmente en limitar el número de visitantes (capacidad de carga), direccionar recorridos (de alto despliegue) y reglar las conductas de los usuarios (que se asumen nocivas por naturaleza). Los impactos se controlan desde la regulación y la conservación, una vez que son identificados.

Este tipo de consideraciones asociados a la capacidad de carga (difíciles de establecer en forma fidedigna y de traducir en medidas de manejo adecuadas), están siendo sustituidas en lugares patrimoniales homólogos a Machupicchu por métodos de manejo de recursos más adaptativos, en los cuales la calidad y estado del recurso junto con la experiencia y satisfacción de los visitantes, juegan un papel preponderante.

Las metodologías que se están aplicando en áreas protegidas, restan importancia al número de visitantes como principal instrumento de control y se concentran mucho más en principios de manejo de los atractivos para mantener las condiciones deseadas, sobre la base del cumplimiento de una serie de indicadores de calidad, definiendo el rango de cambios que un sitio podría tolerar sin perder sus características predefinidas como estándar mínimo.

Con las debidas diferencias entre cada una de las metodologías, se pueden definir 4 grupos de pasos, que (en todos los casos) reflejan los principios del manejo adaptativo:

- *Definición de actores, participantes, objetivos, oportunidades, sectores y otras Condiciones generales deseadas para cada zona o para cada sitio.*
- *Determinación de criterios, indicadores y estándares que reflejan la calidad deseada o exigida para cada sitio (incluyen aspectos ambientales, culturales, sociales y de manejo turístico) y establecer un sistema de monitoreo para evaluar el rango de “aceptabilidad” sobre eventuales cambios (incluidos aquellos cuyo impacto debe ser cero, como los elementos patrimoniales originales trascendentes).*
- *Evaluación de impactos e identificación de sus causas. Sobre esta base se deciden las “medidas de manejo” apropiadas que pueden tomarse cuando los indicadores exceden los estándares establecidos, para remediar las condiciones.*
- *Realimentación para ajustar zonas, indicadores, estándares, medidas de manejo, como sustento de un real manejo adaptativo.*

La aplicación de esta propuesta metodológica implica, consecuentemente, la incorporación de un sistema de monitoreo permanente, sobre la base de una línea de base previamente desarrollada.

Los instrumentos mencionados son parte del Sistema de Manejo de Visitantes propuesto que incluye la necesidad de un estudio previo de los espacios potenciales (nuevos sitios de visita) que se quieran integrar al uso turístico, con el apoyo de la investigación científica como instrumento idóneo para aportar soluciones a la conservación del patrimonio y generar contenidos para la interpretación.

### **D.3. MONITOREO Y MANEJO ADAPTATIVO:**

El concepto de adaptabilidad, alude a la necesidad de entender y dar respuesta desde la experiencia turística a la evolución y fluctuación de la demanda y los perfiles de visitantes. Al mismo tiempo, alude a la necesidad de introducir ajustes en la operación cuando aparezcan riesgos y potenciales impactos, que se identificarán “antes de ocurrir” mediante el monitoreo establecido como parte del SMV. El diseño e implementación del SMV precisará la participación de los involucrados y enfatizará entre sus objetivos: (i) reducción/eliminación del nivel de impactos, (ii) incorporación del concepto de satisfacción de visita, y (iii) un nivel de monitoreo que permita adaptaciones permanentes a los flujos y demanda turística.

### **D.4. ESTABLECIMIENTO DE UN SISTEMA DE GUIADO ESPECIALIZADO EN EL SHM:**

La ausencia de políticas de manejo turístico crea puntos de fricción entre la gestión patrimonial del SHM y los guías; quienes reciben ocasionalmente capacitación oficial, por lo que su especialización temática es aún limitada. El Guía en Machupicchu se ve obligado a suplir la falta de medios de interpretación y la ausencia de una versión de base consensuada del lugar, por lo que cobran una excesiva relevancia sus visiones personales que crean dispersión en la comprensión del sitio.

La propuesta es que los Guías intérpretes sean aliados estratégicos de la conservación y difusión del valor trascendente del lugar; y para ello, deberán tener el soporte de una versión de base y medios de interpretación permanentes en la visita. De ese modo su “discurso” tendrá consistencia con las demandas del visitante.

Bajo ese enfoque, se requiere dotar a la gestión del SHM con un servicio de guiado que:

- *Utilice técnicas adecuadas de interpretación y comunicación;*
- *Incorpore un sistema de capacitación y actualización permanente respecto al área protegida y su entorno;*
- *Apoye en el monitoreo y control de visitantes; y,*
- *Contribuya en las relaciones públicas del Santuario y del destino en general.*

La política prevista, promoverá la certificación oficial (pero optativa) como garantía de idoneidad en el conocimiento del SHM, sobre la base de capacitación continua y emisión permanente de información sobre la investigación y descubrimientos recientes (todos los medios oficiales de comunicación sugerirán el uso de un guía acreditado).

El “Guía-Interprete” acreditado asumirá nuevas atribuciones y será copartícipe en la conservación, manejo del lugar y cumplimiento de un marco adecuado de normas de conducta; no solo en referencia al grupo a su cargo, sino también en aportes al manejo y la prevención y aviso temprano de posibles impactos en el sitio.

La capacitación y formación continua de los guías que trabajan en el SHM debería también ser considerada como actividad crucial para el adecuado desarrollo del turismo, no solamente dentro del área protegida, sino del destino regional Cusco - Machupicchu.

### MANEJO DE LA SEGURIDAD Y CONTROL DEL TERRITORIO EN LA OPERACIÓN TURÍSTICA:

**Situación actual:** *Los centros de servicio y todo el contexto en que despliega la operación turística, se ubican en un territorio de significativo riesgo, que se hace más vulnerable por la escasa flexibilidad del espacio, sus medios de conectividad limitados y la ausencia de ingresos y salidas alternativas (ausencia de puertas de escape y escaleras de servicio).*

La estrategia de seguridad asume que los diversos accesos propuestos (principalmente hacia la ciudad inca que alberga la mayor concentración humana), pueden operar como puertas de escape desde (y hacia) diferentes frentes territoriales. Ante un eventual evento que afecte algún sector de la Ciudad Inca o del territorio circundante, siempre se tendría otros lugares previstos para el repliegue.

A las nuevas líneas de escape, se suman como medidas de seguridad la dispersión de los visitantes en la escala ampliada fijada para el espacio turístico, además de los equipamientos y protocolos con el personal, que estarían relacionados con el SMV, en su eje de Monitoreo.

La estrategia territorial, también aporta en seguridad, dando opciones de evacuación de gran escala desde sus dos posibles frentes (hacia sus grandes puertas).

Además de mejorar la seguridad, el esquema de acceso a Machupicchu con dos puertas y varias opciones de conexión regional e interregional, provocará que varios poblados (externos al SHM) pasen a ser centros de servicios y apoyo del sistema. Según el producto o modalidad a realizar, se generaría consumo y pernocte en lugares como Santa Teresa, Santa María, Quillabamba, Mollepata, Limatambo y Chilca; mientras que otros poblados en La Convención, Urubamba, Anta y el propio Cusco podrían ser suministradores de bienes y servicios necesarios para el turismo; con lo cual se privilegiaría un enfoque inclusivo de participación y cooperación territorial.

Lo ideal sería que los lugares de mayor riesgo como Machupicchu Pueblo, empezaran a limitar las funciones de pernocte (que se disiparían en los poblados periféricos) y migraran progresivamente hacia funciones de “centro de operación” de productos turísticos asociados a Machupicchu, con servicios de tiempo de ocio, recreación, alimentación, información y similares. En esa perspectiva, se podría conseguir mayores niveles de rentabilidad para los lugareños en Machupicchu Pueblo, reduciendo el nivel general de riesgo al tener menos pernocte y concentración permanente.

### H.3. MODELO PROPUESTO PARA EL MANEJO TURÍSTICO DE LA RED DE CAMINOS INCA

La experiencia que se ofrece actualmente en Camino Inca y la promesa que atrae al visitante, se han distanciado mucho (temática y operacionalmente) entre sí y hace necesario armonizarlas, repensando y ajustando el modelo en vigencia, en función de las señales del mercado y atributos del espacio turístico.

Así mismo, los puntos de fricción generados en el tiempo y la inviabilidad que éstos proyectan en las variables sociales y ambientales (en la escala actual de operación), imponen que los modelos de manejo se reajusten y diseñen priorizando la viabilidad y sostenibilidad en estas dos dimensiones.

Muchos de los elementos estructurales y operativos del modelo propuesto para la Ciudad Inca (H.2) son aplicables a la realidad del Camino Inca, es por esto que el gráfico H.3 y las notas que lo acompañan, precisan únicamente sus conceptos particulares adicionales.

Grafico H.3: MODELO CONCEPTUAL PARA EL MANEJO TURÍSTICO DEL CAMINO INCA



Fuente: Elaboración Propia

### V.1 REAJUSTE DEL ENFOQUE DE “EXPERIENCIA TURÍSTICA” EN LA RED DE CAMINOS

**Situación actual:** El Camino se ha reglamentado como “Red”; sin embargo, la asignación de una capacidad de carga global y la confluencia de todas las rutas en Wiñaywayna, lo perfilan como un “trek” unidireccional de montaña con tramos alternos y remate final en Machupicchu. Su modelo de uso propone la instalación diaria de campamentos y un tránsito permanente de material de camping que entra y sale de la red. Debido a la escala de operación actual esta modalidad se va haciendo inviable, generando crecientes problemas sociales y efectos ambientales inadecuados.

La experiencia en el Camino Inca sigue siendo exitosa y de alto posicionamiento mundial entre las rutas de trekking, pero se distancia cada vez más de la imagen de ruta prístina que aun “promete” a sus visitantes. Para armonizar la imagen turística y su desempeño operacional, se propone reforzar el enfoque de que el Camino Inca es la “Red” que generó el tejido espacial, ritual y socioeconómico del mundo andino, por lo que sus tramos son rutas culturales de peregrinaje e identificación con la geografía sagrada, que proyectan para los visitantes connotaciones sacras, paisajísticas, biológicas, lúdicas, de adrenalina, etc.

En consecuencia, en lugar de ofrecer una oferta única de turismo activo como lo hace actualmente, se propone manejar este espacio como un sistema de senderos interpretativos de altura y de fondo de valle, cada uno de ellos con modalidades de uso, marcos de operación, atractivos y capacidades independientes, con un fuerte acento en la tematización, interpretación, sinergia ambiental y compromiso local.

La propuesta implica un ajuste en cuanto a la diversificación de las opciones de producto como oferta multi-motivacional, sustentadas en parámetros operativos y un esquema lógico secuencial prolijo de cada camino con la incorporación de “sitios de visita” y el soporte de centros de visitantes en cada punto de ingreso a la Red. Es sustancial la potenciación de los campamentos y un marco más ampliado de medios interpretativos y facilidades de calidad para contribuir a la seguridad, confort y manejo ambiental en condiciones óptimas.

## V.2 AJUSTE CONCEPTUAL DE PRODUCTOS TURÍSTICOS EN LA RED DE CAMINOS INCA

**Situación actual:** El producto principal posicionado por décadas, es un “trekking de montaña” medio y con promesa de llegada a Machupicchu. Usualmente se despliega por la “ruta clásica” con opciones de ingreso confluentes y con una opción corta desde el Km 104. Conviven posibilidades de productos diferenciados, algunos con uso de arrieros, otros para mochileros, unos con campamentos y otros sin ellos. Todas las opciones emergentes e innovadas, están operando fuera de los límites del santuario.

Para responder a las expectativas de los visitantes, se propone el concepto unificador de una “Ruta Cultural” formada por opciones de “senderos interpretativos” de altura y de fondo de valle, de la que se pueden desplegar por lo menos, cuatro productos diferenciados y dotados de sus propias capacidades de admisión:

- (i) Las rutas culturales de peregrinaje, sentido ritual e identificación con la geografía sagrada;
- (ii) Las rutas de naturaleza para identificación y contacto con la multiplicidad de pisos ecológicos y con especies representativas (y/o endémicas) de flora y fauna.
- (iii) Las que ponen acento en el trekking, el deporte y el desafío físico; y,
- (iv) Las rutas para jóvenes y mochileros exploradores (atraídos por el patrimonio) que no demandan de porteadores.

En el mediano plazo se plantea una ruta de día completo para turismo nacional y de jóvenes en general, con ascenso a Wiñaywayna asistido (mecánicamente y posiblemente pasando tangente a Choquesuysuy), que remata con una caminata moderada hacia el Intipunku y Machupicchu. El actual campamento de Wiñaywayna sería reconvertido a un gran centro de visitantes que se complementaría con una estación de investigación científica.

## W) INTERPRETACIÓN COMO CONCEPTO TRANSVERSAL Y ARTICULADOR DE LA RED

**Situación Actual:** El mercado y los operadores han encasillado al Camino Inca como un producto exclusivo de trekking, que atraviesa un entorno prístino de paisajes y sitios arqueológicos. La ausencia de medios e instrumentos de interpretación (antes y durante la ruta) imposibilita re-posicionar su identidad turística

Se propone que la interpretación del patrimonio natural y cultural pase a ser el eje de identidad turística de la Red de Caminos, bajo el enfoque principal de un conjunto de rutas histórico-culturales de peregrinaje y connotación ritual, que además privilegie los valores telúricos, paisajísticos y de la biodiversidad andina. La interpretación debe ser también la estructura de soporte de la infraestructura y facilidades de contenidos y servicios.

Este enfoque interpretativo le ofrece a todo el sistema la posibilidad de desarrollar un “tema” y guión a desplegar a través de sus diversos medios: centros de visitantes, rutas tematizadas, señalética, senderos interpretativos, guiado turístico, etc.

#### **X) REPLANTEO DE CAMPAMENTOS, EQUIPAMIENTOS Y FACILIDADES INTERPRETATIVAS**

**Situación actual:** *La queja más común de los visitantes se relaciona a la calidad, estándares y conceptualización de contenidos en los campamentos, que generalmente carecen de facilidades para un adecuado manejo ambiental. A ello se suma una señalización insuficiente en la mayor parte de las rutas, falta de información para temas de interés identificados y ausencia de instalaciones para contemplar y valorar la biodiversidad.*

Como concepto general en la propuesta de mejoramiento de las instalaciones debe primar el **respeto máximo al patrimonio**, para no impactar el valor cultural o natural existente, incorporando los principios de reversibilidad e integración paisajística; así como la necesidad de un salto cualitativo de estándar. Adicionalmente se deberá tener en cuenta lo siguiente:

- (i) *Ajuste conceptual en las facilidades y equipamientos para crear condiciones óptimas de manejo ambiental, para la salud y confort de los visitantes, así como para asegurar condiciones de trabajo más dignas para los porteadores. Supone cambios y adiciones en las facilidades existentes, principalmente en los campamentos que deben asegurar el ordenamiento y cualificación de las operaciones turísticas.*
- (ii) *Es posible que la diferenciación y tematización de productos, proponga especializar algunos campamentos para públicos objetivo, tomando en cuenta su perfil de interés, expectativas y niveles de adaptabilidad. Bajo este enfoque se debe analizar la viabilidad de que algunos campamentos sean estables y que requieran más de personal de mantenimiento que porteadores.*
- (iii) *Mejora en el estándar y la calidad de las instalaciones en general, mediante una reestructuración y racionalización en los campamentos y medios de apoyo existentes, la inclusión de los centros de visitantes previstos, con la calidad edilicia, diseño de contenidos y tecnología adecuada.*

#### **Y) CONCEPTO DE CONSERVACIÓN Y MANEJO TURÍSTICO**

**Situación Actual:** *Persisten aún características incongruentes a la escala de operación actual, que generan problemas sociales (sobreesfuerzo de porteadores) y efectos ambientales focales inadecuados: Campamentos que se arman diariamente con material de camping que entra y sale de la red, ascetismo y limitada calidad en el equipamiento para la manipulación de alimentos y disposición final de residuos. Ausencia de criterios de interculturalidad en el diseño de facilidades y designación inapropiada de una “capacidad de carga global” a todo el sistema.*

El concepto de conservación y racionalización propuesto, descansa en varios planteamientos:

- (i) *Procurar la mejor distribución de la visita turística en el territorio, posicionando de manera propia los productos diferenciados cada tramo del Camino Inca, con el soporte de la tematización e interpretación y disponiendo **CAPACIDADES DE ADMISIÓN** (de “carga” turística) **INDEPENDIENTES** para cada ruta.*

- (ii) *Analizar la viabilidad social y técnica de que algunos campamentos, en el futuro, sean fijos y estén dotados de las facilidades de alojamiento y servicios de apoyo, con un sistema de administración gestionado con participación de pobladores locales. Mientras se analiza su viabilidad, se propone fortalecer los campamentos existentes, reestructurándolos y dotándoles de instalaciones permanentes para: manejo y manipulación de alimentos, utilerías para material de camping y manejo de residuos.*
- (iii) *Incorporar la variable de interculturalidad en las instalaciones, diferenciando los servicios higiénicos de visitantes y porteadores, puesto que su uso está estrechamente asociado a los estilos de vida. Establecer dormitorios fijos para porteadores que les aseguren descanso adecuado a su esforzada labor.*
- (iv) *Analizar la posibilidad de que el manejo de residuos se desarrolle en los propios campamentos, bajo tecnologías sostenibles y sinérgicas al ambiente. Este cambio erradicaría la labor más indigna para el porteador que es el traslado de heces humanas.*
- (v) *Proponer un cambio de rol en Wiñaywayna, que es el punto de contacto de todas las rutas y un atractivo de alta relevancia. La idea es racionalizar su uso, liberándolo de la función de campamento y reconvirtiendo las instalaciones existentes para un centro de visitantes en antesala a Machupicchu, acorde con las nuevas modalidades de visita, donde también se instalaría una estación de investigación científica.*

## **Z) ROLES Y PERSPECTIVAS DE CAMBIO PARA EL PORTEADOR EN EL SHM**

**Situación actual:** *Falta de facilidades básicas en campamentos que imponen condiciones de trabajo inviables, trato inadecuado de algunas empresas, sobreoferta laboral y excesiva rotación (más de 9,000 porteadores registrados y una masa laboral permanente de menos de 1,000). La baja remuneración respecto a la carga del trabajo, es sin embargo superior a otras opciones laborales rurales, lo que causa sobreoferta de trabajo y tensiones.*

Las propuestas de dignificación del trabajo del porteador resultan sumamente sensibles por el contexto de limitaciones y necesidades crónicas que caracterizan al mundo rural y sub-urbano, que es el principal proveedor de mano de obra para esta actividad y sobre el cual no es posible intervenir globalmente desde el presente Plan. En consecuencia, la solución no implica como prioridad el tema remunerativo, pues una mejora en éste (sin cambios en las demás variables de entorno) inmediatamente provocará un incremento de oferta laboral, que radicalizará aún más las tensiones existentes.

Por ello, la propuesta del Plan, se enfoca en garantizar un contexto de condiciones y facilidades que permitan que esta labor se realice con mayor dignidad, lo cual implica cambios en las instalaciones existentes que no están pensadas en estos trabajadores y que ya se adelantaron en las líneas previas, como dormitorios fijos, baños independientes para porteadores en cada campamento y anular el traslado de restos fecales (cambio tecnológico).

En un entorno de sobreoferta, otro eje vital es la apertura de nuevos mercados mediante las opciones ampliadas que se propone, en las cuales el porteador tendrá más posibilidades laborales, y en muchos casos en roles más dignificantes, como podría ser su gradual inserción en la prestación de servicios vinculados a la operación turística. Una opción que se propone explorar es la posibilidad de migración progresiva, de una parte de los porteadores, a operarios especializados en la conservación (y co-administración) de campamentos estables y para mantenimiento de las rutas, al menos en algunos tramos.





*Plan de Uso Turístico del Santuario Histórico de Machupicchu*

## **(I) IDENTIFICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE MANEJO**

I.1. CONTENIDO DE LA PROPUESTA PROGRAMÁTICA .....	Pg. 089
I.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE MANEJO .....	Pg. 090
I.3. ACCIONES COMPLEMENTARIAS A LOS PROGRAMAS .....	Pg. 109

### **I.1. CONTENIDO DE LA PROPUESTA PROGRAMÁTICA**

El presente Plan propone el desarrollo de un conjunto interrelacionado de acciones en el SHM, a través de una propuesta programática que busca dar respuestas a los problemas del manejo de la visita en torno a tres ejes básicos de intervención: (a) el espacio turístico, (b) la gestión para el manejo y, (c) la comunicación basada en la interpretación patrimonial.

El conjunto de soluciones presentado, se guía por las políticas de turismo y de manejo de los recursos del patrimonio cultural y natural del Santuario Histórico y se proyecta en escenarios de ejecución, acordes con las estrategias de implementación del Plan establecidas en el capítulo precedente.

En su concepción operativa la Propuesta Programática se estructura en tres niveles:

- (i) Un nivel de Programas que representan grandes líneas de acción que, a su vez se desagregan en conjuntos de proyectos o intervenciones específicas que se deben desarrollar de acuerdo con el cronograma y presupuestos de ejecución;*
- (ii) El segundo nivel constituido de Proyectos de acción concreta, respecto a lo que se tiene que realizar para que se cumplan las previsiones determinadas dentro de cada programa.*
- (iii) Un tercer nivel de detalle a nivel de los Componentes; en los que, para cada proyecto se estructuran las actividades puntuales que permitirán llevar a la práctica las intervenciones planeadas.*

<b>PROGRAMAS</b>	<b>PROYECTOS</b>
<b>1. Ordenamiento del Espacio Turístico del SHM</b>	1.1 Reordenamiento del Espacio Turístico Ampliado de Ciudad Inca
	1.2 Consolidación de la Red de Caminos Inca
	1.3 Ordenamiento de los Sitios Vinculados a la Actividad Turística
<b>2. Fortalecimiento de la Gestión Turística</b>	2.1 Creación de la Unidad Turística Especial de Machupicchu - UTEM
	2.2 Normativa para la Gestión Turística y el Manejo de Visitantes
	2.3 Manejo de Impactos Indirectos e Inducidos del Turismo
<b>3. Sistema de Manejo de Visitantes</b>	3.1 Establecimiento del Sistema de Manejo de Visitantes – SMV
	3.2 Estructuración del Sistema de Guías Patrimoniales del SHM
<b>4. Interpretación</b>	4.1 Plan de Interpretación de Machupicchu
	4.2 Señalética y Medios Interpretativos en el Espacio Patrimonial
	4.3 Investigación Aplicada para la Interpretación y el Manejo
<b>5. Instalaciones Turísticas</b>	5.1 Acondicionamiento de las Instalaciones Turísticas en el Espacio Ampliado de Ciudad Inca.
	5.2 Acondicionamiento de las instalaciones turísticas en la Red de Caminos Inca
<b>6. Formación y Capacitación</b>	6.1 Formación de Guías Patrimoniales del SHM
	6.2 Capacitación en Gestión Turística a Funcionarios y Técnicos
<b>7. Comunicación e Imagen Turística</b>	7.1 Estrategias de Comunicación y Fundamentos de Imagen Turística

El cuadro precedente resume el diseño general de la Propuesta Programática. Los proyectos y componentes contienen, en unos casos, las actividades de ejecución, mientras que en otros, se proponen acciones de profundización del diseño que deberán consolidarse por sus particularidades y debido al estado de situación actual de las intervenciones identificadas, como un requisito que implica una subsiguiente etapa de pre inversión.

De acuerdo a este esquema de organización la Propuesta Programática del Plan consta de: 7 Programas que se desglosan en 16 Proyectos y 66 Componentes.

En los siguientes acápite que se presenta a continuación, se desglosa las descripciones sucintas de los Programas y sus contenidos; los cuales en conjunto permiten estructurar las intervenciones propuestas.

## **I.2. IDENTIFICACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE MANEJO**

### **Programa 1: ORDENAMIENTO DEL ESPACIO TURÍSTICO DEL SHM**

**JUSTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN:** La actual estructura del espacio turístico del Santuario no responde de manera idónea a los requerimientos y presiones de la creciente visita, en parte, debido a que los diferentes procesos de manejo del área protegida han aplicado medidas coyunturales y de carácter restrictivo en respuesta a las manifestaciones críticas de afectación al patrimonio, sin abordar un planteamiento integral desde el enfoque de la gestión turística que privilegie la optimización de los valores de atraktividad, así como de satisfacción de la experiencia del visitante.

Este programa plantea el ordenamiento de espacio turístico determinado en el Plan Maestro del SHM desde el concepto de “manejo de visitantes”. Implica partir de la reestructuración espacial, introduciendo conceptos claves como la determinación de “sitios de visita de patrimonio cultural y natural”, sitios que se articulan mediante criterios de conectividad sustentados en la definición de “rutas temáticas y senderos interpretativos” que, a su vez, permiten configurar un conjunto organizado de circuitos de visita multi-motivacionales.

La nueva estructura del espacio turístico se refuerza con facilidades y equipamientos ad-hoc, conforme se ha previsto en los Programas 4 y 5, de Interpretación e Instalaciones Turísticas. Esta propuesta espacial se consolida, en su lógica de operación, con el apoyo del Programa 3 – Sistema de Manejo de Visitantes, para aportar consistencia al cambio de escala del “Espacio Ampliado de Ciudad Inca”, ámbito que se proyecta hacia el fondo de valle aportando nuevas opciones de accesibilidad y propone la integración de otros “Sitios Vinculados a la Actividad Turística”. Una importante innovación que introduce el reordenamiento del espacio es la consolidación de la “Red de Caminos Inca”, como un sistema funcional de rutas temáticas, enriquecido por los argumentos interpretativos, lo que posibilitará la diversificación de las opciones de oferta de productos turísticos.

<b>Proyecto 1.1</b>		<b>Reordenamiento del Espacio Turístico Ampliado de la Ciudad Inca</b>		
<b>Descripción</b>	<p><i>El planteamiento reconoce los valores del Machupicchu en su calidad de Arquetipo y Paradigma de la visión ritual y los principios de vida andinos, en armonía con el medio natural y cósmico que los cobija; y busca hacer que el “Nuevo Espacio Turístico” sea un correlato de esta significación holista que encarna la “Llaqta sagrada”.</i></p> <p><i>Se reconoce que la Ciudad Inca es mucho más que las 4.5 has. en las que se limita la operación turística actual, y se plantea ampliar la escala de su espacio turístico, integrando los andenes y senderos desde el fondo de valle como parte de la “experiencia turística”; concibiendo todo el conjunto del tejido Patrimonial (cultural y natural) existente como una Red de Sitios de visita.</i></p> <p><i>La lógica de este nuevo espacio turístico ampliado, se ordena, estructura y controla a través de sus nuevos accesos emplazados en el fondo de valle, concebidos como “puertas temáticas” (integradas a centros visitantes), que se ubicarán en los Km. 112 (entorno de puente ruinas y museo de sitio) y 122 (hidroeléctrica). La tercera puerta corresponde al ingreso desde los caminos inca.</i></p>			
<b>Componentes</b>	A) Delimitación del área de uso turístico ampliado B) Determinación de los sitios de visita (aptos y no aptos al turismo) C) Habilitación de nuevos accesos a través de puertas temáticas D) Puesta en Valor de los senderos de fondo de valle E) Configuración de circuitos de visita tematizada			
<b>Responsables</b>	DRCC-MC-MC y SERNANP-SHM			
<b>Involucrados</b>	DIRCETUR, Sector Privado organizado, Municipalidades			
<b>Línea de Tiempo</b>	<b>Escenario 1</b>		<b>Escenario 2</b>	<b>Escenario 3</b>
Comp. A	■			
Comp. B	■			
Comp. C	■			
Comp. D	■		■	
Comp. E	■		■	
<b>Costo Aprox. (S/.)</b>	<b>15'000,000</b>		<b>5'000,000</b>	

La propia denominación de espacio turístico ampliado, alude un incremento de la superficie disponible para esta actividad y su correlato inmediato en una mayor capacidad de admisión de visitantes. Sin embargo, se debe puntualizar que, NO es en modo alguno la intención del

Plan proponer más visitantes al lugar como objetivo propio o por sentido mercantil; sino lograr que Machupicchu no le ponga una “tapa” a todo el Destino regional que de él depende; para evitar los efectos sociales perniciosos de perfilamiento, subempleo y marginalización del mercado de los inversionistas locales que se constata desde hace algunos años.

Aunque el efecto final sea similar: un cambio de escala en la visita a Machupicchu, dentro de los límites de la razonabilidad y la estricta sostenibilidad y conservación de sus valores; resulta obvio que la legitimidad de su argumento es de otro nivel. No es lo mismo promover más visitantes a Machupicchu para “ganar más dinero” que para lograr efectos sociales de mayor calidad en toda la población local y regional.

En el Programa 3.0 respecto al sistema de manejo de visitantes, se puntualizará los supuestos y estimaciones de uso turístico y volúmenes de visitantes que este espacio ampliado podría manejar en los diferentes escenarios, bajo estrictos criterios de razonabilidad.

Complementariamente, la posibilidad de manejar con más eficiencia y fundamentos de viabilidad el otro producto turístico establecido en el santuario (los caminos), alude la necesidad de consolidar la idea de Red, tal como se detalla en el proyecto siguiente:

<b>Proyecto 1.2</b>		<b>Consolidación de la Red de Caminos Inca</b>		
<b>Descripción</b>	<p><i>A pesar de estar concebida como una “Red”, muchas características operacionales los caminos Inca no permiten que se comporte plenamente en esa lógica.</i></p> <p><i>El planteamiento es fortalecer y consolidar este sentido de Red, que corresponde a su significación ritual y geopolítica original; diferenciando distintos caminos y reajustando el enfoque del producto y de la experiencia turística que se ofrece, hacia diferentes públicos objetivo y privilegiando su sentido de itinerario cultural.</i></p> <p><i>Se propone fortalecer la sostenibilidad de la red de caminos inca en sus dimensiones sociales y ambientales, a través de una lógica operacional y secuencial que favorezca una mejor distribución de visitantes y asistentes logísticos en toda la red.</i></p> <p><i>Se propone enfatizar el concepto de que el camino es un integrador de sitios de visita y no solo un camino exigente a recorrer. Ello implica la debida valoración y adecuación de muchos sitios que hoy no se integran al circuito (principalmente de naturaleza); todo ello en relación al sistema de manejo de visitantes.</i></p>			
<b>Componentes</b>	<p>A) Rediseñar la ruta 4</p> <p>B) Integración de nuevas rutas alternas (externas al SHM) que acceden por Hidroeléctrica</p> <p>C) Reajuste de nuevos espacios de uso de servicios (Campamentos y TRC)</p> <p>D) Determinación de los sitios de visita de Patrimonio Cultural y Natural</p>			
<b>Responsables</b>	DRCC-MC y el SERNANP-SHM			
<b>Involucrados</b>	DIRCETUR, Sector privado organizado, Municipalidades			
<b>Línea de Tiempo</b>	<b>Escenario 1</b>	<b>Escenario 2</b>	<b>Escenario 3</b>	
<b>Comp. A</b>				
<b>Comp. B</b>				
<b>Comp. C</b>				
<b>Comp. D</b>				
<b>Costo Aprox. (S/.)</b>	<b>40'000,000</b>	<b>20'000,000</b>		

En esta re-conceptualización global del espacio turístico es fundamental incidir en la idea de que los caminos (al margen de ser de por sí atractivos) tienen el objeto central de conducir a sitios importantes, que en el plan de aluden como sitios de visita, que pueden ser culturales, naturales e incluso anecdóticos.

El proyecto 1.3 trata precisamente de las acciones necesarias para integrar, resaltar y ordenar estos sitios de visita adscritos con mayor vitalidad en este nuevo planteamiento.

<b>Proyecto 1.3</b>	<b>Ordenamiento de los Sitios Vinculados a la Actividad Turística</b>		
<b>Descripción</b>	<p><i>En consideración a que el SHM es un entorno con presencia de gente y poblados establecidos, el Plan propone armonizar las funciones y actividades de estos sitios identificados que tienen vinculación con la actividad turística de la red de caminos inca.</i></p> <p><i>El medio para lograr esta integración está concebido como el desarrollo de Planes de Sitio, que de acuerdo a los TDR del presente Plan, corresponde a las localidades de Piscacucho, Qoriwayrachina, Huayllabamba, Wiñaywayna e Intiwatana.</i></p> <p><i>Estos planes tienen el objetivo central de ordenar el desarrollo de estos lugares y mejorar la calidad de vida de sus habitantes a través de su integración ordenada a la actividad turística (principalmente del camino inca), fijando para cada caso los términos de su interacción con la logística y operatividad de esta actividad.</i></p> <p><i>Otro objetivo de estos planes de sitio es el Fortalecimiento de la identidad de sus habitantes y la internalización del valor de su entorno patrimonial, para generar conductas más sinérgicas con su conservación.</i></p>		
<b>Componentes</b>	A) Elaboración de los Planes de sitio B) Formulación de Planes de Sitio Específico y Expedientes Técnicos C) Implementación de los Planes de Sitio Específico		
<b>Responsables</b>	SERNANP-SHM y DRCC-MC		
<b>Involucrados</b>	Población local, Municipalidad, Sector privado organizado		
<b>Línea de Tiempo</b>	<b>Escenario 1</b>	<b>Escenario 2</b>	<b>Escenario 3</b>
Comp. A			
Comp. B			
Comp. C			
<b>Costo Aprox. (S/.)*</b>	<b>1'000,000</b>	<b>500,000</b>	

Nota: Solo está considerado el costo de estudios, proyectos, expedientes técnicos y levantamientos de cada Plan de Sitio. Las obras, actividades e intervenciones en cada lugar serán parte de los presupuestos de los municipios y de las entidades rectoras, según corresponda.

---

## **Programa 2: FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN TURÍSTICA**

---

**JUSTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN:** La gestión del Santuario ha estado centrada en torno a la administración de los bienes patrimoniales (culturales y naturales), sin embargo no se ha abordado el manejo turístico de manera integral y se ha prescindido de los instrumentos técnicos especializados del sector, lo que ha incidido negativamente en los resultados logrados en cuanto a cuestiones como el manejo de visitantes y el control de las actividades turísticas en las zonas definidas como de “uso turístico” en el Plan Maestro del SHM.

La propuesta de este programa apunta a solucionar la dispersión de los esfuerzos institucionales de las áreas de cultura y ambiente, que ha conspirado contra el logro de acciones integradas en beneficio del manejo concertado del territorio protegido y compartido, lo que se evidencia en el caso del uso público del SHM. Se propone establecer una estructura administrativa técnica y unificada para optimizar el uso del espacio y el manejo de los visitantes, en sintonía con la dinámica y presiones de la demanda turística.

El proyecto de “Creación del Órgano Turístico Especial de Machupicchu” – OTEM, persigue conformar una instancia técnico-administrativa que impulse las medidas que faciliten la actuación coordinada de los diversos actores sociales y autoridades para que participen de manera efectiva en la ejecución y el seguimiento del Plan de Uso Turístico. Complemento importante será instituir el Programa 3 – Sistema de Manejo de Visitantes (SMV), además de

contar con el respaldo de los Programas 6 y 7 sobre Formación y Capacitación y Comunicación e Imagen Turística, basados en la reconceptualización del Santuario. La lógica de este programa conlleva la aplicación del proyecto sobre “Normativa para la Gestión Turística y el Manejo de Visitantes” junto con una propuesta concreta para el “Manejo de Impactos Indirectos e Inducidos del Turismo”.

Proyecto 2.1	Creación del Órgano Turístico Especial Machupicchu (OTEM)		
<b>Descripción</b>	<p><i>El fortalecimiento de la Gestión turística, se plantea bajo el enfoque de reconocer la autoridad fáctica que tienen las entidades rectoras de cultura y ambiente, como conductoras por varias décadas del lugar, pero dotándoles de las capacidades, instrumentos y soportes que no han tenido en el tiempo, dada su ubicación en sectores del Estado con funciones distintas a la gestión turística.</i></p> <p><i>En consecuencia, el planteamiento se enfoca a la creación de un Órgano Técnico adscrito a la institucionalidad y pliego presupuestal de las entidades rectoras, en función a los acuerdos específicos de participación que tomen entre ellas; con altos niveles de especialización en turismo y manejo de visitantes para el espacio ampliado de la ciudad inca y la Red de Caminos Inca. El Órgano tendrá el encargo de llevar adelante la conducción del “Sistema de Manejo de Visitantes” (SMV) previsto como componente central del Plan.</i></p> <p><i>Para lograr la efectividad necesaria, este Órgano deberá contar con el soporte normativo, técnico y administrativo especializado que corresponde; así como un marco de gestión y un diseño de procedimientos, que favorezcan la autonomía y capacidad de respuesta que la lógica del turismo impone.</i></p> <p><i>Al ser este órgano especializado dependiente de ambas entidades rectoras, será necesario que cuente con un régimen especial que permita que sus procesos y decisiones operativas no deban pasar por la estructura central de éstas. Igualmente, deberá contar con un Comité consultivo constituido por los actores relevantes del SHM que lo apoye en temas de especialidad.</i></p> <p><i>Además de su enfoque hacia la gestión y operatividad turística, la razón principal de este Órgano será la de garantizar la sostenibilidad del destino Machupicchu</i></p>		
<b>Componentes</b>	A) Base normativa de creación B) Formulación de documentos y diseño de herramientas de Gestión C) Creación de soportes de logística, infraestructura, cuadros de personal, capacitación y procedimientos		
<b>Responsables</b>	DRCC-MC y SERNANP-SHM		
<b>Involucrados</b>	Sector privado organizado, Municipalidad y DIRCETUR		
<b>Línea de Tiempo</b>	<b>Escenario 1</b>	<b>Escenario 2</b>	<b>Escenario 3</b>
<b>Comp. A</b>			
<b>Comp. B</b>			
<b>Comp. C</b>			
<b>Costo Aprox. (S./.)</b>	<b>1'000,000</b>		

Profundizando un poco más en el concepto de este Órgano, sus funciones y modos de vinculación, se podría añadir lo siguiente:

- *Al ser el OTEM una unidad especial, reconocida en la institucionalidad de ambos ministerios a cargo, se precisará que sus objetivos y funciones estarían orientadas exclusivamente a la organización, manejo y monitoreo de la actividad turística en el SHM. Se debe precisar igualmente la forma de su estructura interna de personal y la asignación de un presupuesto. Este órgano debe ser visibilizada en la estructura orgánica de ambos ministerios como una instancia especial periférica sin subordinación a sus órganos de línea. Igualmente debe ser visibilizada en los documentos de gestión de ambas instituciones, en sus CAP, ROF y MOF.*

- En el siguiente cuadro, se precisa las funciones específicas que se propone para este órgano, junto a aquello que escapa de su jurisdicción para evitar confusiones y malos entendidos, respecto a la institucionalidad existente y sus derechos naturales consentidos:

<b>FUNCIONES DEL OTEM</b>	<b>LO QUE NO DEBE HACER EL OTEM</b>
Controlar la venta, reserva y comercialización de los boletos electrónicos a los sitios de visita del espacio turístico propuesto para el SHM. La Recaudación y repartición de ingresos mantendrá los procedimientos establecidos.	El OTEM no debe tener iniciativa ni decisión en lo que recauda. Es solo un recaudador de dineros ajenos (un cajero en tránsito).
Controlar el ingreso al espacio ampliado de la Ciudad Inca (desplegado inicialmente en dos turnos) y manejar un sistema para monitoreo de los flujos, emitiendo instrucciones a los Guías interpretes y personal de ayuda cuando se detecta posibles presiones (controla también el cumplimiento de tiempos – turnos y conductas). Para la Red de Caminos tomará en cuenta el reglamento a cargo.	Los servicios de apoyo como una cafetería, baños, venta de suvenires y similares pueden ser concesionados, con las garantías para la calidad de este servicio. Ello impediría distraer sus funciones propias e inherentes.
Administrar las instalaciones turísticas creadas y por crear: desde los centros de visitantes hasta la señalética y ayudas interpretativas existentes en el espacio turístico ampliado de la Ciudad Inca, la Red de Caminos y los demás sitios de visita.	No tiene relación con los sistemas de transporte existentes actualmente y concesionados a favor de algún privado (La UGM si podría)
Estructurar y actualizar permanentemente la “versión oficial” del lugar, el Plan de Interpretación que de ella se desprende; y sistematizar la información para diferentes públicos (guías, visitantes, lugareños, etc.). Para ello se apoya de las unidades de investigación de ambos ministerios y la estación científica a crear. Generará una Página WEB con esta información y publicaciones permanentes.	Aunque mantiene coordinación con los procesos de investigación, conservación y restauración de los ministerios a cargo, no se involucra en sus actividades propias.
Capacitar permanentemente a los Guías patrimoniales y mantener el registro de los Acreditados; haciéndolo conocer en todos los medios disponibles: “un guía acreditado por OTEM, es garantía de la más alta profesionalidad y especialización en Machupicchu”	No prohíbe por norma el ingreso de Guías No Acreditados pues su Ley de Carrera les da ese derecho. Se limita a influir sobre el mercado para privilegiar la acreditación
Monitorear los indicadores de impacto definidos en las diferentes dimensiones (físicas, ambientales, biológicas, culturales, de satisfacción turística, etc.) para asegurar que se hallan en los rangos establecidos (SMV). Cuando percibe que un indicador presenta una evolución preocupante, informa y suministra los insumos para definir un cambio adaptativo en el manejo (variar una ruta, cerrar temporalmente o definitivamente un sitio, cambiar un panel)	Si el indicador evaluado, tiene acción fuera del espacio turístico o en algún medio de transporte fuera de su control, da cuenta a la UGM, para que ésta sea la que advierta y/o tome medidas coercitivas de ser necesario.

- El OTEM sería eminentemente operativo y estando en la estructura y bajo la jefatura de las sedes regionales de los ministerios rectores, tendrá el soporte de un directorio público privado que a su vez informará al Consejo Regional de Turismo y la UGM las acciones que cumple.
- Este Directorio público privado, será el encargado de aprobar sus planes y objetivos operativos anuales. El Consejo Regional de Turismo designaría este Directorio.

<b>Proyecto 2.2</b>	<b>Normativa para la Gestión Turística y el Manejo de Visitantes</b>		
<b>Descripción</b>	<p><i>Consiste en el conjunto de Normas necesarias para la gestión del lugar, para la operación del órgano a crear y para enmarcar las conductas de los diferentes usuarios del SHM (Visitantes, Operadores, Guías y otros)</i></p> <p><i>El enfoque de este sistema de normas, es asegurar que las conductas de los diferentes involucrados a la actividad turística sean concordantes con la sacralidad y connotación patrimonial universal del lugar</i></p> <p><i>Este marco de instrumentos, se complementa a los reglamentos existentes y en conjunto ayudará a definir con claridad las actividades y actuaciones permitidas y deseables en el sitio; así como se orienta a evitar a aquellas prácticas que sean nocivas simbólicamente y materialmente con él.</i></p> <p><i>En complemento a estas normas de comportamiento, se proponen también lineamientos y reglamentaciones en temas de Seguridad y eficiencia en el servicio; incluyendo la posibilidad de tercerización cuando la naturaleza de la actividad proponga su necesidad para garantizar la eficiencia de los servicios turísticos (mantenimiento de baños, disposición de desechos, por ejemplo).</i></p>		
<b>Componentes</b>	<p>A) Reglamento de visitantes</p> <p>B) Reglamento de operación turística</p> <p>C) Protocolos de seguridad en el uso turístico</p>		
<b>Responsables</b>	DRCC-MC-MC y SERNANP		
<b>Involucrados</b>	Sector privado organizado		
<b>Línea de Tiempo</b>	<b>Escenario 1</b>	<b>Escenario 2</b>	<b>Escenario 3</b>
Comp. A			
Comp. B			
Comp. C			
<b>Costo Aprox. (S/.)</b>	<b>250,000</b>		

Al proponer desde el presente Plan la creación del OTEM, es natural proyectar que la UGM migre en sus funciones actuales, no solo para evitar duplicidades, sino principalmente para articular adecuadamente la gobernabilidad del Santuario en todos sus ejes; con la premisa básica de que el OTEM, se encargaría de las variables turísticas puertas adentro del espacio turístico, mientras que la UGM, controlaría el gestión mayor del SHM (puertas afuera del espacio turístico) en sus diversas dimensiones.

En esa perspectiva, se emite algunas recomendaciones para el ajuste funcional de la UGM:

- *Se propone un reajuste en la visión y funciones de la UGM, evitando planos de supervisión con las actividades y responsabilidades de las instituciones rectoras y tratando de articular positivamente aquellas situaciones que actualmente no se controlan desde la gestión integral del Santuario: Imagen del sitio – desarrollo del territorio – Manejo de concesiones en servicios (trenes, buses, electricidad, producciones locales, etc.).*
- *La Gerencia de la UGM debe ser una instancia que se encargue de hacer cumplir las decisiones del Directorio, sin interferir con las funciones de las Direcciones Regionales del Ministerio de Cultura y del SERNANP.*
- *La UGM no se debería seguir manejando exclusivamente desde los altos cargos políticos (en Lima) donde los funcionarios de alto nivel no conocen de cerca lo que ocurre en Machupicchu día a día y solo tienen a mano informes de sus Directores Regionales, que no siempre logran expresar la complejidad de las situaciones que acontecen.*
- *El Comité Directivo de la UGM debe estar integrado además de las instituciones que señala la norma legal (M. de Cultura, M. del Ambiente, MINCETUR, y Gobierno Regional del Cusco), por un representante de la empresa privada (Cámara Regional de Turismo) y por el Alcalde de Machupicchu.*



- La UGM debe contar con un presupuesto que le permita cumplir con las funciones establecidas en su Plan Operativo Anual, y que debe ser proporcionado preliminarmente en forma porcentual por el Ministerio de Cultura y el SERNANP de los fondos que perciben por los derechos de ingreso de visitantes a la Red de Caminos Inca. En caso alternativo (mediano plazo), la UGM podría tener ingresos provenientes del manejo de Imagen de Machupicchu y sobre lo que se recauda por concesiones en el Santuario (trenes, buses, energía eléctrica, etc.). Con ello tendría menos aristas de fricción con los ministerios a cargo.
- La Gerencia de la UGM debe ser el nivel de coordinación con el Directorio. Los niveles ejecutivos son por norma legal vigente las instituciones que lo integran. Su Gerente debería ser preferentemente un profesional en turismo con calificación en gestión ambiental y cultural, gran conocedor de la zona y tener dominio del idioma quechua además del inglés y otros.
- La UGM debe ser una instancia política a nivel de Directorio y técnica a través de la Gerencia. Ningún miembro del Directorio puede tomar decisiones institucionales o individuales que afecten el funcionamiento de la UGM.

Un plano protagónico de acción de la UGM, tendría que estar orientado al manejo y control preventivo de los efectos que el turismo induce; para ello justamente, se propone el programa 2.3, cuyas acciones e intervenciones derivadas escaparían a las posibilidades del presente Plan, pero que permitiría generar información adecuada para las decisiones que debieran tomar la UGM y los demás actores,

Proyecto 2.3	Manejo de Impactos Indirectos e Inducidos del Turismo		
<b>Descripción</b>	<p><i>El objeto de este proyecto es obtener información para el reajuste y mejora continua de la Gestión Turística con miras a Prevenir, Controlar, Mitigar y Resarcir los impactos indirectos e inducidos por el turismo en el contexto del SHM y su zona de influencia turística.</i></p> <p><i>El alcance de este proyecto está concebido a nivel estudio; de modo que permita diseñar instrumentos de manejo de impactos (mínimo un año), cuya futura ejecución deberá contar con la participación de municipalidades, el Gobierno Regional, INDECI y otros actores involucrados.</i></p> <p><i>El radio de incidencia directa en el ámbito geográfico de este componente, comprende principalmente el desarrollo de la Cuenca, involucrando a Machupicchu pueblo, Ollantaytambo, Mollepata y Santa Teresa.</i></p>		
<b>Componentes</b>	<p>A) Caracterización y medición de los impactos turísticos indirectos e inducidos</p> <p>B) Estudios de medidas contingentes (Ambientales y Socioeconómicas)</p> <p>C) Acciones para control de impactos</p>		
<b>Responsables</b>	DRCC-MC y SERNAP		
<b>Involucrados</b>	Municipalidad y DIRCETUR		
<b>Línea de Tiempo</b>	<b>Escenario 1</b>	<b>Escenario 2</b>	<b>Escenario 3</b>
Comp. A			
Comp. B			
Comp. C			
<b>Costo Aprox. (S/.)</b>	<b>1'500,000</b>		

### Programa 3.0: SISTEMA DE MANEJO DE VISITANTES (SMV)

**JUSTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN:** El desarrollo del turismo en el SHM se ha modulado en función de los impulsos e intereses de la demanda creciente, por lo que el desarrollo de las operaciones turísticas, motivaron el diseño de procedimientos técnicos de respuesta coyuntural para ordenar el arribo de visitantes.

La realidad de contar con una base limitada y vulnerable de recursos patrimoniales, así como de un espacio restringido habilitado para el uso turístico, implica la necesidad de optimización del manejo de los visitantes, con miras a que se logre revertir las tendencias negativas del modelo vigente, en la perspectiva de mejorar cualitativamente la capacidad receptiva del Santuario, renovar su imagen de destino patrimonial (cultural y natural) e innovar las opciones de experiencia turística.

En el estudio de capacidad de carga concluido recientemente por la Consultora CANDES, se identifica como Capacidad Efectiva (CCE) 5,400 personas simultáneas<sup>1</sup> para la ciudad Inca de Machupicchu y luego esta cifra es castigada con factores de corrección para dejar la cifra en 2,268 (CCR), con los que en términos teóricos estaría cubierta la conservación del lugar.

Es fácil suponer que con todas las medidas a implementar con el SMV, estos factores se acercarán al óptimo y nos darían cifras (que asegurando teóricamente la conservación del lugar) alcanzarían afluencias desproporcionadas como las siguientes:

**Cuadro I.1: Capacidad de Carga Turística proyectada en Escenario para la ciudad Inca, de acuerdo a los cálculos, estimaciones y factores propuestos en el estudio de C°C° de la Consultora CANDES**

ANÁLISIS PROSPECTIVO DE "CAPACIDAD DE CARGA", EN ESCENARIOS DE ACTUACIÓN (BAJO LOS SUPUESTOS DEL ESTUDIO DE "CANDES")					SITUACIÓN ACTUAL (2,010/2,011)		ESCENARIO 1 DE 0 A 5 AÑOS		ESCENARIO 2 DE 5 A 10 AÑOS		ESCENARIO 3 DE 10 A 15 AÑOS	
1.0 PERSONAL	Cantidad Actual (A)	Cantidad Óptima (B)	F. Relación (A/B)	Entrenam. Adecuado	Calificación (Suma = SC)	Factor/C (SC/B)	Calificación (Suma = SC)	Factor/C (SC/B)	Calificación (Suma = SC)	Factor/C (SC/B)	Calificación (Suma = SC)	Factor/C (SC/B)
Administrador	1	1	4	3	7	0.875	8	1	8	1	8	1
De Apoyo a la Adm.	2	3	2	3	5	0.625	6	0.75	7	0.875	8	1
De Ingreso	4	5	3	4	7	0.875	8	1	8	1	8	1
Vigilantes	15	25	2	2	4	0.5	5	0.625	6	0.75	7	0.875
Paramédicos	0	2	0	0	0	0	4	0.5	5	0.625	5	0.625
De Rescate	4	4	4	4	8	1	8	1	8	1	8	1
De Mantenim (M/I)	15	30	1	2	3	0.375	4	0.5	5	0.625	6	0.75
<b>Factor de Corrección por Temas de Personal</b>					Situac. Act	<b>0.61</b>	Escenario 1	<b>0.77</b>	Escenario 2	<b>0.84</b>	Escenario 3	<b>0.89</b>
2.0 INFRAESTRUCTURA	Cantidad Actual (A)	Cantidad Óptima (B)	F. Relación (A/B)	Funcionabilidad	Calificación (Suma = SC)	Factor/C (SC/B)	Calificación (Suma = SC)	Factor/C (SC/B)	Calificación (Suma = SC)	Factor/C (SC/B)	Calificación (Suma = SC)	Factor/C (SC/B)
Oficina Administ.	1	1	4	3	7	0.875	7	0.875	8	1	8	1
Oficinas de Apoyo	1	2	1	3	4	0.5	4	0.5	6	0.75	8	1
Paneles de Inform.	2	7	0	1	1	0.125	3	0.375	5	0.625	6	0.75
Señales Orientación	10	40	0	2	2	0.25	4	0.5	5	0.625	5	0.625
Bancas p/ Descanso	1	6	0	1	1	0.125	3	0.375	5	0.625	5	0.625
SS. HH.	1	2	1	2	3	0.375	4	0.5	5	0.625	6	0.75
<b>Factor de Corrección por Temas de Infraestructura</b>					Situac. Act	<b>0.38</b>	Escenario 1	<b>0.52</b>	Escenario 2	<b>0.71</b>	Escenario 3	<b>0.79</b>
3.0 EQUIPAMIENTO	Cantidad Actual (A)	Cantidad Óptima (B)	F. Relación (A/B)	Estado	Calificación (Suma = SC)	Factor/C (SC/B)	Calificación (Suma = SC)	Factor/C (SC/B)	Calificación (Suma = SC)	Factor/C (SC/B)	Calificación (Suma = SC)	Factor/C (SC/B)
Radios/Silbatos/Bin	0	30	0	0	0	0	5	0.625	7	0.875	8	1
Uniformes	20	50	1	2	3	0.375	6	0.75	8	1	8	1
Para Rescate	5	15	1	2	3	0.375	4	0.5	5	0.625	6	0.75
Herramientas	20	50	1	2	3	0.375	4	0.5	6	0.75	8	1
<b>Factor de Corrección por Temas de Equipamiento</b>					Situac. Act	<b>0.28</b>	Escenario 1	<b>0.59</b>	Escenario 2	<b>0.81</b>	Escenario 3	<b>0.94</b>
<b>Promedio de los Factores de Corrección (1.0 + 2.0 + 3.0 / 3)</b>					Factor Act.	<b>0.42</b>	Factor Esc.1	<b>0.63</b>	Factor Esc.2	<b>0.79</b>	Factor Esc.3	<b>0.87</b>
<b>Capacidad/Carga Efectiva (Simultanea) = 5,400 x Prom. Factores</b>					C°Ca. Actual	<b>2,268</b>	C°Ca. Esc.1	<b>3,388</b>	C°Ca. Esc.2	<b>4,248</b>	C°Ca. Esc.3	<b>4,720</b>

Fuente: Elaboración Propia

<sup>1</sup> La capacidad de carga física (CCF) obtenida por CANDES es 6,800 visitantes simultáneos, que es el número máximo de personas que teóricamente alberga el lugar, sin considerar factores de conservación y gestión.

Las enormes cifras que se podrían obtener con este método, demuestran la inviabilidad de sostener la propuesta de manejo de Machupicchu, sobre estructuras teóricas tan especulativas como la capacidad de Carga. Por ello, las intervenciones previstas en este programa se sustentan en la implantación de un Sistema de Manejo de Visitantes (SMV) como instrumento fundamental de la gestión del área protegida, decisión que propone una modificación clave en el modelo de uso turístico que se ha venido aplicando en el Santuario. El SMV privilegia los factores motivacionales y emocionales del visitante, para orientar las acciones de administración en la modulación de los impactos en los recursos utilizados y en las propias expectativas de los turistas. Los elementos metodológicos que constituyen el SMV son: (i) zonificación y normativa, (ii) monitoreo y evaluación, y (iii) medidas de manejo.

Proyecto 3.1	Establecimiento del Sistema de Manejo de Visitantes (SMV)		
<b>Descripción</b>	<p><i>Este proyecto se constituye como el principal elemento de cambio contenido en el presente Plan y supone un salto cualitativo operacional en la gestión, que plantea migrar del modelo básico actual hacia un SMV, íntegramente diseñado y controlado.</i></p> <p><i>Su objetivo es ordenar el uso del espacio turístico y garantizar la sostenibilidad de los recursos patrimoniales y la satisfacción del visitante.</i></p> <p><i>Para su instrumentalización es necesario elaborar la propuesta metodológica específica del SMV para Machupicchu, en concordancia con las singularidades del lugar; identificando y desarrollando el conjunto de Indicadores que se deberán controlar desde el sistema de monitoreo que es parte central del SMV. Estos indicadores Bióticos, Físicos, Sociales, de Manejo, serán los que el modelo controlará permanentemente, para asegurar que se hallen dentro de los ratios que aseguren su sostenibilidad.</i></p> <p><i>El SMV, por su naturaleza, propone un manejo adaptativo en el cual la información que genera el sistema (a partir del monitoreo) permite tomar decisiones y ajustes progresivos en el tiempo.</i></p>		
<b>Componentes</b>	<p>A) Diseño de la Metodología para el Manejo de Visitantes B) Construcción de Línea de Base C) Implementación del Sistema de Monitoreo D) Aplicación de las conclusiones y recomendaciones de manejo</p>		
<b>Responsables</b>	DRCC-MC		
<b>Involucrados</b>	SERNANP-SHM y Municipalidad		
<b>Línea de Tiempo</b>	<b>Escenario 1</b>	<b>Escenario 2</b>	<b>Escenario 3</b>
Comp. A			
Comp. B			
Comp. C			
Comp. D			
<b>Costo Aprox. (S/.)</b>	<b>2'000,000</b>	<b>2'000,000</b>	

**PLANTEAMIENTOS DE ADMISIÓN DE VISITANTES:** Reconociendo el valor del estudio de capacidad de carga realizado, la propuesta del presente Plan es bajar decibeles a la dictadura de las cifras de manejo obtenidas y dejarles un valor de referencia; pues de no ser así estaríamos admitiendo que (apenas se corrijan algunos factores de manejo) podrían caber adecuadamente y sin causar impactos 4,700 visitantes simultáneos en Machupicchu ¿?. El Plan propone también reforzar la idea dar el salto cualitativo hacia el SMV, entre otras cosas para asegurar el cumplimiento “no de una cifra mágica”, sino de un modelo que **asegure la ausencia de impactos sobre el patrimonio existente**; Sobre la base de un manejo racional y planificado, que descansa en un “monitoreo de indicadores de impacto”, que suministran información para medidas constantes de adaptación que eviten estos efectos.

Mientras este sistema se implementa y reconociendo la necesidad de tener instrumentos de manejo prospectivos, para las instituciones a cargo y el diseño de políticas turísticas, en concordancia con el Plan Regional y Nacional de Turismo; se plantean a nivel de “**Hipótesis de Trabajo**” del presente Plan, algunos parámetros prospectivos bastante conservadores de manejo de admisión en Ciudad Inca:

**Cuadro I.2: HIPÓTESIS DE TRABAJO SOBRE LAS POSIBILIDADES DE ADMISIÓN DE VISITANTES EN LA CIUDAD INCA DE MACHUPICCHU, SOBRE TÉRMINOS DE ESTRICTA SOSTENIBILIDAD**

ESCENARIO	ADMISIÓN MÁXIMA PROYECTADA	CONDICIONES BÁSICAS A CUMPLIR
SITUACIÓN ACTUAL <i>TENDENCIAS EN CURSO</i>	2,268 Visitantes Simultáneos <b>3,400 Visitantes Día (1.5 Turnos)</b> <b>850M Visitantes al Año</b>	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> (Capacidad del espacio= 2,500 visit. simultáneos)	<b>5,000 Visitantes por Día</b> <b>1,500M Visitantes al Año</b> 2,500 Visitantes Turno AM 2,500 Visitantes Turno PM	SMV preliminar / más puertas de ingreso / 1ra ampliación del espacio turístico / interpretación integrada / tematización de recorridos
ESCENARIO 2 <i>TRANSICIÓN- A 10 AÑOS</i> (Capacidad del espacio= 2,700 visit. simultáneos)	<b>5,900 Visitantes por Día</b> <b>1,950M Visitantes al Año</b> 2,700 Visitantes Turno AM 500 Visitantes nicho (senderos) 2,700 Visitantes Turno PM	SMV establecido como eje de la operación turística / Espacio Turístico ampliado c/ ingreso desde Centros de visitantes en Fondo de Valle / Senderos ancestrales integrados / Interpretación y tematización de recorridos
ESCENARIO 3 <i>AFIRMACIÓN - A 15 AÑOS</i> (Capacidad del espacio= 2,900 visit. simultáneos)	<b>6,800 Visitantes por Día</b> <b>2,500M Visitantes al Año</b> 2,900 Visitantes Turno AM 1,000 Visitantes nicho (senderos) 2,900 Visitantes Turno PM	Todas las medidas propuestas por el Plan integradas e internalizadas por los gestores, operadores turísticos, visitantes y lugareños del SHM

*Fuente: Elaboración Propia*

En otra línea de acción del SMV; y para que éste sea exitoso en su aplicación (aparte de su dependencia del “Ordenamiento del Espacio Turístico” del cual surge el soporte para la zonificación), se debe contar con el respaldo indispensable de un “Sistema de Guías Patrimoniales” con especialidad en la interpretación del Santuario, derivada de una “Formación y Capacitación” que se sustente en el conocimiento científico de los recursos y en la solvencia para el empleo de las facilidades e instalaciones, que deberá incorporar el nuevo modelo de manejo turístico de la Ciudad y de la Red de Caminos Inca.

El Plan reconoce la normatividad vigente y los derechos que ésta le da a los Profesionales del Guiado, respecto a su libertad de trabajo en el espacio Patrimonial regional. Por ello plantea que los procesos de capacitación y acreditación nazcan por libre elección. Sin embargo, reconoce también la necesidad de generar garantías de la idoneidad del profesional que será parte vital del plan de interpretación y por ello, apela a la capacidad del mercado por segmentar y clasificar. Bajo este enfoque el SHM a través del OTEM, su página WEB, sus publicaciones y todo medio disponible sugerirá a los visitantes de que hagan uso de un guía certificado y acreditado con el logotipo oficial, cuyo registro mantendrá vigente. Esta medida no supone discriminación alguna, por cuanto todos los profesionales están en pleno derecho de acceder a los módulos de capacitación que el SHM desarrollará permanentemente.

<b>Proyecto 3.2</b>	<b>Estructuración del Sistema de Guías Patrimoniales</b>		
<b>Descripción</b>	<p><i>El proyecto parte de la afirmación de que el Guía en Machupicchu, es un apoyo estructural al monitoreo y manejo de visitantes.</i></p> <p><i>Para ello el Proyecto propone establecer un sistema de guiado consensuado y altamente profesional que gozará de la “certificación” de la autoridad turística del SHM, como garantía de su idoneidad.</i></p> <p><i>En las consideraciones administrativas y organizacionales del sistema de guías, estará previsto un mecanismo de Revalidación de la acreditación (permiso); y estarán precisados los Tipos de Guías y las Categorías existentes, en concordancia a la búsqueda permanente de especialidad.</i></p> <p><i>Todas las características de este proyecto, estarán en perfecta sujeción a al marco normativo existente y tendrán como elemento determinante a la influencia del mercado, que requiere cada vez más la garantía de la profesionalidad del servicio.</i></p>		
<b>Componentes</b>	A) Censo y Clasificación de Guías B) Normativas		
<b>Responsables</b>	DRCC-MC y SERNANP-SHM		
<b>Involucrados</b>	DIRCETUR, Gremios de Guías, Sector privado, Municipalidad y DIRCETUR		
<b>Línea de Tiempo</b>	<b>Escenario 1</b>	<b>Escenario 2</b>	<b>Escenario 3</b>
Comp. A			
Comp. B			
<b>Costo Aprox. (S/.)</b>	<b>200,000</b>		

---

**Programa 4.0: INTERPRETACIÓN**


---

**JUSTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN:** Actualmente la interpretación se constituye en un necesario proceso de comunicación que debe ser incorporado en la planeación y marketing de los destinos y sitios turísticos exitosos, especialmente en aquellos que ofertan como atractivos icónicos, recursos del patrimonio natural o cultural. En la práctica la Interpretación se conceptúa como una herramienta de comunicación y de manejo indispensable para las instituciones que se ocupan de la conservación y manejo del patrimonio, por lo que tiene como propósito central que tanto los visitantes, como la población local aprecien y adquieran una postura activa con relación a la valoración de la herencia cultural y natural de un destino. Una óptima interpretación conjuga dos componentes: educación y recreación, aplicando como estrategia clave el desarrollo de actividades participativas, amenas y relajantes, que generen una experiencia agradable o memorable en el visitante de un espacio patrimonial. (García, M. 2004)

La inclusión de este Programa como aspecto esencial de la propuesta programática del Plan, marca un abordaje innovador en el manejo turístico del Santuario como espacio patrimonial de categoría mundial, ya que permitirá sustentar la re-conceptualización del destino, al tiempo que abrirá nuevas opciones para generar una oferta turística renovada y acorde con una imagen que potencie la riqueza de los contenidos que atesora Machupicchu como sitio sagrado de la cultura andina. En sentido estricto los proyectos que se desglosan de este programa, generan los conceptos que rigen el desarrollo de los otros seis programas, por lo que su ejecución es prioritaria y debe ser realizada por expertos.

Se inicia con la elaboración del “Plan de Interpretación” como instrumento técnico de referencia y guía para las demás intervenciones, que además tendrá la capacidad de definir

otras acciones que están incluidas en los otros programas (facilidades, capacitación, normativa, imagen, etc.).

Se derivarán las líneas estratégicas y conceptuales para proyectos como el de “Señalética y Medios Interpretativos en el Espacio Patrimonial” y particularmente para direccionar el de “Investigación Aplicada para la Interpretación y el Manejo”.

<b>Proyecto 4.1</b>		<b>Plan de Interpretación</b>		
<b>Descripción</b>	<p><i>El proyecto propone la Innovación de la experiencia turística a partir del cambio de los protocolos de visita, migrando de un recorrido espacial en circuitos (actual) hacia el descubrimiento de una o más historias desplegadas en el espacio cultural/natural de Machupicchu.</i></p> <p><i>El Plan de interpretación se estructura en la Identificación de los argumentos temáticos del lugar, a partir del conocimiento disponible; y en base a ellos e define aquello que hay que transmitir, a quien y como; haciendo de la visita una experiencia relevante y personal.</i></p>			
<b>Componentes</b>	A) Perfil del consumo y motivación de la visita B) Integración de investigaciones y estudios relacionados (biblioteca) C) Definición de objetivos de la interpretación e Identificación de los argumentos temáticos para el SHM D) Producción de guiones especializados para cada circuito tematizado E) Medios para la interpretación: audiovisuales, gráficos y <i>on line</i> (las facilidades y equipamiento están previstas en el programa de infraestructura) F) Programa de Educación ambiental para comunidades			
<b>Responsables</b>	DRCC-MC y SERNANP-SHM			
<b>Involucrados</b>	Gremios de guías			
<b>Línea de Tiempo</b>	<b>Escenario 1</b>	<b>Escenario 2</b>	<b>Escenario 3</b>	
<b>Comp. A</b>				
<b>Comp. B</b>				
<b>Comp. C</b>				
<b>Comp. D</b>				
<b>Comp. E</b>				
<b>Comp. F</b>				
<b>Costo Aprox. (S./.)</b>	<b>2'000,000</b>	<b>1'000,000</b>		

El Plan de Interpretación debe identificar las experiencias que se pretende entregar a los visitantes que recorran el SHM; en la Ciudad Inca, el camino inca y los diferentes tramos de las rutas de fondo de valle. Los visitantes, luego de haber sido expuestos a los diferentes medios que se identifiquen en el Plan de Interpretación (infraestructura, equipamiento y servicios personales) deberán desarrollar alguna, si no todas, las siguientes emociones:

- *Experimentar la esencia de Machupicchu. Desde los aspectos culturales e históricos, hasta admirarse de los aspectos geológicos y de biodiversidad que rodean al Santuario. La conjunción de estos elementos será necesaria para generar en los visitantes una reflexión e inspiración personal que contribuya a entender el significado e importancia que tuvo la ciudad de Machupicchu y la región que lo rodea, como un gran centro de sabiduría a nivel continental.*
- *Facilitar la orientación de los visitantes (guiados y autoguiados) dentro de las áreas de uso público del SHM con el propósito de que la experiencia de visita este acorde con sus motivaciones iniciales de viaje. Desarrollar el sentido de la apreciación y responsabilidad con el propósito de provocar acciones concretas para proteger, apoyar y promover la conservación del SHM.*

**TEMAS DE INTERPRETACIÓN:** Los temas e interpretación que se identifiquen en el Plan deben ser las ideas, historias, conceptos más importantes a ser presentados a los visitantes del Santuario, que en conjunto explican la relevancia y el significado que tiene el área.

Los temas de interpretación dan la orientación general para diseñadores, planificadores, administradores, personal de las áreas e inclusive otras entidades relacionadas como municipios y cámaras de comercio o turismo.

La tematización es una estrategia que sirve para que los visitantes reciban la información de manera organizada y que estos recuerden y retengan los principales aspectos. Consiste en la identificación de un determinado número de temas a comunicar. Así, todos los servicios que se brinden (exhibiciones, actividades guiadas, servicios educativos, y otros) aportarán a la recepción del mensaje previsto. Para su selección se recomienda los siguientes aspectos:

- Las razones principales para el establecimiento del área como Santuario Histórico.
- Tener una visión global de los principales recursos que tiene el área y los que le diferencian de otros monumentos arqueológicos.
- Tomar en cuenta las amenazas concretas para la conservación de sus recursos: ¿Cuáles son y cómo afectan?

<b>Proyecto 4.2</b>		<b>Señalética y Medios Interpretativos en el Espacio Patrimonial</b>		
<b>Descripción</b>	<p><i>Los elementos centrales del Plan de interpretación están contenidos en los centros de visitantes que son las puertas de entrada al espacio turístico patrimonial, tanto de la Ciudad como del camino Inca, que están previstos en el proyecto 5.1 y 5.2.</i></p> <p><i>A estas instalaciones centrales, se complementan un conjunto de Medios interpretativos desplegados a lo largo del propio espacio patrimonial, que serán diseñados por especialistas en interpretación y en patrimonio, para evitar impactos al lugar. Complementa este proyecto, la identificación de otros medios (gráficos y audiovisuales) y los “publico objetivo” a los que estarán destinados.</i></p> <p><i>El objetivo de estos medios será mejorar la experiencia y satisfacción de visita (física y virtual) a través de una adecuada interpretación de los sitios, recuperando la esencia de los mismos de manera que los visitantes comprendan su real significado e importancia.</i></p> <p><i>En el diseño de estos medios será imprescindible que toda la Información, sus fuentes y la estética de su expresión sea normalizada.</i></p>			
<b>Componentes</b>	<p>A) Estudio de ubicación de los elementos de señalética</p> <p>B) Diseño de la señalética en relación a la imagen-marca del destino</p> <p>D) Producción y colocación de la señalética</p> <p>E) Diseño y producción de otros medios interpretativos</p>			
<b>Responsables</b>	SERNANP-SHM y DRCC-MC			
<b>Involucrados</b>	DIRCETUR			
<b>Línea de Tiempo</b>	<b>Escenario 1</b>	<b>Escenario 2</b>	<b>Escenario 3</b>	
<b>Comp. A</b>				
<b>Comp. B</b>				
<b>Comp. C</b>				
<b>Comp. D</b>				
<b>Costo Aprox. (S/.)</b>	<b>3'000,000</b>	<b>2'500,000</b>		

Puesto que los centros de visitantes, que son el soporte principal del Plan de interpretación están definidos en otro programa (Facilidades turísticas), el proyecto previo (4.2) se ocupa de los otros medios de los que se dispone para este fin. Es necesario que los temas de

interpretación que en el futuro se identifiquen, sean comunicados inclusive a públicos que no necesariamente llegarán al Santuario. En ese sentido, la producción de material audiovisual e impreso, así como la incorporación de nuevas tecnologías de información, como páginas web deberán ser también componentes importantes de un programa de interpretación.

**VIDEOS:** Se debe desarrollar productos para cada uno de los argumentos temáticos a identificarse en el Plan, contemplando además la producción de documentales para determinadas audiencias, tales como público infantil y comunidades locales.

**PUBLICACIONES:** Existe una gran cantidad de publicaciones sobre el Santuario, sin embargo no existe una sola de carácter “oficial” a manera de guía interpretativa que tenga el aval técnico y científico del SHM. Esto, además de ser importante, puede constituir una significativa fuente de ingreso de recursos económicos.

**INTERNET Y MEDIOS VIRTUALES:** Con estas herramientas de difusión e interpretación, más personas podrían visitar “virtualmente” el Santuario y las maravillas que encierra. En la época actual el medio más poderoso de información se encuentra en el mundo virtual: Internet, páginas Web, Google, redes sociales y telefonía celular. Por lo tanto, la interpretación en el siglo XXI no puede estar desconectada de estas herramientas tecnológicas. El desarrollo de un sitio web específico para el SHM que contenga acceso a videos, cámaras en tiempo real, noticias, etc., generará una gran experiencia para internautas en todo el mundo.

<b>Proyecto 4.3</b>		<b>Investigación Aplicada para la Interpretación y Manejo</b>		
<b>Descripción</b>	<p><i>Este proyecto se diferencia de las unidades de investigación propias del Ministerio de Cultura y del SERNANP, pero requiere un estrecho vínculo de coordinación con ellas.</i></p> <p><i>Su objetivo es generar una unidad propia de investigación que conduzca el “Estado del conocimiento” de Machupicchu en los diferentes campos de la ciencia y la tecnología que se vinculan al lugar. Deberá estar estrechamente ligada con universidades, instituciones científicas mundiales y organismos internacionales especializados.</i></p> <p><i>Esta unidad será responsable de generar, conservar y monitorear todo tipo de información relevante referida a Machupicchu; para difundirla a favor del conocimiento, la interpretación y el manejo de visitantes en todo el santuario y el destino regional.</i></p>			
<b>Componentes</b>	A) Creación de unidad especial de investigación aplicada (Socio-ambiental) B) Registro unificado científico acerca de Machupicchu C) Establecimiento de una estación científica de campo (Podría llevar el nombre de algún connotado investigador peruano) (*) D) Fortalecimiento y difusión de la investigación pura (Plan general de Investigación) E) Establecimiento de un programa de capacitación de campo para los guías del SHM asociado a la estación científica (ya incluido en el Programa 6).			
<b>Responsables</b>	DRCC-MC y SERNANP-SHM			
<b>Involucrados</b>	Universidades			
<b>Línea de Tiempo</b>	<b>Escenario 1</b>	<b>Escenario 2</b>	<b>Escenario 3</b>	
<b>Comp. A</b>				
<b>Comp. B</b>				
<b>Comp. C</b>				
<b>Comp. D</b>				
<b>Costo Aprox. (S/.)</b>	<b>21'000,000</b>	<b>8'500,000</b>	<b>2'000,000</b>	

(\*) El establecimiento de una estación científica implica su diseño (alcances de actuación, convenios de cooperación, fuentes de financiamiento), infraestructura, personal, equipos y una asignación presupuestaria anual. Esta estación puede estar asociada a un centro de interpretación/visitantes en Wiñaywayna.



**Programa 5.0: INSTALACIONES TURÍSTICAS**

**JUSTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN:** Al interior de los dos espacios definidos en el Plan Maestro para el uso turístico y recreacional en el Santuario (Ciudad y Camino Inca), la disponibilidad de prestaciones interpretativas y de servicios turísticos de apoyo es limitada y resulta particularmente deficitaria en los períodos de alta demanda; situación que dificulta las posibilidades de optimizar la visita y diversificar la oferta de productos en concordancia con la ampliación de escala que se plantea, en ajuste a las necesidades insatisfechas de la demanda.

La política aplicada para mantener un bajo nivel de impacto sobre los recursos culturales-arqueológicos, mediante la restricción de facilidades y equipamientos considerados como elementos extraños al paisaje cultural, ha conllevado el diseño de alternativas forzadas que afectan la satisfacción del visitante y reducen la calidad de la experiencia. La ausencia de instalaciones básicas como servicios higiénicos, miradores, estaciones interpretativas y de una señalética adecuada al entorno, ha contribuido a que se reduzcan a dos modalidades las visitas que se realizan en el Santuario: a) visitas guiadas dentro de la Ciudad Inca sin opciones claras de argumentación temática; y, b) senderismo de carácter deportivo en el Camino Inca, que ignora la interpretación de los recursos naturales y culturales existentes en el recorrido.

Proyecto 5.1	Acondicionamiento de Instalaciones Turísticas en el Espacio Ampliado de Ciudad Inca		
<b>Descripción</b>	<p><i>El cambio de escala y significación que se propone para el nuevo espacio turístico de la ciudad inca, requiere un conjunto de medios que permitan su estructuración y la adecuada disposición de los mensajes y facilidades que componen la experiencia en el espacio y los sitios de visita a ser adecuados; todo ello bajo el enfoque del Sistema de Manejo de Visitantes que constituye el pilar del modelo.</i></p> <p><i>Las instalaciones tienen el rol complementario de permitir el salto cualitativo de calidad que demanda un lugar de la categoría mundial de Machupicchu; asegurando con ello la Satisfacción de sus visitantes (acorde a los nuevos segmentos de demanda) y el adecuado uso del patrimonio (Mejoramiento de la sostenibilidad).</i></p>		
<b>Componentes</b>	<p>A) Centros de Visitantes (Km.112 y 122) (Salas de interpretación, módulos de informes, comunicaciones. Snack, tópico, Lockers, Descanso, suvenires, Control de boletos, etc.)</p> <p>B) Miradores: Cerró Machupicchu, Uñapicchu, Putucusi, Intipunko, La Casa del Vigilante.</p> <p>C) Baterías Sanitarias: Entrada a Waynapicchu, Entrada al Puente Inca, en el camino de las fuentes, de Hiram Bingham y de Inkaracay.</p> <p>D) Mejoramiento de la carretera Hiram Bingham</p> <p>E) Estudio para un segundo medio de transporte asistido desde la puerta 2 (Elevador panorámico en Hidroeléctrica-Pliegues de la montaña Machupicchu).</p> <p>F) Descansos en los senderos de fondo de valle</p> <p>G) Mejoramiento y servicios en el Sendero Putucusi</p>		
<b>Responsables</b>	DRCC-MC y el SERNANP-SHM		
<b>Involucrados</b>	Sector privado organizado, Municipalidad		
<b>Línea de Tiempo</b>	<b>Escenario 1</b>	<b>Escenario 2</b>	<b>Escenario 3</b>
Comp. A			
Comp. B			
Comp. C			
Comp. D			
Comp. E			
Comp. F			
Comp. G			
Comp. H			
<b>Costo Aprox. (S/.)</b>	<b>80'000,000</b>	<b>30'000,000</b>	<b>30'000,000</b>

Aunque el “Plan de Interpretación” deberá determinar el conjunto de instalaciones que se precisa realizar en los espacios turísticos, de manera urgente y, para viabilizar la propuesta de cambio del modelo de uso turístico, como parte de este Programa se propone la ejecución de dos proyectos de “Acondicionamiento de las Instalaciones Turísticas en el Espacio Ampliado de la Ciudad Inca y en la Red de Caminos Inca”, para lo cual se ha tomado como punto de partida los resultados de los Programas 1 - “Ordenamiento del Espacio Turístico del SHM”, 3 - “Sistema de Manejo de Visitantes” y 4 - “Interpretación”, que aportan los elementos para detallar las actuaciones inmediatas de este programa.

En esta perspectiva de un modelo de uso turístico innovado del SHM, se propone un sistema integrado de facilidades y equipamientos que mejore la funcionalidad de la “Red de Sitios de Visita de la Ciudad y Camino Inca”, que incluiría la instalación de Centros de Visitantes en los accesos o “Puertas”, la adecuación de miradores estratégicamente ubicados, áreas de descanso y baterías sanitarias, sendas temáticas y senderos interpretativos, además de otras infraestructuras complementarias de mayor envergadura.

<b>Proyecto 5.2</b>		<b>Acondicionamiento de Instalaciones Turísticas en la Red de Caminos Inca</b>			
<b>Descripción</b>	<p><i>Al igual que en la Ciudad Inca, las instalaciones propuestas, proponen el Salto cualitativo de calidad que demanda el lugar; asegurando con ello la Satisfacción de sus visitantes (acorde a los nuevos segmentos de demanda) y el adecuado uso del patrimonio existente (Mejoramiento de la sostenibilidad de acuerdo al SMV).</i></p> <p><i>Así mismo, las instalaciones deben Consolidar el sentido de red de los caminos inca, con el mejoramiento de instalaciones e infraestructuras para diversificar las opciones de productos turísticos, facilitar un entorno de trabajo adecuado (porteadores) y garantizar la salud de los usuarios.</i></p>				
<b>Componentes</b>	<p>A) Centro de Visitantes en Huayllabamba y Wiñaywayna (asociado a la estación científica de campo)</p> <p>B) Puesta en valor de tramos de camino: Abra de Warmiwañusca-Sayaqmarca, Phuyupatamarca-Torrepatata-Intipata, Qoriwayrachina-Pampacawa</p> <p>C) Reestructuración y cambio de Uso del campamento de Wiñaywayna</p> <p>D) Potencialización del campamento de Phuyupatamarca de acuerdo al cambio de uso del campamento de Wiñaywayna</p> <p>E) Mejoramiento completo y cambio tecnológico de manejo ambiental de los campamentos (SS.HH, Espacios para manipulación de alimentos, Espacios de socialización, utilería, dormitorios para porteadores)</p> <p>F) Miradores: Llullucha, Abra de Warmiwañusca, Abra de Runkurakay, Phuyupatamarca, Torrepatata, Waynaqente</p> <p>G) Baterías Sanitarias mimetizadas: Abra de Warmiwañusca, Abra de Runkurakay,</p> <p>H) Estudio para medio de transporte asistido del Km. 107 (fondo de valle) a Wiñaywayna</p>				
<b>Responsables</b>	SERNANP-SHM y el DRCC-MC				
<b>Involucrados</b>	Población local y Sector privado organizado				
<b>Línea de Tiempo</b>	<b>Escenario 1</b>			<b>Escenario 2</b>	<b>Escenario 3</b>
Comp. A					
Comp. B					
Comp. C					
Comp. D					
Comp. E					
Comp. F					
Comp. G					
Comp. H					
<b>Costo Aprox. (S/.)</b>	<b>20'000,000</b>			<b>20'000,000</b>	<b>15'000,000</b>

## Programa 6.0: FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN

**JUSTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN:** Una de las áreas críticas por su incidencia en el desarrollo y gestión de los destinos, es la referida a la situación de las capacidades locales, especialmente en cuanto a la profesionalización del personal que trabaja en los temas de mayor relevancia para impulsar la operación turística, en concordancia con la singularidad de los atractivos. En el caso de Machupicchu estos aspectos adquieren un mayor grado de importancia, especialmente en lo que tiene relación con la conducción y orientación de los turistas al interior del espacio protegido patrimonial.

Este programa es el complemento imprescindible para que se pueda poner en práctica el Programa 2 – “Fortalecimiento de la Gestión Turística”, al igual que para el Programa 3 – “Sistema de Manejo de Visitantes” cuya aplicación exitosa está supeditada a que se incorporen los contenidos de la prolífica investigación científica existente, así como al soporte de un calificado y comprometido grupo de guías especializados del Santuario.

Con base en la articulación de los programas y proyectos de la propuesta programática se han seleccionado dos proyectos que en el tema de la formación y capacitación profesional, son prioritarios para garantizar la factibilidad del nuevo modelo de uso turístico y recreacional que se ha diseñado: (6.1) la “Formación de Guías Patrimoniales”, en el que se perfila el carácter y las habilidades que requiere la innovación de las operaciones turísticas en el SHM, y el necesario soporte de “Capacitación en Gestión Turística a Funcionarios y Técnicos” (6.2) que está directamente vinculado al desenvolvimiento de las actividades turísticas en Machupicchu y su área de influencia inmediata.

Proyecto 6.1	Formación de Guías Patrimoniales		
<b>Descripción</b>	<p><i>Bajo el enfoque de que el instrumento central de la experiencia es la “interpretación”; es necesario concordar esta interpretación oficial y sus argumentos temáticos identificados con la información que brinda el guía de turismo, a través de diversos medios de capacitación y comunicación que permitan su transmisión y ajuste en el tiempo.</i></p> <p><i>El presente proyecto busca coadyuvar también a que los guías sean efectivamente Co gestores del manejo turístico y que su Especialización en el lugar sea progresivamente mayor; siempre con el soporte científico de la investigación aplicada.</i></p>		
<b>Componentes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>A) Diagnóstico y censo de las cualidades, formación y aptitudes de los guías actuales</li> <li>B) Elaboración de la propuesta de Capacitación y mejoramiento (Contenidos, modalidad, frecuencias, etc.)</li> <li>C) Capacitación y actualización</li> <li>D) Manuales y Publicaciones didácticas</li> </ul>		
<b>Responsables</b>	DRCC-MC y SERNANP-SHM		
<b>Involucrados</b>	Gremios de guías, Sector privado organizado y DIRCETUR		
<b>Línea de Tiempo</b>	<b>Escenario 1</b>	<b>Escenario 2</b>	<b>Escenario 3</b>
<b>Comp. A</b>			
<b>Comp. B</b>			
<b>Comp. C</b>			
<b>Costo Aprox. (S/.)</b>	<b>1'000,000</b>	<b>1'000,000</b>	<b>500,000</b>

<b>Proyecto 6.2</b>	<b>Capacitación en Gestión Turística a Funcionarios y Técnicos</b>		
<b>Descripción</b>	<p><i>Para gestar el OTEM (Órgano Turístico Especial Machupicchu) en el seno de los entes rectores, es necesario que sus cuadros de personal estén debidamente capacitados en la lógica y estructura conceptual del turismo.</i></p> <p><i>Bajo este enfoque, el presente proyecto propone Fortalecer las capacidades de los funcionarios en gestión turística y al mismo tiempo Facilitar la gestión e integración de este OTEM. Es necesario que este proyecto se extienda a su vez a los demás funcionarios de ambos ministerios y de las demás entidades que interactuarán con este órgano, de modo que se comprenda y facilite se labor.</i></p>		
<b>Componentes</b>	A) Elaboración de los contenidos y medios B) Módulos de capacitación Diferenciados C) Edición de Memorias		
<b>Responsables</b>	DRCC-MC y SERNANP-SHM		
<b>Involucrados</b>	Municipalidades, Sector privado organizado y DIRCETUR		
<b>Línea de Tiempo</b>	<b>Escenario 1</b>	<b>Escenario 2</b>	<b>Escenario 3</b>
Comp. A			
Comp. B			
Comp. C			
<b>Costo Aprox. (S/.)</b>	<b>500,000</b>	<b>250,000</b>	

En los dos casos se trata de fortalecer las capacidades del personal y técnicos implicados en el quehacer turístico, potenciando el papel que actualmente cumplen, no solamente en el sector privado, sino en la administración pública que deberá actualizarse para afrontar el reto del cambio del modelo de uso turístico, que presupone el desarrollo de nuevas habilidades para un desempeño acorde con la calidad del recurso y las exigencias de la demanda diversificada.

---

### **Programa 7.0: COMUNICACIÓN E IMAGEN TURÍSTICA**

---

**JUSTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN:** Machupicchu es uno de los destinos más conocidos del mundo, sin embargo la comunicación hacia el mercado turístico ha obedecido a los estereotipos impuestos por la promoción comercial de las operadoras internacionales y mayoristas que venden los productos de mayor rentabilidad, sin mayor preocupación por el contenido de la imagen que se proyecta. En este posicionamiento, indiscutiblemente exitoso, se ha omitido el verdadero contenido del Santuario y no se ha promovido sus valores patrimoniales que guardan un acervo que amerita ser interpretado y difundido como un recurso emblemático del Perú, aprovechando la significación icónica global de Machupicchu.

Teniendo en proyección la necesidad de que se elabore un Plan de Marketing del Destino Turístico Regional Cusco, que proporcione un marco coherente de políticas promocionales desde una aproximación del mercado, el proyecto central de este programa “Estrategias de Comunicación y Fundamentos de Imagen Turística”, se concibe como la pieza clave para consolidar la propuesta de intervención delineada por el Plan. Los componentes de este proyecto se estructuran en función de generar un proceso estructurado de comunicación de amplia cobertura, que tenga la virtud de reposicionar la imagen del destino con base en los contenidos novedosos que renovarán los elementos para el rediseño de la marca turística.

<b>Proyecto 7.1</b>	<b>Estrategias de Comunicación y Fundamentos de Imagen</b>		
<b>Descripción</b>	<p><i>Para evitar la dispersión, el Plan de marketing es una herramienta de manejo que corresponde a todo el Destino (el destino Regional Cusco – Machupicchu en nuestro caso); en consecuencia, el objetivo de este proyecto es el de coadyuvar a Reposicionar la imagen de Machupicchu como cabeza de este Destino Regional, a través de la construcción de argumentos de marca y de identidad turística, como insumos para el desarrollo del Plan de Marketing global.</i></p> <p><i>Este proyecto busca también coadyuvar a la “Apropiación” de los valores patrimoniales en los diversos usuarios permanentes y flotantes del SHM y provocar en ellos conductas más colaborativas; para ello deberá vincularse con el programa de educación y comunicación que se viene desarrollando como componente del PUP.</i></p>		
<b>Componentes</b>	<p>A) Estudio prospectivo de demanda, el perfil y percepción del visitante (IN/OUT)          B) Análisis de la relevancia de los recursos patrimoniales en relación al consumidor (Posicionamiento Interno y externo)          C) Redefinición de la imagen de Machupicchu (valores y atributos relevantes)          D) Comunicación de la imagen (como insumo de marketing del destino Cusco)          E) Sensibilización para la apropiación de los valores patrimoniales para los diferentes usuarios del SHM (<i>Su presupuesto y ejecución corresponde al Plan de Educación que es otro componente del PUP</i>)</p>		
<b>Responsables</b>	DRCC-MC-MC		
<b>Involucrados</b>	SERNANP-SHM, Sector privado organizado, Municipalidad y DIRCETUR		
<b>Línea de Tiempo</b>	<b>Escenario 1</b>	<b>Escenario 2</b>	<b>Escenario 3</b>
Comp. A			
Comp. B			
Comp. C			
Comp. D			
Comp. E			
<b>Costo Aprox. (S/.)</b>	<b>1'500,000</b>	<b>250,000</b>	

No se debe descuidar la preocupación por las acciones de difusión local, regional y orientada al turismo interno, donde el esfuerzo comunicacional deberá estar respaldado por campañas de sensibilización y la producción de materiales de valoración y promoción de los valores patrimoniales (hasta ahora poco conocidos por el grueso de la población nacional) como una estrategia de reforzamiento de la imagen del destino con apropiación del patrimonio y efectos identitarios.

### I.3. ACCIONES COMPLEMENTARIAS A LOS PROGRAMAS DE MANEJO

- (i) Es necesario internalizar la necesidad de Planificar y controlar los riesgos de Machupicchu Pueblo, como centro Servicio principal de apoyo al turismo en el SHM; y tener desarrollada una alternativa real y de escala para evacuaciones ante posibles efectos naturales (desborde de ríos/terremotos/etc.) y antrópicos como incendios.
- (ii) Lo anterior llama la atención de la necesidad de tener en estupendas condiciones la infraestructura y vialidad a accesibilidad desde sus dos frentes: Machupicchu Pueblo desde su acceso en Tren y de Hidroeléctrica Santa Teresa desde su acceso por carretera involucrando a Quillabamba, el Valle de Lares y el propio Valle sagrado.
- (iii) Es indispensable que la UGM, los gobiernos locales y el gobierno regional en coordinación estrecha con las entidades rectoras (Medio Ambiente y Cultura) se ocupen seriamente del manejo de los efectos indirectos e inducidos por el turismo como los desechos sólidos, los programas de capacitación y fortalecimiento identitario, la infraestructura, etc.

(iv) para todos estos fines, es imprescindible seguir reflexionando sobre el ajuste de funciones de la UGM y de la gobernabilidad general de todo el Santuario en función a su conservación y a los roles de nivel macro regional que su importancia turística le imponen. No debería descartarse la idea de analizar un régimen de excepción para todo el SHM, similar al que gozan otros sitios del Patrimonio Mundial.



*Plan de Uso Turístico del Santuario Histórico de Machupicchu*

## **(J) PLANES DE SITIO**

Los términos de referencia del presente documento, prevén la realización de 05 Planes de Sitio (Piscacucho, Q'orihuayrachina, Huayllabamba, Wiñaywayna e Intiwatana), en un nivel de aproximación preliminar con el fin de que sirvan de base al desarrollo posterior de los "Planes de Sitio "Específicos". El objeto de estos planes es exponer el moldeado funcional y espacial de las intenciones para cada uno de estos 05 lugares, en concordancia a la visión y expectativas trazadas para la totalidad del Plan de uso turístico del SHM.

Para términos de edición los 05 planes de sitio preliminares se presentan en un anexo específico (Anexo 3); de los cuales se extraen sus elementos más saltantes de identificación y planificación en el cuadro presente:

**TABLA RESUMEN DE LOS PLANES DE SITIO**

<b>Piscacucho - Tunasmoqo</b>		
<b>SITUATION ACTUAL</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>RESULTADOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desaprovechamiento de oportunidades en el sector de Piscacucho, asociadas a turismo rural comunitario</li> <li>• Centro de Visitantes en construcción</li> <li>• Estacionamiento sub utilizado en los espacios para comercialización de artesanías y otros productos.</li> <li>• Poco compromiso de la población de Piscacucho para el desarrollo de iniciativas referidas al turismo.</li> <li>• Ausencia de criterios en infraestructura para comercialización y lugares de uso en el sector Piscacucho – Miskay.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer la gestión de visitantes en la zona de amortiguamiento, entrada por el sector de Piscacucho (Km.82) al Área Natural Protegida del Santuario Histórico de Machupicchu.</li> <li>• Mejorar las instalaciones y facilidades para uso turístico y recreativo en la zona de uso intensivo de acuerdo a la Microzonificación.</li> <li>• Mejoramiento de la Gestión de Residuos Sólidos en la zona de Piscacucho.</li> <li>• Mejoramiento de la Gestión de la Educación ambiental y la interpretación en la zona de Piscacucho.</li> <li>• Aplicación de una adecuada Gestión de Crisis en la zona de Piscacucho antes, durante y después de los eventos adversos.</li> <li>• Fortalecimiento de las mecanismos de comunicación y difusión institucional, así como de la adecuada forma de llevar las relaciones inter institucionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Punto de control inicial a la red de caminos inca del SHM con mayor eficiencia y eficacia.</li> <li>• Mayor compromiso de la población para desarrollar iniciativas relacionadas a la actividad turística.</li> <li>• Eficientes servicios de instalaciones y facilidades turísticas en los sectores comprometidos a la zona de amortiguamiento que acceden al área natural protegida.</li> </ul>

<b>Piscacucho - Q'orihuayrachina – (Vía Torontoy) - Pacaymayo Bajo – Chachabamba –Machupicchu Pueblo</b>		
<b>SITUATION ACTUAL</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>RESULTADOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 20 familias en situación de pobreza (ver diagnóstico del Plan de Uso Turístico).</li> <li>• Desde el traslado del inicio del Camino inca tradicional, se parecía una baja progresiva del turismo y beneficios muy reducidos para la población.</li> <li>• Ruta del mochilero: existe una ruta “de facto” a lo largo de la línea férrea, recorrida a pie por los mochileros que no tienen la posibilidad de comprar el pasaje de tren.</li> <li>• Inicio de la ruta que recorren los mochileros y que en Salapunku transitan por la riel.</li> <li>• Camino peligroso al pie del barranco ubicado encima de las rieleas después de Salapunku.</li> <li>• No se aprovecha turísticamente los sitios arqueológicos puestos en valor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer la gestión de visitantes en la zona de Piscacucho – Qoriwayrachina - Pacaymayo Bajo –Chachabamba - Machupicchu Pueblo</li> <li>• Mejorar las instalaciones y facilidades para uso turístico y recreativo de acuerdo a la Microzonificación para Piscacucho – Qoriwayrachina - Pacaymayo Bajo – Chachabamba - Machupicchu Pueblo.</li> <li>• Mejoramiento de la Gestión de Residuos Sólidos y facilidades para uso turístico y recreativo en la zona de Piscacucho-Qoriwayrachina-Pacaymayo Bajo-Chachabamba-Machupicchu Pueblo.</li> <li>• Mejoramiento de la Gestión de la Educación ambiental y la interpretación en la zona de Piscacucho-Qoriwayrachina-Pacaymayo Bajo-Chachabamba-Machupicchu Pueblo.</li> <li>• Aplicación de una adecuada Gestión de Crisis en la zona de Piscacucho-Qoriwayrachina-Pacaymayo Bajo-Chachabamba-Machupicchu Pueblo antes, durante y después de los eventos adversos.</li> <li>• Fortalecimiento de los mecanismos de comunicación y difusión institucional, así como de la adecuada forma de llevar las relaciones inter institucionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Construcción de una infraestructura que permita hacer pasar a los turistas en el barranco, encima de la vía férrea.</li> <li>• Los turistas son informados no solo de las opciones de visita sino también de los proveedores de servicios a lo largo de la ruta, y también en Q'orihuayrachina.</li> <li>• Contribución a la desconcentración de los visitantes del SHM.</li> <li>• Promoción de los atractivos patrimoniales del área (Salapunku, Cañabamba, la Media Luna, Huayna y Machu Q'ente).</li> <li>• Generación de ingresos para la población.</li> <li>• Contacto intercultural.</li> <li>• Se brinda un mejor servicio a los turistas “adaptables” y se promociona un nuevo producto turístico (ruta de fondo de valle).</li> <li>• Se controla mejor el tránsito de los turistas por la ruta del fondo de valle (manejo de visitantes)</li> <li>• Se adaptan albergues ecológicos manejados por las familias censadas del área, que permitan atender las necesidades de los pasajeros del tipo “adaptable”, adaptado un nuevo producto turístico (camino de fondo de valle).</li> <li>• Desarrollo de servicios más eficientes asociados a instalaciones y facilidades de la ruta de fondo de valle</li> <li>• Rediseño de la ruta 04 de la red de caminos Inca con nuevo trazo y disposición de uso</li> <li>• Investigaciones sobre los impactos generados a partir de una línea de base e indicadores.</li> </ul>
<b>Tarayoc – Huayllabamba – Paucarcancha – Incachiriqta – Llullucha – Pacaymayo alto - Phuyupatamarca</b>		
<b>SITUATION ACTUAL</b>	<b>OBJETIVOS</b>	<b>RESULTADOS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 21 campamentos en la comunidad con funcionamiento inadecuado</li> <li>• Patawasi no es visitado.</li> <li>• Solo 11 mujeres asociadas se benefician de la venta de productos a los visitantes.</li> <li>• Existe un problema de calidad en la atención brindada por las agencias en los campamentos a pesar del control de los guardaparques.</li> <li>• Los posesionarios de los campamentos derivan ingresos muy reducidos de la acogida de los turistas en sus campamentos.</li> <li>• Control del SERNANP visto como coercitivo.</li> <li>• Los visitantes se estiman satisfechos con la zona de campamento pero no con los servicios higiénicos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Fortalecer la gestión de visitantes en la zona de Huayllabamba</li> <li>• Mejorar las instalaciones y facilidades para uso turístico y recreativo en la zona de uso intensivo de acuerdo a la Microzonificación.</li> <li>• Mejoramiento de la Gestión de Residuos Sólidos en la zona de Huayllabamba.</li> <li>• Mejoramiento de la Gestión de la Educación ambiental y la interpretación en la zona de Huayllabamba.</li> <li>• Aplicación de una adecuada Gestión de Crisis en la zona de Huayllabamba antes, durante y después de los eventos adversos.</li> <li>• Fortalecimiento de los mecanismos de comunicación y difusión institucional, así como de la adecuada forma de llevar las relaciones inter institucionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Micro-Zonificación establecida.</li> <li>• Capacidad reforzada de respuesta empresarial de las familias involucradas.</li> <li>• Generación de ingresos para la población.</li> <li>• Contacto intercultural.</li> <li>• Beneficio para la población, reducción de la pobreza.</li> <li>• Las familias son sensibilizadas a la gestión del Santuario y participan en la preservación del entorno.</li> <li>• Reducción del ingreso de productos embalados traídos del Cusco por las agencias.</li> <li>• Reducción del impacto ambiental.</li> <li>• Los campamentos actuales se transforman progresivamente en empresas familiares con concesión capaz de brindar una atención de calidad a los grupos de visitantes en albergues ecológicos (Tipo TRC).</li> </ul> <p>Fase 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se elabora y aplica un plan de ordenamiento territorial rural.</li> <li>• Se firman contratos de concesión con las familias censadas del área (posesionarios), para la administración de los campamentos.</li> <li>• Las agencias pagan el servicio de campamento (tarifa por carpa).</li> <li>• Se construye centro de visitantes</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>No existe oferta de artesanía</li> </ul>		<p>Fase 2</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Las familias brindan servicios turísticos</li> <li>Las familias líderes construyen adecuados albergues</li> </ul> <p>Fase 3</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Transformación de los campamentos en albergues de TRC en los que se atienden todas las necesidades de los grupos de visitantes, sus guías y porteadores.</li> <li>Implementación de un plan de apoyo a las familias (micro-crédito, intervención del Municipio, DRC, SERNANP) para la mejora de la vivienda (aspecto exterior y servicios básicos).</li> <li>Construcción bajo régimen de concesión a una empresa comunitaria de un pequeño bar – terraza en Llullucha en el que se pueden atender a los grupos de turistas.</li> <li>Investigación permanente de los impactos generados a partir de una línea de base e indicadores.</li> </ul>
---	--	--

**Choquesuysuy – Wiñaywayna – Phuyupatamarca – Intipata – Intipunko - Chachabamba**

SITUATION ACTUAL	OBJETIVOS	RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Deterioró progresivo del campamento actual</li> <li>Mala disposición de la infraestructura existente</li> <li>Congestionamiento y precariedad en la manipulación de alimentos para su preparación</li> <li>Impacto visual y ambiental asociados a las torres de alta tensión</li> <li>Impacto medio ambiental de residuos sólidos y líquido</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer la gestión de visitantes en la zona de Wiñaywayna</li> <li>Mejorar la presentación de Wiñaywayna en el contexto de una puerta de entrada con la infraestructura de un centro de visitantes que contará con servicios adicionales de carácter turístico y recreacional.</li> <li>Mejoramiento de la Gestión de Residuos Sólidos en la zona de Wiñaywayna que hacen uso de la red de caminos inca del SHMP.</li> <li>Aplicación de una adecuada Gestión de Crisis en la zona de Wiñaywayna antes, durante y después de los eventos adversos.</li> <li>Fortalecimiento de los mecanismos de comunicación y difusión institucional, así como de la adecuada forma de llevar las relaciones inter institucionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Desmantelamiento y reestructuración a nuevas funciones del edificio de Wiñaywayna.</li> <li>Reconversión en Centro de Visitantes (interpretación).</li> <li>Cambio de funciones de la infraestructura de SERNANP, DRCC-MC, UNSAAC y local de DIRCETUR</li> </ul>

**Intiwatana - Hidroeléctrica**

SITUATION ACTUAL	OBJETIVOS	RESULTADOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Descontrol de la comercialización en la zona utilizada como estación de trenes.</li> <li>Deterioro progresivo del sitio arqueológico de Intiwatana</li> <li>Impacto medio ambiental por la construcción de la segunda etapa de la Hidroeléctrica</li> <li>Ingreso creciente de visitantes por dicho sector.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fortalecer la gestión de visitantes en la zona de Intiwatana</li> <li>Mejorar la presentación de Intiwatana en el contexto de una puerta de entrada con la infraestructura de un centro de visitantes que contará con servicios adicionales de carácter turístico y recreacional.</li> <li>Mejoramiento de la Gestión de Residuos Sólidos en la zona de Intiwatana que hacen uso de la segunda entrada al área natural protegida.</li> <li>Aplicación de una adecuada Gestión de Crisis en la zona de Intiwatana antes, durante y después de los eventos adversos.</li> <li>Fortalecimiento de los mecanismos de comunicación y difusión institucional, así como de la adecuada forma de llevar las relaciones inter institucionales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Construcción de Centro de Visitantes</li> <li>Puesta en Valor del Sitio Arqueológico de Intiwatana</li> <li>Traslado de la estación de trenes a zona alta</li> <li>Liberación del área que será incluida entre los dos puestos de control de entrada al "parque Machu Picchu" (entre Hidro y Puente Ruinas).</li> <li>Las familias son reubicadas en otras zonas exteriores.</li> <li>Traslado progresivo de esta población hacia otros lugares del Santuario o de la zona de amortiguamiento.</li> <li>El traslado tiene que permitir a las 20 familias mejorar su nivel de vida para evitar los conflictos.</li> </ul>





*Plan de Uso Turístico del Santuario Histórico de Machupicchu*

**(K) ESTRATEGIA DEL IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN**

K.1. FINANCIAMIENTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN .....	Pg. 113
K.2. CRONOGRAMA DE LAS ACCIONES PROPUESTAS .....	Pg. 115
K.3. ESTRATEGIA PARA LA PUESTA EN MARCHA DEL PLAN .....	Pg. 116
K.4. PRIMER PAQUETE DE INTERVENCIONES SUGERIDO .....	Pg. 116

**K.1. FINANCIAMIENTO PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN**

El costo global en inversiones físicas, investigaciones, actividades y módulos de capacitación que se prevén en el Plan de uso turístico del Santuario, sobrepasan en un cálculo muy preliminar los 320 millones de soles. Esta cifra parece muy abultada en referencia a la mínima inversión hecha en gestión turística en toda la región en las últimas décadas; sin embargo suena razonable cuando se valora la condición de atractivo mundial que tiene Machupicchu y la influencia que tiene su manejo turístico hacia todo el destino regional y los más de 150,000 empleos que derivan del turismo en esta zona del país.

En cifras gruesas, los ingresos que provoca Machupicchu, con el boleto de ingreso más los negocios asociados directamente a él, según estimaciones de expertos superan en un solo año y en varias veces esta cifra; en consecuencia, la posibilidad de retorno comercial, económico y social de esta inversión puede quedar cubierta en un horizonte razonablemente corto. Más aun si se considera el incremento de valor agregado que se propone en diferentes dimensiones; junto a la mejora en la inclusión y oportunidades para las pequeñas empresas, creación de empleos de calidad y oportunidades de participación territorial (en poblaciones

vinculadas a la actividad turística) que derivarían del cambio de escala y estructura operacional que contemplan las propuestas del presente Plan.

**FUENTES DE FINANCIAMIENTO:** El beneficio de llevar adelante las intenciones del Plan, tiene potencialidad de alcanzar transversalmente a un grupo amplio de actores y colectivos humanos numerosos (locales, regionales e incluso nacionales); a los que se suma la posibilidad de una mejor conservación y visibilidad mundial del patrimonio cultural y natural contenido en el SHM. En concordancia a ello, el plan propone la integración de esfuerzos locales, nacionales y sectoriales para el desarrollo de los diversos componentes; a los que se podría sumar la cooperación internacional e incluso el auspicio de corporaciones académicas, tecnológicas y deportivas mundiales, en consideración a la visibilidad mediática global que Machupicchu es capaz de proyectar.

Bajo este enfoque, las fuentes de financiamiento que se pueden integrar para cubrir los costos de llevar adelante el Plan en sus tres escenarios, se podrían distribuir de la forma siguiente:

- **Fondos Propios de las Entidades Rectoras (MC-MA)**, obtenidos por la visita a Machupicchu (Ciudad Inca y Caminos); direccionados principalmente a la puesta en valor de sitios y elementos de orden cultural y natural contenidos en el espacio turístico a integrar. En alguna medida estos fondos deberían aportar también en temas de interpretación (versión oficial del SHM), investigación cultural/ambiental y estructuración del Sistema de Visitantes y sus requerimientos (logísticos y humanos)
- **Fondos de Gobiernos Locales**, integrados al turismo en el SHM y derivados de la recaudación y rentas edilicias producidas por visita turística (directa e inducida); direccionados principalmente al saneamiento ambiental (basura/residuos) de las poblaciones, políticas de comunicación social, infraestructura local y vías de comunicación (solo una parte de estas intervenciones están consideradas en el presupuesto del Plan).
- **Fondos del Canon Regional**; el principio del Canon es generar activos en contraprestación por el patrimonio material que es explotado (Gas y minerales). En esta lógica, la potencialidad del turismo por crear riqueza y empleo proyecta legítimamente su derecho a participar de estos fondos, principalmente en lo referido a las instalaciones, infraestructura de escala, seguridad y puesta en valor patrimonial.
- **Fondos del Sector Turismo (MINCETUR/DIRCETUR)**; Que también se obtienen del turismo; con preferencia en temas de difusión, información y ordenamiento.
- **Cooperación Internacional**; en concordancia al reconocimiento mundial de Machupicchu, es posible canalizar fondos de cooperación de diversas modalidades, para temas de infraestructura especializada, manejo ambiental, capacitación, conservación especializada e investigación aplicada.
- **Fondos Privados**; pueden devenir de varias formas: Como auspicios de marcas asociadas al deporte o tecnología, como líneas académicas, como socios estratégicos en la operación y similares.

En el cuadro del tópico siguiente, se resume los costos estimados a nivel de proyectos. De él se desprende que más de la mitad de la inversión debe ocurrir en el primer escenario; es decir en un horizonte no mayor de 05 años.

## K.2. CRONOGRAMA DE LAS ACCIONES PROPUESTAS

El cuadro que se adjunta, nos sirve para expresar la cronología prevista para la ejecución y puesta en marcha del Plan, que por términos operativos y de viabilidad estratégica se plantea en 03 escenarios, cada uno de ellos de aproximadamente 05 años.

El planteamiento estratégico del Plan propone que al término de cada escenario, se consigan los objetivos previstos; en consecuencia, algunos componentes deberán estar vinculados entre sí o requerirán un desarrollo concordado a modo de ruta crítica, mientras que otros podrán ser independientes en su ejecución, siempre y cuando concuerden con los tiempos generales previstos para cada escenario.

**Cuadro K.1: PROGRAMACIÓN DE ACCIONES Y ESTIMACIONES DE INVERSIÓN (POR ESCENARIOS) PARA LA PUESTA EN MARCHA DEL PLAN DE USO TURÍSTICO DEL SHM**

PROGRAMA	PROYECTO	FUENTES DE FINANCIAMIENTO	CRONOGRAMA FÍSICO FINANCIERO			INVERSIÓN TOTAL	
			ESCENARIO 1	ESCENARIO 2	ESCENARIO 3	PROYECTO	PROGRAMA
1.0 ORDENAMIENTO DEL ESPACIO TURÍSTICO DEL SHM	1.1 Reordenamiento del espacio turístico ampliado de la ciudad Inca	A - C - E	15,000,000	5,000,000		20,000,000	81,500,000
	1.2 Consolidación de la Red de Caminos Inca	A - C - E	40,000,000	20,000,000		60,000,000	
	1.3 Ordenamiento de los Sitios vinculados a la actividad turística	A - B - C - D - E - F	1,000,000	500,000		1,500,000	
2.0 ORGANIZACIÓN Y FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN TURÍSTICA	2.1 Creación de la unidad especial de Turismo de Machupicchu (UETM)	A	1,000,000			1,000,000	2,750,000
	2.2 Gestión normativa para el manejo de visitantes	A - D - F	250,000			250,000	
	2.3 Manejo de Impactos turísticos indirectos e inducidos	A - B - C - D - E - F	1,500,000			1,500,000	
3.0 SISTEMA DE MANEJO DE VISITANTES	3.1 Establecimiento del Sistema de Manejo de Visitantes (SMV)	A - E	2,000,000	2,000,000		4,000,000	4,200,000
	3.2 Estructuración del sistema de Guías	A - E	200,000			200,000	
4.0 INTERPRETACIÓN	4.1 Plan de Interpretación	A - E - F	2,000,000	1,000,000		3,000,000	38,500,000
	4.2 Señalética y medios Interpretativos en el espacio patrimonial	A - D - E	3,000,000	2,500,000		5,500,000	
	4.3 Investigación aplicada para la interpretación y manejo	A - E - F	20,000,000	8,000,000	2,000,000	30,000,000	
5.0 INSTALACIONES TURÍSTICAS	5.1 Acondicionamiento de las instal. turísticas en el espacio ampliado de la Ciudad Inca	A - B - C - D - E - F	80,000,000	30,000,000	30,000,000	140,000,000	195,000,000
	5.2 Acondicionamiento de las instalaciones turísticas en la Red de Caminos Inca	A - D - E - F	20,000,000	20,000,000	15,000,000	55,000,000	
6.0 FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN EN RR.HH.	6.1 Formación de guías patrimoniales	A - F	1,000,000	1,000,000	500,000	2,500,000	3,250,000
	6.2 Capacitación en Gestión Turística	A - B	500,000	250,000		750,000	
7.0 COMUNICACIÓN E IMAGEN TURÍSTICA	7.1 Estrategia de Comunicación y fundamentos de Marketing	A - D - F	1,500,000	250,000		1,750,000	1,750,000
LEYENDA:			INVERSIÓN FINAL POR ESCENARIOS			INVERSIÓN TOTAL (S/.)	
FUENTES DE FINANCIAMIENTO			ESCENARIO 1	ESCENARIO 2	ESCENARIO 3		
			188,950,000	90,500,000	47,500,000	<b>S/. 326,950,000</b>	

Fuente: Elaboración Propia

### **K.3. ESTRATEGIA PARA LA PUESTA EN MARCHA DEL PLAN**

Para que el presente Plan pueda ponerse en acción en corto tiempo y empiece a dar los resultados esperados, es necesario poner en práctica una estrategia que logre por un lado su total legitimación en el ideario colectivo regional (en el corto plazo) y por el otro, hacer latente la necesidad de implementar sus propuestas por los principales niveles políticos y económicos públicos y privados, para evitar los riesgos que la situación tendencial proyecta en diferentes dimensiones.

Para estos fines, el Plan propone una estrategia desarrollada sobre la base de las tres acciones concretas siguientes:

- (i) *En consideración a que DIRCETUR y el Gobierno Regional han hecho suyo este Plan, sería deseable que la UGM y las 02 entidades rectoras comprometidas con él reiteren el aval dado mediante sus evaluadores participantes de la elaboración de este Plan; e inicien una amplia etapa de difusión y validación ante los diferentes involucrados y fuerzas institucionales y sociales de la región (inclusive si ello supone el ajuste de algunos de sus contenidos). Esta etapa de socialización y validación amplia del Plan (junto a las acciones preliminares necesarias), tendría que tener plazos estrictos, para el inicio operativo de acciones en el 2012.*
- (ii) *Sería sumamente valioso conformar un equipo impulsor del Plan, constituido por representantes (con niveles reales de decisión) de las 03 entidades involucradas. A ellos se sumarían un representante del sector privado y otro de los municipios involucrados y tendrían reuniones continuas para coordinar las acciones fundacionales y de corto plazo necesarias para echar a andar los objetivos del Plan.*
- (iii) *Igualmente importante sería que, el Consejo Regional de Turismo y la Unidad de Gestión de Machupicchu hagan suyo el presente Plan y le otorguen el más alto respaldo político y prioridad en sus acciones; de manera que quede integrado al Plan Maestro del SHM y con una capacidad vinculante suficiente que le facilite los procesos, técnicos, financieros y normativos que requiere su implementación y puesta en marcha.*

### **K.4. PRIMER PAQUETE DE INTERVENCIONES SUGERIDO (ACCIONES INICIALES)**

Una vez que el Plan pueda conseguir un nivel suficiente de respaldo y legitimidad institucional; y con el fin de que a corto plazo se puedan hacer visibles resultados significativos; es necesario definir un pequeño conjunto de acciones concretas, que tengan un carácter fundacional a modo de puntos de partida de la ruta crítica de ejecución; y que a su vez permitan bajar la presión a los puntos más críticos de la situación actual.

Este primer paquete de intervenciones priorizadas, considera las acciones siguientes:

- *Creación de un Órgano Técnico para el manejo Turístico, adscrito a la institucionalidad y pliego presupuestal de las entidades rectoras, en función a los acuerdos específicos de participación que tomen entre ellas.*
- *Diseño Metodológico, Creación de Soportes Iniciales y Puesta en Operación Preliminar del Sistema de Manejo de Visitantes "SMV".*

- *Desarrollo de una Primera “Línea de Base” de factores a monitorear (Ambientales, Culturales, Sociales y de Satisfacción de la Experiencia Turística).*
- *Desarrollo de un Primer Plan de Interpretación y medios de apoyo, en base al “estado del conocimiento” actual, con participación de los intelectuales y conocedores de renombre, que están inmersos en el tema Machupicchu.*
- *Gestación de toda la ruta de proyecto para la conceptualización y construcción de los 02 Centros de Visitantes para la Ciudad Inca.*
- *Estudio de la Condición de Titularidad y Saneamiento de los Terrenos del Espacio Turístico Ampliado de la ciudad Inca.*
- *Desarrollo de Estudios para implantar el “Tren de Lanzadera” que unirá los Km. 112 y 122 y de medios complementarios de accesibilidad.*
- *Aprobar y poner en marcha una Estrategia conjunta de implementación del Plan, entre los 03 actores centrales, con apoyo del sector privado.*



*Plan de Uso Turístico del Santuario Histórico de Machupicchu*

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES DEL ESTUDIO**

- (i) Se debe repensar proactivamente en la necesidad de ajustar y fortalecer la gestión integral del SHM, con énfasis en el manejo territorial y social; lo cual implicaría crear una nueva institucionalidad o reajustar la existente. El Plan propone valorar el posicionamiento que posee la UGM y redefinir su conformación y sus planos de gestión; para evitar a su vez, líneas de sobre posición con las entidades rectoras y municipios.

- (ii) Para evitar las distorsiones y efectos sociales conflictivos que las estructuras monopólicas proyectan actualmente en el SHM y principalmente en la movilidad de sus habitantes y visitantes, es necesario que en todas las futuras inversiones necesarias para complementar las facilidades turísticas en el SHM, se maneje un Marco Social y un Modelo Financiero, que permita a los pobladores locales y regionales, acceder accionariamente a los negocios de alta renta en el sistema, con injerencia del Estado Regional, para velar por la sostenibilidad del modelo.
- (iii) Para coadyuvar al éxito del presente Plan, resulta necesario el desarrollo de Proyectos paralelos que permitan asegurar objetivos integrados de conservación y turismo en perspectiva de largo plazo, como por ejemplo:
- *Consolidar un concepto de conservación Macro, mediante un proyecto que permita la declaración de una Reserva de biosfera Inca de alrededor de 2 millones de Has. Que integre, Machupicchu, Vilcabamba, Choquequiraw y otros espacios del transepto andino amazónico (asociado al corredor continental de conservación Vilcabamba – Amboró).*
  - *Proyecto para el Fortalecimiento de la accesibilidad al SHM desde sus dos puertas regionales, asegurando primero la estabilidad de la vía férrea en el tramo Ollantaytambo – Puente Ruinas; y dando cumplimiento a la Ley N° 29584, llegando a nivel de pavimento (como vía de 2do orden) en los vectores Santa María/Santa Teresa/Hidroeléctrica y Mollepata/Santa Teresa.*
  - *Proyecto para Replantear el modelo de operación del tramo férreo Km. 112/122 (Puente Ruinas/Hidroeléctrica), migrando hacia un concepto más flexible y ambientalmente más amigable; que podría ser un “Tren de lanzadera”, que permita fluidez y conectividad continua entre los 02 centros de visitantes previstos. Ello debe implicar cambios importantes en el modelo de concesión, privilegiando un marco social de operación y una fluidez de operaciones.*
- (iv) Es necesario que el Gobierno Nacional y Regional, coordinen y se involucren a nivel de “Política de Estado” con el ordenamiento urbano, la seguridad territorial y la calidad de instalaciones, servicios e infraestructura en Machupicchu Pueblo y Santa Teresa, no solo porque serán cada vez más protagonistas en proyectar la imagen del país al mundo, sino porque en su espacio estarán en tránsito (e incluso pernoctando) miles de ciudadanos y visitantes que deben tener un marco de seguridad aceptable y posibilidades de evacuación eficiente y “de escala”.
- (v) Es urgente que desde la planificación turística regional se acelere el desarrollo del “Plan de Marketing” del Destino y la construcción de la “Marca Regional”, con los insumos que el presente Plan y los futuros estudios de Planes de interpretación aportarán para la potenciación de la identidad y de los atributos de imagen de Machupicchu, como referente central.
- (vi) Debe considerarse como prioridad central del estado nacional y regional, asegurar la perfecta titularidad del estado sobre la propiedad de los terrenos (y no solo de su condición tuitiva de protección) de todo el espacio ampliado desde el fondo de valle, que se propone para el nuevo modelo de uso turístico cultural de la Ciudad Inca.

*Plan de Uso Turístico del Santuario Histórico de Machupicchu*

**BIBLIOGRAFÍA Y MATERIAL DE CONSULTA**

1. **ALONSO, L., SCHULEMBERG, et. Al**, Biological and social assessments of the cordillera of Vilcabamba, Perú, 2001.
2. **ARCE, S, CAZORLA M**, Evaluación del Impacto Ambiental en la sub cuenca de Aobamba, Santuario Histórico de Machupicchu, Tesis universitaria, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 1999.
3. **BARZETTI, Valerie**, Parques y Progreso, Areas Protegidas y Desarrollo Económico en América Latina y el Caribe, UICN, 1993.
4. **BOO, Elizabeth**, The Ecotourism Boom, Planning for Development and Management, 1992.
5. **BOULLON, Roberto**, Ecoturismo, Sistemas naturales y urbanos, Buenos Aires, 1993.
6. **BOULLON, Roberto**, Planificación del Espacio Turístico, Editorial Trillas, 1995.
7. **CAMARGO, CHAPARRO, et. Al**, Biotipos de orquídeas a lo largo de la gradiente altitudinal en Wiñaywayna; Facultad de Biología, UNSAAC, 1995.
8. **CEBALLOS, LASCURAIN. Héctor**, Tourism, Ecotourism and Protected Areas, 1995.
9. **CEBALLOS LASCURAIN, Héctor**, Estrategia Nacional de Ecoturismo para México, SECTUR,
10. **CENTRO DE ESTUDIOS REGIONALES ANDINOS BARTOLOME DE LAS CASAS**, Diagnóstico Participativo del Sector Rural del Santuario Histórico de Machupicchu, 1991.
11. **CENTRO DE ESTUDIOS REGIONALES ANDINOS BARTOLOME DE LAS CASAS**, Análisis de los Factores Críticos de la Gestión en el Santuario Histórico de Machupicchu, 2001.
12. **CENTRO DE DATOS PARA LA CONSERVACIÓN (UNALM)**, Biodiversidad del Santuario Histórico de Machupicchu, Informe preparado por el Programa Machupicchu, 2000.
13. **CEBALLOS, Ismael**, Fauna del Santuario Histórico de Machupicchu, 1992.
14. **CHEVARRÍA Efraín**, Machupicchu, Devenir histórico y cultural, 1992.
15. **CONAM**, Aportes para una Estrategia Nacional de Turismo, con énfasis en el desarrollo sostenible, Lima, 2001
16. **CONAM**, Ecoturismo en el Perú, bases para su desarrollo sostenible, Lima, 1998.
17. **COPPIN, Lieve**, DVK Asociados, Seminario de Ecoturismo, 1991.
18. **CROSBY, Arturo et. al**, Interpretación Ambiental y Turismo Rural, Centro Europeo de Formación Ambiental y Turística, CEFAT, 1994.
19. **CRUZ, E, ZAMALLOA, A**, Sendas de observación de aves en el Santuario Histórico de Machupicchu, Carrera Profesional de Turismo, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 1998.
20. **DIARIO OFICIAL EL PERUANO**, Ley 29408, Ley General de Turismo, 2009.
21. **DUEÑAS, H**, Estado actual del bosque de Wiñay Wayna, Santuario Histórico de Machupicchu, Universidad Pedro Ruiz Gallo, 1992.
22. **ECONOMICS FOR THE ENVIRONMENT CONSULTANCY Ltd.**, La Sostenibilidad Económica y Financiera de la Gestión del Santuario Histórico de Machupicchu, 1999.
23. **EMMONS, Louis.**, Mamíferos de los bosques húmedos de América tropical, una Guía de Campo, 1999.

24. **FIGUEROA R., STUCCHI, M.**, Situación actual del oso de anteojos en el Santuario Histórico de Machupicchu y zonas adyacentes. Proyecto FANPE, 2002.
25. **FJELDSA, John**, Birds of the high Andes, 1990.
26. **GALIANO, SANCHEZ, Washington**, Situación ecológico ambiental del Santuario Histórico de Machupicchu, una aproximación, PROFONANPE, 2000.
27. **GALIANO SANCHEZ, Washington**, Diagnóstico y Propuestas para la Conservación de la Biodiversidad del Santuario Histórico de Machupicchu (SHM) y su Zona de Amortiguamiento (ZA), Revista de la Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco N° 140, 2007.
28. **GOBIERNO REGIONAL DEL CUSCO, DIRCETUR**, Plan Estratégico Regional de Turismo del Cusco, PERTUR – Plan Qénte, 2009.
29. **INSTITUTO NACIONAL DE RECURSOS NATURALES, INRENA**, Plan Maestro del Santuario Histórico de Machupicchu, 1999. (Resolución Jefatural 085-98-INRENA).
30. **INSTITUTO NACIONAL DE CULTURA, Dirección Regional Cusco - INRENA**, Plan Maestro del Santuario Histórico de Machupicchu, Resolución Directoral Nacional 738/INC, 2005; Resolución Jefatural 109-2005-INRENA.
31. **INSTITUTO NACIONAL DE CULTURA, DIRECCION DE PATRIMONIO MONUMENTAL Y CULTURAL, SUB DIRECCIÓN DE ESTUDIOS, PROYECTOS Y AEROFOTOGRAFÍA**, Estudio de Racionalización, Sistemas de recorrido y Límites de Concentración Humana en la Ciudad Inka de Machupicchu, 1998.
32. **INSTITUTO NACIONAL DE RECURSOS NATURALES**, Jefatura del Santuario Histórico de Machupicchu, Situación de los campamentos en la red de caminos inka, 2002.
33. **INSTITUTO NACIONAL DE CULTURA**, Dirección Regional Cusco, Resolución Directoral Regional 056-MC-Cusco, Reglamento sobre Conservación, Uso Sostenible y de Visita Turística del Santuario Histórico de Machupicchu, 2010.
34. **INSTITUTO MACHUPICCHU**, Gestión Ambiental del Camino Inca a Machupicchu: Diagnóstico y Propuestas de Solución, 2003.
35. **MINISTERIO DE AGRICULTURA**, Instituto Nacional de Recursos Naturales, Intendencia de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (IANP), Guía para la elaboración de Planes de Sitio, Jans Huayca, Natalia Verand, Institución colaboradora : Sociedad Zoológica de Francfort, 2009.
36. **MINISTERIO DE AGRICULTURA**, Instituto Nacional de Recursos Naturales, Plan de Uso Turístico del Parque Nacional del Manu, 2005.
37. **LAMAS, Gerardo**, Las Mariposas de Machupicchu, Cusco – Perú, un inventario preliminar, 1999.
38. **MAMANI BACA HENRY & OQESO HUANACI ANGEL**, Uso y Manejo de los Campamentos Turísticos en la Red de Caminos Inca del Santuario Histórico de Machupicchu, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2009.
39. **MINISTERIO DE AGRICULTURA – INSTITUTO DE MANTANA**, Plan de Uso Turístico y Recreativo del Parque Nacional del Huascaran, 1996.
40. **MINISTERIO DE AGRICULTURA – INRENA**, Documento Base Actualizado para el Plan Maestro del Santuario Histórico de Machupicchu, 2004.
41. **MINISTERIO DE AGRICULTURA, INSTITUTO NACIONAL DE RECURSOS NATURALES**, Planes Maestros, Procedimientos y Guía Metodológico, s/f.
42. **MINISTERIO DE COMERCIO EXTERIOR Y TURISMO, VICE MINISTERIO DE TURISMO**, Plan Estratégico Nacional de Turismo, PENTUR, Síntesis para la puesta en operación, 2008.



43. **MOLLEPAZA, Efraín**, Los incendios forestales y el Santuario Histórico de Machupicchu, Instituto de Investigaciones Facultad de Biología, UNSAAC, 1996.
44. **MONITOR COMPANY**, Estrategia enfocada al Turismo Peruano, 1995.
45. **MUNICIPALIDAD DISTRITAL DE MACHUPICCHU, PROFONANPE**, Plan de Ordenamiento Urbano Poblado de Machupicchu – Aguas Calientes, 2000.
46. **NUÑEZ, Percy**, Listado de la flora y fitogeografía del Santuario Histórico de Machupicchu, 1992.
47. **ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO**, Directrices: Ordenación de los Parques Nacionales y Zonas Protegidas para el Turismo
48. **PACHECO DEL CASTILLO, Jorge**, Diagnostico de la actividad turística en Machupicchu, énfasis en la zona rural, Cusco, 1997.
49. **PACHECO DEL CASTILLO, Jorge**, Lineamientos de Política y Estrategias para el desarrollo del ecoturismo en el Santuario Histórico de Machupicchu, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2005.
50. **PACHECO DEL CASTILLO, Jorge**, Rol del Arriero en el Desarrollo del Turismo de Aventura en el Santuario Histórico de Machupicchu y su Zona de Amortiguamiento, Universidad Nacional de San Antonio Abad del Cusco, 2007.
51. **PACIFIC CONSULTANTS INTERNATIONAL**, Plan Maestro de Desarrollo Turístico Nacional en la República del Perú, JICA – MITINCI, 1999.
52. **PROGRAMA MACHUPICCHU – PNUD**, Plan para la Mitigación de Desastres del poblado de Machupicchu – Aguas Calientes, 2001.
53. **CENTRO DE DATOS PARA LA CONSERVACION DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AGRARIA LA MOLINA - PROFONANPE**, Biodiversidad del Santuario Histórico de Machupicchu, Estado del conocimiento, 2,002.
54. **SALAS VEGA KAREN & VALDIVIA CHALCO MERCEDES**, El Uso Público en las Areas Naturales Protegidas del PERÚ, una propuesta para su planificación y diferenciación de la actividad turística, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. 2010.
55. **SOCIEDAD PERUANA DE DERECHO AMBIENTAL – INSTITUTO NACIONAL DE RECURSOS NATURALES**, Compendio de Legislación de Areas Naturales Protegidas, 2002.
56. **PARKSWATCH PERU, SHOBRIDGE Diego**, Perfil de Area Protegida – Perú, Santuario Histórico de Machupicchu, 2004.
57. **SUAREZ DE FREITAS, Gustavo**, Análisis del componente social para el desarrollo de la población de Machupicchu, 2001.
58. **TAPIA, OSPINA et. Al.**, Ciencia para la Sostenibilidad de Galápagos, 2009.
59. **THE ECOTORISM SOCIETY**, Kreg Lindberg, et. al, 1998, Ecotourism, a guide for planners and managers,.
60. **THE ECOTOURIM SOCIETY**, Directrices para el Ecoturismo, Una Guía para los Operadores de Turismo Naturalista. 1995.
61. **UNIDAD DE GESTION DE MACHUPICCHU**, Informe N° 001- 2005- MET / G.UGM. Informe viaje en comisión de servicio Ruta Mollepata - Santa Teresa.
62. **UNIDAD DE GESTION DE MACHUPICCHU**, El Transporte Turístico en la Ruta Machupicchu Pueblo – Ciudad Inca del Santuario Histórico de Machupicchu, 2005.
63. **WALKER, B., Y FJELSDA**, Guía de Campo de las aves del Santuario Histórico de Machupicchu, PROFONANPE, 2001.



*Plan de Uso Turístico del Santuario Histórico de Machupicchu*

## **ANEXOS DEL PLAN**



### Anexo 1

#### **PLANES DE SITIO DESARROLLADOS**

*(PISCACUCHO / Q'ORIHUAYRACHINA / HUAYLLABAMBA /  
WIÑAYWAYNA / INTIWATANA)*

**VERSIÓN DEL CONSULTOR**

### Anexo 2

#### **TURISMO EN EL SHM:**

#### **SITUACIÓN ACTUAL Y PLANTEAMIENTO ESTRATÉGICO**

DOCUMENTO AMPLIO EN **VERSIÓN DEL CONSULTOR**

### Anexo 3

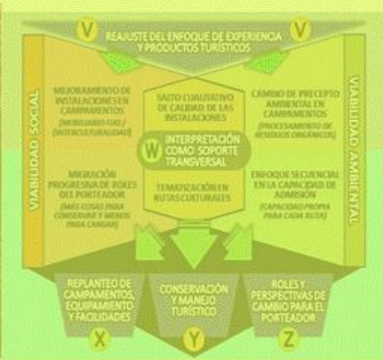
#### **NOTAS AMPLIADAS DE LA PROPUESTA PROGRAMÁTICA**

**VERSIONES PERSONALES DE LOS ESPECIALISTAS (SIN EDITAR)**

### Anexo 4

#### **AGENDA DE ACTIVIDADES, REUNIONES Y ESPACIOS DE SOCIALIZACIÓN DEL PLAN**

**BASE DE DATOS DEL CONSULTOR**



## POSICIONAMIENTO TURISTICO DE LOS FUNDAMENTOS DE LA "PROMESA DE MARCA" DE MACHUPICCHU



POSICIONAMIENTO ALTO:	CULTURA (ANDINA)	HISTORIA (ARQUEOLOGÍA)	PAISAJE PRÍSTINO	CAMINATA Y RECORRIDO
POSICIONAMIENTO MEDIO:	CULTURA (AMAZONICA)	MISTICISMO	DIVERSIDAD BIOLÓGICA	OBSERVACIÓN DE NATURALEZA
POSICIONAMIENTO BAJO:	INTER-CULTURALIDAD	SACRALIDAD	BANCO GENÉTICO	CLIMA Y ALTITUD

