

EJERCICIO DE PROSPECTIVA TERRITORIAL

RESUMEN EJECUTIVO

PEREIRA 2011

1. ANTECEDENTES

El Sesquicentenario como un hecho de gran significancia para la ciudad, establecerá las líneas estratégicas tendientes a construir un proyecto de visión de ciudad que involucre tres procesos:

- Un proceso de intervenciones físicas con el objeto de resignificar los ríos de la ciudad y sus afluentes urbanos
- Un Proceso de Prospectiva y Movilización Social
- Un proceso de Cultura Ciudadana

A partir de la construcción de escenarios a mediano y largo plazo, donde se determinaron metas y proyectos los cuales deben sentar las bases para pensar en la ciudad del futuro, se determina que estos deben ser el fundamento de cualquier proceso de visión de ciudad.

Esta visión debe nacer del convencimiento ciudadano de dirigir su mirada en una dirección común y su permanencia alimenta la decisión de los futuros gobernantes de respetarla, sin perjuicio de que puedan aclararla o enfatizarla en un momento dado.

Dentro del desarrollo del trabajo se revisaron varios referentes encontrándose que en todos existen proyectos reconocidos que seguirán siendo parte de la proyección de ciudad, priorizados, atendiendo el orden que a juicio de los diferentes actores dinamice más profundamente los procesos sociales que se buscaron con este trabajo.

2. EL PROCESO DE LA PROSPECTIVA

2.1. Marco Teórico y Metodológico de la Prospectiva

El estudio de Prospectiva realizado bajo la tutoría de la Universidad Externado de Colombia¹ se fundamentó en el método de construcción de futuro, correspondiente a la corriente “voluntarista”, conocida como la “escuela francesa” porque sus padres fundadores fueron franceses. Desde *Gastón Berger* quien la bautizó como “prospectiva”, pasando por *Bertrand de Jouvenel* quien aportó el concepto de los futuros posibles o “futuribles”, hasta *Michel Godet* quien le dio un modelo, un método y una base matemática.

¹ La UNIVERSIDAD EXTERNADO DE COLOMBIA fue contratada por el Municipio de Pereira (Contrato No. 1142 de agosto de 2010) para que asesorara y coordinara el proceso de construcción de la Prospectiva Territorial de Pereira.

Al analizar el futuro, es necesario tener en cuenta los conceptos de presente y de pasado. El futuro es un tiempo “que está por venir”. La realidad es que vivimos en el presente, tenemos memoria del pasado y esperamos que ocurra el futuro. Sobre los hechos del pasado ya no podemos hacer nada. No tenemos ninguna gobernabilidad, pero si conocimiento. Es el lugar de los hechos conocibles y de la memoria. No podemos obrar sobre ellos pero, en cambio, conservamos de ellos la información de lo acaecido, la cual nos sirve para explicar el presente. De hecho el presente se explica por el pasado.

Lo que somos como territorio se explica por decisiones afortunadas o desafortunadas que se tomaron en el pasado, es por ello que el futuro depende del presente, porque las acciones que se realizan actualmente van a permitir moldear y acuñar determinado tipo de futuro. En consecuencia, la realización del futuro depende solamente de la decisión y ésta de un **acto de la voluntad**. Por esta razón, *Bertrand de Jouvenel*, explica que el futuro es del dominio de la voluntad y para que este acto sea exitoso se requiere el ejercicio de la libertad y necesariamente la luz del intelecto.

El proceso de formulación de prospectiva se llevó a cabo mediante acceso a fuentes secundarias y fuentes primarias.

El acercamiento a las fuentes secundarias supuso dos tareas: La primera reconocer el Estado del Arte del desarrollo y la segunda identificar las tecnologías que se espera, a nivel mundial para el futuro, por medio de un análisis de “Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva”, en los campos universales del conocimiento, pertinentes para el desarrollo de Pereira y su área de influencia. Esta actividad se cumplió mediante una pesquisa documental: documentos y sitios Web, para hallar las tendencias más significativas con respecto al tema.

La consulta a fuentes primarias se practicó con un número de expertos conocedores del comportamiento regional (Grupo de Expertos Líderes) y proveniente de los cuatro actores sociales propios del desarrollo, a saber: el estado, los sectores productivos, la academia y la sociedad civil. La deliberación con las fuentes primarias prosiguió en seis talleres presenciales que tienen como finalidad diseñar los escenarios de futuro del desarrollo regional, elegir el más conveniente y escoger las estrategias que nos permitirían lograrlo, pues “el futuro no se prevé sino se construye”, como lo indica el filósofo francés *Maurice Blondel*.

2.2. Etapas del Proceso

El proceso para la construcción de la Prospectiva Territorial del Municipio de Pereira, se desarrolló teniendo en cuenta la metodología de la escuela prospectiva francesa liderada por Michel Godet. El proceso consta de seis

(6) etapas que desarrolladas de manera secuencial y orientadas a identificar una visión de futuro construida colectivamente por actores claves del desarrollo. Ver el Flujo del Proceso descrito en el cuadro No. 1.



Cuadro No. 1: Flujo del Proceso de Prospectiva

- 1) Primera Etapa: “Precisión de Tendencias” o “Estado del Arte”. Está conformado por un recuento de la situación actual de Pereira y su área de influencia. Este documento señala lo que ha sido la Región hasta el día de hoy y culmina con la precisión de unos “puntos críticos” que constituyen los primeros “factores de cambio” de este análisis. En esta etapa, además de define el “Patrón de Especialización” que consiste en reconocer las actividades económicas que irán a generar riqueza en el futuro. Estas actividades se identifican en un taller de expertos utilizando como instrumento el Ábaco del Médico François Régnier. Simultáneamente se realiza un estudio de “Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva” a partir de la información recabada en el Taller de Identificación del Patrón de Especialización, identificando las tecnologías de futuro que irán a soportar nuevos negocios pertinentes en la Región y que irán a constituir fuentes de generación de riqueza, acudiendo a la producción de bienes y servicios intensos en conocimiento. Las fuentes primarias estuvieron constituidas por expertos conocedores del comportamiento de la Región, pertenecientes a los cuatro actores sociales del desarrollo, a saber: Estado Sectores

Productivos Academia Sociedad Civil; Igualmente los talleres de análisis permitieron contextualizar las tecnologías y negocios de futuro planteadas en el estudio de “Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva”, dentro de las circunstancias económicas, sociales, políticos, culturales y ambientales de la Región².

- 2) Segunda Etapa: “Variables Estratégicas”. Como conclusión de la etapa anterior, se realizó un taller para identificar “factores de cambio”, los cuales son fenómenos cuya situación en el futuro es incierta, razón por la cual generan incertidumbre. Estos fenómenos son de índole: económica, social, cultural, ambiental, política etc.³ Las variables estratégicas son algunos de los factores de cambio que fueron retenidos por considerarse de capital importancia para analizar el futuro del Área Metropolitana⁴
- 3) Tercera Etapa: “Juego de Actores Sociales”. En este taller se precisó el comportamiento de las variables a partir de reconocer los “actores sociales” que están detrás de cada variable, el grado de poder que manejan y las estrategias que esgrimen o que estarían dispuestos a esgrimir, con el fin de defender sus intereses.⁵
- 4) Cuarta y Quinta Etapas: “Diseño de Escenarios”. Los escenarios se obtienen a partir de hipótesis de futuro que provienen de las “variables estratégicas” y de las hipótesis que surgen del Estudio de Vigilancia Tecnológica. Se diseñan varios escenarios con el objeto de compararlos y elegir la imagen de futuro más conveniente para el Territorio y su área de influencia. El escenario elegido se denomina escenario “deseable” o escenario “apuesta”.
- 5) Sexta Etapa: Diseño de “Estrategias” y “Proyectos”. Para asegurar que el escenario más conveniente para el Territorio y su área de influencia se realice en el futuro es necesario construirlo por medio de unas estrategias y estas a su vez se precisan a través de proyectos, en cuanto a tiempo, ejecutores, financiación, evaluación.

2.3. Los Escenarios

Tomando como objetivo la competitividad de la Región, es decir, su óptimo desempeño, los expertos calificaron la importancia de cada uno de los “factores de cambio” descritos en la segunda etapa del proceso. Para el efecto, se empleó la técnica del “Ábaco de François Régnier” que consiste en una escala de colores, basada en la policromía del semáforo, con los siguientes valores:

² Con esta contextualización la prospectiva es fiel a los principios de la “teoría de la complejidad” y a la lectura de la realidad como un sistema dinámico

³ Para identificar los “factores de cambio”, se emplearon las técnicas de “Árboles de Competencia de Marc Giget”, “Matriz del Cambio” de Michel Godet y “Matriz Dofa”

⁴ La precisión de las “variables estratégicas” se hizo por medio de la técnica denominada “Ábaco de François Régnier”

⁵ Para realizar el “Juego de Actores” se empleó el método “Mactor” de Michel Godet

COLOR	SIGNIFICA	VALOR
Verde oscuro	factor muy importante	5
Verde claro	factor importante	4
Amarillo	factor en duda	3
Rosado	factor poca importancia	2
Rojo	Factor sin importancia	1

Cuadro No. 2: Valores de Calificación de Variables

A partir de la calificación se priorizaron variables y se categorizaron en familias de variables, como se muestra a continuación:

Factores	Calificación	Familias
02 Sociedad y economía del conocimiento	5	C&T
05 Educación integral	5	Educativo
14 Modelo de desarrollo económico	4	Económico
22 Desarrollo humano	4	Socio cultural
03 Capital social	4	Socio cultural
04 Territorio sustentable ambientalmente	4	Ambiental
06 Gobernabilidad	4	Político institucional
15 Articulación universidad, empresa, estado	4	Político institucional
08 Transparencia institucional	4	Político institucional
12 Articulación en la planeación de la región	4	Político institucional
20 Cultura ciudadana	4	Socio cultural
01 Cadenas Productivas	4	
07 Liderazgo	4	
11 Mandato ciudadano	4	
13 Bienes y servicios ambientales	4	
17 Conectividad	4	
18 Infraestructura	4	
21 Seguridad y convivencia ciudadana	4	
19 Movilidad	4	
09 Migración	3	
16 City marketing	3	
10 Remesas	3	

Cuadro No. 3: Priorización de Variables

Todas las variables identificadas, sin excepción, contribuyen articulada e interconectadamente a generar los diferentes escenarios que se plantearon en el ejercicio de prospectiva territorial. La gráfica que a continuación se presenta, nos muestra la articulación de las variables y la trascendencia que tienen categorizadas por familias, a saber:



Cuadro No. 4: Categorización de Variables por familias

A partir de esta lectura sistémica de la realidad fueron diseñados los tres siguientes escenarios que muestran el corto, el mediano y el largo plazo del futuro de Pereira y su área de influencia.

Primer Escenario 2017

Al 2017 *“Pereira será una ecociudad sostenible, con una economía en crecimiento y altos niveles de equilibrio territorial y social”*, caracterizada por la siguiente situación estratégica:

- La “Ciudad Región” de Pereira Centralidad del Eje Cafetero está integrada por los municipios del AMCO y por 19 municipios de la región metropolitana de los departamentos de Caldas, Quindío y Valle, los cuales tienen asiento en el “Comité de Integración Regional”
- Pereira se establece, como una ciudad ampliamente competitiva afirmando su liderazgo con la calificación del Banco Mundial “Doing Business” que le otorga el primer puesto a este respecto.
- Pereira incursiona en la Sociedad y Economía del Conocimiento, por lo tanto ha destinado \$49.000 millones equivalentes al 1% del PIB local para financiar la investigación y la innovación, es por ello que ha configurado su apuesta por el cambio tecnológico y la orientación a nuevos negocios basados en TICs relativos a industria textil y confecciones y desarrollos basados en BPOs.
- Estas nuevas modalidades de generación de riqueza sumadas a las tradicionales hicieron posible obtener:
 - Un PIB per cápita de 8000 USD
 - Una corrección de la desigualdad del ingreso a un 0.45 (índice GINI)
 - Una reducción de la línea de pobreza a una cifra inferior al 40%
 - El desempeño ambiental que muestra un avance del 10% por encima de la línea base de 2011 según la metodología del “Índice de Desarrollo Sustentable de Risaralda”
 - La región practica una política institucional consensuada con la comunidad, lo cual se demuestra por haberse ejecutado políticas públicas legítimas y representativas apoyadas por la comunidad
 - Pereira cuenta con un óptimo comportamiento institucional por su visibilidad e institucionalidad, gracias a la incansable labor del “Observatorio de Políticas Públicas” que vio la luz en virtud al apoyo que ha tenido por parte de la sociedad civil
 - El Índice de Desarrollo Humano de Pereira no ha sido inferior al 77% habiéndose logrado la disminución de la tasa de mortalidad
 - Pereira cuenta con una participación electoral superior al 50% y con una comunidad que en una proporción superior al 50% cree en las instituciones y cuyo sentido de compromiso ciudadano es sobresaliente en su área de influencia

- Todos estos avances en responsabilidad y participación ciudadana, gobernanza equidad social y generación de riqueza por medio del conocimiento tienen parcial explicación en una educación integral que sitúa a la región en un nivel medio de logros educativos.

Segundo Escenario 2023

Al 2023 *“Pereira será la tercera ciudad de Colombia en desarrollo económico y bienestar social”*, caracterizada por la siguiente situación estratégica:

- Pereira acompañada de su área de influencia se encamina hacia la consolidación de la institucionalidad y planificación de la ciudad región
- Pereira y su Área Metropolitana de tipo multipolar es líder nacional en el ranking de “Doing Business” y figura entre las tres ciudades más competitivas de Colombia, a juicio de la CEPAL
- En la Región se convive en la Sociedad y Economía del Conocimiento y por lo tanto:
 - Ha dispuesto el 2% del PIB local para investigación e innovación
 - Ha irrumpido en nuevos negocios fundados en las siguientes tecnologías: desarrollos basados en TICs relativos a industria Textil y Confecciones, emprendimientos en TICs, progresos basados en BPOs, adelantos en Metalmecánica y avances en Biotecnología
 - Ha podido alcanzar un PIB per cápita superior a 10.000 USD
 - Ha reducido las desigualdades hasta obtener un coeficiente Gini de 40% y obtener que la línea de pobreza llegue apenas al 40%
 - En sostenibilidad se logró un aumento del 15% sobre la línea base de 2011, según el “Índice de Desarrollo Sustentable de Risaralda”.
 - Pereira cuenta con la implementación de políticas públicas negociadas con la comunidad y proyectos con fines tecnológicos, donde intervienen de manera concertada el estado, la universidad y la empresa
 - Se ha prosperado arduamente en la transparencia de las instituciones lográndose una importante visibilidad fruto del “observatorio de Políticas Públicas” que de la mano de la sociedad civil no ha bajado la guardia en cumplir con su misión veedora de la cosa pública
 - La planeación de la región ya no es individualista como hace veinte años, hoy se cuenta con proyectos compartidos en la región metropolitana y proyectos asociados con los entes territoriales del multipolo
 - El Índice de Desarrollo Humano se ubica entre el 77% y el 80% porque se ha puesto especial empeño en reducir la tasa de mortalidad

- La región participa en un 65% en las elecciones y sus instituciones son confiables en más del 70%, de esta manera se explica que el ciudadano tenga un mejor sentido de pertenencia y esté más identificado y comprometido con su región
- La consecución de estos beneficios económicos, sociales y culturales se debe al impacto positivo de la **educación integral** cuya manifestación son la obtención de “alto nivel de logros” de los estudiantes en el ranking de la educación media y superior

Tercer Escenario 2032

Al 2032 *“Pereira será una ciudad ecoeficiente en el uso de la innovación, la ciencia y tecnología, agua, electricidad y vías al servicio de los ciudadanos, como elemento de competitividad”*, caracterizada por la siguiente situación estratégica:

- Existencia de una Ciudad Región estructurada y consolidada por pujantes “multipolos”
- Pereira ocupa hoy el puesto de líder en el ranking del “Doing Business” del Banco Mundial por su agilidad y facilidad para facilitar la apertura de empresas y ha sido ubicada entre las tres primeras capitales del país altamente competitivas, por la CEPAL.
- La Ciudad Región ha ingresado al ámbito de la Sociedad y la Economía del Conocimiento y por lo tanto:
 - Destina el 4% de su PIB para investigación e innovación
 - Acude a tecnologías futuristas generadoras de nuevos negocios, tales como: Desarrollos basados en TICs relativos a industria textil y confecciones, Perfeccionamiento de emprendimientos en TICs, Adelantos basados en BPOs, Mejoramientos en Metalmecánica y Progreso en Biotecnología.
 - Pensando como región y abordando negocios intensos en conocimiento ha sido posible obtener un PIB per cápita superior a 12.000 USD
 - Alcanzando niveles Gini de igualdad del 35% y reducir la línea de pobreza a menos del 30%.
 - La articulación de la región se visualiza por la integración de su política institucional: Hoy se hallan implementadas políticas públicas negociadas con la comunidad. Se ejecutan múltiples proyectos producidos por la integración de las universidades, las empresas y el estado y orientados a generar avances tecnológicos y articulados con la región metropolitana.
 - A lo anterior hay que sumar el componente ético que se concreta en una altísima visibilidad institucional como resultado de la excelente labor del “Observatorio de Políticas Públicas” donde la ciudadanía tiene papel preponderante.

- Integración regional, riqueza obtenida a través del conocimiento y organización política forjan bienestar que se traduce en el Índice de Desarrollo Humano. Es así como Pereira y su región alcanza un IDH por encima del 80%.
- El manejo cuidadoso del medio ambiente llevó a la región a situarse un 20% por encima de la línea base del año 2011, según el Índice de Desarrollo Sustentable de Risaralda”.
- La excelencia económica, científico-tecnológica, de integración, social, política y cultural tiene buena parte de su explicación en la misión formativa e instructiva de la **educación integral**, pues no sin razón la región se ubica en el nivel superior de obtención de logros educativos.

Un resumen de los tres escenarios de Pereira y su región se puede ver en el siguiente plano cartesiano, también conocido como “Ejes de Peter Schwartz”



Cuadro No. 5: Evolución de las variables en los Escenarios

En la ordenada, aparece el desarrollo económico. Con el signo positivo, uno de los indicadores de bienestar que es la mayor igualdad medida por un bajo coeficiente Gini (<35). Con el signo negativo se encuentra una alta desigualdad social (<45) que indica altos desequilibrios sociales.

En la abscisa se encuentran dos hipótesis: con el signo positivo se halla la conjetura de los negocios provenientes de tecnologías esperadas para el futuro e identificadas en el estudio de Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva. Son negocios de alta complejidad, basados en el conocimiento. Con el signo negativo se encuentra la hipótesis de negocios de predominio analógico.

La gráfica señala el camino de los tres escenarios hacia el futuro. En el primero (2017) se inicia la búsqueda del bienestar y se irrumpe en los negocios de tecnologías basadas en el conocimiento. Los dos restantes (2023) y (2032) asumen la generación de mayor bienestar y menor desigualdad, guardando relación con el ingreso a negocios intensos en conocimiento.

Como se trata de un plano cartesiano, no figuran sino dos ejes correspondientes a dos variables, sin embargo, es importante recordar que en cada escenario figuran múltiples variables y que el bienestar está dado por el equilibrio entre lo político, lo económico, lo tecnológico, lo social, lo cultural y lo educativo, como está descrito en cada escenario.

2.4. Los Proyectos Estratégicos

La prospectiva territorial de Pereira y su área de influencia definió 139 proyectos, articulados en su totalidad a las diferentes familias estratégicas, tal como se muestra a continuación:

Familias y temas	Número de proyectos	acumulado	%	% acumulado	Gobernabilidad		Importancia	puesto
Educación (Educación integral)	28	28	20	20	4,5	alta	5	1ª
C&T (Sociedad y Economía del Conocimiento)	14	42	10	30	3,25	media	4,75	2ª
C&T (Tecnologías y negocios del futuro)	9	51	6	37	3,5	media	4,75	2ª
Economía (Modelo económico)	10	61	7	44	2,5	baja	4,75	2ª
Política institucional (Gobernabilidad)	1	62	1	45	4,5	alta	4,75	2ª
Ambiental (Territorio ambientalmente sustentable)	14	76	10	55	3	media	4,5	6ª
Centralidad (Capacidad funcional metropolitana y regional)	11	87	8	63	3,5	media	4,25	7ª
Centralidad (Infraestructural)	7	94	5	68	2,5	baja	4,25	7ª
Ingresos fiscales	10	104	7	75	3,5	media	4,25	7ª
Política institucional (Articulación de la planeación regional)	8	112	6	81	3	media	4,25	7ª
Socio cultural (Desarrollo humano)	4	116	3	83	3	media	4,25	7ª
Socio cultural (Cultura ciudadana)	3	119	2	86	3,25	media	4,25	7ª
Socio cultural (Capital social)	4	123	3	88	3	media	4	13ª
Política institucional (Transparencia)	1	124	1	89	2,5	baja	3,75	14ª
Centralidad (Dinámicas urbano regionales institucionales)	6	130	4	94	3,5	media	3,5	15ª
Economía (Construcción de empresa)	3	133	2	96	3,5	media	3,5	15ª
Economía (Competitividad)	6	139	4	100	3,5	media	3,5	15ª
Total	139	139	100	100	3,3 promedio	media	4,3	

De los proyectos identificados se definen como estratégicos los siguientes:

Ciencia, Tecnología, Innovación y Educación Integral

- Puesta en marcha de la Red de Nodos de Innovación Ciencia y Tecnología (Nodos iniciales: Centro de Innovación y Desarrollo Tecnológico UTP, Nodo TICs “Parque Sapiens”, Nodo Metalmecánica, Nodo Biotecnología y Nodo Agroindustria)

Turismo y Biodiversidad

- Parque Temático de Flora y Fauna
- Resignificación de ríos Otún y Consota
- Promover, desarrollar y consolidar el Clúster de bienes y servicios ambientales (Énfasis en Biodiversidad)

TIC's, Industria y Agro

- Pereira territorio inteligente: Estrategias TICs
- Desarrollos Agroindustriales: Desarrollo de las agrocadenas basado en el uso intensivo de capacidades de TICs y BPO, con desarrollos singulares en biotecnología

Territorial

- Comité de Integración Regional
- Conversión del transporte masivo a eléctrico
- Regulación del uso racional de territorio (Modelo de Ocupación del Territorio Urbano y Rural)

3. CONCLUSIONES

- Este estudio permitió reconocer el rumbo hacia la excelencia que ha tomado la ciudad de Pereira acompañada de su área de influencia actual y futura
- La ciudad y su región son conscientes que el rumbo hacia el futuro es la articulación de una *ciudad líder* con otras similares en torno a una territorialidad multipolar que integra otros entes territoriales de manera similar a la forma como se relacionan las moléculas y los átomos. Hoy, es una región metropolitana que en el corto plazo puede cobijar 19 municipios. Mañana será el ente multipolar que, en este sentido, sigue las reglas de juego mundiales y potencializa su competitividad
- Esta visión de futuro fue posible gracias al liderazgo de la Alcaldía de Pereira y a su magnífica capacidad de convocatoria que congregó un

nutrido grupo de expertos del estado, los sectores productivos, la academia y la sociedad civil

- Su análisis de fuentes primarias de la información permitió llevar a cabo un prolijo “estado del arte” de la situación actual de la ciudad y su región. Igualmente un juicioso estudio de “Vigilancia Tecnológica e Inteligencia Competitiva” que permitió reconocer las tendencias mundiales del cambio tecnológico y mostró el camino de nuevos negocios en el ámbito de la economía del conocimiento
- El aspecto más relevante del análisis prospectivo fue la identificación y diseño de escenarios o imágenes de futuro que tienen valor conjetural pero que permiten comparar situaciones imaginarias para escoger las mejores de ellas y construirlas desde hoy mismo, por medio de estrategias y proyectos
- Este fue el caso de los escenarios por los cuales decidieron “apostar” los actores sociales comprometidos con el desarrollo sostenible de Pereira y su región, es decir la visión que se constituye en norte y en brújula que señala con claridad el camino del futuro
- El escenario apuesta estuvo conformado por variables dinamizadoras e integradoras que permitieron estudiar el perfil de corto plazo que va a tener la ciudad-región de los próximos años. Al lado de él fueron diseñadas y analizadas visiones de mediano y de largo plazo que marcan igualmente caminos al futuro más lejano
- Los escenarios que nos señala los horizontes de corto, mediano y largo plazo de Pereira y su área de influencia sigue un camino marcado por vectores estratégicos de alta importancia, como son: la integración regional multipolar, la profundización en la ciencia y la tecnología como condición de una nueva sociedad que estará girando en torno a la economía del conocimiento, el respeto por el medio ambiente, las condiciones político institucionales y las demandas socio-culturales. Todo ello enmarcado en una gran exigencia que es la educación
- En el horizonte de largo plazo se configura un escenario muy exigente que lleva a la región a descollar tanto en el orden nacional como en el internacional
- Queda la parte más importante que es la construcción de estos escenarios, lo cual solo se puede obtener con el despliegue de las estrategias identificadas durante los talleres, apoyados por el talento y la motivación de todos los integrantes del equipo de expertos y de la ciudadanía de Pereira y la región, pues como lo indica *Anatole France*, uno de los primeros premios Nobel de literatura: “*el futuro está oculto detrás de los esfuerzos de los hombres que lo hacen*”
- Con estos escenarios Pereira y su región buscan ser un espacio de convivencia civil y competitividad económica, lo cual es fundamental para su supervivencia, pues, el Juego de Actores que se realizó como parte del proceso prospectivo demuestra que no se puede bajar la guardia so pena

de ser seriamente afectados por instituciones paralelas que en este momento se manifiestan como un peligroso potencial de desequilibrio

- Con este estudio prospectivo, Pereira de la mano de su región y los actores sociales comprometidos con el mañana emprenden una importante travesía hacia el futuro, pero no de manera ciega sino guiada por la luz de la prospectiva estratégica, sabiendo que no deben tomar este camino desprevenidamente sino realizando el monitoreo constante de lo previsto, verificando si siguen encausados por el camino escogido o si han equivocado la vía y transitan en otra dirección
- El derrotero hacia el porvenir está sujeto al cambio, es decir a la revisión constante y los ajustes que esta revisión imponga. No olvidemos que vivimos en un medio en el que los fenómenos evolucionan con inusitada rapidez, a los cuales las organizaciones exitosas responden manteniendo en el mástil del barco al “vigía”, mirando hacia adelante constantemente para, de esta manera, adelantarnos a los hechos y evitar ser sorprendidos por el futuro