



Vol 5, Nº 12 (junio/junho 2012)

LA PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN TURÍSTICA DE CUZCO Y MACHU PICCHU: UNA APROXIMACIÓN DESDE EL DESTINO ARQUEOLÓGICO CONSIDERANDO LA RELACIÓN CON SUS PRINCIPALES RECURSOS

Alberto Moreno Melgarejo

Universidad Europea de Madrid
amorenomel@hotmail.com

RESUMEN

El destino turístico generado en torno a la ciudad de Cuzco se basa principalmente en la visita a sus recursos arqueológicos y se ha transformado en un destino arqueológico de referencia a escala mundial. En torno a este destino se presentan dos niveles de gestión básicos: el relacionado con el destino y el relacionado con los propios recursos turísticos arqueológicos. El presente artículo profundiza en el análisis del modelo de planificación, gestión, puesta en valor y desarrollo del destino y de sus recursos arqueológicos así como en los procedimientos formales de coordinación entre los responsables de la gestión de ambos.

PALABRAS CLAVE: Cuzco, Machu Picchu, Valle Sagrado de los Incas, turismo arqueológico, arqueoturismo, planificación de destinos, gestión de destinos, gestión de recursos arqueológicos.

TITLE: Cuzco and Machu Picchu tourism planning and management: An archaeological destination approach considering its relationship to main attractions.

ABSTRACT

Cuzco tourist destination is mainly based on visits to archaeological attractions and it has become a world top reference archaeological destination. Two basic levels of management are identified within this destination: one related to destination itself and another related to archaeological resources. The aim of the paper is to point out and analyses destination and archaeological resources planning, management, enhancement and development and their formal coordination procedures.

KEYWORDS: Cuzco, Machu Picchu, Sacred Valley of the Incas, archaeological tourism, archaeotourism, tourism planning, destination management, archaeological sites management.

1. INTRODUCCIÓN

La región en la que se encontraba la capital del Imperio inca ha conservado los vestigios arqueológicos más importantes de esta civilización que fue capaz de desarrollar una actividad constructiva fascinante en un reducido horizonte temporal. El legado de la civilización inca ha contribuido al desarrollo turístico de la región de Cuzco 500 años después atrayendo a millones de visitantes y transformándose en el principal motor económico regional. Además, el sentimiento de orgullo de ser los descendientes de un pueblo tan próspero contribuye a reforzar la identidad de la nación peruana. El desarrollo turístico que ha experimentado la región en las últimas décadas ha sido espectacular, especialmente una vez resuelto el problema de la inseguridad generada por el terrorismo. En los años 80 la región de Cuzco recibía alrededor de 200.000 turistas anuales. Fruto de la inseguridad generada por el grupo terrorista sendero luminoso estas cifras cayeron a la cuarta parte a comienzos de la década de los 90 (Instituto Nacional de Estadística e Informática de Perú *et al.*, 1991). A partir del momento en el que este problema quedó erradicado de la vida social y política peruana en el año 1992, el turismo en la región ha comenzado a crecer de manera exponencial multiplicando por más de 10 la llegada de turistas en apenas 20 años.

Sin duda, el mayor atractivo y el icono e imagen turística de Perú es la ciudadela de Machu Picchu, localizada en unas escarpadas colinas a 120 kilómetros de la ciudad de Cuzco, parece que fue utilizada como santuario religioso y residencia de descanso temporal por el inca y su corte. El periodo de construcción y utilización fue muy breve ya que fue comenzado en torno al 1450 y cayó en abandono poco después tras la caída del reino de Vilcabamba en 1572 (D'Altroy, 2003).

Machu Picchu está en la Lista del Patrimonio de la Humanidad de la UNESCO desde 1983, como parte de todo un conjunto cultural y ecológico conocido bajo la denominación Santuario Histórico de Machu Picchu (SHM).

El 7 de julio de 2007 Machu Picchu fue declarada como una de las nuevas maravillas del mundo en una ceremonia realizada en Lisboa, Portugal, y que recogía la participación de

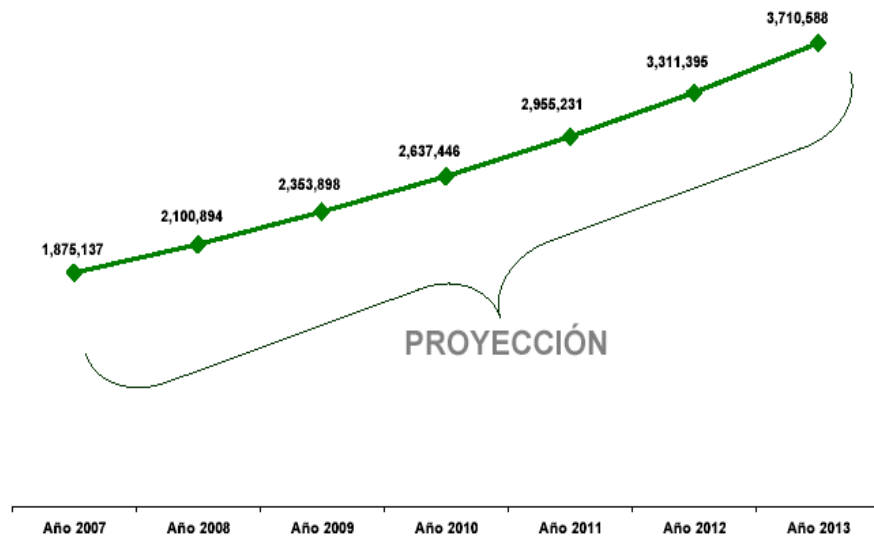
cien millones de votantes del mundo entero (EFE, 2007). Sin duda, Machu Picchu está presente en el imaginario de los visitantes potenciales como uno de los lugares más bellos y atractivos del planeta lo que hace que quede garantizada su capacidad de atracción turística como destino preferencial.

Otros atractivos arqueológicos completan el destino turístico como los localizados en el Valle Sagrado de los Incas, en los alrededores de la ciudad de Cuzco y en la propia ciudad de Cuzco, centro neurálgico del turismo en la región actualmente y principal puerta de ingreso y salida del destino. Esta ciudad fue antiguamente la capital del Imperio inca y, tras la llegada de los españoles, una de las ciudades más importantes del virreinato del Perú. Como consecuencia de ello se produjo el mestizaje en la raza, arquitectura, pintura y demás manifestaciones culturales. Cuzco también fue declarada Patrimonio de la Humanidad en 1983 por la UNESCO, y a veces suele ser referida como la "Roma de América" siguiendo la célebre comparación realizada por el General O'Leary escrita en una carta en 1825: "*Cuzco me interesa infinito. Su historia, sus fábulas y sus ruinas son encantadoras. Esta ciudad puede con razón llamarse la 'Roma de América'*" (de Alcalá, 1995: 114). La región de Cuzco es la que cuenta con una oferta turística más estructurada en todo el país teniendo en cuenta los servicios que ofrece su planta turística: hoteles, restaurantes, agencias, transporte entre otros y actualmente es el mayor destino turístico en el Perú, con una afluencia anual de cerca de un millón de visitantes anuales en el 2008 (Mincetur, 2008). Dentro de la región destaca la ciudad del Cuzco que aglutina una alta concentración de servicios turísticos. Esta región es la más turística de Perú y se ha transformado en el motor de un país que está en pleno proceso de desarrollo turístico con el crecimiento sostenido de la llegada de turistas internacionales. Además, la estabilidad económica interna del país también contribuye al desarrollo del turismo doméstico. Perú es precisamente uno de los mercados con tremendas potencialidades de crecimiento debido a la reciente estabilidad política, sus recursos turísticos de gran capacidad de atracción y a su incipiente grado de desarrollo turístico lejos todavía de haber alcanzado una madurez como los destinos europeos o norteamericanos.

Según datos del Ministerio peruano de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur, 2008), la proyección de llegadas de turistas internacionales al Perú se doblará en los próximos 5 años. Lo que supone que la llegada de turistas supondrá un crecimiento constante de cerca del 20% anual.

Estos datos son tremendamente significativos ya que suponen un crecimiento exponencial en la llegada de turistas internacionales. Si cruzamos estos datos con otras informaciones oficiales de esta institución se constata que alrededor del 52% de los turistas que visitan el Perú pasan por la región del Cuzco (*Ibid.*) lo que significa que en alrededor de 5 años se podría contar con el doble de turistas visitando el destino y los recursos turísticos arqueológicos de la región de Cuzco. Una cifra global difícil de gestionar para garantizar la sostenibilidad del destino por lo que es absolutamente necesario establecer mecanismos de planificación y gestión que garanticen la sostenibilidad turística de la región de Cuzco y de sus unidades de desarrollo turístico territoriales.

Proyección de llegadas de turistas internacionales a Perú (2007-2013)



Fuente: (Mincetur, 2008)

2. OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE ANÁLISIS

El presente artículo tiene como objetivo principal la caracterización del fenómeno del turismo arqueológico generado en torno a los principales sitios arqueológicos de la región de Cuzco (Perú) con especial atención a Machu Picchu. Para su comprensión integral resulta clave conocer en detalle la fórmula de gestión aplicada en los recursos turísticos arqueológicos así como en el destino. Otro objetivo que persigue el artículo es profundizar en el conocimiento de las relaciones existentes entre la gestión de los atractivos arqueológicos y la gestión turística del destino en el que se integran. En definitiva, se trata de conocer las relaciones entre los diferentes agentes turísticos que forman parte del destino para analizar cómo funcionan, se estructuran y son aprovechadas las sinergias.

Para la consecución de los objetivos propuestos se han utilizado la revisión de fuentes secundarias además de información generada *ex profeso* a partir fuentes primarias relacionadas con las entrevistas y la observación visual directa llevadas a cabo durante el trabajo de campo.

3. LA DINÁMICA ACTUAL DEL DESTINO

La región de Cuzco posee una dinámica turística muy centralizada en torno al turismo arqueológico ya que posee gran cantidad de recursos de este tipo capaces de atraer la atención de los visitantes. A pesar de que el Santuario Histórico de Machu Picchu sea el principal reclamo arqueológico, la región posee otros muchos recursos de esta naturaleza legados por la civilización inca y de culturas cronológicamente anteriores.

Los turistas que se desplazan a la región aprovechan la ocasión para disfrutar de una oferta de recursos turísticos arqueológicos y patrimoniales mucho más allá de la ofertada por Machu Picchu centralizando su visita en la ciudad de Cuzco, principal núcleo redistribuidor del turismo en la región.

A continuación se presentan la oferta turística del destino relacionada con la arqueología para comprender las posibilidades de consumo y la mecánica de los flujos turísticos dentro del destino. El objetivo es reflejar la riqueza y dinámica turística del destino a partir de los recursos arqueológicos puestos en valor.

La ciudad del Cuzco.

Posee alrededor de 390.000 habitantes lo que la sitúa entre las más pobladas del país y es una ciudad eminentemente turística en la que se ha desarrollado un tejido empresarial turístico capaz de dar respuesta a las necesidades de los turistas con una gran oferta de alojamientos, restaurantes, operadores turísticos, comercios especializados, servicios asociados, vida nocturna, etc.

La ciudad de Cuzco es el centro neurálgico y redistribuidor del turismo en la región así como su principal entrada y salida. La mayor parte de los visitantes llegan a la ciudad por vía aérea aunque también existen conexiones por ferrocarril con Puno y por autobús con Puno, Arequipa y Ayacucho y otras localidades de la misma región de Cuzco. Los turistas que llegan a la ciudad pasan al menos una noche en la misma disfrutando de la oferta cultural y de los vestigios arqueológicos que se encuentran dentro del casco histórico y en los alrededores más inmediatos.

Los alrededores de la ciudad de Cuzco.

Es muy popular la realización del *City Tour* que ofrece transporte y guía a los principales recursos que se encuentran en los alrededores de la ciudad de Cuzco. Normalmente se realiza en medio día (de 14h a 18h) y su coste se encuentra entre los 7 a 10 dólares. El tour incluye la visita a Sacsayhuaman, Q'enko, Pucapucara y Tambomachay.

El Valle Sur de Cuzco.

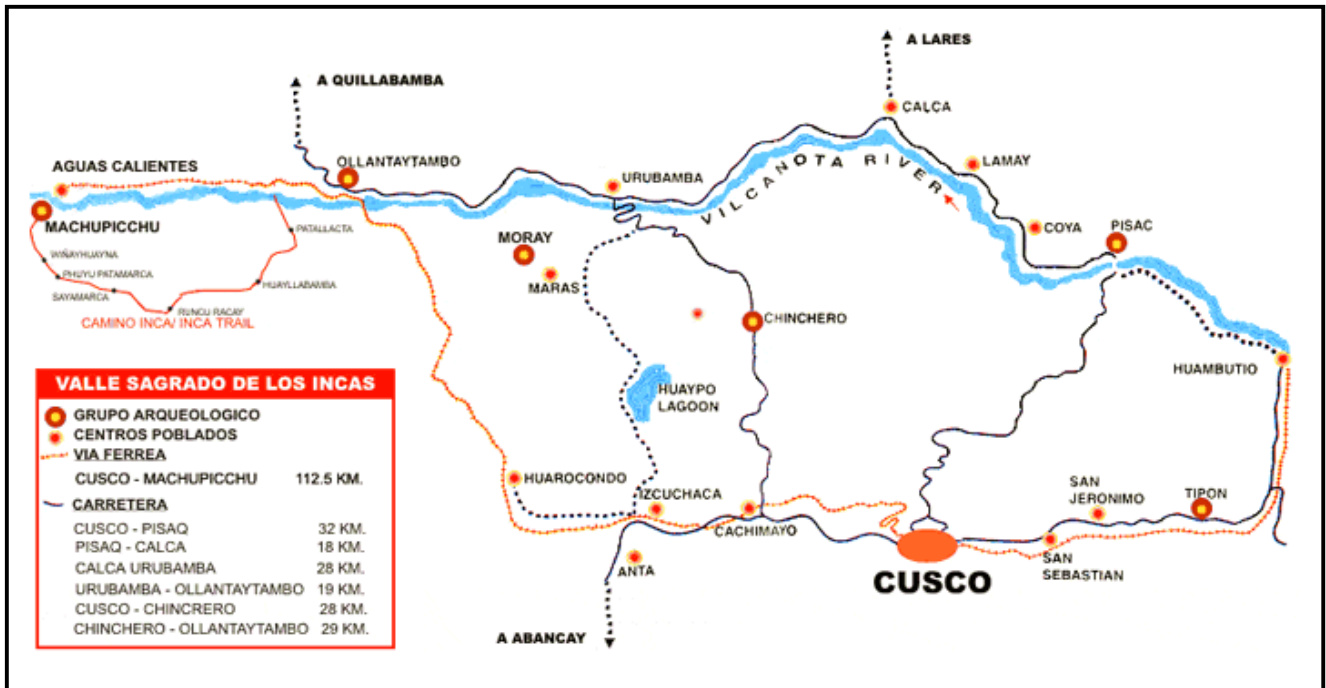
Se trata de otro recorrido de medio día (de 8:30h a 14h) ofertado por muchos operadores turísticos. Su precio se sitúa alrededor de 8 a 10 dólares y dentro de este recorrido se pueden observar los recursos turísticos arqueológicos de Tipón, Pikillaqta y la iglesia de Andahuaylillas conocida por sus frescos de la escuela cuzqueña de gran calidad.

El Valle Sagrado de los Incas.

Se encuentra ubicado entre los pueblos de Pisac y Ollantaytambo y se puede acceder a él desde la ciudad de Cuzco que se encuentra alrededor de 60 kilómetros. Este valle posee cualidades geográficas y climáticas que resultaron muy especiales para los incas. Los incas convirtieron el valle en uno de los principales puntos de producción debido a la riqueza de sus tierras. Además, allí es el lugar donde se produce el mejor grano de maíz del Perú.

El Valle Sagrado de los Incas está formado por varios ríos que descienden por pequeños valles y quebradas. Este valle posee monumentos arqueológicos y varios pueblos indígenas habitan en él. Además de la visita a sus recursos turísticos arqueológicos y culturales ofrece variadas posibilidades de actividades turísticas: baños termales, viajes en balsa y kayak, parapente y ala delta, caminatas, equitación y montañismo entre otras.

Mapa del Valle Sagrado de los Incas



Fuente: Asociación de Agencias de Turismo del Cusco (AATC)¹.

En cualquier otro lugar del planeta el Valle Sagrado sería un destino de primer orden teniendo en cuenta sus recursos turísticos arqueológicos y naturales y la población indígena que conserva una forma de vida ancestral herederos directos de los incas. Sin embargo, este destino queda un poco ensombrecido por la presencia de Machu Picchu que atrae la motivación de los visitantes que se desplazan a esta zona.

No obstante, existe articulado un tour de un día entero cuyo precio ronda entre los 15-20 dólares e incluye el transporte, la comida y el guía a los principales recursos en el Valle Sagrado como son Pisac, Ollantaytambo y Chinchero. La entrada a los sitios no está incluida pero la mayor parte de los turistas han adquirido previamente el boleto turístico del Cuzco en el que se incluyen estos recursos. Este tour es realizado por cientos de miles de turistas anualmente y la mayor parte de los turistas que tienen tiempo es sus viajes invierten un día en su realización.

El camino inca

Los incas construyeron una vasta red de caminos para comunicarse con las cuatro regiones de su vasto imperio. La red se llamaba Qhapaq Ñan (camino del soberano) o camino inca. Estaba formada por senderos de piedra, aptos para el tránsito de dos o tres personas con tropillas de llamas. Los ríos se atravesaban mediante puentes colgantes y las pendientes

¹ Disponible en <http://aatccusco.com/>

pronunciadas se vencían mediante graderías y rampas. Quedan en los Andes y en Perú muchos restos del Qhapaq Ñan que siguen siendo usados por los campesinos. Uno de los más impresionantes, mejor conservados y el más famoso es el que une Cuzco y Machu Picchu (Promperú, 2010a).

Hoy en día, dirigirse a Machu Picchu, recorriendo el camino inca, permite remontarse a un pasado milenario y recorrer escenarios geográficos tan deslumbrantes como diversos. A lo largo de los 40 kilómetros de recorrido, se observan paisajes misteriosos, vestigios arqueológicos; una flora riquísima e innumerables especies de fauna en su hábitat natural. Es una de las rutas de senderismo más importantes a nivel mundial (*Ibíd.*). Aunque la distancia de la ruta desde Cuzco a Machu Picchu se sitúa en torno a los 120 kilómetros, actualmente la ruta más utilizada recorre alrededor de 40 kilómetros y se desarrolla en 4 etapas con 4 noches. Su recorrido va desde el último punto dónde se puede llegar en vehículo (el denominado kilómetro 88 de la vía ferroviaria), hasta el Machu Picchu. Una vez alcanzado el destino los turistas suelen regresar a la ciudad de Cuzco utilizando el tren.

Según la entrevista realizada con la señora Ada Ruth Castillo², responsable del departamento del Santuario Histórico del Machu Picchu del Servicio Nacional de Áreas Protegidas del Estado (SERNANP), los estudios de capacidad de carga del espacio natural y cultural han establecido un número máximo de turistas que pueden adentrarse en el camino a diario. Esta cifra se ha situado en 500, pudiendo ir acompañado por dos portadores por persona lo que en total hace una cifra de 1500 personas diarias recorriendo cada una de las etapas. Los animales de carga están prohibidos en todo el recorrido y el mes de Febrero se suspende el funcionamiento para hacer trabajos de mantenimiento, evitar la erosión y dejar que se regenere el espacio durante la época más lluviosa del año.

La aparición de un número máximo de turistas por día ha obligado a hacer reservas con varias semanas e incluso meses de antelación. No todos los operadores están certificados por las instituciones públicas para ofertar este recorrido sino que deben de cumplir una serie de requisitos preestablecidos. Por lo tanto los precios también han subido ya que hay que pagar los servicios del operador, portadores y guías además de la entrada al Santuario Histórico de Machu Picchu, el alojamiento en Machu Picchu pueblo y el tren de regreso a Cuzco.

Sin duda, es otro de los productos estrella de la zona y conocido a nivel mundial. Sin embargo, no es apto para todos los públicos debido a lo escarpado de su recorrido y la altura que produce mayor fatiga entre los turistas. Por tanto, se trata de un producto para gente con experiencia en caminar por la montaña y que se encuentren en forma.

Machu Picchu

La ciudadela de Machu Picchu se integra dentro de un contexto geográfico de transición entre los andes y la selva amazónica en lo que se denomina “ceja de selva”. Posee un entorno muy rico en especies de flora y fauna y por ello ha sido declarado espacio natural protegido denominado el Santuario Histórico de Machu Picchu (SHM) con una superficie de 32.592 hectáreas. Esta privilegiada zona ha llamado la atención por el conjunto de sus valores culturales: la antigua ciudad inca de Machu Picchu, la red de caminos inca, y más

² La información procede de la entrevista realizada *ex profeso* en Marzo de 2010 con la señora Ada Ruth Castillo, responsable del departamento del Santuario Histórico del Machu Picchu del Servicio Nacional de Áreas Protegidas del Estado (SERNANP).

de 35 sitios arqueológicos distribuidos en un entorno natural sobresaliente. El conjunto es depositario de una notable biodiversidad.

La montaña Huayna Picchu o montaña joven es conocida principalmente por ser el telón de fondo de la mayoría de fotografías panorámicas de los restos arqueológicos incas de Machu Picchu. Sin embargo ella misma alberga también importantes restos arqueológicos relacionados con el famoso complejo inca. Su entrada está limitada con un control específico de acceso que permite la entrada a la zona de 400 personas al día, según comentó Aldo Palacios³ del Instituto Nacional de Cultura de Cuzco en la entrevista realizada.

El acceso a Machu Picchu se realiza desde la localidad de Aguascalientes que recientemente ha cambiado su nombre para denominarse Machu Picchu pueblo. Este es el punto donde existe la estación del tren que sirve como punto de acceso para la mayoría de los turistas que llegan para visitar el recurso. En el municipio se concentran casi la totalidad de servicios turísticos de alojamiento, restauración, comercios especializados, etc. El modelo de desarrollo turístico del municipio recuerda a los municipios asociados a las estaciones de esquí los cuales han crecido notablemente en función de las necesidades para atender a la creciente demanda. En este caso el recurso turístico que todo el mundo viene a visitar es arqueológico y natural: el Santuario Histórico de Machu Picchu. En el año 2003, el gobierno peruano emitió la ley 28100⁴ en la que se establece que el 10% de los ingresos recaudados por el ingreso a la ciudadela sea destinado a Machu Picchu pueblo dotándole de unos recursos relevantes con los que hacer frente a las necesidades inherentes al crecimiento del municipio.

El horario de apertura de la ciudadela es desde las 6:00 de la mañana hasta las 17:00 de la tarde y el precio se sitúa en torno a los 31 euros para los adultos extranjeros a lo que hay que sumar otros 10 euros por el pago del ticket de bus que conecta el pueblo con la ciudadela aunque este trayecto también se puede hacer a pie.

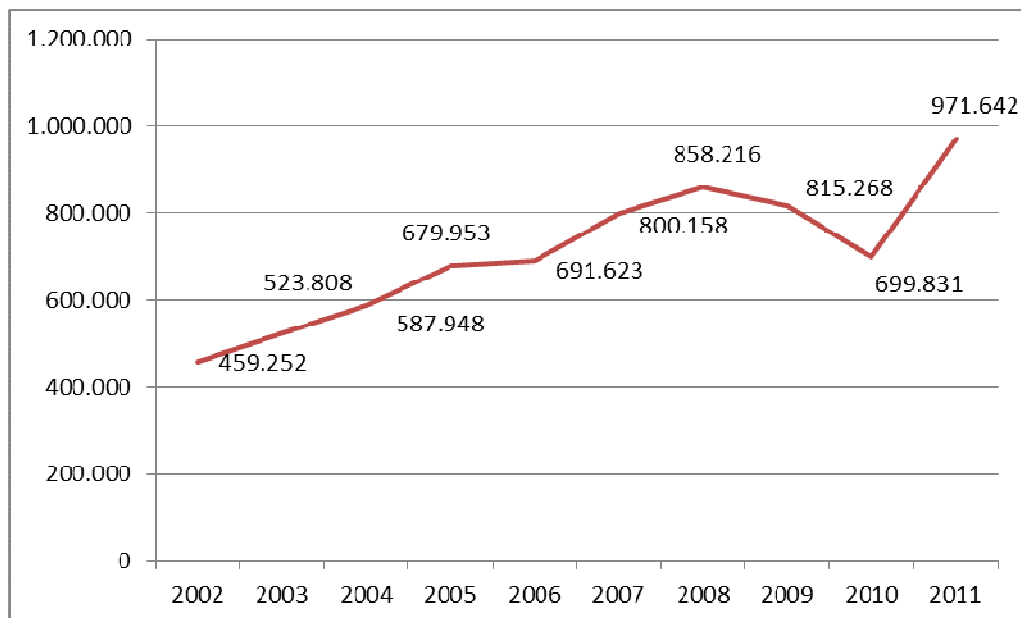
El tren que conecta Machu Picchu pueblo con Ollantaytambo y Cuzco estaba controlado por una sola empresa concesionaria aunque recientemente han empezado a operar otras dos nuevas con el objetivo de aumentar la competencia, mejorar el servicio y reducir los descontrolados precios que se sitúan para los extranjeros en más de 70 euros por un billete de ida y vuelta desde Cuzco. Los precios para los peruanos son mucho más reducidos haciendo accesible el recurso a su visita pero el resto de latinoamericanos deben afrontar la tarifa de extranjeros.

El crecimiento mundial del turismo y la mejorada situación socioeconómica del país origina mayor interés por visitar el Santuario Histórico de Machu Picchu. A continuación se muestran los datos de llegadas de visitantes al Santuario Histórico de Machu Picchu en el que en apenas 10 años ha duplicado la llegada de visitantes con el consecuente aumento de la presión turística sobre el recurso.

³ La información procede de la entrevista realizada *ex profeso* en Marzo de 2010 en el Instituto Nacional de la Cultura Cuzco con el señor D. Aldo Palacio perteneciente al equipo de imagen institucional.

⁴ Ley que establece la distribución del derecho por ingreso al parque arqueológico de Machu Picchu. Ley 28100. BOP. Lima, Martes 11 de Noviembre de 2003.

Evolución de la llegada de visitantes al Santuario Histórico de Machu Picchu



Fuente: Ministerio de Cultura - Dirección Regional de Cultura - Cusco⁵

Desde el año 2008 se ha producido un descenso de la llegada de turistas con especial incidencia en el año 2010 debido a las inundaciones que afectaron a la comunicación ferroviaria que permite el acceso a Machu Picchu de la mayoría de sus visitantes la cual estuvo suspendida por varios meses. Una vez recuperada la conexión, en el año 2011 la llegada sufre un repunte significativo confirmando la tendencia creciente de los últimos años. Sin embargo, el aumento masivo de visitantes ha traído consecuencias negativas. *“Es evidente que la presencia creciente de visitantes ha aumentado el impacto sobre el ambiente: mayor generación de residuos sólidos; procesos de urbanización; uso directo y no controlado de los espacios que presentan mayor atractivo cultural y natural, principalmente la ciudad inca, la red de caminos inca y algunos de sus bosques primarios. Es importante notar que la cuenca del río Vilcanota (denominado también río Urubamba), que atraviesa el SHM, recibe los residuos y las aguas negras del mayor conglomerado humano de la región.*

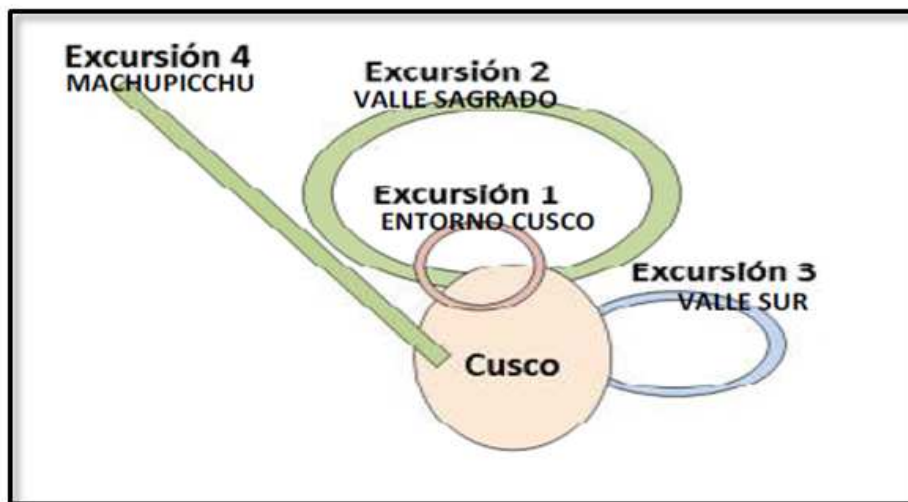
Esta situación, sumada a la vulnerabilidad natural de los ecosistemas, ha desencadenado procesos de deterioro que amenazan la persistencia y el potencial de disfrute futuro de los valores naturales y culturales del SHM” (Regalado y Arias, 2006: 66).

La distribución de los flujos turísticos en el destino de la región de Cuzco

⁵ Disponible en http://www.mincetur.gob.pe/newweb/portals/0/turismo/sitios%20turisticos/Cus_MAPI_LLeg_Nac_Extr.pdf

Una vez presentados los recursos y los productos turísticos más demandados en el destino a partir del siguiente gráfico es sencillo comprender la estructura de consumo del territorio por parte de los turistas que visitan la zona. En primer lugar la ciudad de Cuzco como centro de llegada y salida del turista en la región, se trata de una ciudad aglutinadora de servicios turísticos que funciona como un destino independiente. A partir de la ciudad los visitantes organizan su visita a los principales recursos como son, descritas por orden de importancia, Machu Picchu, entorno de Cuzco, Valle Sagrado y Valle Sur.

Distribución de flujos de visitantes y consumo turístico en la región de Cuzco



Fuente: Plan estratégico regional de turismo del Cuzco (PERTUR) / Plan Q'ente (Dircetur, 2009: 21)

Sin embargo la región de Cuzco ofrece otros destinos y actividades más allá de lo descrito hasta el momento. En los últimos 10 años se ha desarrollado una oferta de turismo de naturaleza, turismo activo y de turismo vivencial que completan la oferta arqueológica y cultural clásica ya existente.

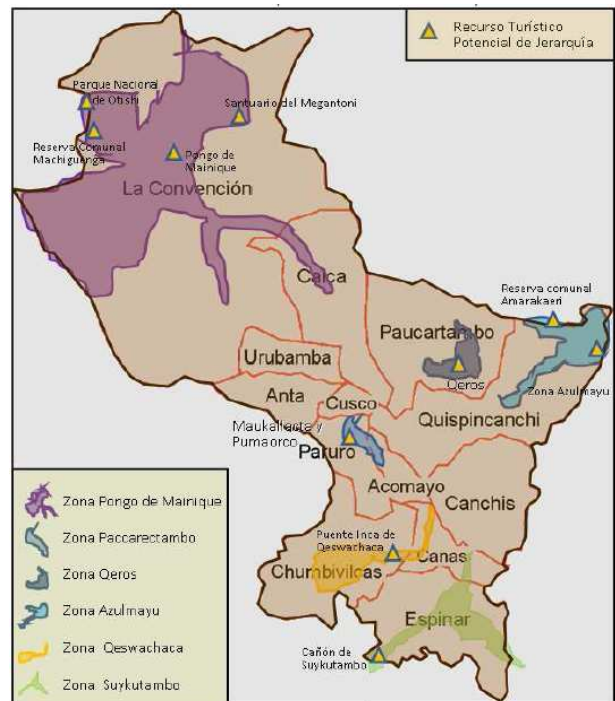
Según el Plan estratégico regional de turismo del Cuzco (PERTUR) (Dircetur, 2009: 17), a pesar de su variedad de atractivos el destino Cuzco-Machu Picchu desde la óptica internacional tiene un corte básicamente monotemático, pues Machu Picchu tiene un peso superlativo sobre los demás. Su modelo de operación desactualizado tiene problemas para soportar el flujo actual y pone un “techo prematuro” a la oferta regional. A continuación se presentan unos mapas que representan la utilización del espacio turístico del destino. En el mapa de la izquierda se pueden observar las zonas que han alcanzado un desarrollo turístico relevante teniendo en cuenta el número de visitantes que reciben en la actualidad. En la región de Cuzco la única zona capaz de desarrollar una oferta turística con un atractivo diferente a los vestigios incas y coloniales es el Parque Nacional de Manu (marcado en verde), que se encuentra localizado en plena cuenca del Amazonas y que representa un atractivo de turismo natural único en la región. Es cierto que Machu Picchu no debe considerarse un recurso exclusivamente arqueológico ya que se encuentra encuadrado dentro de un espacio natural protegido con un gran interés medioambiental. Sin embargo, tan sólo los turistas que tiene el privilegio de hacer el camino inca pueden apreciar este atractivo natural en su máximo apogeo.

Por otra parte, el mapa de la derecha nos muestra las zonas que se pretenden desarrollar teniendo en cuenta su potencialidad para desarrollar turismo y atraer turistas. Sin duda es el reto del desarrollo turístico regional en los próximos años. Aprovechar el crecimiento esperado para favorecer el desarrollo turístico en zonas más desfavorecidas poniendo en valor otros recursos con potencial turístico.

Mapa del espacio turístico utilizado actualmente



Mapa del espacio turístico con potencial desarrollo



Fuente: Plan estratégico regional de turismo del Cuzco (PERTUR) / Plan Q'ente (Dircetur, 2009: 30)

El Boleto Turístico de Cuzco

El Boleto Turístico del Cuzco es una de las iniciativas más importantes para el desarrollo turístico del Cuzco. Un proceso de integración en el que instituciones cuzqueñas decidieron juntarse para ofrecer servicios turísticos conjuntos en torno al acceso a los recursos turísticos más importantes. En el año 1978 fue constituido el Comité de Servicios Integrados Turístico Culturales-Cuzco (COSITUC). Este Comité está formado por la Municipalidad Provincial del Cuzco, el Instituto Nacional de Cultura de Cuzco y la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo (Dircetur). COSITUC, es el órgano encargado de la recaudación, administración y distribución de los recursos obtenidos por la venta del Boleto Turístico del Cuzco. El señor Orlando Olivera⁶ señaló durante la entrevista que el Boleto Turístico del Cuzco es una experiencia única en su género y gracias a los

⁶ La información procede de la entrevista realizada *ex profeso* en Marzo de 2010 en el Comité de Servicios Integrados Turístico Culturales-Cuzco (COSITUC) con el señor D. Osvaldo Olivera, responsable de Relaciones Públicas de dicha institución.

ingresos que generan se han podido financiar acciones de interés público a favor de la conservación y puesta en valor de recursos patrimoniales en la ciudad del Cuzco y otros ayuntamientos de la región. También se han financiado acciones de promoción del turismo y de los valores culturales de la región. COSITUC garantiza un reparto de ingresos entre los municipios e instituciones responsables de la titularidad de los recursos según los acuerdos preestablecidos entre las partes.

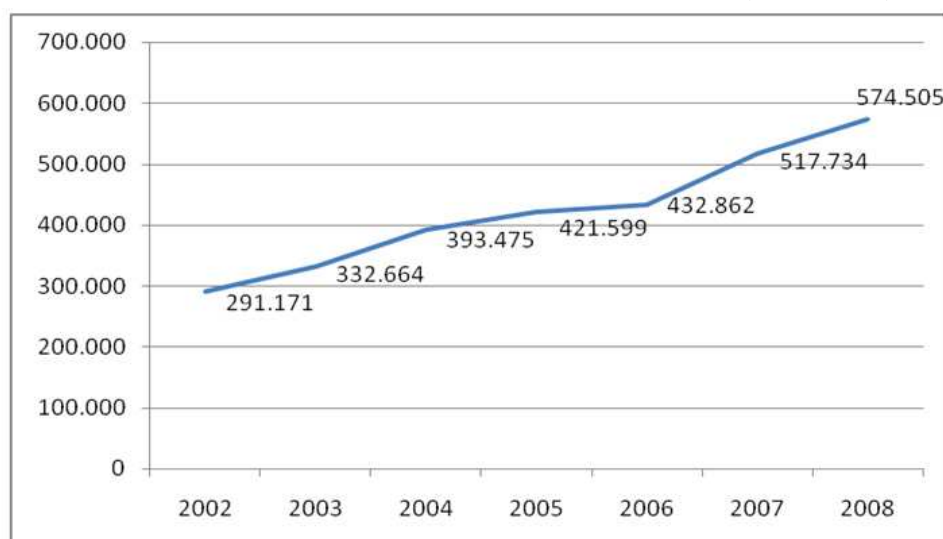
El Boleto Turístico General permite el ingreso a 16 lugares arqueológicos, religiosos y culturales dentro de la ciudad y en sus alrededores que a continuación se detallan en la siguiente tabla.

Recursos turísticos incluidos en el Boleto Turístico de Cuzco

Ciudad de Cuzco	Alrededores de la Ciudad de Cuzco
Museo Municipal de Arte Contemporáneo	Sacsayhaman
Museo Histórico Regional	Q'enqo
Museo de Sitio del Qoricancha	Pukapukara
Museo de Arte Popular	Tambomachay
Centro Qosqo de Arte Nativo (Danzas Folklóricas)	Valle Sagrado
Monumento Pachacutec	Pisac
Valle Sur	Ollantaytambo
Tipon	Chinchoero
Pikillacta	Moray

Fuente: elaboración propia

Evolución de la venta del Boleto Turístico del Cuzco (2002-2008)



Fuente: Comité de Servicios Integrados Turístico Culturales-Cuzco (COSITUC) y Dircetur⁷

⁷ Disponible en <http://www.dirceturcusco.gob.pe/attachments/article/152/Indicadores%20de%20turismo.pdf>

4. LA GESTIÓN DE LOS RECURSOS TURÍSTICOS ARQUEOLÓGICOS Y NATURALES

La gestión de los recursos turísticos arqueológicos y de los espacios naturales protegidos en los que se localizan se erige como un elemento esencial dentro del panorama del turismo arqueológico local y se encuentra estrechamente relacionado con la situación de conservación de los propios recursos, la capacidad de recepción de visitantes así como su relación con el resto de actores involucrados en el desarrollo turístico del destino. En el presente epígrafe se caracteriza la gestión específica en el caso de Machu Picchu pero también de otros recursos turísticos arqueológicos de relevancia turística en la región de Cuzco estructurado en diferentes bloques de análisis prestando especial atención a los aspectos relacionados con la gestión de los visitantes.

Legislación y entorno jurídico

Existen dos instituciones públicas que se ocupan de la gestión de los recursos arqueológicos y naturales dentro de la región de Cuzco. Por una parte se encuentra el Instituto Nacional de Cultura de Cuzco (INC Cuzco) con competencia sobre los recursos arqueológicos y culturales de la región y por otra se encuentra el Servicio Nacional de Áreas Protegidas del Estado (SERNANP) perteneciente al recientemente creado Ministerio del Ambiente del gobierno peruano. A continuación se presentan ambas instituciones, sus competencias y sus relaciones con el desarrollo turístico del destino.

Instituto Nacional de Cultura de Cuzco (INC Cuzco)

El Instituto Nacional de Cultura es un organismo público descentralizado del Ministerio de Educación que tiene como principales objetivos promover el desarrollo cultural así como identificar, registrar, investigar y preservar el patrimonio cultural peruano. Además, otro de sus objetivos es promover la participación del sector privado en el desarrollo cultural del país y en la administración, investigación, protección y promoción del mismo. Dentro del Instituto Nacional de Cultura se encuentra la Dirección Regional de Cultura de Cuzco que es un órgano descentralizado con autonomía económica, financiera, administrativa y mantiene su condición de unidad ejecutora. Sin embargo, la tendencia descentralizadora del INC está cambiando su perspectiva y ahora se está volviendo hacia una visión más centralizada de la institución a nivel nacional. Por tanto, actualmente, se está produciendo un proceso de cambio en la forma de estructurar la institución y su relación con la matriz a nivel nacional.

El INC Cuzco es una institución especializada en la conservación del patrimonio, que genera políticas concertadas (patrimonio y turismo sostenible), fortalece la cultura viva, crea y asigna los recursos de forma eficiente teniendo en cuenta las opiniones de los involucrados. La institución es responsable de la gestión cultural al servicio de la comunidad, tomando en consideración las normas y estrategias de la política cultural nacional, con el objetivo de contribuir a un adecuado desarrollo cultural de la región del Cuzco.

Aldo Palacios señaló durante la entrevista que el INC Cuzco se ocupa de la gestión directa de los recursos arqueológicos de la región entre los que se incluyen los grandes reclamos

turísticos como Písac, Ollantaytambo y Machu Picchu. Dicha institución se ocupa directamente de la explotación turística de los recursos desde el cobro directo de las entradas a la seguridad y el control de ingresos. Por lo tanto no existe ninguna concesión a empresas privadas de ningún tipo para gestionar absolutamente nada relacionado con los recursos bajo su supervisión. La excepción puede ser la explotación del camino inca desde el kilómetro 88 hasta Machu Picchu. En este caso la gestión es compartida con el SERNANP que es la institución encargada de la gestión del área natural protegida. Sin embargo, existe una normativa para seleccionar a los operadores turísticos capaces de vender este producto, por lo tanto, dichos operadores son los encargados de la explotación económica del recurso.

La organización interna del INC Cuzco cuenta con 4 oficinas y 4 direcciones generales que a su vez posee subdirecciones.

Organización del Instituto Nacional de Cultura de Cuzco	
Direcciones	Oficinas
Conservación del patrimonio cultural mueble	Planificación y presupuesto
Producción, desarrollo y difusión cultural	Cooperación técnica internacional
Museos y conservación del patrimonio cultural inmueble	Gerencia de Imagen institucional
Investigación y catastro	Asesoría jurídica

Fuente: elaboración propia

Cabe destacar que dentro del INC Cuzco no exista ningún departamento o persona que se ocupe de la gestión turística de los recursos. Existen mecanismos de coordinación formales con otras instituciones responsables del desarrollo turístico del destino como la Organización de Gestión del Destino (OGD) aunque los representantes que asisten a las reuniones no son altos mandatarios ni tienen capacidad de decisión según declaró el gerente de la propia OGD, el señor Tito Alarcón⁸. Una vez más se comprueba que la prioridad de esta institución es la investigación y la conservación de los recursos culturales del destino sin prestar atención específica a la puesta en valor y mejorando su accesibilidad y consumo de los turistas nacionales e internacionales de la región.

Dentro del territorio que nos ocupa el INC Cuzco ha lanzado en los últimos años dos planes maestros para garantizar la conservación y el acceso a los recursos por parte de los turistas y con especial atención al ordenamiento de usos del suelo y planificación urbanística de los municipios implicados. Estos planes maestros están relacionados directamente con el Santuario Histórico de Machu Picchu y con el Valle Sagrado de los Incas.

⁸ La información procede de la entrevista realizada *ex profeso* en Marzo de 2010 en la Organización de Gestión del Destino Cuzco con el señor D. Tito Alarcón, gerente de la misma.

Plan Maestro del Santuario Histórico de Machu Picchu

Con el propósito de evitar que la UNESCO declarase al Santuario Histórico de Machu Picchu patrimonio en peligro, el gobierno peruano presentó un ambicioso plan dirigido a preservar los sitios arqueológicos, la fauna y la flora de este rincón andino. El Plan Maestro traza las acciones que realizarán el INC Cuzco y el SERNANP para preservar esta joya arquitectónica y natural.

El primer Plan Maestro fue realizado en 1998 y debido a las críticas sociales por parte de los diferentes agentes implicados tuvo que ser revisado compilando una nueva propuesta en 2005. Sin embargo, las asociaciones empresariales y la población local no están plenamente de acuerdo con la fórmula seleccionada para tomar decisiones estratégicas que les afectan en primera persona por lo que sigue sin alcanzarse el consenso recomendable.

En este plan se define como capacidad máxima de carga de la ciudadela de Machu Picchu la cifra de 2.500 visitantes por día con el fin de garantizar la sostenibilidad del recurso. Este tema no es un tema que haya quedado zanjado dada la profundidad estratégica que tiene para el desarrollo turístico peruano. Durante la entrevista con el señor Atausinchi⁹ se avanzó información sobre que en la actualidad está prevista la realización de dos planes que contribuyan a definir las directrices generales de gestión del Santuario Histórico de Machu Picchu para el futuro. Dentro del contexto del Plan Vilcanota del Plan Copesco y cofinanciado por el Banco Mundial se va a realizar un estudio sobre la capacidad de carga del Santuario Histórico de Machu Picchu para garantizar la sostenibilidad del recurso y establecer medidas de gestión que se adecuen a las conclusiones de dicho estudio. Por otra parte el Dircetur va a financiar la realización de un Plan de Uso Turístico del Santuario Histórico de Machu Picchu con el objetivo de estudiar y regular dichos usos turísticos. Es evidente que ambos planes tienen mucho en común y deberán de servir como referentes que marcaran el futuro de la gestión turística de este recurso estrella para el país y clave para el desarrollo turístico regional nacional. No obstante, en la actualidad todavía se maneja la cifra de 2.500 visitantes diarios como límite de capacidad de carga¹⁰ a la espera de un estudio científico definitivo.

Plan Maestro del Valle Sagrado de los Incas

El Instituto Nacional de Cultural de Cuzco, como responsable de los recursos patrimoniales de la nación, promovió en los años 2006 y 2007 la definición e implementación del Plan Maestro del Valle Sagrado de los Incas. Este plan requiere para su gestión y administración la dimensión normativa que sirve para impulsar el ordenamiento territorial y urbano a través de la regulación de usos del suelo, normativa urbanística y de edificación. Este plan también sirve para crear áreas protegidas de conservación municipal atendiendo a la iniciativa de los gobiernos locales, así mismo sirve para impulsar la conservación y restauración de los bienes arqueológicos, promover la educación y revaloración del

⁹ La información procede de la entrevista realizada *ex profeso* en Marzo de 2010 con el señor D. Richard Atausinchi, responsable del departamento de desarrollo turístico del gobierno regional de Cuzco.

¹⁰ A principios del año 2011 ha sido instaurado un sistema de venta electrónica de las entradas a la ciudadela que contribuye a la gestión de flujos y al control de la capacidad de carga ya que permite la compra para determinados momentos del día y diferentes espacios. (<http://www.machupicchu.gob.pe/>)

patrimonio cultural y natural, la firma de convenios, la financiación de infraestructuras viarias y ferroviarias, etc.

La dimensión normativa implica derechos y obligaciones, posibilidades y controles teniendo como fuente principal a la legislación nacional peruana. Dicha legislación se aplica en el Valle Sagrado de los Incas y sirve para prevenir, evitar, controlar, vigilar y en su caso sancionar conductas lesivas al patrimonio cultural y natural peruanos que se encuentra en este entorno geográfico.

La normatividad en la gestión del Valle Sagrado de los Incas debe dar el marco legal a los procesos de vinculación o interacción de las autoridades, sectores, ayuntamientos, gremios, comités, comisiones, productores, comunidades, organizaciones no gubernamentales y otros sectores que viven en el territorio, sin olvidar a los inversores y otros recientes moradores que también deben poner de su parte para promover la conservación del Valle Sagrado de los Incas.

Servicio Nacional de Áreas Protegidas del Estado (SERNANP)

El SERNANP es el ente gestor responsable de la gestión integral, participativa, unitaria y articulada de las áreas naturales protegidas, asegurando la conservación de la diversidad biológica y el mantenimiento de los servicios ambientales. Los objetivos de esta institución son los siguientes:

- En primer lugar realizar una gestión institucional eficiente y eficaz para la regulación, promoción y protección de los recursos naturales presentes en las aéreas naturales protegidas.
- En segundo lugar, lograr el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales y la biodiversidad en las áreas naturales protegidas a partir de un manejo eficiente.

Por lo tanto se trata de una institución con competencias directas sobre el destino especialmente en lo que concierne al Santuario Histórico de Machu Picchu enclavado en un área natural protegida. Respecto al recorrido del camino del inca que atraviesa este área natural el SERNANP es responsable directo de las decisiones que conciernen al uso turístico aunque las decisiones se toman en conjunto con el INC Cuzco como responsable de la gestión de los recursos arqueológicos dentro del espacio natural protegido.

El SERNANP posee un proyecto para la creación de un centro de interpretación encaminado a conservar y restaurar el medio natural del Santuario Histórico de Machu Picchu. El objetivo es garantizar la protección y conservación de la diversidad biológica y el medio ambiente en el área natural protegida, contribuyendo y generando beneficios ambientales, sociales y económicos. El aumento del conocimiento sobre el medio natural por parte de los turistas y visitantes aumentará el respeto por su protección minimizando su impacto sobre el medio ambiente. Es decir, la idea se basa en el principio en que sólo se respeta lo que se conoce y valora.

La institución reconoce como problemáticas esenciales y prioritarias en el territorio sobre el que tiene competencia la inadecuada gestión de residuos sólidos, la caótica ocupación territorial, insuficiente educación y cultural ambiental, falta de concertación institucional, creciente contaminación del río Vilcanota, etc.

Financiación

Los ingresos generados por la venta de entradas a los recursos turísticos arqueológicos dependientes del INC Cuzco son directamente utilizados para la investigación y la conservación de los recursos dependientes del Instituto Nacional de Cultura a nivel nacional. Por tanto, existe un sistema de redistribución que garantiza que el dinero procedente de los grandes recursos también sirva para soportar económicamente actuaciones en otros recursos patrimoniales de la región y del resto del país. Según la entrevista realizada con Aldo Palacios, el presupuesto del Instituto Nacional de Cultura-Cuzco depende directamente del Instituto Nacional de Cultura peruano, encargado de otorgar los presupuestos a nivel nacional atendiendo al referido criterio de reparto compensado. A partir del montante económico otorgado al INC Cuzco, ese presupuesto se distribuye de forma autónoma.

5. ANALISIS DE LA DEMANDA TURÍSTICA DEL DESTINO

Como ya se ha mencionado el crecimiento del turismo en el destino ha sido exponencial a partir del año 1992 en el que se zanjó el problema de terrorismo e inseguridad que lastraba la imagen en el exterior de Perú y se alcanzó una estabilidad social y económica propicia para el desarrollo turístico nacional. En el siguiente gráfico se puede observar la evolución en la llegada de visitantes nacionales y extranjeros desde 1991 hasta 2008 en la región de Cuzco. Los promedios anuales de crecimiento durante este periodo de tiempo se sitúan en torno al 10% para los turistas nacionales y al 24% para los extranjeros. Estas cifras son espectaculares teniendo en cuenta que se ha multiplicado por 10 la llegada de turistas a la región en apenas 17 años.

Variación de llegadas de visitantes a la región de Cuzco (1991-2008)

AÑO	VISITANTES			VARIACION ANUAL PORCENTUAL		
	NACIONAL	EXTRANJERO	TOTAL	NACIONAL	EXTRANJERO	VAR % TOT
1991	136,402	40,052	176,454			
1992	196,530	45,734	242,264	44.08	14.19	37.30
1993	229,974	69,381	299,355	17.02	51.71	23.57
1994	257,772	132,149	389,921	12.09	90.47	30.25
1995	263,354	180,820	444,174	2.17	36.83	13.91
1996	247,415	215,915	463,330	-6.05	19.41	4.31
1997	248,963	218,752	467,715	0.63	1.31	0.95
1998	227,181	269,762	496,943	-8.75	23.32	6.25
1999	231,850	330,627	562,477	2.06	22.56	13.19
2000	220,785	358,503	579,288	-4.77	8.43	2.99
2001	203,540	329,303	532,843	-7.81	-8.14	-8.02
2002	226,941	320,482	547,423	11.50	-2.68	2.74
2003	222,896	355,197	578,093	-1.78	10.83	5.60
2004	305,411	677,000	982,411	37.02	90.60	69.94
2005	329,718	687,946	1,017,664	7.96	1.62	3.59
2006	422,346	738,931	1,161,277	28.09	7.41	14.11
2007	503,872	897,572	1,401,444	19.30	21.47	20.68
2008	588,721	1,055,822	1,644,543	16.84	17.63	17.35
PROM.ANUAL				9.98	23.94	15.22

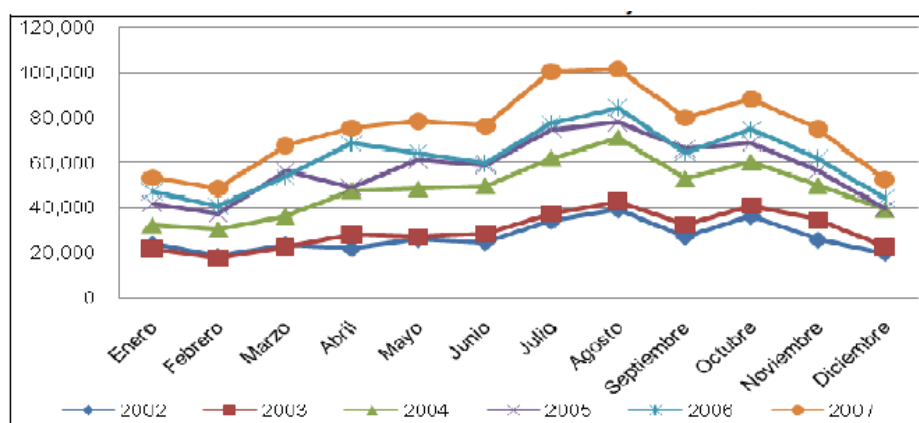
Fuente: Dircetur¹¹

¹¹ Disponible en: <http://www.dirceturcusco.gob.pe/attachments/article/152/RegionCusco.pdf>

La proyección de crecimiento es también muy halagüeña. En este sentido, el PERTUR (Dircetur, 2009: 66) hace una proyección futura a medio y largo plazo para reflexionar sobre la llegada de turistas extranjeros a la región de Cuzco en los próximos años. Según los cálculos de este plan de desarrollo turístico de la región la cantidad de turistas extranjeros que se prevén para el año 2020 se localizaría entre un mínimo de 1.430.000 turistas hasta un máximo de 3.500.000. En cualquier caso, la proyección de crecimiento advierte que los recursos van a ser sometidos a una mayor demanda y por lo tanto presión turística que necesita contar con una respuesta por parte de las instituciones encargadas de la gestión turística.

La estacionalidad y el gasto en el destino de la región de Cuzco son relativamente homogéneos si se toman en consideración los datos de los años 2002 a 2007. La temporada baja iría desde Diciembre hasta Marzo coincidiendo con la época más lluviosa en el destino. Hay que recordar que el camino inca permanece cerrado por razones de conservación y limpieza durante todo el mes de febrero por estos mismo motivos. Los meses de mayor afluencia de visitantes extranjeros que recibe el destino Cuzco son de junio a octubre; especialmente julio y agosto coincidiendo con la época de vacaciones en los países del hemisferio norte principales emisores de turistas a la región.

Estacionalidad del turismo extranjero en la región de Cuzco (2002-2007)



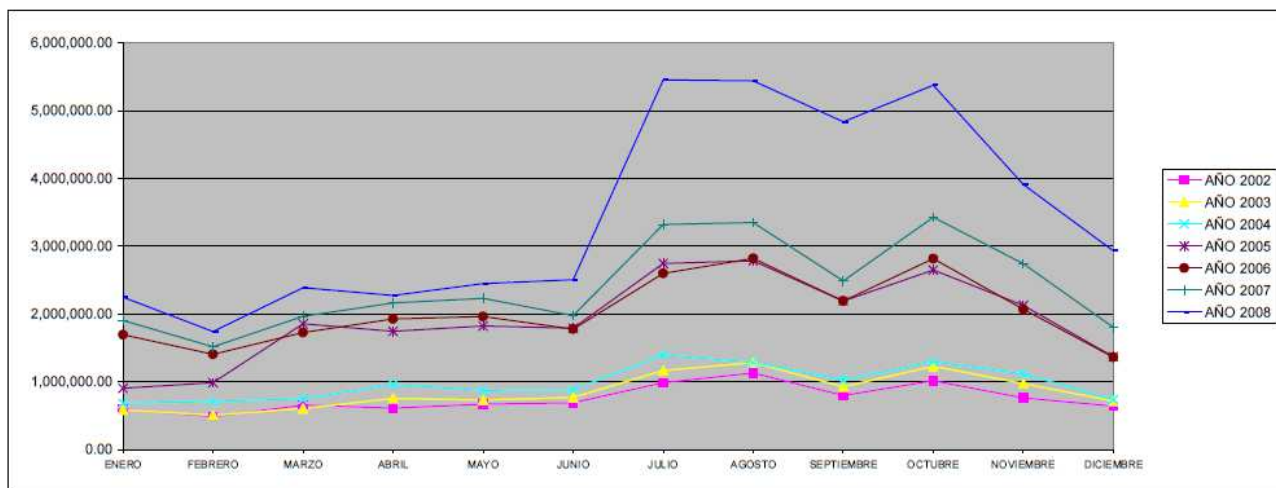
Fuente: Plan estratégico regional de turismo del Cuzco (PERTUR) / Plan Q'ente (Dircetur, 2009: 66)

Respecto al periodo de estancia media en el destino, teniendo en cuenta los datos de Promperú, el promedio de noches en la región de Cuzco es cercano a 6, mientras que estudios de DIRCETUR Cuzco del año 2008 evidencian una estancia promedio de 5 días, así como un gasto promedio aproximado de US\$ 988 dólares americanos (Dircetur, 2009: 66). Tiempo suficiente para pernoctar en la ciudad de Cuzco, pernoctar en Machu Picchu pueblo y muchos turistas también pernoctan en alguna localidad del Valle Sagrado de los Incas.

Tomando como referencia los ingresos generados por la venta del boleto turístico alcanzó en el año 2008 un montante de 41.542.827 soles (casi 11 millones de euros). Estos ingresos suponen un aumento en los últimos años muy significativo como se puede observar en la

siguiente tabla habiendo multiplicado por más de 4 los ingresos totales desde el año 2002 al año 2008. Por supuesto esto responde a la venta de un mayor número de boletos pero también al aumento del precio del mismo lo que hace aumentar la recaudación.

Comparativa de ingresos por la venta de boleto turístico (2002-2008)



Fuente: Dircetur / COSITUC¹²

6. LA GESTIÓN TURÍSTICA DEL DESTINO

La gestión turística de la región del Cuzco se encuentra descentralizada y depende de la Dirección Regional de Comercio Exterior y Turismo del Cuzco (Dircetur). Esta institución posee competencias en materia de comercio exterior, artesanía y turismo, tres ejes vitales para la región, de gran crecimiento y que representan una herramienta de desarrollo sostenible de la región.

Las actividades que viene desarrollando Dircetur en la región de Cuzco comprenden las estrategias, políticas y el proceso de planificación estratégica y territorial de los sectores anteriormente mencionados incluido el turismo.

En dicho contexto, la intervención del Estado consiste en promover y generar los marcos de actuación (de los diferentes actores públicos y privados) con respecto al desarrollo y fomento del comercio exterior, la artesanía y el turismo sostenible en la región.

Estos marcos funcionales están relacionados con la legislación, para impulsar procesos efectivos de descentralización y regulación de unidades económicas vinculadas; y con la promoción, para impulsar iniciativas locales y regionales, atraer inversiones e implementar programas y proyectos de desarrollo regional.

En materia turística el departamento encargado de esta área dentro de Dircetur es la dirección de turismo que contempla entre sus principales funciones el formular, aprobar, ejecutar, evaluar dirigir, controlar y administrar las políticas en materia de desarrollo de la

¹² Disponible en <http://www.dirceturcusco.gob.pe/attachments/article/152/Indicadores%20de%20turismo.pdf>

actividad turística regional, en concordancia con la política general de gobierno y los planes sectoriales.

La financiación de la dirección de turismo de Dircetur emana directamente del gobierno regional del Cuzco y en el año 2009 se situó en alrededor de los 1,8 millones de soles anuales (alrededor de 461.000 euros).

Las acciones de promoción del destino dependen de Promperú que se ocupa de esta función a nivel nacional. Dircetur no tiene competencias en este aspecto y depende de las políticas sectoriales que se deciden a nivel nacional. Según los responsables de la institución esto es un problema que debe de ser abordado para hacer efectivo el desarrollo y el posicionamiento del destino en el mercado.

A pesar de contar con la competencia en materia de turismo dentro de la región no posee competencias en materia de legislación turística por lo que debe aplicarse la emanada por el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (Mincetur). Según los responsables del departamento de desarrollo del turismo de Dircetur esto genera problemáticas ya que la legislación nacional no se ajusta a la realidad turística de la región del Cuzco en la que continuamente se están creando nuevos productos turísticos que no poseen marco legal. Esto se agrava en las actividades de turismo activo realizadas en la naturaleza para las que no existe legislación específica en lo referente a determinadas actividades muy singulares.

Otro problema estructural con las agencias de viajes y operadores turísticos es la falta de control de la oferta debido al propio sistema de puesta en funcionamiento legal. Los empresarios requieren para empezar a operar el permiso del municipio en el que se basan y del Mincetur pero no se requiere ningún control por parte de Dircetur. Según datos proporcionados por la entrevista con Richard Atausinchi, la realidad actual es que existen alrededor de 900 operadores turísticos y agencias de viajes pero Dircetur tan solo tiene controladas unas 400. Esto quiere decir, que la institución encargada de la planificación y del desarrollo turístico de la región no tienen control sobre la oferta por lo que es difícil mantener un control sobre la calidad, la profesionalidad y la legalidad de las actividades o la tipología y calidad de los productos turísticos ofertados en la región.

La dirección de turismo de Dircetur cuenta con 18 personas en plantilla. En el siguiente cuadro se muestra la división interna junto con las funciones asumidas por cada departamento.

Dirección de Turismo del Dircetur	
Desarrollo Turístico	Servicios turísticos
Planificación turística	Cumplimiento de la normativa
Promoción turística	Inspección y sanción
Coordinación con los gobiernos locales	
Apoyo y Gestión	

Fuente: elaboración propia

Según los propios responsables de la dirección de turismo, la realidad del día a día desborda la capacidad de personal por lo que se dejan de hacer acciones necesarias pero menos urgentes como la articulación de un proceso de desarrollo turístico regional ordenado.

Por lo tanto, esta dirección general no asume funciones de gestor del destino y se transforma en una institución más con competencias en la materia pero que reconoce que es necesario generar una unidad de gestión del destino que coordine las iniciativas públicas y privadas en materia de desarrollo turístico.

Órgano de Gestión del Destino de la Región de Cuzco (OGD Cuzco)

Desde el año 2007 existe una Organización de Gestión de Destino en la región del Cuzco (OGD Cuzco) que tiene como objetivo principal la gestión integral del destino a partir de la participación de todos los agentes involucrados en el desarrollo turístico de la región. Es decir, se centra en gestionar y ejecutar acciones para el desarrollo sostenible del destino Cuzco a través del trabajo coordinado entre los actores vinculados al sector. La OGD pretende configurarse como la institución referente para el desarrollo turístico de la región contribuyendo a la inserción del destino en el mercado nacional e internacional.

En la región del Cuzco existen diferentes instituciones públicas encargadas del desarrollo del destino pero no se había articulado un verdadero foro en el que se unaran los intereses de los sectores público y privado. Por tanto, el destino adolecía de una articulación de todos los agentes dentro de un foro en el que se encontraran todos realmente representados. La OGD Cuzco es el elemento bisagra entre sector público y privados para coordinar, articular y llevar a cabo planes y proyectos con el objetivo de generar un destino sostenible, competitivo y bien posicionados que contribuyan a mejorar la calidad de vida en la región.

Los socios que integran la OGD Cuzco son los siguientes:

- Gobierno regional
- Ayuntamientos
- Instituciones públicas con competencias turísticas (Dircetur)
- Asociaciones empresariales (operadores turísticos, hoteles, restaurantes, etc.)
- Asociaciones gremiales
- Universidades y centros de formación especializados

Existe un directorio que es el órgano que toma las decisiones orientado técnicamente por el gerente. Este órgano posee 5 miembros que representan: a los ayuntamientos, a Dircetur, a los guías turísticos, a los emprendedores y al sector empresarial. Además existe la asamblea consultiva que también posee capacidad de decisión en determinados aspectos y está compuesta por 45 representantes de todas las instituciones, asociaciones empresariales y gremiales que tienen relación con el turismo. La asamblea se reúne de forma mensual o bimensual en función de las necesidades de la agenda de temas a tratar.

La OGD Cuzco cuenta con una gerente y con otros 6 empleados más que se ocupan de tareas técnicas y administrativas para garantizar el correcto funcionamiento de la institución.

Las acciones llevadas a cabo se reflejan en un Plan Operativo Anual (POA), consensuado por la asamblea. En la actualidad los proyectos más importantes llevados a cabo están relacionados con el fortalecimiento institucional, con el fomento y desarrollo del turismo social comunitario, creación de redes sociales que contribuyan al intercambio y a la participación y la formación del sector turístico.

La financiación nace de un proyecto de colaboración con la agencia de cooperación al desarrollo de Suiza, Swisscontact, que financia hasta un 80% de los gastos operacionales de la OGD. El 20% restante es aportado por los empresarios privados y por el resto de miembros.

Según la entrevista realizada a su gerente, el señor Tito Alarcón, la principal fortaleza de la OGD Cuzco es su “asepsia” en términos políticos lo que le permite aunar los intereses de los agentes en aras de un desarrollo sostenible del turismo en el destino. El secreto del éxito es sin duda que todos los agentes involucrados en el turismo se sientan representados en la OGD y que se aúnen los esfuerzos hacia un desarrollo turístico consensuado y no impuesto. Incluir la base social en la gestión es la clave y para ello se están utilizando las nuevas tecnologías y se están estructurando mecanismos de colaboración y entendimiento que están dando buenos resultados por el momento según el gerente de la organización.

La OGD Cuzco también funciona como interlocutor y como colaborador de otras instituciones que pretenden el desarrollo turístico de los diferentes municipios que integran la región de Cuzco. Existen municipios con gran entidad turística como pueden ser la propia ciudad de Cuzco, Ollantaytambo o Machu Picchu pueblo, que tienen sus propios planes de desarrollo locales a los que también da apoyo técnico y financiero desde la OGD Cuzco. Además existen comarcas que también reciben gran cantidad de visitantes y que trabajan en planes de desarrollo conjuntos como pueden ser el Valle Sagrado de los Incas. Por tanto, será un reto para el futuro servir como plataforma de apoyo a otros entes de gestión locales o comarcales integrados dentro de la región de Cuzco. Pero este paso deberá ir articulándose poco a poco en el tiempo.

Desde la OGD se están favoreciendo los movimientos asociacionistas para generar la Red Regional del Turismo Comunitario siguiendo el modelo de otras regiones del Perú como Puno u otros destinos andinos como algunas regiones de Ecuador. El objetivo es contar con interlocutores válidos que representen a asociaciones empresariales, geográficas o gremiales para constituir un gran foro de encuentro en la Red Regional de Turismo Comunitario y generar una inercia que beneficie a estructurar una oferta competitiva y su posterior comercialización en el mercado turístico. Estos objetivos están recogidos tanto en el plan de desarrollo turístico nacional (PENTUR) como en el regional (PERTUR).

Fragmentación de las competencias en materia de gestión turística

Un origen general de la problemática actual es la debilidad y compleja distribución de roles en la gestión turística; hecho que ha impedido planificar y dirigir adecuadamente el desarrollo turístico en la región.

El diseño administrativo del país, por su organización funcional, presenta serias limitaciones para la gestión de una actividad tan transversal como el turismo.

El Instituto Nacional de Cultura de Cuzco, entidad que por especialización y regulación ha demostrado en el tiempo ser eficiente en la puesta en valor de los bienes culturales y arqueológicos no resulta competente (ni facultada) cuando su función se extiende a la gestión turística de éstos y su articulación en productos ya que ni siquiera posee personal especializado en la materia. Ejemplo de ello son las conclusiones de la última visita de UNESCO, que resaltan la estupenda conservación arqueológica de Machu Picchu, pero que indican que su operación turística presenta serios problemas en su gestión interna y en sus efectos sociales (externos) (Dircetur, 2009: 104).

Este despliegue aleatorio de competencias directas y colaterales al turismo en manos de varios actores estatales le confiere un limitado soporte legal e institucional; y divide su gestión en diferentes niveles de gobierno y con enfoques sectoriales y prioridades distintas, como gobierno regional a través de Dircetur, los municipios, el Plan Copesco, INC, SERNANP y hasta el Ministerio de Transportes y Comunicaciones peruano.

Dispersión de competencias en la gestión turística del destino de la región de Cuzco



Fuente: Plan estratégico regional de turismo del Cuzco (PERTUR) / Plan Q'ente (Dircetur, 2009: 105)

El poder y competencias del turismo regional se diluyen en manos de varios actores, los cuales siendo trascendentes en sus respectivas labores (colaterales al desarrollo turístico) dispersan su potencialidad al tener enfoques y prioridades sectoriales y políticas distintas. El propio PERTUR (*Ibid.* : 106) acierta con el diagnóstico en materia de desarrollo turístico en la región de Cuzco. El reto es la integración del poder y competencias relativas al turismo bajo una superestructura de coordinación institucional de corte público–privado; la cual debería de hacerse cargo de articular la importante labor de todos los actores involucrados, hacia una gestión integral del destino en sus diferentes niveles. Esta estructura de coordinación se encargaría también de catalizar y direccionar con eficiencia la competitividad, capacidades e inversiones privadas locales en los negocios del turismo.

7. LA PLANIFICACIÓN Y EL PROCESO DE DESARROLLO TURÍSTICO DEL DESTINO.

A finales del 2009 fue presentado oficialmente por el Dircetur (2009) el nuevo plan estratégico regional de turismo del Cuzco (PERTUR) también denominado “Plan Q´ente 2020”, que tiene como objetivo principal promover un desarrollo turístico sostenible para la región de Cuzco.

El proyecto aspira a ser la respuesta a las necesidades de la actividad turística, a fin de que se transforme en un verdadero dinamizador del cambio creando puestos de trabajo y oportunidades de inversión.

El Plan Q´ente 2020 concuerda con el Plan Estratégico Nacional de Turismo (PENTUR), donde asume los objetivos nacionales y los plantea en la perspectiva regional. Comprende, además, el fortalecimiento del aspecto intercultural, proponiendo una nueva política turística, consensuada y decidida a partir de un pacto social a favor del turismo buscando una visión compartida entre todos los agentes involucrados.

El objetivo es lograr que en el año 2020, el Cuzco sea un destino competitivo y sostenible en el tiempo, además de dinamizador de la economía regional y nacional, generando bienestar social con oportunidades para todos los sectores.

El documento tiene un claro propósito de constituirse en un documento base para el inicio de un amplio proceso de concertación y socialización, que culmine en un "Pacto Regional Concertado por el Turismo" (PRCT), con todos los actores públicos y privados vinculados.

La gran novedad del plan es el tiempo y el esfuerzo que se ha tomado para poder consensuar todos sus proyectos y acciones con la población local, el resto de instituciones públicas y el sector empresarial. Sin duda, la reciente creación de la Organización de Gestión del Destino de Cuzco ha contribuido a hacer que el plan de trabajo sea verdaderamente representativo para todos los agentes del turismo.

El gran reto es diversificar el turismo hacia nuevas zonas de la región con potencialidad pero actualmente infrautilizadas y preparar las zonas de mayor afluencia de visitantes para garantizar la perdurabilidad de los recursos a pesar del aumento de la presión turística sobre determinadas zonas del destino.

La financiación del Plan depende de las diferentes instituciones públicas con competencias en materia de desarrollo turístico e infraestructuras turísticas. Estas instituciones son el propio Dircetur, Plan Copesco, INC Cuzco, SERNANP y Ministerio de Transportes y Comunicaciones.

8. CONCLUSIONES

La Región de Cuzco conforma un destino turístico cuyo atractivo principal es el Santuario Histórico de Machu Picchu. Esto resulta tremendamente significativo por el poder de atracción que representa este único recurso que se encuentra excelentemente posicionado en el imaginario de los clientes potenciales de los principales países emisores a nivel mundial. Además, el resto de la región de Cuzco es rica en restos arqueológicos de la misma época inca y posee una de las ciudades coloniales mejores conservadas de toda América Latina con evidentes reminiscencias incaicas de gran interés. Todos estos factores

han contribuido a que el desarrollo turístico en Perú esté experimentando unas cifras espectaculares habiendo casi alcanzado la cifra de 2,3 millones de turistas internacionales anuales en 2010 (UNWTO, 2011: 8). No obstante, Perú es mucho más que la región de Cuzco y Machu Picchu. Cuenta con otros atractivos naturales y culturales repartidos por todo el país capaces de articular ofertas turísticas de gran interés para el visitante tales como la selva amazónica, el lago Titicaca, la costa, las comunidades indígenas que ofrecen actividades de turismo comunitario y vivencial, etc. Sin embargo, Perú destaca por poseer una oferta de recursos turísticos arqueológicos difícil de superar en el mundo. Aparte del ya mencionado legado inca, Perú cuenta con vestigios arqueológicos de algunas de las culturas precolombinas más importantes de toda América. Perú posee los restos de la civilización más antigua de América hasta la fecha documentada y que se ha denominado cultura Caral (2600 a.C.-2100 a.C.) que junto a Mesopotamia, Egipto, India, China y Mesoamérica son los focos originarios de cultura en el mundo. Otras culturas destacadas que han dejado legados arqueológicos de gran interés son la cultura Chavín (800 a.C.-200 a.C.), cultura Moche (300 a.C.-700 d.C.), cultura Nazca (50 d.C.-500 d.C.), cultura Chimú (Chan Chan) (1100 d.C.-1400 d.C.) y la cultura Chachapoyas (Kuelap) (1000 d.C.) entre otras (Promperú, 2010b). Este legado configura una oferta arqueológica a nivel nacional de primer orden difícil de superar en todo el contexto americano. Por tanto, se puede concluir que Perú es uno de los destinos arqueológicos más importante en el mundo. El gran reto que asume el país es desarrollar el turismo en otras zonas más allá de la región del Cuzco, el denominado circuito nororiental en el que se incluyen la mayor parte de los restos arqueológicos anteriormente mencionados es una de la prioridades de desarrollo turístico asumidas por el gobierno.

No obstante, el poder de atracción y el efecto llamada de Machu Picchu será insuperable y continuará atrayendo turistas y visitantes en grandes cantidades según muestran los datos oficiales de proyección del crecimiento.

Resulta interesante comprender el reto de desarrollo turístico en el que se encuentra sumido el país y en el que el turismo debe de jugar un papel esencial en el desarrollo económico en los próximos años. Por el momento ya es la segunda entrada de divisas internacionales por detrás de la minería. Según Regalado y Arias (2006: 1), a pesar de su vasta geografía y de la enorme variedad de prácticas turísticas que puede acoger en su territorio, Perú sigue posicionado como un destino turístico unipolar. Los visitantes se concentran en la ciudad del Cuzco y en el llamado «circuito sur», cuya principal atracción es el Santuario Histórico de Machu Picchu. De ahí la importancia de la preservación, conservación y planificación del desarrollo de este patrimonio cultural y natural de la humanidad. Sin embargo, estos autores sostienen que las condiciones actuales en las que se desenvuelve la actividad turística en el SHM no son las ideales; existen estudios que han puesto sobre el tapete los riesgos que corren las ruinas y sus alrededores (Bouchard *et al.*, 1992). Esta situación refleja la importancia del papel de los gobiernos respecto del desarrollo turístico. Por un lado, las políticas adecuadas pueden aportar grandes ventajas y beneficios en los ámbitos económico, educativo y sociocultural; pero, por otro lado, las políticas desacertadas pueden contribuir a la degradación ambiental y patrimonial del sitio turístico y a la pérdida de identidad de la población local, entre otros efectos negativos.

La realidad en la región del Cuzco es diferente a otras regiones del país debido a que el desarrollo turístico en el destino es un hecho consumado aunque todavía no se han

articulando estructuras de gestión de destino consolidadas que integren los intereses de los diferentes actores públicos y privados.

El reto de futuro: La articulación de un organismo de gestión de destino representativo

La iniciativa de generar un Organismo de Gestión del Destino es absolutamente necesaria para controlar el desarrollo turístico de un destino que recibe alrededor de un millón de turistas cada año y cuya previsión de crecimiento es muy elevada. El papel de liderazgo y de coordinación entre los diferentes agente públicos y privados es algo que debe consolidarse en los próximos años transformándose en el interlocutor turístico más importante en la región, algo que hasta el momento no se ha conseguido pero que es el gran reto, objetivo y necesidad del destino. En la medida que se convierta en un organismo representativo del resto de agentes y con poder de decisión y ejecutivo el desarrollo turístico de la región comenzará a estar coordinado y ordenado.

Sin embargo y por el momento, la Organización de Gestión del Destino de Cuzco no está consiguiendo ser representativa de las instituciones públicas ya que los representantes que participan en sus reuniones no poseen capacidad de decisión ni de compromiso por lo que no se están alcanzando avances en procesos coordinados de inversión y cada institución continua funcionando de manera más o menos independiente. Esta es la gran debilidad del destino región Cuzco, no existe una coordinación entre las instituciones encargadas del desarrollo turístico. No existe un organismo de gestión como tal representativo. La puesta en funcionamiento del Plan Q'énque 2020 exige una gestión que coordine las inversiones por parte de las diferentes administraciones públicas en la medida que se abordan iniciativas dentro de sus competencias y podría erigirse como la institución encargada de gestionar el destino una vez que se acabe el programa de inversiones dentro de 10 años. Sin embargo, por el momento no se ha decidido cómo se va a gestionar dicho plan.

La OGD Cuzco adolece de un marco legal que respalde su papel como líder capaz de coordinar los agentes públicos y privados del destino por lo que no está consiguiendo el reconocimiento necesario según los responsables del Dircetur. El gran reto actualmente es articular un organismo de gestión el destino, representativo, capaz de gestionar las inversiones y objetivos del Plan Q'énque 2020 y de alcanzar una madurez y un reconocimiento social que lo posicionen como la institución de referencia en materia de desarrollo turístico de la región.

Gestión de los recursos turísticos arqueológicos: Machu Picchu

La visita masiva y con un crecimiento continuado al sitio arqueológico más emblemático del destino está generando una creciente preocupación en los responsables del desarrollo turístico y de la conservación del patrimonio en el destino.

Ya han sido tomada medidas muy restrictivas limitando la capacidad de carga de forma estricta tanto del camino inca como del acceso al Huayna Picchu. Respecto a la ciudadela de Machu Picchu se ha detectado la necesidad de controlar el impacto de la llegada de visitantes a partir de nuevas propuestas de uso turístico del espacio. Es necesario señalar que los ratios de visitante por superficie en este sitio arqueológico son muy superiores a la

mayoría de los recursos arqueológicos de referencia mundial¹³. La buena noticia es que las autoridades peruanas son plenamente conscientes de las limitaciones turísticas del patrimonio arqueológico y ya han sido capaces de establecer normativas muy restrictivas cuando se ha considerado necesario como en el caso del camino inca.

Sin duda resulta clave establecer un equilibrio entre el número de visitantes y la capacidad alojativa de Machu Picchu pueblo. El desarrollo urbanístico de los últimos años ha sido espectacular debido a que a mayor parte de los visitantes pernoctan al menos una noche en esta localidad. Otro reto de futuro es controlar este desarrollo en función de la definitiva capacidad de carga de la ciudadela y establecer un equilibrio. Nadie se dirige a este remoto e inalcanzable municipio si no es con la intención de visitar el recurso arqueológico de fama internacional. Por tanto, no tiene sentido desarrollar nuevos alojamientos y hoteles para un número de turistas superior al que podrá visitar la ciudadela teniendo en cuenta sus limitaciones. En este sentido, el ayuntamiento de este municipio se erige como un agente esencial para garantizar un desarrollo sostenible asociado al sitio arqueológico en colaboración con los organismos públicos responsables del desarrollo turístico en la región.

El Santuario Histórico de Machu Picchu ha de hacer frente a un proceso de presión turística previsiblemente cada vez más agudo por lo que debe dotarse de mecanismos de gestión que aseguren su sostenibilidad. En su favor juega la facilidad de control de acceso que tiene el Santuario dadas las condiciones geográficas con pocos puntos de acceso. El desarrollo turístico de Perú seguirá íntimamente ligado a la visita del Machu Picchu, es necesario aprovechar esta inercia que genera una inmensa capacidad de atracción turística para equilibrar el desarrollo turístico a nivel regional y nacional teniendo en cuenta las posibilidades de acogida turística del sitio. La gestión turística del destino necesita un grado mayor de desarrollo para asumir procesos integrales de gestión e implantación de políticas turísticas, sin duda el gran reto para el destino en el futuro. Las bases están puestas pero se requiere tiempo, trabajo y esfuerzo para consolidar un ente gestor del destino con competencias, representativo y con capacidad ejecutiva y de liderazgo.

BIBLIOGRAFÍA

de Alcalá, D. (1995): *Defensa de Sucre*. Caracas, Biblioteca Ayacucho.

Bouchard, F. ; Carlotta, V. y Usselman, P. (1992): Machu Picchu: Problemas de conservación de un sitio inca de ceja de selva, *Bulletin de l'Institut Français d'Études Andines*, vol. 21, nº 3, pp. 905-927.

D'Altroy, T. (2003): *Los incas*. Barcelona, Ariel.

Dircetur (2009): *Plan estratégico regional de turismo del Cuzco (PERTUR)*. Cuzco, Dircetur. Consultado el 28 de Febrero de 2010.

http://www.dirceturcusco.gob.pe/plan_gente/prensa.php?pag=nota2&editar=1.

EFE (2007): Así son las siete nuevas maravillas, *El Mundo*, 8 de Julio de 2007. Consultado el 21 de Marzo de 2010.

<http://www.elmundo.es/elmundo/2007/07/08/cultura/1183853594.html>

¹³ La ciudadela de Machu Picchu cuenta con alrededor de 10 hectáreas comparado con las 66 de Pompeya (Italia) o los 400 kilómetros cuadrados del Parque Arqueológico de Angkor (Camboya).

- Instituto Nacional de Estadística e Informática (Perú); Oficina Regional-Cusco y Centro de Estudios Regionales Andinos "Bartolomé de Las Casas." (1991): *La Crisis en Cusco, 1985-1991-evolución y balance: análisis económico-datos y gráficos*. Cusco, Instituto Nacional de Estadística e Informática; Oficina Regional-Cusco; Centro de Estudios Regionales Andinos "Bartolomé de Las Casas".
- Mincetur (2008): *Plan estratégico nacional de turismo (PENTUR)*. Lima, Mincetur.
- Promperú (2010a): *Destinos*. Lima, Mincetur. Consultado el 25 de Febrero de 2010. http://media.peru.info/catalogo/Attach/destinos_espa_ol_9325.pdf
- Promperú (2010b): *Guía Arqueológica Perú*. Lima, Mincetur. Consultado el 25 de Febrero de 2010. http://www.peru.info/s_ftopublicaciones.asp?HidAccion=Grupo&HidId=3&ic=1&SubT ipo_ZP=1
- Regalado, O. y Arias, J. (2006): Desarrollo sostenible en turismo: una propuesta para Machu Picchu, *Cuadernos de Difusión*, vol. 11, n° 20, pp. 63-73.
- UNWTO (2011): *Tourism Highlights. 2011 Edition*. Madrid, UNWTO. Consultado el 2 de Enero de 2012. <http://mkt.unwto.org/sites/all/files/docpdf/unwtohighlights11enhr.pdf>