



**E**n los capítulos 3 y 4 se han estudiado y analizado los procesos que han ocurrido e impactado en el desarrollo y situación actual de la ciudad. Estos estudios sirven de marco de referencia para identificar los factores claves presentes a lo largo de la historia y en el momento actual de Arequipa.

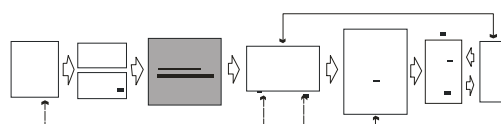
Por otro lado, la concepción de la Planificación Estratégica, que define una Visión Compartida de Futuro, considera el uso de instrumentos de prospectiva que permitan identificar las áreas donde Arequipa debe concentrar sus esfuerzos con el objetivo de lograr su Desarrollo Sustentable. Estos instrumentos son: el diseño de escenarios futuros y la identificación de áreas de actuación, desarrollados a partir de un marco de referencia de tipo participativo, constituido por el Análisis FODA.

## 1. EL DISEÑO DE ESCENARIOS

La generación de una serie de escenarios de futuro que esbozen la evolución inercial de la ciudad frente a diversas opciones de comportamiento del entorno, es el instrumento que concluye los análisis de los procesos y tendencias desarrollados en el capítulo 4.

La definición de escenarios obedece a la necesidad de fijar para el futuro, ante la velocidad de los cambios y las transformaciones, con márgenes de acierto y error, la situación en un horizonte de 15 años, en que se implementará y desarrollará el Plan.

<sup>1</sup>Los escenarios pueden definirse como simulaciones del entorno futuro, basadas en supuestos coherentes sobre las diferentes combinaciones plausibles que los



cambios sociales, políticos, económicos, ambientales y tecnológicos pueden adoptar.

El desarrollo de escenarios ofrece una serie de ventajas:

- ≠ Dan cuenta de la complejidad de los cambios.
- ≠ Señalan problemas identificables, de manera que se aíslan los contextos dentro de los cuales esos problemas se desarrollan.
- ≠ Muestran el desarrollo hipotético de contingencias asociadas con combinaciones particulares de objetivos y sus prioridades.
- ≠ Promueven una base para la consideración explícita de asunciones diversas respecto a desarrollos futuros.

El método desarrollado para generar escenarios se resume en los siguientes pasos<sup>2</sup>:

### 1.1. DELIMITACION DEL FENOMENO ANALIZADO

A través de la fijación de las variables explicativas del sistema analizado, de los actores implicados en el mismo, de los factores del entorno general (económico, social y ambiental), del horizonte temporal (15 años) y del alcance del análisis (ámbitos internacional, nacional, macro-regional y metropolitano).

<sup>1</sup> Conceptos tomados de Planificación Estratégica de Ciudades.- José Miguel Fernández Güell.

<sup>2</sup> Propuesto por Godet (1991), tomado de Planificación Estratégica de Ciudades.- José Miguel Fernández Güell.

### **1.2. IDENTIFICACION DE LAS VARIABLES CLAVE**

Se describen las variables clave con sus correspondientes hipótesis, según los factores del entorno general.

### **1.3. GENERACION DE ESCENARIOS**

En nuestro caso, se establecen tres tipos de escenarios: el tendencial (pesimista o negativo); el deseable (optimista o positivo) y el probable (resultante de la interpolación de los dos primeros). Estos se describen en pocas frases o párrafos.

### **1.4. ELECCION DE ESCENARIOS FINALES**

De los escenarios generados, el escenario que sirve de marco para la propuesta de ciudad, lo constituye el **Escenario Probable**. Este se define como “una proyección a futuro con una intencionalidad de pronóstico para que sirvan de marco orientador y referencial para ajustar la planificación de una estrategia”<sup>3</sup>.

### **1.5. EVALUACION DE LAS IMPLICACIONES**

Una vez elegido el escenario probable como marco de referencia futuro para la propuesta, se evalúan las implicaciones que éstos tendrán sobre los fenómenos analizados y la influencia que ejercerán sobre las decisiones que se tomarán para aprovechar las oportunidades y minimizar las amenazas.

### **1.6. RETROALIMENTACION DE LOS RESULTADOS**

Los resultados obtenidos permiten retroalimentar y ajustar iterativamente el proceso descrito.

Presentamos los escenarios desarrollados durante este proceso:



---

<sup>3</sup> Nilda Jelenie. Instituto de Cooperación Alemana (GTZ).



## ESCENARIO TENDENCIAL

DIMENSION ECONOMICA

INTERNACIONAL	NACIONAL	MACROREGIONAL	METROPOLITANO
Incremento del interés mundial por el ecoturismo y el turismo cultural	Perú integrado como destino ecoturístico y turístico cultural dentro del circuito internacional.	Integración de los circuitos turísticos macro-regionales y regionales.	Depredación y degradación del patrimonio cultural y natural de la ciudad, que no permitirá su articulación a la creciente demanda internacional.
Mayor consumo de productos agroecológicos.	El Estado fomenta y promociona los productos agroecológicos.	Producción agrícola macro regional orientada a productos agroecológicos.	Producción agrícola de la campiña no articulada a la demanda agroecológica Inter.-nacional.
Surgen vigorosos movimientos antiglobalización	Mayores reclamos entre grupos sociales diversos.	Mayores enfrentamientos entre empresarios y grupos sociales de base.	Las ventajas del proceso de globalización no aportan beneficios económicos a la ciudad.
Se forman bloques económicos de países y mercados regionales.	Desarticulación de Macro regiones nacionales y Pacto Andino estancado o en declive.	No consolidación y desarticulación del mercado regional. No se concretizan los grandes proyectos macroregionales.	Grupos económicos metropolitanos con pocas posibilidades y oportunidades de crecimiento y expansión.
Continuidad de la globalización económica sobre la base del capitalismo sal-vaje. La brecha entre los ricos y pobres se amplía.	Aumento de la pobreza nacional.	Crecimiento del desempleo y baja calidad de vida con mayores efectos en la macro región sur y en la región Arequipa.	Crecimiento de la pobreza y el desempleo urbano.
Crisis frecuentes de la economía mundial.	Inestabilidad económica nacional (recesión y desempleo).	Quiebra económica regional, de los sectores primario y secundario principalmente.	Quiebra de los sectores primario y secundario y aumento de la terciarización de la economía metropolitana.
Corriente mundial de privatización de empresas y servicios que desprotege a los usuarios.	Estado sin ingerencia en el manejo de servicios: desprotección de los derechos de los usuarios. Aumento de tarifas de los servicios públicos.	Mayores niveles de moras en pago de servicios y mayor número de población sin conexiones de servicios públicos.	Privatización total de los servicios públicos: SEAL y SEDAPAR.

	INTERNACIONAL	NACIONAL	MACROREGIONAL	METROPOLITANO
Derechos humanos, equidad de género y diversidad cultural en proceso de consolidación.		Se consolida en proceso de integración y equidad de género a través del Ministerio de la Mujer y las cuotas de representación electoral. Revalorización de las diversas identidades culturales.	Crecimiento de la equidad de género regional mediante las redes y ONGs y con el apoyo del gobierno central. Reafirmación de la identidad sureña.	Mayor respeto a los derechos humanos, crecimiento de la equidad de género, proceso de aceptación de la multiculturalidad y debilitamiento de la identidad local.
Demanda mundial por servicios de calidad.		Mejora lenta en la provisión de servicios de calidad.	Mayores recursos humanos capacitados y concientizados en brindar servicios de calidad.	Incremento de las capacidades humanas para brindar servicios especializados de calidad.
Globalización de la información, comunicación y conocimiento.		Mayor apertura y soporte técnico mejor consolidado.	Mayor implementación de redes de conocimiento, información y comunicación y acceso indis-criminado a dichas fuentes.	Mayor acceso a las redes del conocimiento, información y comunicaciones con efectos negativos en la cultura e identidad local.
El impacto negativo de la información y prácticas culturales exógenas.		Receptores de la globalización sin participación.	Pérdida de la identidad cultural regional.	Pérdida de la identidad local arequipeña.
Crecen las posibilidades de conflictos bélicos y terrorismo internacional.		Posible resurgimiento de movimientos terroristas como MRTA y Sendero Luminoso.	Posible resurgimiento del terrorismo en las zonas alto andinas regionales.	Pocos efectos negativos del terrorismo internacional y nacional y resurgimiento de conflictos sociales locales.
Expansión del consumo de drogas.		Ampliación de la producción de coca y del consumo de PBC.	Incremento en el consumo y comercialización de PBC.	Incremento del consumo de drogas en la población local.
Reinserción del Perú en la comunidad democrática internacional.		Posible inestabilidad democrática.	Pérdida de confianza en el gobierno democrático central.	Reafirmación y respaldo al sistema democrático local.
Se inician los procesos de equidad en los aspectos económicos, sociales y políticos.		El desprestigio del sistema democrático y proceso de consolidación de la paz interna y externa.	Se inicia el proceso de descentralización.	Continuación del proceso de descentralización formal del gobierno local.
Incorporación mundial del concepto de desarrollo sustentable		Poca asimilación del Desarrollo Sostenible en todos los ámbitos y niveles.	Poca incorporación del concepto de desarrollo sostenible a los planes de desarrollo regional y macro regional.	Incremento en el manejo del concepto de desarrollo sostenible en los planes locales.

Sobreexplotación de recursos naturales y pérdida de biodiversidad.

Pérdida de recursos naturales no renovables y atractivos turísticos.

Deterioro de los Santuarios Naturales Protegidos de la Macro región y Región: Colca, Mejía, Salinas, Manu. Creciente proceso de desertificación e inicio del Plan de Lucha contra la misma.

Deterioro de las cuencas metropolitanas y reducción sustancial de la campiña. Continúa el proceso de desertificación y no existe conciencia de la población local frente al peligro.

Mayor vulnerabilidad urbana a los desastres naturales por densidad y concentración poblacional.

Mayor vulnerabilidad urbana, se reconocen las áreas vulnerables pero son ocupadas indiscriminadamente.

Reocupación de áreas amenazadas por riesgos naturales.

Ocupación de torrenteras y riveras de los ríos.

Disminución de la contaminación ambiental.

Incremento de la contaminación ambiental.

Mayores niveles de contaminación del aire, agua y suelo en ciudades metropolitanas e intermedias.

Incremento de los niveles de contaminación en el ambiente natural metropolitano: aire, suelos y agua.

La infraestructura básica es más eficiente en la dotación y tratamiento de Residuos Urbanos.

Mayor preocupación para atender la cobertura de servicios básicos e inercia en el tratamiento de Residuos urbanos.

Mayor preocupación para atender la cobertura de servicios básicos e inercia en el tratamiento de Residuos urbanos.

Preocupación e iniciativas sobre la dotación de servicios y tratamiento de residuos sin mayores resultados.

Articulación física de los espacios económicos mundiales

Inercia nacional ante el proceso mundial de articulación de espacios económicos.

Existen proyectos de articulación que se consolidan muy lentamente: carretera binacional Perú-Bolivia.

Carretera Arequipa-Juliaca terminada y en funcionamiento, dinamizando la zona norte de la ciudad.

La tendencia de crecimiento de las ciudades es muy variada, unos a densificación y otros a expansión.

Expansión urbana descontrolada e invasión de tierras aceleradas.

Expansión urbana descontrolada y desordenada.

Ocupación urbana horizontal, acelerada y desordenada sobre la campiña y áreas eriazas.

Especialización de las ciudades según su vocación económica.

Áreas especializadas económicas, concentradas en Lima.

Proceso de especialización de ciudades sureñas: Tacna-Puno (comercial), Arequipa (servicios), Cusco (turismo).

Generación y agrupación natural de áreas especializadas sin planificación, concentración de actividades terciarias en el Centro.

La infraestructura básica es más eficiente en la dotación y tratamiento de Residuos Urbanos.

Mayor preocupación para atender la cobertura de servicios básicos e inercia en el tratamiento de Residuos urbanos.

Mayor preocupación para atender la cobertura de servicios básicos e inercia en el tratamiento de Residuos urbanos.

Preocupación e iniciativas sobre la dotación de servicios y tratamiento de residuos sin mayores resultados.

Porcentajes mayores de población urbana sobre el de población rural, crece el proceso de urbanización.

Movimiento poblacional de las ciudades a Lima y mayor centralismo con concentración urbana desmesurada.

Movimiento poblacional de ciudades menores hacia ciudades mayores: Tacna, Arequipa, Cusco, Ilo.

Extensión horizontal y de baja densidad hacia el norte, sur, faldas de cerros y áreas rurales.

Grandes diferencias urbanas entre ciudades del 1º mundo vs. Ciudades del 3º mundo.

Las estructuras urbanas de ciudades capitales, tiene mayor desarrollo sobre ciudades

Existencia de áreas urbanas segregadas (cordones de pobreza)

Segregación urbana espacial por estratos socioeconómicos, servicios y equipamientos.

Tendencia mundial hacia la revaloración de espacios naturales y públicos.

Preocupación mundial para la provisión de espacios de vivienda.

Mayor desarrollo tecnológico y eficiencia en los sistemas de transporte.

Mayor protección hacia áreas naturales e inicios de revalorar los espacios públicos: Ilo, Trujillo, Lima.

Existen iniciativas nacionales para la provisión de espacios de vivienda.

Se consolida el sistema de transporte terrestre en la costa más no en sierra y selva.

Débil tendencia para revalorar los espacios públicos y naturales: Mejía, Colca, Manu, Cotahuasi, Aguada Blanca, Salinas.

Mínimo desarrollo de programas de vivienda.

Consolidación y desarrollo del sistema de movimiento carretero mas no multimodal.

Tendencia en la preservación y articulación de áreas naturales con débiles iniciativas, mayor tendencia a perder la noción de lo público.

Especulación del suelo para áreas de vivienda. Las áreas periféricas se convierten en zonas dormitorio.

Aumento del parque automotor en desmedro de la infra-estructura vial, desequilibrando el desarrollo de la ciudad.

## ESCENARIO DESEABLE

### INTERNACIONAL

La consolidación del interés mundial por el Ecoturismo y turismo cultural.

Globalización del consumo de productos agro-ecológicos.

Presencia y crecimiento del movimiento antiglobalización que da paso a la globalización de la economía social de mercado.

Consolidación de bloques económicos y mercados regionales.

### NACIONAL

Circuitos turísticos nacionales altamente rentables.

Perú, país exportador de productos agroecológicos.

Reducción de reclamos y del descontento social y económico: consensos nacionales. Canje y reducción de la deuda externa.

Consolidación del MERCOSUR, Pacto Andino y mercados regionales integrados internacionalmente.

### MACROREGIONAL

Fuente de ingreso y empleo para grandes porcentajes de población a través del ecoturismo y turismo cultural.

Agroindustria especializada en productos agro-ecológicos como: alpaca, flores y frutas.

Mayores presupuestos regionales que permiten la convergencia de intereses entre empresarios y organizaciones de base.

Articulación, consolidación y completariedad de los mercados regionales y puesta en marcha de los proyectos de inversión macroregional: Bioceánica y Par Portuario. Puesta en funcionamiento de "clusters" regionales y articulación plena a los bloques económicos.

### METROPOLITANO

Mejora sustancial en la calidad y oferta de servicios en las cuencas metropolitanas y el patrimonio cultural que permite la articulación total a la demanda turística internacional y la porción de inversiones.

Reconversión de las condiciones de producción primaria que satisface las mayores demandas de productos agro-ecológicos y de tecnología limpia.

Inserción competitiva en el proceso de globalización que permite obtener beneficios económicos a la población local.

Consolidación de la macro región favorecerá la consolidación de grupos económicos existentes y la aparición de nuevos grupos locales.

Reducción de la brecha entre ricos y pobres.	Decrece la pobreza en el Perú.	Crezcan las oportunidades de empleo y mejora en la calidad de vida regional.	Reducción de la pobreza urbana y del desempleo local.
Estabilidad de la economía mundial.	Crecimiento económico planificado.	Recuperación y auge de la economía regional sur.	Mejora económica de los sectores primario y secundario y repunte de las actividades terciarias especializadas.
Equilibrio entre el interés público y privado.	Mayor protección de los derechos de los usuarios.	Mayor cobertura y calidad de los servicios públicos.	Manejo de los servicios públicos estratégicos por parte del Estado y privatización del resto de servicios.

DIMENSION SOCIAL

	INTERNACIONAL	NACIONAL	MACROREGIONAL	METROPOLITANO
	Legitimación de los derechos humanos y diversidad cultural y equidad de género.	Plena vigencia de los enfoques de integración de géneros y culturales en las políticas sociales nacionales.	Participación y cohesión social plena sin discriminación por raza, sexo, procedencia, etc.: cambio del modelo mental regional.	Multiculturalidad como factor decisivo del desarrollo local y de la identidad arequipeña.
	Incremento mundial de la demanda de servicios de calidad.	Mejora de la infraestructura nacional para brindar servicios de calidad.	Incremento y mejoramiento de servicios, infraestructura y recursos humanos en calidad y competitividad.	Arequipa Metropolitana como Centro Macro regional de Difusión de Ciencia, Cultura y Servicios Especializados con calidad competitiva.
	Continúa la globalización de la comunicación, información y conocimiento.	Acceso generalizado a los conocimientos, información y comunicación.	Abaratamiento de los costos y acceso masivo a redes de comunicación, información y conocimiento.	Los flujos de información en ciencia y tecnología son utilizados para el desarrollo social de Arequipa Metropolitana.
	Equilibrio de los interés internacionales (seguridad y pacificación)	Minimización de la potencial amenaza del resurgimiento del terrorismo y período de paz interna.	Desaparición de la amenaza de grupos subversivos en las zonas alto andinas macroregionales.	Ciudad pacificada y libre de conflictos sociales.
	Democratización de la globalización cultural (conocimiento, comunicación e información) y respeto a la interculturalidad.	Participación en la globalización desde una perspectiva nacional.	Reafirmación y recreación de la identidad cultural regional: cambio de modelo mental regional.	Recuperación y revaloración de la identidad arequipeña y de los valores culturales propios.
	Control del consumo de drogas.	Reducción de la producción de coca y el consumo de PBC.	Reducción del consumo y comercialización de drogas.	Eradicación del consumo y la comercialización de drogas.
	Permanencia del Perú en la comunidad democrática internacional.	Estabilidad democrática del gobierno nacional.	Gobierno central reconocido como líder de la democracia.	Arequipa Metropolitana como escenario de una democracia regional.
	Se universaliza la equidad en los aspectos socio-económicos y políticos.	Consolidación y ejercicio pleno de la democracia y pacificación interna y externa.	Consolidación de la descentralización.	Gobierno metropolitano descentrado, descentralizado y articulado.
	Disminución de los niveles de contaminación mundial.	Adopción de prácticas industriales limpias.	Disminución de la contaminación en aire, agua y suelo.	Control de la contaminación metropolitana en aire, agua y suelos.
	Avances significativos en la detección y predicción de fenómenos naturales.	Se emplean sistemas de construcción tecnificados para minimizar los riesgos.	Estudio de áreas peligrosas y desarrollo de planes de manejo y prevención de riesgos para todas las ciudades.	Estabilización de cuencas y laderas de los ríos. Reubicación de AA.HH de las áreas de riesgo y tratamiento de las áreas vulnerables.
	Implementación del concepto del Desarrollo Sostenible.	Incorporación plena del Desarrollo Sostenible en las políticas nacionales.	Práctica de la planificación participativa regional basada en el desarrollo sustentable.	Arequipa Metropolitana en proceso de construcción de la Ciudad Sustentable.

Reducción de la sobre-explotación de recursos naturales y de la biodiversidad.

Conservación y protección de recursos naturales y biodiversidad.

Uso sostenible de las áreas naturales protegidas de la Macro región y región. Inicio de la aplicación del Plan Macroregional de Lucha contra la Desertificación.

Mantenimiento y mejora de las cuencas metropolitanas y conservación sostenible de la campiña. Toma de conciencia de los peligros de la desertificación y sus efectos. Primeros impactos positivos de la aplicación del Plan Macroregional de Lucha contra la Desertificación.

Tratamiento integral de Residuos Urbanos y cobertura de la demanda de servicios básicos.

Se tecnifica el tratamiento de Residuos urbanos y se brinda calidad en la prestación de los servicios.

Las ciudades sureñas cuentan con sistemas de tratamiento de Residuos tecnificado y se cubre el déficit de servicios.

Sistema integrado de tratamiento de residuos, paralela-mente se ha mejorado la cobertura y calidad de los servicios. Total articulación interna y externa. Se alcanzan los niveles adecuados en la dotación de equipamiento.

Se termina el proceso de articulación física de los espacios económicos mundiales que trae mayores ventajas.

Se consolidan y se articulan físicamente los espacios económicos.

Se consolida la articulación con Bolivia y Brasil, norte argentino, Chile y Arequipa como Capital Regional

Armonía entre áreas naturales y construidas, entre campiña y ciudad.

Se crea una Red Mundial de ciudades equilibrada, armónica y sostenible.

Se consolida el sistema urbano de acuerdo a las posibilidades económicas de cada región.

El sistema se articula y asigna roles y funciones a cada ciudad y centro poblado.

Funcionamiento integral y sostenible de la ciudad con sus áreas rurales.

Especialización de las ciudades en un mundo globalizado.

Se da la especialización de las ciudades y equilibrio regional.

Se equilibra la especialización y complementariedad entre ciudades y centros menores. Estabilización del crecimiento urbano y disminución del movimiento poblacional Inter.-regional entre Moquegua, Tacna, Arequipa, Cusco y Puno.

Crecimiento planificado, densificado y seguro, conservando y protegiendo la campiña.

Control del crecimiento urbano y redoblamiento de las áreas rurales.

Decrece el centralismo de la ciudad capital y disminución de la concentración urbana desmesurada.

Calidad urbano ambiental de las ciudades sureñas.

Homogeneidad de las diferentes áreas urbanas de la ciudad.

Relaciones de Inter.-dependencia entre ciudades con igualdad en el mundo.

Desarrollo urbano homogéneo de las ciudades de acuerdo a las ventajas competitivas que poseen.

Uso sostenible y conservación de las Áreas Naturales y los Espacios Públicos.

Los espacios naturales se integran al área urbana, y los espacios públicos cumplen su función en pro de la calidad de vida.

Respeto y democratización en el uso de los espacios públicos (naturales y artificiales).

Se recuperan los espacios públicos y naturales del país.

Se mejora la calidad de la vivienda, con énfasis en los centros poblados de las áreas rurales.

Diversidad de alternativas de vivienda por la oferta suficiente.

Acceso y satisfacción de la demanda de vivienda.

Los programas de vivienda cubren y ofertan las necesidades y expectativas de la población.

Integración total y multimodal del sistema vial macroregional sur.

Desarrollo de vías de carácter rápido (autopistas) y desarrollo de sistemas alternativos no contaminantes.

Homogenización del sistema de transporte ecoeficiente masivo.

Funciona una Red que cubre el territorio en forma articulada.



## ESCENARIO POSIBLE

	INTERNACIONAL	NACIONAL	MACROREGIONAL	METROPOLITANO
<b>DIMENSION ECONOMICA</b>	Crecimiento de la demanda por ecoturismo y turismo cultural.	Incremento de flujos turísticos internacionales a nivel nacional.	Incremento del empleo y de los ingresos macroregionales por la actividad turística.	Leve mejora en la calidad y oferta de servicios en las cuencas metropolitanas y en el patrimonio cultural, permitiendo el incremento de la actividad turística.
	Mayor consumo de productos agroecológicos.	Exportación de productos no tradicionales.	Crece el interés en producción agroecológica.	Desarrollo incipiente de algunos productos agroecológicos cultivados en la campiña para la demanda internacional.
	Consolidación de los bloques económicos y mercados nacionales del primer mundo.	Sobrevivencia de la Comunidad Andina y proceso de conformación de las Macro regiones Norte y Sur.	Articulación y proceso de descentralización en la Macro región Sur. Proceso de construcción de la Bioceánica.	El proceso de regionalización en marcha permitiendo el mantenimiento de los grupos económicos locales.
	Crecimiento del movimiento antiglobalización y avances de la economía social del mercado.	Se mantiene el estado de conflictos sociales y se realiza un reajuste en la política económica nacional.	Posibilidad de acercamiento entre intereses de empresarios y organización de base (concertación) en aras de reducir la pobreza extrema regional.	Inserción puntual en la globalización por el surgimiento de agentes económicos exógenos tales como la Interoceánica, la Zona Franca de Tacna y el desarrollo del Proyecto Majes.
	Privatización indiscriminada de empresas y servicios públicos.	Privatización estratégica de los servicios estatales públicos.	Mayor cobertura de la infraestructura de servicios públicos.	Privatización general y aparición de conflictos sociales y económicos.
	Ciclo de crisis económicas enfrentadas mediante planes de contingencia.	Posibilidad de crecimiento económico basado en políticas de protección económica.	Toma de medidas para la protección de la economía regional.	Leve mejora de algunos rubros del sector secundario y consolidación del sector terciario.
	Crecimiento moderado de la brecha entre ricos y pobres.	Reducción de la pobreza extrema.	Mejoran las posibilidades y oportunidades de empleo.	Limitada reducción de la pobreza y el desempleo urbano metropolitano.



INTERNACIONAL	NACIONAL	MACROREGIONAL	METROPOLITANO
Proceso de consolidación del respeto a los Derechos humanos, equidad de género y diversidad cultural.	Mayor incidencia del enfoque social en las políticas nacionales.	Mejora la participación ciudadana, equidad género y diversidad cultural. Proceso de cambio de modelo mental.	Crecimiento moderado del respeto a los Derechos Humanos, la equidad de género y la multiculturalidad, con la consiguiente afirmación de la identidad arequipeña.
Incremento de demanda de servicios de calidad.	Mejora lenta en la provisión de servicios de calidad	Incremento de cobertura de servicio social en desmedro de la calidad y de los Recursos Humanos.	Consolidación de algunas capacidades de los recursos humanos para brindar servicios de calidad.
Se mantienen el proceso de globalización del conocimiento, información y comunicación	Ampliación del acceso global a conocimiento, información y comunicación.	Crecimiento global de la red de comunicación, información y conocimiento.	Acceso mayoritario y selectivo a los flujos de información, conocimiento y comunicación, con efectos positivos en la cultura e identidad local.
Se proponen mecanismos de control para mantener la paz internacional: pacificación aparente.	Se mantiene la posibilidad del surgimiento del movimiento terrorista.	Se mantiene la tranquilidad sociopolítica.	Escaso impacto de la violencia internacional y consolidación de los movimientos gremiales.
Se mantiene el proceso de transculturalización.	Receptores y actores pasivos de la globalización de la comunicación, información y conocimiento.	Se mantiene la identidad regional debilitada y amenazada.	Mayores esfuerzos en la recuperación de la identidad arequipeña.
Expansión del consumo de drogas.	Se mantienen los niveles de producción y consumo de coca.	Se mantienen los niveles de comercialización y consumo de drogas.	Control y mayores sanciones en el consumo de drogas.
El Perú se mantiene en la comunidad democrática internacional.	Amenazas constantes para la estabilidad democrática.	Gobierno Central cuestionado y pérdida de liderazgo.	Arequipa Metropolitana lidera el proceso de formación de una democracia regional.
Se mantiene el proceso de universalización de los Derechos Humanos y aspectos socio-económicos y políticos.	Recuperación de la institucionalidad democrática y mantiene paz interna y externa.	El proceso de descentralización en marcha.	Autonomía del gobierno local en lo económico y lo político-administrativo.

INTERNACIONAL	NACIONAL	MACROREGIONAL	METROPOLITANO
Incorporación del enfoque del Desarrollo Sostenible.	Incremento de la gestión de los planes con el enfoque de Desarrollo Sostenible.	Prácticas de planificación basadas en el Desarrollo Sostenible.	Manejo y aplicación del concepto del Desarrollo Sustentable en los planes locales.
Continúa la sobre explotación de Recursos Naturales y biodiversidad.	Mayor interés en la conservación y protección de los Recursos Naturales y biodiversidad.	Uso racional de Recursos Naturales, biodiversidad y áreas naturales protegidas regionales.	Recuperación parcial de la Cuenca Hidrográfica del Chili y control del deterioro y de la reducción de la campiña.
Reducción de los niveles de contaminación	Control de las emisiones y elementos efluentes contaminantes.	Disminución de niveles de contaminación (aire, agua y suelo).	Toma de conciencia en círculos académicos y científicos locales sobre los efectos negativos de la desertificación.
Mayor preocupación social en la dotación de servicios básicos y tratamiento de Residuos Urbanos.	Mayor cobertura de servicios básicos y mayores niveles de tratamiento de Residuos urbanos.	Incremento en la cobertura de servicios básicos sin cubrir los déficit. Toma de conciencia para el tratamiento de Residuos urbanos.	Reducción de los niveles de contaminación: adecuados en aire, moderados en el agua y mínimos en el suelo.
Se buscan mecanismos de mitigación y control de riesgos naturales.	Identificación y registro de áreas en peligro, aumenta la prevención.	Prioridad de atención al sur sobre el tema de fenómenos naturales.	No se cubre el déficit de infraestructura de servicios y mayor demanda de áreas para el tratamiento de residuos.
Se estanca el proceso de articulación física de los espacios económicos (Pacto Andino, MERCOSUR) por intereses de bloques económicos.	Se consolidan algunos proyectos de articulación física entre espacios económicos nacionales.	Se consolida la articulación física con Bolivia y sigue el proceso de articulación con Brasil.	Control y restricción de uso urbano en áreas de riesgo.
Se consolida la especialización de las ciudades según su vocación económica.	Se da la especialización de las ciudades de primer orden: comerciales, turísticas, de servicios.	Se consolida la especialización de ciudades sureñas: Tacna-Puno (comercial), Arequipa (servicios), Cusco (turismo), lo mismo que de ciudades menores.	Se promueve la articulación de los sectores urbanos de la ciudad y disminuyen los déficit de equipamientos sin alcanzar niveles adecuados.
Mayor control en los procesos de urbanización mundial.	Decrecimiento y control de los movimientos migratorios hacia Lima.	Se establecen otros polos de atracción como Ilo y Tacna a nivel macroregional.	Se consolida la zonificación de la ciudad con especialización mediante la planificación. Desarrollo de asentamientos urbanos entre centros potenciales de agroindustria (Majes, La Joya).
Continúan las diferencias urbanas entre ciudades del 1º mundo vs. Ciudades del 3º mundo.	Las estructuras urbanas de ciudades capitales, tiene mayor desarrollo sobre ciudades	Se continúan los desequilibrios urbanos entre ciudades y existencia de áreas marginales con ciertas mejoras de habitabilidad básica.	Mayores niveles de control en la expansión urbana metropolitana, con criterios de seguridad y protección ambiental.
Se consolida la revaloración de espacios naturales y públicos en las ciudades.	Se afianza la tendencia a la recuperación del espacio público y natural.	Se recuperan sosteniblemente las áreas naturales: Mejía, Colca, Manu, Cotahuasi, Aguada Blanca, Salinas; áreas arqueológicas y esp. Púb.	Continúa la segregación urbana pero con menor diferencia.
Se toma mayor conciencia en el tercer mundo sobre la necesidad de proveer espacios de vivienda.	Incorporación del sector privado a través de normatividad para la provisión de espacios de vivienda.	La planificación previene los espacios de vivienda, en las áreas urbanas.	Recuperación de los espacios públicos y la integración de las áreas naturales en una Red Ecológica.
Se desarrollan sistemas de transporte ecoeficientes y de uso masivo.	La red nacional carretera responde a alianzas con el capital privado para la explotación de recursos.	Se consolida el sistema carretero portuario y el circuito Colca-Cotahuasi-Arequipa-Chapi.	Mayor demanda de espacios públicos por la ciudad.
			Densificación y renovación urbana para que la vivienda ocupe espacios de las que ha sido desplazada.
			Se desarrolla eficientemente el sistema vial en el Área Central y se demandan nuevos sistemas de transporte alternativo.

## 2. EL ANALISIS FODA

Paralelamente a la definición de escenarios, dentro de los instrumentos de prospectiva, el análisis FODA se convierte en la herramienta de diagnóstico de carácter participativo, que fue realizado en talleres de amplia convocatoria institucional y en algunos casos, de los sectores de la sociedad civil.

El análisis FODA es una herramienta que de manera simple, permite identificar cuatro factores decisivos para entender la dinámica de los factores que interactúan dentro del contexto interno y externo. El conocimiento de estos factores y la posibilidad de su aprehensión intelectual hacen del FODA una poderosa herramienta de la Planificación Estratégica<sup>4</sup>.

Descriptivamente, el análisis FODA se refiere a que en toda situación en la que se quiere lograr ciertos objetivos, existen cuatro áreas con sus respectivas características que se combinan entre sí y dos ámbitos de referencia. Estos son:

- # Las Fortalezas, factores intrínsecos positivos, propicios para construir la visión.
- # Las Oportunidades, la presencia de una posibilidad para alcanzar la visión.
- # Las Debilidades, o limitaciones intrínsecas que desnudan las carencias para alcanzar la visión.
- # Las Amenazas, o factores negativos que actúan oponiéndose y destruyendo los intentos para alcanzar la visión.

Para nuestro caso, se determinaron cinco campos de análisis, entre los que tenemos: lo económico, lo social, lo físico ambiental, el patrimonio cultural y la gobernabilidad; que fueron analizados en talleres

<sup>4</sup> Planificación Estratégica – Planificación de Acción.- Florian Steinberg y Carlos Cubas.

participativos y en mesas temáticas realizadas durante la primera etapa del proceso de elaboración del PEAM. En una etapa posterior, el equipo técnico ordenó las ideas y las puso en términos de planificación, dándole consistencia y un lenguaje coherente a las ideas y propuestas recogidas durante los talleres participativos. Los resultados obtenidos se presentan a continuación:

Fuente: Planificación Estratégica - Planificación de Acción.- Florian Steinberg, Carlos Cubas

Elaboración: Equipo AQPlan 21

### ANALISIS FODA: UN ANALISIS ESTRATEGICO

<p><b>AMBITO INTERNO</b> Factores relevantes de la situación presente y futura referidos a la realidad interna.</p>	<p><b>AMBITO EXTERNO</b> Factores relevantes de la situación presente y futura referidos a la realidad externa.</p>
---	---

FORTALEZAS	DEBILIDADES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>Elementos o capacidades que facilitan el logro de los objetivos. Posibilitan mantener o lograr ventajas competitivas.</p>	<p>Factores limitantes que obstruyen la marcha hacia la visión de futuro.</p>	<p>Factores, eventos y/o procesos que se dan y contribuyen al logro de los resultados buscados.</p>	<p>Factores negativos que influyen debilitando o destruyendo las iniciativas y propósitos.</p>

### 2.1. LO ECONOMICO

#### FORTALEZAS

- # Existencia de industrias básicas consolidadas (textiles, confecciones y productos químicos), pequeñas y microempresas de servicios productivos (APIMA) apoyadas por la cooperación técnica internacional, como base para la generación de empleo e ingresos.
- # Existencia de factores de producción como: infraestructura productiva instalada, suelo urbano disponible, mano de obra con niveles adecuados de calificación para la región sur y capacidad energética instalada.
- # Estudios e instituciones orientadas al desarrollo económico del sur.



- ⚡ Disponibilidad de materias primas para la industrialización de lácteos, textiles y confecciones, en el ámbito de influencia de la ciudad.
- ⚡ Potencial para la diversificación de los atractivos turísticos culturales, naturales, de salud y de eventos.
- ⚡ Inicio del proceso de promoción y comercialización del Patrimonio Cultural existente.
- ⚡ Ubicación estratégica de la ciudad Arequipa en la macro-región sur.
- ⚡ La Cámara de Comercio e Industria ha iniciado la promoción de la asociatividad productiva.

#### **OPORTUNIDADES**

- ⚡ Demanda internacional de bienes y servicios, como productos agro ecológicos y producción limpia.
- ⚡ Disponibilidad de información universal para acceder al avance científico, tecnológico, nuevos mercados y formas de producción limpias y rentables.
- ⚡ Creciente interés nacional e internacional hacia el turismo cultural (Arequipa como Patrimonio Cultural de la Humanidad).
- ⚡ Intención del gobierno nacional por la promoción y apoyo a la pequeña y microempresa.
- ⚡ Reactivación de la Banca de Fomento (agricultura, industria, comercio).
- ⚡ Existencia de Oficinas Nacionales fiscalizadoras como SUNAT y SUNAD.

#### **DEBILIDADES**

- ⚡ Limitada inversión privada en todos los sectores de la economía local.
- ⚡ Traslado progresivo de las mayores empresas arequipeñas hacia Lima como consecuencia de la

reducción de los mercados locales y regionales por la recesión y la persistente caída de los ingresos de la población.

- ⚡ Recursos humanos locales con insuficiente calificación para la productividad y la competitividad nacional e internacional.
- ⚡ Insuficiente coordinación e información entre las entidades que brindan servicios financieros, educativos, de salud y turísticos.
- ⚡ Exceso de informalidad en las actividades económicas urbanas locales.
- ⚡ Actividad económica primaria con mínimo valor agregado, con insuficientes niveles de tecnificación y diversificación, restándole competitividad.
- ⚡ Visión empresarial conservadora y estructura estática con pocos niveles de articulación, innovación, capacitación y asistencia técnica, que trae dependencia al centralismo limeño.
- ⚡ Débil concertación en las relaciones productivas de las entidades públicas y privadas con la sociedad civil.

#### **AMENAZAS**

- ⚡ Alto grado de vulnerabilidad de la economía nacional, regional y local a los efectos negativos de la globalización.
- ⚡ Inestabilidad económica expresada en la recesión y creciente desempleo.
- ⚡ Sistema financiero organizado en función a los rendimientos nacionales.
- ⚡ Las políticas nacionales agrarias y agroindustriales adoptadas han generado crisis y estancamiento nacional.
- ⚡ Resistencia del gobierno nacional en adoptar medidas protectoras y compensatorias a favor de la productividad y las inversiones regionales y locales (sobrecostos).
- ⚡ Modelo económico neoliberal de mercado del gobierno actual.

## 2.2. LO SOCIAL

### FORTALEZAS

- ⚡ Cuna de líderes políticos, intelectuales, empresarios y académicos de renombre nacional e internacional, que generan sentido de orgullo e independencia y son modelo de trabajo duro y disciplinado.
- ⚡ Percepción positiva de la ciudad por su belleza, desarrollo, interconexión y tolerancia al inmigrante.
- ⚡ Cohesión social a nivel familiar con capacidad organizativa en sectores populares, apoyados por la cooperación técnica internacional; así como presencia de organizaciones gremiales como elementos de articulación social intermedia.
- ⚡ Existen niveles aceptables para la capacitación de recursos humanos por la existencia de 3 universidades y varios institutos de educación superior, artísticos y culturales, que orientan al profesional en su inserción en el mercado laboral.
- ⚡ Población mayoritariamente joven, con mayor presencia de la mujer en el ámbito público.
- ⚡ Existencia de organizaciones públicas y privadas que trabajan en torno a la problemática social de prostitución, drogadicción, delincuencia, etc.
- ⚡ Existencia de diversas asociaciones de protección al usuario.
- ⚡ Inicios de asociatividad institucional.

### OPORTUNIDADES

- ⚡ Apoyo de la Cooperación Técnica Internacional hacia los sectores de salud y educación, enfocados en los temas de dotación de infraestructura y capacitación de recursos humanos.

- ⚡ Acceso de diversos sectores de la población a Internet e informática en general que permite obtener información actual.
- ⚡ Nuevas políticas, estrategias, programas y proyectos de carácter social de gobierno nacional orientados a mejorar los servicios de educación y salud.
- ⚡ Existencia de programas de Asistencia Social para atender la extrema pobreza, con intentos de promover la formación de microempresas.

### DEBILIDADES

- ⚡ Pobreza social y bajos niveles de satisfacción de las necesidades humanas en grandes sectores de la población arequipeña.
- ⚡ Aumento de enfermedades sociales como: delincuencia, consumo de droga, prostitución, etc.
- ⚡ Altos niveles de marginación y exclusión social.
- ⚡ Bajos niveles de asociatividad y cohesión social con insuficientes mecanismos de participación ciudadana.
- ⚡ Escasa formación ética y cultura cívica que generan bajos niveles de ciudadanía.
- ⚡ Desarraigo y poca identificación con la ciudad de diversos grupos de la población.
- ⚡ Poca participación de los medios masivos de comunicación en la educación ciudadana.

### AMENAZAS

- ⚡ Baja calidad en la prestación de servicios públicos de salud y educación.
- ⚡ Proceso nacional de privatización de servicios básicos sin criterios de protección al consumidor.
- ⚡ Los contenidos de los medios masivos de comunicación que desorientan a la población,

con mayor incidencia en la formación de la juventud.

≠ Proceso de formulación del Plan Estratégico y Plan Director de la ciudad.



### 2.3. LO FISICO AMBIENTAL

#### FORTALEZAS

- ≠ Gran belleza urbano arquitectónica del centro histórico y de los pueblos tradicionales.
- ≠ Presencia de la campiña y de los ríos Chili, Socabaya y Yura entrelazados con las áreas urbanas, con tendencia a expansión sobre las áreas eriazas.
- ≠ Clima agradable que favorece a la salud (sequedad, asoleamiento casi durante todo el año y temperatura confortable).
- ≠ Uso de tecnologías sísmo resistentes en la consolidación urbana de la ciudad y municipalidades con potestad para controlar la calidad y cumplimiento de normas en las nuevas edificaciones.
- ≠ Existencia de niveles aceptables de infraestructura y equipamiento para la articulación regional (terminales terrestres, aéreos y ferroviarios).
- ≠ Servicios públicos de agua potable, desagüe, energía y telefonía con aceptables niveles de accesibilidad y efectividad.
- ≠ Oferta de equipamientos sociales de educación, salud y apoyo social, con inicios de especialización, en niveles aceptables desconcentrados en el ámbito metropolitano.
- ≠ Infraestructura destinada al control y mejoramiento ambiental: Planta de Control de Humos y Planta Piloto de Cambio de Motor a gas licuado.
- ≠ Existencia de organismos de prevención de desastres, como INDECI y otros y de otros dedicados a la capacitación en calidad constructiva (SENCICO).

#### OPORTUNIDADES

- ≠ Interés de la Cooperación Técnica Internacional en brindar apoyo para la elaboración de proyectos de desarrollo urbano sostenible, en los sectores de transporte, ambiente y servicios básicos.
- ≠ Existencia de normatividades del gobierno nacional, bajo el enfoque del Desarrollo Sostenible.
- ≠ Promoción de programas del gobierno nacional orientados a cubrir el déficit de servicios básicos (FONCODES), vivienda (Mi Vivienda) y transporte (MTC)
- ≠ Existencia de ORDESUR, encargada de financiar proyectos de reconstrucción originados por el sísmo y mitigación de peligros naturales (inundaciones por lluvias).
- ≠ La Macro-región Sur y Prosur inician estudios e investigaciones orientados a la propuesta de proyectos a favor del desarrollo del sur.
- ≠ El proyecto de la carretera Bioceánica, en su posible trazo por Yura, ofrece interconexión y cercanía al eje de desarrollo intercontinental del Atlántico Sur.

#### DEBILIDADES

- ≠ Estructura urbana radiocéntrica que origina la concentración y superposición de actividades entre el área central y el centro histórico.
- ≠ Excesiva expansión urbana de baja densidad, precaria ocupación del suelo y encarecimiento de redes de infraestructura, originando grandes zonas dormitorio.
- ≠ Escasez, descuido y mala distribución de espacios públicos y equipamiento urbano.

- ⚡ Informalidad en la propiedad pública y privada (saneamiento físico legal).
- ⚡ Proceso de depredación de áreas agrícolas por el creciente proceso de urbanización.
- ⚡ Configuración físico geográfica que dificulta la integración urbana (ríos, torrenteras, cerros).
- ⚡ Numerosos asentamientos humanos ubicados en zonas de alto riesgo.
- ⚡ Estado deplorable de la infraestructura vial con obras inconclusas y mal ubicadas.
- ⚡ Saturación del espacio vial urbano por la excesiva oferta de vehículos de transporte público y privado y la inadecuada gestión del transporte.
- ⚡ Altos índices de contaminación atmosférica.
- ⚡ Creciente degradación de las cuencas hidrográficas del Chili, Socabaya y Yura y de espacios naturales urbanos y periurbanos.
- ⚡ Ineficiente manejo de residuos urbanos (sólidos y líquidos, principalmente).

## AMENAZAS

- ⚡ Fenómenos naturales frecuentes (terremotos, inundaciones, etc.)
- ⚡ Altos índices de radiación solar que afecta la salud de las personas.
- ⚡ Políticas ambientales centralistas y confusas.
- ⚡ Escasa asignación de fondos nacionales para la ejecución de proyectos de infraestructura y de equipamiento urbano.
- ⚡ Modelo informal nacional de apropiación del suelo que genera expansión urbana descontrolada en las mayores ciudades del país.
- ⚡ Políticas nacionales de desregulación del mercado (tierras, comercio y transporte), que traen consecuencias nocivas a la ciudad.
- ⚡ Incertidumbre en los mecanismos estatales para avalar préstamos internacionales, destinados a la renovación, mantenimiento y dotación de infraestructura y equipamiento urbano.





## 2.4. PATRIMONIO CULTURAL

### FORTALEZAS

- ⚡ Centro Histórico declarado Patrimonio Cultural de la Humanidad, por ser un conjunto urbano valioso, construido con materiales, tecnología y estilo singular, que contiene los más representativos equipamientos de la ciudad y que conserva aún actividades residenciales.
- ⚡ Existe una normatividad que protege el Patrimonio Cultural y un Plan dirigido a la Gestión del Centro Histórico, que ha iniciado un proceso de articulación interinstitucional.
- ⚡ Existencia de Patrimonio Rural, compuesto por los pueblos tradicionales, la campiña, los caminos rurales, andenerías preincas e incas, redes de acequias y restos arqueológicos.
- ⚡ Persistencia de las costumbres y tradiciones propias de la identidad local, como: comida, música, baile, eventos religiosos, leyendas, etc.
- ⚡ Arequipa es una de las ciudades con mayor número de cabinas públicas de Internet y un alto uso del servicio por habitante, que permite la difusión del patrimonio cultural.

### OPORTUNIDADES

- ⚡ Apoyo de la cooperación técnica internacional para la conservación (AECI, UNESCO, Universidad de Palermo) y reconstrucción (BID, Mesa de Donantes) del Centro Histórico de Arequipa.
- ⚡ Conciencia e interés mundial para la salvaguarda del Patrimonio Cultural tangible e intangible y la diversidad cultural.

### DEBILIDADES

- ⚡ Poco compromiso de la población debido a la desinformación para la conservación del Centro Histórico.
- ⚡ Insuficiente capacitación, asesoría técnica, recursos económicos y normatividades para la conservación y preservación del Centro Histórico.
- ⚡ La Declaración del Centro Histórico como Patrimonio Cultural de la Humanidad, no es valorada por la población.
- ⚡ Falta de incentivos por parte del Municipio Provincial y el Instituto Nacional de Cultura para fomentar y apoyar la protección y conservación del Patrimonio Cultural.
- ⚡ Abandono del Patrimonio Cultural edificado paisajístico: pueblos tradicionales, andenerías de la campiña, caminos rurales, zonas arqueológicas y áreas de protección visual.
- ⚡ Monumentos históricos y zonas con valor cultural poco accesibles a la población.
- ⚡ Indiferencia, desarticulación interinstitucional y superposición de competencias en la gestión del Centro Histórico.

### AMENAZAS

- ⚡ El acceso descontrolado a la información global que distorsiona la percepción de la población sobre su patrimonio.
- ⚡ Pérdida de credibilidad y desconfianza de organismos internacionales sobre instituciones peruanas.
- ⚡ Insuficiente asignación de presupuestos nacionales para la protección y control del Patrimonio Cultural.
- ⚡ Marco legal nacional en claro atentado contra el Patrimonio Monumental (Ley 27157).

## 2.5. GOBERNABILIDAD

### FORTALEZAS

- ⚡ Gobierno local descentralizado con capacidad normativa que tiene fuerza de ley y apertura a la cooperación técnica internacional.
- ⚡ El sismo y los problemas ambientales abrieron nuevas vías de concertación y gobernabilidad, con presencia de organizaciones de base, ONGs, Gobiernos locales, regionales y Gobierno nacional.
- ⚡ Rescate de la Planificación como instrumento de desarrollo y gobernabilidad en todos los niveles y sectores.
- ⚡ Institucionalización de la participación y concertación.
- ⚡ Existencia de estrategias de desarrollo regional que toman como base a la ciudad.
- ⚡ Ejecución por el gobierno local de proyectos y normativas ambientales destinadas a dar respuesta a los problemas del río Chili, la contaminación atmosférica y los residuos sólidos.
- ⚡ Capacidad de endeudamiento del gobierno local para financiar obras de desarrollo urbano.

### OPORTUNIDADES

- ⚡ Inicio del proceso de descentralización nacional procurando la Participación Ciudadana activa.
- ⚡ Instalación y puesta en funcionamiento de diversas Mesas de Concertación (lucha contra la pobreza, gobernabilidad), orientadas a atender las necesidades y requerimientos de las mayorías.
- ⚡ Fortalecimiento de la institucionalidad y de la democracia en el gobierno central.
- ⚡ Existencia de planes estratégicos institucionales.

- ⚡ Proceso de formalización de la propiedad privada (COFOPRI).

### DEBILIDADES

- ⚡ Celos institucionales en el manejo y difusión de la información y débil cooperación entre los sectores públicos y privados.
- ⚡ Pérdida de credibilidad en el gobierno local por el incumplimiento de normas y falta de planes que ocasiona debilidad institucional y la no valoración de sus iniciativas y logros.
- ⚡ Administración pública ineficiente, partidizada y sin liderazgo para el desarrollo.
- ⚡ Desarticulación y poca capacidad de los gobiernos locales en la gestión, planificación y administración municipal.
- ⚡ Elaboración y gestión de planes de desarrollo poco participativos.
- ⚡ Insuficientes recursos económicos en los gobiernos locales para la ejecución de obras de desarrollo urbano.

### AMENAZAS

- ⚡ Centralismo y paralelismo político, administrativo y jurídico a todo nivel y en todos los sectores.
- ⚡ Burocracia y corrupción del sector público.
- ⚡ Recelo, falta de cooperación y desarticulación interinstitucional.
- ⚡ Superposición de funciones y competencias entre el gobierno central, regional y local.
- ⚡ Demoras del gobierno nacional en el cumplimiento de los requerimientos de los sectores públicos locales.
- ⚡ El modelo económico del Estado condiciona fuertemente la gobernabilidad local.



### 3. EL ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Una vez concluido el análisis FODA, y teniendo como marco los escenarios futuros propuestos, el siguiente paso lo constituye identificar las interacciones de estos cuatro factores, ya que de la forma como interactúan y combinan, se producirán efectos que van de simples a complejos, cuyos resultados se expresan en un momento y circunstancia dada.

Para este paso, se ha utilizado una matriz de cuatro entradas, que permite confrontar las oportunidades versus las debilidades, amenazas y fortalezas, así como las fortalezas versus las debilidades, amenazas y oportunidades.

La Matriz de confrontación de Oportunidades versus Fortalezas, Amenazas y Debilidades

	Oportunidad 1	Oportunidad 2	Oportunidad 3	Oportunidad 4	Oportunidad 5	
Debilidad 1						Fortaleza 1
Debilidad 2						Fortaleza 2
Debilidad 3						Fortaleza 3
Debilidad 4						Fortaleza 4
Debilidad 5						Fortaleza 5
Debilidad 6						Fortaleza 6
	Amenaza 1	Amenaza 2	Amenaza 3	Amenaza 4	Amenaza 5	

Elaboración: Equipo AQPlan 21

Una matriz similar es utilizada para el caso de las fortalezas. Este proceso permite identificar los principales aspectos positivos de una ciudad (sus potencialidades), teniendo en cuenta que la Planificación Estratégica es de carácter optimista y positivo, que exige un pensamiento proactivo, abierto y flexible. Se enfoca en hallar aquellas características

y cualidades favorables para el desarrollo de la ciudad.

El análisis estratégico emprendido, ha permitido identificar cualitativa y cuantitativamente, las principales fortalezas y oportunidades de Arequipa<sup>5</sup>, entre las que encontramos:

#### 3.1. FORTALEZAS

En base al análisis anterior, se han determinado las principales fortalezas:

- # Posición estratégica de la ciudad y su condición de centro de atracción y concentración de Servicios, Educación, Salud y Gestión macro-regional.
- # Inicio del proceso de Integración y articulación interinstitucional y la cohesión social a partir de las Organizaciones Sociales de Base y la familia.
- # Pujanza, laboriosidad y perseverancia de su gente y niveles adecuados de capacitación de los recursos humanos.
- # Infraestructura instalada para la articulación e integración regional.
- # La gran cobertura de servicios básicos y el grado de consolidación urbana como la segunda ciudad del país.
- # Singular belleza urbano-natural y clima agradable que incentiva su conservación y mejoramiento.
- # Reactivación de la "identidad arequipeña" después de los sucesos de junio 2002
- # Existencia de un Patrimonio Cultural, reconocido como un potencial a ser difundido y promocionado.
- # El gobierno local y sus atribuciones conferidas por ley, que le confieren un

<sup>5</sup> Las matrices y cuadros resultantes de este análisis, se muestran en los anexos finales.

papel de promotor del desarrollo y los cambios.

- ≠ El rescate de la Planificación para el desarrollo y gobierno de la ciudad.

### 3.2. OPORTUNIDADES

Entre las principales oportunidades, se han identificado:

- ≠ Accesibilidad virtual (Internet) a nuevos mercados y clientes potenciales.
- ≠ La demanda internacional de bienes y servicios de calidad.
- ≠ Apoyo de la comunidad internacional y el Gobierno nacional a los temas de Educación y Salud.
- ≠ Apoyo prioritario de la Cooperación Técnica Internacional a proyectos con enfoque de "Desarrollo Sostenible"
- ≠ Existencia de proyectos y fuentes de financiamiento, orientados al desarrollo de la Macro región Sur.
- ≠ Apoyo internacional a la puesta en valor del Patrimonio Cultural y Natural, impulsado por la sociedad civil, y la Cooperación Internacional.
- ≠ Proceso de descentralización promovido por el Gobierno Nacional, que busca incorporar activamente a la ciudadanía en la formulación de planes de desarrollo.

## 4. EL POSICIONAMIENTO DE AREQUIPA

El análisis estratégico anterior sirve de base para determinar el posicionamiento de Arequipa frente a los retos del futuro, en el contexto regional, nacional e internacional. El posicionamiento no sólo identifica los posibles puntos de mejora sino que también aporta información sobre los factores claves de éxito de las principales áreas de actuación sobre las que la ciudad debe construir su futuro.

Se han identificado cinco áreas de actuación:

**AREA 1:** La ubicación estratégica de la ciudad en la Macro región Sur, la ha posicionado como un centro de atracción en el desarrollo de Servicios, fortaleciendo su capacidad para el acceso al conocimiento y el desarrollo de la investigación, tecnología, ciencia y cultura.

**AREA 2:** Los niveles adecuados de formación de sus recursos humanos, apoyados en la cohesión social a nivel de las Organizaciones Sociales de Base y la familia, junto al carácter perseverante, pujante y laborioso de su gente, permiten el óptimo desarrollo de las capacidades humanas y una mayor demanda por información.

**AREA 3:** La belleza y atractivo del ambiente urbano-natural, el clima agradable, el nivel de consolidación urbana y la gran cobertura de servicios básicos y equipamiento de la ciudad, se constituyen en factores atrayentes para la gente que la habita y visita, siendo importante el Desarrollo de Proyectos Urbanos Sustentables.

**AREA 4:** El Centro Histórico reconocido como Patrimonio Cultural de la Humanidad por UNESCO y el Patrimonio Rural de la Campiña (pueblos tradicionales, caminos rurales, andenerías, zonas arqueológicas), tienen condiciones para ser promovido, difundido y "Puesto en Valor" al servicio de la comunidad local, nacional e internacional.

**AREA 5:** Las atribuciones conferidas por la Ley Orgánica de Municipalidades a los Gobiernos Locales como entes promotores y gestores del desarrollo; la recuperación de la Planificación, el proceso de Descentralización y de articulación interinstitucional en un clima democrático y participativo, se constituyen en elementos clave para el desarrollo integral y buen gobierno de la ciudad.

A partir de estas áreas de actuación, se enmarca la propuesta futura de la ciudad, desarrollada en el capítulo siguiente.