

GESTIÓN TURÍSTICA Y DESARROLLO SOSTENIBLE EN SITIOS PATRIMONIO DE LA HUMANIDAD. UNA MIRADA AL CASO DE MACHU PICCHU (CUZCO-PERÚ)

Jessica Ruth Figueroa Pinedo¹

Resumen:

El Santuario Histórico de Machu Picchu, fue reconocido como Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO en 1983. Esta designación ha transformado la región en un destino turístico mundialmente conocido.

A pesar de las críticas y recomendaciones de la UNESCO, Machu Picchu presenta graves problemas de gestión y un desarrollo turístico caótico. El objetivo de este artículo es explorar y discutir las consecuencias del desarrollo turístico y su contribución al desarrollo sostenible de la región. A partir de datos estadísticos disponibles de las fuentes oficiales y estudios inéditos del Observatorio Turístico del Perú procedemos a un análisis global de la actividad turística y su impacto socioeconómico en la región. Los datos ponen en evidencia que las prácticas turísticas reproducen o profundizan desigualdades socioeconómicas entre la población local.

Palabras clave: Turismo, Patrimonio Mundial, cultura, desarrollo sostenible, gestión, pobreza, Perú.

TOURISM MANAGEMENT AND SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN WORLD HERITAGE SITES. THE CASE OF MACHU PICCHU (CUZCO-PERU)

Abstract:

The Historic Sanctuary of Machu Picchu was designated as a World Heritage Site by UNESCO in 1983. This designation has transformed the region into a world-famous tourist destination.

In spite of the criticisms and recommendations of UNESCO, Machu Picchu presents serious management problems and chaotic tourism development. The aim of this article is to explore and discuss the consequences of tourism development and its contribution to the sustainable development of the region. Based on available statistical data from the official sources and unpublished studies of the *Observatorio Turístico del Perú*, we proceed to a global analysis of tourism activity and its socioeconomic impact in the region. The data shows that tourism practices reproduce or deepen socioeconomic inequalities among the local population.

¹ Laboratori Multidisciplinar de Recerca en Turisme, Universitat de Girona, Jessicaruth1@hotmail.com

Keywords: Tourism, World Heritage, culture, sustainable development, management, poverty, Peru.

1. INTRODUCCIÓN

Uno de los grandes desafíos para los sitios declarados Patrimonio Mundial de la Humanidad por la UNESCO es encontrar un equilibrio entre la actividad turística y la conservación del patrimonio (Leask y Fyall, 2006). Esta problemática ha sido el tema principal de debate en la actualidad en vista de la idea generalizada de que el turismo contribuye a la reducción de la pobreza y al desarrollo sostenible de las comunidades locales.

No cabe duda que, la función del turismo como fuente de recursos con miras a la conservación del patrimonio y el desarrollo en general es una cuestión fundamental (Ballart y Tresserras, 2001). Sin embargo, las críticas apuntan a que, en muchos casos, las políticas, los planes de gestión y el desarrollo turístico en los sitios inscritos en la Lista del Patrimonio Mundial, no consideran ni involucran a la comunidad local (Arellano y Stuart, 2010; Martorell, 2012).

En ese contexto, hoy el Perú se ha convertido en un destino turístico importante a nivel internacional basado principalmente en el patrimonio histórico-cultural siendo el eje Cuzco-Machu Picchu, en la región andina, un espacio emblemático y el principal foco de atracción turística, debido a la concentración del enorme legado prehispánico y colonial que se evidencia en imponentes monumentos arquitectónicos y artísticos.

Efectivamente, el Perú es para la “mirada turística” un espacio esencialmente cultural. También las políticas públicas de alguna manera aceptaron que los desarrollos turísticos se orienten en esa dirección². Por lo tanto hablar de prácticas turísticas en el Perú es hablar de Machu Picchu, considerado por Valcárcel (2009) “el más famoso monumento arqueológico del Perú”, que atrae tanto a turistas nacionales como extranjeros.

Machu Picchu, ciudad fundada por los incas alrededor del siglo XIV, está enclavado en un majestuoso escenario natural de incomparable belleza entre las montañas andinas y la selva amazónica. Considerado el más importante patrimonio material legado por la Civilización Inca. Sus murallas y rampas gigantescas dan la impresión de haber sido esculpidas en las escarpaduras de la roca³. Estas características únicas han motivado a la UNESCO a declararlo Patrimonio Cultural y Natural de la Humanidad en 1983 bajo la denominación de Santuario Histórico de Machu Picchu, dentro de la categoría de “bienes mixtos” que representa valores tanto naturales como culturales excepcionales. Esta designación de Machu Picchu como Patrimonio de la Humanidad ha transformado la ciudad y la región en un destino turístico mundialmente conocido. Además, Machu Picchu fue

² Al respecto Tello y Urbano (2008:286) hacen un análisis de la trayectoria de políticas culturales y su proyección futura en el Perú desde que el Estado asumió la responsabilidad de orientar y planificar la actividad cultural en el Perú a inicios de la década de 1960. Los autores afirman que el peso enorme del patrimonio arqueológico es la pieza fundamental de esa política. Sin embargo, los costos financieros son altísimos y los recursos disponibles del Estado son escasos y no permiten lanzar proyectos de desarrollo o ampliar sus actividades a sectores menos atendidos por las inversiones del sector privado.

³ Descripción obtenida del Centro del Patrimonio Mundial: <http://whc.unesco.org/fr/list/274/>

reconocido como una de las Maravillas del Mundo Moderno en el año 2007, lo cual incentivó aún más su fama internacional y la presión por visitarlo.

A pesar de la importancia histórica, simbólica y turística de Machu Picchu, este presenta graves problemas de gestión que impiden ser considerado como un modelo de desarrollo turístico. Varios especialistas llaman la atención sobre la situación crítica y preocupante de Machu Picchu. Por ejemplo, Martorell (2004) critica la carencia de un sistema de planificación hasta 1998 y la deficiente gestión por parte del Estado basado en intereses políticos y económicos. Zan y Lusiani (2011) afirman que Machu Picchu es uno de los sitios patrimoniales más controvertidos del mundo, debido a que la riqueza económica generada por el aumento de visitantes no se ha traducido en una oportunidad para financiar la preservación del sitio. Para Arellano y Stuart (2010) Machu Picchu es considerado como un antimodelo de desarrollo sostenible y su gestión, con la protección de la UNESCO, no toma en cuenta a las poblaciones vulnerables que son afectadas por el desarrollo turístico.

Por lo tanto, Machu Picchu representa un caso bastante complejo teniendo en cuenta que el Departamento de Cuzco, donde está ubicado, tiene aún altos niveles de pobreza concentrado principalmente en las zonas rurales. A ello hay que añadir que, Cuzco tiene preocupantes problemas de desarrollo social. En ese contexto, el turismo en la región de Cuzco ha generado un aumento de conflictos sociales, desigualdades e informalidad laboral (Figueroa et al., 2015). No es una situación excepcional en el mundo del turismo, siendo más bien una situación que se repite en muchos casos tanto en el Perú como en el mundo. Los recientes documentos de la Organización Mundial del Turismo (OMT) llaman la atención para este problema. Por lo tanto, es necesario preguntarse hasta qué punto la designación de un lugar como Patrimonio de la Humanidad es una garantía de un desarrollo sostenible para las poblaciones locales.

En ese contexto, el objetivo de este artículo es explorar y contribuir a la discusión sobre el desarrollo turístico en sitios declarados Patrimonio Mundial y su contribución al desarrollo sostenible local. Para ello discutiremos la relación entre patrimonio y turismo en el marco del desarrollo sostenible. Enseguida presentamos la metodología y el análisis del caso de Machu Picchu. Finalmente presentamos las conclusiones.

2. CULTURA, PATRIMONIO Y TURISMO EN EL MARCO DEL DESARROLLO SOSTENIBLE

2.1 La cultura como horizonte

Hemos mencionado la importancia de la dimensión cultural en todas las prácticas turísticas peruanas. La importancia de este hecho es ineludible. Por lo tanto nos obliga a pensar la cultura y el turismo de manera conjunta ligado al espacio semántico del patrimonio. Para una definición de cultura utilizaré el novedoso planteamiento de Urbano (2004).

Urbano definió la cultura como horizonte, criticando lo que las Ciencias Humanas, influenciadas por los estudios del siglo XIX, definían como una forma de ser, de actuar y pensar. Según él, fue la antropología que difundió la idea de que la cultura era algo “que estaba ahí”, como un objeto sometido a mi mirada. Era algo exterior. La “cultura peruana”,

por ejemplo, era un conjunto de gestos, valores y normas que el científico social estudiaba y comprendía. Por consiguiente, la cultura era algo estático, algo que se presenta delante del espectador, objeto de su mirada. De esa manera, la “cultura andina⁴” es objeto de estudio y el investigador la estudia y la explica. Para Urbano, la idea de cultura es dinámica y se presenta como el entorno del individuo, en el cual, él actúa, piensa, y simultáneamente, produce y crea. Por lo tanto, la cultura es ante todo un horizonte a partir del cual las sociedades se otorgan a sí mismas imágenes y rasgos que las hacen contrastadas entre unas y otras. De ahí su dimensión dinámica que las transforma en proceso. En ese sentido, la cultura es la fuente de inspiración inagotable de prácticas sociales.

2.2 El patrimonio y la mirada turística

Las prácticas turísticas pueden ser enfocadas como acciones que se desarrollan en el contexto de la evolución de las sociedades contemporáneas y de sus expresiones culturales. Urry (2004) define la “mirada del turista” como un gesto de modernidad, es decir como un actuar y pensar del hombre contemporáneo que vive y piensa en constante movilidad de procesos y situaciones vivenciales. Fruto de la modernidad, el individuo responde a sus propios intereses y va de paso en paso, satisfaciendo sus deseos. De esa manera, el hombre contemporáneo es un consumidor nato. Es decir, se ofrece a la mirada del turista lo que las distintas culturas van ofreciendo como producto de consumo: paisajes, objetos y personas (Urbano, 2000). En ese sentido, Urbano (2000:23) resalta que “el patrimonio pierde su condición de herencia identitaria para tornarse un capital cuyo valor depende de la capacidad de promoción y de intervención en los puntos de venta, es decir grandes agencias de turismo, cadenas hoteleras, compañías de aviación (...) El patrimonio pasa a ser un objeto ad extra y no ad intra, objeto que se adecua a la mirada turística y no a la expresión de un proyecto colectivo tanto regional como nacional”. En el caso del Perú el peso enorme del patrimonio arqueológico plantea un enorme reto en la gestión y conservación así como en la planificación y organización de todas las prácticas turísticas.

2.3 Turismo y patrimonio en los procesos de desarrollo sostenible

Actualmente el patrimonio es utilizado como un recurso económico capaz de convertirse en un motor de desarrollo local a través de la actividad turística. En ese sentido, el patrimonio debería contribuir a atender las necesidades de las comunidades pobres y de la sociedad en general con la finalidad de reducir la pobreza, sin embargo no siempre se enfoca de manera equitativa y sostenible (Ballart y Tresserras: 2001). La idea de utilizar el patrimonio como fuente de desarrollo del territorio debería ser uno de los retos principales en países en vías de desarrollo como el Perú con una gran riqueza patrimonial en bienes materiales e inmateriales (Martorell, 2012) y que aún presenta altos niveles de pobreza y exclusión social (Roca Rey y Rojas, 2002; Verdara, 2007).

En ese contexto, las prácticas turísticas han sido elegidas por los organismos internacionales como la OMT y la UNESCO como las más adecuadas para solucionar los problemas derivados de las regiones socioeconómicas pobres o con índice de pobreza muy

⁴ Sobre este tema ver Urbano (1996).

marcados. La hipótesis general que preside a ese razonamiento es la alta demanda mundial de espacios turísticos. Esta demanda ejerce una gran presión sobre cierto tipo de espacios donde la naturaleza es muchas veces privilegiada.

De igual manera, se tiene por hipótesis que los recursos naturales y culturales o patrimoniales en general, son objetos que atraen la demanda regional o mundial del mercado de esparcimiento tanto para fines vacacionales y anodinos como para conocer la historia o las experiencias culturales vividas en territorios que son ajenos al entorno cotidiano (turismo cultural). El punto de partida es pues la hipótesis de un mercado que fácilmente consume este tipo de bienes, es decir naturaleza y patrimonio.

Ahora bien, muchos de esos espacios naturales se encuentran en regiones donde no han existido condiciones de desarrollo industrial capaces de haberlas transformado. Por consiguiente, las regiones menos favorecidas hasta ahora con los beneficios del desarrollo industrial y tecnológico pueden acceder a los capitales disponibles mundialmente en el sector servicios como respuesta a la demanda creciente de espacios naturales o patrimoniales. Resulta pues que un país como el Perú y precisamente el eje turístico Cuzco-Machu Picchu responde a las exigencias de esa hipótesis general.

3. METODOLOGÍA

El análisis se realiza a partir de la recopilación de datos secundarios que están a nuestro alcance y que nos ofrecen las fuentes oficiales para proceder a un diagnóstico general de la gestión de Machu Picchu y el turismo enfocado hacia el desarrollo sostenible de la región.

Se trata pues de un acercamiento metodológico de bajos recursos técnicos que nos permitirá inducir de los hechos empíricos las grandes orientaciones estructurales que definen el espacio ocupado por las prácticas turísticas en espacios declarados Patrimonio Mundial bajo la protección de la UNESCO pero donde las poblaciones locales viven en zonas rurales de muy pocos recursos económicos y humanos.

Para alcanzar nuestros objetivos hemos utilizado principalmente los datos inéditos y estudios que nos proporciona el Observatorio Turístico del Perú y datos estadísticos de las fuentes oficiales. También una recopilación bibliográfica y de artículos de prensa sobre la zona estudiada. Nuestro análisis propone una nueva visión de la problemática del desarrollo turístico en sitios patrimonio de la humanidad que mantienen desigualdades sociales y una población pobre y excluida.

4. EL CASO DE MACHU PICCHU

4.1 Machu Picchu entre la naturaleza y la historia

Machu Picchu es sin duda uno de los lugares más espectaculares del continente americano y probablemente una de las realizaciones más asombrosas del Imperio Inca en su apogeo. Machu Picchu está ubicado en el Departamento de Cuzco, Perú, a poco más de 100 km. aproximadamente al nordeste de la ciudad de Cuzco en un área natural protegida de

32,592 hectáreas. Pertenece a la provincia de Urubamba, distrito de Machu Picchu, a una altitud de 2.430 m. sobre el nivel del mar. La ciudadela inca alberga casi 200 sitios arqueológicos, incluyendo andenes, centros ceremoniales, senderos, canales. Esta privilegiada zona ha llamado la atención por la belleza de su entorno y paisaje natural en medio de un bosque tropical de montaña de gran valor ecológico⁵, agrícola y cultural. Urbano describe la singularidad del paisaje de Machu Picchu: “El fantástico entorno físico, con la presencia silenciosa de las cumbres nevadas y la voz arrulladora de los violentos ríos profundos de Aobamba y Urubamba, transforman las piedras, los muros y lo que queda de las antiguas construcciones incaicas en un lugar al que muchos atribuyen resonancias misteriosas y un aura de paisaje paradisiaco” (Urbano, 2005:6). Estas características naturales y culturales excepcionales, además de los criterios de autenticidad en relación a la conservación de los elementos arquitectónicos siguiendo normas internacionales, permitieron el reconocimiento como Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO en 1983.

El centro arqueológico de Machu Picchu fue “descubierto científicamente” por Hiram Bingham en el año 1911 con el apoyo de la Universidad de Yale, quien realizó investigaciones en el lugar hasta 1915 y lanzó la hipótesis de la “ciudad perdida de los incas” la que obviamente es falsa pero que obtuvo repercusión internacional. Si bien es cierto que, Bingham descubrió Machu Picchu y lo dio a conocer a nivel internacional, la gente del lugar ya conocía de su existencia, es decir no era un lugar desconocido; tampoco fue “el último refugio de los incas rebeldes” tal como afirmó Bingham y que los estudios del historiador Edmundo Guillén descartaron (Urbano, 2005). No cabe duda que parte de la fama que tiene Machu Picchu se debe al halo de misterio y enigma que la envuelve debido a la falta de información histórica exacta sobre el origen del lugar (Valcárcel, 2009; Urbano, 2005). Para Valcárcel (2009) Machu Picchu tuvo un carácter predominantemente mágico religioso, favorecido por el entorno físico que refuerza su sacralidad.

Todo ello ha contribuido a fomentar un turismo místico y espiritual ofreciéndolo como una manera diferente de hacer turismo en los Andes otorgando a Machu Picchu una dimensión mística y religiosa muy fuerte. De hecho, el discurso de los guías turísticos contribuye a ello.

4.2 Machu Picchu y el turismo

Machu Picchu puede ser materia de una larga reflexión sobre las prácticas turísticas tanto a nivel peruano como internacional. Enumeraré algunas de las características que sirven para la construcción de un discurso turístico sobre Machu Picchu.

Machu Picchu tiene un siglo de publicidad internacional a partir del interés que despertaron sus ruinas a inicios del siglo XX. Precisamente debe su abertura internacional a la *National Geographic Magazine* y a Hiram Bingham que difundió en esas páginas sus

⁵ La flora y fauna del Santuario es excepcionalmente variada: 42 especies de mamíferos, 377 de aves, 28 reptiles, 10 anfibios, 8 de peces, más de 700 de mariposas diurnas y nocturnas. La variedad de flora es también impresionante: hasta 23 variedades de orquídeas y otras especies de gran importancia (Martorell, 2000:23).

investigaciones en la zona de Machu Picchu. Tardó mucho en atraer la atención del público en general y del extranjero en particular. Pero coincidió esa proyección con la construcción de la vía férrea que simultáneamente conectaba al sur andino con la gran expansión del puerto de Buenos Aires. En otras palabras, el gran desarrollo capitalista e industrial de Estados Unidos recibía la noticia de un imperio perdido en Machu Picchu y el puerto del Atlántico de América del Sur más importante, Buenos Aires, acogía por vía férrea los productos agrícolas de La Convención⁶ y Lares y las fantasías históricas de los intelectuales cuzqueños y rioplatenses sobre los incas y otros pueblos andinos prehispánicos. Lo quieran o no, este es el primer acto de *marketing* de Cuzco y de Machu Picchu en los mercados capitalistas de la época, Estados Unidos y Argentina. Todo ello acaeció en los primeros decenios del siglo XX. Y fue tal el impacto de esos hechos que hasta hoy los símbolos inventados en ese entonces se perpetúan en reediciones de folletos, de libros de inicios del siglo pasado y en la palabra viva de los guías turísticos de Cuzco y Machu Picchu.

Añádase a esos hechos que, a partir de 1944, el notable esfuerzo de la ciudad para llamar la atención de la mirada turística para sus riquezas patrimoniales. La Semana del Cuzco que, aún hoy día se celebra, fue el inicio de una próspera y continuada marcha de reconocimiento internacional.

En ese contexto, la región ha experimentado una serie de cambios sociales y económicos desde la década de 1960 cuando se dio el gran impulso al desarrollo turístico a través del Plan COPESCO (creado en el Cuzco en 1969 con el Decreto Supremo 001-69-IC/DS) orientada a la puesta en marcha del Plan Turístico Cultural Perú-UNESCO con el objetivo de “ejecutar proyectos de inversión pública para el acondicionamiento turístico y puesta en valor del patrimonio cultural y natural para el uso turístico a través de alianzas estratégicas con sectores del Gobiernos Nacional, Gobiernos Regionales, Locales e instituciones públicas y privadas nacionales e internacionales⁷”

Estos hechos cambiaron completamente el paisaje turístico del Cuzco. Todo ello contribuyó al rápido crecimiento de la infraestructura turística, los numerosos hoteles de lujo, restaurantes de comida internacional y la existencia del valle del Cuzco que, en los últimos años, desarrolló numerosos proyectos hoteleros que albergan una población más estable en el valle, transformaron la ciudad y la región en una plaza mundialmente conocida.

4.3 La demanda turística en Machu Picchu

Como hemos mencionado, Machu Picchu abarca un espacio emblemático que a nivel internacional y nacional se impuso como símbolo para todas las prácticas turísticas peruanas. Los datos de la Tabla 1 muestran que el crecimiento turístico ha sido espectacular en los últimos 20 años. En 1990 recibía 120.549 visitantes nacionales y extranjeros mientras que en el 2016 ascendió a 1.419.507 visitantes.

⁶ Sobre la historia y transformaciones sociales de la Provincia de La Convención durante el siglo XX ver Encinas Martín, A., Pérez Casado, A. y Alonso Ordieres, R. (2008).

⁷ Información obtenida de <https://www.plancopesconacional.gob.pe>

Tabla 1: Evolución de visitantes al Santuario Histórico de Machu Picchu

Año	Extranjeros	Nacionales	Total
1990	72.867	47.682	120.549
1991	41.112	36.183	77.295
1992	39.724	54.851	94.575
1993	58.090	69.525	127.615
1994	111.083	96.539	207.622
1995	159.590	88.951	248.541
1996	198.664	98.334	296.998
1997	189.030	105.002	294.032
1998	227.709	106.854	334.563
1999	286.600	95.591	382.191
2000	352.294	68.096	420.390
2001	294.437	126.433	420.870
2002	308.814	148.284	457.098
2003	333.805	190.003	523.808
2004	338.402	218.477	556.879
2005	475.315	204.636	679.951
2006	480.741	210.884	691.625
2007	548.168	251.900	800.068
2008	616.111	242.100	858.211
2009	581.880	233.388	815.268
2010	472.742	227.089	699.831
2011	670.959	300.683	971.642
2012	762.469	351.965	1.114.434
2013	804.348	372.960	1.177.308
2014	842.191	298.986	1.141.177
2015	911.053	371.462	1.282.515
2016	996.764	422.743	1.419.507

Fuente: Observatorio Turístico del Perú
Elaboración Propia

Sin embargo, el número de ingreso de turistas nacionales y extranjeros a Machu Picchu mostró en el año 2009 una disminución con respecto a la del año 2008. Según El Observatorio Turístico del Perú en el caso de los turistas extranjeros, la caída fue de -5,56%. Ello se explica por la crisis económica mundial que afectó principalmente a Estados Unidos, nuestro principal mercado emisor de turistas hacia el Perú.

El año 2010 también presenta una importante disminución en la llegada de turistas especialmente en el caso del turismo extranjero; mientras que el turismo interno disminuyó ligeramente. Ello se explica, por el cierre de Machu Picchu durante tres meses debido a los desastres ocasionados por las intensas lluvias a inicios de enero del 2010 que destrozaron parte de la vía férrea que une la ciudad del Cuzco con Machu Picchu.

Por otro lado, la infraestructura turística también se incrementó. El crecimiento se observa principalmente en el sector hotelero, según el Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), el número total de hoteles (clasificados y no clasificados) de la región de Cuzco pasó de 351 hoteles en 1998 a 1 979 hoteles en el 2016, concentrándose principalmente en la ciudad del Cuzco⁸ y el valle sagrado.

4.4 La gestión de Machu Picchu y su problemática

Como hemos señalado, el flujo turístico hacia Machu Picchu ha crecido de manera considerable así como la infraestructura hotelera creada para atender esa demanda. Este aumento importante del volumen de visitantes representa uno de los principales desafíos en la gestión de Machu Picchu. La capacidad de carga del monumento ha sido tema de discusión en los últimos años, debido a la falta de rigurosidad en el límite de visitantes, el cual fue determinado en el Plan Maestro del 2005 y establece el ingreso máximo de 2.500 personas por día y en el Camino Inca 500 personas. Sin embargo estas medidas no se han cumplido en la realidad debido a la presión de visitantes y a la falta de un control efectivo en el ingreso de visitantes principalmente en temporada alta (entre abril a octubre)⁹.

En ese contexto, la gestión del Santuario Histórico de Machu Picchu es compleja y ciertamente caótica al involucrar a varios organismos del Estado. Martorell (2000) explica de manera muy precisa toda la problemática de la gestión y planificación de Machu Picchu en los últimos 50 años o desde su ingreso a la vida pública nacional y remarca que ha sufrido una falta de unidad de gestión, evidenciándose en una difusa toma de decisiones por parte de las diversas entidades públicas a cargo de su gestión. El autor recalca que en 1981 Machu Picchu entra a la categoría legal de Área Natural Protegida declarándolo Santuario Histórico. Pero recién en 1984 se declara a Machu Picchu como Patrimonio Cultural de la Nación, por lo tanto el Ministerio de Cultura asume la gestión de las zonas arqueológicas.

En vista de los graves problemas de gestión de Machu Picchu, el crecimiento del turismo y la presión de la UNESCO por los riesgos y peligro de su conservación. Se realiza el primer Plan Maestro del Santuario de Machu Picchu en el año 1998 por un periodo de 5 años (posteriormente hubo una reformulación de este plan para el periodo 2005-2015). Este plan se centró principalmente en el desarrollo turístico más que en la conservación del patrimonio. Tal como afirma Martorell en su informe crítico sobre el Plan Maestro de 1998: “(...) la conservación de Machu Picchu no ha sido un interés prioritario en la política nacional. Su importancia ha girado en torno a un eje que, si bien es considerable, no puede convertirse en el central: el turismo y el ingreso de divisas que esta actividad genera” (Martorell, 2004:43).

⁸ La ciudad del Cuzco es el centro receptor de los flujos turísticos y el punto de inicio de las actividades turísticas de la región, por lo tanto donde se concentran los mejores servicios turísticos.

⁹ Ello ha generado una serie de problemas en los empresarios y a los turistas que no podían ingresar a la ciudadela pese a tener las entradas compradas. Posteriormente la Dirección Regional de Cultura de Cuzco incrementó la capacidad de visitas a 3,330 visitantes al día como medida temporal. Este incremento de visitantes recibió obviamente el apoyo de los operadores turísticos y también ha generado reacciones en contra de algunos expertos por atentar contra el patrimonio. Según un informe de la Contraloría General de La República “la Dirección Regional de Cultura de Cusco amplía las ventas a través de una llamada telefónica o una orden verbal por parte de las autoridades y muchos visitantes ingresan a la ciudadela sin ser registrados” (Contraloría General de La República, 2012).

Una de las iniciativas del Plan Maestro de 1998 fue la creación de la Unidad de Gestión de Machu Picchu (UGM) en el año 1999, con el objetivo de lograr una gestión integral del santuario y aplicar las estrategias de los planes de gestión. La UGM lo integran varios representantes de instituciones del Estado: el Ministerio de Cultura, Ministerio del Ambiente, Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR), el Gobierno Regional de Cuzco y la Municipalidad local de Machu Picchu.

Sin embargo, El Centro del Patrimonio Mundial reconoce que a pesar de contar con un adecuado marco legislativo y administrativo, existe un problema serio de gobernanza interinstitucional, de gestión efectiva y protección de la propiedad. La participación de diversos ministerios y diferentes niveles de gobierno sigue siendo una tarea compleja justamente por los intereses en la repartición de los ingresos provenientes del turismo.

4.5 El problema de Aguas Calientes

Otro de los problemas que enfrenta Machu Picchu es el crecimiento urbano improvisado y desordenado del pueblo de Aguas Calientes (el nombre se debe a las aguas termales de la zona), reconocido oficialmente como Machu Picchu Pueblo con el nivel de una municipalidad distrital¹⁰. Se trata de una zona muy peligrosa porque invade el cauce del río Urubamba y es zona de aludes y huaycos con suelo propenso a deslizamientos durante la temporada de lluvias. Varios estudios y organismos incluido la UNESCO advirtieron este problema. Por ejemplo el Instituto Nacional de Recursos Naturales (INRENA)¹¹ en el año 2000 recomendó reubicar parte del pueblo y detener el crecimiento poblacional de Aguas Calientes, que entonces era de 3.500 habitantes y actualmente, según el Instituto Nacional de Estadística e Informática (INEI) llega a 5.000 habitantes (El Comercio, 31 de enero 2010). La población que vive en Aguas Calientes procede de distintas zonas de la sierra andina y viven directa o indirectamente del flujo turístico que visita Machu Picchu diariamente (Urbano, 2005). Para Martorell (2016:51) “La verdadera población local de Machu Picchu la constituyen las dispersas comunidades campesinas autóctonas, que prácticamente no son mencionadas en el Plan Maestro del año 1998 y han sido sistemáticamente ignoradas en la mayor parte de los documentos oficiales”.

Hoy en día en Aguas Calientes se ha desarrollado una infraestructura hotelera en todos los niveles, desde sencillos alojamientos hasta hoteles muy exclusivos. Además al pie de la ciudadela inca se ubica uno de los hoteles más lujosos, el *Belmond Sanctuary Lodge Machu Picchu*.

Ahora bien, como ya he mencionado, en el año 2010 las lluvias provocaron la subida del río Urubamba y las consecuencias fueron desastrosas: los deslizamientos de lodo destrozaron parte de la vía férrea que conecta Machu Picchu con la ciudad del Cuzco, arrasaron campos de cultivo, pérdidas humanas, decenas de pueblos afectados, cuatro mil turistas quedaron atrapados en Machu Picchu Pueblo (Aguas Calientes) y millones en pérdidas económicas, que según cálculo del Observatorio Turístico del Perú las pérdidas por el cierre temporal de Machu Picchu ascendieron a 400 millones de dólares. Estos

¹⁰ El distrito de Machu Picchu fue creado el 1 de octubre de 1941, mediante Ley N° 9396.

¹¹ Actualmente denominado Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (SERNANP).

acontecimientos pusieron en evidencia la mala gestión por parte de los organismos del Estado, basada solo en los intereses económicos más que en la adecuada planificación turística, conservación y protección del patrimonio, lo cual lleva a replantearse el modelo turístico actual de la región del Cuzco. En una entrevista al señor Hugo Gonzales, Presidente Regional de Cuzco (periodo de gestión 2007-2010) publicada en el diario *El Comercio* admite que no hubo prevención y que no estaban preparados para la temporada de lluvias en la zona, pese a las constantes advertencias sobre el riesgo que representa el crecimiento incontrolable de Machu Picchu Pueblo (El Comercio, 8 de febrero de 2010). Asimismo estos hechos pusieron en evidencia la falta de un plan de acción contra emergencias en el SHMP. En esta entrevista también se hace notoria la falta de coordinación institucional entre el Gobierno local de Machu Picchu Pueblo, el Gobierno Regional de Cusco y la Dirección Desconcentrada de Cultura de Cusco (ex Instituto Nacional de Cultura).

A partir de estos hechos, la UNESCO exhortó al Gobierno peruano aplicar medidas urgentes para la preservación de Machu Picchu de lo contrario este sería incluido en la lista de Patrimonio Mundial en peligro. Llama la atención que siendo Machu Picchu Patrimonio Mundial y por sus características geográficas no contara en ese momento con un plan de acción de emergencias ante desastres naturales¹². Ante esta situación es necesario preguntarse ¿Es realmente Machu Picchu un motor de desarrollo sostenible para la región?

Además es importante recalcar que, el problema del manejo de los residuos sólidos es un tema aún no resuelto en Machu Picchu. Asimismo la contaminación de los ríos que según el informe de la Contraloría General de la República, en los últimos siete años, el distrito de Machu Picchu descarga las aguas residuales sin un tratamiento adecuado al cauce del río Vilcanota. La administración municipal no ha implementado hasta el momento ninguna planta de tratamiento de aguas servidas, un problema muy grave que por supuesto afecta a todo el Santuario de Machu Picchu; pese a contar con recursos económicos desde el año 2003, cuando se aprobó la Ley N° 28100. *Ley que Establece la Distribución del Derecho por Ingreso al Parque Arqueológico de Machu Picchu*, por lo cual el 10% de la recaudación por el ingreso al santuario será destinado a la Municipalidad Distrital de Machu Picchu con el propósito de cuidar las zonas arqueológicas y mejorar las instalaciones de acogida a los visitantes (Contraloría de La República, 2012).

El nuevo Plan Maestro de Machu Picchu 2015-2019 plantea algunas cuestiones interesantes en relación al ordenamiento de la actividad turística, regular el acceso de la zona oeste (amazónico) por el kilómetro 122 de la vía férrea que une la ciudad del Cuzco con Machu Picchu; la gestión participativa, inclusiva y activa de las poblaciones locales de Machu Picchu para reducir los conflictos sociales. La propuesta de la construcción de un centro de interpretación e información para visitantes permitirá ordenar el flujo turístico que ingresa a Machu Picchu. Además se ha fijado una nueva capacidad de carga de la ciudadela inca en 5,940 turistas al día que podrán ingresar a la ciudadela en dos turnos (de 6:00 a.m. a 12m. y de 12m. a 5:30 p.m.), medida aplicada desde el 1 de julio de 2017.

¹² Es importante precisar que recién a partir del año 2014 el Municipio de Machu Picchu viene realizando trabajos de prevención ante desastres naturales. En el año 2015, con la asesoría técnica de la UNESCO, se aprobó el Plan de Prevención y Reducción de Riesgos de Desastres del distrito de Machu Picchu.

4.6 Pobreza y entorno social

El Departamento de Cuzco tiene una población total de 1.316.729 habitantes, una de las más importantes del sur andino. La variedad geográfica corresponde también a una gran diversidad de poblaciones y de géneros de vida. En alta montaña viven las poblaciones consagradas al pastoreo de altura, generalmente muy aisladas, mientras las de los valles, precisamente las del valle del Cuzco son muy dinámicas y activas en lo que se refiere a la agricultura y, en los últimos treinta años, a las actividades turísticas y artesanales. Según el diagnóstico del Plan Maestro, dentro de la actividad turística generalmente los hombres se dedican a la conservación de los monumentos arqueológicos del santuario y como porteadores en la red de Camino Inca y los pobladores en general al alquiler de caballos (SERNANP, 2014).

Es necesario señalar que Cuzco ha experimentado un crecimiento económico espectacular debido a la explotación minera que ha logrado una importante disminución de la pobreza. Según el INEI la pobreza monetaria total pasó de 57,4% en el 2007 a 17,65% en el 2015. Pero esta disminución ha tenido mayor impacto en el área urbana. Mientras que la pobreza se concentra en el ámbito rural. Además las poblaciones son extremadamente vulnerables en la medida que pueden estar entrampados en la pobreza y transmitirla a futuras generaciones (Roca Rey y Rojas, 2002).

Según el *Mapa de pobreza provincial y distrital 2009*, elaborado por el INEI, la provincia de Cuzco presenta menor incidencia de la pobreza total de 24,7% mientras que la provincia de Urubamba donde se ubica Machu Picchu alcanza el 42,2% de la pobreza total y el distrito de Machu Picchu Pueblo con una tasa de pobreza total de 37,7%. Algunos datos generales del Departamento de Cuzco demuestran los serios problemas de desarrollo que enfrenta la región.

En primer lugar, según la Encuesta Nacional de Hogares del INEI (2014), la mortalidad en la niñez es elevada (30 muertes por cada 1,000 nacidos en el 2014). Esta cifra supera el promedio nacional (23). En segundo lugar, la desnutrición crónica es un problema persistente en la región cuzqueña que golpea principalmente a los niños menores de 5 años con un 16,7% en 2015, superior al promedio nacional (14, 4%). En tercer lugar, en relación a la tasa de analfabetismo en la región, según el INEI, hubo muy pocos avances en mejorar los índices en los últimos 8 años, de 12,1% en el 2007 a 11,5% en el 2015; una tasa superior al promedio nacional (6%).

Otro de los impactos sociales del desarrollo turístico en Machu Picchu es la presencia de la informalidad laboral¹³. La investigación de Arellano (2011) nos permite conocer las condiciones laborales y la informalidad en que trabajan los porteadores del Camino Inca, en el eje Cuzco/Machu Picchu. Se define al porteador como una persona independiente que transporta con su propio cuerpo víveres, equipos y enceres de uso personal y otros bienes necesarios para expediciones con fines turísticos, deportivos o de otra índole por lugares

¹³ Si bien no hay datos precisos del problema de la informalidad en el sector turístico peruano. Para tener una idea aproximada del problema, hay que tener en cuenta que alrededor del 55% de las agencias de viajes en el Perú son informales, así lo afirma Publio Santander, Presidente de la Asociación Peruana de Agencias de Viajes y Turismo (APAVIT) (El Comercio, 6 de junio 2015)

donde no ingresan vehículos motorizados. Estos portadores que generalmente son campesinos quechuas que vienen de las alturas de Ollantaytambo son contratados por las agencias de viajes, ofreciéndoles una oportunidad de trabajo en el mercado turístico pero en condiciones laborales muy precarias. Por ejemplo: excesivo volumen de peso para cargar, ropa inadecuada, comida de mala calidad, sin seguro médico y con un sueldo inapropiado. A pesar de los esfuerzos por mejorar sus condiciones de trabajo con la aprobación de la Ley del Porteador todavía faltan mecanismos para una aplicación efectiva e integración de los portadores al sistema turístico y a la ruta del patrimonio mundial.

Estos datos ponen en evidencia que el auge del desarrollo turístico en Machu Picchu a partir de su inscripción en la Lista de Patrimonio Mundial de la UNESCO no ha garantizado un desarrollo sostenible para las comunidades locales.

4.7 Prácticas turísticas y desigualdades sociales: el caso de los hoteles

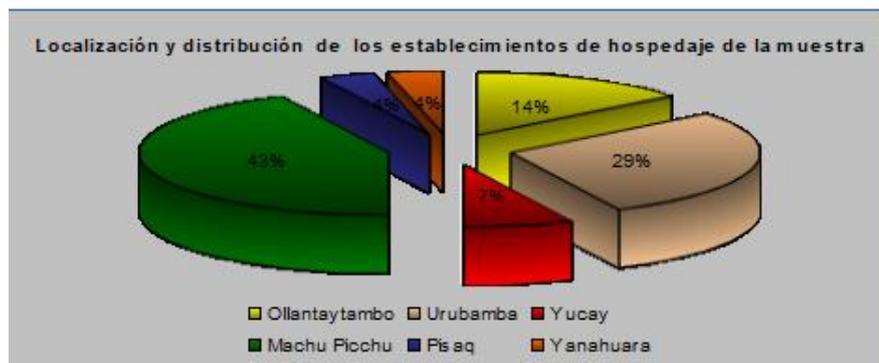
Hemos constatado la débil gestión en Machu Picchu por parte de los actores políticos que consideran al turismo como una fuente de ingresos y no como una actividad que puede contribuir al desarrollo de la región; la existencia de una población marginada y pobre con bajos niveles de educación y salud.

Considerando que la actividad hotelera representa una de las actividades más importantes del sector turístico. Proponemos analizar la distribución de la riqueza generada por los hoteles en beneficio de los agentes económicos que intervienen en la oferta. A partir de los resultados de un estudio inédito realizado por el Observatorio Turístico del Perú (Urbano et al., 2008) para conocer la generación de riqueza de los establecimientos de hospedaje del Valle Sagrado incluyendo el distrito de Machu Picchu Pueblo y su aporte al PIB de la región Cuzco. La investigación consideró el 100% de los hoteles de la zona de análisis y el instrumento de investigación utilizado fue un cuestionario aplicado durante el año 2007.

Como hemos mencionado en el Valle Sagrado y principalmente en el distrito de Machu Picchu Pueblo se construyeron establecimientos de hospedaje destinados a atender la gran masa turística que se dirige al Santuario de Machu Picchu.

El Gráfico 1 muestra la distribución de los establecimientos de hospedaje considerados para este estudio. Como se puede observar el distrito de Machu Picchu concentra el mayor porcentaje de hoteles (43%) de la zona analizada, le siguen Urubamba con 29% y Ollantaytambo con 14%.

Gráfico 1: Localización y distribución de los establecimientos de hospedaje de la muestra



Fuente: Observatorio Turístico del Perú
Elaboración: Observatorio Turístico del Perú

El número total de trabajadores en planilla o trabajadores formales ascendió a 754 personas en el 2007. La Tabla 2 muestra la distribución porcentual de trabajadores según localidad. Se observa que el distrito de Machu Picchu contribuyó con un 45% de la masa laboral empleada.

Tabla 2. Distribución porcentual de trabajadores en planilla de los establecimientos de hospedaje según localización

Lugar	Trabajadores Porcentaje
Ollantaytambo	7%
Urubamba	29%
Yucay	11%
Machu Picchu	45%
Písaq	1%
Yanahuara	8%
Total	100%

Fuente: Observatorio Turístico del Perú
Elaboración: Observatorio Turístico del Perú

El PIB total generado por los establecimientos de hospedaje del Valle Sagrado y Machu Picchu ascendió a S/ 109.816.116 soles constantes del 2007 (equivalente a US\$ 36.605.372 dólares del año 2007). Por lo tanto, el aporte generado por los establecimientos de hospedaje del Valle Sagrado y el distrito de Machu Picchu al PIB del Departamento de Cuzco fue de 1,29% durante el 2007 (Ver Tabla 3).

Tabla 3. PIB total de hoteles del Valle Sagrado y Distrito de Machu Picchu y su aporte al PIB del Departamento, 2007.

Año	PIB Departamental (en soles)	PIB Hoteles del Valle Sagrado y D. Machu Picchu (en soles)	Aporte al PIB departamental (%)
2007	8.525.853.000	109.816.116	1.29%

Fuente: Observatorio Turístico del Perú

Elaboración: Observatorio Turístico del Perú

Los datos de la Tabla 4 muestran que el mayor aporte lo hicieron los establecimientos de hospedaje del distrito de Machu Picchu Pueblo (63,65%), seguido por Urubamba (18,10%) y Yucay (8,04%). Los datos también muestran la retribución total a los factores de producción de los establecimientos de hospedaje durante el año 2007 de la siguiente manera: retribución al capital 52,56%; aporte al factor mano de obra 24,86% y aporte en impuestos al Estado de 22,58%.

Tabla 4. Participación porcentual de los valores del PIB de los hoteles del Valle Sagrado y el Distrito de Machu Picchu

Lugar	Participación de utilidades (%)	Participación de remuneraciones (%)	Participación de impuestos (%)	PIB Total (%)
Ollantaytambo	2,27%	0,94%	1,27%	4,48%
Urubamba	9,40%	4,86%	3,85%	18,10%
Yucay	3,46%	2,71%	1,86%	8,04%
Machu Picchu	34,59%	14,73%	13,32%	63,35%
Pisac	0,02%	0,01%	0,03%	0,06%
Yanahuara	2,83%	1,61%	1,53%	5,97%
Total	52,56%	24,86%	22,58%	100,00%

Fuente: Observatorio Turístico del Perú

Elaboración: Observatorio Turístico del Perú

Los datos expuestos demuestran que el aporte del sector hotelero del Valle Sagrado y del distrito de Machu Picchu Pueblo al PBI del Departamento de Cuzco es relativamente bajo. Asimismo el análisis de los datos nos permite afirmar que la redistribución de ingresos a la mano de obra y al Estado es relativamente baja. Sin embargo es importante resaltar que no hay una distribución regulada para los distintos giros de negocio. Todo parece indicar que cada empresa distribuye a su conveniencia los ingresos que genera y de ahí su tendencia a retener de los ingresos beneficios y ganancias sin grandes preocupaciones equitativas. En otras palabras las prácticas turísticas se rigen por los mecanismos de la oferta y la demanda, pero sin mecanismos de regulación social equitativa, mientras que en el caso de la minería,

por ejemplo, el Estado impone un canon minero que corrige las deficiencias del impuesto general en función de las ganancias obtenidas. Es decir, una explotación indebida del trabajo que aumenta las ganancias empresariales y disminuye la redistribución equitativa de la producción de riqueza.

5. CONCLUSIONES

No cabe duda que, Machu Picchu ejerce un gran poder de atracción para el turismo nacional e internacional más que cualquier otro destino en el Perú. Nadie lo pondrá en duda y todas las estadísticas recolectadas van en la misma dirección. Pese a que en el Perú se desarrollaron importantes civilizaciones antes de los incas.

La ineludible presencia de Machu Picchu en todo el desarrollo socioeconómico y turístico de la región cuzqueña es un hecho. En una palabra, el lenguaje o discurso que sirvió a Hiram Bingham para hablar de la *ciudad perdida de los incas* o a los que se interesaron como Louis Baudin por los fundamentos y estructuras socialistas del imperio de los incas, son los que indirectamente articularon un discurso acerca de ese espacio o eje geográfico y cultural que cubre con su sombrero hasta nuestros días, las actividades turísticas en Cuzco y en el Valle Sagrado. Los dos crearon discursos fantasiosos sobre este espacio. Pero lo cierto es que de ahí derivaron los grandes símbolos turísticos del eje Cuzco/Machu Picchu.

Ahora bien, toda esa parafernalia simbólica que crea el entorno turístico de Machu Picchu y el hecho de contar con el reconocimiento de la UNESCO como Patrimonio Mundial nos ciega frente a los preocupantes problemas de gestión del santuario y a las prácticas cotidianas desarrolladas en el entorno de las actividades turísticas, que desarrollan un comercio informal, contratan portadores en condiciones laborales precarias, generan contaminación, conflictos sociales y exclusión de las poblaciones locales que mantienen niveles de salud y educación bajísimas. En ese sentido, hemos constatado la débil gestión en Machu Picchu por parte de los actores políticos que consideran al turismo como una fuente de ingresos y no como una actividad que puede contribuir al desarrollo de la región.

Además por los datos recolectados nos obliga a reconocer que las desigualdades socioeconómicas aumentaron por lo menos en un sector muy preciso: la hotelería y los servicios casi esclavistas de los portadores estudiados por Arellano. O sea, existe una explotación indebida del trabajo, la cual genera altas tasas de ganancias empresariales y disminuye las posibilidades de distribuir porcentajes más elevados del total de las ganancias entre los que producen los bienes y servicios.

Si bien es cierto, las prácticas turísticas, desde hace más de tres décadas demandaron una mano de obra para sustituir a los animales de carga para llevar los objetos necesarios para hacer el recorrido a pie en el Camino inca, no es menos cierto también que la extrema pobreza que caracterizaba esas comunidades de Ollantaytambo, como Patacancha, por ejemplo, no se pueden presentar aún como modelo de desarrollo sostenible.

Siguiendo las ideas y el pensamiento de Urbano, creemos que una de las condiciones para que la gestión del patrimonio y el desarrollo turístico cree espacios de desarrollo

sostenible, es asumir el hecho turístico como parte integrante de la conciencia del grupo así como de los individuos. Es decir, la de comprometer a las poblaciones en la construcción de la conciencia que los hace actores del desarrollo. En ese sentido, la actividad turística no desarrolla sólo espacios para la contemplación sino asumen la responsabilidad colectiva de mejorar el bienestar de la población local.

BIBLIOGRAFÍA

- Arellano, A. y Stuart, S. (2010). La gestion des sites authentiques du patrimoine mondial. Les enjeux sociaux à Machu Picchu (Pérou). En J.M. Breton (ed.), *Patrimoine culturel, tourisme, environnement et développement durable, (Europe-Afrique-Caraïbes-Amériques-Asie-Océanie, Série "Iles et pays d'Outre Mer"*, vol. 7, Paris, Karhala) pp. 271-288.
- Arellano, A. (2011). Tourism in poor regions and social inclusion: the porters of the Inca Trail to Machu Picchu. *World Leisure Journal*, 53 (2), 104-118.
- Ballart Hernández. J. y Tresserras J. (2001). *Gestión del patrimonio cultural*. Barcelona: Ariel Patrimonio.
- Contraloría General de la República (2012). Machu Picchu. No todo es maravilloso. *Control, Boletín Institucional*, año 4, (21), noviembre 2012.
- El Comercio. (31 de enero 2010). “Cusco en crisis: Machu Picchu requiere una decisión política para evitar desastre”. *El Comercio*. Recuperado de: <http://elcomercio.pe/peru/407843/noticia-cusco-crisis-machu-picchurequieredecisionpolitica-prevenir-desastre> (Consulta 10 de noviembre 2016).
- El Comercio. (8 de febrero de 2010). “Lluvias en el Cusco dejan pérdidas por S/.739 millones”. *El Comercio*, Recuperado de: http://elcomercio.pe/peru/412052/noticia-lluvias-cusco-dejan-perdidas-739-millones_1 (consulta 10 de setiembre de 2017).
- El Comercio (06 de junio 2015) “Más de la mitad de agencias de viajes son informales”. *El Comercio*. Recuperado de: <https://elcomercio.pe/economia/peru/mitad-agencias-viajes-son-informales-184830> (Consulta 6 de junio de 2015).
- Encinas Martín, A., Pérez Casado, A. y Alonso Ordieres, R. (2008). *Historia de la Provincia de La Convención*. Tomo II. Historia social y religiosa del siglo XX. Lima: Centro Cultural José Pío Aza.
- Figueroa, J, Arellano, A y Tello, S. (2015). Développement touristique ou reproduction sociale de la pauvreté: Les leçons de Cuzco, Pérou. *Téoros*, 33(2).
- INC-Instituto Nacional de Cultura (2005). *Plan Maestro del Santuario Histórico de Machu Picchu 2005-2015*.Cuzco: INC, INRENA. Recuperado de: http://www.culturacusco.gob.pe/dmdocuments/pla_maestro_mapi/Plan.Maestro.Santuario.Historico.Machupicchu.pdf (Consulta 5 de setiembre de 2016).
- INEI – Instituto Nacional de Estadística e Informática (2010). *Mapa de pobreza provincial y distrital 2009: El enfoque de la pobreza monetaria*, Lima: INEI. Recuperado de:

- http://www.mef.gob.pe/contenidos/pol_econ/documentos/mapa_pobreza_2009.pdf
(Consulta 2 de octubre de 2017).
- INEI-Instituto Nacional de Estadística e Informática (2016) *Encuesta Demográfica y de Salud Familiar - ENDES, 2015 - Departamento de Cusco*, Lima: INEI. Recuperado de: https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/publicaciones_digitales/Est/Lib1356/ (Consulta 10 de setiembre 2017).
- INEI-Instituto Nacional de Estadística e Informática (2017). *Evolución de la pobreza monetaria 2007-2016*. Informe Técnico. INEI.
- Leask, A. y Fyall, A. (2006) *Managing world heritage sites*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Martorell Carreño, A. (2000). *Machu Picchu: Patrimonio cultural en peligro*. Lima: Editorial Malze.
- Martorell Carreño, A. (2004). *Análisis crítico del Plan Maestro de Machu Picchu (1998). Propuestas para una Planificación Proactiva en un Bien del Patrimonio Mundial Cultural y Natural*, Madrid, UAM, ICOMOS- Perú. Recuperado de: <https://www.uam.es/otros/fungobe/doc/MartorellAnalisis.pdf> (consulta 2 de octubre de 2017).
- Martorell Carreño, A. (2012). Patrimonio cultural, desarrollo sostenible y turismo. *Turismo y Patrimonio*, 7, 9-16.
- Martorell Carreño, A. (2016). La Convención del Patrimonio Mundial en el mundo Globalizado. *Turismo y Patrimonio*, 10, 41-54.
- MINCETUR-Ministerio de Comercio Exterior y Turismo. *Estadística de turismo*. https://centrodeinformacion.mincetur.gob.pe/cinfoseg/datos_turismo.htm (Consulta noviembre 2017).
- Observatorio Turístico del Perú. *BADATUR estadísticas*. <http://www.observatorioturisticodelperu.com> (última consulta diciembre 2017).
- Roca Rey, I., y Rojas, B. (2002). Pobreza y exclusión social: una aproximación al caso peruano, *Bulletin de l'Institut Français d'Études Andines. Pobreza y desigualdad en el área andina*, 31 (3), 699-724.
- SERNANP-Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (2014). *Plan Maestro del Santuario Histórico de Machu Picchu 2015-2019. Diagnóstico y anexos*. Lima, Ministerio del Ambiente y Ministerio de Cultura. Recuperado de: http://www.culturacusco.gob.pe/dmdocuments/machupicchu/plan_maestro/DIAGNOSTICO_FINAL.pdf (Consulta 10 de setiembre de 2017).
- SERNANP- Servicio Nacional de Áreas Naturales Protegidas por el Estado (2015). *Plan Maestro del Santuario Histórico de Machu Picchu 2015-2019*. Lima, Ministerio del Ambiente y Ministerio de Cultura. Recuperado de: http://www.culturacusco.gob.pe/dmdocuments/machupicchu/plan_maestro/PMSHM_DISENO_CONSOLIDADO.pdf (Consulta 10 de setiembre 2017).

International Journal of Scientific Management and Tourism (2018) 4-2: 265-283, Figueroa, J.R.: "Gestión turística y desarrollo sostenible en sitios patrimonio de la humanidad. Una mirada al caso de Machu Picchu (Cuzco-Perú)"

- Tello Rozas, S. y Paredes Izquierdo, J. C. (2002). Turismo, pobreza y desarrollo. Una propuesta de análisis para América Latina, *Revista Alcuth*, 1: 29-51.
- Tello Rozas, S. y Urbano, H. (2008). Políticas culturales en el Perú. En Antonio Albino Canelas Rubim y Rubens Bayardo (orgs.) *Políticas Culturais na Ibero-América*, Salvador, pp. 263-290.
- Urbano, H. (1996). *Introducción al estudio de la Cultura en los Andes*. Cuzco, CBC.
- Urbano, H. (2000). Patrimonio y modernidad. *Turismo y Patrimonio*, 1, 13-25.
- Urbano, H. (2004). La cultura como horizonte. Entre la tradición y la modernidad. *Turismo y Patrimonio*, 4, 11-20.
- Urbano, H. (2005). *Todo Machu Picchu*. Lima: Tierra Firme.
- Urbano H.; Izaguirre M. y Marsano, J. (2010). *La generación de riqueza por los establecimientos de hospedaje ubicados en el Valle Sagrado y el Distrito de Machu Picchu y su aporte al PIB*. Documento interno. Lima: Observatorio Turístico del Perú.
- Urry, J. (2004). *La Mirada del turista*. Lima: Universidad de San Martín de Porres.
- Valcárcel, L.E. (2009). *Machu Picchu. El más famoso monumento arqueológico del Perú*. Lima, Fondo de Cultura Económica.
- Verdera V, F. (2007). *La pobreza en el Perú. Un análisis de sus causas y de las políticas para enfrentarla*. Lima: IEP.
- Zan, L. y Lusiani, M. (2011). Managing Change and Master Plans. Machu Picchu Between Conservation and Exploitation. En *Archaeologies: Journal of the World Archaeological Congress, Forthcoming*. Recuperado de: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1771742 (Consulta 2 de octubre de 2016).