

# Casos d'estudi

Manuel de la Calle Vaquero  
María García Hernández  
Diana Guerra Chirinos

PID\_00159633



Universitat Oberta  
de Catalunya

[www.uoc.edu](http://www.uoc.edu)



# Índex

<b>Introducció</b> .....	5
<b>Objectius</b> .....	7
<b>1. Estratègies d'actuació turística en una destinació de turisme cultural emergent: el cas d'Àvila</b> .....	9
1.1. Àvila com a destinació turística .....	9
1.1.1. Recursos i equipaments turístics .....	9
1.1.2. Evolució i dades principals de conjuntura turística .....	12
1.1.3. El perfil turístic de la ciutat: problemes i reptes bàsics de gestió .....	15
1.2. Línies d'intervenció en matèria turística i actuacions realitzades en els últims anys .....	17
1.2.1. El Pla d'excel·lència turística .....	18
1.2.2. El Pla de qualitat en destinació .....	23
1.2.3. Programació anual d'activitats de l'Administració turística local i noves iniciatives .....	25
1.3. Balanç i reptes de futur .....	27
<b>2. La gestió del santuari històric de Machu Picchu com a producte turisticocultural</b> .....	29
2.1. Context i antecedents .....	29
2.1.1. Situació geogràfica .....	29
2.1.2. Antecedents històrics de Machu Picchu .....	32
2.1.3. El valor natural i cultural del santuari .....	34
2.2. La gestió del santuari històric de Machu Picchu .....	36
2.2.1. Antecedents: Machu Picchu en espera .....	36
2.2.2. Xifres turístiques del santuari .....	39
2.2.3. Un nou pla d'ús per al santuari històric de Machu Picchu .....	41
2.3. Conclusions: una mirada al futur del santuari i del turisme al Perú .....	43
<b>Bibliografia</b> .....	47



## Introducció

La ciutat d'Àvila es configura com una destinació de turisme cultural important en el context del país. Es tracta d'una destinació emergent que ha estat participant els darrers anys del creixement sostingut que ha experimentat la demanda de visita a les ciutats històriques espanyoles, i s'ha situat entre el grup de destinacions patrimonials més visitades (Segòvia, Toledo, Còrdova, Santiago de Compostel·la, Granada, Salamanca, Càceres, etcètera).

Aquesta ciutat, d'uns cinquanta mil habitants, ha duplicat àmpliament el nombre de visitants que rep en poc més de deu anys. Actualment, s'estima que el nombre de visitants per any és d'uns set-cents mil). La planta hotelera, com en moltes altres ciutats espanyoles, ha augmentat espectacularment i ha passat de 1.149 places, el 1995, a 2.100 el 2005. Aquest procés de creixement turístic ha tingut com a conseqüència positiva un augment de la importància relativa que té el turisme en l'economia local. S'estima que l'activitat turística aporta ja, de manera directa i indirecta, prop del 15% de l'ocupació i, en termes de despesa turística directa, al voltant d'11,7 milions d'euros anuals (Troitiño; Calle; García Hernández, 2002). Per això, el turisme ha esdevingut un dels temes importants de l'agenda política local i, des del 1999, s'ha impulsat per mitjà de diversos programes (com el Pla d'excel·lència turística i el Sistema integral de qualitat turística en destinació) i de la mateixa regidoria de Turisme una sèrie d'actuacions interessants relacionades amb el desenvolupament turístic de la destinació (posada en valor del patrimoni monumental, millora del sistema d'acollida local, comunicació, formació de recursos humans...).

La ciutat d'Àvila és, per tant, un exemple representatiu del tipus d'actuacions empreses els darrers anys en destinacions patrimonials, i també dels reptes i problemes que porta associats la gestió pública del turisme cultural a escala municipal. L'objectiu de la gestió turística local en aquest cas és doble:

- Mantenir un lloc destacat en el mercat turístic a escala nacional (cada dia més competitiu).
- Garantir la conservació en el futur del ric patrimoni monumental i urbanístic de la ciutat i minimitzar els problemes que la inserció de l'activitat turística planteja des dels punts de vista físic, social i funcional en el casc històric (demanda d'infraestructures i equipaments, problemes de congestió i saturació de l'espai públic, sobrecàrrega turística de determinats elements patrimonials, desplaçament funcional i "turistització" d'algunes zones i eixos urbans, etcètera).

El segon cas d'estudi pretén compartir amb els futurs professionals del turisme la problemàtica de la gestió del santuari històric de Machu Picchu des del seu descobriment fins avui, amb un accent especial en els últims deu anys. Per a això ens introduïrem en la història del santuari, en el valor arqueològic que té i en les diverses teories que hi ha sobre el seu significat i l'enorme riquesa ecològica que representa. Després d'analitzar les dimensions de la indústria turística al Perú ens fixarem en la dinàmica turística que es genera en el mateix santuari. Finalment, revisarem els models de gestió que s'han aplicat els darrers deu anys i la manera com se'n prepara el futur immediat, en termes de conservació i d'impulsador del desenvolupament econòmic de la regió.

## Objectius

1. Conèixer l'aplicació en un estudi de cas dels diversos paràmetres que s'utilitzen en l'anàlisi de les destinacions turístiques associades al turisme cultural.
2. Conèixer els tipus d'actuacions que es poden dur a terme en matèria turística en l'àmbit local, d'acord amb la lògica de la problemàtica associada al perfil turístic de la destinació Àvila.
3. Apropar els estudiants del postgrau al coneixement de la realitat llatinoamericana en relació amb la gestió de llocs mixtos declarats patrimoni de la humanitat, mitjançant l'anàlisi d'un cas emblemàtic.
4. Donar a conèixer als estudiants del postgrau l'abast real dels plans de desenvolupament en llocs patrimonials, en el marc de la normativa plantejada per la Unesco, i els elements de gestió que s'hi han d'incloure.
5. Fer comprendre als estudiants la problemàtica que planteja la gestió d'un recurs de naturalesa mixta –cultural i natural– i la seva conversió en un producte de turisme cultural que inclogui tant la conservació del lloc com l'atenció adequada dels visitants.
6. Ensenyar als estudiants del postgrau altres models de desenvolupament turístic, en especial pel que fa a la infraestructura i la qualitat de serveis, i la participació de les comunitats locals en la gestió turística del lloc.





# 1. Estratègies d'actuació turística en una destinació de turisme cultural emergent: el cas d'Àvila

## 1.1. Àvila com a destinació turística

La ciutat d'Àvila és una destinació turística des de fa anys. L'atractiu del seu patrimoni monumental i l'associació amb la figura de santa Teresa han atret des de fa temps nombrosos visitants. No obstant això, és a partir de la segona meitat dels anys noranta del segle XX que la ciutat desvetlla d'una manera més evident el turisme i els fluxos de visitants esdevenen més voluminosos. En els últims deu anys no ha parat de créixer el nombre de visitants i ha augmentat l'oferta de serveis turístics, fonamentalment l'hoteleria i la restauració. Per això, actualment, la ciutat es configura com una important destinació de turisme cultural que es comença a enfrontar als problemes de "crisi del producte" que afecten d'una manera més accentuada les destinacions patrimonials més "madures" (descens del turisme en grup, augment del turisme nacional i de la repetició de les visites, massificació, etcètera).

### 1.1.1. Recursos i equipaments turístics

El principal atractiu turístic d'Àvila és el patrimoni històric. La major part dels visitants que arriben a la ciutat ho fan atrets per la potència i la riquesa d'aquesta oferta patrimonial. De fet, Àvila té cinquanta-un edificis monumentals catalogats pel planejament municipal, trenta-cinc dels quals són béns immobles amb categoria de béns d'interès cultural (BIC, d'acord amb la Llei de patrimoni històric espanyol). El conjunt patrimonial va ser declarat conjunt històric el 1982 i és inclòs a més en la Llista del patrimoni mundial de la Unesco des del 1985.

Tanmateix, malgrat la riquesa i la rellevància dels elements que conformen l'**oferta patrimonial**, són pocs els recursos adequats i orientats per a la visita pública. Actualment tan sols nou monuments (el 17% del total) tenen entrada regulada i estan condicionats per a ser visitats. Aquests elements integren el "patrimoni de funcionalitat turística primària" de la ciutat. La resta presenta situacions diverses respecte a l'ús turístic. Hi ha elements de "funcionalitat turística incidental", edificis que sense estar orientats a l'ús turístic poden ser objecte de visita en moments puntuals (ermites i esglésies, fonamentalment) i elements "no visitables" que conformen l'escena urbana i contribueixen a reforçar l'atractiu general de la destinació (palaus i edificis civils d'ús administratiu).

Els nou edificis condicionats per a ser visitats són els següents: la muralla, el museu Catedralici, el museu Provincial, el museu de Santa Teresa, el monestir de Santo Tomás, el

#### Autoria del cas

Manuel de la Calle Vaquero  
María García Hernández

#### Vegeu també

És útil consultar la pàgina web de l'àrea de Turisme de l'Ajuntament d'Àvila:  
<http://www.avilaturismo.com>

convent de San José, la basílica de San Vicente, la capella de Mosén Rubí i el monestir de la Encarnación.

Els recursos patrimonials de la ciutat inclouen diverses èpoques, estils i temes: el romànic, la muralla, els palaus del segle XVI, els monestirs i convents vinculats a santa Teresa, les figures de la mística (sant Joan de la Creu i santa Teresa) i els mercats tradicionals. Tots aquests elements conformen l'atractiu turístic, encara que la muralla i la figura de santa Teresa constitueixen els dos eixos bàsics sobre els quals es fonamenta la imatge turística de la destinació. Àvila és sobretot la ciutat emmurallada de santa Teresa, imatge típica i tòpica amb la qual arriben una gran part dels visitants. Tan sols recentment la imatge de marca associada a la condició de ciutat patrimoni de la humanitat comença a funcionar com a reclam per a un segment de mercat estranger incipient. Per això, en línies generals i més enllà d'una vaga idea d'Àvila com a ciutat històrica amb un patrimoni important, hi ha un profund desconeixement previ dels recursos interessants per al visitant mitjà.

A més del patrimoni immoble més monumental, l'**oferta turisticocultural** de la ciutat es complementa amb una sèrie d'esdeveniments de naturalesa diversa organitzats per institucions públiques i privades, com ara exposicions, mercats temàtics, jornades gastronòmiques, concerts i concursos. El paper d'aquests esdeveniments és cada vegada més important per a les destinacions de turisme cultural. De fet, en la major part de les destinacions patrimonials clàssiques la visita a museus i monuments disminueix i augmenta la mobilitat turística desencadenada per l'atractiu de la programació cultural extraordinària. A Àvila, entre els agents que promouen aquesta oferta destaquen les administracions públiques, bàsicament la Diputació Provincial i l'Ajuntament, que per mitjà de la seva programació turística i cultural fixa reforcen, especialment a l'estiu, l'oferta d'activitats que el visitant pot dur a terme a la ciutat: campanya de teatre a la muralla (visites teatralitzades i obertura nocturna del monument), concerts d'estiu, la "Ronda de las Leyendas", el concurs "Ávila en tapas" i les "Jornadas Medievales". Es tracta d'esdeveniments amb una gran participació local que tenen una repercussió turística més important cada any.

Hi ha també diferents institucions culturals que tenen un paper destacat com a promotors d'oferta cultural de diversos tipus, en especial l'Obra Social de Caja Ávila (que gestiona el Palau dels Serrano, convertit en centre cultural i seu d'exposicions temporals) i la Fundació Cultural Santa Teresa (constituïda per la Diputació Provincial, la Conselleria de Cultura, la Junta de Castella i Lleó i el mateix Ajuntament de la ciutat). Aquesta última s'encarrega de la gestió de la central de reserves "Casas de Gredos" (turisme rural de la província) i de l'organització de diversos cursos d'extensió universitària (entre els quals destaquen els cursos d'estiu) que generen fins a trenta mil estades l'any en la ciutat (ICN-Artea, 2000). Encara que la vinculació d'aquestes institucions amb els fluxos turístics majoritaris de la ciutat només és tangencial, fan un

paper important com a catalitzadors de la vida cultural local i, en el cas de la Fundació, com a promotora d'una oferta específica de turisme "estudiantil" vinculada als cursos universitaris de la UNED.

**L'oferta de serveis turístics privats, que possibilita el desenvolupament de la visita en destinació, ha augmentat molt recentment.** Si bé encara no es pot parlar d'una indústria turística local especialment potent a Àvila, en els darrers anys el sector de l'allotjament i la restauració s'han vist especialment beneficiats per l'expansió general de la demanda del turisme urbà i cultural i l'augment consegüent de l'arribada de visitants a la ciutat. En el sector de l'hoteleria avilesa, no solament s'ha produït un augment del nombre de places que s'ofereixen, sinó que també s'ha professionalitzat en gran mesura la gestió dels establiments i n'ha augmentat la categoria i la qualitat mitjana. Els hotels de categories altes tenen a més un paper important en la comercialització de la destinació, ja que les seves instal·lacions possibiliten la realització de reunions i trobades que afavoreixen un desenvolupament incipient del turisme de "reunions" a petita escala (jornades, seminaris de treball d'empreses, convencions, etcètera).

En quinze anys s'ha passat de 1.018 places, el 1991, a 2.100 l'any 2005. En total, trenta-cinc establiments oberts. El gruix de les places d'allotjament, el 58,75%, es concentra en els hotels de categories superiors (tres, quatre i cinc estrelles), el segment subjecte a un ritme de creixement més alt (Registre d'Establiments Hotelers de la Direcció General de Turisme - Junta de Castella i Lleó).

A més de l'allotjament, la restauració es configura com un dels segments d'activitat turística més importants. Es calcula aproximadament en cinquanta-cinc el nombre d'establiments de restauració ubicats en el casc històric i la seva zona d'influència turística immediata. El 2004, i a causa de l'impacte de la celebració de la dotzena edició de l'exposició "Les edats de l'home", es van obrir tres nous restaurants en el casc històric. Aquest sector, com l'hoteler, està experimentant un procés molt accelerat de reconversió i modernització amb pautes de nova implantació a favor dels enclavaments turístics del casc històric (eix per als vianants principal, entorn de la catedral, San Vicente, etcètera).

El sector d'activitat econòmica local vinculada amb el turisme es complementa amb l'existència d'una sèrie d'empreses de serveis variats que s'han desenvolupat en els últims cinc o sis anys: tren turístic, serveis d'hostesses per al turisme de reunions, guies, programació i organització d'esdeveniments (festes, recepcions, carpes, etcètera), camp de golf, escoles d'espanyol per a estrangers, etcètera. Al seu costat trobem el comerç turístic, artesà o de records. No obstant això, aquest tipus d'oferta està poc desenvolupada a la ciutat i tan sols es poden inventariar al voltant de deu establiments orientats a aquesta activitat en els principals carrers del casc històric intramurs.

Completen l'oferta turística de la ciutat les infraestructures que proporcionen serveis bàsics d'acollida al visitant: aparcaments, informació turística i centre d'interpretació. Actualment hi ha dos aparcaments subterranis per a turismes situats a la vora del casc (El Rastro i la plaça de Santa Teresa), una dàrsena

d'autobús del Centre de Recepció de Visitants i un aparcament d'autocars al costat de l'antic mercat de Ganados. Aquestes infraestructures absorbeixen la demanda actual, però esdevenen insuficients en moments puntuals (Setmana Santa, el mes d'agost, ponts festius a la tardor) quan l'arribada massiva de visitants en vehicle privat envaeix les zones d'accés al recinte emmurallat i en col·lapsa les entrades i sortides. En relació amb les infraestructures d'acollida al visitant, la ciutat té, des de l'any 2004, un *Centre de Recepció de Visitants*, situat al costat d'una de les portes d'accés a la muralla, que proporciona serveis d'informació i fa de punt de ruptura de càrrega per als grups (parada dels autobusos, concertació de visites guiades, etcètera). Igualment, el juliol del 2004 es va inaugurar el *Centre d'Interpretació del Misticisme*, un equipament que pretén completar la presentació d'un dels eixos temàtics bàsics del patrimoni de la ciutat: les figures de la mística (especialment santa Teresa).

### 1.1.2. Evolució i dades principals de conjuntura turística

La demanda de visita turística a la ciutat d'Àvila va augmentar espectacularment la segona meitat dels anys noranta, però aquest creixement s'ha desacelerat a partir de l'any 2001. Prenent com a referència algunes dades de conjuntura turística, es constata, per exemple, que el nombre de viatgers allotjats en establiments hotelers va créixer entre els anys 1998 i 2001 un 18%, i des d'aleshores s'ha mantingut més o menys estable. Encara que les estimacions són aproximades, la xifra de visitants anuals de la ciutat ronda les 700.000 persones, i supera el milió de visitants en anys excepcionals, com el 2004, gràcies a la celebració de l'Exposició "Testimonis d'edats de l'home".

Des del punt de vista del perfil turístic, Àvila s'assembla a les destinacions patrimonials que conformen la regió turística madrilenya (Toledo, Segòvia, Conca, Aranjuez, Alcalá de Henares, etcètera). En totes trobem un predomini del visitant individual d'origen nacional que en bona mesura no pernocta en la destinació. Es tracta, per tant, de destinacions caracteritzades per una gran presència d'excursionistes (visitants de proximitat que graviten entorn de Madrid, tant com a lloc de residència com a node de pernoctació). Aproximadament el 70% dels visitants d'Àvila són excursionistes. La resta pernocten en establiments hotelers o recorren a altres fórmules d'allotjament extrahoteler (residències universitàries, cases de familiars i amics, càmping, etcètera). El nombre de viatgers anuals allotjats en establiments hotelers se situa al voltant dels 200.000, encara que l'any 2004 va augmentar fins als 228.645, majoritàriament residents a Espanya (87%).

Segons la forma d'organització del viatge, a Àvila es poden quantificar d'una manera aproximada en un 70% els visitants en viatge individual (450.000 persones l'any, aproximadament) i en un 30% els visitants que fan el viatge en grup organitzat, tant de caràcter comercial (agències i operadors turístics) com de naturalesa "social" (escolars, institucions religioses, associacions culturals de caràcter divers, tercera edat, etcètera). En conjunt, al voltant de 200.000-

#### Vegeu també

Ajuntament d'Àvila (2004, desembre). *Boletín del Observatorio Turístico* (7).

250.000 visitants en grups anuals, majoritàriament grups de turisme social (60%), un col·lectiu que augmenta en nombre cada any, alhora que s'observa una disminució de l'oferta de circuits comercials clàssics.

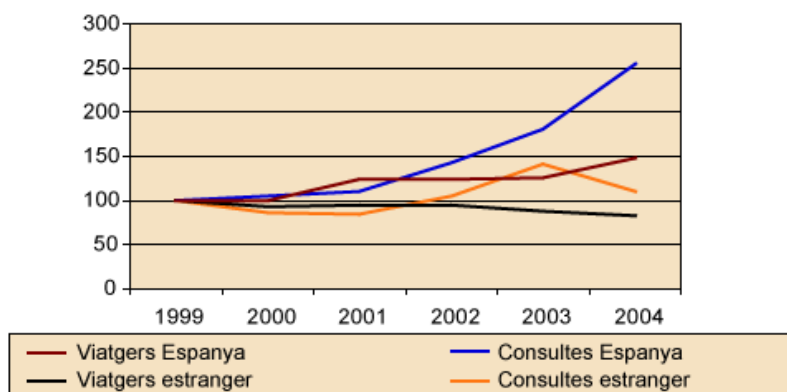
Per procedències, destaquen els visitants nacionals davant els estrangers. De fet, mentre que el col·lectiu de turisme nacional ha augmentat en els últims anys i sustenta el creixement turístic de la destinació, el nombre de visitants estrangers sembla que disminueix, com s'observa en altres destinacions pròximes (Toledo, Salamanca, Segòvia...). Els visitants estrangers representen al voltant del 25% del total de visitants de la ciutat i procedeixen majoritàriament dels EUA i dels països de l'Europa Occidental (França, el Regne Unit, Alemanya i Itàlia). Entre els visitants espanyols (75%), destaca el col·lectiu dels visitants de proximitat amb origen en la Comunitat de Madrid i les províncies limítrofes de Castella i Lleó (43% del total dels visitants nacionals), seguits dels que es desplacen des de les regions tradicionalment emissores de turisme nacional pel que fa fonamentalment a la seva potència demogràfica o econòmica (Andalusia, València, Catalunya i el País Basc) (SOTUR, 2004).

#### Àvila. Dades de conjuntura turística

Any	EOH (INE)		Consultes		Visites	
	Viatgers	Pernoctacions	OIT_Junta	CRV	Muralla	Museu d'Àvila
1999	170.228	245.087	131.148		s.d.	39.229
2000	167.520	251.586	130.197		s.d.	36.116
2001	201.294	300.356	134.372		s.d.	s.d.
2002	201.930	295.185	173.076		172.048	s.d.
2003	199.954	298.439	222.319		177.350	41.350
2004	228.645	341.399	280.855	190.928	233.591	44.604

OIT, Oficina d'Informació Turística; CRV, Centre de Recepció de Visitants.  
Font: Observatori Turístic de la Ciutat d'Àvila.

#### Àvila. Evolució del tipus de visitants segons procedències 1999=base 100

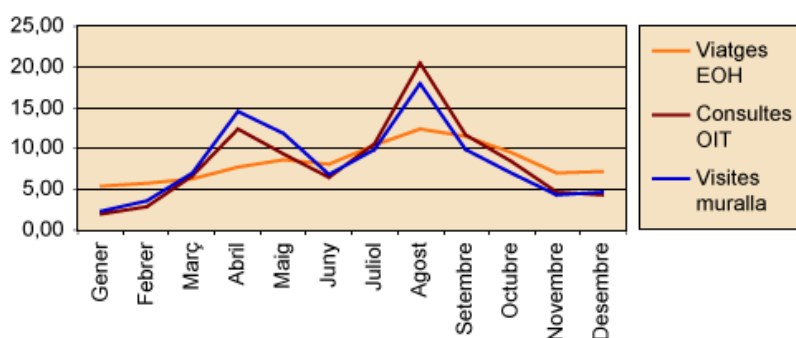


La distribució temporal de l'arribada de tots aquests visitants mostra un perfil molt similar al de la resta de ciutats patrimonials de l'interior peninsular. Es distingeixen tres temporades:

- Una temporada alta formada pels mesos d'estiu (juliol i sobretot agost) i secundàriament els de primavera (abril i maig).
- Una temporada mitjana integrada pels mesos de març, juny, setembre i octubre.
- Una temporada baixa formada pels mesos de novembre, desembre, gener i febrer.

No obstant això, hi ha diferències en la corba de l'estacionalitat segons la tipologia de visitants, ja que en els pics de màxima aflluència d'estiu i Setmana Santa predominen els visitants nacionals amb origen en punts emissors allunyats (mercat català, andalús, basc, valencià...), les visites dels quals es distribueixen d'una manera homogènia al llarg de la setmana. En canvi, en els mesos de temporada baixa (l'hivern) i a la primavera i la tardor els visitants es concentren en els caps de setmana i ponts festius i predomina el visitant de proximitat (amb origen a Madrid o les províncies castellanoleonese limítrofes). Una gran part d'aquests visitants són excursionistes i molts repeteixen visita a la ciutat (el nivell de repetició de la visita per als visitants individuals d'Àvila és d'un 30%). Per la seva banda, els visitants estrangers s'acumulen sobretot en les temporades de primavera i tardor i els visitants en grup, especialment els de turisme social, a la primavera.

Àvila. Distribució mensual de l'aflluència turística.  
Any 2003 (%)



Finalment, des del punt de vista espacial, el comportament dels visitants en destinació es caracteritza per la selecció espacial i temàtica dels recursos patrimonials. D'aquesta manera, només una part petita de la ciutat (la "ciutat historicoturística") concentra densitat d'ús turístic i, de la mateixa manera, només un reduït nombre d'elements visitables rep el màxim nombre de visitants. Així doncs, la freqüentació turística dels elements patrimonials dibuixa en Àvila un rànquing de "popularitat turística" encapçalat per la catedral amb un volum de visitants estimat que ronda el mig milió de persones l'any, si bé només al voltant de 100.000 visiten el museu. El segon element més visitat és

#### Vegeu també

És útil consultar la pàgina web de la Secretaria General de Turisme relativa als plans d'excel·lència:  
<http://www.sgt.tourspain.es/paginas/CalidadDestinos/PlanesExcelenciaMapa.asp?menu=excelencia&scroll=plannexce>

la muralla, que rep entorn de 170.000 visitants anuals (233.591, excepcionalment, l'any 2004) i a continuació trobem la resta dels elements patrimonials amb ús turístic que, tanmateix, presenten nivells de freqüentació molt més baixos: per sota del llindar dels 45.000 visitants l'any, el museu de la Santa, el museu d'Àvila, el monestir de la Encarnación i el monestir de Santo Tomás.

### **1.1.3. El perfil turístic de la ciutat: problemes i reptes bàsics de gestió**

Els trets que caracteritzen el desenvolupament de l'activitat turística d'Àvila constitueixen el context sobre el qual han d'actuar els responsables de la gestió turística municipal. El seu coneixement és crucial per a sostenir correctament les bases d'actuació, és a dir, analitzar la viabilitat de les estratègies adoptades, dimensionar les necessitats d'inversió, buscar vies de concertació i col·laboració amb els agents turístics, etcètera. En línies generals, els factors que condicionen les possibilitats d'actuació en destinació són de dos tipus; en primer lloc, hi ha tota una sèrie de problemes derivats del perfil turístic específic de la ciutat i, en segon lloc, en trobem també de caràcter més general associats a les característiques de la mateixa activitat turística.

Els **problemes, reptes i oportunitats que deriven de les característiques específiques del perfil turístic de la ciutat** s'articulen al voltant de cinc aspectes:

- L'estacionalitat de la demanda.<sup>1</sup>
- La superació puntual dels llindars de capacitat d'acollida turística.<sup>2</sup>
- L'augment de visitants de proximitat que repeteixen visita a la ciutat.<sup>3</sup>
- La importància destacada de l'excursionisme.<sup>4</sup>
- L'afluència escassa de visitants que registra la major part del patrimoni visitable (focalització de la mirada turística).<sup>5</sup>

#### **(1) Distribució desigual de la demanda**

L'estacionalitat de la demanda és un factor clau per al desenvolupament de l'activitat turística a la ciutat d'Àvila. Malgrat que és inferior que en destinacions associades a altres modalitats turístiques, les arribades dels visitants no es distribueixen de manera homogènia al llarg de tot l'any i, sobretot, no es distribueixen de manera homogènia al llarg de la setmana, i es concentren d'una manera molt accentuada els caps de setmana i els ponts festius curts. Aquest factor està estretament relacionat amb l'augment de l'arribada de visitants nacionals i visitants de proximitat que fan desplaçaments curts. D'això es pot fer una doble lectura:

- En termes negatius influeix sobre el mercat de treball i el dimensionament d'unes infraestructures d'acollida que han de donar servei tot l'any.
- En termes positius contribueix a complementar el negoci d'establiments vinculats entre setmana amb el consum de la població local, treballadors, estudiants, etcètera.

#### **(2) Superació puntual dels llindars de capacitat d'acollida turística**

La concentració de visitants en uns moments de l'any determinats té com a conseqüència negativa la superació dels llindars de capacitat d'acollida d'alguns recursos i equipaments de la ciutat. El trànsit i l'aparcament constitueixen un dels elements més sensibles, ja que

la capacitat d'absorció del teixit urbà és limitada i els visitants busquen aparcament tant a prop com es pugui del "centre històric". No obstant això, també es comencen a plantejar problemes de gestió de la visita pública (seguretat, conservació) en els monuments més visitats. La catedral i la muralla poden registrar fins a quatre mil visitants els dies àlgids.

### **(3) Augment de visitants de proximitat que repeteixen visita a la ciutat**

L'evolució de la demanda turística de la ciutat d'Àvila mostra que s'està produint un augment del segment de visitants nacionals respecte del turisme estranger i, a més, entre els visitants nacionals creix de manera més destacada el segment de visitants de proximitat. El nivell de repetició de la visita per a visitants individuals supera ja el 35% anual; per tant, Àvila es consolida com una destinació que es visita recurrentment amb l'excusa de "passar-hi el dia". Els visitants que repeteixen visita a la ciutat no repeteixen, en canvi, visita als museus i monuments, i es dediquen a passejar i gaudir de la gastronomia o d'un entorn agradable. Aquesta conjuntura orienta les actuacions que es poden desenvolupar en destinació sobre aspectes de tractament urbanístic essencials per al condicionament general de la ciutat com a destinació turística (senyalització, neteja, rehabilitació, zones per a vianants, il·luminació...). De la mateixa manera, incideix en la necessitat de diversificar l'oferta turística local creant nous atractius que renovin l'interès per la visita a la ciutat (esdeveniments, oferta cultural...)

### **(4) Importància de l'excursionisme**

Allargar la durada de l'estada en destinació és el cavall de batalla de totes les administracions turístiques. De fet, l'excursionisme a Àvila és un dels punts febles del seu perfil turístic. Fomentar la pernoctació mitjançant la creació d'atractius que diversifiquin el model de visita patrimonial clàssic és, doncs, un dels reptes bàsics de la gestió turística local, però també potenciar activitats vinculades a altres segments de mercat per als quals la relació entre pernoctació i viatger és més rendible: turisme idiomàtic, turisme de reunions i turisme esportiu.

### **(5) Focalització de la "mirada turística"**

Com succeeix en la major part de destinacions patrimonials, a Àvila l'interès dels visitants se centra sobre una sèrie limitada d'elements del patrimoni i es visita una part reduïda del casc històric. En certa mesura, el model de visita patrimonial tradicional, molt centrat en la visita clàssica a museus i monuments, està "en crisi". Els visitants de les ciutats cada vegada visiten menys elements patrimonials i dediquen el temps a altres activitats (passejar, comprar, menjar...) En això, hi tenen a veure factors com la "fatiga de patrimoni" o la imatge prèvia de la destinació. En aquest cas, la imatge turística de la ciutat està molt simplificada i es focalitza sobre la muralla (com a recurs paisatgístic i no tant com a monument visitable) i la figura de santa Teresa (encara que també de manera vaga i dissociada del patrimoni vinculat amb la seva vida). Aquesta inèrcia constitueix un repte bàsic amb vista a diversificar i renovar el discurs de presentació del patrimoni local en clau turística reforçant-ne o reactivant-ne l'atractiu com a lloc de visita.

Juntament amb els reptes de gestió que plantegen els problemes derivats del perfil turístic de la ciutat d'Àvila, es presenten també com a **factors limitants o problemàtics** per a la gestió turística **diversos aspectes associats a les característiques de la mateixa activitat turística**. Aquests aspectes són els següents:

- Procés d'externalització<sup>6</sup>
- Titularitat del patrimoni<sup>7</sup>
- Multiplicitat d'agents turístics<sup>8</sup>

### **(6) Processos de comercialització**

Les administracions i els agents locals de ciutats petites i mitjanes tenen molt poc control i influència sobre els agents que comercialitzen els viatges organitzats. Aquests intermediaris, de capital extralocal, dissenyen i comercialitzen els paquets turístics en funció d'interessos no sempre coincidents amb la lògica del desenvolupament de la destinació. Com que controlen la demanda, retenen a més bona part dels beneficis generats per la utilització de recursos i equipaments en el manteniment dels quals no contribueixen.



### **(7) Titularitat del patrimoni**

El patrimoni cultural constitueix el recurs turístic de les ciutats històriques com Àvila. No obstant això, la visita no sempre és viable, ja que els interessos dels propietaris (l'Església diocesana, les congregacions religioses, les administracions, els particulars, les fundacions, etcètera) no sempre convergeixen amb els de la destinació. En aquest sentit, la col·laboració és imprescindible per a millorar les condicions i la viabilitat de la seva "explotació turística": promoció conjunta, visites guiades, homogeneïtzació d'horaris, entrades combinades, etcètera.

### **(8) Multiplicitat d'agents turístics**

El gran nombre de persones, empreses i institucions que participen en el desenvolupament de l'activitat turística constitueix també un factor limitant per a la gestió turística. Cal treballar conjuntament amb els hotelers, els restauradors, els taxistes, els comerciants, els guies, els gestors culturals, etcètera. L'objectiu és articular vies de col·laboració que busquin la convergència d'interessos particulars (sovint només centrats en la rendibilitat econòmica immediata) i la implicació en la posada en marxa de mesures conjuntes que redundin en el benefici global de la destinació (imatge, promoció, inversió en senyalització, homogeneïtzació estilística, harmonització d'horaris, etcètera).

## **1.2. Línies d'intervenció en matèria turística i actuacions realitzades en els últims anys**

A Àvila, com en la major part de les ciutats espanyoles fins a dates ben recents, el turisme ha tingut molt poca importància en l'agenda política local. De fet, moltes ciutats han rebut nombrosos visitants des de fa dècades sense que es considerés necessària la intervenció en aquest sentit. No hi ha regidories de turisme ni infraestructures específiques de gestió a escala local. En aquesta etapa, a Àvila la política turística local es limitava a les tasques clàssiques de promoció, és a dir, edició de fullets, organització dels punts d'informació turística i assistència a fires. La intervenció sobre el condicionament de la ciutat i els seus recursos patrimonials com a producte turístic no es preveia, atesa la visió que des de plantejaments sectorials considerava l'activitat turística com a competència de l'empresa privada separada de les tasques pròpies de l'administració turística, de caràcter promocional, i d'aquelles altres de les institucions culturals, dedicades a la conservació del patrimoni.

En canvi, en els darrers anys es produeix un canvi de paradigma en la manera de considerar i pensar el turisme a escala local de la qual ha estat partícip la ciutat d'Àvila. S'assumeix una visió estratègica de l'activitat, com a suport fins i tot de polítiques de desenvolupament local, s'adopta el discurs de la planificació estratègica (s'assumeix la ciutat com un producte situat en un mercat en què cal posicionar-se a l'efecte de millorar la situació competitiva) i es reconeix el caràcter integral que han de tenir les actuacions en matèria turística. Més enllà de les tasques promocionals, adequar la ciutat per al turisme implica actuar sobre el condicionament del producte turístic urbà en sentit global. L'objectiu final és subministrar al visitant una experiència turística de qualitat i aquesta experiència es nodreix d'un conjunt ampli de paràmetres que depenen de l'articulació i la coordinació de diverses polítiques sectorials urbanes amb transcendència turística, com ara la rehabilitació del patrimoni, la intervenció urbanística, la programació cultural, la mobilitat i l'accessibilitat urbana.

### 1.2.1. El Pla d'excel·lència turística

L'any 2000 es va posar en marxa el *Pla d'excel·lència turística d'Àvila*, una fita des del punt de vista de la intervenció sobre el turisme en la ciutat, que va donar un impuls notable a la política municipal en aquesta matèria. El *Pla d'excel·lència turística* (2000-2003) va estar dotat d'una inversió total de 4.056.831 euros i va possibilitar l'execució d'una sèrie de projectes turístics per a la millora del sector. Per a desenvolupar-lo es va configurar com a òrgan de gestió específic una oficina de la gerència. Aquesta oficina estava constituïda pel director del Pla d'excel·lència, el gerent i un auxiliar administratiu (personal adscrit en conjunt a l'empresa adjudicatària del contracte de gestió del Pla). Una part de les competències assumides per aquesta entitat amb càrrec en el pressupost específic del Pla s'han transferit després de l'acabament a l'àrea de turisme que, notablement incrementada en termes de pressupost i personal (té quatre tècnics fixos en plantilla), s'ha fet càrrec de la gestió de les iniciatives empreses.

El conveni de col·laboració per al desenvolupament del Pla d'excel·lència turística d'Àvila es va signar el 14 de desembre de 1999 entre la Secretaria General de Turisme del Ministeri d'Economia i Hisenda, la Conselleria d'Indústria, Comerç i Turisme de la Junta de Castella i Lleó, l'Ajuntament d'Àvila, la Confederació d'Empresaris Avilesos i la Cambra de Comerç d'Àvila.

D'acord amb *l'Avantprojecte estratègic*, els **objectius generals** del Pla d'excel·lència consistien a dotar la ciutat d'unes infraestructures de gestió adequades que reforcessin les existents i posicionar-la com a destinació turística competitiva en el mercat del turisme cultural d'interior mitjançant la millora del seu producte turístic urbà.

En sintonia amb aquests objectius generals, es van fixar quatre **grans línies temàtiques d'actuació**:

- Millora del producte turístic patrimonial.
- Millora del sistema d'acollida local.
- Comunicació turística en destinació.
- Altres actuacions de caràcter divers (formació i adequació dels recursos humans, estudis, convenis de col·laboració, etcètera). Encara que aquesta agrupació no es correspon d'una manera mimètica amb l'esquema d'actuacions recollit en els protocols anuals d'inversions del Pla, les conté i permet sistematitzar més bé les claus del discurs bàsic subjacent en l'estratègia d'actuació general (García Hernández, 2004).

#### Vegeu també

És útil consultar la pàgina web de la Secretaria General de Turisme relativa als plans d'excel·lència:

<http://www.sgt.tourspain.es/paginas/CalidadDestinos/PlanesExcelenciaMapa.asp?menu=excelencia&scroll=pl-nexce>

**Taula**

<b>Pla d'excel·lència turística d'Àvila (2000-2003) Principals línies d'intervenció i actuacions realitzades</b>
<b>Recuperació urbana</b>
<p>Il·luminació monumental de la catedral            Condicionament de la zona viària i pavimentació de l'entorn de la catedral            Rehabilitació de façanes</p>
<b>Estructuració del producte turístic</b>
<p>Posada en valor turístic de la muralla</p> <p>Rehabilitació de l'adarb/andador/camí de ronda/galeria coberta, campanyes d'estiu (visites teatralitzades i nocturnes, anys 2000-2002), organització i contractació externa dels serveis d'atenció al públic, redacció del projecte d'Interpretació Muralla, Projecte expositiu de l'adarb i la sala de carnisseries com a espai d'acollida (vídeo, plafons expositius, instal·lacions), il·luminació de l'adarb.</p> <p>Construcció del Centre del Misticisme</p> <p>Adquisició d'immobles, projecte arquitectònic i expositiu, obres de rehabilitació i construcció del centre, execució del projecte expositiu.</p> <p>Centre de Recepció de Visitants</p> <p>Elaboració de les bases per a la distribució d'usos</p>
<b>Convenis de col·laboració</b>
<p>Convenis d'obertura de monuments (bisbat, monestir de la Encarnación, Mosén Rubí, monestir de Santo Tomás)</p> <p>Col·laboracions de comerciants (campanya de Nadal)</p> <p>Conveni amb l'Escola de Turisme de la Universitat de Salamanca (posada en marxa de l'Observatori Turístic de la ciutat d'Àvila)</p>
<b>Formació</b>
<p>Elaboració del Diagnòstic de necessitats formatives i del Pla de formació</p> <p>Accions formatives diverses:</p> <p>Trobades sobre "Models de gestió turística en destinació patrimonials" (dues edicions)</p> <p>Jornades de presentació del projecte global del PET</p> <p>Cursos de teatre en el patrimoni (dues edicions)</p> <p>Jornades de sensibilització i formació: "El millor guia de la Ciutat ets Tu" (diverses edicions)</p>
<b>Projectes i estudis complementaris</b>
<p>Estudi de públic</p> <p>Senyalització turisticomonumental (projecte i implantació)</p> <p>Senyalització hotelera (projecte i implantació en col·laboració amb els hotelers)</p> <p>Informe sobre la qualitat turística en el sector hotelier</p> <p>Viatge de familiarització amb els empresaris locals</p>
<b>Comunicació i comercialització</b>

**Pla d'excel·lència turística d'Àvila (2000-2003)**  
**Principals línies d'intervenció i actuacions realitzades**

Elaboració del manual d'identitat corporativa i aplicació del logotip d'Àvila

Estudi i Pla de comunicació i comercialització

Pla de *marxandatge* (estudi de viabilitat)

Posada en marxa del portal web de Turisme de l'Ayto d'Àvila

Audiovisual promocional (edició i producció)

Edició de material promocional

Creació i manteniment d'un arxiu fotogràfic propi

Assistència a fires

Insercions publicitàries, lones publicitàries i cartelleria diversa

Edició del llibre (Afluencia y perfil de los visitantes de la ciudad de Ávila)

Presentacions diverses (congressos, seminaris, etcètera)

Font: Ajuntament d'Àvila. Oficina de la Gerència del Pla d'excel·lència turística

Les **actuacions de millora del producte turístic urbà** han centrat una part dels esforços del Pla d'excel·lència i la majoria de les seves inversions (70%). En aquesta línia d'intervenció s'agrupen un conjunt ampli d'iniciatives l'objectiu bàsic de les quals era preparar i condicionar elements i zones clau del patrimoni avilès per a superar les limitacions existents amb vista a articular-lo correctament com a producte turístic. Es tractava d'ampliar l'oferta turística patrimonial de la ciutat (augmentant l'escàs nombre de recursos condicionats per a la visita), diversificar l'oferta existent (limitada a la visita en format clàssic d'un nombre reduït de museus i monuments) i buscar noves fórmules de presentació del patrimoni, en alguns casos no gaire actualitzada i poc atractiva per als visitants. Les actuacions que s'han dut a terme en aquesta línia són heterogènies, però es podrien agrupar al seu torn en tres grans tipus segons l'escala de treball (del recurs patrimonial concret a la destinació):

- Creació de productes turístics *de nou*<sup>9</sup>
- Posada en valor de recursos turístics existents<sup>10</sup>
- Actuacions de recuperació urbana global<sup>11</sup>

<sup>(9)</sup>Com a exemple de **creació de productes turístics** cal destacar la construcció del Centre d'Interpretació del Misticisme. Es tracta d'un espai concebut per a ressaltar la importància de les figures místiques associades al passat d'Àvila (sant Joan de la Creu, santa Teresa de Jesús, el jove d'Arévalo, mossèn de Lleó) i renovar i donar coherència a la presentació del patrimoni urbà vinculat amb aquest eix temàtic.

És útil consultar la pàgina web de presentació del projecte Centre del Misticisme de l'Ajuntament d'Àvila:

[http://www.avilaturismo.com/contenidos/pet\\_actuaciones.asp?ute=6003&id\\_contenido=64](http://www.avilaturismo.com/contenidos/pet_actuaciones.asp?ute=6003&id_contenido=64)

<sup>(10)</sup>Per la seva banda, la **posada en valor turística de recursos existents** ha servit per a reforçar la dimensió turística de determinats elements patrimonials. Per a això, els convenis de col·laboració amb les institucions que tenen la titularitat del patrimoni han estat clau per a facilitar la visita turística d'elements poc accessibles (monestir de la Encarnación, Mosén Rubí). Mitjançant aquests convenis es finança l'obertura del monument i s'insta a una millora de les condicions de presentació turística i dels serveis d'acollida del visitant (venda d'entrades, edició de fullets, guies...). Tanmateix, entre aquestes actuacions destaquen sobretot la rehabilitació i la posada en valor de la muralla: articulació de l'oferta, professionalització dels serveis d'acollida, projecte expositiu, noves formes de presentació del patrimoni, etcètera. De fet, la muralla s'ha convertit en un monument clau per a l'estratègia turística global de la ciutat com corrobora el seu èxit "turístic" (158.657 visitants, l'any 2003) i l'acceptació de les ofertes de visita més noves (visites teatralitzades, nocturnes, etcètera).

És útil consultar el Projecte de posada en valor de la muralla de l'Ajuntament d'Àvila:

<http://www.avilaturismo.com/utes/genericos/agenda.asp?ute=8006>

<sup>(11)</sup>Finalment, juntament amb la creació i la millora de productes turístics patrimonials, cal agrupar també les **actuacions de recuperació urbana** que se centren en la potenciació dels valors de conjunt del casc històric que contribueixen a millorar la qualitat de la destinació com a "producte turístic global". En aquesta línia, les actuacions empreses des del *Pla d'excel·lència turística d'Àvila* han servit per a reforçar la política municipal en matèria d'urbanisme. De fet, malgrat que en els últims cinc anys s'han dut a terme moltes iniciatives d'aquest tipus a la ciutat (establiment de zones per a vianants, rehabilitació de façanes, aparcaments, adequació d'espais públics...), els projectes s'han plantejat com a intervencions que, pel caràcter emblemàtic que tenen, puguin tenir un efecte demostració que serveixi per a dinamitzar la iniciativa privada en determinats punts emblemàtics de la ciutat; per exemple, la rehabilitació de les façanes municipals de l'entorn de la plaça del mercat Petit (un dels punts neuràlgics del casc històric intramurs), la il·luminació monumental exterior de la catedral i la pavimentació de la plaça on s'ubica el monument (espai clau d'utilització turística).

Les actuacions de **millora del sistema d'acollida local** han esdevingut també objecte d'una especial atenció dins l'esquema d'actuació del Pla d'excel·lència. En el seu plantejament hi ha la idea que els visitants no són una molèstia, sinó convidats que s'han de tractar i acollir correctament perquè la impressió positiva que tenen de la ciutat redundi en l'allargament de la seva estada, en una possible nova visita i en la seva tasca com a "propagandista" de la qualitat de la destinació. Per a això s'han centrat esforços en dues accions prioritàries:

- La creació del Centre de Recepció de Visitants<sup>12</sup> (ubicat al costat de la basílica de San Vicente en un punt clau per a la mobilitat i l'accessibilitat turística urbana).
- La millora de la presentació de la ciutat per mitjà de la implantació de sengles projectes de senyalització turística, monumental i hotelera<sup>13</sup>.

<sup>(12)</sup>Com en altres destinacions, davant les tradicionals oficines d'informació turística, el nou centre d'acolliment al visitant implica un canvi bastant notable de concepte i dimensions. Es tracta d'un equipament dotat d'una dàrsena d'autobusos, on es deixen i es recullen els visitants en grups organitzats, i tota una sèrie d'instal·lacions complementàries de serveis bàsics al visitant, com àrees de descans, lavabos d'ús públic, cafeteria o punt de restauració, punts de venda turística, i àrees d'informació turística, des d'oficines dels guies locals fins a zones expositives de presentació de la ciutat.

<sup>(13)</sup>El projecte de senyalització turística ha permès retirar la senyalització obsoleta acumulada al llarg dels anys en el casc històric i en els edificis més rellevants de diverses èpoques i estils, i homogeneïtzar –d'acord amb un projecte respectuós amb les característiques de l'entorn patrimonial– la senyalització direccional, la temàtica (monuments) i la interpretativa (sectors urbans). La senyalització turística és un element clau que facilita la llegibilitat de l'espai urbà. No s'ha d'oblidar que els visitants, a diferència dels residents i habitants de l'entorn funcional, són usuaris no familiaritzats amb l'espai on duen a terme la visita. Una bona senyalització serveix també d'element canalitzador dels fluxos de visitants que van a peu, per tal d'evitar els efectes de concentració i afavorir la seva distribució pel conjunt urbà. No obstant això, es tracta d'un projecte delicat que exigeix un gran esforç de gestió per a harmonitzar les exigències imposades per diverses instàncies administratives els tràmits d'autorització del qual discorren a ritmes diferents (Comissió Provincial de Patrimoni, Departament de Trànsit], autoritzacions de propietaris del patrimoni i façanes on s'ubiquen els senyals, etcètera).

El grup d'actuacions de comunicació en destinació inclou una sèrie d'intervencions diverses orientades tant a la promoció de la destinació com a la sensibilització del visitant i la conscienciació turística de la població local. Com a objectiu principal d'aquestes intervencions sempre hi ha la idea de consolidar Àvila en el competitiu mercat turístic, aprofitant les sinergies creades per la inclusió en la Llista del patrimoni de la humanitat, la seva imatge exterior de destinació cultural i l'elevat nombre de visitants que ja rep a l'any. En definitiva, s'ha tractat de treballar el tema de la comunicació turística des d'una perspectiva àmplia i no dedicada exclusivament a la dimensió promocional, un àmbit en què no es pot competir a causa del pressupost disponible limitat amb les campanyes realitzades en mitjans de comunicació de massa per altres instàncies administratives (Turespaña, les comunitats autònomes).

Tot i que s'han dut a terme un gran nombre d'accions, les més importants s'han centrat en els aspectes següents:

- Una primera fase de coneixement de la realitat del mercat turístic potencial de la ciutat amb la realització d'un *estudi de públic* que va permetre segmentar els mercats objectius de comunicació (segons la demanda existent, però també segons l'exigu pressupost disponible per a promoció).
- Una planificació de mitjans a través del *Pla de comunicació i comercialització*.
- La realització del manual d'identitat corporativa per a homogeneïtzar els criteris estètics del material promocional.
- La creació d'un portal web amb serveis bàsics d'informació turística.

- El desenvolupament de campanyes de comunicació en destinació que han servit per a orientar la visita dels turistes desplaçats a la ciutat i canalitzar la seva visita cap als nous recursos posats en valor.

D'una manera complementària s'ha incidit especialment en la tasca de comunicació adreçada a la població local. Es tracta d'actuacions de sensibilització que volen difondre les actuacions realitzades en matèria de turisme buscant el suport de la població local i la seva implicació com a agent actiu en el desenvolupament turístic local. Inauguracions, jornades de presentació de projectes, viatges de familiarització amb empresaris a altres destinacions turístiques, jornades de portes obertes en els diversos elements patrimonials, generació de notícies en premsa local i altres tipus d'iniciatives s'han plantejat com el mitjà de "conscienciació turística" de la comunitat local.

Finalment, queden per reunir en un últim grup la **resta d'actuacions** desenvolupades, un conjunt d'iniciatives diverses que responen a necessitats específiques. Algunes estan vinculades a l'adequació dels recursos humans, un àmbit clau d'actuació per a garantir la viabilitat del desenvolupament turístic local. En aquest sentit, el treball realitzat en els últims anys s'ha centrat en la recerca d'actuacions de col·laboració amb el sector privat (realització d'un diagnòstic previ per a la implantació d'un *pla de qualitat en el sector hotelier*, realització conjunta del *projecte de senyalització hotelera*, etcètera) i en el desenvolupament d'accions de formació orientades fonamentalment als col·lectius vinculats professionalment amb el turisme (jornades formatives diverses). Els alumnes de l'Escola de Turisme d'Àvila (Universitat de Salamanca) són, sens dubte, els primers destinataris d'aquestes accions formatives i amb la seva participació es va posar en marxa l'"Observatori Turístic de la Ciutat d'Àvila" el butlletí del qual (d'edició quadrimestral) actualment coordina i dirigeix l'equip d'investigació "Turisme i Ciutats Històriques" de la Universitat Complutense de Madrid.

### 1.2.2. El Pla de qualitat en destinació

Després de l'experiència del Pla d'excel·lència turística, Àvila s'integra actualment en el SICTED (*Sistema integral de gestió de la qualitat turística en destinació*). Es tracta d'una iniciativa que coordina la Secretaria d'Estat de Turisme i la Federació Espanyola de Municipis i Províncies i que proporciona una assessoria tècnica, encara que no una dotació pressupostària específica, a destinacions turístiques ja consolidades i amb experiència en la posada en marxa prèvia de plans d'excel·lència o dinamització turística.

En un context en què la recerca de la qualitat constitueix un dels referents comuns de l'actuació en matèria de turisme, la col·laboració publicoprivada resulta clau per a consensuar els estàndards mínims de qualitat homogenis per a cada destinació turística. En aquest nivell, es parteix del reconeixement que la satisfacció de la visita deriva de l'obtenció per part del turista d'una experiència positiva en molts aspectes. Per això s'adopten estàndards de qualitat per a tots els serveis que incideixen en la qualitat percebuda en l'àmbit de la destinació, com ara activitats que disposen de sistemes de qualitat específics desenvolupats per l'ICTE (és el cas d'hotels, restaurants i agències de viatge); activitats que encara no han desenvolupat sistemes de qualitat propis (com el

#### Vegeu també

És útil consultar la pàgina web de la Secretaria General de Turisme:

<http://www.sgt.tourspain.es/paginas/CalidadDestinos/SistemaIntegral.asp?menu=integral&scroll=cdestinos-SictedIntro>

petit comerç); serveis públics orientats al turisme (oficines de turisme, palaus de congressos, etcètera), i en darrer terme, també serveis municipals no estrictament turístics (transport públic, neteja, etcètera).

#### **Subsectors amb manuals de qualitat SICTED**

Agències de viatge	Guies turístics
Albergs	Hotels i apartaments
Lloguer de cotxes	Oficines de turisme
Artesans	Operadors de congressos
Bars i cafeteries	Palaus de congressos
Càmping	Platges
Cases rurals	Ports esportius
Comerç turístic	Policia local
<i>Oficines de congressos</i>	Restaurants
Lleure actiu	Taxis
Espais naturals	Centres d'interès turístic (per exemple, museus)
Estacions esquí	

El SICTED va iniciar la seva etapa l'any 2000 en nou destinacions pilot: quatre de turisme urbà i cultural (Barcelona, Saragossa, Santiago de Compostel·la i Segòvia), tres de sol i platja (Calvià, Lanzarote i Menorca) i dues destinacions de turisme rural d'interior (muntanya de Navarra i vall de Benasc). L'any 2003 va començar una segona fase, ampliant considerablement el nombre de destinacions implicades. Entre d'altres, es van incloure el conjunt de les ciutats patrimoni de la humanitat i diferents localitats vinculades al camí de Sant Jaume i a la ruta de la Plata i, finalment, l'any 2004 es va ampliar el nombre de destinacions participants a quaranta-nou.

A Àvila el desenvolupament d'aquest *Pla integral de gestió de la qualitat turística en destinació* representa un nou esglaó en el procés de consolidació d'un model operatiu de gestió turística local que pretén establir una dinàmica de treball conjunt entre el sector privat i diverses institucions públiques de la ciutat. Àvila s'incorpora al SICTED en la segona fase del projecte, en concret, el març de l'any 2003. Al llarg de la primavera i estiu d'aquest any s'efectuen diferents reunions de treball i l'1 d'octubre es duu a terme la primera reunió de l'ens gestor, amb la presència de representants de l'àrea de Turisme de l'Ajuntament, la Junta de Castella i Lleó, el Patronat de Turisme, l'Escola Universitària d'Educació i Estudis Turístics, la Cambra de Comerç i la Confederació Avilesa d'Empresaris (CONFAE), a més de membres de l'empresa consultora Leo Partners, que va portar en les primeres fases del projecte l'assistència tècnica del projecte.



Al final d'octubre del 2003 s'inicien les tasques de presentació i difusió del projecte, per donar a conèixer la filosofia, els objectius i els procediments del SICTED entre els diversos agents turístics de la ciutat. Es fan reunions amb els subsectors següents: comerç, guies turístics, empreses d'activitats turístiques, restaurants, bars i cafeteries, OPC, empreses de lloguer de cotxes, centres d'interès turístic visitable, oficines de turisme, seguretat ciutadana i taxis. Com a resultat d'això, un total de trenta-vuit entitats s'han adherit fins ara al projecte, amb la presència d'una mostra significativa d'organitzacions i empreses que cobreixen els diversos sectors de l'activitat turística: hotels, restaurants, agències de viatge, transport urbà, oficines de turisme i centres de visita turística. L'ens gestor es va constituir el 2004 amb el nom de **Consell Tècnic de Qualitat Turística a Àvila** i, actualment, formen part també com a vocals representants de cada un dels partits polítics que estan representats en el govern local (PP, PSOE i IU). I, ja el mes de juny del 2005, s'ha signat un conveni entre l'Ajuntament, la Cambra de Comerç i la Confederació Avilesa d'Empresaris (CONFAE) per a la creació del **Gabinet de Qualitat**, un equip tècnic integrat per personal de les tres institucions que s'encarrega de realitzar els treballs de l'ens gestor: captació d'empreses, jornades de sensibilització, visites tècniques i avaluació final.

No obstant això, el procés encara és obert i esdevé necessari un nombre creixent d'adhesions a favor de la qualitat de la destinació turística Àvila, però la sensibilització dels empresaris locals és una tasca àrdua i un procés lent. Després de dos anys de treball, es comencen a collir els primers fruits: el 4 de juliol de 2005, en un acte públic es van lliurar els primers distintius de la certificació de qualitat del SICTED a cinc establiments d'activitat turística de la ciutat.

### **1.2.3. Programació anual d'activitats de l'Administració turística local i noves iniciatives**

Una vegada acabat el període d'execució del Pla d'excel·lència, l'àrea de Turisme de l'Ajuntament, per mitjà del seu equip de gestió, continua treballant en la major part de les línies d'intervenció esmentades sobre la consolidació de les quals basa a més part del desenvolupament turístic de la ciutat per als pròxims anys. Actualment, la gestió turística de l'Administració municipal es concreta en quatre grans apartats:

- Comunicació i promoció<sup>14</sup>
- Programació d'esdeveniments turisticoculturals<sup>15</sup>
- Gestió de recursos<sup>16</sup>
- Equipaments turístics i qualitat (amb el treball del SICTED ja esmentat)

<sup>(14)</sup>En el **camp de la comunicació** s'han reforçat les tasques tradicionals de comunicació i promoció (edició de material promocional, assistència a fires i organització de viatges de familiarització, manteniment de la pàgina web), però orientades bàsicament a dos mercats específics: les reunions i el turisme religiós. En aquesta línia, s'ha consolidat el treball i la difusió de l'"Observatori turístic" com una eina que pretén proporcionar un coneixement en temps real de l'evolució del turisme a la ciutat i difon les iniciatives interessants desenvolupades sobre això, tant als gestors culturals i turístics com als professionals del sector.

<sup>(15)</sup>La **programació i organització d'esdeveniments culturals de projecció turística** és un altre dels aspectes clau de treball actuals, consolidat des de fa ja més de vuit anys. Es tracta d'una línia de treball que contribueix a diversificar l'oferta patrimonial tradicional de la destinació introduint la celebració puntual d'esdeveniments que puguin renovar l'interès per Àvila entre els visitants ja "habituals". En aquest àmbit destaca l'organització cada any de les "Jornadas Medievales" (VIII edició, el 2005), "Ronda de las Leyendas", "Teatro en la Muralla", "Ávila en Tapas", "Ávila a la luz de las velas" (novetat el 2005), i també la col·laboració esporàdica en l'organització d'exposicions diverses ("Les edats de l'home" el 2004, "Celts i vetons" el 2001). Des del punt de vista formatiu, es duen a terme dues activitats molt importants per a la ciutat: els cursos de teatre en el patrimoni (vinculats a l'oferta estiuenca de visites teatralitzades a la muralla) i les jornades de turisme cultural "Ciudad de Ávila" (VI edició, el 2005) que han esdevingut un fòrum de debat en què es repassen cada any aspectes relacionats amb el turisme cultural interessants tant per a la ciutat com per a destinacions de característiques semblants.

<sup>(16)</sup>Juntament amb això, una part dels recursos econòmics i humans de l'àrea de turisme es destinen a la **millora del producte turístic** per mitjà de la gestió d'equipaments i recursos turístics i del manteniment de convenis de col·laboració amb diferents institucions. De l'Ajuntament depèn la gestió del Centre de Recepció de Visitants, del Centre d'Interpretació del Misticisme i de la muralla (tant pel que fa a la visita pública general com a la programació cultural).

Cal destacar també la planificació de **noves iniciatives** que pretenen fomentar el desenvolupament de mercats turístics amb poca presència actualment a la ciutat. Entre aquestes, destaca el suport al desenvolupament del turisme idiomàtic mitjançant la signatura d'un conveni entre l'Ajuntament i la Universitat de Salamanca per a promoure l'oferta de cursos d'espanyol per a estrangers en les instal·lacions del campus universitari ubicat a Àvila. També, la construcció del Centre Municipal de Congressos i Exposicions (amb l'objectiu de potenciar el turisme de reunions) i la inclusió en xarxes de treball de tipus divers: Grup Espanyol de Ciutats Patrimoni de la Humanitat (la secretaria tècnica de la qual es localitza a la mateixa ciutat d'Àvila) i la Xarxa de Calls (a la qual Àvila s'ha incorporat com a membre de ple dret, el 2005).

## Taula

### Activitats de l'àrea de Turisme de l'Ajuntament d'Àvila (2005)

Gestió d'equipaments i recursos turístics:  
 Visita pública i programació cultural de la muralla  
 Centre de Recepció de Visitants  
 Centre d'Interpretació del Misticisme

Convenis de col·laboració:  
 Obertura de monuments religiosos: Santo Tomás, M. de la Encarnación, San Vicente, convent de San José  
 Realització de l'Observatori turístic

Treball en xarxa:  
 Grup Espanyol de Ciutats Patrimoni de la Humanitat  
 Inclusió en la Xarxa de Calls

### Activitats de l'àrea de Turisme de l'Ajuntament d'Àvila (2005)

Nova oferta turisticocultural:  
"Ávila a la luz de las velas"

Programa formatiu:  
V Curs de teatre a la muralla  
VI Jornades de turisme cultural

Programació turisticocultural permanent:  
"La Ronda de las Leyendas" (primer cap de setmana de juny)  
Concurs "Ávila en tapas" (últim cap de setmana de juny)  
Teatre a la muralla (campanya d'estiu)  
VIII Jornades medievals d'Àvila  
Jornada de portes obertes

Sistema integral de qualitat turística en destinació (IV Fòrum del SICTED)

Assistència a fires i tasques de promoció diverses:  
BTL (Lisboa), FITUR (Madrid), BIT (Milà), World Travel Market (Londres), ITB (Berlín), SITC (Barcelona), Steps (Londres), EXPOTUR (Madrid), Ekumene (Fira de Turisme Religios \_ Madrid), INTUR (Valladolid), Fira Internacional de Turisme Cultural de Màlaga, Dia d'Espanya a París, Presentació de l'oferta turística de Castella i Lleó a Lisboa, València, Fira de Bilbao i Fira de San Sebastià.

Font: Ajuntament d'Àvila (Observatori Turístic)

### 1.3. Balanç i reptes de futur

D'una manera general, a Àvila destaca l'avenç significatiu que s'ha produït en la manera de pensar i intervenir en la ciutat com a destinació turística. Les actuacions realitzades han seguit la línia de canviar la "cultura turística" d'Àvila, cosa que es manifesta a escales diferents; d'una banda, ha adquirit importància el turisme dins l'agenda política local (generada per un lideratge polític que ha apostat d'una manera activa pel turisme), les noves estructures de gestió turística de la ciutat s'han incrementat en termes de personal i pressupost (fet que es tradueix en una capacitat executiva més gran) i el camp d'actuació de l'Administració local en matèria turística s'ha ampliat considerablement (de la promoció a l'adequació del producte). D'altra banda, la resta de les línies d'intervenció pública en el casc històric també es comencen a plantejar en termes turístics. Polítiques com la urbanística i la cultura es reconeixen també com a polítiques amb transcendència turística.

Aquests canvis s'han vist afavorits per un context de creixement de l'afluència turística que ha reforçat la confiança de l'empresariat local respecte a les possibilitats del desenvolupament turístic de la ciutat. A més, l'impacte o visibilitat d'alguns dels grans projectes realitzats (recuperació de la muralla, senyalització, Centre de Recepció de Visitants, Auditori Municipal, etcètera) s'ha traduït en una imatge positiva de la dinàmica urbana per als visitants i els mateixos habitants de la ciutat.

Tanmateix, cal tenir en compte que factors externs com les oscil·lacions del sector no són gens controlables des de l'àmbit local (disminució de l'arribada de visitants estrangers, crisis internacionals, canvis en els gustos de la demanda...) i poden ser molt negatives per a la ciutat, independentment de les bones maneres o dels esforços realitzats. A més, augmenta la competència entre

les destinacions turístiques i Àvila ha de captar visitants que es mostren interessats en un gran ventall de possibilitats que omplen el seu temps de lleure (parcs temàtics, centres comercials, destinacions patrimonials, oferta cultural urbana...). En aquest context altament competitiu, resulten clau la fidelització dels visitants i la canalització de segones visites amb una oferta renovada.

Així doncs, els reptes que marquen l'actuació a curt termini a Àvila tenen a veure amb els aspectes següents:

- La transversalitat de l'activitat turística (en què intervenen molts agents) exigeix un gran esforç de col·laboració interadministratiu i públicoprivat.
- La diversificació de les fonts de finançament que permetin continuar invertint en la millora de la destinació.
- La necessitat de garantir la sostenibilitat de les actuacions realitzades (nivell d'ingressos que mantingui en ús les infraestructures i els equipaments públics orientats a satisfer la demanda dels visitants).
- La renovació de les fórmules de presentació del patrimoni i de l'oferta cultural per a adequar-los a les noves demandes i captar visitants en un context marcadament competitiu.

## 2. La gestió del santuari històric de Machu Picchu com a producte turisticocultural

### 2.1. Context i antecedents

#### 2.1.1. Situació geogràfica

El santuari històric de Machu Picchu està situat en el districte de Macchu Picchu, província de l'Urubamba, a 112,5 km al nord-oest de la ciutat de Cusco. Sens dubte, actualment és un dels vestigis arqueològics més importants de l'antic Tawantinsuyo o Imperi dels Inques, un dels vuit focus originaris de cultura de la història mundial (segles XV–XVI) (Manrique, 2000, pàg. 306). El nom, traduït del quítxua al castellà, significa 'muntanya vella'. Al peu del santuari hi ha la ciutat d'Aguas Calientes, que duu a terme un paper transcendental en la gestió i conservació del lloc.

Aguas Calientes també és coneguda per "Machu Picchu poble". Sense un traç urbà organitzat, és una ciutat en què s'han construït centenars d'hotels i restaurants, que produeixen una gran quantitat de deixalles i contaminació ambiental. La seva població, de cinc mil habitants, viu íntegrament del turisme que genera el santuari.

#### Autoria del cas

Diana Guerra Chirinos



preinca fins a l'etapa republicana han permès que el seu centre històric obtinguí el títol de patrimoni de la humanitat, i les construccions de la resta de la ciutat, la denominació de patrimoni de la nació.

Aquest país andí i sud-americà té una població de vint-i-sis milions d'habitants, dels quals un 60% viu en estat de pobresa, en especial les comunitats andines. El Perú limita amb l'oceà Pacífic, és solcat per la cadena muntanyosa dels Andes i conté una part del territori amazònic. És el tercer país més extens del continent i es caracteritza per una diversitat cultural i ecològica enormes.

### **Centre històric de la ciutat de Cusco**



El santuari històric de Machu Picchu està unit a la ciutat de Cusco pel camí Inca, que forma part de la xarxa viària que van construir els inques per mantenir comunicat tot el territori del Tawantinsuyo, que va assolir el que avui és Bolívia, Colòmbia, l'Equador, el Perú, Xile i l'Argentina. Aquest tram del camí Inca té una extensió de cinquanta quilòmetres, mentre que la xarxa viària total arriba als trenta mil quilòmetres. Actualment, la xarxa viària del camí andí postula el títol de patrimoni de la humanitat amb el nom Qhapac Ñam. En aquest estudi no analitzarem el cas del camí Inca, que sens dubte mereix un estudi a part.

## Qhapaq Ñan ('camí Inca'): itinerari cultural sagrat i ruta paisatgística



### 2.1.2. Antecedents històrics de Machu Picchu

Els historiadors, arqueòlegs i altres científics socials –especialment del Perú i dels Estats Units– que s’han interessat a investigar el santuari històric de Machu Picchu no es posen d’acord sobre el significat i el paper que va tenir el santuari en èpoques del Tawantinsuyo. Si bé els cronistes espanyols que van arribar al Perú a partir del 1532 no fan menció del santuari, apareix en un document dels frares agustins en el qual es descriuen –amb noms propis, com era el costum indígena– les terres de conreu i les granges, entre les quals hi havia les del congost de Machu Picchu (Rostworowsky, 1988, pàg. 9).

En el mateix document s’esmenta a més que l’amo i constructor de la ciutadella va ser Pachacutec, el governant inca que va instaurar l’imperi del Tawantinsuyo a mitjan segle XV. Amb l’avenç de les investigacions, alguns historiadors afirmen que fou un espai d’esbarjo, de descans i de meditació de Pachacutec i la seva família. D’altres afirmen, tenint-ne en compte la ubicació especial –que va comportar la denominació de “ciutat perduda dels inques”–, i que produeix una sensació de privacitat, el caràcter de fortalesa i protecció que va tenir per al governant en temps d’expansió militar.

Actualment hi ha una tesi que preval sobre les altres: era un espai sagrat on es practicaven rituals propis de la religió andina i on les famílies aristocràtiques emparentades amb l’inca Pachacutec duien a terme pelegrinatges diverses vegades l’any. La ciutadella s’ubica entre les muntanyes, que tenen un valor simbòlic per al món andí, ja que al cim hi descansaven els déus. De la mateixa manera, ofereix una observació privilegiada dels astres, en especial del Sol, considerat la divinitat andina més important (Zapata, 199, pàg. 27).



Per tant, és evident que durant el domini espanyol de les terres peruanes es coneixia el santuari, però no va ser un lloc ni habitat ni saquejat. És probable que durant uns quants anys hagi estat en l'oblit. El cert és que apareix de nou en diversos mapes del segle XIX.

L'arqueòleg peruà Luis Guillermo Lumbreras, en un estudi recent, ha afirmat que Machu Picchu fou el mausoleu que va construir el mateix Pachacutec per assegurar-se un lloc de descans més enllà de la mort. La ubicació –nexe entre l'alt espai andí i l'amazònic–, el treball polític realitzat amb les pedres i la construcció arquitectònica en general, les vinculacions amb el Sol, les àmplies vies de comunicació –que desmenteixen la teoria d'una fortificació militar–, la poca població que hi visqué, sembla que donen també part de crèdit a aquesta versió (Lumbreras, 2004, pàg. 21).

### **El “descobriment” d'Hiram Bingham**

El juliol del 1911, Hiram Bingham, historiador nord-americà de la Universitat de Yale, arriba a Machu Picchu, en una expedició que tenia el suport de la National Geographic Society. Des d'aquell moment, Machu Picchu es dona a conèixer al Perú i al món, i si bé al principi es va parlar equivocadament d'un “descobriment”, és evident que l'historiador nord-americà va permetre el reconeixement internacional del santuari. Sota la malesa de la selva hi ha un complex arqueològic impressionant i s'inicien feines d'excavació amb el suport d'alguns especialistes peruans.

La tesi de Bingham va apuntar que Machu Picchu fou la ciutat on es va originar la civilització inca i la va relacionar amb un altre governant: Manco Inca, que hauria utilitzat aquest espai com a punt de resistència davant la conquesta espanyola de terres americanes. Segons la seva tesi, els espanyols mai no van conèixer el santuari, per això no havia estat ni saquejat ni cremat. Com hem esmentat anteriorment, hi ha evidències que no fan sostenible la tesi de Bingham. És probable que la seva carrera política, que iniciava aleshores, l'inclinés a mostrar-se com l'“únic descobridor de la ciutat origen dels inques”.

A partir del “descobriment” de Bingham, la història de Machu Picchu fa un gir important en l'escena nacional. Les peces que s'hi van trobar es dugueren al museu Peabody de la Universitat de Yale, on encara són i des d'on s'ha negat l'ingrés i l'accés d'investigadors peruans. Aquest és un dels motius pels quals hi ha teories tan diverses i contradictòries sobre el significat i la importància històrica del lloc: Bingham dugué als Estats Units les peces i les mòmies trobades en el santuari i no ha estat possible fer que tornin al Perú, malgrat que sortiren amb permís especial del govern peruà que n'exigia la devolució després de ser investigades. És molt probable que aquesta col·lecció aportí moltes més pistes sobre la història i el significat del santuari (Mould de Pease, 2003, pàg. 35).

#### **Contingut complementari**

Diversos historiadors indiquen que Bingham va arribar a la ciutadella guiat per Don Melchor Arteaga, veí d'Aguas Calientes.

Alguns investigadors i funcionaris públics peruans afirmen que Bingham es va emportar més de cinc mil objectes trobats en el santuari i un arxiu de deu mil fotografies. D'altres afirmen que no es van trobar gaires coses: cent vuitanta-cinc mòmies, dos-cents objectes de bronze (la major part, d'ús femení), algunes destrals, ganivets i peces de ceràmica com l'aríbal<sup>17</sup> (Zapata, 1999, pàg. 131). Actualment, el Govern peruà treballa per aconseguir la devolució de la col·lecció Machu Picchu, mitjançant arguments legals que sembla que no acaben de convèncer el Govern nord-americà.

<sup>(17)</sup>L'aríbal és un gran vas de ceràmica que utilitzaren els inques per a emmagatzemar aliments.

### 2.1.3. El valor natural i cultural del santuari

El món científic té diversos motius per centrar la seva atenció en el santuari. Per la banda de la biodiversitat i l'ecologia destaquen l'existència d'ecosistemes i zones de vida diversos.

Les deu zones de vida que hi ha a Machu Picchu són les següents:

- Bosc molt humit– Montà subtropical
- Bosc molt humit– Montà baix subtropical
- Bosc humit– Montà baix subtropical
- Bosc humit– Montà subtropical
- Bosc humit– Premontà subtropical
- Bosc sec– Montà baix subtropical
- Páramo– Subalpí subtropical
- Páramo pluvial– Alpi subtropical
- Tundra pluvial– Alpi subtropical
- Bosc nival– Subtropical

La varietat d'estatges ecològics o hàbitats possibilita la coexistència d'una gran quantitat d'espècies de flora i fauna silvestre: quatre-centes una espècies d'ocells (la quarta part de les quals habiten el territori peruà), dinou de rèptils, deu d'amfibis, tretze de peixos, tres-centes de papallones diürnes i quatre-centes de nocturnes, i set milions d'espècies de plantes, entre les quals destaquen tres-cents nou tipus d'orquídies i dues-centes més encara no registrades (Zapata, 1999, pàg. 108).

El santuari es troba entre els 13° 10' 34" i 13° 14' 00" de latitud sud i 72° 30' 15" i 72° 36' 33" de latitud oest. Tot i que amb prou feines és un 0,025% de la superfície del Perú (de 1.285.360 km<sup>2</sup>), conté el 10% de la fauna i el 22% de la flora del Perú. Disposa d'una gran varietat de gens i genotips d'espècies singulars i té flora i fauna endèmica.

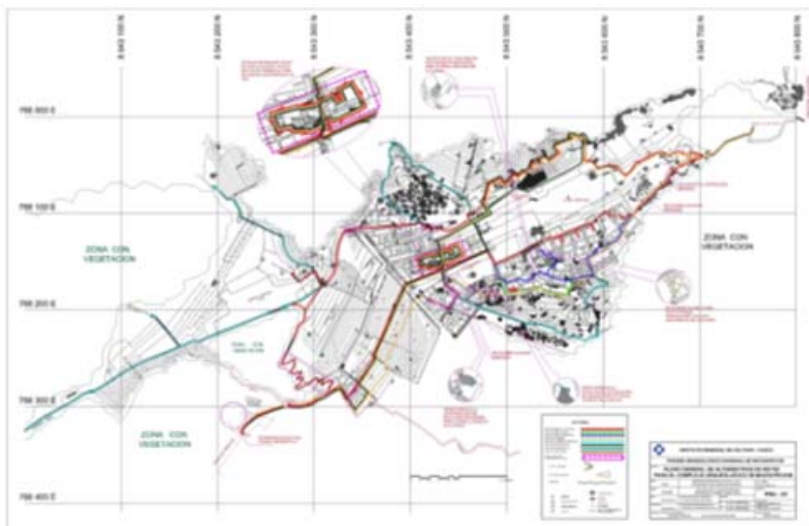
### Vista del santuari històric de Machu Picchu



Pel que fa a la qualitat de les terres del santuari, es pot dir que l'1,46% serveixen per a conreus en net, el 0,81% per a conreus permanents (incloent-hi el cafè a l'ombra), el 2,27% amb vocació d'ús agrícola i el 12,34% per a pastures. La resta de les terres s'estan utilitzant en conreus i guaret, si bé estan situades en àrees amb risc d'erosió.

A la riquesa natural, cal afegir-hi els cent noranta-sis llocs arqueològics que s'han registrat dins del santuari, a més dels cent noranta-tres centres urbans o poblats, terrasses de conreu, camins, centres cerimonials, zones funeràries, pedreres i mines i obres hidràuliques.

### La ciutat inca: recorreguts



## 2.2. La gestió del santuari històric de Machu Picchu

### 2.2.1. Antecedents: Machu Picchu en espera

Van haver de passar vint anys després de l'anomenat “descobriment” d'Hiram Bingham perquè l'Estat peruà fes atenció al complex arqueològic de Machu Picchu. Així, el 1930 és declarada ciutat inca de Machu Picchu i s'estableix una àrea protegida de deu mil hectàrees, amb la qual cosa esdevé la segona àrea protegida del continent sud-americà. El 1962 es va crear el museu de lloc que acolliria les peces que es va emportar Bingham. El 1952, es disposa l'inici de les tasques de restauració i conservació. El 1968 es crea el parc arqueològic de Machu Picchu i es delimiten 50,555 hectàrees. El 1972, la gestió del parc passa a càrrec de l'Institut Nacional de Cultura<sup>18</sup> i el 1981 es crea el santuari històric de Machu Picchu, és a dir que, alhora que se'n reconeix el valor històric és declarada àrea natural protegida i intangible, la mateixa que s'estableix en 32,592 hectàrees. La gestió del patrimoni natural queda a càrrec de l'Institut Nacional de Recursos Naturals (INRENA<sup>19</sup>).

El 9 de desembre de 1983, la Unesco va inscriure el santuari en la llista del patrimoni mundial, amb el registre número 54, i esdevingué un dels pocs llocs arreu del món al qual es reconeix la condició de patrimoni mixt pels valors culturals i naturals. Després d'aquesta declaració, s'intensifiquen les tasques de conservació i restauració, però també l'ús turístic que se'n fa, sense que s'hagin elaborat prèviament un pla d'ús ni un pla de desenvolupament turístic i urbanístic de la zona.

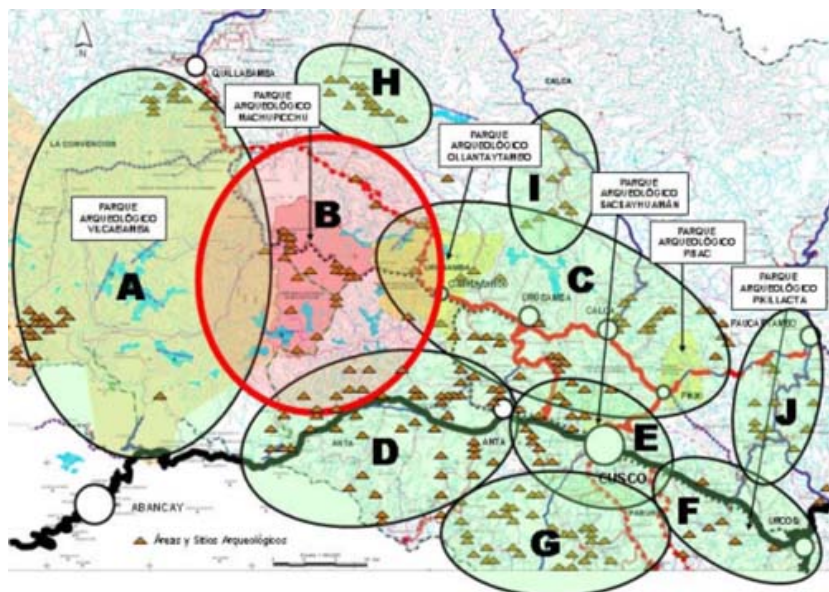
Cal recordar que al començament de la dècada dels vuitanta del segle XX, la Unesco no exigia, entre els requisits per a atorgar la denominació de patrimoni de la humanitat, plans d'ús, que actualment són indispensables. Es pot assenyalar que en el moment de la declaració, la Unesco sol·licita al Govern peruà integrar el santuari a la dinàmica territorial i cultural de la regió de Cusco, que inclou Vilcabamba, Pisac i Ollantaytambo<sup>20</sup>, de manera que es connecti amb la vall de l'Urubamba i la conca del riu Vilcanota.

<sup>(18)</sup>L'Institut Nacional de Cultura és l'organisme públic encarregat d'establir la política cultural nacional, que avui continua funcionant amb el mateix nom. Depèn del Ministeri d'Educació del Perú.

<sup>(19)</sup>L'Institut Nacional de Recursos Naturals és l'organisme públic encarregat de vetllar pel patrimoni natural del país. Depèn del Ministeri d'Agricultura.

<sup>(20)</sup>Villacabamba, Pisac i Ollantaytambo són poblats importants de la regió Cusco, situats als voltants del santuari.

### Espais regionals del patrimoni arqueològic de la zona d'estudi de l'SHM



A partir de la declaració, la gestió del santuari es caracteritza per una superposició de funcions que en van fer més complexa la protecció i un funcionament eficient: el Ministeri d'Educació, el Ministeri d'Agricultura –el dos ministeris per mitjà dels ens tècnics corresponents, l'INC i l'INRENA–, la Municipalitat de Machu Picchu, el Govern regional, la Municipalitat d'Urubamba, són unes quantes de les institucions que buscaven beneficiar-se del que alguns consideren la “gallina dels ous d'or”. Per a les comunitats empobrides andines dels voltants de Cusco, és evident que el santuari s'ha convertit en una font inesgotable de recursos econòmics.

Sens dubte, una part dels problemes de gestió del santuari sorgeix de la quantitat de recursos econòmics que genera. Nombroses institucions i autoritats polítiques han volgut intervenir en els assumptes relacionats amb el santuari, buscant beneficis personals per sobre del desenvolupament local i de la mateixa protecció del complex.

Al Perú no es tenen xifres que permetin esbrinar l'impacte real de la denominació de la Unesco com a patrimoni de la humanitat en el nombre de visites, que a mitjan anys vuitanta del segle XX ja rebia el santuari. Aquesta informació apareix sistematitzada a partir del final de la dècada dels noranta.

Tanmateix, és probable que la denominació no hagi tingut més conseqüències per al turisme al Perú. A partir del 1980 comença a actuar Sendero Luminoso, un grup terrorista que va matar més de setanta mil peruans fins que el 1993 se'n captura el capítol. És més d'una dècada en què pràcticament es va paraitzar el turisme. Les carreteres van ser bloquejades, els ponts, els aeroports i les torres d'alta tensió van ser dinamitades en diverses ciutats, les captures d'autobusos atemorien els turistes nacionals i estrangers, i els constants assassinats de policies, autoritats polítiques i ciutadans comuns i turistes van mantenir paraitzat el país. El 1993, el saldo per al sector turístic era desastrós com-

parat amb el creixement que tenia arreu del món: amb prou feines dos-cents mil turistes estrangers es van aventurar a anar al Perú després de la captura del líder terrorista Abimael Guzmán.

El Govern d'Alberto Fujimori (1990–2000) va tenir un paper important per al turisme i, en especial, per al posicionament del santuari històric de Machu Picchu com a destinació turística privilegiada. El 1995, després d'haver reduït i desarticulat Sendero Luminoso, es crea la Comissió de Promoció del Perú (PromPerú), un organisme públic que s'encarregaria de redreçar la imatge del país a l'exterior i de promoure'n els atractius turístics. Quan Fujimori deixa el Govern, el Perú rebia al voltant d'un milió de visitants estrangers.

Tanmateix, l'atenció real i efectiva al santuari no es produeix fins al 1998, quan es decideix crear la Unitat de Gestió de Machu Picchu i s'elabora el primer Pla d'ús del santuari, la vigència del qual es planteja fins al 2003.

Segons la Unesco, un pla d'ús és una guia que dóna suggeriments per a posar en marxa els principis de la Convenció de patrimoni mundial. Està constituït per un conjunt de normes que permeten gestionar adequadament un lloc patrimonial. Inclou un inventari, un pla de conservació, un pla de conservació preventiva, un pla que integra i involucra les comunitats en la gestió, un pla de difusió, entre d'altres. La seva vigència es pot plantejar en un lapse de cinc a trenta anys.

La Unitat de Gestió de Machu Picchu fou concebuda com una entitat tècnica que facilités la gestió del santuari com a patrimoni cultural i natural, en què participarien de la mateixa manera l'INC i l'INRENA, amb el suport del Ministeri de Comerç Exterior i Turisme (MINCETUR) i el Govern local. En l'organigrama es va crear una gerència tècnica i dues subgerències. La Unitat de Gestió cap al 1999 ja rebia crítiques considerables: no tenia capacitat de gestió, ni pressupost ni personal prou qualificat per a lluitar amb els interessos econòmics i polítics que sempre han envoltat el santuari.

El Pla d'ús de l'SHM (1998-2003) va prioritzar-ne l'ús turístic i l'increment de turistes cap al santuari. Si bé plantejava com a prioritat les tasques de conservació, es referia més al complex arqueològic que al component natural, que ja aleshores manifestava danys. El Pla no establí un nombre màxim de visitants al dia ni descrivia les condicions de la conservació del lloc. Proposava iniciar el camí de la concessió privada de la gestió del santuari i dels serveis turístics que es podien oferir.

Per a això es va donar en concessió l'hotel de turistes<sup>21</sup> a l'empresa hotelera Orient Express<sup>22</sup>, a la qual també es concedeix la gestió, amb el nom de Perú Rail, de l'únic tren que comunica Cusco amb Machu Picchu i les poblacions veïnes. Aquells anys, l'empresa esmentada compra accions de l'aerolínia que acapara el mercat de vols interns –Lan Perú– i guanya la concessió de la construcció i el funcionament d'un telefèric que transportaria els passatgers d'Agua Calientes (punt on acaba l'estació del tren) fins al santuari, tram en pendent que es duu a terme en minibusos.

(21) L'hotel de turistes és l'únic hotel ubicat a l'entrada del santuari, que estava en mans de l'Estat, i que antigament havia estat dissenyat com a museu de lloc en espera de la devolució de peces, i té una extensió de 5.650 m<sup>2</sup>.

<sup>(22)</sup>Orient Express té hotels i trens de luxe arreu del món i el Perú no n'és una excepció. Actualment, les habitacions en el Sanctuary Lodge costen una mitjana de U\$ 400 dòlars americans. Al final del 2004 va inaugurar un nou vagó de transport entre Cusco i Machu Picchu: l'Hiram Bingham, que costa al voltant de 500 dòlars americans.

#### Contingut complementari

El viatge dura deu minuts i té un cost a part. Actualment, aquest servei és administrat pel Govern local (la Municipalitat d'Aguas Calientes).

El Pla aconseguix dur a terme algun dels seus objectius, com el de la concessió gradual –en realitat monopoli– a mans privades dels serveis turístics. Tanmateix, deixa inacabat el projecte d'ampliar el Sanctuary Lodge –nom de l'hotel donat en concessió a Orient Express i situat a l'entrada del santuari–, la il·luminació nocturna del santuari, l'ampliació del temps de visites a 24 hores (aleshores i actualment establert de 9.00 hores a 17.30 hores) i la implementació efectiva del telefèric.

És probable que el motiu principal pel qual no es va aconseguir implementar el Pla d'ús íntegrament fos la caiguda del Govern de Fujimori al final de l'any 2000, que ja en aquell moment era, sens dubte, una dictadura corrupta. Tanmateix, és probable que el telefèric no s'hagi implementat també a causa de l'explosió de reclams que en conjunt van iniciar els pobladors, els mitjans de comunicació, la comunitat científica peruana i internacional i la mateixa Unesco, que iniciava d'aquesta manera l'alerta i preocupació permanent per la conservació i gestió que s'aplicava en el santuari.

### 2.2.2. Xifres turístiques del santuari

Com hem dit anteriorment, fins al final de la dècada dels noranta no es té informació fiable del nombre de visites que rebia el santuari.

Des del 1999, l'Institut Nacional de Cultura (INC) comença a comptabilitzar el nombre de visitants per mitjà del bitllet turístic, que permet entrar al santuari. Així, el 1999, Machu Picchu va rebre 219.198 turistes estrangers i 88.451 turistes nacionals. L'any 2000, el nombre d'estrangers s'incrementa a 277.224 i el nombre de visitants nacionals es redueix a 46.439. Aquesta disminució en les visites del turisme intern es pot deure a una primera reacció davant l'increment dels preus i l'encariment que significa l'entrada d'Orient Express en l'ús monopolista de la visita al santuari. Com veurem en les xifres dels anys següents, sembla que aquest fenomen minva. Tanmateix, és evident que per a l'economia dels peruans i, en especial, per a les comunitats camperoles dels Andes, la visita al santuari és un somni inabastable.

L'any 2001, la xifra de visitants estrangers es redueix a 216.960 i la de turistes nacionals s'incrementa a 75.934. És probable que la causa de la disminució de la visita de turistes estrangers sigui l'efecte que produeix en el turisme l'atemptat de les torres bessones a Nova York, ja que els Estats Units és el principal país emissor de turistes cap al Perú. A això, hi hem d'afegir que el turisme a Machu Picchu és clarament estacional; bàsicament es concentra en els

mesos de juliol, agost, setembre i octubre. En els mesos de desembre a març es redueix notablement la visita a causa de les pluges que hi cauen i que, de vegades, en dificulten l'accés.

L'any 2002, les visites estrangeres es recuperen i arriben a 235.875, i les visites nacionals, a 86.620. L'any 2003, les visites del turisme estranger van arribar a 255.873, i el turisme nacional, a 108.111. L'any 2004, les visites nacionals i estrangeres van sumar 453.454 mil visitants. El creixement del turisme en el santuari és constant i pot arribar a un 19% d'un any per l'altre.

Cal tenir en compte que en les xifres que hem indicat no s'han considerat les visites que ingressen pel camí Inca, que l'any 2000 van ascendir a 98.000 visitants i el 2003 van arribar a 149.000 visitants. Si sumem aquestes xifres, el santuari rebria una mitjana de 1.500 visitants al dia. En altres paraules, Machu Picchu concentra el 50% de les visites que rep el Perú com a destinació turística.

Les poques xifres no han permès la realització d'estudis sobre els perfils, motivacions, preferències i nivells de satisfacció dels turistes –especialment dels turistes culturals– que arriben al santuari, per la qual cosa desconeixem què els va semblar la visita, quina motivació real els portà al santuari o com van obtenir informació.

PromPerú ha dut a terme alguns estudis que ens han permès conèixer el perfil del turista estranger que va al Perú. Així, coneixem el següent: els mercats prioritaris per al país andí són els Estats Units i Xile; el turista s'hi està una mitjana de nou nits; la despesa que fa en tota l'estada no supera els 800 dòlars americans, i la motivació de visita principal és conèixer la història i la cultura peruana (70% dels turistes entrevistats) (PromPerú, 2003). Estudis específics sobre els turistes culturals que rep el Perú, i el santuari en especial, aportarien dades sobre l'eficàcia i la pertinència dels diversos models de gestió que s'apliquen en els llocs patrimonials peruans.

### **Machu Picchu com a producte turístic**

El Perú té una diversitat de recursos culturals i naturals que el converteixen en una destinació privilegiada. Es calcula que hi ha uns cent mil llocs arqueològics repartits per tot el territori peruà. De la mateixa manera, disposa d'un nombre important de reserves i àrees naturals. Molts d'aquests llocs són inaccessibles per la difícil geografia que caracteritza els Andes i la jungla amazònica. En línies generals, la infraestructura turística del país és bastant pobra. Té quatre aeroports internacionals, però a la pràctica només funciona com a tal l'aeroport Jorge Chávez de Lima. I Lima és on es concentra la major part de l'oferta hotelera i de restaurants de qualitat.

#### **Contingut complementari**

Dades proporcionades per l'Oficina de Planificació i Pressupost de l'Institut Nacional de Cultura.

#### **Contingut complementari**

Algunes xifres prèvies indiquen que, l'any 1992, el camí Inca rebia 9.000 visitants l'any. Comparat amb les xifres del 2003, l'increment ha estat d'un 94% en un lapse d'onze anys.



Amb aquest panorama, el cas de Machu Picchu es presenta diferent. El santuari és un dels pocs productes turisticoculturals que té el Perú. Tant Cusco com Machu Picchu ofereixen una oferta hotelera important, restaurants de menjar típic i mitjans de transport. L'aeroport de Cusco s'ha modernitzat recentment i ofereix uns deu vols diaris que el connecten amb la capital. Cusco és una ciutat cosmopolita, amb una vida nocturna dinàmica, que es plasma en les nombroses discoteques i pubs.

Tanmateix, el santuari ha de perfeccionar els seus serveis turístics i d'informació al visitant. El problema més important, des del punt de vista dels professionals de la cultura, és la falta d'informació sobre el significat del santuari i d'una senyalització convenient. Com que no té museu de lloc o un espai que faciliti el procés d'interpretació del patrimoni, difícilment els turistes s'enduen una idea ni tan sols remotament propera al valor real del lloc.

En el mateix santuari només s'ofereix una possibilitat d'allotjament –la que ofereix Orient Express–; per tant, la majoria de visitants al santuari són excursionistes d'un dia o pernocten als hotels d'Aguas Calientes, on hi ha possibilitats per a totes les butxaques. De la mateixa manera, Aguas Calientes ofereix una varietat de restaurants de molt bona qualitat, i predominen els de menjar italià.

Pel que fa al transport, com hem esmentat anteriorment, Cusco està ben connectada amb la capital: un passatge aeri d'anada i tornada pot arribar a costar en temporada alta fins a 200 dòlars americans. Hi ha tres possibilitats d'arribar a Machu Picchu: a peu (pel camí Inca), en helicòpter (viatge que dura vint minuts i té un cost de 150 dòlars americans) i amb tren (mitjançant el servei Hiram Bingham o mitjançant el tren regular que té un cost de 65 dòlars d'anada i tornada). Cusco també està connectada amb les altres regions del Perú per tren –en especial amb Arequipa i Puno– i per via aèria.

L'increment dels preus del tren des que va passar a les mans de Perú Rail produeix vagues, paralizacions i apedrechs constants als trens que transporten turistes al santuari. Els arguments per a justificar aquestes reaccions per part de la població –en especial d'Aguas Calientes– estan relacionats amb l'enriquiment il·limitat d'una “transnacional estrangera” que menysprea els pobladors i no genera ocupació per a ells. Evidentment, Perú Rail mostra xifres dels llocs d'ocupació que ha generat i els milions de dòlars que ha invertit a millorar part de la infraestructura turística del santuari.

### **2.2.3. Un nou pla d'ús per al santuari històric de Machu Picchu**

Una vegada finalitzada la dictadura de Fujimori, el país recupera lentament el sistema democràtic i, després d'un govern de transició, s'estableix un nou període de govern del 2002 al 2006, liderat per Alejandro Toledo, el govern del qual pren decisions no tan immediates però radicals sobre la gestió i el futur de l'SHM.

L'any 2002, la Unesco torna a alertar el nou govern peruà sobre els problemes del santuari, després de la visita i l'informe posterior que va elevar una missió d'aquest organisme. Les recomanacions que s'havien d'implementar immediatament són les següents:

- Oferir recursos econòmics i humans a la Unitat de Gestió de Machu Picchu.
- Assegurar suport total al funcionament d'aquesta unitat tècnica.
- Establir mecanismes clars de comunicació entre els organismes involucrats en la gestió.
- Implementar el pla mestre que encara era vigent.
- Fer estudis de càrrega de visitant al santuari.
- Fer un estudi per millorar les vies d'accés a l'SHM basat en la capacitat de càrrega.
- Revisar els criteris de restauració dels llocs arqueològics.
- Resoldre els problemes de creixement desmesurat –i, per tant, de contaminació ambiental– que estava generant el poble d'Aguas Calientes.

A partir d'aquesta visita, les trucades d'alerta s'intensifiquen i arriben a un punt clau l'abril del 2004 quan es produeixen ensorraments–provocats per les pluges intenses– a Machu Picchu. En l'agenda de sessió de la Unesco a la Xina (juliol del 2004) s'introdueix la possibilitat d'incloure el santuari en la llista de patrimoni en perill. Les autoritats peruanes –representades per l'INC i l'INRENA– inicien una sèrie de reunions i tallers per elaborar el nou pla mestre del santuari i d'aquesta manera eviten, momentàniament, l'ingrés en la llista esmentada (INC; INRENA, 2005, 8).

El nou pla mestre (2005–2015), que estableix una àrea de protecció de 38,448 hectàrees, es va presentar formalment el juny del 2005. El model de gestió proposat preveu conseqüències positives per al santuari i les poblacions veïnes, i la solució de problemes que s'arrosseguen des de fa diversos anys.

Cal assenyalar aquí que l'elaboració conjunta del pla per part de l'INRENA i de l'INC va significar un avenç important, no solament perquè va millorar la qualitat del document tècnic, sinó també perquè va apropar dues institucions que per tradició treballaven a esquena l'una de l'altra.

- En primer lloc, el pla proposa considerar un ús integral del santuari com a itinerari cultural sacre, la qual cosa significa prioritzar i impulsar un turisme cultural que respecti el valor simbòlic i sagrat que va tenir el santuari, i reduir les possibilitats de comercialitzar-lo com a turisme d'aventures.
- En segon lloc, proposa millorar la conservació tant del complex arqueològic com de la reserva natural. El nou pla inclou un estudi de càrrega que estableix un nombre màxim de 2.500 visites diàries, incloent-hi el camí Inca.
- Així mateix, el pla proposa treballar per aconseguir la devolució de la col·lecció peruana que és al museu Peabody de la Universitat de Yale, per a l'exhibició i conservació permanent al museu de lloc, ubicat a l'actual ho-

tel Sanctuary Lodge, administrat per l'empresa Orient Express. El pla inclou arguments legals per a posar fi al contracte de concessió signat pel Govern de Fujimori amb l'empresa esmentada, que té una vigència de vint anys.

- Una altra polèmica decisió de la nova gestió és trencar el monopoli de l'empresa en qüestió, en especial pel que fa a l'ús del ferrocarril que condueix a Machu Picchu. Tot això, acompanyat d'una nova assignació de fons econòmics que contribueixin al funcionament més eficient de la Unitat de Gestió de Machu Picchu. El pla s'autofinançaria amb l'increment del bitllet d'entrada al santuari: de 20 a 30 dòlars americans.

Cal tenir en compte que el pla també proposa la reubicació de la població d'Aguas Calientes, la reordenació de les rutes d'accés al santuari, la posada en marxa de nous itineraris que permetin als turistes recórrer el santuari com un espai sagrat en el qual s'apreciïn rituals andins, la creació d'un centre d'investigació que fomenti l'estudi científic sobre el lloc (actualment hi ha 1.800 estudis –entre articles, llibres i ressenyes– sobre la part arqueològica de Machu Picchu i, aproximadament, mil estudis sobre la fauna i la flora característica de la zona), i la implementació del museu de lloc que permetrà als visitants entrar al santuari amb una proposta d'interpretació del lloc patrimonial.

Evidentment, caldrà que passi un temps per a avaluar els resultats del nou pla mestre; tanmateix, les seves propostes sembla que atenen d'una manera integral els problemes que afligeixen l'SHM i demostren un pas endavant en els models de gestió que s'havien aplicat fins al moment en el santuari.

No obstant això, l'aplicabilitat del pla a curt termini presenta obstacles. El nou govern peruà s'ha retractat de molts dels compromisos assumits pel seu antecessor argumentant que va ser una dictadura corrupta. I si bé moltes mesures i acords presos per Fujimori generen dubtes sobre la seva transparència i legalitat, no és possible rebutjar de manera expeditiva les accions d'onze anys de govern. En aquest sentit, la lluita per a implementar el museu de lloc a l'actual hotel d'Orient Express serà dura, tant com aconseguir la devolució per part dels Estats Units de les peces que es va emportar Bingham. Els interessos econòmics i polítics solen superar els arguments tècnics que busquen millorar la gestió i la conservació del santuari.

### **2.3. Conclusions: una mirada al futur del santuari i del turisme al Perú**

El futur del santuari depèn de la implementació adequada a curt termini del nou pla mestre. Les institucions tècniques que el van elaborar han d'iniciar un procés de convenciment a tots els actors involucrats per aconseguir sinergies i el màxim suport possible. L'èxit de la gestió del santuari dependrà de l'articulació coherent d'un sector turístic que aconsegueixi anteposar als seus interessos personals l'interès i el benestar comú. No oblidem que el turisme a Machu Picchu continuarà sent una xacra mentre els pobladors andins dels voltants continuïn en situació de pobresa i explotació, alhora que uns quants s'enriqueixen.

#### **Contingut complementari**

L'ocupabilitat del Sanctuary Lodge és del 100%. La suma mensual que paga Orient Express per l'ús de l'hotel és de 6.000 dòlars americans, que recupera amb el lloguer d'una sola suite durant quinze dies.

No oblidem tampoc que l'experiència de gestió més important d'un lloc de patrimoni mixt, que ha esdevingut un atractiu turístic mundial, es guarda i s'acumula, en el cas peruà, a Machu Picchu. El coneixement històric de la gestió del santuari s'ha de tenir en compte amb vista al futur i ha de ser compartida amb professionals d'altres regions que s'enfrontin a reptes semblants.

D'altra banda, el sector turístic al Perú té diverses tasques pendents:

- Diversificar l'oferta turística i dirigir els fluxos turístics a altres llocs que no siguin Cusco i Machu Picchu.
- Aconseguir el desenvolupament de productes turisticoculturals en altres regions del Perú atesa l'enorme quantitat de recursos que ofereix el territori.
- Trencar amb l'estacionalitat que afecta els atractius turístics dels Andes i de l'Amazònia.
- Sortir de l'esquema de turisme arqueològic i començar a oferir un altre tipus de productes relacionats amb el patrimoni intangible.
- Desenvolupar estudis d'investigació de mercats i aprofundir en el coneixement del turista cultural que visita el país.
- Elevar el nivell professional dels que treballen en el sector turístic.

Establir un diàleg fluid entre els professionals del sector cultural i els del sector turístic.

### **Principals llocs arqueològics de la regió Cusco**



Macchupicchu



Sacsayhuamán



Chinchero



Ollantaytambo



Choquequirao

Encara que el camí per fer encara és llarg, el Perú és un país privilegiat per la quantitat d'atractius turístics que pot oferir i desenvolupar. En aquest sentit, el turisme es converteix en un sòlid suport al desenvolupament econòmic del país, amb la consegüent millora de la qualitat de vida dels seus pobladors.

Considerem que és important afegir en aquest punt informació de l'aportament econòmic del sector turístic al Perú: l'any 2003 el turisme va generar 832 milions de dòlars, mentre que el 2004 la xifra va ser de 1.070 milions de dòlars. El turisme ocupa el tercer lloc com a generador de divises i només el sector hotelier i de restaurants va aportar el 4,2% al PIB nacional l'any 2004. També, el mateix any, l'ocupació turística va assolir el milió vuit-cents mil llocs de treball, fet que significa el 10,8% de l'ocupació global.

## Bibliografía

### Turisme urbà: Àvila

**Ayuntamiento de Ávila** (1994). *Plan Especial del Casco Histórico*.

**Ayuntamiento de Ávila** (2002-2005). *Boletín del Observatorio Turístico de la Ciudad de Ávila* (núm. 1-7).

**Ayuntamiento de Ávila** (2000-2004). *Registros de visitantes de la Muralla de Ávila*.

**Calle Vaquero, M.** (2002). *La ciudad histórica como destino turístico*. Barcelona: Ariel.

**Calle Vaquero, M.** (2004). "Ciudad histórica y turismo: nuevas estrategias para un destino turístico antiguo". *Actas del VI Congreso de Turismo Universidad-Empresa "Turismo Cultural y Urbano"*. Castelló; València: Universitat Jaume I; Editorial Tirant lo Blanch.

**Calle Vaquero, M.; García Hernández, M.** (1998). "Ciudades históricas: patrimonio cultural y recurso turístico". *Ería* (núm. 47, pàg. 249-266).

**García Hernández, M.** (2003). *Turismo y conjuntos monumentales. Capacidad de acogida turística y gestión de flujos de visitantes*. València: Tirant lo Blanch.

**García Hernández, M.** (2003). "Ávila". A: AECIT. *La actividad turística española en 2001* (pàg. 563-570). Madrid: Asociación de Expertos Científicos en Turismo.

**García Hernández, M.; Calle Vaquero, M.** (2004). "Turismo urbano". A: AECIT. *La actividad turística española en 2002* (pàg. 439-451). Madrid: Asociación de Expertos Científicos en Turismo.

**García Hernández, M.** (2004). "Ávila: planificación y gestión turística local en una ciudad patrimonio de la humanidad". A: J. Font (ed.). *Casos de turismo cultural* (pàg. 413-441). Barcelona: Ariel.

**ICN-Artea** (2000). *Anteproyecto Estratégico. Plan de Excelencia Turística de Ávila*. Ávila: Ayuntamiento de Ávila.

**INE** (2000-2003). *Encuesta de Ocupación Hotelera. Punto Turístico Ávila*. (Diversos anys).

**Ivars Baidal, J.** (2003). "Política local y gestión de los espacios turísticos". A: *La Geografía y la Gestión del turismo. Actas del VIII Coloquio de Geografía del Turismo, Ocio y Recreación* (pàg. 17-55). Santiago de Compostela: Universidad de Santiago de Compostela.

**Museo Provincial de Ávila** (2000-2004). *Registros de Visitantes*.

**SOTUR** (Junta de Castilla y León) (2000-2004). *Registros de Consultas de la Oficina de Turismo de Ávila (2000-2004)*.

**Secretaría de Estado de Turismo – F.E.M.P.** (2002). *Sistema Integral de Gestión de la Calidad Turística en Destino*.

**Secretaría General de Turismo** (2001). *Plan de Impulso al Turismo cultural e idiomático 2002-2004*. Madrid: Ministerio de Economía.

**Secretaría General de Turismo** (1999). *Plan Integral de Calidad del Turismo Español (PICTE) 2000-2006*. Madrid: Ministerio de Economía.

**Tomillo Noguero, F.** (1997). "Turismo cultural en Ávila". A: AECIT. *La actividad turística española en 1995* (pàg. 623-645). Madrid: Asociación Española de Expertos Científicos en Turismo.

**Troitiño Vinuesa, M. A.; Calle Vaquero, M.; García Hernández, M.** (2002). *Afluencia y perfil de los visitantes de la ciudad de Ávila*. Ávila: Ayuntamiento de Ávila.

**Troitiño Vinuesa, M. A.; Calle Vaquero, M.; García Hernández, M.** (2003). "Los visitantes de las ciudades históricas españolas: caracteres generales y rasgos específicos inducidos por la celebración de eventos turísticos-culturales". A: *Investigación y estrategias turísticas* (pàg. 37-64). Madrid: ITES-Paraninfo.

**Troitiño Vinuesa, M. A.; Calle Vaquero, M.; García Hernández, M.** (2001). "Los destinos patrimoniales de la región turística madrileña: un enfoque funcional a partir de los vi-

sitantes". A: AECIT. *La actividad turística española en 2000* (pàg. 579-596). Madrid: Asociación de Expertos Científicos en Turismo.

**Troitiño, M. A.; Brandis García, D.; Río Lafuente, I. del; Gutiérrez Puebla, J.; Martín Gil, F.** (1998). *Ávila: turismo y realidad urbana*. Ávila: Fundación Cultural Santa Teresa.

**Troitiño Vinuesa, M. A.** (2002). "Ciudades Patrimonio de la Humanidad: desafíos de interpretación, planificación y gestión turística". A: Blanquer, D. (dir.). *Ordenación y Gestión del Territorio Turístico* (pàg. 351-405). València: Tirant lo Blanch.

### **Turismo "mixto": Machu Picchu**

**Dammert, M.** (2004). *Propuesta general y lineamientos para el Plan Maestro del Santuario Histórico de Machu Picchu*. Cusco: Instituto Nacional de Cultura (INC).

**Dourojeanni, M.; Ponce, C.** (1978). *Los parques nacionales del Perú*. Lima: Incafo.

**Flores, J.** (2004). *Significado actual de Machu Picchu*. Cusco: INC.

**Frost, P.; Bartle, J.** (1995). *Santuario Histórico de Machu Picchu*. Lima: Nuevas imágenes.

**Glave, L. M.; Remy, P.** (1984). *Estructura agraria y vida rural en una región andina: Ollantaytambo entre los siglos XVI y XIX*. Cusco: Bartolomé de las Casas.

**Hyslop, J.** (1984). *The Inka Road System*. Nova York: Academic Press.

**Instituto Nacional de Cultura** (2004). "Machu Picchu". *Gaceta Cultural del Perú* (núm.1, pàg. 10-13).

**Instituto Nacional de Cultura** (2004). *Avances y propuestas del Instituto Nacional de Cultura sobre la preservación y conservación del Santuario Histórico de MachuPicchu*. Cusco: INC.

**Instituto Nacional de Cultura; Instituto Nacional de Recursos Naturales** (2005). *Plan Maestro del Santuario Histórico de MachuPicchu*. Lima: Instituto Nacional de Cultura.

**Lecoq, P.** (2004). "MachuPicchu". *Revista Legado* (núm. 5, any 3, pàg. 44-64).

**Lumbreras, L. G.** (2004). *MacchuPicchu: El mausoleo del emperador*. Cusco: INC.

**Manrique, N.** (2000). "Promoción país e identidad nacional". A: *El rol del Estado en la labor de promoción-país: Hacia una auditoría académica de PromPerú*.

**Mould de Pease, M.** (2003). *Machu Picchu y el código de ética de la Sociedad de Arqueología Americana. Una invitación al diálogo intercultural*. Lima: Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología.

**Mújica, E.** (ed.) (2002). *Paisajes culturales en los Andes*. Lima: UNESCO.

**Pease, F.** (1978). *Del Tawantinsuyo a la Historia del Perú*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos (IEP).

**PromPerú** (2003). *Perfil del Turista Extranjero en el Perú*. Lima: Comisión de Promoción del Perú; PromPerú.

**Rostworowsky, M.** (1988). *Historia del Tawantinsuyo*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos.

**Rowe, J.** (1990). "Machu Picchu a la luz de documentos del siglo XVI". *Histórica* (vol. XIV, núm.1, pàg. 139-154).

**UNESCO** (2003). *La gestión, clave para la preservación y sostenibilidad del patrimonio cultural*. Lima: UNESCO-Perú.

**Zapata, A.** (1999). *Guía de MachuPicchu*. Lima: Instituto de Estudios Peruanos; PromPerú.