



DOCUMENTO DE TRABAJO

Visión Estratégica para la Nueva Gestión de Machupicchu

CONTENIDO

1. AVANCES EN LA CONSERVACIÓN: LA AUTENTICIDAD DE MACHUPICCHU 100 AÑOS DESPUÉS	Pg. 03
2. PROBLEMÁTICA EN TORNO A LA GESTIÓN DE MACHUPICCHU.....	Pg. 04
Proceso de establecimiento como Destino turístico.....	Pg. 05
Efectos visibles de la problemática.....	Pg. 07
Causas centrales de la problemática	Pg. 08
3. MACHUPICCHU ENTRE LA PERSPECTIVA PATRIMONIAL Y LA TURÍSTICA	Pg. 11
4. FUNDAMENTOS PARA UNA NUEVA VISIÓN QUE INSPIRE LA GESTIÓN INTEGRAL DE MACHUPICCHU	Pg. 12
La “Nueva Visión” y el valor universal de Machupicchu.....	Pg. 12
Nueva mirada al territorio a partir del valor universal de Machupicchu	Pg. 13
5. ESTRUCTURA CONCEPTUAL DEL NUEVO MODELO DE GESTIÓN PARA MACHUPICCHU.....	Pg. 16
Hacia un nuevo modelo de gestión para Machupicchu.....	Pg. 16
Bases estructurales y operacionales del nuevo modelo.....	Pg. 17
Centro de Visitantes: la clave del nuevo modelo.....	Pg. 22
6. INTERVENCIONES EN CURSO, ENFOCADAS HACIA EL NUEVO MODELO	Pg. 25



DOCUMENTO DE TRABAJO

Visión Estratégica para la Nueva Gestión de Machupicchu

*...una Visión que proyecta una forma más **elaborada y científica de gestión**, que asegure la **perdurabilidad** de Machupicchu en el tiempo, de vele mejor el rol que cumplió en el proceso histórico y lo transmita más adecuadamente al mundo.*

*... y que al mismo tiempo logre: un mejor **balance** en sus «roles actuales» y más armonía con sus vínculos sociales, ambientales, territoriales y económicos.*



1.0

AVANCES EN LA CONSERVACIÓN: LA AUTENTICIDAD DE MACHUPICCHU 100 AÑOS DESPUÉS

Machupicchu es posiblemente uno de los más grandes logros estéticos que ha dado la humanidad en el milenio pasado. Los arquitectos de Machupicchu, lograron al edificarlo un efecto inigualable de unidad y armonía con el medio natural y la distribución del universo (en la forma en que es visto desde nuestro hemisferio). Este efecto de armonía es visible en el Machupicchu de hoy, a pesar de que ya no presenta (como hace 500 años) sus coberturas de paja en sus Wayranas, Callanqas y Colqas, ni sus enlucidos de barro en algunos recintos.

Desde las primeras intervenciones que se hicieron en Machupicchu, las bases teóricas de su restauración y el sentido de legitimidad asumido limitaron toda intervención que no fuera estrictamente sustentada desde la evidencia material; y por ello (premeditadamente o no), la imagen objetivo que el proceso restaurativo definió proyectar no fue la de un “núcleo vivo” continuo en el tiempo; sino la de una ciudad (o Llaqta) sagrada que estuvo oculta de su profanación y que ha sido “recientemente reencontrada”.

Es por eso que hoy 100 años después de su presentación al mundo, Machupicchu puede exhibir una autenticidad envidiable que se demuestra en la perfecta correspondencia entre esas fotos de antaño con las vistas que hoy nos proyecta. Esta autenticidad y excelencia en su conservación ha sido comprobada por diversos expertos, entre los que destaca Kishore Rao, Presidente del Centro del Patrimonio Mundial (CPM); y más recientemente aun de la Misión de Asesoramiento Técnico del CPM ICOMOS/UICN/ICCROM. Todos ellos han ratificado el **Consenso Global** que se tiene respecto a la buena conservación de este monumento y Sitio del Patrimonio Mundial en la doble dimensión: Cultural y ambiental.

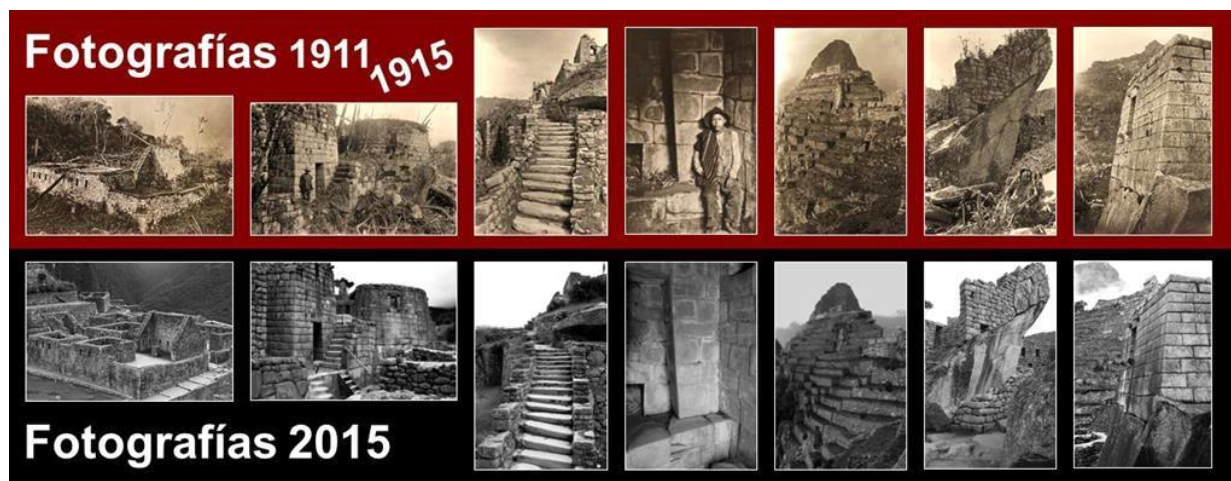


Gráfico 1: **Comparación de fotografías** de las misiones de 1911 a 1915 con vistas actuales
(Fuente: Exposición *Autenticidad de Machupicchu 100 años después* - DDC-Cusco 2015)

Sin embargo, este buen manejo de la conservación mantiene aún aristas muy complejas y difíciles de enfrentar como el problema de la infiltración de aguas (agravado por la ausencia de techos desde hace varios siglos) que ha venido erosionando los suelos y alterando su composición y estabilidad primigenia (pérdida significativa de las moléculas más finas o limos), e incluso acelerando los micro asentamientos geológicos que ya se presentaban desde su

etapa edificatoria. Otro problema sensible y más reciente es la ruptura del equilibrio biológico y el incremento de líquenes en las superficies pétreas, que parecen responder a un PH cada vez más alto de todo el contexto (en especial del agua).

La preocupación cada vez mayor y la continuidad de un equipo altamente especializado en el lugar han permitido que estos problemas estén en proceso de control, en el primer caso (infiltración) mediante la aplicación (en los pisos orgánicos de tierra) de parrillas de tránsito de alta resistencia en unos casos y enriquecimiento de morteros con nano polímeros en otros, que permiten mayor impermeabilización y menos desgaste. Respecto a los líquenes, los avances en la investigación van dando resultados y se viene logrando controles biológicos naturales mediante plantas de la zona, que estabilizan el PH del contexto y desalientan la proliferación de estos agentes, hasta llevarlos a un nivel de equilibrio manejable.

Otro tema de extrema preocupación es el limitado conocimiento e interpretación que se ha alcanzado del lugar desde la gestión oficial; y no precisamente porque se haya investigado poco o de manera deficiente; sino porque desde un inicio ha existido una gran dispersión en las investigaciones y muy escasa articulación entre éstas. Se desconoce mucho de las investigaciones antiguas y las que hizo el Estado desde el antiguo INC, siempre estuvieron más enfocadas en ser instrumentos para la restauración que para el conocimiento. Por fortuna en todo este proceso se ha respetado estrictamente la zona de “Reserva Arqueológica” determinada, lo que permite contar aún con un espacio prístino para la futura investigación.

Otro acierto de los últimos años ha sido el desarrollo y aprobación de un “Programa” de Investigación de largo plazo, liderado por la gestión del sitio y que se ha planteado 02 prioridades: Hacia adelante conducir las futuras investigaciones en forma organizada y con objetivos anuales definidos; y hacia el pasado recoger, organizar y formar un “estado de la cuestión” de todo lo que se ha investigado en Machupicchu en los 100 años previos.

2.0

PROBLEMÁTICA EXISTENTE EN TORNO A LA GESTIÓN DE MACHUPICCHU

Para el imaginario colectivo local y nacional, resulta confuso entender como al mismo tiempo Machupicchu es reconocido por su buena conservación y al mismo tiempo se comenta mucho de sus problemas y del riesgo inminente de que UNESCO considere su inclusión en la “Lista del Patrimonio Mundial en peligro”. Esta confusión se resuelve al comprender que la gestión de Machupicchu “no es proceso unitario” y que por su complejidad tiene varias aristas. Mientras que la gestión Patrimonial (en lo cultural y ambiental) exhibe importantes avances en el tiempo, la gestión como territorio productivo, como destino turístico, como contexto social y ambiental presenta problemas cada vez más severos, que no fueron asumidos por décadas y que podrían por extensión (del fenómeno integral) afectar irremediamente al valor universal del sitio, a pesar de su buena conservación patrimonial.

De manera concisa y más allá de lo que es por todos visible, esta problemática se puede explicar de la manera siguiente:

2.1. PROCESO DE ESTABLECIMIENTO COMO DESTINO TURÍSTICO

GENESIS Y CADUCIDAD DEL DESTINO: En 1921, Albert GIESECKE un visionario y preclaro amante del Cusco, predijo que Cusco sería una “Meca del Turismo Mundial”; visión que empezaría a confirmarse a mediados del siglo pasado, en el cual el re-establecido Intirraymi (1944) marcaba el hito central de un proceso de “reconstrucción identitaria” de un Cusco que decidía retornar a sus fuentes luego de más de un siglo de rumbo anodino a partir de la independencia del país. En este nuevo Cusco que miraba al pasado Inca como inspiración, las ideas progresistas de industrialización del siglo XIX dejaron lugar a nuevas miradas inspiradas en el turismo, la artesanía y el uso productivo del legado ancestral.

Ya entrados los años 70’s el turismo en Cusco empieza a ser “vendido” por los grandes operadores internacionales como parte del periplo sudamericano de esos años y para ello el Estado en respuesta desarrolla el primer Proyecto de “Destino Turístico”, llamado Cusco Machupicchu, el cual (adaptándose a los medios pre existentes) se diseña en función a las necesidades de los operadores internacionales

y la moda de la época, que consistía en vacaciones largas y un gran tour, que recorría muchos destinos en un solo viaje. Cusco tenía que visitarse en un máximo 03 días con la formula “City Tour, Machupicchu y Valle Sagrado”; Formula que hasta hoy 40 años después sigue siendo dominante en el mercado y cuya obsolescencia y reduccionismo respecto a la realidad actual se proyecta como la causa central de la problemática del Destino Turístico.

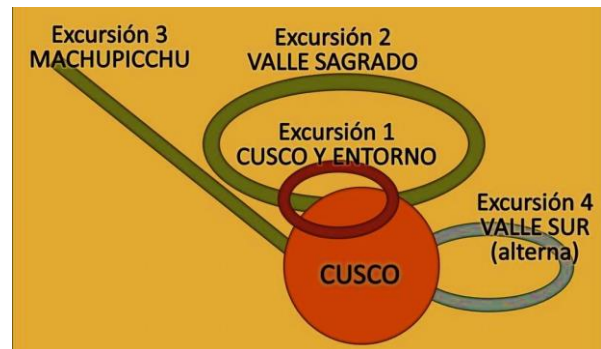


Grafico 2: Esquema de la Génesis del Destino Turístico
(fuente: PERTUR 2009 - DIRCETUR)

MACHUPICCHU Y EL PERFILAMIENTO DEL DESTINO: La imagen descollante de Machupicchu y su posicionamiento de más de 100 años en el imaginario colectivo mundial lo hacen el eje e imagen de todo el destino cusqueño y nacional; y de gran hegemonía a nivel subcontinental. Al ser percibido Machupicchu Globalmente como “Marca” y “Destino Turístico” se asocia cada vez menos con el país e incluso con el propio Cusco; por ello todos los demás atractivos giran en torno o como complemento a él y es cada vez más difícil crear una oferta de experiencia turística internacional que pueda prescindir de esta Ciudad Inca. En consecuencia; y ante la obsolescencia antes mencionada de su modelo de gestión, el país ha ido enviando señales al mercado turístico sobre su “saturación” creciente. El antiguo INC-Cusco en 1998 ya realizaba un estudio sobre esta preocupación¹ y el Plan Maestro 2006/2010 colocaba cifras máximas de admisión bajo supuestos muy empíricos. Paralelamente en el 2005 varios operadores ya colocaban al Destino Turístico en estado “Flat”² por las dificultades de acceso derivando la demanda no atendida a sus destinos competidores en México y el Asia principalmente.

Más allá de las señales en el mercado, la dificultad fáctica de conseguir acceso a Machupicchu en su temporada de más afluencia se ha ido haciendo cada vez más mayor desde esos años; dificultad que está afectando de manera diferencial a los diversos clústeres y segmentos turísticos. Mientras que el turismo medio y familiar (cuyo perfil es poco flexible) viene en

¹ Estudio: Límites de concentración humana y racionalización en la Ciudad Inca de Machupicchu (INC-C/1998)

² Información dada por la Cámara Regional de Turismo del Cusco

descenso constante, derivando hacia un mercado cada vez más “marginalizado”, el turismo superior (Premium) va en ascenso, pues los operadores que operan este segmento pueden cubrir cualquier sobre costo para conseguir acceso al sitio (y los diversos servicios asociados). De manera similar el segmento juvenil y de excursionistas también crece pues por su mayor adaptabilidad puede recurrir a cualquier modalidad de servicio o esperar lo que sea necesario con un gasto mínimo diario hasta lograr su objetivo de llegar a Machupicchu (las cifras de ocupabilidad de hotelería y servicios asociados corroboran esta tendencia).

Este proceso creciente y el desbalance estructural (social y económico) que fomenta, le hacen daño al Destino turístico, principalmente en el aspecto social, pues el “turismo medio” es el que mayor empleo produce y el que más aporta a las economías locales y sus encadenamientos productivos; al descender su demanda se genera desempleo, sub empleo y los consecuentes problemas sociales; más aún que los centros de formación local producen perfiles para ese segmento, surgiendo cada año cientos de nuevos técnicos, profesionales y emprendedores jóvenes que tienen cada vez menos espacio laboral.

El “turismo superior” no es por definición malo para el Destino, pues provoca posicionamiento y atención de los operadores; pero su crecimiento dominante si, por la escasa empleabilidad local y encadenamiento económico que genera, pues su especialidad demanda prestaciones (en mano de obra, bienes y servicios) que suelen venir desde fuera de la región. Del mismo modo el turismo juvenil es importante para el afianzamiento de un Destino, pero genera muy escasa empleabilidad y mínimo gasto para la economía regional. A causa de estas tendencias Machupicchu, sin proponérselo se pone al medio de un severo y preocupante proceso social y económico que se conoce como “perfilamiento del Destino”.

MACHUPICCHU Y EL DESARROLLO NACIONAL: El turismo es uno de los ejes importantes de la economía peruana y de manera más relevante en la economía regional, y por supuesto todos cifran esperanzas en su crecimiento continuo. Este fenómeno se refuerza porque esta actividad es tal vez la más constante en su crecimiento en el último medio siglo a nivel mundial, donde con esporádicos y anecdóticos descensos solo ha conocido incrementos en tasas significativas. Cusco no escapa a esa tendencia y todos esperan que el impacto de esta actividad sea también creciente y que en algún momento pase a ser la primera actividad económica. Pero ¿cómo puede ser eso posible si todo el turismo es dependiente de Machupicchu y éste inevitablemente llegará pronto a su límite de admisión? El plan de Desarrollo turístico del Cusco (PERTUR-2008) asume este dilema y plantea lo siguiente:

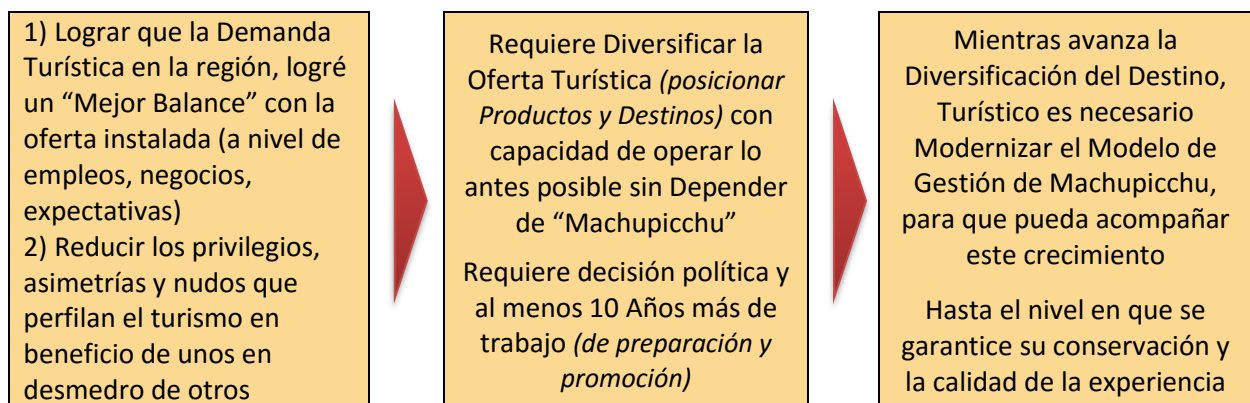


Grafico 3: Marco Lógico: Estrategia para el Desarrollo del Destino Turístico del PERTUR 2009 (Fuente: elaboración propia)

A Machupicchu no se le puede atribuir la responsabilidad de todo el crecimiento turístico de la región y el país; y la prioridad de su gestión siempre debe enfocarse en la conservación del “valor universal” en el que se sustenta su declaración como Patrimonio Mundial. Sin embargo, es pertinente reconocer este vínculo con el desarrollo y asumirlo hasta donde sea pertinente, siempre que no vaya en contradicción con su conservación. El estudio encargado por la DDC-Cusco al experto Dr. Douglas Comer (sobre los límites de admisión), da pautas de hasta donde es posible este crecimiento y señala un conjunto de acciones para optimizar el manejo del lugar dentro del modelo establecido. Las estrategias contenidas en la presente visión proponen un concepto más territorial de Machupicchu y una diversificación espacial y conceptual de alternativas de visita; como efecto colateral es posible que este límite de admisión se amplíe un poco, aunque es necesario precisar que el propósito mayor de esta visión se enfoca hacia la mejor conservación e interpretación del sitio.

2.2. EFECTOS VISIBLES DE LA PROBLEMÁTICA

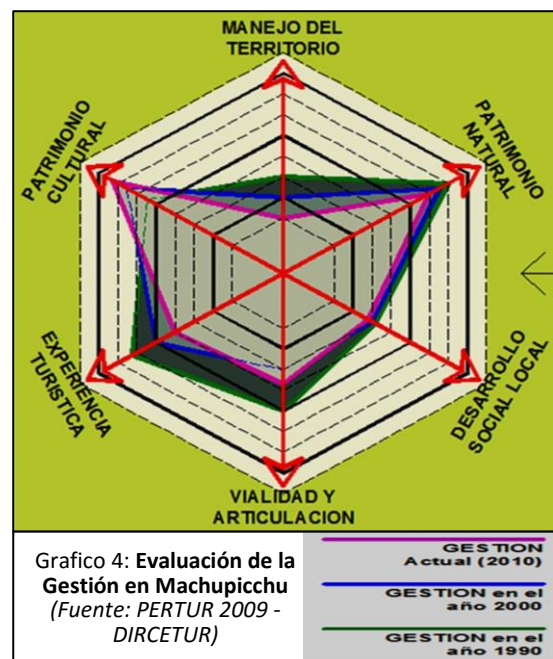
El desarrollo de la región y del país en su conjunto; así como el “balance social” en empleabilidad y servicios asociados, demandan que el turismo no desacelere su crecimiento; y como ya vimos previamente, esta tendencia presiona a Machupicchu, cuyo “esquema operacional” establecido en los 70’s va quedando cada vez más “desactualizado y desbordado”; pues se diseñó para una escala de operación diferente, para otras modas y estilos de turismo; y lo que es más complicado aún, sin considerar vínculos con las otras actividades que suceden en el Santuario Histórico, como la conservación, la movilidad social y las actividades de subsistencia de la población asentada en la zona. Los efectos de esta problemática son por todos conocidos y se podrían resumir sucintamente en:

- ❖ **OBSERVACIONES DE UNESCO NO RESUELTAS HASTA LA FECHA:** La Decisión 39 COM 7B.36, del año 2015, emitida por el CPM de UNESCO y las actividades posteriores incluida la Misión de Asesoramiento reciente, expresan una preocupación permanente de UNESCO, precisamente por esta problemática irresuelta; la cual dio lugar a una misión consultiva técnica CPM/ICOMOS/UICN que visitó Machupicchu en el 2012 y a la Decisión 37 COM 7B.35 del 2014, junto a una continuidad de acciones desde entonces, que estuvieron cerca de llevar a Machupicchu a la Lista del Patrimonio en riesgo en la 39ª reunión del CPM (Bonn, 2015), situación que fue temporalmente suspendida por los significativos avances del Estado Peruano en la gestión del sitio en los años 2014 y 2015; pero que podría revertirse si estos avances no se concretan.
- ❖ **PRESIÓN CRECIENTE EN SERVICIOS TURÍSTICOS:** Los servicios asociados al turismo en Machupicchu se hallan desplegados en un modelo de enclave, con monopolios fácticos y muchos cambios modales que no se justifican en un itinerario tan corto. Este modelo no permite la aparición de servicios alternativos y la presión y crecimiento de la actividad turística desborda cada vez más el esquema operacional establecido; haciendo cada vez más latente su obsolescencia e inviabilidad desde varias dimensiones (social, ambiental, territorial, etc.); lo cual se proyecta en largas colas, esperas dilatadas, falta de cupos en los servicios, incertidumbre e informalidad que afecta a los visitantes y a la imagen del destino Turístico.

- ❖ **TENSIÓN CRECIENTE EN EL CONTEXTO URBANO Y RURAL:** Con el tiempo el turismo ha ido “copando” casi toda la actividad existente en el Santuario Histórico; generando exceso de presión en los nodos principales de operación como Machupicchu Pueblo, Huayllabamba, Piscacucho e hidroeléctrica (km. 122) e inversamente dejando fuera de operación a grupos humanos (como Qoriwayrachina en el Km. 88), que hoy se hallan inmersos en la pobreza y aislamiento. De otro lado, en el Santuario subsisten hasta hoy otras actividades económicas y dinámicas sociales, las cuales se hallan sumamente restringidas por cuanto el sistema de vialidad y transporte no contempla sus necesidades de movilidad social.

2.3. CAUSAS CENTRALES DE LA PROBLEMÁTICA

ASIMETRÍA Y DISPERSIÓN EN LA GESTIÓN: Antes de la declaratoria como Patrimonio Mundial; muchas actividades ya sucedían en el territorio del Santuario Histórico de Machupicchu; como la generación de energía eléctrica, el paso del tren que iba hacia la Amazonía Convenciana y la explotación forestal. También la conservación Patrimonial (desde el aspecto cultural) se establece tempranamente (en los 50’s); e inclusive la adaptación a Destino Turístico de los 70’s es anterior a la declaración. La incorporación progresiva de actividades (antes y después de la Declaración), incluidos los cambios de los 90’s en los cuales el tramo ferroviario Machupicchu – Quillabamba es clausurado, tienen relación con el posicionamiento mayor de algunos aspectos de la gestión del lugar, frente a otros.



En ese contexto, se podría afirmar que la gestión del sitio, es el resultado de un “modelo adaptado” a los usos y necesidades del turismo en los años 70’s, en base a las condiciones pre existentes y que cambia dramáticamente en los 90’s cuando uno de sus frentes territoriales naturales (el Amazónico) es anulado. En ese marco de limitaciones, la gestión sectorial logra empoderar trabajosamente un modelo para la conservación (cultural y ambiental) del sitio, con reconocida eficiencia, pero que no logra controlar todo el conjunto actividades del sistema. Este modelo va perdiendo vigencia en la escala y complejidad que el fenómeno turístico va alcanzando; y por ende, proyecta una insostenibilidad geométricamente creciente.

DISPOSICIÓN TERRITORIAL OPUESTA AL PATRÓN PRIMIGENIO LOCAL: Uno de los aspectos más destacados de la Historia Peruana, ha sido el notable acierto que tuvo en el uso del territorio tan complejo y accidentado que le sirvió de escenario. Desiertos áridos, dramáticas cadenas montañosas, agua en exceso en las selva y muy reducida en la costa y sierra obligaron al antiguo peruano a conocer los ciclos de la naturaleza y a hacer grandes intervenciones en el territorio para hacerlo rico y productivo. Esta lucidez en el manejo de la naturaleza tuvo como característica central (incluso antes del establecimiento de la alta cultura en el Perú) su

organización en torno a centros sagrados. En los inicios todo parece indicar que estos centros eran formas de oráculos muy precisos en “leer” las señales del cielo y la naturaleza, a los cuales acudían los grupos humanos organizados por información para sus cultivos y por culto.

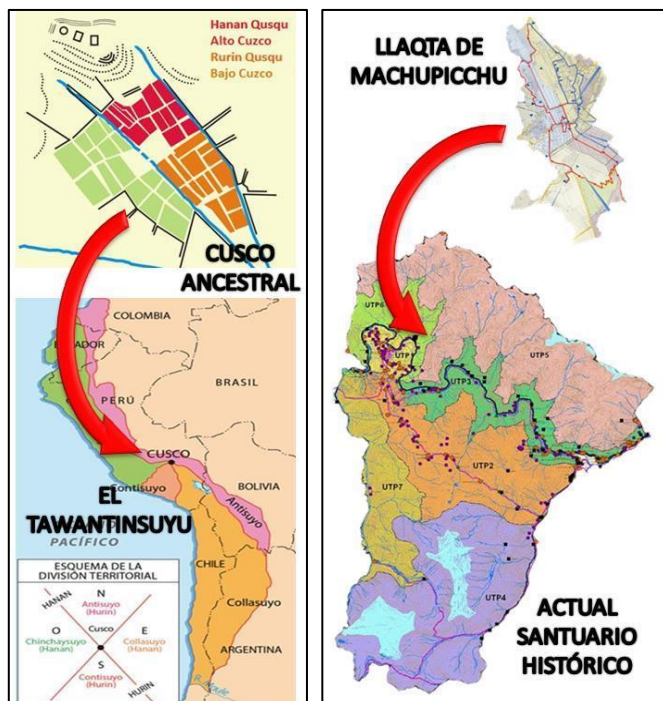


Gráfico 5: Modelo ancestral de organización territorial en Cuatripartición para Cusco y Machupicchu (elaboración)

Estas ciudades sagradas (o tal vez Llaqtas) se hicieron muy influyentes y provocaron el intercambio de conocimiento y costumbres, configurándose en virtuales “centros” o pivotes de amplios desarrollos culturales. A este patrón han respondido Chavín, Caral, Tiawanaku, Pachacamac y varios otros. Siglos y milenios después este patrón fue girando hacia un modelo imperial en el que estas “ciudades o Llaqtas Sagradas” migran a la función de grandes centros de poder político y religioso como: Wari para la cultura imperial del mismo nombre (con epicentro en Ayacucho) y Cusco para el Tawantinsuyu de los Incas. Este Arquetipo territorial, que sirvió para administrar con acierto el territorio por varios miles de años fue la cuatripartición en torno a una ciudad o Llaqta sagrada

que en su interior contenía el mismo esquema de distribución que luego se hacía extensivo a la totalidad. Cusco como centro del Tawantinsuyu, es el caso más destacado, pero ese mismo patrón ya lo tuvieron todos los centros a partir de Chavín o tal vez antes.

Las investigaciones de las últimas décadas van develando evidencias que muestran a Machupicchu como una de esas Llaqtas sagradas, que cumplió ese rol (de ombligo o centro de mundo) para el transepto en que se encuentran el ande y la Amazonía cusqueña³. En consecuencia Machupicchu debió ser el eje administrativo político y ritual de todo ese territorio; sin embargo, la forma en que se ha desplegado el territorio para su uso turístico desde los 70’s y los cambios abruptos de los 90’s han dado lugar a un modelo lineal de enclave que es la negación del patrón primordial de la zona y por muchos motivos el eje de los problemas de **gestión y administración del territorio**.

EL ESQUEMA TURÍSTICO DE MACHUPICCHU REFLEJA LA AMNESIA CUSQUEÑA FRENTE A SU AMAZONIA:

Desde los albores de la República peruana y con más énfasis en la segunda mitad del siglo XIX (influido por el espíritu industrialista de su tiempo), el “sueño civilista” proyectaba hacer de la Amazonía una fuente de riqueza, basada en sus recursos forestales, el caucho y ciertas formas de minería. En el temprano 1870 se propuso abrir la comunicación del Cusco y Quillabamba con Ucayali e Iquitos, a través de un tren hasta los bordes amazónicos y a partir de ahí por vía fluvial; el Cusco sumamente industrial y progresista de esos años anhelaba los recursos del Camisea y soñaba con conectarse al Brasil. En el oncenio del

³ Corroboran esta afirmación: los caminos y la red de adoratorios que se despliegan desde y hacia la Llaqta de Machupicchu; que se armonizan con sus alineamientos a modo de los «ceques» existentes en Cusco. Otras evidencias son: la ubicación dominante de la Llaqta enclavada en la montaña y las ofrendas traídas a ella desde un gran anillo periférico.

presidente Augusto B. Leguía (1914 – 1925) se retomó este proyecto y se empezó a materializar; logrando que el ferrocarril llegara hasta los valles Convencianos de Santa Ana (pasando pro Machupicchu); el anhelo de conectarse con Brasil parecía cercano y nadie en ese tiempo hubiera pensado que esta conexión recién se concretaría en el siglo XXI.

En 1927 se privatizó por primera vez este ferrocarril, pero esta decisión no facilitó su despliegue mayor. Recién en 1978 la línea férrea avanza un poco más y logra llegar hasta Quillabamba (con escala en Machupicchu), pero en los 90's un alud de barro destruye gran parte de ese tramo amazónico. Con la nueva privatización del ferrocarril (que subsiste hasta hoy) este tramo nunca más fue habilitado y progresivamente fue pasando al olvido; muchos jóvenes de hoy no saben qué hace un siglo por ese tren se podía llegar hasta el inicio de la Amazonía cusqueña (ceja de Selva). Una vez más, el modelo de operación de enclave asignado para Machupicchu da la espalda a la Amazonía cusqueña y niega la participación de Quillabamba en este fenómeno, anulando oportunidades de bienestar e inclusión a muchos pueblos y restringiendo su movilidad social en todo su contexto.



Grafico 6: Visión de avance Amazónico de inicios S.XX (elaboración propia)

EL REDUCCIONISMO DEL MODELO DE ENCLAVE EN MACHUPICCHU:

Todo lo anteriormente referido, permite constatar que el eje de los problemas de Machupicchu (como sitio patrimonial, núcleo de vida y destino turístico) es el reduccionismo al que queda sometido todo el territorio a causa del modelo de operación desarrollado en los 70's, con su enfoque lineal y reduccionista. Casi cinco décadas después, este modelo poco sinérgico al sitio (y su naturaleza geográfica), va entrando en una crisis cada vez mayor y sus problemas de gestión y operación afectan la viabilidad de todo el Santuario; y proyectan el riesgo de afectar a futuro el valor universal que sustento la declaración como Patrimonio Mundial. Las continuas observaciones del CPM- UNESCO, que ponen en evidencia los problemas de gestión del sitio, difícilmente podrán solucionarse si es que se insiste en mantener este esquema operacional.

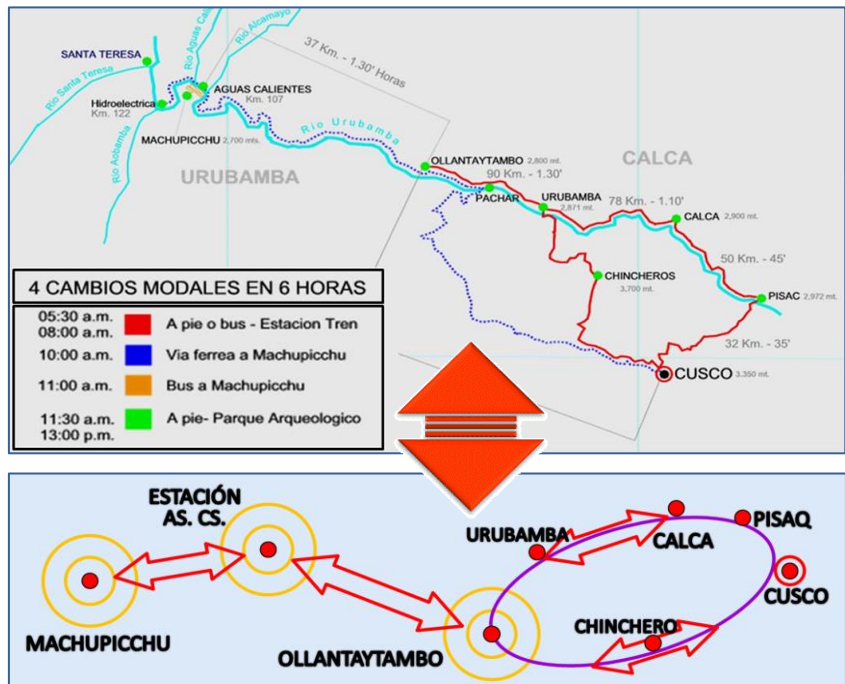


Grafico 7: Esquema del modelo de vialidad actual tipo enclave para Machupicchu (fuente: Artículo Cusco – Machupicchu - Amazonía - CARTUC 2008)

3.0

MACHUPICCHU: DILEMAS ENTRE LA PERSPECTIVA PATRIMONIAL Y LA TURÍSTICA

Para la mayoría de ciudadanos del mundo, llegar a Machupicchu es la “realización de un sueño”; un sueño provocado por esa imagen idílica alojada desde hace más de un siglo en el ideario colectivo global, como expresión excepcional de sabiduría y estética universal. Para los peruanos Machupicchu es todo eso y mucho más; es un soporte de autoestima nacional y una forma de iniciación simbólica a la peruanidad. Los ciudadanos del Perú y el mundo “anhelamos llegar a Machupicchu”; y ese deseo se inflama más con cada nuevo reconocimiento mundial que esta ciudad sagrada acumula; haciéndose cada día más irresistible al turismo, que por naturaleza implica intensas actividades, intercambios y desplazamientos que requieren un marco de operación sostenible en el largo plazo, para asegurar la conservación y la “viabilidad” territorial, social ambiental y económica de su operación hacia el futuro.

Sin embargo, el turismo en Machupicchu se ha manejado con un “modelo” que ha cambiado muy poco en más de cuatro décadas, cuando el fenómeno era geoméricamente menor y bajo modas imperantes distintas. Esta situación ha dificultado proyectar y controlar esta actividad en su dinámica de cambio continuo y evitar algunos impactos y efectos adversos, principalmente “puertas afuera” del espacio patrimonial; agudizándose cada vez más, e instalando sugerencias y reduccionismos en el ideario colectivo sobre Machupicchu, que afirman que, **“superar cierta cifra establecida de visitantes lo condena inmediatamente a su deterioro”** o que **“No sobrepasarla asegura (en ausencia de todo lo demás) su conservación”**. La política que implantó desde el 2005 la entidad cultural a cargo, que limita el número de visitantes, se contrapone a la permanente promoción que hace el mismo Estado para Machupicchu desde otro escritorio público; proyectando un discurso bipolar y un serio dilema hasta hoy irresuelto: **¿Es ético proponer con Machupicchu una imagen tan irresistible al mundo y luego cerrarle la puerta porque ya no se admiten más visitantes?**

Machupicchu no es una “opción” que pueden tomar los visitantes que han llegado a nuestro país; es el motivador central de los viajes de turismo cultural hacia el Perú y el extermo Sur del Continente (la imagen destino); y por ello, limitar su número de visitantes afecta decenas de miles de empleos e inversiones; contrayendo el desarrollo de los demás destinos turísticos del país y restringiendo el rol que juega este icono en la educación y afirmación identitaria de todos los peruanos. Por todo lo anterior, resulta urgente avanzar hacia una forma nueva y más virtuosa de gestión integral de Machupicchu; en la cual la perspectiva patrimonial y la turística se puedan encontrar sinérgicamente (como ya lo hicieron muchas veces en el mundo); y que asegure la sostenibilidad en el tiempo de los fundamentos de su valor universal, afirme su sentido sagrado y revele su legado civilizatorio. Y; que por extensión, provoque mayor bienestar y oportunidades a la población local, regional y nacional.

En las líneas siguientes se esboza una visión en pleno proceso de construcción, que ha inspirado los significativos avances de los dos últimos años y que pretende darle viabilidad y mejorar la gestión integral de Machupicchu en el mediano y largo plazo.

4.0

FUNDAMENTOS PARA UNA NUEVA VISIÓN QUE INSPIRE LA GESTIÓN INTEGRAL DE MACHUPICCHU

4.1. LA NUEVA VISIÓN Y EL VALOR UNIVERSAL DE MACHUPICCHU

Machupicchu tiene el privilegio de ser parte de la selecta **Lista de Sitios considerados Patrimonio Mundial por la doble característica**: Cultural y Natural; y porque además su valor excepcional está sustentado por cuatro de los diez “criterios” adoptados por el Comité de Patrimonio Mundial (Criterios I, III, VII y IX). Este privilegio y la relevancia de Machupicchu para la comunidad global hacen de estos cuatro criterios que fundamentan su declaratoria, la mayor prioridad de su gestión y conservación.

Fuente: Documentos de CPM-UNESCO

Criterio (i): *La Ciudad Inca de Machupicchu es el centro de la articulación con su entorno; **representa una obra maestra del arte, el urbanismo, la arquitectura y la ingeniería de la civilización Inca.** La obra humana en la montaña al pie del Waynapicchu, es el resultado excepcional de integración con su entorno; el resultado de un esfuerzo gigantesco, que lo hace parecer una extensión de la naturaleza.*

Criterio (iii): *El Santuario Histórico de Machupicchu **es un testimonio único de la civilización Inca** y muestra una distribución bien planificada de funciones dentro del espacio, el control del territorio y la organización social, productiva, religiosa y administrativa.*

Criterio (vii): *Los monumentos y características que se congregan en el Santuario Histórico de Machupicchu se integran a un paisaje de montaña espectacular de excepcional belleza escénica y geomorfológica; **proporcionando con ello un ejemplo excepcional de una relación armónica y estéticamente impresionante de larga data entre la cultura humana y la naturaleza.***

Criterio (ix): *El Santuario Histórico de Machupicchu cubre parte de la transición entre los Altos Andes y la cuenca del Amazonas; y **alberga un conjunto muy diverso de microclimas, hábitats y especies de flora y fauna con un alto grado de endemismo.** El Sitio es parte de un área más grande unánimemente considerada de importancia mundial para la conservación de la biodiversidad.*

A lo anterior se suma el destaque que hace UNESCO (en los documentos de su declaratoria), respecto a la “Autenticidad” que exhibe más de 100 años después de su re-descubrimiento y la “Integridad” que presenta como sitio (y también en relación a su entorno); integridad que puede verse amenazada por los factores comentados en las páginas previas; referidos a la obsolescencia de su “modelo de gestión” y a la ausencia de piezas de infraestructura y servicio que “impiden generar un marco más adecuado para la conservación”; y que sufren una presión cada vez mayor a causa del crecimiento turístico; generando efectos económicos, ambientales y sociales muy negativos.

En consideración a este significado de Machupicchu para la comunidad global, el nuevo Plan Maestro 2016-2020 y la nueva visión de gestión que se plantea en este documento, están constituidos de los mismos “insumos” que fundamentan su declaratoria como Patrimonio Mundial; los cuales resaltan permanentemente su virtuosa integración a la naturaleza y pertenecía a un concepto territorial de manejo mayor (del cual es su centro organizador), su significancia como obra notable de la humanidad, su condición de testimonio de una cultura que alcanza su plenitud y su destacable Autenticidad e Integridad. Bajo este enfoque, la nueva visión de gestión que se propone para Machupicchu responde a las siguientes orientaciones:

INSPIRACIÓN DE LA NUEVA VISIÓN	OBJETIVO DE LA NUEVA VISIÓN
<p><i>Machupicchu es más que un “bello lugar” para visitar. Es un inmenso “Territorio Sagrado” en el encuentro de los andes y la amazonia, organizado en torno a un núcleo ordenador: la Llaqta Inca enclavada en la Montaña.</i></p>	<p><i>Desarrollar un conjunto de intervenciones en el marco del Nuevo Plan Maestro de Machupicchu, que permitan operar un “nuevo modelo de gestión” del lugar, inspirado en su pasado y que fortalezca la conservación y transmisión de su legado y significado trascendente.</i></p>
<p><i>Por ello representa un notable ejemplo del genio creador del antiguo peruano y de su talento para gestionar su difícil territorio y lograr un modelo civilizatorio que alcanzó la excelencia al sintetizar miles de años de proceso cultural.</i></p>	<p><i>Este nuevo modelo debe conciliar el interés nacional de conservar mejor el lugar y a la vez evitar los efectos negativos que el crecimiento del fenómeno turístico vienen generando; mediante: (i) “reivindicar” el rol de Machupicchu como “eje” del encuentro de los andes y la amazonia, a través de una nueva relación con el territorio, (ii) ampliar el espacio y concepto para su conservación y gestión; y (iii) Hacer de la investigación, interpretación y monitoreo los ejes de su nueva gestión patrimonial y turística</i></p>
<p><i>Representa también un arquetipo de su visión ritual del mundo y de sus principios de vida basados en la armonía y reciprocidad (AYNI) con el medio natural y cósmico que lo cobija.</i></p>	

4.2. NUEVA MIRADA AL TERRITORIO A PARTIR DEL VALOR UNIVERSAL

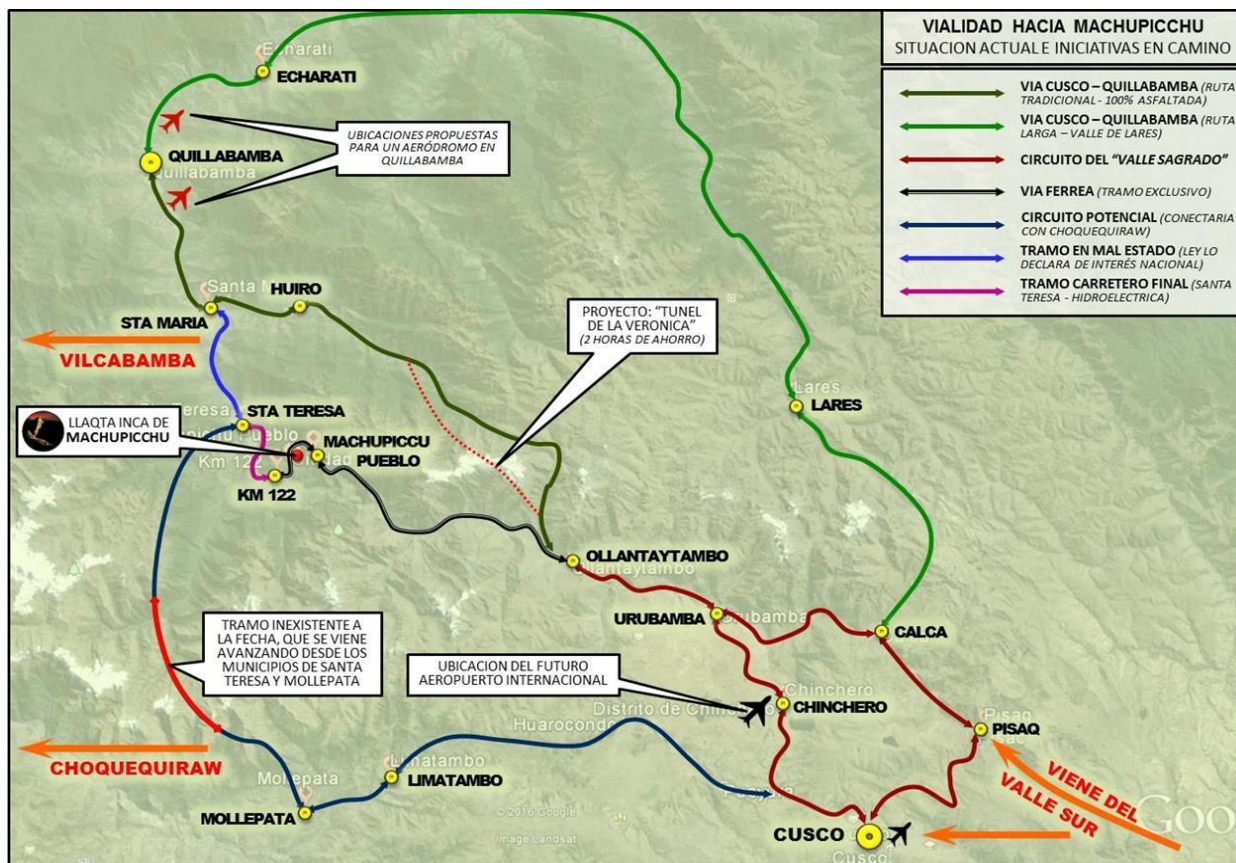


Grafico 8: Vialidad hacia Machupicchu, situación actual y tendencias en curso (fuente: elaboración propia)

SITUACIÓN ACTUAL Y TENDENCIAS: El gráfico previo (de elaboración propia) resume toda la accesibilidad hacia Machupicchu; lo que ya existe y lo que estaría en proyecto; y muestra como un conjunto de fuerzas han contribuido a mantener una especie de “Status quo” en torno a la gestión y operación como Destino Turístico de Machupicchu; entre ella el temor de asumir decisiones de cambio que pudieran afectar su declaración como Patrimonio Mundial, el recelo de los operadores y prestadores de servicio con posición dominante en el Destino y la ausencia de una propuesta integral que oriente todas las intervenciones hacia un objetivo sostenible; más allá que en el 2010 se elaboró un “Plan de Uso turístico” que ya esbozaba una visión interesante, pero que no logró formar un consenso suficiente entre los actores públicos de su tiempo. A pesar de estas fuerzas, las condiciones estructurales del territorio y la vocación de “centro” de Machupicchu, han ido logrando que (intencionadamente o no) se vaya formando una especie de estructura radial de conectividad en torno a la Llaqta Inca con al menos cuatro anillos alternativos para llegar a ella desde sus dos frentes territoriales. Respecto a los proyectos e iniciativas en curso, es necesario precisar lo siguiente:

- ❖ *El **Aeropuerto Internacional de Chinchero** es un proyecto impulsado desde hace más de 35 años; pero recién hace unos cinco años se consiguen avances concretos como la adquisición de terrenos para su construcción y estudios y procesos de Licitación en curso. Se estima que en unos cinco años más deberá ser una realidad,*
- ❖ *El **"Túnel de la Verónica"** es otro anhelo cusqueño de hace más de 30 años, que tendría la virtud de acercarnos en dos horas la Amazonía Cusqueña (y al propio Machupicchu) respecto a Cusco capital. A pesar de los varios perfiles elaborados y la razonabilidad económica de su propuesta, no se ven señales de que en los próximos cinco años se vaya a concretar algún avance significativo;*
- ❖ *La conclusión del **Tramo vial Mollepatá - Santa Teresa** posiblemente se concrete (a nivel de trocha) en los próximos dos años por gestión de los dos Municipios asociados a la iniciativa; y podría avanzar más rápido y con alcances mayores (como carretera pavimentada) si se concreta la participación del Gobierno Regional.*

AVANZANDO HACIA UNA VISIÓN MAYOR: Para lograr que Machupicchu se constituya en el centro de un gran territorio de gestión integral, y que esta visión de modernidad (inspirada en el legado ancestral) tome forma y se consolide, sería deseable que algunas condiciones de escala mayor confluyan y le den sostenibilidad en el largo plazo. Estas condiciones serían las siguientes:



Gráfico 9: Ejes de la “Nueva Visión Territorial” en torno al Santuario Histórico de Machupicchu (fuente: elaboración propia)

S.1 Reserva de Biosfera Nacional.- Sería el último eslabón que culmine el gran “corredor de Conservación internacional” que cruza el continente desde el Amboró hasta Vilcabamba y aseguraría un soporte sólido y a una escala adecuada de este territorio tan rico en biodiversidad, especiación y reservas acuíferas, situado en la transición del ande y la mejor Amazonía del continente. Esta iniciativa coincide plenamente con la percepción del Valor Universal que maneja el CP-UNESCO, bajo una figura que si bien no “amplia los límites del santuario”, lo incorpora a un contexto de conservación decenas de veces más grande, que integra en una unidad de manejo territorial, los ámbitos ya declarados bajo cualquier categoría con los que actualmente son zona de amortiguamiento o entorno “no declarado”. El Plan Maestro contiene esta propuesta y el Estado Peruano a través del Ministerio de Ambiente está comprometido con lograr esta iniciativa; la cual ya ha alcanzado bastante consenso en las autoridades y poblaciones locales involucradas.

S.2 Vialidad Radial en forma de “Circuito”.- Para completar este modelo de cuatro anillos que llegan a Machupicchu desde sus dos frentes territoriales naturales (Ande y Amazonía) y lo hacen el “centro operacional” del destino turístico regional con conexiones al resto del país, apenas falta la concreción de un pequeño tramo entre Santa Teresa y Mollepata (de más o menos 20 km.) que los dos municipios vienen impulsando con mucho ímpetu; y la mejora del tramo “Santa María - Santa Teresa” en muy mal estado; la cual es una pieza clave del sistema.⁴

En este modelo, se puede observar que la entrada amazónica a Machupicchu a la altura del Km 122 de la vía férrea (que comúnmente se denomina acceso Oeste), tiene tres circuitos alternativos de acceso; todos los cuales confluyen en Santa Teresa (dos de ellos utilizando la vía Santa María - Santa Teresa antes referida), cada uno de ellos con su particular riqueza y belleza escénica. Dos de los anillos hacia Machupicchu desde el lado amazónico tienen la virtud de conectarse con los hermosos Parques de Choquequiraw en un caso y de Vilcabamba en el otro, mientras que el tercero lo conecta con el “Valle de Lares”, poseedor también de excepcionales atributos.

S.3 Hub Aéreo Regional.- El nuevo Aeropuerto Internacional con el cual los cusqueños soñamos por varias décadas, tendría muy poca significación si se tratase únicamente de un nuevo edificio para albergar la misma función del actual. Lo que se aspira es un Aeropuerto que tenga el nivel adecuado de libertades aéreas que le permitan constituirse en un centro de operaciones regionales en el sur del continente; y a su vez que se constituya el centro de una red de pequeños aeropuertos (o aeródromos) ubicados en las inmediaciones de los destinos turísticos accesibles a menos de 35 minutos de vuelo, para generar un desarrollo sinérgico y diversificado del Turismo. Uno de estos pequeños aeropuertos debería estar en inmediaciones de Quillabamba, a menos de una hora por vía terrestre de Machupicchu y a una altitud de apenas 1,000 msnm. Otros aeropuertos homólogos a éste estarían en el Manu, en el Colca (cercano al otro gran cañón: el de Suykutambo) y en Nazca; con lo cual la dinámica del turismo en el país cambiaría radicalmente; impulsando el despegue de sus otros destinos (verdadera diversificación).

S.4 Machupicchu como Marca Territorio.- Machupicchu es conceptual y ancestralmente superior al bello monumento que el mundo entero conoce. La idea de un pequeño

⁴ irónicamente esta vía tiene a su favor una Ley que declara su construcción como “necesidad pública y prioritario interés nacional” (Ley N° 29584)

Machupicchu en la cumbre de la montaña deberá ir migrando en un primer escenario al concepto de una “Red Patrimonial” que se despliega a lo largo de toda la montaña sagrada y se integra simbióticamente a ella; y más adelante (en un segundo escenario) hacia un contexto holista en el cual los parques conexos de Vilcabamba, Choquequiraw y Machupicchu constituyan (como era en el antaño) una sola unidad ancestral de gestión cultural/ambiental y se oferten al mundo como un gran Destino Turístico de dimensión territorial (Machupicchu = marca territorio o marca sombrilla).

Son muchas las razones históricas y funcionales que sustentan esta estrategia de “territorializar” la Marca Machupicchu, pues todo el contexto que en el formato actual

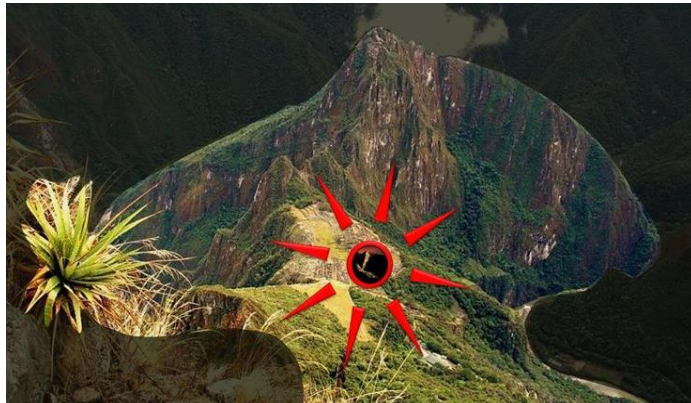


Grafico 10: Nueva Visión de Machupicchu “Marca Territorio” – 1° Etapa mirando de la Llaqta a la Montaña (elaboración propia)

del país ha sido desagregado en 03 jurisdicciones independientes, ha sido en el pasado el escenario del avance cusqueño hacia la Amazonía como lo demuestra la extensa red de caminos que los interconectan; y más adelante el reducto de la resistencia Inca a la conquista europea por más de 40 años, con la gesta heroica de los “Incas de Vilcabamba”, que concluye con la dolorosa muerte de Túpac Amaru I.

Subsidiaridad Territorial.- En este modelo el conjunto de funciones que hoy acapara Machupicchu Pueblo y que desbordan toda posibilidad para su manejo, podrían compartirse y ser distribuidos en una Mancomunidad de poblados como: Mollepata, Piskakucho, Santa Teresa, Santa María y el propio Quillabamba. En este nuevo escenario, la posición privilegiada y estratégica de Machupicchu Pueblo lo haría el centro de las experiencias diversificadas a Machupicchu y le reservaría los negocios más rentables que acomodan mejor a su limitado espacio (crecer cualitativamente). Mientras tanto, los demás poblados podrían formar un anillo de hotelería, servicios y logística, inspirada principalmente en el turismo juvenil, estudiantil, sudamericano y nacional.

5.0

ESTRUCTURA CONCEPTUAL DEL NUEVO MODELO DE GESTIÓN INTEGRAL PARA MACHUPICCHU

5.1. HACIA UN NUEVO MODELO DE GESTIÓN PARA MACHUPICCHU

En lugar de la única herramienta de manejo que se tiene hoy (una cifra máxima de admisión), la renovada visión que impulsa el Ministerio de Cultura, proyecta migrar hacia una forma más elaborada y científica de gestión, que logre garantizar (en mejores condiciones que hoy) la sostenibilidad en el tiempo de Machupicchu y de su contexto y logre reducir progresivamente la presión sobre el espacio patrimonial de mayor fragilidad; bajo un nuevo enfoque espacial y funcional que expande el concepto de Machupicchu a toda la montaña y lleva sus puertas a las riveras del río a través de sus “Centros de Visitantes” emplazados en cada uno de sus 02 frentes territoriales (km 112 y 122) y conectados fluidamente mediante un tren continuo,

incorporando en este nuevo patrón espacial a todos los caminos de fondo de valle, sitios arqueológicos y riqueza ambiental existente. Del mismo modo que la carretera Hiram Bingham facilita un acceso rápido a través de buses desde el lado andino (y siguiendo lo dispuesto en el Plan Maestro) se prevé estudiar un sistema de acceso desde el lado amazónico a través de un elevador o funicular a la espalada de la Llaqta Inca, que no tendría impacto paisajístico pues se escondería en los pliegues de la montaña.

En el corto plazo se iniciaría este proceso con la construcción del Primer Centro de Visitantes (CV1) en el lugar que ocupa actualmente el Museo Chávez Ballón (km 112). Desde el CV1 se controlarían los boletos y se iniciara la experiencia turística en el “Machupicchu ampliado” a nivel de toda la montaña, y con todas sus posibilidades diversificadas.



Grafico 11: Modelo Conceptual propuesto para la “Nueva Gestión de Machupicchu: 1° Etapa migrando de la Llaqta a la Montaña” (fuente: Plan de Uso Turístico – DIRCETUR 2011)

5.2. BASES ESTRUCTURALES Y OPERACIONALES DEL NUEVO MODELO

Desde el año 2014 se ha dado inicio a este proceso para la nueva gestión con una de las dos puertas, que corresponde al CV1 del km 112 (como lo muestra el gráfico adjunto), refundando desde esta primera etapa, varios axiomas de su gestión actual, bajo el concepto transversal de la “interpretación”. De este modo el modelo queda expedito para el complemento futuro del 2° Centro de Visitantes (CV2).

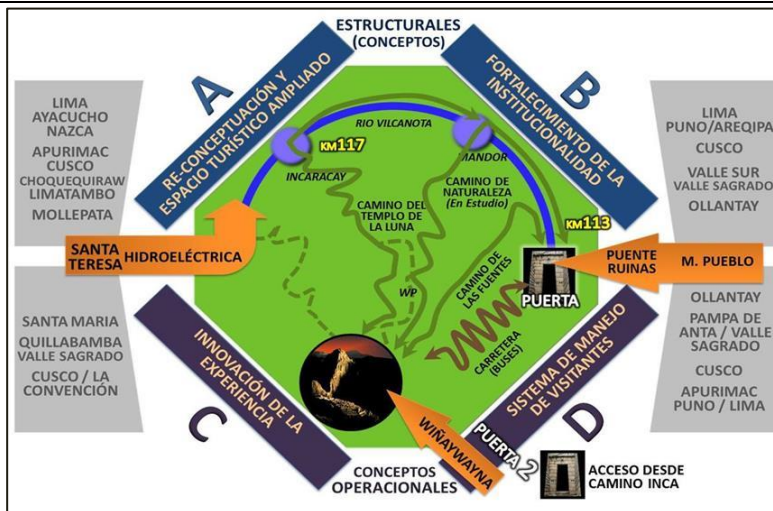


Grafico 12: Adaptación del Modelo Original del Plan de Uso Turístico de Machupicchu, DIRCETUR 2011: Con la instalación del 1° Centro de Visitantes en el km 112 (fuente: elaboración propia)

a) **AMPLIACIÓN DEL ESPACIO TURÍSTICO:** Machupicchu es conceptual y ancestralmente mucho más que el bello monumento que hoy se visita intensamente; es un exquisito y colosal despliegue territorial de arquitectura, terrazas, canales y caminos que articulan sabia y armoniosamente el medio natural con la obra humana, bajo precisos alineamientos geográficos y cosmológicos a modo de “ceques”, que lo proyectan como un “centro de mundo” o Llaqta en el lenguaje ancestral. En consideración a este significado trascendente, se propone migrar de la idea de Machupicchu como una ciudad inca acotada en una cumbre a la idea de **Machupicchu como una “Red Patrimonial”** que (a partir de su centro en la Llaqta Inca) se despliega en toda la montaña y se integra simbióticamente a ella.

En este modelo el ingreso a este reformulado Machupicchu desde el CV1 determina ajustes del sistema actual de movilidad que veremos en el siguiente punto.

b) **REAJUSTE DEL SISTEMA ACTUAL DE MOVILIDAD:** Los gráficos siguientes muestran los pequeños ajustes que la presencia del CV1 generaría en el sistema de movilidad actual: Al cruzar el puente en el Km 112 se giraría hacia la derecha, a la trocha que actualmente conduce al Museo Chávez Ballón; para que, en vías diferenciadas para buses y peatones se vaya directamente hacia el CV1, que sería el nuevo ingreso a Machupicchu y el lugar donde se registrarían los boletos de ingreso; a partir de ahí se presentan varias opciones peatonales de visita; y del mismo modo quienes desean seguir vehicularmente hasta la Llaqta Inca (como sucede hoy) se embarcarían en los buses que estarían esperando en fila.

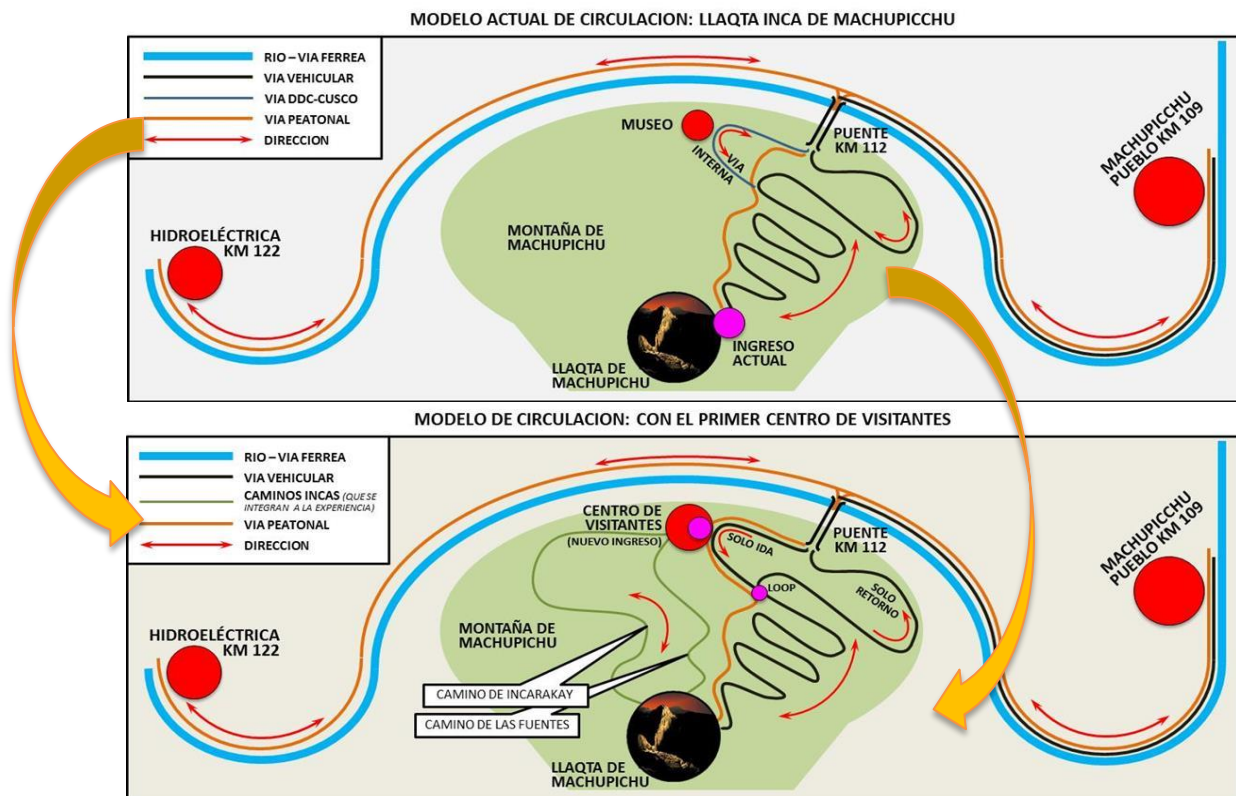


Gráfico 13: Reajuste del Modelo de vialidad y circulación con la operación del CV1 (elaboración propia)

Los buses luego de salir del CV1 continuarían en el mismo sentido y se volverían a conectar con la carretera Hiram Bingham, la cual desde este punto de intersección continuaría siendo de ida y vuelta. A partir de ahí su ruta continuaría idéntica a la actual; y del mismo

modo, para el retorno se continuaría exactamente con el esquema actual de retorno directo a Machupicchu Pueblo, pues el CV1 no está previsto para ser usado en la salida:

- c) **CAMBIO DEL EJE DE LA EXPERIENCIA TURÍSTICA (HACIA LA INTERPRETACIÓN):** En el nuevo modelo se tiene como inicio de la experiencia al CV1 que incorpora un **Área de Interpretación** (obligatoria) que finaliza en un video de “mensaje, inducción y difusión” del conocimiento “oficial” del lugar; y un Museo (opcional) para quienes desean un conocimiento más amplio. Mediante este cambio crucial, se migra del modelo actual sostenido en el “recorrido, la fricción y el despliegue físico”, hacia uno nuevo basado en la interpretación y transmisión de contenido; acorde a su naturaleza de Patrimonio Mundial.

Esta interpretación como eje de la experiencia, no culmina en el CV1; sino que forma parte transversal de todo el sistema, pues cada uno de los recorridos alternativos deben ser preparados como “senderos interpretativos” y ser asistidos de una señalética que se despliega como una historia que se cuenta a lo largo del recorrido, haciendo de cada alternativa una experiencia única y particular.



Grafico 14: **Perspectivas Conceptuales sobre la importancia de la Interpretación** (fuente: elaboración propia sobre las notas de Mario García, experto Senior en Interpretación)

En este esquema se pretende que la Interpretación se constituya en el vehículo central de comunicación de Machupicchu con sus diferentes contextos; coadyuvando en su sostenibilidad material, territorial, simbólica, social y económica; todo ello en 03 dimensiones operativas: (i) Garantizar la conservación y sostenibilidad de los recursos patrimoniales existentes, junto a la afirmación y transmisión de su significado y valor hacia todos sus visitantes y usuarios; (ii) Promover la satisfacción de los visitantes y usuarios del lugar, provocando en ellos la mejor actitud y predisposición para su preservación; y (iii) Provocar una mayor apropiación social del lugar por parte de la población local, así como el estímulo para la mayor inclusión y generación de beneficios mutuos.

Operativamente, este modelo debe descansar en un “Plan General de Interpretación”, sostenido en el conocimiento del lugar que lo provee el programa de investigación de Machupicchu y la experiencia de más de 20 años del equipo técnico (liderado por el Dr. F. Astete), bajo el formato de una historia a contar; la cual se debe sistematizar en “mensajes interpretativos” que son integrados en el video central y los diversos medios complementarios, a través de la tecnología más apropiada con la naturaleza del sitio.

- d) **TEMATIZACIÓN Y DIVERSIFICACIÓN:** El modelo propone varias opciones tematizadas de experiencia turística que parten todas del CV1 (en lugar de la única existente hoy). Estas alternativas tienen como opción tradicional el reembarque inmediato a uno de los buses que se hallan en espera y que conducirán directamente a la Llaqta Inca como lo hacen hoy, con la diferencia de que los boletos de ingreso ya no volverán a ser revisados, ni habrá más colas ni esperas (y los visitantes ya estarán informados de lo que significa el lugar).

La siguiente alternativa que se iniciará a la salida del CV1, es el propio Museo Chávez Ballón (que hoy conocemos) pero en un nuevo emplazamiento (exactamente debajo del área de interpretación) y repotenciado con la adición de un nuevo sector: el primer sector es el museo de sitio con el mismo guion del museo actualmente existente, actualizado y readecuado a las condiciones más óptimas de su nuevo emplazamiento; el otro sector contendrá las recreaciones de los elementos más icónicos de Machupicchu como el Intiwatana y el Torreón solar, con tecnología que reproduce los fenómenos solares y arqueo-astrológicos que se presentan en fechas específicas; estas replicas permitirán que progresivamente estos sectores originales sean cada vez menos expuestos al público y los riesgos de deterioro.



Otra opción inmediata al salir del área de interpretación es el conjunto de atractivos aledaños al CV1, donde destacan el orquidiario y jardín botánico (cuya cuidada preparación ha tomado más de 20 años) y los andenes ribereños con su interesante tecnología hidráulica de encausamiento del río Vilcanota.

Las siguientes opciones consisten en dos rutas de camina ancestrales, correspondientes a dos caminos originales de acceso a la Llaqta Inca provenientes del fondo de valle y orillas del Vilcanota, que serán accesibles al salir del CV1. El camino de las fuentes destaca por la hermosa calzada acompañada de fuentes y bellas terrazas y el de Inkaraqay por el bello y rico entorno natural con un conjunto excepcional de sitios arqueológicos y paisajes asociados como el propio Inkaraqay, la Gran Caverna y opcionalmente el Waynapicchu.



Grafico 16: Rutas "ancestrales" (caminos del Qhapaq Ñan) de acceso a la Llaqta Inca que se volverán a utilizar en el Nuevo Machupicchu (fuente: elaboración propia)

La última de las opciones es un sendero de caminata para llegar en trazo muy directo a la Llaqta Inca. Este sendero moderno fue habilitado en los 90's por el entonces INC-Cusco y tiene gran afluencia de turismo joven y estudiantil. En este caso el inicio será modificado para ser accesible directamente a la salida del CV1 y su señalética será potenciada al modo de un “sendero interpretativo”.

e) **SISTEMA DE MANEJO DE VISITANTES:** El CV1 no solo contendrá la interpretación e inducción inicial a los visitantes, sino que se configurará también como un dosificador de flujos. Las concentraciones que hoy llegan en buses y caminata cuyo volumen en las horas tempranas equivale a la cantidad de turistas que pernoctan en Machupicchu Pueblo y a partir de las 10.00 am. (aprox.) equivale a la capacidad de un tren completo.

Este gran volumen de visitantes que hoy llega casi simultaneo a la Llaqta Inca se administrará con bastante más comodidad que hoy en el CV1, cuya área de interpretación podrá contener aproximadamente de 400 a 500 visitantes simultáneos y sus plazas, áreas libres y atractivos asociados más de 3,000.

Del área interpretativa saldrán grupos de 100 a 120 visitantes cada 10 minutos (luego de ver el video final y abandonar el área de interpretación). Ellos podrán optar por cualquiera de las opciones de visita posibles (antes referidas), con el apoyo de señalética interpretativa que será una extensión y complemento de la suministrada en el CV1. Los guías (locales y generales) tendrán la facilidad de complementar esta interpretación de inicio (discurso científico oficial) y podrán especializarse en las diferentes alternativas de visita; teniendo la facilidad de conectarse con los visitantes en la salida del área de interpretación en un área preparada para este fin.

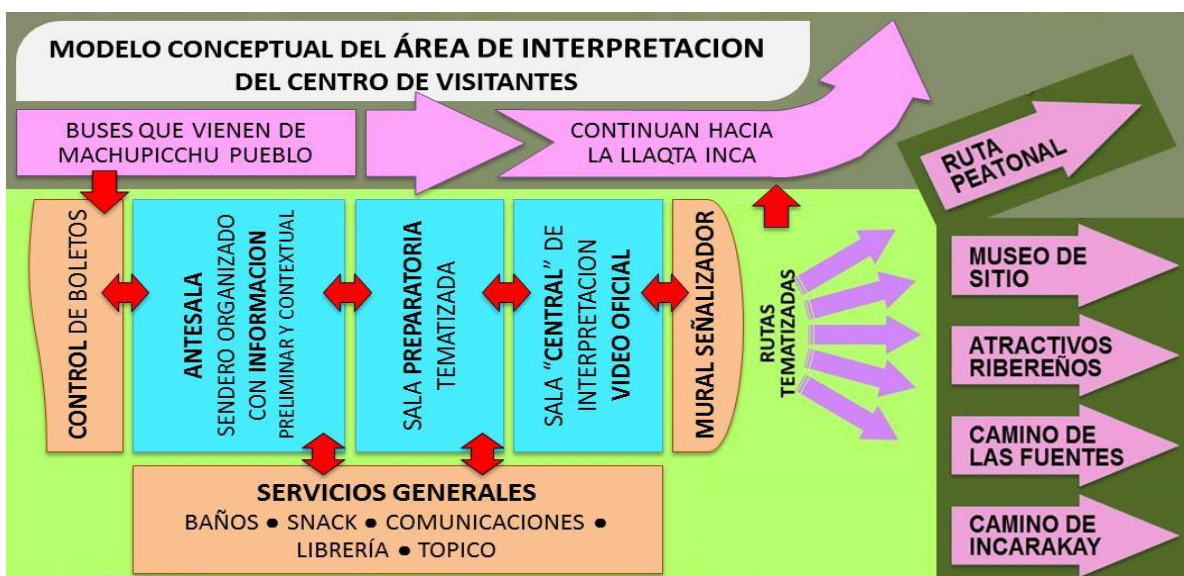


Grafico 17: Esquema de operación del Centro de Visitantes (CV1), que administra el control, flujo, dosificación y diversificación de la visita, sobre la base de un “plan de interpretación oficial” (fuente: elaboración propia)

f) **GESTIÓN DE IMPACTOS:** Es parte del modelo metodológico que se ha planteado para Machupicchu y que ha sido denominado como “Sistema de Manejo de Visitantes” (SMV), que a diferencia de los modelos que asumen una realidad estática y actores que son por naturaleza perjudiciales (como LAC - límites de cambio aceptable o C°C° - capacidad de carga), propone un modelo dinámico y adaptativo, en el cual todos los actores debidamente informados e inducidos pueden ser colaboradores de la conservación; y el

monitoreo permanente advierte con antelación cualquier impacto nocivo que pudiera presentarse en el espacio patrimonial para que el sistema tome a tiempo la decisión de cambio y/o adaptación oportuna.

El monitoreo es una pieza central del SMV para gestionar y evitar a tiempo los posibles impactos. Para este fin el modelo parte de la construcción de “líneas de base”, para cada uno de los factores que se puedan afectar por la visita turística, el clima, los cambios ambientales y otras causas. Estas líneas de base tienen en cada caso su unidad de medida y sus indicadores de alerta; de modo que puedan monitorearse en “tiempo real” desde el centro de investigación a ubicarse en el primer nivel del CV1, con el auxilio de sensores especializados en el espacio patrimonial y un software integrado que permita su seguimiento desde una unidad central. Estos factores de riesgo a monitorear en el mediano plazo se refieren principalmente a:

	FACTORES A MONITOREAR	IMPACTOS A CONTROLAR
A	Gestión de Flujos	▶ CONGESTIÓN / SATURACIÓN / COLAS DE ESPERA
B	Estructuras y caminos	▶ DESGASTE / FRACTURA / INTEMPERIZACIÓN / EROSIÓN
C	Impactos Biológicos	▶ INCREMENTO DE LÍQUENES / PASTOS EXÓTICOS / PH
D	Impactos Estructurales	▶ ASENTAMIENTOS / COMPORTAMIENTO GEOLÓGICO / EROSIÓN / COHESIÓN DE NÚCLEOS DE MURO Y CUBERTINAS
E	Imp. Simbólico/Social	▶ ACTIVIDADES IMPERTINENTES AL SIGNIFICADO / DISCRIMINACIÓN / RACISMO / CONTAMINACIÓN VISUAL O SONORA
F	Satisfacción de Visita	▶ CONCENTRACIONES / CALIDAD DE INFORMACIÓN / TRATO PERSONAL

Cuadro 1: Factores a monitorear para la Gestión de Impactos: parte esencial del Sistema Manejo de Visitantes propuesto para Machupicchu (fuente: elaboración propia)

5.3. CENTRO DE VISITANTES: LA CLAVE DEL NUEVO MODELO

El primer Centro de Visitantes (CV1), que el Ministerio de Cultura viene impulsando es la clave para instaurar y manejar este nuevo modelo de gestión para Machupicchu, que de solución a los problemas y tendencias de décadas y ponga a esta maravilla mundial al estándar que corresponde a su estatus de imagen principal del Perú. Para que esto sea posible, este CV1 se proyecta como un “conjunto arquitectónico” que alberga varias funciones previstas en tres edificios; dos de ellos (Bloques 1 y 2) de suma urgencia y el 3° (Bloque 3) que constituye un excelente complemento, pero que podría ser gestado en el futuro si las condiciones no permiten asumir de una sola vez la integridad del proyecto.

	BLOQUE 1 PREVISTO PARA LA 1° ETAPA	BLOQUE 2 PREVISTO PARA LA 1° ETAPA	BLOQUE 3 PREVISTO PARA LA 2° ETAPA
NIVEL SUPERIOR	Residencia del personal Tec/Adm que labora en Machupicchu	Área de Control e Interpretación	Auditorium
NIVEL MEDIO		Museo de Sitio (con sus 02 sectores)	
NIVEL INFERIOR	Área de Servicio y Logística General	Área de Investigación y Monitoreo	Centro de Trabajo e Información

Cuadro 2: Contenidos y distribución funcional del Centro de Visitantes (CV1) para Machupicchu (elaboración propia)

Bloque 1: Será exclusivo para el manejo de la gestión del lugar, similar a lo que ya se tiene actualmente pero en mejores condiciones. Contendrá el área de residencia de personal (e investigadores invitados), logística general, talleres y depósitos de mantenimiento del sitio, maestranza para vehículos y equipos; entre otros.

Bloque 2: Será de uso Público en 02 de sus 03 partes y semipúblico en el piso inferior; y por las funciones que alberga, constituye el área medular del CV1. El piso superior contendrá el área de control e interpretación descrita anteriormente. Exactamente debajo (en el nivel medio) se encontrará el Nuevo Museo de sitio con sus 02 sectores; mientras que en el piso inferior se tendrá el área de investigación junto con el módulo de monitoreo.

Bloque 3: Será eminentemente público y de no ser posible su financiamiento simultáneo con el resto de la intervención, deberá construirse en una segunda etapa. Albergará un Auditorium para 200 o 300 personas, que ocupará el equivalente a 02 niveles: el superior y el medio. El nivel inferior contendrá el centro de documentación, una biblioteca para el público y un centro de trabajo.

Áreas Libres: Los espacios abiertos a nivel de plazas y senderos interconectarán los diversos bloques del CV1, así como facilitarán la conexión inmediata al área de recojo de buses y al inicio de ruta de las diferentes alternativas de visita.



Grafico 18: Imagen contextual del “Proyecto Ganador” para el 1° Centro de Visitantes (CV1) en las faldas de la montaña - Km 122 (fuente: “Concurso de Ideas” organizado por el Ministerio de Cultura, 2014)

Circulaciones: Tiene un solo sentido, que va desde el puente hacia el oeste, hasta el “loop” que lo vuelve a conectar con la carretera Hiram Bingham y no está previsto para ser usado para el retorno de los visitantes. Las circulaciones vehicular y peatonal dentro del CV1 serán independientes para seguridad y confort de los usuarios y trabajadores. 02 de las alternativas de visita están integradas dentro del propio CV1; y se refieren al Nuevo Museo de Sitio y al conjunto de atractivos ribereños; estos podrán ser visitados una y otra vez sin salir del CV1.

Complementos surgidos del Proceso de Socialización: El gran consenso que ya ha alcanzado este proyecto (en instancias, políticas, sociales y empresariales), tiene que ver con la

posibilidad de generar mejoras no solo a la conservación, sino también para los actores clave involucrados. En el largo proceso de socialización y consulta; han surgido interesantes opciones que deberían ser incorporadas al CV1 y potenciar el beneficio global que será capaz de generar. Estas se refieren a una **“Sala Temática de la oferta Cultural/turística regional”**, que pueda mostrar toda la riqueza de las 13 provincias del Cusco, promoviendo con ello su mayor difusión y despegue turístico; esta sala deberá incorporarse al área interpretativa en el sector de la antesala. Otra área vital será el **“Espacio para Guías de Sitio”**, que servirá para el encuentro de los visitantes que han concluido el módulo de interpretación e inducción con los Guías de sitio. Otros sitios previstos en el CV1 que es necesario precisar son el espacio de Investigación científica, el área de conservación museográfica, áreas para el manejo de equipos de luz y sonido (interpretación y museo); etc.

Integración y Lenguaje Arquitectónico: A mediados del año 2014, el Ministerio de Cultura convocó un concurso de ideas para el CV1, del cual salió un Proyecto ganador que atinó a desarrollar un lenguaje arquitectónico muy pertinente forjado en la reinterpretación de códigos formales ancestrales, bajo materiales y texturas de gran modernidad. La escala de los edificios que a priori podría parecer un poco elevada, debe quedar inadvertida por la altura de la ladera de montaña donde se emplaza (de casi 400 metros), además que en pocos años la vegetación abundante de la zona deberá cubrir la altura de sus coberturas y fundir sus perfiles con el manto natural. Con toda la maduración que se ha alcanzado en los casi 02 años transcurridos (en los procesos de consulta y socialización) esta idea inicial posiblemente deba reajustarse en cuanto resulte necesario; tomando además en cuenta la opinión de UNESCO y sus órganos técnicos consultivos.



Gráfico 19: Imágenes del “Proyecto Ganador” para el CV1 en las faldas de la montaña (fuente: “Concurso de Ideas” organizado por el Ministerio de Cultura, 2014)

*La presente visión que se propone y en particular el Centro de Visitantes como proyecto en marcha, tienen la capacidad de proponer conjuntamente muchos beneficios a la vez para toda la comunidad nacional. Bajo esa convicción, las intervenciones que viene impulsando el Ministerio de Cultura ya han logrado grandes consensos con varias instancias del Estado y la Sociedad Civil, las cuales deberán unirse a la iniciativa privada para lograr materializar en los próximos dos años esta intervención (a través de la modalidad de “obra por impuestos” que el Ministerio de Cultura está facultado de desarrollar); la cual permitirá operar un nuevo modelo de gestión para Machupicchu, que **conciliará el interés nacional simultáneo** de conservar mejor el lugar y permitir al mismo tiempo que la presión del crecimiento natural del turismo al país no haga inviable su gestión integral ni afecte su “valor universal”.*

6.0

INTERVENCIONES EN CURSO, ENFOCADAS HACIA EL NUEVO MODELO DE GESTIÓN MACHUPICCHU

Desde diversas especialidades y de manera intersectorial se vienen realizando avances enfocados hacia el nuevo modelo de gestión de Machupicchu; los cuales tienen como base: el Plan Maestro del SHM, las Sugerencias de la Misión de Asesoramiento del CPM-UNESCO, el Estudio de Capacidad de Carga y/o LAC, elaborado por el Dr. Douglas Comer, y la presente "Visión Estratégica para la Nueva Gestión de Machupicchu". Los avances más relevantes son los siguientes:

A) *El Proyecto de Inversión Pública (PIP) para el Primer Centro de Visitantes se halla en pleno avance a nivel de Perfil primero y luego de Factibilidad; incluyendo todos los estudios técnicos asociados (y complementarios) como: arquitectura, ingenierías, museología, museografía, paisajismo, seguridad, circulación y movilidad, geología, geotecnia, mecánica de suelos, hidráulica fluvial, etc.*

ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
META 2016		Desarrollo de los TDRs para cada proceso de contratación									
		Convocatoria a procesos de selección y desarrollo del PIP y sus estudios asociados.									
		Todos los estudios concluyen al 3° trimestre y el PIP como Factibilidad a Fin de Año									

B) *Al Primer trimestre Se ha logrado la mejor regulación de flujos y la supresión de tramos de circulación conflictiva en los puntos sugeridos por el estudio del Dr. Comer. Todo el año está previsto el monitoreo permanente para retroalimentación y ajuste*

ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
META 2016		Solución Satisfactoria a la circulación en torno a: intiwatana, Templo del cóndor y Torreón solar (actividad integrada en las funciones permanentes del PANM)									

C) *Culminación del Puente/Rampa de salida para descongestionar el actual sendero de ingreso y salida a la Llaqta Inca (que pasará a ser solo de ingreso), cuya primera etapa (piloto) se desarrolló como "estabilización" y reforzamiento estructural ante la erosión y actividad geológica potencial del sector*

ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
META 2016		Piloto (25%) planteado como reforzamiento y Consulta ante UNESCO									
		Avance de los tramos faltantes (75%).									
		Implementación para su puesta en Operación									

D) *Tal como se acordó con la Misión del CPM-UNESCO, este año se han desarrollado importantes estudios para la gestión integral del sitio como el Plan de Uso Público y evaluaciones de la gestión. Estos se finalizaron al 1° semestre en versión del Consultor y se prevé su socialización en el 2° sem.*

ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
META 2016		PUP-SHM coordinado con SERNANP y otras entidades (Concluido en versión el Consultor)									
		Consultoría para determinar la Eficacia de la gestión en el SHM (Concluido Vers./Consultor)									
		Consultoría para la Armonización Legal del SHM (Concluido en versión el Consultor)									

NOTA: En el caso del PUP, considera también el proceso de socialización y aprobación en el Comité Técnico de la UGM

E) *Implementación parcial del Plan (o Esquema) de monitoreo de Flujos en la Llaqta Inca de Machupicchu, con sensores inteligentes (en red) colocados dentro del espacio patrimonial y una unidad central de monitoreo*

ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
META 2016		Desarrollo de los TDRs para la Convocatoria del proceso de contratación									
		Proceso de selección (o alternativamente Convenio con UNESCO Perú) e implementación									

- F) *Levantamiento de Machupicchu y su entorno con tecnología "Lidar" (Light Detection and Ranging), para identificar estructuras y caminos que pudieran existir y que están cubiertos por la vegetación. Ello coadyuvara en el programa de investigaciones y permitirá avanzar en la interpretación del lugar en relación al entorno, abriendo nuevas posibilidades de diversificación turística.*

ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
META 2016		Gestiones técnicas y financieras para definir la tecnología y medios a empelar									
		Levantamiento de datos con el "Lidar Mapping" y un vehículo de sobre vuelo									
		Procesamiento e interpretación de la información en planos									

- G) *Tratamiento de pisos naturales de tierra con nanopolímeros para reducir la erosión en zonas de alta circulación y controlar la infiltración de aguas; que siendo un factor silencioso y de baja intensidad constituye uno de los mayores riesgos a la conservación de largo plazo, al eliminar progresivamente las partículas finas de los subsuelos y socavar con ello su consistencia.*

ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
META 2016		Pruebas controladas de paños de piso natural reforzados con nanopolímeros									
		Monitoreo de desempeño y eventuales efectos colaterales.									

- H) *Avance de los objetivos anuales del "Programa de Investigación Arqueológica de Machupicchu" y avance en la identificación y sistematización de todas las investigaciones realizadas en el lugar durante el último siglo (estado de la cuestión). Esta información servirá de insumo central para el Plan de Interpretación oficial del Centro de Visitantes y la nueva gestión de Machupicchu*

ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
META 2016		Estudios de campo (temporada seca) del PRIA-Machupicchu y procesamiento posterior.									
		Avance permanente del estado de la cuestión respecto a estudios del último siglo									

- I) *Actividad permanente de erradicación manual de líquenes en paños pétreos de la Llaqta Inca y de vegetación arbustiva en pisos y morteros de arcilla (emboquillados, cubertinas y núcleos de muros). Adicionalmente, este año se continuará con la investigación y el desarrollo de "Pruebas monitoreadas" de "Control Biológico" de líquenes, mediante plantas locales, buscando reestablecer un nuevo equilibrio natural sostenible del sistema*

ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SET	OCT	NOV	DIC
META 2016		Actividades incorporadas a la conservación permanente del sitio; y que no dependen de la visita turística, sino de los efectos climáticos sobre el espacio patrimonial									

DOCUMENTO DE TRABAJO:
**Visión Estratégica para
la Nueva Visión de Machupicchu**

- Econ. DANIEL MARAVÍ VEGACENTENO DIRECTOR DDC-Cusco
- Antrop. FERNANDO ASTETE VICTORIA Jefe del PAN Machupicchu
- Abog. ELÍAS CARREÑO PERALTA Coordinador Documentos de Gestión PAN-M
- Mgt. RICARDO RUIZ CARO VILLAGARCIA Consultor PAN-M / DDC-Cusco

DIRECCIÓN DESCONCENTRADA DE CULTURA CUSCO
Cusco – Perú / Abril del 2016