EL GOBIERNO DEL
NUEVO
NUEVO LEÓN

RESUMEN EJECUTIVO

Mesas de Trabajo | Consulta Pública

PED 2022-2027

NL GERENCIA DE PROYECTOS
GOBIERNO DE NUEVO LEÓN

NL PARTICIPACIÓN CIUDADANA
GABINETE DE BUEN GOBIERNO

ÍNDICE

1. Resumen de mesas de trabajo
2. Evaluación interna de las mesas de trabajo
3. Inventario de entregables

GERENCIA DE PROYECTOS
GOBIERNO DE NUEVO LEÓN

PARTICIPACIÓN CIUDADANA
GABINETE DE BUEN GOBIERNO

1. Resumen de Mesas de Trabajo

GERENCIA DE PROYECTOS
GOBIERNO DE NUEVO LEÓN

PARTICIPACIÓN CIUDADANA
GABINETE DE BUEN GOBIERNO

40

Objetivos

125

Estrategias

568

Líneas de Acción

1

Base de alineación al PE 2030

40

Matrices de teoría de cambio

+100

Insumos/ productos/ supuestos

3

Evaluaciones del ejercicio

NL GERENCIA DE PROYECTOS GOBIERNO DE NUEVO LEÓN

NL PARTICIPACIÓN CIUDADANA GABINETE DE BUEN GOBIERNO

NO.	TEMA	OBJETIVOS	ESTRATEGIAS	LÍNEAS DE ACCIÓN
1	Arte y Cultura	3	8	27
2	Finanzas Públicas	3	6	20
3	Desarrollo Económico	3	7	32
4	Desarrollo Regional	3	6	29
5	Educación	3	8	35
6	Salud	4	10	47
7	Desarrollo Social	3	20	71
8	Seguridad y Justicia	3	11	67
9	Participación Ciudadana	3	8	38
10	Gobierno Eficaz	3	10	42
11	Desarrollo Urbano y Movilidad	3	11	49
12	Medio Ambiente	3	8	34
13	Primera Infancia	3	12	77
	Total	**40**	**125**	**568**

+45

Causas trabajadas

13

Informes ejecutivos

13

Presentaciones plenarias

39

Archivos de matriz

13

Árboles de P. con diseño

GERENCIA DE PROYECTOS
GOBIERNO DE NUEVO LEÓN

PARTICIPACIÓN CIUDADANA
GABINETE DE BUEN GOBIERNO

2. Evaluación interna de las mesas de trabajo

NL GERENCIA DE PROYECTOS
GOBIERNO DE NUEVO LEÓN

NL PARTICIPACIÓN CIUDADANA
GABINETE DE BUEN GOBIERNO

1

Evaluación del Problema

Se evaluaron y clasificaron los problemas públicos presentados en cada una de las mesas a partir del cumplimiento de 7 criterios:

1. Refleja una situación negativa
2. Es medible
3. Cuenta con sentido o dirección
4. Se identifica a la población objetivo
5. Claro
6. Económico
7. Sintaxis adecuada

2

Evaluación de Objetivos

Se evaluaron los 40 objetivos definidos en las 13 mesas temáticas bajo los criterios SMART:

1. Específico
2. Medible
3. Alcanzable
4. Relevante
5. Basado en el tiempo

3

Evaluación de Líneas de acción

Se evaluaron las 568 líneas de acción bajo 6 criterios

1. Centrado en el problema
2. Población objetivo
3. Intersectorial
4. Alcance municipal
5. Grupos prioritarios
6. Administración púbilca

NL GERENCIA DE PROYECTOS GOBIERNO DE NUEVO LEÓN

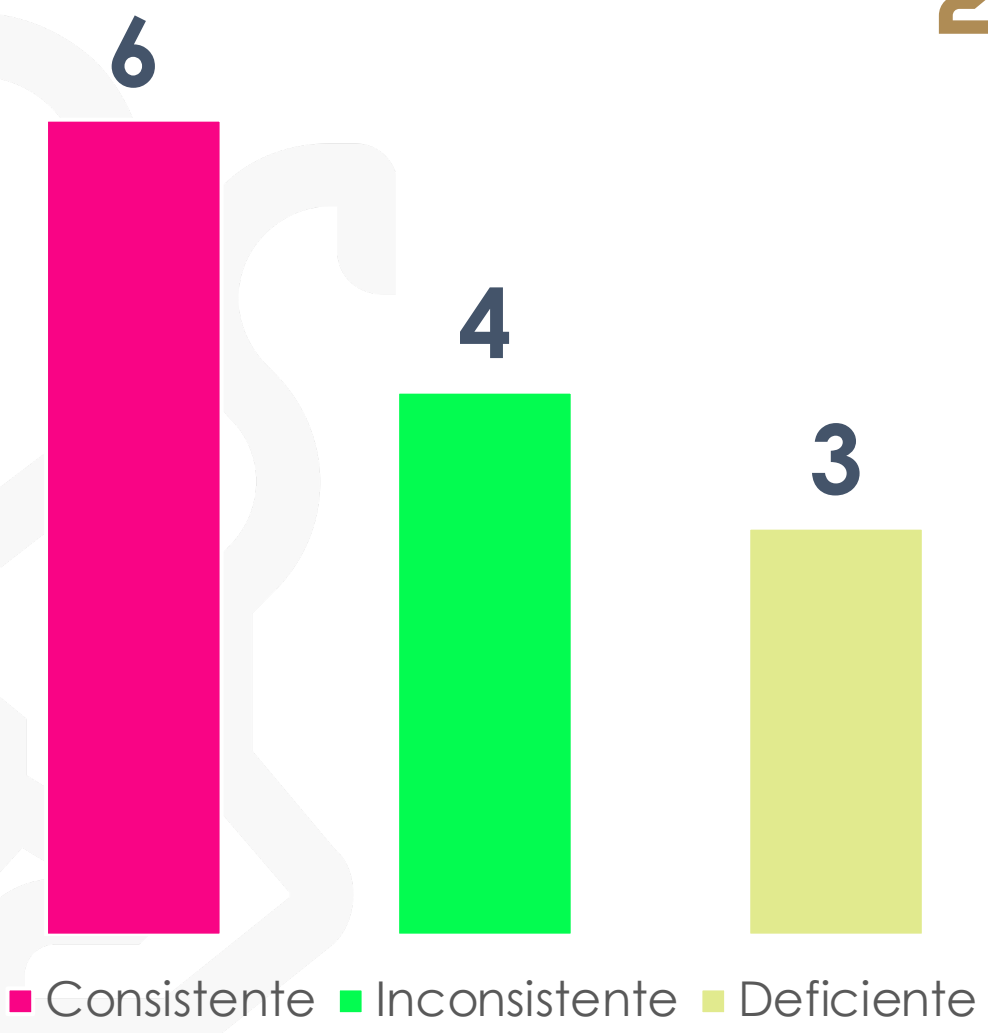
NL PARTICIPACIÓN CIUDADANA GABINETE DE BUEN GOBIERNO

1. Pertinencia del problema

Categorías	Definición	Puntos*
Consistente	Problemáticas con cambios menores o de redacción.	6 - 7
Inconsistente	Problemáticas con cambios mayores y de redacción.	3 - 5
Deficiente	Problemáticas con cambios mayores y replanteamiento del enunciado.	0 - 2

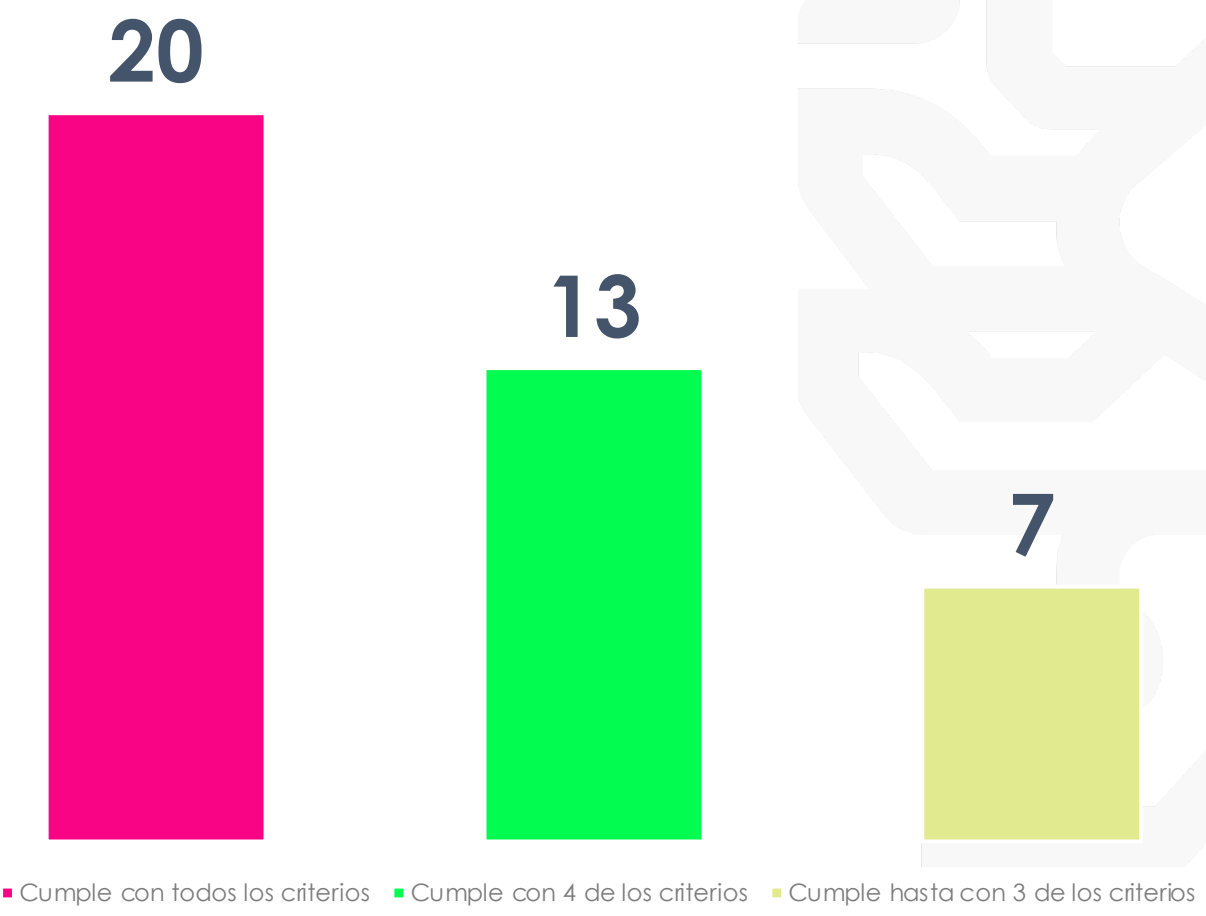
*Corresponde al número de criterios con los que cumplieron

Problemas por categoría

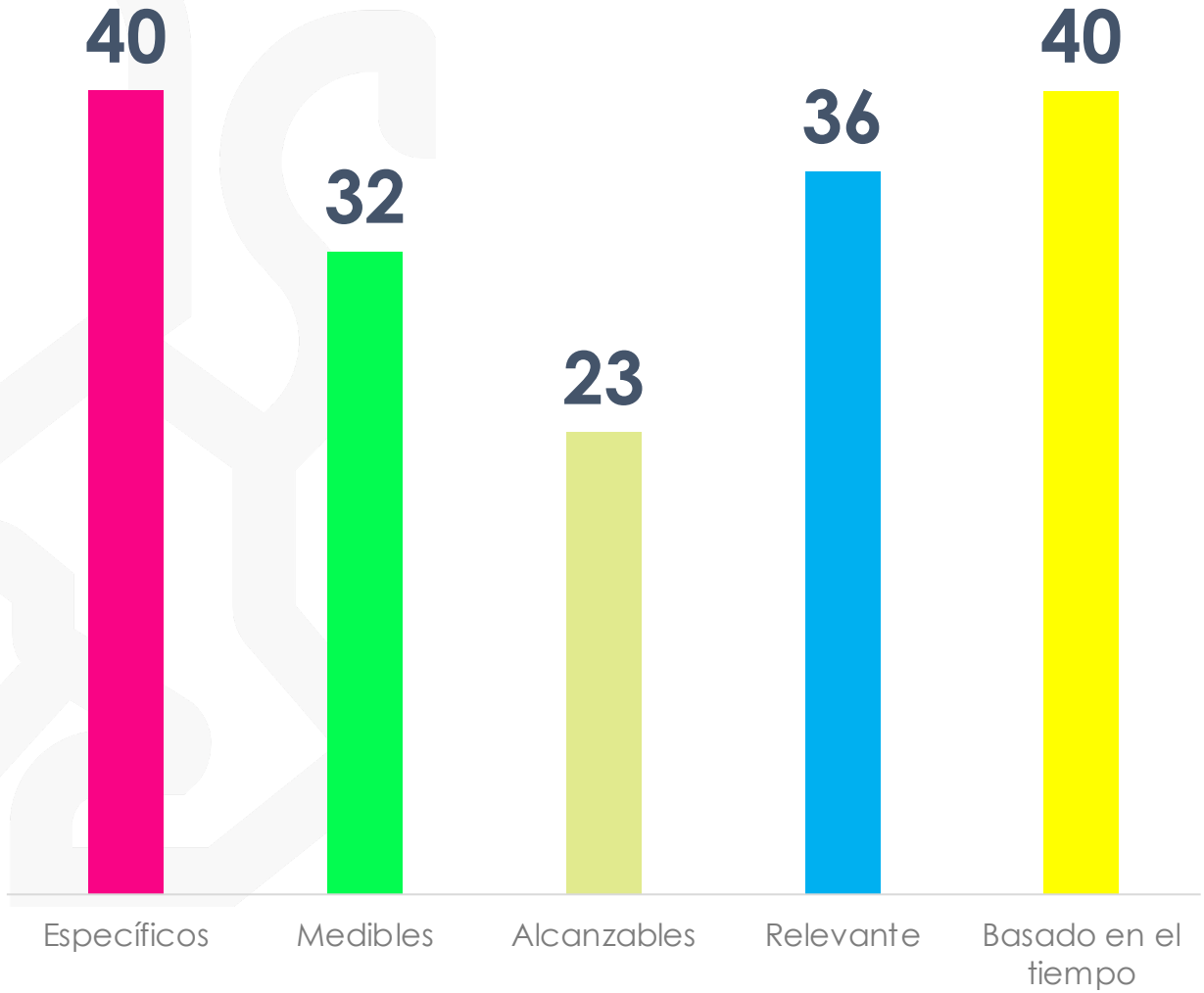


2. Evaluación Objetivos SMART

Objetivos por número de criterios cumplidos



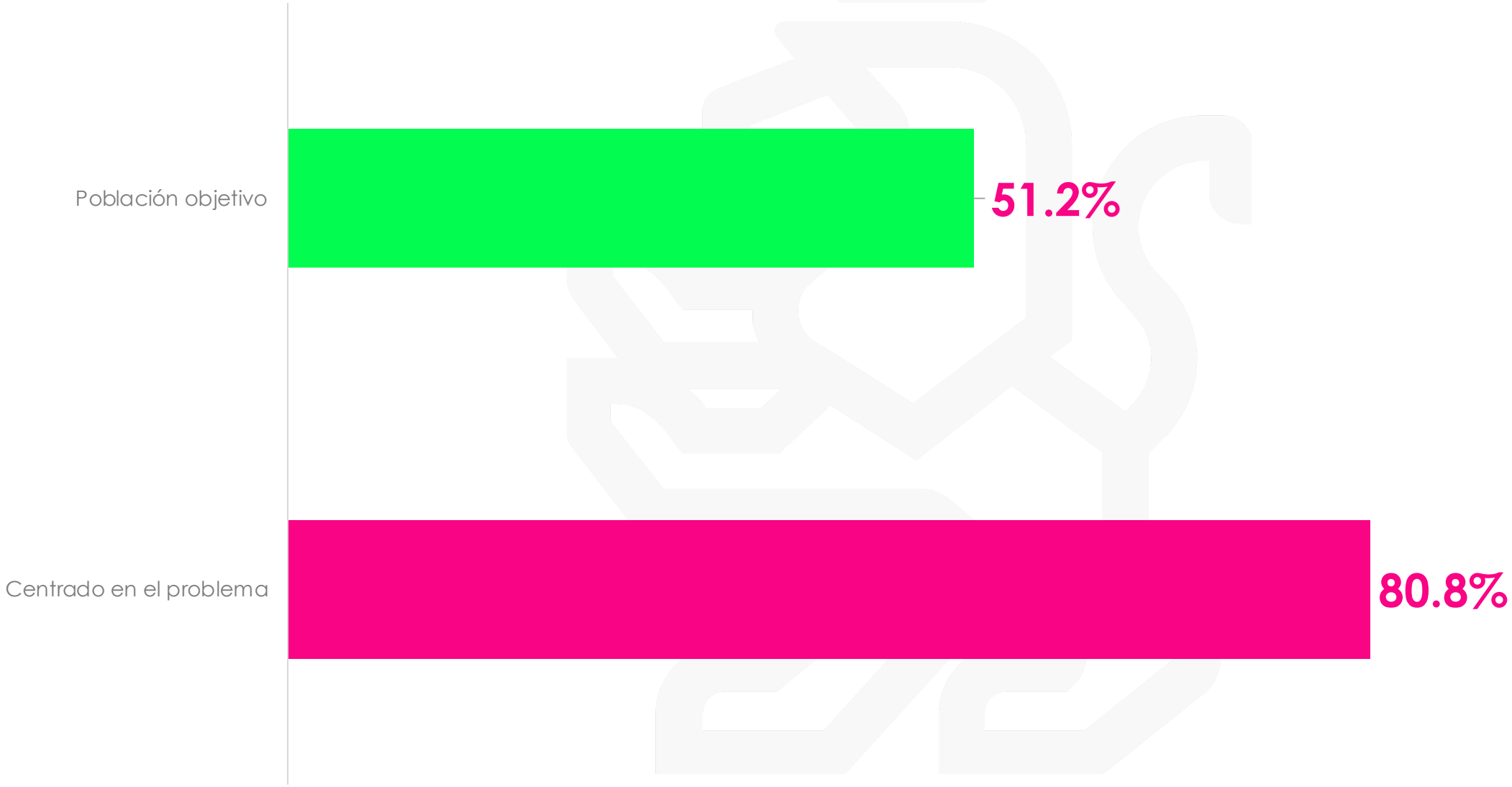
Frecuencia de criterios cumplidos



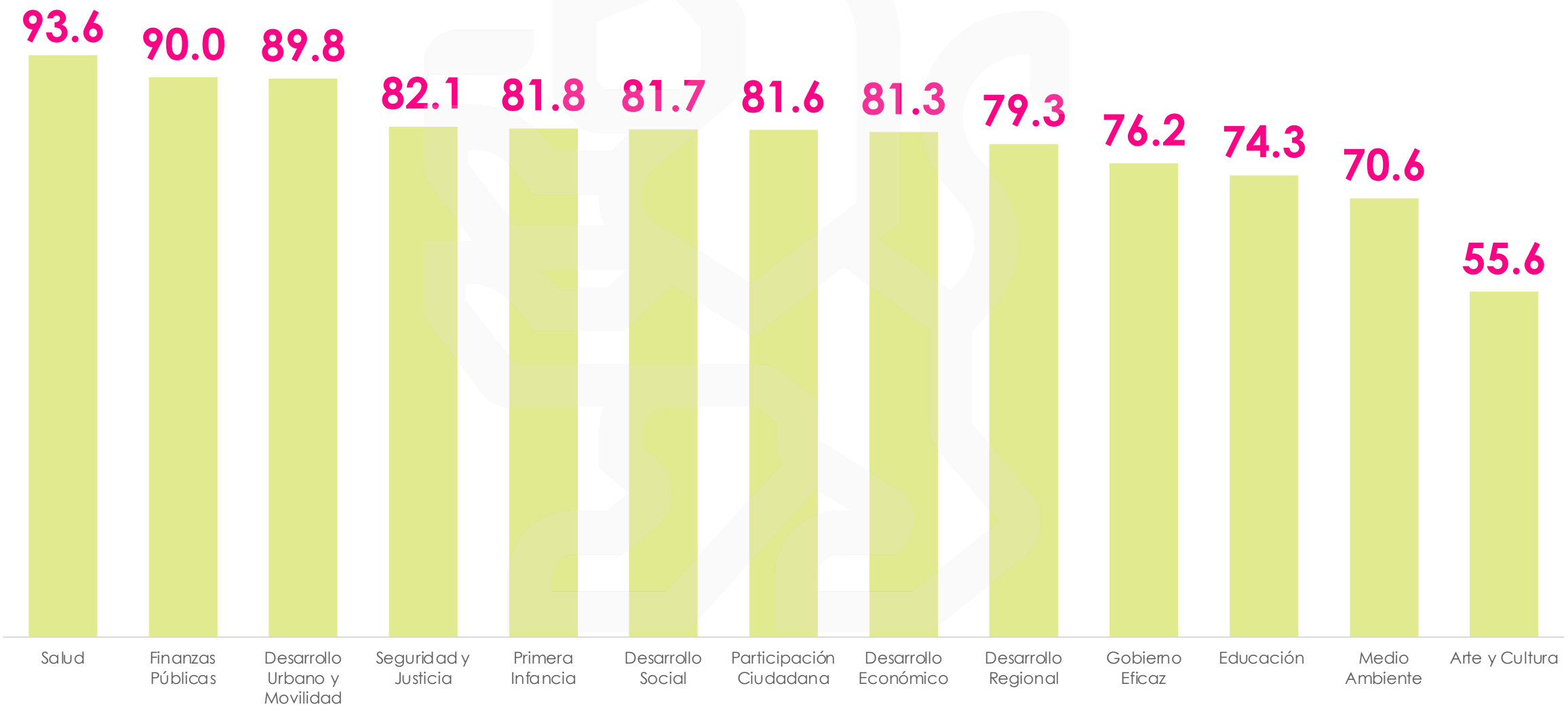
3. Evaluación de Líneas de Acción

CRITERIO	DESCRIPCIÓN
Centrado en el problema	Dirigido a la acción específica para la resolución de un problema público, expresado en la estrategia u objetivo. Por ejemplo: si el problema (estrategia u objetivo) se centrara en consolidar el crecimiento de las mipymes en Nuevo León, una línea de acción ubicada en la resolución directa de generar mecanismos de financiamiento para las mipymes en las regiones. Una acción no centrada en el problema sería: desarrollar manuales para la gestión y financiamiento de las mipymes.
Población objetivo	Las líneas de acción que definen una población objetivo o área de enfoque, por ejemplo: niños y niñas, adolescentes, padres y madres de familia, servidores públicos, entre otros. Hay algunos casos donde no es explícita la población pero sí se considera, ejemplo: lactancia materna, accesibilidad, aludiendo a madres y a personas con discapacidades.
Intersectorial	Líneas acción que implican transversalidad o posibles colaboraciones (a veces directamente) con otros sectores dentro del mismo gobierno como con otros actores comunitarios, de la sociedad civil, empresas, organizaciones, Ayuntamientos, entre otros.
Alcance municipal	Cuando toman como marco de actuación a los municipios o los involucran en las acciones vinculadas al cumplimiento de una estrategia u objetivo, principalmente en un plano colaborativo.
Grupos prioritarios	Líneas de acción que mencionan o actúan en beneficio de grupos prioritarios: personas adultas mayores, personas en contexto de movilidad, niñas y niños, mujeres, personas indígenas, entre otros.
Administración pública	Se refiere a líneas de acción que implican una mejora o tienen como destino final a la administración pública o burocracia. Por ejemplo, recursos humanos, materiales, infraestructura, gestión, normatividades, aspectos administrativos, entre otros.

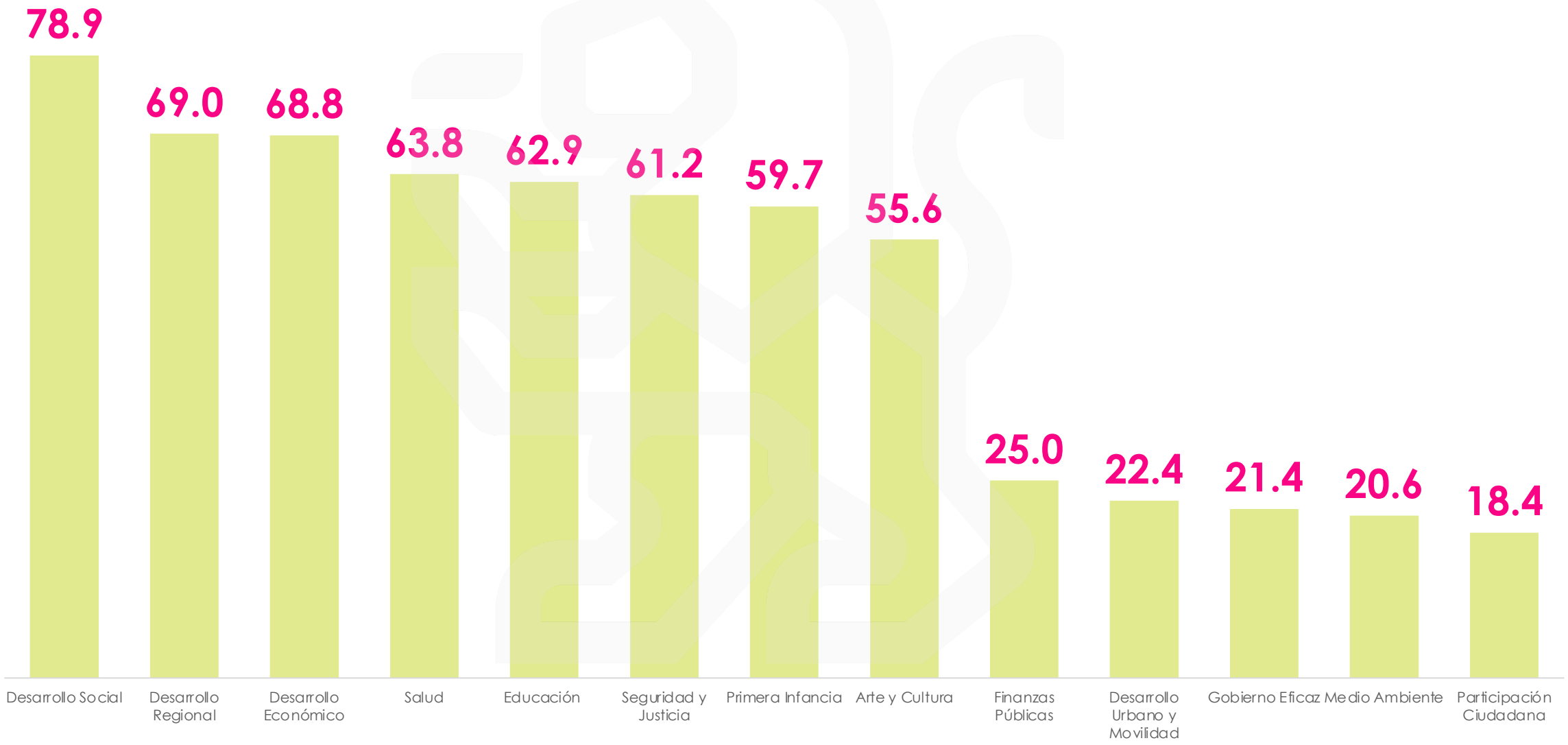
Porcentaje de líneas de acción centradas al problema y población objetivo

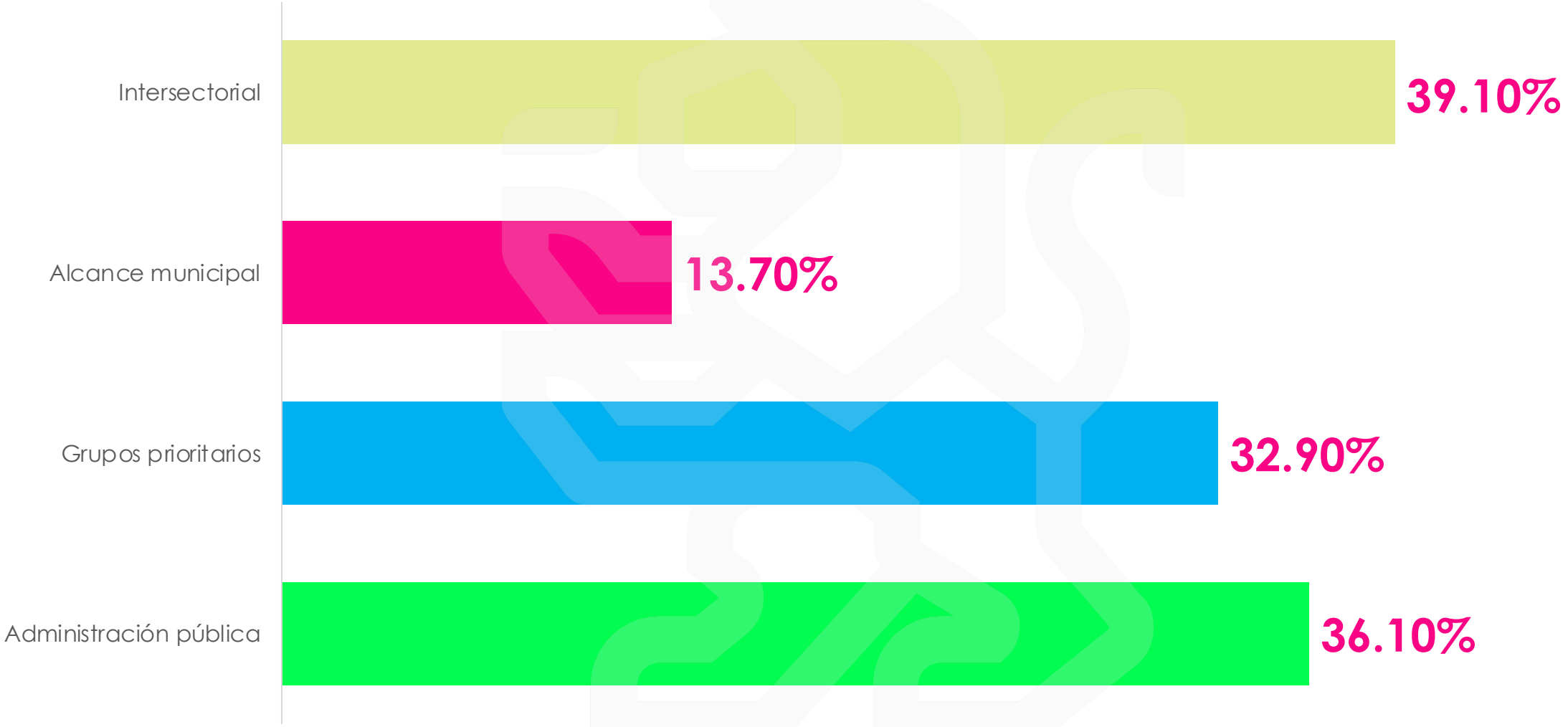


Distribución de LA centradas al problema (%).



Distribución de LA población objetivo (%).




Intersectorial
39.10%
Alcance municipal
13.70%
Grupos prioritarios
32.90%
Administración pública
36.10%

Distribución de LA por su intersectorialidad, alcance municipal, grupos prioritarios y administración pública (%).

TEMA	INTERSECTORIAL	ALCANCE MUNICIPAL	GRUPOS PRIORITARIOS	ADMON PÚBLICA
Arte y Cultura	**44.4**	33.3	37.0	3.7
Finanzas Públicas	35.0	25.0	0.0	**100.0**
Desarrollo Económico	**31.3**	**40.6**	15.6	12.5
Desarrollo Regional	27.6	**93.1**	0.0	0.0
Educación	**37.1**	5.7	5.7	8.6
Salud	**27.7**	10.6	4.3	**55.3**
Desarrollo Social	**46.5**	1.4	**71.8**	16.9
Seguridad y Justicia	28.4	3.0	**40.3**	**58.2**
Participación Ciudadana	**55.3**	2.6	13.2	**68.4**
Gobierno Eficaz	21.4	4.8	4.8	**76.2**
Desarrollo Urbano y Movilidad	**28.6**	12.2	10.2	18.4
Medio Ambiente	**58.8**	5.9	2.9	**32.4**
Primera Infancia	**55.8**	3.9	**100.0**	28.6

3. Inventario de entregables

GERENCIA DE PROYECTOS
GOBIERNO DE NUEVO LEÓN

PARTICIPACIÓN CIUDADANA
GABINETE DE BUEN GOBIERNO

Foros Regionales

12 Informes ejecutivos por mesa temática en 4 regiones

12 Matrices de categorías y hallazgos

12 Minutas

12 Presentaciones de conducción

Listas de asistencia

Carpeta de fotografías

Foros Metropolitanos

9 Informes ejecutivos por mesas temáticas

9 Matrices de categorías y hallazgos

9 Minutas

9 Presentaciones de conducción

Listas de asistencia

Carpeta de fotografías

1 Informe general de los foros

Mesas de trabajo

13 Informes ejecutivos por mesas temáticas

1 Informe ejecutivo general

39 Matrices de categorías y hallazgos

13 carpetas de grabaciones (audio y video)

13 Presentaciones de conducción

3 Matrices de evaluación del ejercicio (Problemas, SMART, Líneas de acción)

Listas de asistencia

Carpeta de fotografías

EL GOBIERNO DEL
NUEVO
NUEVO LEÓN

Mesas de Trabajo
Consulta Pública

PED 2022-2027

GERENCIA DE PROYECTOS
GOBIERNO DE NUEVO LEÓN

PARTICIPACIÓN CIUDADANA
GABINETE DE BUEN GOBIERNO

EL GOBIERNO DEL
NUEVO
NUEVO LEÓN

INFORME EJECUTIVO

Mesa de Trabajo
Arte y Cultura

NL GERENCIA DE PROYECTOS
GOBIERNO DE NUEVO LEÓN

NL PARTICIPACIÓN CIUDADANA
GABINETE DE BUEN GOBIERNO

Índice

PRESENTACIÓN 3

1. PARTICIPANTES Y AGENDA DE TRABAJO 4

2. METODOLOGÍA 7

3. DIAGNÓSTICO Y ÁRBOL DE PROBLEMAS 11

4. OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y LÍNEAS DE ACCIÓN 14

5. ACTUALIZACIÓN DE TEORÍA DE CAMBIO 18

CONCLUSIONES 23

REFERENCIAS 24

ANEXOS 25

ANEXO 1. REGISTRO FOTOGRÁFICO 25

Presentación

De acuerdo al artículo 16 de la Ley de Planeación Estratégica del Estado de Nuevo León (LPENL), el Ejecutivo es el responsable de formular el Plan Estatal de Desarrollo (PED), tomando como base un ejercicio de consulta ciudadana que recopile los intereses de las y los ciudadanos de Nuevo León, a través de la elaboración de "Foros abiertos de consulta ciudadana, para la formulación de propuestas susceptibles de incorporarse al Plan Estatal" (Artículo 17, LPENL, 2020).

Con base en lo anterior, este documento presenta los resultados y la recapitulación de los múltiples diálogos que se recabaron en las mesas de trabajo, con el propósito de "**construir colectivamente los objetivos, las estrategias y líneas de acción para la elaboración del Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027 del estado de Nuevo León**". Para dar cumplimiento a este propósito, los participantes, miembros activos de la sociedad civil, sector académico y privado, servidores públicos y coordinadores de Consejo Nuevo León:

- **conocieron** un diagnóstico y árbol de problemas elaborados por la Gerencia de Proyectos (GP) en conjunto con las dependencias de Gobierno, respondiendo a la pregunta ¿Dónde estamos? con relación al tema en cuestión;
- **reflexionaron** sobre las causas y los efectos del árbol de problemas presentado por el moderador de la plenaria, expresando sus observaciones para actualizar las problemáticas expuestas;
- **desarrollaron** objetivos, estrategias y líneas de acción asociados a la causa seleccionada en plenaria para responder a la pregunta ¿Hacia dónde queremos ir?;
- **actualizaron** la teoría del cambio: insumos, supuestos, productos y resultados.

El informe está estructurado en cinco secciones. La primera, presenta a las personas participantes y la agenda de trabajo de la mesa. La segunda, describe la metodología empleada para el desarrollo de las actividades y los momentos de participación. La tercera, expone algunos datos diagnósticos introductorios para iniciar el diálogo ciudadano, así como el planteamiento del problema y sus causas. La cuarta sección, muestra los resultados concisos de los objetivos, las estrategias y líneas de acción elaborados por los miembros participantes de la mesa. Por último, en la quinta sección se describe una actualización de la teoría del cambio. Como resultado de la mesa de **Arte y Cultura**, se obtuvieron **3 objetivos, 8 estrategias y 27 líneas de acción,** así como tres matrices de actualización de teoría del cambio.

1. Participantes y Agenda de Trabajo

La mesa de trabajo para la temática de **Arte y Cultura** estuvo compuesta por miembros activos de la sociedad civil y del sector académico, servidores públicos de las dependencias estatales e integrantes del Consejo Nuevo León, seleccionados por la Secretaría de Participación Ciudadana de acuerdo con sus conocimientos, especialidades, experiencias directas y trayectoria personal sobre los temas trabajados en cada mesa.

A continuación se muestran los resultados de los asistentes.

Gráfico 1. Participantes por género.

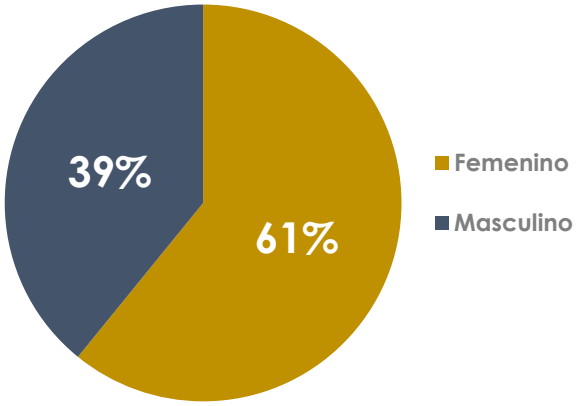


Gráfico 2. Participantes por edad.

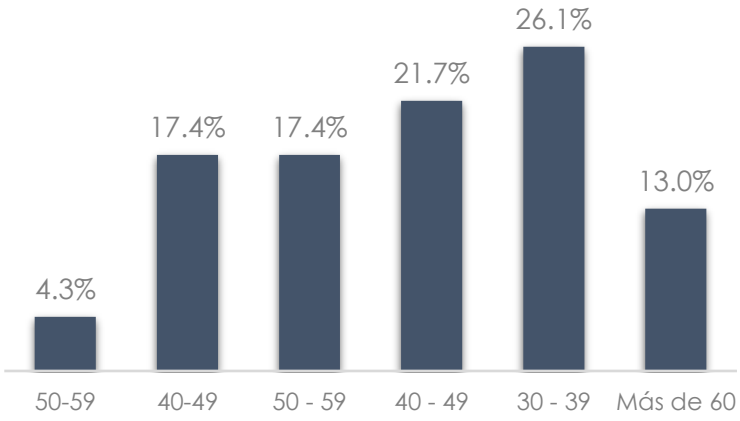
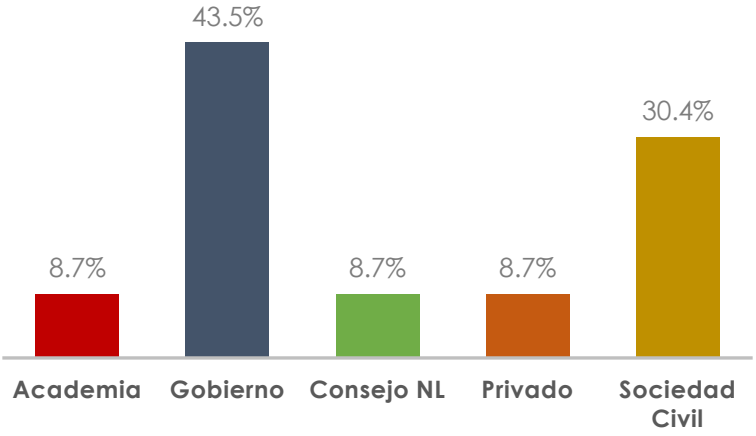


Gráfico 3. Participantes por sector.



Fuente: Elaboración propia.

El 39% de participantes fue de género masculino, mientras el 61%, femenino. Asimismo, el rango de edad de los participantes osciló entre los 30-39 y 40-49 años, sumando un 47.8% del total. En relación al sector, la mayoría de los participantes provenían del Gobierno y la

sociedad civil con un 73.9%, y una baja participación de los sectores académico, privado y Consejo Nuevo León, en el ejercicio de planeación participativa sobre Arte y Cultura.

La agenda de trabajo de la mesa se desarrolló en tres participaciones, la primera vinculada al análisis y reflexión de problemas y causas, lo que condujo a la selección de causas para formar grupos de trabajo; la segunda, mesas simultáneas por cada grupo para elaborar objetivos, estrategias y líneas de acción; la tercera participación, se enfocó en actualizar algunos elementos básicos de la teoría del cambio.

DURACIÓN	ACTIVIDAD
5 min.	**Bienvenida** – Mensaje de los titulares de Participación Ciudadana y Gerencia de Proyectos.
25 min.	**Desarrollo de la plenaria** – Mensaje introductorio del moderador. – Reglas fundamentales de la sesión virtual. **Objetivo:** Construir colectivamente los objetivos, las estrategias y líneas de acción que formarán parte del PED 2022-2027 de Nuevo León. – Importancia de la mesa de trabajo. – Explicación de los tres momentos de participación. – ¿Dónde estamos? – Diagnóstico. – Árbol de problemas. – Alineación a los objetivos y las líneas estratégicas del PE 2030. ***Intervención de Consejo Nuevo León.**
30 min.	**Participación 1** **Objetivo:** Seleccionar causas problemáticas para desarrollar objetivos del desarrollo. – Diálogo sobre el problema público, causas y efectos. – Selección de 2 o 3 causas para ser abordadas en mesa. – Formación de grupos de trabajo por causa seleccionada. – Explicación de los tres pasos metodológicos. – Presentación del tablero dinámico y dinámica de participación.
130 min.	**Participación 2** **Objetivo:** Desarrollar colectivamente objetivos, estrategias y líneas de acción por causa seleccionada. – Presentación de participantes (nombre, sector y cargo). – Actividad de mesa redonda y lluvia de ideas para desarrollo de objetivo.

	Receso 1 (10 mins.) – Actividad de mesa redonda y lluvia de ideas para identificación de estrategias y líneas de acción. **Receso 2** (5 mins.)
40 min.	**Participación 3** **Objetivo:** Identificar insumos, productos, resultados y supuestos para actualizar teoría del cambio conforme al cumplimiento de las estrategias u objetivos desarrollados. – Identificación de insumos. – Identificación de supuestos. – Identificación de productos. – Identificación de resultados. – Conclusión de la mesa.
10 min.	**Clausura de la sesión** – Conclusiones de cada mesa de trabajo. – Lectura de hallazgos por mesa de trabajo. – Cierre de la sesión.

Duración: aproximadamente 240 min.

Para este ejercicio en línea se contó con un moderador especializado en políticas públicas, coordinadores de información -quienes ejecutaron la pizarra inteligente-, administradores de semáforos de participación, analistas de estadística para consulta de información válida, así como controladores (anfitrión y administrador) de los módulos de plataformas tecnológicas.

2. Metodología

Para el desarrollo de las mesas de trabajo, se tomaron en cuenta tres pasos metodológicos. El primero, a través del marco lógico para identificar problemáticas, causas y efectos de problemas públicos que ocurren en Nuevo León, utilizando la información recopilada de los Foros Regionales y Metropolitanos, así como de las dependencias gubernamentales e información estadística de fuentes oficiales.

El segundo paso consistió en aplicar los criterios SMART para la construcción de objetivos claros que estén vinculados con soluciones a los problemas identificados, además de la construcción de estrategias y líneas de acción por cada uno de los temas tratados en las mesas de trabajo.

El tercer paso consistió en actualizar la teoría del cambio, es decir, identificar insumos, productos, resultados y supuestos que proporcionen mayores elementos sustantivos que provoquen cambios significativos, así como herramientas relevantes para seguir construyendo proyectos, programas y actividades que complementen a los intereses de Gobierno.

En los siguientes puntos, se describen con mayor precisión cada uno de los pasos, así como la dinámica participativa y la conducción de las mesas de trabajo.

Metodología del marco lógico. La instrumentalización de la política pública por medio de la metodología del marco lógico permite un diseño focalizado a una población objetivo determinada que presenta una problemática, necesidad o situación que se desea revertir; es decir, la planeación de alternativas de solución a un problema público, identificando sus causas y efectos (CONEVAL, 2013).

Para el desarrollo de las mesas de trabajo, primero se elaboraron diagnósticos que enuncian un problema central, utilizando información obtenida en los Foros ciudadanos, de las dependencias gubernamentales y fuentes secundarias. Enseguida, se elaboraron árboles de problemas y objetivos, de temas centrales del desarrollo para la agenda pública de Nuevo León en los próximos seis años.

De esta manera, el problema central -identificado en los árboles de problemas- estaría vinculado a los grandes fines del desarrollo, visualizados en instrumentos de planeación a largo plazo, como el Plan Estratégico de Nuevo León 2030 y los Objetivos del Desarrollo

Sostenible; las causas a los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo; las subcausas a las estrategias; las actividades a líneas de acción.

Criterios SMART. Para el desarrollo de políticas públicas o proyectos claves, los criterios SMART son elementales en *management* y gestión porque permiten la definición de objetivos de alto rendimiento que pueden derivar en indicadores o *KPI's (Key Performance Indicators)* (Steffens y Cadiat, 2016). Estos criterios se utilizaron para elaborar colectivamente con los miembros participantes de las mesas de trabajo, los objetivos susceptibles a formar parte del Plan Estatal de Desarrollo de Nuevo León para este sexenio en curso, mencionados a continuación:

Specific (**específico**). Señala el qué y/o el cómo del enunciado, cualquier lector puede identificarlo, es concreto y particular.

Mesuarable (**medible**). Además de específico, debe ser cuantificable, susceptible a convertirse en metas.

***Attainable* (alcanzable).** Todos los objetivos para el desarrollo de un territorio o sociedad son ambiciosos, que respondan a retos o desafíos estructurales; no obstante, estos deben pensarse en la medida que sean posibles, por lo tanto, es importante siempre reajustar y revalorar los objetivos conforme a los cambios, riesgos o volatilidades que acontecen.

Relevant (**relevante**). Los objetivos deben estar orientados a la generación o producción de impactos que beneficien a grandes grupos, resolviendo importantes problemas estructurales. A esto se refiere con la relevancia, a provocar efectos significativos.

Timed based (**basado en el tiempo**). La medida del tiempo es indispensable para construir objetivos porque delimita etapas o fases que esto implica en términos de política pública, además de los límites de cumplimiento de las metas establecidas.

Teoría del cambio. Explica cómo las acciones pueden producir un cambio esperado. Identifica narrativas y supuestos para fortalecer una política pública (Consejo Nuevo León, 2021). La pregunta de base es ¿Hacia dónde vamos? Esto implica partir de un problema público para poder elaborar colectivamente, alternativas o soluciones transformadas en objetivos, estrategias y líneas de acción, mismas que deben traducirse a una matriz de indicadores para resultados.

De acuerdo con Davies y Dart (2011), la teoría del cambio permite identificar y organizar los cambios más significativos que requiere una situación problemática. Vinculada a la

planificación del desarrollo, ésta escenifica, a partir de la participación de los agentes que discuten el problema público, insumos, supuestos, productos y resultados, todos relacionados con los objetivos, las estrategias y/o líneas de acción elaborados desde la metodología del marco lógico y criterios SMART.

Para el desarrollo de las mesas, se respondieron 4 preguntas para trabajar teoría del cambio:

1. Insumos. ¿Qué insumos y acciones necesitamos para hacer efectiva la estrategia?
2. Productos. ¿Es posible identificar productos concretos para lograr los efectos deseados?
3. Resultados. ¿Cuándo se deben consolidar los resultados de esta estrategia?
4. Supuestos. ¿Cuáles son los factores que pueden amenazar la implementación, resultados o efectividad de la estrategia?

Dinámica participativa. La dinámica participativa fue integradora y segmentada por diferentes momentos, iniciando por la identificación ciudadana de categorías problemáticas en los temas centrales de la agenda pública, a través de Foros ciudadanos regionales y metropolitanos. A partir de ese momento, Gobierno del estado realizó un diagnóstico del problema con base en la recopilación de la información ciudadana, de las dependencias del Gobierno central y fuentes estadísticas secundarias; derivando en la elaboración de árboles de problemas y objetivos para el ejercicio participativo de construcción de objetivos, estrategias y líneas de acción en la mesa de trabajo del tema seleccionado y con perfiles de la sociedad civil que son reconocidos por sus conocimientos, experiencias, trayectoria y aportaciones.

La participación de la sociedad civil se dividió en tres momentos: a) selección de causas y grupos de trabajo conforme a la exposición en plenaria de los árboles de problemas, b) construcción de objetivos, estrategias y líneas de acción, c) actualización de teoría del cambio.

a) **Selección de causas.** El moderador, además de exponer el objetivo, los antecedentes, y el contexto, presentó el árbol de problemas del tema seleccionado, abriendo el primer momento de participación con la selección de dos/tres causas para trabajar con la sociedad civil, tomando en cuenta que la relación a cada causa corresponde generalmente la elaboración de un objetivo.

Este ejercicio permitió reflexionar acerca de la actualización de problemáticas y causas detectadas en los diagnósticos realizados por el Gobierno del estado, teniendo una participación abierta de grupos nominales, es decir, sólo se podía intervenir una sola vez en el tiempo determinado por el moderador. Posterior a ello, se votó por la causa a tratar y para elegir los grupos formados para iniciar con el taller de objetivos.

b) **Construcción de objetivos, estrategias y líneas de acción.** Este segundo momento de participación se desarrolló en un esquema de mesa redonda, donde las y los participantes identificaron alternativas o soluciones de la causa problemática seleccionada con la finalidad de elaborar un objetivo claro, medible, alcanzable, temporalizado y significativo que diera respuesta a lo planteado. Posterior a ello, se definieron estrategias como rutas que permiten alcanzar los objetivos.

   En ese punto, las y los participantes tomaban la palabra y en dos minutos hacían su intervención, pudiendo complementar o dialogar ideas que surgían en la mesa. Por último, de manera más puntual, fueron perfilando líneas de acción, es decir, actividades puntuales que en su conjunto, perfilarían el desarrollo de las estrategias.

c) **Actualización de insumos, productos, resultados y supuestos.** El tercer momento consistió en intervenciones breves para actualizar la teoría del cambio con la técnica de grupos nominales, es decir, delimitando la participación de las y los miembros de las mesas de trabajo a un tiempo delimitado, sin intercambio de ideas o generación de debates.

3. Diagnóstico y Árbol de Problemas

La Gerencia de Proyectos (GP) del Gobierno del estado fue responsable de elaborar diagnósticos para identificar las problemáticas públicas de Nuevo León, tomando como referencia la información recopilada en los Foros de consulta ciudadana regionales y metropolitanos, las dependencias gubernamentales y fuentes estadísticas oficiales para cada uno de los temas definidos para la elaboración del Plan Estatal de Desarrollo.

En el desarrollo de la plenaria, el moderador principal expuso un resumen del diagnóstico elaborado por GP, el cual recopila una información mayor de la que aquí se presenta.

Cuadro 1. Resumen de información diagnóstica del problema público.

Bajo acceso a bienes y servicios culturales y participación creativa.	Entornos deficientes para desarrollos creativos.	Escasas opciones de actividades formativas, recreativas y de expresión.	Patrimonio cultural desatendido y desaprovechado para el desarrollo social y económico.	Desarticulación del modelo de gobernanza para la cultura.
• Baja asistencia a actividades culturales. • Oferta educativa, cultural y artística, desactualizada. • Hogares destinan el 1.1% del gasto promedio trimestral en actividades culturales. • Estado con menor asistencia al cine nacional con 8% del total de asistencias.	• Profesionales del arte perciben $11,276 pesos mensuales promedio. • Insuficiencia de programas relacionados con la promoción, gestión y el emprendimiento. • Solo 27.6% de los creadores/ gestores reconocieron tener algún tipo de seguridad social pública, el 20% cuenta con un seguro de salud integral privado y un 6.4% contrató un seguro de salud catastrófico.	• 0.3% del Producto Interno Bruto estatal estimado a 2020 y 0.28% del Presupuesto Estatal en 2021 destinado para Cultura. • 12 municipios del Área Metropolitana de Monterrey concentran 60% de la infraestructura cultural.	• Se tienen 165 registros de espacios culturales ubicados en el Área Metropolitana de Monterrey. • Desactualización del inventario del patrimonio cultural estatal. • Mayor involucramiento de la ciudadanía y de otros sectores públicos y privados en materia de cuidado del patrimonio.	• 3.02% de la población estatal vive en localidades con menos de 2,500 habitantes fuera del Área Metropolitana de Monterrey, a las cuales es difícil y costoso llevar bienes y servicios culturales o detonar o fortalecer procesos culturales. • El rol de los municipios en materia cultural está poco delimitado. • Escasa vinculación entre los actores culturales del estado.

Fuente: Elaboración propia con información de GP, 2022.

La problemática central[1] identificada por Gobierno del estado fue **"La población de Nuevo León carece de garantías para el ejercicio pleno de sus derechos culturales"**. Las causas detectadas fueron: 1) bajo acceso a bienes y servicios culturales y participación creativa, 2) entornos deficientes para desarrollos creativos para artistas, 3) los habitantes no tienen

[1] Un problema debe estar planteado como una situación negativa o susceptible de revertirse, identificando una población afectada, por tanto, verificable y susceptible a ser medida (CONEVAL, 2013). La sintaxis debe mencionar la población afectada más la necesidad o situación a revertir; por tanto, debe ser claro y económico, también estructural o enfocado a los grandes retos del desarrollo por tratarse de una planeación de alcance estatal.

opciones de actividades formativas, recreativas y de expresión (diez municipios no cuentan con infraestructura cultural), 4) el patrimonio de Nuevo León es insuficientemente atendido y aprovechado para el desarrollo social y económico y 5) desarticulación del modelo de gobernanza para la cultura. Con base en esto, se elaboró un árbol de problemas, que se muestra a continuación.

Figura 1. Árbol de Problemas. Tema Arte y Cultura.

Fuente: Gerencia de Proyectos, 2022.

Las y los participantes reflexionaron sobre esta exposición y manifestaron sus opiniones en relación a la pertinencia del árbol, del cual concluyeron que es importante profundizar en otras problemáticas, principalmente vinculadas a las causas y subcausas, por lo que se sugiere identificar éstas para que no queden fuera políticas que generen bienes y servicios relevantes (CONEVAL, 2013). A continuación se presenta una breve revisión de criterios sobre la problemática central.

Cuadro 2. Revisión de la problemática central.

Problema	Situación negativa	Medible	Sentido o dirección	Población objetivo	Claro	Económico	Sintaxis adecuada
La población de Nuevo León carece de garantías para el ejercicio pleno de sus derechos culturales.	x	x	x	x	x	x	x

Fuente: Elaboración propia.

La revisión de la problemática central permite identificar que, si el enfoque es la universalidad de la cultura como derecho humano, la definición es correcta, al tener una sintaxis alineada a los criterios de árboles de problema (CONEVAL, 2013). El problema cuenta con 7 de 7 criterios, por lo que se considera adecuado.

4. Objetivos, Estrategias y Líneas de Acción

Durante el desarrollo de la mesa de trabajo, fueron seleccionadas causas, se conformaron grupos simultáneos para construir los objetivos, las estrategias y líneas de acción vinculados a causas que incidían en la existencia de un problema público estructural, principalmente vinculado al desarrollo de Nuevo León. Se establecieron tres grupos de trabajo que abordaron un total de 3 causas.

El facilitador explicó que:

- Los objetivos son soluciones factibles, alcanzables a mediano o largo plazo, específicos, medibles, mensurables, acotados a un territorio o población, responden a la dirección de estrategias y líneas de acción. Son a nivel Plan Estatal de Desarrollo y proyectos estratégicos.
- Las estrategias son rutas para cumplir los objetivos; alternativas que se relacionan entre sí para resolver los problemas que responden a un objetivo. Son amplias y se orientan a la formulación de bienes y servicios públicos. Son a nivel planes sectoriales, especiales o institucionales.
- Las líneas de acción son actividades específicas con alcance de corto plazo derivadas de las estrategias; describen la operación del Gobierno (sus dependencias, institutos, organismos descentralizados, entre otros) y se enfocan a procesos. Son a nivel programas presupuestarios o proyectos.

Los resultados de la mesa de trabajo fueron:

- 3 objetivos.
- 8 estrategias.
- 27 líneas de acción.

Las y los participantes manifestaron 3 soluciones en forma de objetivo para atender las causas vinculadas al problema público:

- Garantizar el acceso a bienes y servicios culturales a través de la participación creativa e incluyente en seis años.
- Conservar el patrimonio cultural tangible e intangible del estado para su protección, desarrollo y difusión, durante al menos los siguientes cinco años.
- Construir mecanismos de gobernanza para fortalecer la articulación de agentes culturales de todos los sectores en Nuevo León en los próximos seis años.

A continuación se presentan los hallazgos de las mesas de trabajo.

Cuadro 3. Matriz de resultados: objetivos, estrategias y líneas de acción.

Causa	Objetivo	Estrategia	Líneas de acción
1. Bajo acceso a bienes y servicios culturales y participación creativa.	**1. Garantizar el acceso a bienes y servicios culturales a través de la participación creativa e incluyente en seis años.**	**1. Fortalecer el ecosistema cultural para ampliar las iniciativas, la oferta artística y la participación creativa.**	1.1 Fortalecer las capacidades de los recursos humanos y las personas agentes culturales. 1.2 Generar nuevos mecanismos de financiamiento para el desarrollo cultural, creativo y artístico. 1.3 Impulsar los acuerdos y/o las alianzas entre creadores y espacios públicos y/o privados que faciliten la realización de programas artísticos.
		2. Fortalecer las manifestaciones culturales de las comunidades del estado (municipales, de barrio, grupos de población prioritaria).	2.1 Generar espacios de diálogo con las comunidades del estado. 2.2 Generar diagnósticos de las necesidades, condiciones y el contexto de las comunidades para el desarrollo creativo. 2.3 Difundir las manifestaciones culturales de las comunidades.
		3. Promover espacios de participación ciudadana para el desarrollo creativo.	3.1 Generar redes colaborativas que involucren al sector privado, sector público y a la sociedad civil en cada región del estado. 3.2 Diseñar metodologías de participación para el desarrollo creativo. 3.3 Establecer dinámicas de participación cultural dirigidas a grupos prioritarios. 3.4 Integrar grupos de trabajo interdisciplinarios en los municipios.
2. El patrimonio de Nuevo León es insuficientemente atendido y aprovechado para el desarrollo social y económico.	**2. Conservar el patrimonio cultural tangible e intangible del estado para su protección, desarrollo y difusión, durante al menos los siguientes cinco años.**	**1. Favorecer la creación de valor público asociado al patrimonio cultural del estado, a través del desarrollo y/o actualización de catálogos del acervo tangible e intangible del estado, así como la creación de normatividad específica de cultura.**	1.1 Elaborar catálogos de acervo estatal y catálogos de acervo municipal con la participación comunitaria. 1.2 Instaurar zonas culturales protegidas, determinadas por el estado y la Federación. 1.3 Desarrollar una propuesta de ley para la conservación cultural, que considere la trasversalidad con otras normativas (desarrollo urbano, social, comunitario).
		2. Socializar el acervo cultural tangible e intangible del estado, a través de estrategias de difusión y divulgación en sectores diversos de la ciudadanía, el Gobierno y otros actores clave de la vida pública.	2.1 Desarrollar una metodología participativa para la difusión del acervo cultural en sectores educativo y comunitario. 2.2 Fortalecer las estrategias de capacitación a personal asociado a la conservación del patrimonio. 2.3 Instaurar mesas interinstitucionales de trabajo colaborativo permanentes.

		3. Eficientar el uso de los recursos actuales para el desarrollo y la conservación del patrimonio cultural.	3.1 Ejercer eficientemente el fideicomiso FIDECULTURAL. 3.2 Desarrollar mecanismos de exención de impuestos, para incentivar la protección del patrimonio de bienes inmuebles por parte de particulares.
3. Desarticulación del modelo de la gobernanza para la cultura.	**3. Construir mecanismos de gobernanza para fortalecer la articulación de agentes culturales de todos los sectores en Nuevo León en los próximos seis años.**	**1. Fortalecer la participación de los grupos comunitarios y los municipios en la vida cultural de Nuevo León.**	1.1 Elaborar un diagnóstico y mapeo de grupos comunitarios del estado. 1.2 Construir agendas de trabajo periódicas para articular instituciones y agentes de la cultura en el estado. 1.3 Diseñar un programa entre la Secretaría de Educación, Secretaría de Cultura y la Secretaría de Participación Ciudadana para involucrar a infancias y jóvenes con modelos de participación de la cultura. 1.4 Promover la creación de una Ley Estatal de Derechos Culturales.
		2. Desarrollar instrumentos de vinculación y gestión de la cultura entre sus diversos agentes.	2.1 Establecer disposiciones normativas que faciliten la coordinación entre el nivel estatal y el municipal en materia de política cultural. 2.2 Coordinar un parlamento abierto entre ciudadanía, agentes culturales e instancias públicas relevantes en materia de cultura. 2.3 Generar mecanismos de supervisión externos y de contraloría social para la cultura. 2.4 Fortalecer la profesionalización de operadores de la cultura en el modelo de gobernanza. 2.5 Realizar actividades de capacitación orientados a la elaboración de instrumentos para el desarrollo de la política cultural municipal.

Fuente: Elaboración propia con información de las mesas de trabajo, 2022.

Fortalecer el ecosistema cultural para ampliar las iniciativas, la oferta artística y la participación creativa; ampliar las manifestaciones culturales de las comunidades del estado y promover espacios de participación ciudadana para el desarrollo creativo, son las estrategias planteadas para garantizar el acceso a bienes y servicios culturales a través de la participación creativa e incluyente. En ese mismo talante, favorecer la creación de valor público asociado al patrimonio cultural del estado; socializar el acervo cultural tangible e intangible y eficientar el uso de los recursos actuales para el desarrollo y la conservación del patrimonio cultural, se encaminan a conservar el patrimonio cultural tangible e intangible del estado para su protección, desarrollo y difusión. Por otro lado, fortalecer la participación de los grupos comunitarios y los municipios en la vida cultural de Nuevo León y el desarrollo de

instrumentos de vinculación y gestión de la cultura entre sus diversos agentes, enmarcaron el mapa estratégico para construir mecanismos de gobernanza para fortalecer la articulación de agentes culturales de todos los sectores en el estado.

Para fortalecer este ejercicio participativo, se diseñó una matriz de evaluación SMART.

Cuadro 4. Evaluación SMART de los objetivos.

Objetivo	Específico	Medible	Alcan-zable	Relevante	Basado en el tiempo	Total
1. Garantizar el acceso a bienes y servicios culturales a través de la participación creativa e incluyente en seis años.	x	x	x	x	x	5
2. Conservar el patrimonio cultural tangible e intangible del estado para su protección, desarrollo y difusión, durante al menos los siguientes cinco años.	x	x	x		x	4
3. Construir mecanismos de gobernanza para fortalecer la articulación de agentes culturales de todos los sectores en Nuevo León en los próximos seis años.	x			x	x	3

Fuente: Elaboración propia con información de las mesas de trabajo, 2022.

En este cuadro, el primer objetivo está evaluado como pertinente bajo los criterios SMART, mientras que los otros dos, son susceptibles de mejorar. En relación al segundo, se identifica la relevancia, porque conservar implica un cuidado del inventario cultural y no la generación de más patrimonio desde las diversas expresiones o manifestaciones culturales. El tercer objetivo, es muy relevante, novedoso, pero no es visible su medición, por tanto, tampoco sus medios para ser alcanzable.

5. Actualización de teoría de cambio

La última parte de la mesa de trabajo consistió en actualizar la teoría del cambio, identificando principalmente insumos y supuestos, así como también productos y resultados enfocados a las estrategias y/o líneas de acción.

Durante el ejercicio, fueron las estrategias las más comentadas por las y los participantes, proporcionando información valiosa que permite continuar con el desarrollo de actividades más puntuales y operativas para la elaboración de políticas, reformas, programas y proyectos, todo un encadenamiento de acciones que provocan los cambios esperados a largo plazo (cumplimiento de los objetivos) conforme a las condiciones sociales, políticas, económicas, presupuestarias, medioambientales actuales.

Objetivo 1. Garantizar el acceso a bienes y servicios culturales a través de la participación creativa e incluyente en seis años.

Cuadro 5. Teoría del cambio Objetivo 1.

ESTRATEGIA	INSUMOS	PRODUCTOS	RESULTADOS	SUPUESTOS
1. Fortalecer el ecosistema cultural para ampliar las iniciativas, la oferta artística y la participación creativa.	1) Capacitaciones a los y las agentes culturales. 2) Presupuestos, recursos económicos asignados. 3) Herramientas materiales y tecnológicas.	1) Personas capacitadas. 2) Programas y proyectos que suman a la estrategia estatal. 3) Las personas y los agentes culturales cuentan con las herramientas materiales y tecnológicas.	A corto plazo, para diciembre del 2022: 1) Las personas capacitadas identifican las necesidades dentro de los entornos y pueden generar estrategias acordes a dichas necesidades. 2) Descentralización de las estrategias.	1) Las personas y grupos de las diferentes regiones y sectores están interesados/as y participan en las actividades. 2)Las personas y grupos de las diferentes regiones y sectores aprueban las capacitaciones.
	1) Convenios con instituciones privadas para el acceso a los recursos, con condiciones favorables. 2) Recursos públicos (estatales, federales, banca de desarrollo, etc.) 3) Marco institucional y operativo para dar seguimiento a la asignación de los fondos.	1) Convocatorias de diversos sectores para la promoción de actividades creativas. 2) Marco institucional y operativo para dar seguimiento a la asignación de los fondos.	A mediano plazo, para diciembre 2024: 1) Aumento de la oferta creativa cultural. 2) Seguimiento eficaz y eficiente de la asignación de fondos.	1) Los proyectos que participan son de calidad (cuentan con los elementos necesarios para fortalecer el ecosistema cultural). 2) Voluntad de otras áreas de Gobierno para sumar a estos fondos de financiamiento.
	1) Convenios de colaboración.	1) Espacios de trabajo y colaboración creados.	A corto plazo, para diciembre 2022: alcances de mayor calidad sobre las acciones de capacitación y de producción de programas artísticos.	1) La iniciativa privada está en la disposición de apoyar.
2. Fortalecer las manifestaciones culturales de las	1) Mediadores/as con las comunidades.	1) Directorio y red a nivel estatal actualizada.	A mediano plazo, para diciembre del 2024: 1) Reducción de la diferencia.	1) Comunidades dispuestas a dialogar y participar.

comunidades del estado (municipales, de barrio, grupos de población prioritaria).	2) Espacios físicos y digitales de mediación. 3) Recursos financieros, humanos y de infraestructura. 4) Información sobre las comunidades.	2) Actividades y eventos derivados de estos espacios de diálogo (ejemplo: festivales anuales).	2)Habilidades y recursos de los agentes culturales para ejercer su derecho a la participación fortalecidas. 3) Espacios de participación política creados. 4) Espacios inclusivos creados. 5) Acceso democrático al reconocimiento y fortalecimiento de las manifestaciones culturales.	2) Existencia de iniciativas y proyectos desde las comunidades.
	1) Perfiles especializados para realizar diagnósticos que integren la visión cultural. 2) Herramientas materiales y tecnológicas para realizar los diagnósticos.	1) Informes, mapas, documentos, material visual (información específica de cada grupo).	A corto plazo, para diciembre del 2022: 1) Diseño asertivo de políticas públicas. 2)Uso eficiente de los recursos. 3) Programas asertivos.	1) Disposición de los y las participantes a brindar información. 2) Se cuenta con información representativa, de calidad.
	1) Medios de difusión: Libros, eventos, herramientas digitales. 2) Espacios públicos de difusión.	1) Manifestaciones culturales de las personas y comunidades visibles en los espacios públicos y virtuales. 2) Políticas de alcance estatal con mayor cobertura.	A corto plazo, para diciembre del 2022: 1) Incremento en la actividad cultural en los espacios públicos y virtuales. 2) Empoderamiento, visibilidad, valoración y dignificación de las expresiones culturales de las comunidades.	1) Medios de difusión accesibles a la población.
3. Promover espacios de participación ciudadana para el desarrollo creativo.	1) Convenios, y acuerdos para formalizar redes de trabajo. 2) Espacios físicos y digitales. 3) Recursos financieros, humanos y de infraestructura.	1) Redes colaborativas. 2) Grupos de trabajo.	A mediano plazo, para diciembre 2024: 1) Empoderamiento de las comunidades. 2) Aumento de los proyectos colaborativos entre comunidades y diferentes sectores. 3) Ampliación del alcance de los proyectos colaborativos entre comunidades y diferentes sectores.	1) Los diversos sectores tienen la voluntad e interés de sumarse y participar.
		1) Metodologías de participación definidas.	A corto plazo, para diciembre del 2022: 1) Se cuenta con metodologías de participación definidas.	
		1) Esquemas y dinámicas de participación.	A corto plazo, para diciembre del 2022: 1) Se cuenta con espacios y opciones para la participación cultural de grupos prioritarios.	
		1) Grupos de trabajo integrados.	A corto plazo, para diciembre del 2022: 1) Los grupos interdisciplinarios contribuyen a promover espacios de participación para el desarrollo creativo.	

Fuente: Elaboración propia con información de las mesas de trabajo, 2022.

Objetivo 2. Conservar el patrimonio cultural tangible e intangible del estado para su protección, desarrollo y difusión, durante al menos los siguientes cinco años.

Cuadro 6. Teoría del cambio Objetivo 2.

ESTRATEGIA	INSUMOS	PRODUCTOS	RESULTADOS	SUPUESTOS
1. Favorecer la creación de valor público asociado al patrimonio cultural del estado, a través del desarrollo y/o actualización de catálogos del acervo tangible e intangible del estado, así como la creación de normatividad especifica de cultura.	1) Plan regional y sectorial para levantamiento de datos arquitectónicos, fotográficos, históricos, etc., bajo estrategias como un mapeo municipal, o por zonas del estado. 2) Catálogos actuales del estado y del INAH, o de otras organizaciones educativas o privadas que cuenten con información relevante.	1) Catálogo universal del acervo cultural tangible e intangible del estado. 2) Instauración de una zona de monumentos históricos en el estado. 3) Ley Estatal de Cultura.	1) Protección Estatal del patrimonio cultural, con apego a legislación vigente. 2) Para 2022 lograr el trabajo transversal entre los actores clave, para el desarrollo de un catálogo del acervo cultural. 3) Para 2024 avance del 50% del catálogo Estatal de patrimonio cultural. 4)Para 2024 creación de expedientes/documentación para declaratoria de zonas protegidas estatales, incluso una zona de monumentos históricos. 5) Para 2024, propuesta de ley de cultura con un capítulo de patrimonio cultural.	1) Existe voluntad política e interinstitucional, para el trabajo colaborativo en el desarrollo del catálogo, la ley y la declaratoria de zonas protegidas. 2) Se realizan esfuerzos gubernamentales para proteger el patrimonio con apego a la legislación actual.
2. Socializar el acervo cultural tangible e intangible del estado, a través de estrategias de difusión y divulgación en sectores diversos de la ciudadanía, el Gobierno y otros actores clave de la vida pública.	1) Estrategias eficientes para la divulgación de eventos y actividades como el día del patrimonio cultural (segundo domingo de marzo). 2) Generar conocimientos de metodologías de participación aplicadas a la realidad del estado.	1) Plan maestro interdisciplinario e interinstitucional para la conservación del patrimonio cultural tangible e intangible del estado.	1) Para 2022, se cuenta con un programa de interacción comunitaria para la conservación cultural que facilite el intercambio y socialización de los saberes culturales. 2) Para 2022, se desarrolla una estrategia sólida para acercar el día del patrimonio cultural a las instituciones educativas, básicas, medias superior y superior. 3) Para 2024, se consolida el Plan maestro para la conservación cultural. 4) Para 2024, propuesta de ley de cultura con un capítulo de patrimonio cultural.	1) Interés y voluntad política y social. 2) Constante rotación del personal capacitado y concientizado sobre la conservación cultural.
3. Eficientar el uso de los recursos actuales para el desarrollo y la conservación del patrimonio cultural.	1) Estado óptimo del FIDECULTURAL para su ejercicio. 2) Aprobación de propuesta de exención por parte de la autoridad correspondiente.	1) Conservación de inmuebles de valor cultural. 2) Participación ciudadana en la conservación cultural. 3) Ejercicio eficiente y transparente del FIDECULTURAL.	1) Para 2022, existe una propuesta eficiente para el ejercicio del FIDECULTURAL. 2) Para 2022 se realiza la propuesta a la autoridad sobre estímulos e incentivos económicos (exención de impuestos, entre otros). 3) Para 2024 se socializan las estrategias para la conservación de inmuebles de valor cultural.	1) Los municipios y/o privados participan colaborativamente en el fideicomiso. 2) Los ciudadanos incrementan su interés en las estratégicas de conservación. 3) Las autoridades aprueban y gestionan estímulos o incentivos económicos.

Fuente: Elaboración propia con información de las mesas de trabajo, 2022.

Objetivo 3. Construir mecanismos de gobernanza para fortalecer la articulación de agentes culturales de todos los sectores en Nuevo León en los próximos seis años.

Cuadro 7. Teoría del cambio Objetivo 3.

ESTRATEGIA	INSUMOS	PRODUCTOS	RESULTADOS	SUPUESTOS
1. Fortalecer la participación de los grupos comunitarios y los municipios en la vida cultural de Nuevo León.	1) Agentes en los municipios para detectar cuáles son los grupos comunitarios de la vida cultural de Nuevo León.	1) Documento de diagnóstico de grupos comunitarios por municipio o región.	Cuarto trimestre 2022.	1) Suficiencia de recursos o recorte presupuestal. 2) Niveles de violencia controlados en regiones o municipios del estado.
	1) Recursos humanos (Secretaría de Cultura, instituciones y sociedad civil) 2) Presupuesto.	2) Generación de una red entre los actores.	2023.	1) Suficiencia de recursos y presupuesto. 2) Capacidad de plantear un instrumento incluyente 3) Diagnóstico.
	1) Agenda con tiempos y actores involucrados identificados. 2) Gestión e involucramiento de las escuelas para nutrir programa. 3) Desarrollo de docentes. 4) Presupuesto suficiente para involucrar infancias y juventudes.	1) Calendarización de participantes y lugares en donde se llevarán a cabo foros y mesas. 2) Informe con resultados de los foros: planteamiento de los problemas y propuestas.	2025.	1)Voluntad política existente. 2) Impacto de la pandemia suscitada por covid-19 en las escuelas es manejable.
	1) Foro de consulta para formular la Ley de Derechos Culturales. 2) Comité interinstitucional que incluya representantes ciudadanos.	1) Diseño de política pública que socialice la Secretaría de Cultura con las secretarías de Educación y Participación Ciudadana.	2025.	1) Voluntad política existente. 2) Conflictos en la definición de una agenda común son resueltos de manera eficiente.
2. Desarrollar instrumentos de vinculación y gestión de la cultura entre sus diversos agentes.	1) Revisión jurídica de la normatividad actual en materia de cultura.	1) Actualización de las leyes actuales (CONARTE, Ley del Patrimonio Cultural).	2022.	1) Voluntad política existente.
	1) Generación de alianzas interinstitucionales (observatorios).	1) Realizar contralorías a partir de recursos federales, pensar en recursos estatales (Publicación de convocatorias).	2023.	1) Se acuerdan convenios y se establecen protocolos concretos para dar seguimiento a los resultados. 2) Se identifican procesos económicos (humanos y materiales) para disminuir los costos de tiempo asociados a la fiscalización.

	1) Infraestructura para la profesionalización (diplomados, maestrías). 2) Perfiles adecuados para las funcionarias y los funcionarios públicos. 2) Monitoreo de cursos de actualización que tomen las y los funcionarios.	1) Currícula para la profesionalización de funcionarios y funcionarias en distintos niveles, considerando temáticas pertinentes.	2024.	1) Disponibilidad de perfiles para implementar capacitaciones pertinentes. 2) Suficiencia de recursos económicos.

Fuente: Elaboración propia con información de las mesas de trabajo, 2022.

Los facilitadores de cada mesa de trabajo concluyeron la moderación con la definición de insumos, productos, resultados y supuestos por cada uno de los objetivos trabajados, resultando tres actualizaciones de teoría de cambio en total (algunas concluidas en análisis de gabinete), enfocadas a las estrategias y con información adicional para la toma de decisiones relacionadas a la integración del PED 2022-2027.

Conclusiones

Con base en el desarrollo de esta mesa de trabajo, se logró cumplir con el propósito de **"construir colectivamente los objetivos, las estrategias y líneas de acción para la elaboración del Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027 del estado de Nuevo León",** de manera particular para la temática de **Arte y Cultura.**

Para ello, las y los participantes de los grupos de trabajo de la mesa:

- **conocieron** un diagnóstico y árbol de problemas elaborados por la Gerencia de Proyectos (GP) en conjunto con las dependencias de Gobierno, respondiendo a la pregunta ¿Dónde estamos? en relación al tema en cuestión;
- **reflexionaron** sobre las causas y efectos del árbol de problemas presentado por el moderador de la plenaria, expresando sus observaciones para actualizar las problemáticas expuestas;
- **desarrollaron** objetivos, estrategias y líneas de acción asociados a la causa seleccionada en plenaria para responder a la pregunta ¿Hacia dónde queremos ir?;
- **actualizaron** la teoría del cambio: insumos, supuestos, productos y resultados.

La mesa de trabajo generó los siguientes resultados:

- Reflexión y diálogo sobre la problemática central, causas y subcausas derivadas del diagnóstico y árbol de problemas.
- Recomendaciones para fortalecer el diseño del árbol de problemas: sentido, claridad y sintaxis adecuada.
- Se trabajaron tres causas, generando 3 objetivos, 8 estrategias y 27 líneas de acción en los tres grupos de trabajo.
- Evaluación de los objetivos SMART, sólo el 1 cumple con los 5 criterios, los objetivos 2 y 3 requieren de clarificar medios para ser alcanzable.
- Las y los participantes actualizaron la teoría del cambio, generando insumos, productos, resultados y supuestos vinculados a las estrategias y líneas de acción encadenar cambios esperados encaminados al cumplimiento de los objetivos.

Este ejercicio contribuye y consolida la planeación estratégica participativa en el estado de Nuevo León, desde un enfoque de gobernanza e innovación gubernamental y con una inercia de los *stakeholders* comunitarios para seguir fortaleciendo democracias locales más participativas (Anderson, 2005; Cassetti, 2020).

Referencias

Anderson, A. (2005). The community builder's approach to theory of change. New York: The Aspen Institute.

Cassetti, V. y Paredes-Carbonell, J. (2020). La teoría del cambio: una herramienta para la planificación y la evaluación participativa en salud comunitaria, en Gaceta sanitaria, 34(3), pp. 305-307. En línea: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0213911119301591

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2013). Guía para la elaboración de la matriz de indicadores para resultados. En línea: https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/GUIA_PARA_LA_ELABORACION_DE_MATRIZ_DE_INDICADORES.pdf

Consejo Nuevo León (2021). Guía metodológica de alineación Plan Estratégico-Plan Estatal de Desarrollo. En línea: https://conl-mx.s3.amazonaws.com/documents/document_files/000/000/186/original/Gu%C3%ADa_metodol%C3%B3gica_de_alineaci%C3%B3n_PED.pdf?1629736449

Davies, R. y Dart, J. (2011). Técnica del "Cambio Más Significante" (MSC), Guía para su uso. En línea: https://www.mande.co.uk/wp-content/uploads/2005/MSC%20Guide/Spanish%20translation%20of%20MSC%20Guide.pdf

Gerencia de Proyectos (2022). Diagnósticos para la identificación de problemas del Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027. Monterrey: Gobierno del estado de Nuevo León.

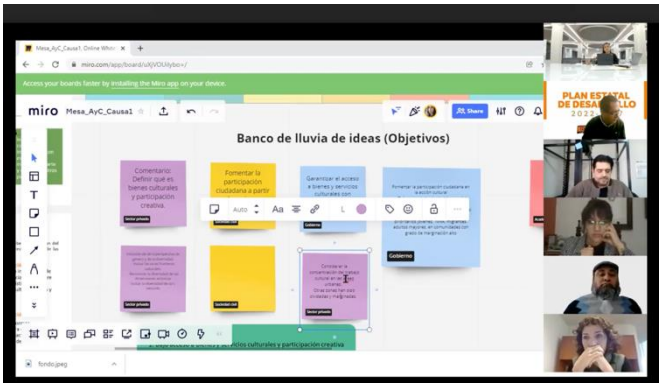
H. Congreso del Estado de Nuevo León (2020). Ley de Planeación Estratégica del Estado de Nuevo León (LPENL). En línea: http://www.hcnl.gob.mx/trabajo_legislativo/leyes/leyes/ley_de_planeacion_estrategica_del_estado_de_nuevo_leon/

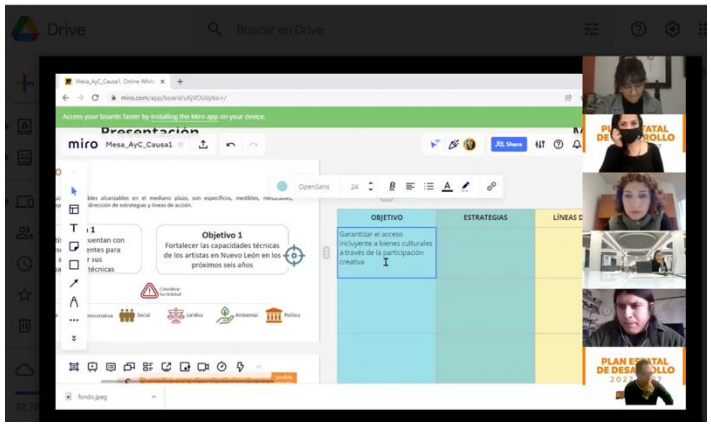
Steffens, G. y Cadiat, A. (2016). Los criterios SMART: el método para fijar objetivos con éxito. España: 50minutos.

Anexos

Anexo 1. Registro fotográfico

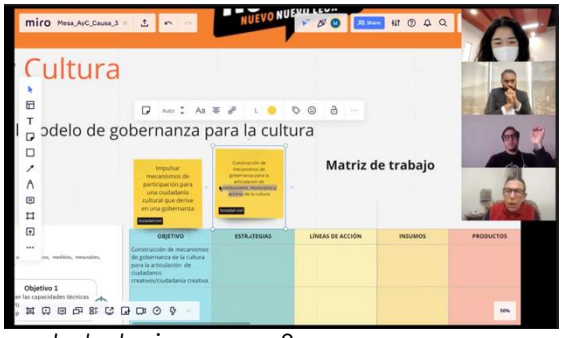
Desarrollo de plenaria.

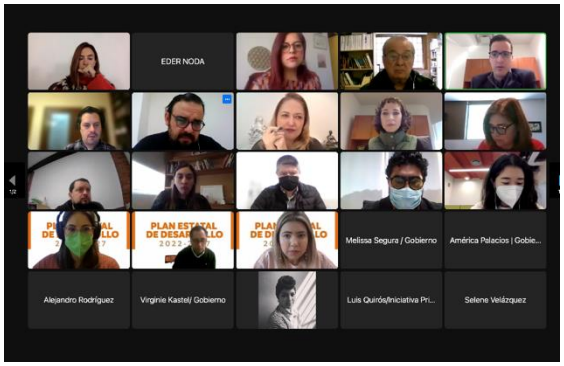




Mesas de trabajo, causa 1.

Mesas de trabajo, causa 2.





Mesas de trabajo, causa 3.

Cierre de mesa.

INFORME EJECUTIVO

Mesa de Trabajo
Finanzas Públicas

EL GOBIERNO DEL NUEVO NUEVO LEÓN

NL GERENCIA DE PROYECTOS GOBIERNO DE NUEVO LEÓN

NL PARTICIPACIÓN CIUDADANA GABINETE DE BUEN GOBIERNO

Índice

PRESENTACIÓN 3

1. PARTICIPANTES Y AGENDA DE TRABAJO 4

2. METODOLOGÍA 7

3. DIAGNÓSTICO Y ÁRBOL DE PROBLEMAS 11

4. OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y LÍNEAS DE ACCIÓN 13

5. ACTUALIZACIÓN DE TEORÍA DE CAMBIO 16

CONCLUSIONES 18

REFERENCIAS 19

ANEXOS 20

ANEXO 1. REGISTRO FOTOGRÁFICO 20

Presentación

De acuerdo al artículo 16 de la Ley de Planeación Estratégica del Estado de Nuevo León (LPENL), el Ejecutivo es el responsable de formular el Plan Estatal de Desarrollo (PED), tomando como base un ejercicio de consulta ciudadana que recopile los intereses de las y los ciudadanos de Nuevo León, a través de la elaboración de "Foros abiertos de consulta ciudadana, para la formulación de propuestas susceptibles de incorporarse al Plan Estatal" (Artículo 17, LPENL, 2020).

Con base en lo anterior, este documento presenta los resultados y la recapitulación de los múltiples diálogos que se recabaron en las mesas de trabajo, con el propósito de "**construir colectivamente los objetivos, las estrategias y líneas de acción para la elaboración del Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027 del estado de Nuevo León**". Para dar cumplimiento a este propósito, los participantes, miembros activos de la sociedad civil, sector académico y privado, servidores públicos y coordinadores de Consejo Nuevo León:

- **conocieron** un diagnóstico y árbol de problemas elaborados por la Gerencia de Proyectos (GP) en conjunto con las dependencias de gobierno, respondiendo a la pregunta ¿Dónde estamos? con relación al tema en cuestión;
- **reflexionaron** sobre las causas y los efectos del árbol de problemas presentado por el moderador de la plenaria, expresando sus observaciones para actualizar las problemáticas expuestas;
- **desarrollaron** objetivos, estrategias y líneas de acción asociados a la causa seleccionada en plenaria para responder a la pregunta ¿Hacia dónde queremos ir?;
- **actualizaron** la teoría del cambio: insumos, supuestos, productos y resultados.

El informe está estructurado en cinco secciones. La primera, presenta a los y las participantes y la agenda de trabajo de la mesa. La segunda, describe la metodología empleada para el desarrollo de las actividades y los momentos de participación. La tercera, expone algunos datos diagnósticos introductorios para iniciar el diálogo ciudadano, así como el planteamiento del problema y sus causas. La cuarta sección, muestra los resultados concisos de los objetivos, las estrategias y líneas de acción elaborados por los miembros participantes de la mesa. Por último, en la quinta sección se describe una actualización de la teoría del cambio. Como resultado de la mesa de **Finanzas Públicas**, se obtuvieron 3 objetivos, 6 estrategias y 20 líneas de acción, así como tres matrices de actualización de teoría del cambio.

1. Participantes y Agenda de Trabajo

La mesa de trabajo para la temática de **Finanzas Públicas**, estuvo compuesta por miembros activos de la sociedad civil, del sector privado y académico, servidores públicos de las dependencias estatales y coordinadores del Consejo Nuevo León, seleccionados por la Secretaría de Participación Ciudadana de acuerdo con sus conocimientos, especialidades, experiencias directas y trayectoria personal sobre los temas trabajados en cada mesa. A continuación se muestran los resultados de los asistentes.

Gráfico 1. Participantes por género.

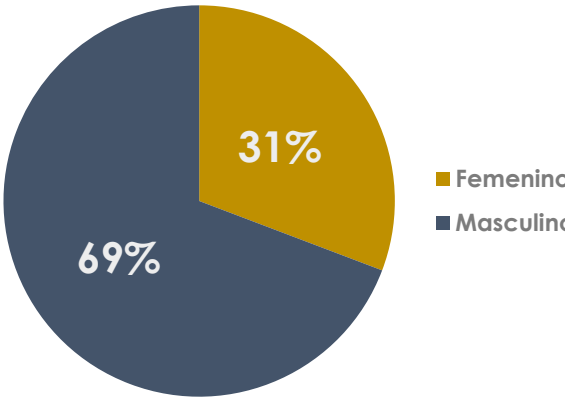


Gráfico 2. Participantes por edad.

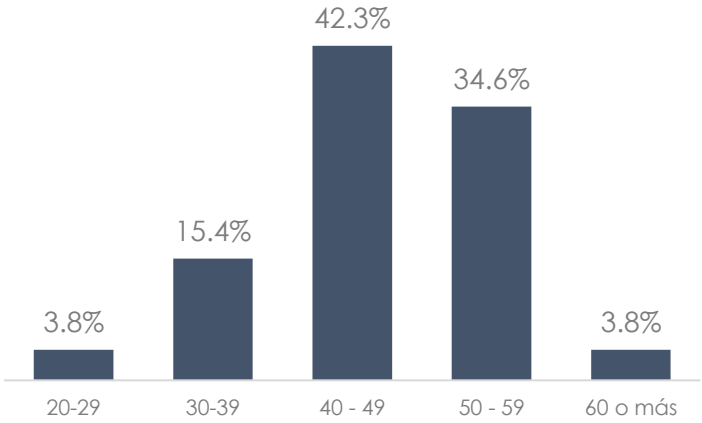
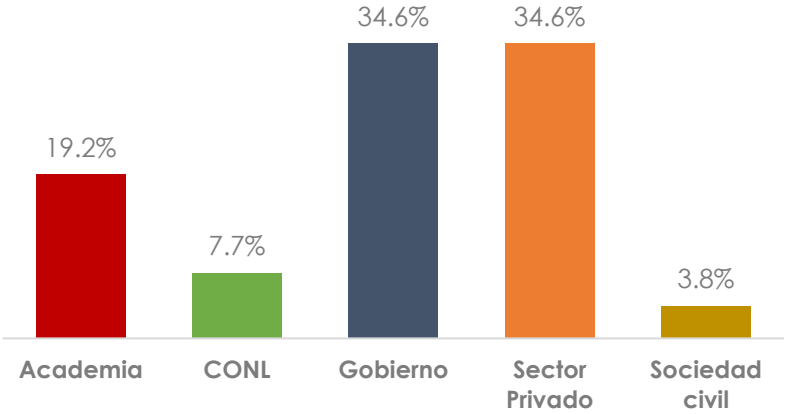


Gráfico 3. Participantes por sector.



Fuente: Elaboración propia.

El 69% de participantes son de género masculino, mientras el 31%, femenino. Asimismo, el rango de edad de los participantes oscilaron entre los 40-49 y 50-59 años, sumando un 76.9% del total. En relación al sector, la mayoría de participantes provenían del gobierno y el sector privado con un 69%, en menor medida el sector académico y una muy baja participación de la sociedad civil en el ejercicio de planeación participativa sobre finanzas públicas.

La agenda de trabajo de la mesa se desarrolló en tres participaciones, la primera vinculada al análisis y reflexión de problemas y causas, lo que condujo a la selección de causas para formar grupos de trabajo; la segunda, mesas simultáneas por cada grupo para elaborar objetivos, estrategias y líneas de acción; la tercera participación, se enfocó en actualizar algunos elementos básicos de la teoría del cambio.

DURACIÓN	ACTIVIDAD
5 min.	**Bienvenida** – Mensaje de los titulares de Participación Ciudadana y Gerencia de Proyectos.
25 min.	**Desarrollo de la plenaria** – Mensaje introductorio del moderador. – Reglas fundamentales de la sesión virtual. **Objetivo:** Construir colectivamente los objetivos, las estrategias y líneas de acción que formarán parte del PED 2022-2027 de Nuevo León. – Importancia de la mesa de trabajo. – Explicación de los tres momentos de participación. – ¿Dónde estamos? – Diagnóstico. – Árbol de problemas. – Alineación a los objetivos y las líneas estratégicas del PE 2030. ***Intervención de Consejo Nuevo León.**
30 min.	**Participación 1** **Objetivo:** Seleccionar causas problemáticas para desarrollar objetivos del desarrollo. – Diálogo sobre el problema público, causas y efectos. – Selección de 2 o 3 causas para ser abordadas en mesa. – Formación de grupos de trabajo por causa seleccionada. – Explicación de los tres pasos metodológicos. – Presentación del tablero dinámico y dinámica de participación.
130 min.	**Participación 2** **Objetivo:** Desarrollar colectivamente objetivos, estrategias y líneas de acción por causa seleccionada. – Presentación de participantes (nombre, sector y cargo). – Actividad de mesa redonda y lluvia de ideas para desarrollo de objetivo. **Receso 1** (10 mins.) – Actividad de mesa redonda y lluvia de ideas para identificación de estrategias y líneas de acción.

	Receso 2 (5 mins.)
40 min.	**Participación 3** **Objetivo:** Identificar insumos, productos, resultados y supuestos para actualizar teoría del cambio conforme al cumplimiento de las estrategias u objetivos desarrollados. - Identificación de insumos. - Identificación de supuestos. - Identificación de productos. - Identificación de resultados. - Conclusión de la mesa.
10 min.	**Clausura de la sesión** - Conclusiones de cada mesa de trabajo. - Lectura de hallazgos por mesa de trabajo. - Cierre de la sesión.

Duración: aproximadamente 240 min.

Para este ejercicio en línea se contó con un moderador especializado en políticas públicas, coordinadores de información -quienes ejecutaron la pizarra inteligente-, administradores de semáforos de participación, analistas de estadística para consulta de información válida, así como controladores (anfitrión y administrador) de los módulos de plataformas tecnológicas.

2. Metodología

Para el desarrollo de las mesas de trabajo, se tomaron en cuenta tres pasos metodológicos. El primero, a través del marco lógico para identificar problemáticas, causas y efectos de problemas públicos que ocurren en Nuevo León, utilizando la información recopilada de los Foros Regionales y Metropolitanos, así como de las dependencias gubernamentales e información estadística de fuentes oficiales.

El segundo paso consistió en aplicar los criterios SMART para la construcción de objetivos claros que estén vinculados con soluciones a los problemas identificados, además de la construcción de estrategias y líneas de acción por cada uno de los temas tratados en las mesas de trabajo.

El tercer paso consistió en actualizar la teoría del cambio, es decir, identificar insumos, productos, resultados y supuestos que proporcionen mayores elementos sustantivos que provoquen cambios significativos, así como herramientas relevantes para seguir construyendo proyectos, programas y actividades que complementen a los intereses de Gobierno.

En los siguientes puntos, se describen con mayor precisión cada uno de los pasos, así como la dinámica participativa y la conducción de las mesas de trabajo.

Metodología del marco lógico. La instrumentalización de la política pública por medio de la metodología del marco lógico, permite un diseño focalizado a una población objetivo determinada que presenta una problemática, necesidad o situación que se desea revertir; es decir, la planeación de alternativas de solución a un problema público, identificando sus causas y efectos (CONEVAL, 2013).

Para el desarrollo de las mesas de trabajo, primero se elaboraron diagnósticos que enuncian un problema central, utilizando información obtenida en los Foros ciudadanos, de las dependencias gubernamentales y fuentes secundarias. En seguida, se elaboraron árboles de problemas y objetivos, de temas centrales del desarrollo para la agenda pública de Nuevo León en los próximos seis años.

De esta manera, el problema central -identificado en los árboles de problemas- estaría vinculado a los grandes fines del desarrollo, visualizados en instrumentos de planeación a largo plazo, como el Plan Estratégico de Nuevo León 2030 y los Objetivos del Desarrollo

Sostenible; las causas a los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo; las subcausas a las estrategias; las actividades a líneas de acción.

Criterios SMART. Para el desarrollo de políticas públicas o proyectos claves, los criterios SMART son elementales en *management* y gestión porque permiten la definición de objetivos de alto rendimiento que pueden derivar en indicadores o *KPI's (Key Performance Indicators)* (Steffens y Cadiat, 2016). Estos criterios se utilizaron para elaborar colectivamente con los miembros participantes de las mesas de trabajo, los objetivos susceptibles a formar parte del Plan Estatal de Desarrollo de Nuevo León para este sexenio en curso, mencionados a continuación:

Specific (**específico**). Señala el qué y/o el cómo del enunciado, cualquier lector puede identificarlo, es concreto y particular.

Mesuarable (**medible**). Además de específico, debe ser cuantificable, susceptible a convertirse en metas.

***Attainable* (alcanzable).** Todos los objetivos para el desarrollo de un territorio o sociedad son ambiciosos, que respondan a retos o desafíos estructurales; no obstante, estos deben pensarse en la medida que sean posibles, por lo tanto, es importante siempre reajustar y revalorar los objetivos conforme a los cambios, riesgos o volatilidades que acontecen.

Relevant (**relevante**). Los objetivos deben estar orientados a la generación o producción de impactos que beneficien a grandes grupos, resolviendo importantes problemas estructurales. A esto se refiere con la relevancia, a provocar efectos significativos.

Timed based (**basado en el tiempo**). La medida del tiempo es indispensable para construir objetivos porque delimita etapas o fases que esto implica en términos de política pública, además de los límites de cumplimiento de las metas establecidas.

Teoría del cambio. Explica cómo las acciones pueden producir un cambio esperado. Identifica narrativas y supuestos para fortalecer una política pública (Consejo Nuevo León, 2021). La pregunta de base es ¿Hacia dónde vamos? Esto implica partir de un problema público para poder elaborar colectivamente, alternativas o soluciones transformadas en objetivos, estrategias y líneas de acción, mismas que deben traducirse a una matriz de indicadores para resultados.

De acuerdo con Davies y Dart (2011), la teoría del cambio permite identificar y organizar los cambios más significativos que requiere una situación problemática. Vinculada a la

planificación del desarrollo, esta escenifica, a partir de la participación de los agentes que discuten el problema público, insumos, supuestos, productos y resultados, todos relacionados con los objetivos, las estrategias y/o líneas de acción elaborados desde la metodología del marco lógico y criterios SMART.

Para el desarrollo de las mesas, se respondieron 4 preguntas para trabajar teoría del cambio:

1. Insumos. ¿Qué insumos y acciones necesitamos para hacer efectiva la estrategia?
2. Productos. ¿Es posible identificar productos concretos para lograr los efectos deseados?
3. Resultados. ¿Cuándo se deben consolidar los resultados de esta estrategia?
4. Supuestos. ¿Cuáles son los factores que pueden amenazar la implementación, resultados o efectividad de la estrategia?

Dinámica participativa. La dinámica participativa fue integradora y segmentada por diferentes momentos, iniciando por la identificación ciudadana de categorías problemáticas en los temas centrales de la agenda pública, a través de Foros ciudadanos regionales y metropolitanos. A partir de ese momento, Gobierno del estado realizó un diagnóstico del problema con base en la recopilación de la información ciudadana, de las dependencias del Gobierno central y fuentes estadísticas secundarias; derivando en la elaboración de árboles de problemas y objetivos para el ejercicio participativo de construcción de objetivos, estrategias y líneas de acción en la mesa de trabajo del tema seleccionado y con perfiles de la sociedad civil que son reconocidos por sus conocimientos, experiencias, trayectoria y aportaciones.

La participación de la sociedad civil se dividió en tres momentos: a) selección de causas y grupos de trabajo conforme a la exposición en plenaria de los árboles de problemas, b) construcción de objetivos, estrategias y líneas de acción, c) actualización de teoría del cambio.

a) **Selección de causas.** El moderador, además de exponer el objetivo, los antecedentes, y el contexto, presentó el árbol de problemas del tema seleccionado, abriendo el primer momento de participación con la selección de dos/tres causas para trabajar con la sociedad civil, tomando en cuenta que la relación a cada causa corresponde generalmente la elaboración de un objetivo.

Este ejercicio permitió reflexionar acerca de la actualización de problemáticas y causas detectadas en los diagnósticos realizados por el Gobierno del estado, teniendo una participación abierta de grupos nominales, es decir, sólo se podía intervenir una sola vez en el tiempo determinado por el moderador. Posterior a ello, se votó por la causa a tratar y para elegir los grupos formados para iniciar con el taller de objetivos.

b) **Construcción de objetivos, estrategias y líneas de acción.** Este segundo momento de participación se desarrolló en un esquema de mesa redonda, donde las y los participantes identificaron alternativas o soluciones de la causa problemática seleccionada con la finalidad de elaborar un objetivo claro, medible, alcanzable, temporalizado y significativo que diera respuesta a lo planteado. Posterior a ello, se definieron estrategias como rutas que permiten alcanzar los objetivos.

   En ese punto, las y los participantes tomaban la palabra y en dos minutos hacían su intervención, pudiendo complementar o dialogar ideas que surgían en la mesa. Por último, de manera más puntual, fueron perfilando líneas de acción, es decir, actividades puntuales que en su conjunto, perfilarían el desarrollo de las estrategias.

c) **Actualización de insumos, productos, resultados y supuestos.** El tercer momento consistió en intervenciones breves para actualizar la teoría del cambio con la técnica de grupos nominales, es decir, delimitando la participación de las y los miembros de las mesas de trabajo a un tiempo delimitado, sin intercambio de ideas o generación de debates.

3. Diagnóstico y Árbol de Problemas

La Gerencia de Proyectos (GP) del Gobierno del estado fue responsable de elaborar diagnósticos para identificar las problemáticas públicas de Nuevo León, tomando como referencia la información recopilada en los Foros de consulta ciudadana regionales y metropolitanos, las dependencias gubernamentales y fuentes estadísticas oficiales para cada uno de los temas definidos para la elaboración del Plan Estatal de Desarrollo.

En el desarrollo de la plenaria, el moderador principal expuso un resumen del diagnóstico elaborado por GP, el cual recopila una información mayor de la que aquí se presenta.

Cuadro 1. Resumen de información diagnóstica del problema público.

Déficit financiero	Deficiente manejo de financiamiento	Deficiente asociación público-privada para proyectos.
• Más de una década con déficit financiero. El déficit estimado en 2021 fue de 3,754 millones de pesos. • Aumento en las transferencias a los Poderes Legislativo y Judicial y a los diferentes Organismos Autónomos de 5,005 a 7,349 millones de pesos de 2016 a 2022. • Disminución de 4.41 por ciento en los ingresos de libre disposición de 2019 a lo estipulado en la Ley de Ingresos 2021.	• Deuda aprobada por el Congreso del Estado en 2016 por 42,700 millones de pesos. • Saldo de la deuda sobre ingresos de libre disposición en 2021 de 106.7 por ciento. • Recursos no asignados conforme a la ley (inversión pública productiva). • Poca transparencia y rendición de cuentas en los informes financieros y cuentas públicas.	• Estimación de recursos para inversión pública en 2022 por 7,977 millones de pesos. • Inversión pública sobre el presupuesto de egresos estatal de 6.8 por ciento. • Deficiente planeación y prospección de inversiones público privadas. • Deficiente normatividad para garantizar proyectos de Asociación Público Privada (APP).

Fuente: Elaboración propia con información de GP, 2022.

La problemática central[1] identificada por Gobierno del estado fue **"presiones de gasto que imposibiliten cubrir las necesidades de la población"**, teniendo como efecto principal el "incumplimiento de las acciones del Gobierno hacía la sociedad". Las causas detectadas fueron: 1) el déficit financiero actual, 2) el deficiente manejo de financiamiento y 3) la

[1] Un problema debe estar planteado como una situación negativa o susceptible de revertirse, identificando una población afectada, por tanto, verificable y susceptible a ser medida (CONEVAL, 2013). La sintaxis debe mencionar la población afectada más la necesidad o situación a revertir; por tanto, debe ser claro y económico, también estructural o enfocado a los grandes retos del desarrollo por tratarse de una planeación de alcance estatal.

deficiente asociación público-privada para proyectos. Con base en esto, se elaboró un árbol de problemas, que se muestra a continuación.

Figura 1. Árbol de Problemas. Tema Finanzas Públicas.

Fuente: Gerencia de Proyectos, 2022.

Las y los participantes reflexionaron sobre esta exposición y manifestaron sus opiniones en relación a la pertinencia del árbol, del cual concluyeron que es importante profundizar en otras problemáticas, principalmente vinculadas a las causas y subcausas, por lo que se sugiere identificar éstas para que no queden fuera políticas que generen bienes y servicios relevantes (CONEVAL, 2013). A continuación se presenta una breve revisión de criterios sobre la problemática central.

Cuadro 2. Revisión de la problemática central.

Problema	Situación negativa	Medible	Sentido o dirección	Población objetivo	Claro	Económico	Sintaxis adecuada
Presiones de gasto que imposibiliten cubrir las necesidades de la población.	x	x		x		x	

Fuente: Elaboración propia.

Se recomienda fortalecer el sentido del enunciado del problema, es decir, si esto es positivo, negativo, alto o bajo, deficiente, etc., por lo que también es necesario que sea claro y puntual, así como una sintaxis alineada a los criterios de árboles de problema (CONEVAL, 2013). El problema cuenta con 4 de 7 criterios, susceptible a ser mejorado.

4. Objetivos, Estrategias y Líneas de Acción

Durante el desarrollo de la mesa de trabajo, fueron seleccionadas causas, se conformaron grupos simultáneos para construir los objetivos, las estrategias y líneas de acción vinculados a causas que incidían en la existencia de un problema público estructural, principalmente vinculado al desarrollo de Nuevo León. Se establecieron dos grupos de trabajo que abordaron un total de 3 causas.

El facilitador explicó que:

- Los objetivos son soluciones factibles, alcanzables a mediano o largo plazo, específicos, medibles, mensurables, acotados a un territorio o población, responden a la dirección de estrategias y líneas de acción. Son a nivel Plan Estatal de Desarrollo y proyectos estratégicos.
- Las estrategias son rutas para cumplir los objetivos; alternativas que se relacionan entre sí para resolver los problemas que responden a un objetivo. Son amplias y se orientan a la formulación de bienes y servicios públicos. Son a nivel planes sectoriales, especiales o institucionales.
- Las líneas de acción son actividades específicas con alcance de corto plazo derivadas de las estrategias; describen la operación del Gobierno (sus dependencias, institutos, organismos descentralizados, entre otros) y se enfocan a procesos. Son a nivel de programas presupuestarios o proyectos.

Los resultados de la mesa de trabajo fueron:

- 3 objetivos.
- 6 estrategias.
- 20 líneas de acción.

Las y los participantes manifestaron 3 soluciones en forma de objetivo para atender las causas vinculadas al problema público:

- Eficientar recursos públicos por medio de la disciplina financiera, responde al déficit financiero.
- Incrementar el techo de financiamiento para proyectos de inversión pública, responde al deficiente manejo del financiamiento.
- Fortalecer mecanismos de asociación público-privada, responde a la deficiente asociación público-privada para proyectos del estado.

A continuación se presentan los hallazgos de las mesas de trabajo.

Cuadro 3. Matriz de resultados: objetivos, estrategias y líneas de acción.

Causa	Objetivo	Estrategia	Líneas de acción
1. Gasto mayor al ingreso (déficit financiero)	**1. Fortalecer el uso eficiente de los recursos públicos a través de disciplina financiera, para asegurar la sustentabilidad de las finanzas públicas durante los siguientes seis años.**	**1. Mejorar el control del gasto por medio de mecanismos de eficiencia, efectividad y evaluación.**	1.1 Implementar medidas de contención para gastos ineludibles. 1.2 Asegurar el cumplimiento de los mecanismos de evaluación del desempeño. 1.3 Promover la efectividad y transparencia del gasto de las OPD y los poderes. 1.4 Promover la inversión privada en los municipios, a través de mecanismos que mejoren la infraestructura municipal. 1.5 Digitalizar los trámites ciudadanos de todo el Gobierno estatal para optimizar el gasto. 1.6 Transparentar el plan de presupuesto en formato de datos abiertos. 1.7 Fortalecer la normatividad que obliga a la SFYTGE a transferir entes públicos montos crecientes cada año.
		2. Ampliar la base tributaria en el Estado para generar mayor inversión y riqueza sostenible.	2.1 Desarrollar mecanismos eficientes para incrementar la base de contribuyentes de los sectores económicos y los municipios. 2.2 Generar impuestos eficientes para actividades con externalidades negativas. 2.3 Mejorar las tarifas de agua y drenaje en los municipios. 2.4 Consolidar los ingresos por predial de los municipios.
2. Deficiente manejo del financiamiento	**2. Incrementar el techo de financiamiento disponible para impulsar proyectos de inversión pública productiva.**	**1. Eficientar los vínculos con las fuentes de financiamiento global para incrementar la capacidad de financiamiento disponible.**	1.1 Realizar un mapeo de las posibles fuentes de financiamiento global. 1.2 Vincular a bancos y sociedades de inversión para identificar el universo de financiamiento existente. 1.3 Restructurar y optimizar los términos de financiamiento de la deuda actual.
		2. Mejorar los indicadores del Sistema de Alertas de la entidad para tener acceso a mayor financiamiento y en mejores condiciones.	2.1 Mejorar los indicadores de ingresos de libre disposición. 2.2 Reducir la deuda de corto plazo del estado de Nuevo León.
3. Deficiente asociación Público-Privado para proyectos del estado	**3. Fortalecer los mecanismos de asociación público-privada para el financiamiento de proyectos pertinentes.**	**1. Actualizar el marco normativo y metodológico para la ejecución de proyectos de asociación pública privada.**	1.1 Alinear la normativa estatal a la normativa federal para brindar certeza jurídica en la implementación de los proyectos de asociación público privada. 1.2 Generar lineamientos específicos para identificar y seleccionar los proyectos de inversión bajo mecanismos de asociación público privada.

		2. Establecer un sistema para identificar proyectos de inversión de asociación público-privada factibles y pertinentes.	2.1 Elaborar un banco de proyectos factibles y pertinentes para desarrollar, mediante la asociación público-privada durante la administración estatal. 2.2 Definir mecanismos para presentar propuestas no solicitadas.

Fuente: Elaboración propia con información de las mesas de trabajo, 2022.

Mejorar el control del gasto, consolidando la evaluación, la eficiencia y su efectividad, así como la ampliación de la base tributaria son las estrategias planteadas para fortalecer el uso eficiente de los recursos públicos. En ese mismo talante, eficientar vínculos de fuentes de financiamiento global y mejorar los indicadores de alertas para tener mejores condiciones crediticias, se encaminan a incrementar el techo de financiamiento disponible. Por otro lado, actualizar el marco normativo y metodológico para proyectos apelables, y la construcción de un sistema que permita la identificación de proyectos factibles de inversión de asociación público-privada, enmarcaron el mapa estratégico para fortalecer los mecanismos de APP.

Para fortalecer este ejercicio participativo, se diseñó una matriz de evaluación SMART.

Cuadro 4. Evaluación SMART de los objetivos.

Objetivo	Específico	Medible	Alcan-zable	Relevante	Basado en el tiempo	Total
1. Fortalecer el uso eficiente de los recursos públicos a través de disciplina financiera, para asegurar la sustentabilidad de las finanzas públicas durante los siguientes seis años.	x	x	x	x	x	**5**
2. Incrementar el techo de financiamiento disponible para impulsar proyectos de inversión pública productiva.	x	x	x	x	x	**5**
3. Fortalecer los mecanismos de asociación público-privada para el financiamiento de proyectos pertinentes.	x	x		x	x	**4**

Fuente: Elaboración propia con información de las mesas de trabajo, 2022.

En este cuadro, los dos primeros objetivos están evaluados como pertinentes bajo los criterios SMART, mientras que el tercero, es susceptible de mejorar, principalmente en la definición de los medios para ser alcanzable.

5. Actualización de teoría de cambio

La última parte de la mesa de trabajo consistió en actualizar la teoría del cambio, identificando principalmente insumos y supuestos, así como también productos y resultados enfocados a las estrategias y/o líneas de acción.

Durante el ejercicio, fueron las estrategias las más comentadas por las y los participantes, proporcionando información valiosa que permite continuar con el desarrollo de actividades más puntuales y operativas para la elaboración de políticas, reformas, programas y proyectos, todo un encadenamiento de acciones que provocan los cambios esperados a largo plazo (cumplimiento de los objetivos) conforme a las condiciones sociales, políticas, económicas, presupuestarias, medioambientales actuales.

Objetivo 1. Fortalecer el uso eficiente de los recursos públicos a través de disciplina financiera, para asegurar la sustentabilidad de las finanzas públicas durante los siguientes seis años.

Cuadro 5. Teoría del cambio Objetivo 1.

ESTRATEGIA	INSUMOS	PRODUCTOS	RESULTADOS	SUPUESTOS
1. Mejorar el control del gasto por medio de mecanismos de eficiencia, efectividad y evaluación.	1) Insumos tecnológicos para monitoreo.	1) Sistema de monitoreo (ejemplo: Guanajuato).	Mediano plazo.	1) Suficiencia presupuestal para inversión en plataformas tecnológicas.
	1) Reforma del marco legal y adecuaciones a sistemas informáticos para transparentar el Capítulo 4000.	1) Datos abiertos accesibles de OPD y Poderes generados por SFYTGE y sociedad civil.	Corto plazo. Para 2024: 1) Lograr una sociedad informada en el tema. 2) Ajustes al gasto de OPDs y Poderes.	1) Aprobación de la modificación a la normativa por parte del Congreso. 2) Negociación con sindicato de OPDS.
	1) Gestionar, actualizar y socializar el plan presupuestal conforme las clasificaciones del gasto.	1) Micrositio del plan de presupuesto en formato de datos abiertos.	Corto plazo (un año).	1) Interés ciudadano por la consulta presupuestal en línea.
2. Ampliar la base tributaria en el Estado para generar mayor inversión y riqueza sostenible.	1) Elaboración de estudios y diagnósticos sobre el potencial recaudatorio del Estado.	1) Informe público sobre este estudio.	Corto plazo (un año).	1) Instrumentalización de política adecuada y eficiente de las propuestas de recaudación ampliada.
	1) Revisar el referéndum de la tenencia vehícular en relación a la progresividad.	1) Mesas de trabajo con Finanzas y la sociedad civil para revisar el referéndum.	Corto plazo.	1) La corrupción disminuye en las OPD y gobierno central.
	1) Generar capacidades administrativas para mejorar la fiscalización de las OPDS.	Equipo de trabajo especializado en fiscalización a las OPDS.	Corto plazo.	1) La corrupción disminuye en las OPD y gobierno central.

Fuente: Elaboración propia con información de las mesas de trabajo, 2022.

Objetivo 2. Incrementar el techo de financiamiento disponible para impulsar proyectos de inversión pública productiva.

Cuadro 6. Teoría del cambio Objetivo 2.

ESTRATEGIA	INSUMOS	PRODUCTOS	RESULTADOS	SUPUESTOS
1. Eficientar los vínculos con las fuentes de financiamiento global para incrementar la capacidad de financiamiento disponible.	1) Recursos humanos para realizar mapeos, vínculos y reestructura. 2) Recursos tecnológicos 3) Presupuesto."	1) Mapas de posibles fuentes de financiamiento global. 2) Lista de alternativas de espacios de financiamiento disponibles. 3)Deuda reestructurada con mejores condiciones financieras.	Para diciembre del 2022, se cuenta con información de las posibles fuentes de financiamiento global. Para diciembre del 2022, se cuenta con alternativas de espacios de financiamiento disponibles. Para diciembre del 2022, se cuenta con óptimas condiciones de financiamiento de la deuda actual.	1) La gobernabilidad política y social en N.L., se mantiene. 2) Las variables de crecimiento de los ingresos propios y de la economía se mantienen. 3) Las niveles de inflación en el país se mantienen. 4) El dinamismo económico en Nuevo León, se mantiene. 5) La crisis sanitaria no obliga a reducir la actividad económica más allá del primer trimestre de 2022. 6) Las finanzas públicas federales no se deterioran. 7) Existe mayor dinamismo en la inversión extranjera en Nuevo León. 8) Existen mejores términos de la Coordinación Fiscal con la Federación."
2. Mejorar los indicadores del Sistema de Alertas de la entidad para tener acceso a mayor financiamiento y en mejores condiciones.	1) Recursos humanos 2) Recursos tecnológicos 3) Presupuesto."	1) Estadísticas e informes sobre indicadores. 2) Estadísticas e informes sobre el estado de la deuda a corto plazo.	Para diciembre del 2023, mejora el grado crediticio del estado de Nuevo León a niveles AA.	

Fuente: Elaboración propia con información de las mesas de trabajo, 2022.

Objetivo 3. Fortalecer los mecanismos de asociación público-privada para el financiamiento de proyectos pertinentes.

Cuadro 7. Teoría del cambio Objetivo 3.

ESTRATEGIA	INSUMOS	PRODUCTOS	RESULTADOS	SUPUESTOS
1. Actualizar el marco normativo y metodológico para la ejecución de proyectos de asociación pública privada.	1) Recursos humanos para realizar mapeos. 2) Recursos tecnológicos. 3) Presupuesto.	1)Banco de proyectos. 2)Proyectos funcionando y aprobados. 2)Normativa actualizada ". 3) Lineamientos para identificar proyectos de asociación público privada de inversión factibles y pertinentes.	Para diciembre de 2023, incrementan los proyectos de asociación público privada. Para diciembre del 2022 se optimiza la vinculación y coordinación entre federación, estado, municipio y sector privado para proyectos de infraestructura.	1) La gobernabilidad política y social en Nuevo León se mantiene. 2) Las variables de crecimiento de los ingresos propios y de la economía se mantienen. 3) Los niveles de inflación en el país se mantienen estables. 4) El dinamismo económico en Nuevo León, se mantiene. 5) La crisis sanitaria no obliga a reducir la actividad económica más allá del primer trimestre de 2022. 6) Las finanzas públicas federales no se deterioran. 7) Mayor dinamismo en la inversión extranjera en Nuevo León. 8) Existen mejores términos de la Coordinación Fiscal con la Federación".
2. Establecer un sistema para identificar proyectos de inversión de asociación público-privada factibles y pertinentes.	1) Recursos humanos. 2)Recursos tecnológicos. 3) Presupuestos. 4)Capacitaciones específicas. 5) Proyectos de evaluación de costo-beneficio.	1)Banco de proyectos factibles para asociación público-privada. 2) Mecanismo para presentar propuestas no solicitadas.	Para diciembre del 2022, se optimiza la selección de proyectos para asociación público privada. Para diciembre del 2022, se cuenta con un mecanismo definido para presentar propuestas no solicitadas.	

Fuente: Elaboración propia con información de las mesas de trabajo, 2022.

Los facilitadores de cada mesa de trabajo concluyeron la moderación con la definición de insumos, productos, resultados y supuestos por cada uno de los objetivos trabajados, resultando tres actualizaciones de teoría de cambio en total (algunas concluidas en análisis de gabinete), enfocadas a las estrategias y con información adicional para la toma de decisiones relacionadas a la integración del PED 2022-2027.

Conclusiones

Con base en el desarrollo de esta mesa de trabajo, se logró cumplir con el propósito de **"construir colectivamente los objetivos, las estrategias y líneas de acción para la elaboración del Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027 del estado de Nuevo León"**, de manera particular para la temática de **Finanzas Públicas**.

Para ello, las y los participantes de los grupos de trabajo de la mesa:

- **conocieron** un diagnóstico y árbol de problemas elaborados por la Gerencia de Proyectos (GP) en conjunto con las dependencias de gobierno, respondiendo a la pregunta ¿Dónde estamos? en relación al tema en cuestión;

- **reflexionaron** sobre las causas y efectos del árbol de problemas presentado por el moderador de la plenaria, expresando sus observaciones para actualizar las problemáticas expuestas;
- **desarrollaron** objetivos, estrategias y líneas de acción asociados a la causa seleccionada en plenaria para responder a la pregunta ¿Hacia dónde queremos ir?;
- **actualizaron** la teoría del cambio: insumos, supuestos, productos y resultados.

La mesa de trabajo generó los siguientes resultados:

- Reflexión y diálogo sobre la problemática central, causas y subcausas derivada del diagnóstico y árbol de problemas.
- Recomendaciones para fortalecer el diseño del árbol de problemas: sentido, claridad y sintaxis adecuada.
- Se trabajaron tres causas, generando 3 objetivos, 6 estrategias y 20 líneas de acción en los dos grupos de trabajo.
- Evaluación de los objetivos SMART, sólo el 1 y el 2 cumplen con los 5 criterios, el objetivo 3 requiere de clarificar medios para ser alcanzable.
- Las y los participantes actualizaron la teoría del cambio, generando insumos, productos, resultados y supuestos vinculados a las estrategias y líneas de acción encadenar cambios esperados encaminados al cumplimiento de los objetivos.

Este ejercicio contribuye y consolida la planeación estratégica participativa en el estado de Nuevo León, desde un enfoque de gobernanza e innovación gubernamental y con una inercia de los *stakeholders* (grupos de interés) comunitarios para seguir fortaleciendo democracias locales más participativas (Anderson, 2005; Cassetti, 2020).

Referencias

Anderson, A. (2005). The community builder's approach to theory of change. New York: The Aspen Institute.

Cassetti, V. y Paredes-Carbonell, J. (2020). La teoría del cambio: una herramienta para la planificación y la evaluación participativa en salud comunitaria, en Gaceta sanitaria, 34(3), pp. 305-307. En línea: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0213911119301591

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2013). Guía para la elaboración de la matriz de indicadores para resultados. En línea: https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/GUIA_PARA_LA_ELABORACION_DE_MATRIZ_DE_INDICADORES.pdf

Consejo Nuevo León (2021). Guía metodológica de alineación Plan Estratégico-Plan Estatal de Desarrollo. En línea: https://conl-mx.s3.amazonaws.com/documents/document_files/000/000/186/original/Gu%C3%ADa_metodol%C3%B3gica_de_alineaci%C3%B3n_PED.pdf?1629736449

Davies, R. y Dart, J. (2011). Técnica del "Cambio Más Significante" (MSC), Guía para su uso. En línea: https://www.mande.co.uk/wp-content/uploads/2005/MSC%20Guide/Spanish%20translation%20of%20MSC%20Guide.pdf

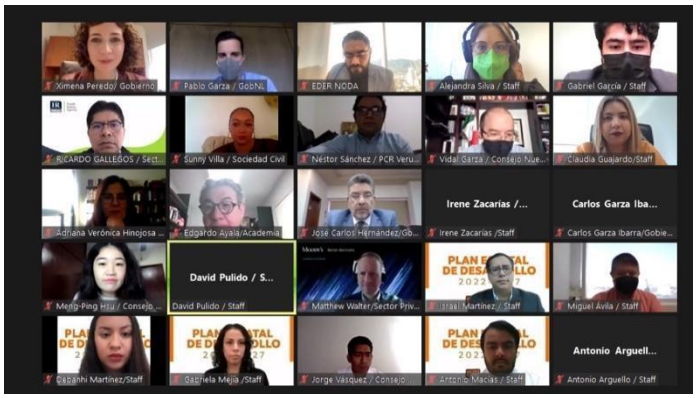
Gerencia de Proyectos (2022). Diagnósticos para la identificación de problemas del Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027. Monterrey: Gobierno del estado de Nuevo León.

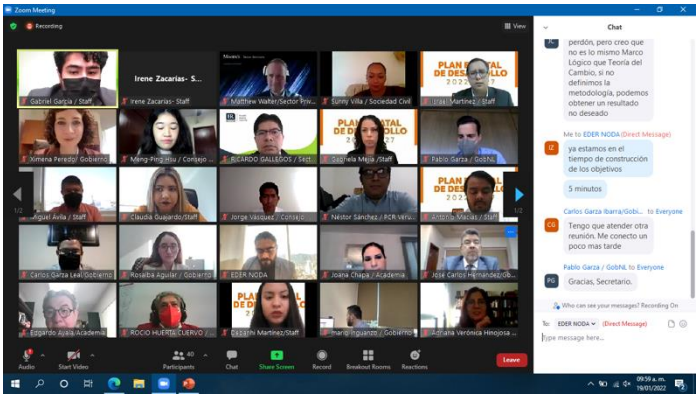
H. Congreso del Estado de Nuevo León (2020). Ley de Planeación Estratégica del Estado de Nuevo León (LPENL). En línea: http://www.hcnl.gob.mx/trabajo_legislativo/leyes/leyes/ley_de_planeacion_estrategica_del_estado_de_nuevo_leon/

Steffens, G. y Cadiat, A. (2016). Los criterios SMART: el método para fijar objetivos con éxito. España: 50minutos.

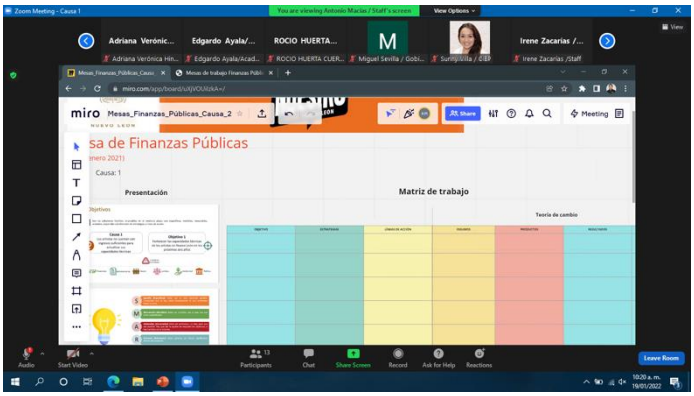
Anexos

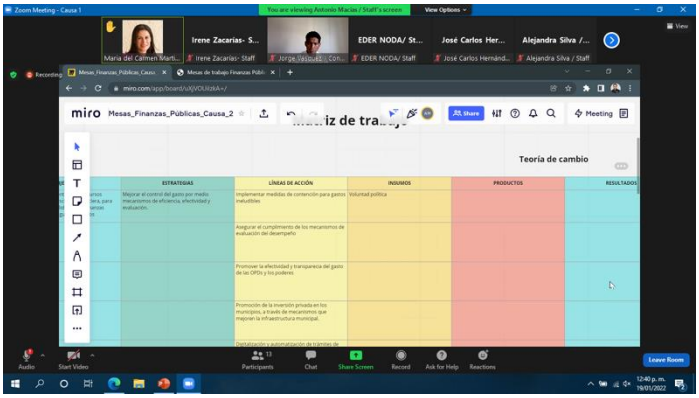
Anexo 1. Registro fotográfico



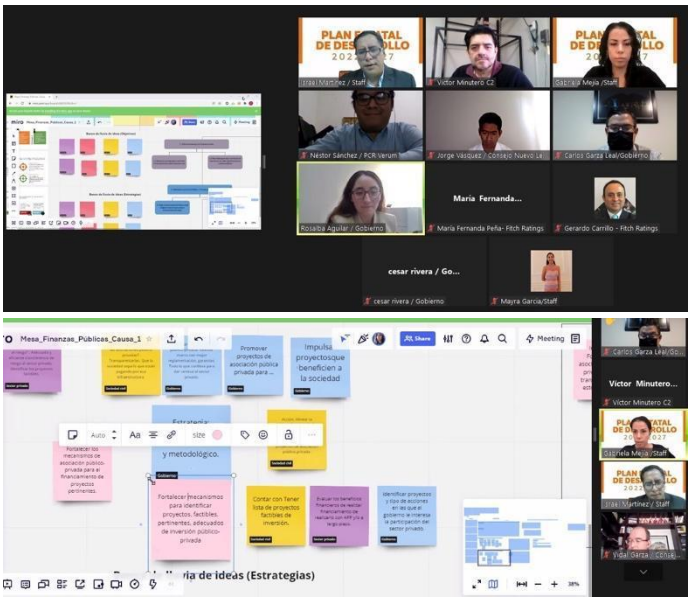


Desarrollo de plenaria.

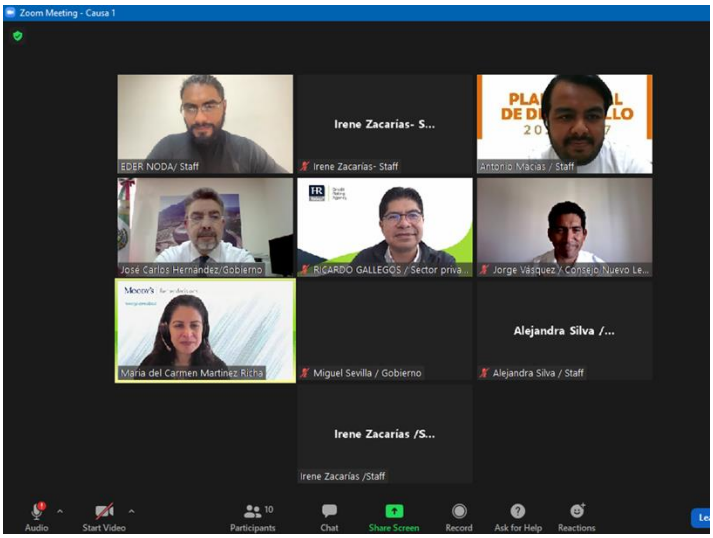




Mesas de trabajo, causa 1.



Mesas de trabajo, causa 2.



Cierre de mesas.

EL GOBIERNO DEL
NUEVO
NUEVO LEÓN

INFORME EJECUTIVO

Mesa de Trabajo
Desarrollo Económico

GERENCIA DE PROYECTOS
GOBIERNO DE NUEVO LEÓN

PARTICIPACIÓN CIUDADANA
GABINETE DE BUEN GOBIERNO

Índice

PRESENTACIÓN 3

1. PARTICIPANTES Y AGENDA DE TRABAJO 4

2. METODOLOGÍA 7

3. DIAGNÓSTICO Y ÁRBOL DE PROBLEMAS 11

4. OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y LÍNEAS DE ACCIÓN 13

5. ACTUALIZACIÓN DE TEORÍA DE CAMBIO 18

CONCLUSIONES 23

REFERENCIAS 24

ANEXOS 25

ANEXO 1. REGISTRO FOTOGRÁFICO 25

Presentación

De acuerdo al artículo 16 de la Ley de Planeación Estratégica del Estado de Nuevo León (LPENL), el Ejecutivo es el responsable de formular el Plan Estatal de Desarrollo (PED), tomando como base un ejercicio de consulta ciudadana que recopile los intereses de las y los ciudadanos de Nuevo León, a través de la elaboración de "Foros abiertos de consulta ciudadana, para la formulación de propuestas susceptibles de incorporarse al Plan Estatal" (Artículo 17, LPENL, 2020).

Con base en lo anterior, este documento presenta los resultados y la recapitulación de los múltiples diálogos que se recabaron en las mesas de trabajo, con el propósito de "**construir colectivamente los objetivos, las estrategias y líneas de acción para la elaboración del Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027 del estado de Nuevo León**". Para dar cumplimiento a este propósito, los participantes, miembros activos de la sociedad civil, sector académico y privado, servidores públicos y coordinadores de Consejo Nuevo León:

- **conocieron** un diagnóstico y árbol de problemas elaborados por la Gerencia de Proyectos (GP) en conjunto con las dependencias de Gobierno, respondiendo a la pregunta ¿Dónde estamos? con relación al tema en cuestión;
- **reflexionaron** sobre las causas y los efectos del árbol de problemas presentado por el moderador de la plenaria, expresando sus observaciones para actualizar las problemáticas expuestas;
- **desarrollaron** objetivos, estrategias y líneas de acción asociados a la causa seleccionada en plenaria para responder a la pregunta ¿Hacia dónde queremos ir?;
- **actualizaron** la teoría del cambio: insumos, supuestos, productos y resultados.

El informe está estructurado en cinco secciones. La primera, presenta a los y las participantes y la agenda de trabajo de la mesa. La segunda, describe la metodología empleada para el desarrollo de las actividades y los momentos de participación. La tercera, expone algunos datos diagnósticos introductorios para iniciar el diálogo ciudadano, así como el planteamiento del problema y sus causas. La cuarta sección, muestra los resultados concisos de los objetivos, las estrategias y líneas de acción elaborados por los miembros participantes de la mesa. Por último, en la quinta sección se describe una actualización de la teoría del cambio. Como resultado de la mesa de **Desarrollo Económico**, se obtuvieron 3 objetivos, 7 estrategias y 32 líneas de acción, así como tres matrices de actualización de teoría del cambio.

1. Participantes y Agenda de Trabajo

La mesa de trabajo para la temática de **Desarrollo Económico** estuvo compuesta por miembros activos de la sociedad civil y los sectores privado y académico, servidores públicos de las dependencias estatales y coordinadores del Consejo Nuevo León, seleccionados por la Secretaría de Participación Ciudadana de acuerdo con sus conocimientos, especialidades, experiencias directas y trayectoria personal sobre los temas trabajados en cada mesa.

A continuación se muestran los resultados de los asistentes.

Gráfico 1. Participantes por género.

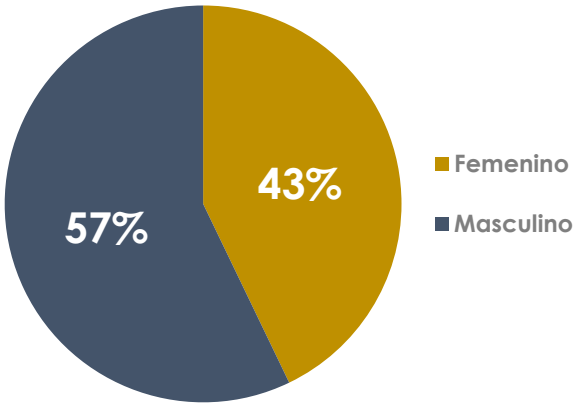


Gráfico 2. Participantes por edad.

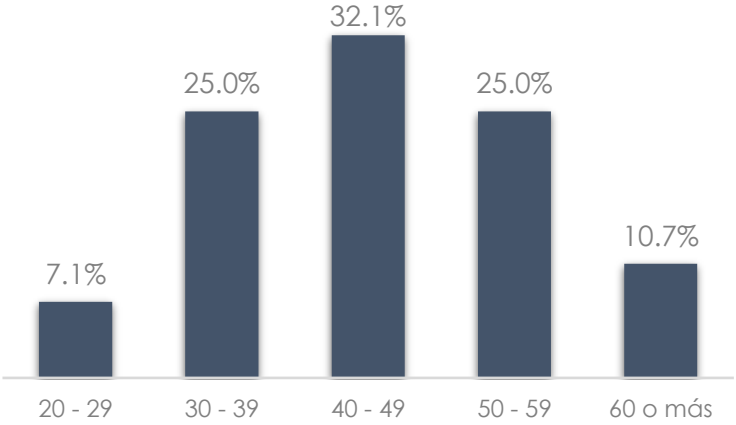
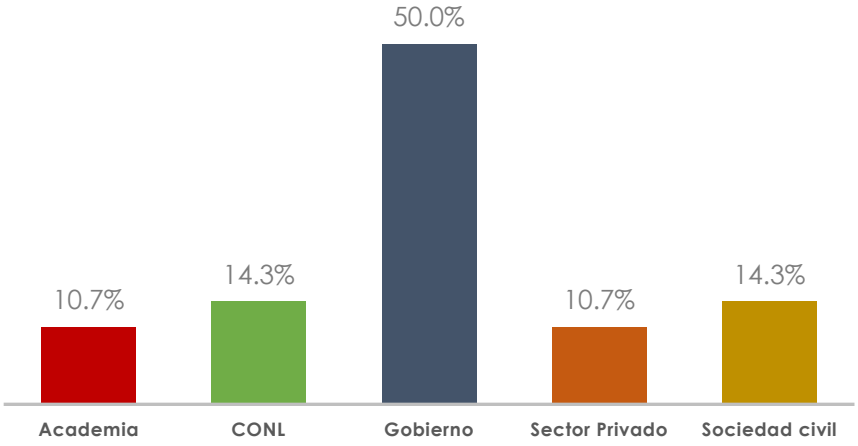


Gráfico 3. Participantes por sector.



Fuente: Elaboración propia.

El 57% de participantes fue de género masculino, mientras el 43%, femenino. Asimismo, el rango de edad de los participantes osciló entre los 30-39, 40-49 y 50-59 años, sumando un 82.1% del total. En relación al sector, la mayoría de los participantes provenían del Gobierno

con un 50%, seguido de sociedad civil y Consejo Nuevo León con 14.3% cada uno, en el ejercicio de planeación participativa sobre Desarrollo Económico.

La agenda de trabajo de la mesa se desarrolló en tres participaciones, la primera vinculada al análisis y reflexión de problemas y causas, lo que condujo a la selección de causas para formar grupos de trabajo; la segunda, mesas simultáneas por cada grupo para elaborar objetivos, estrategias y líneas de acción; la tercera participación, se enfocó en actualizar algunos elementos básicos de la teoría del cambio.

DURACIÓN	ACTIVIDAD
5 min.	**Bienvenida** – Mensaje de los titulares de Participación Ciudadana y Gerencia de Proyectos.
25 min.	**Desarrollo de la plenaria** – Mensaje introductorio del moderador. – Reglas fundamentales de la sesión virtual. **Objetivo:** Construir colectivamente los objetivos, las estrategias y líneas de acción que formarán parte del PED 2022-2027 de Nuevo León. – Importancia de la mesa de trabajo. – Explicación de los tres momentos de participación. – ¿Dónde estamos? – Diagnóstico. – Árbol de problemas. – Alineación a los objetivos y las líneas estratégicas del PE 2030. ***Intervención de Consejo Nuevo León.**
30 min.	**Participación 1** **Objetivo:** Seleccionar causas problemáticas para desarrollar objetivos del desarrollo. – Diálogo sobre el problema público, causas y efectos. – Selección de 2 o 3 causas para ser abordadas en mesa. – Formación de grupos de trabajo por causa seleccionada. – Explicación de los tres pasos metodológicos. – Presentación del tablero dinámico y dinámica de participación.
130 min.	**Participación 2** **Objetivo:** Desarrollar colectivamente objetivos, estrategias y líneas de acción por causa seleccionada. – Presentación de participantes (nombre, sector y cargo). – Actividad de mesa redonda y lluvia de ideas para desarrollo de objetivo.

	Receso 1 (10 mins.) – Actividad de mesa redonda y lluvia de ideas para identificación de estrategias y líneas de acción. **Receso 2** (5 mins.)
40 min.	**Participación 3** **Objetivo:** Identificar insumos, productos, resultados y supuestos para actualizar teoría del cambio conforme al cumplimiento de las estrategias u objetivos desarrollados. – Identificación de insumos. – Identificación de supuestos. – Identificación de productos. – Identificación de resultados. – Conclusión de la mesa.
10 min.	**Clausura de la sesión** – Conclusiones de cada mesa de trabajo. – Lectura de hallazgos por mesa de trabajo. – Cierre de la sesión.

Duración: aproximadamente 240 min.

Para este ejercicio en línea se contó con un moderador especializado en políticas públicas, coordinadores de información -quienes ejecutaron la pizarra inteligente-, administradores de semáforos de participación, analistas de estadística para consulta de información válida, así como controladores (anfitrión y administrador) de los módulos de plataformas tecnológicas.

2. Metodología

Para el desarrollo de las mesas de trabajo, se tomaron en cuenta tres pasos metodológicos. El primero, a través del marco lógico para identificar problemáticas, causas y efectos de problemas públicos que ocurren en Nuevo León, utilizando la información recopilada de los Foros Regionales y Metropolitanos, así como de las dependencias gubernamentales e información estadística de fuentes oficiales.

El segundo paso consistió en aplicar los criterios SMART para la construcción de objetivos claros que estén vinculados con soluciones a los problemas identificados, además de la construcción de estrategias y líneas de acción por cada uno de los temas tratados en las mesas de trabajo.

El tercer paso consistió en actualizar la teoría del cambio, es decir, identificar insumos, productos, resultados y supuestos que proporcionen mayores elementos sustantivos que provoquen cambios significativos, así como herramientas relevantes para seguir construyendo proyectos, programas y actividades que complementen a los intereses de Gobierno.

En los siguientes puntos, se describen con mayor precisión cada uno de los pasos, así como la dinámica participativa y la conducción de las mesas de trabajo.

Metodología del marco lógico. La instrumentalización de la política pública por medio de la metodología del marco lógico permite un diseño focalizado a una población objetivo determinada que presenta una problemática, necesidad o situación que se desea revertir; es decir, la planeación de alternativas de solución a un problema público, identificando sus causas y efectos (CONEVAL, 2013).

Para el desarrollo de las mesas de trabajo, primero se elaboraron diagnósticos que enuncian un problema central, utilizando información obtenida en los Foros ciudadanos, de las dependencias gubernamentales y fuentes secundarias. Enseguida, se elaboraron árboles de problemas y objetivos, de temas centrales del desarrollo para la agenda pública de Nuevo León en los próximos seis años.

De esta manera, el problema central -identificado en los árboles de problemas- estaría vinculado a los grandes fines del desarrollo, visualizados en instrumentos de planeación a largo plazo, como el Plan Estratégico de Nuevo León 2030 y los Objetivos del Desarrollo

Sostenible; las causas a los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo; las subcausas a las estrategias; las actividades a líneas de acción.

Criterios SMART. Para el desarrollo de políticas públicas o proyectos claves, los criterios SMART son elementales en *management* y gestión porque permiten la definición de objetivos de alto rendimiento que pueden derivar en indicadores o *KPI's (Key Performance Indicators)* (Steffens y Cadiat, 2016). Estos criterios se utilizaron para elaborar colectivamente con los miembros participantes de las mesas de trabajo, los objetivos susceptibles a formar parte del Plan Estatal de Desarrollo de Nuevo León para este sexenio en curso, mencionados a continuación:

Specific (**específico**). Señala el qué y/o el cómo del enunciado, cualquier lector puede identificarlo, es concreto y particular.

Mesuarable (**medible**). Además de específico, debe ser cuantificable, susceptible a convertirse en metas.

***Attainable* (alcanzable).** Todos los objetivos para el desarrollo de un territorio o sociedad son ambiciosos, que respondan a retos o desafíos estructurales; no obstante, estos deben pensarse en la medida que sean posibles, por lo tanto, es importante siempre reajustar y revalorar los objetivos conforme a los cambios, riesgos o volatilidades que acontecen.

Relevant (**relevante**). Los objetivos deben estar orientados a la generación o producción de impactos que beneficien a grandes grupos, resolviendo importantes problemas estructurales. A esto se refiere con la relevancia, a provocar efectos significativos.

Timed based (**basado en el tiempo**). La medida del tiempo es indispensable para construir objetivos porque delimita etapas o fases que esto implica en términos de política pública, además de los límites de cumplimiento de las metas establecidas.

Teoría del cambio. Explica cómo las acciones pueden producir un cambio esperado. Identifica narrativas y supuestos para fortalecer una política pública (Consejo Nuevo León, 2021). La pregunta de base es ¿Hacia dónde vamos? Esto implica partir de un problema público para poder elaborar colectivamente, alternativas o soluciones transformadas en objetivos, estrategias y líneas de acción, mismas que deben traducirse a una matriz de indicadores para resultados.

De acuerdo con Davies y Dart (2011), la teoría del cambio permite identificar y organizar los cambios más significativos que requiere una situación problemática. Vinculada a la

planificación del desarrollo, ésta escenifica, a partir de la participación de los agentes que discuten el problema público, insumos, supuestos, productos y resultados, todos relacionados con los objetivos, las estrategias y/o líneas de acción elaborados desde la metodología del marco lógico y criterios SMART.

Para el desarrollo de las mesas, se respondieron 4 preguntas para trabajar teoría del cambio:

1. Insumos. ¿Qué insumos y acciones necesitamos para hacer efectiva la estrategia?
2. Productos. ¿Es posible identificar productos concretos para lograr los efectos deseados?
3. Resultados. ¿Cuándo se deben consolidar los resultados de esta estrategia?
4. Supuestos. ¿Cuáles son los factores que pueden amenazar la implementación, resultados o efectividad de la estrategia?

Dinámica participativa. La dinámica participativa fue integradora y segmentada por diferentes momentos, iniciando por la identificación ciudadana de categorías problemáticas en los temas centrales de la agenda pública, a través de Foros ciudadanos regionales y metropolitanos. A partir de ese momento, Gobierno del estado realizó un diagnóstico del problema con base en la recopilación de la información ciudadana, de las dependencias del Gobierno central y fuentes estadísticas secundarias; derivando en la elaboración de árboles de problemas y objetivos para el ejercicio participativo de construcción de objetivos, estrategias y líneas de acción en la mesa de trabajo del tema seleccionado y con perfiles de la sociedad civil que son reconocidos por sus conocimientos, experiencias, trayectoria y aportaciones.

La participación de la sociedad civil se dividió en tres momentos: a) selección de causas y grupos de trabajo conforme a la exposición en plenaria de los árboles de problemas, b) construcción de objetivos, estrategias y líneas de acción, c) actualización de teoría del cambio.

a) **Selección de causas.** El moderador, además de exponer el objetivo, los antecedentes, y el contexto, presentó el árbol de problemas del tema seleccionado, abriendo el primer momento de participación con la selección de dos/tres causas para trabajar con la sociedad civil, tomando en cuenta que la relación a cada causa corresponde generalmente la elaboración de un objetivo.

Este ejercicio permitió reflexionar acerca de la actualización de problemáticas y causas detectadas en los diagnósticos realizados por el Gobierno del estado, teniendo una participación abierta de grupos nominales, es decir, sólo se podía intervenir una sola vez en el tiempo determinado por el moderador. Posterior a ello, se votó por la causa a tratar y para elegir los grupos formados para iniciar con el taller de objetivos.

b) **Construcción de objetivos, estrategias y líneas de acción.** Este segundo momento de participación se desarrolló en un esquema de mesa redonda, donde las y los participantes identificaron alternativas o soluciones de la causa problemática seleccionada con la finalidad de elaborar un objetivo claro, medible, alcanzable, temporalizado y significativo que diera respuesta a lo planteado. Posterior a ello, se definieron estrategias como rutas que permiten alcanzar los objetivos.

   En ese punto, las y los participantes tomaban la palabra y en dos minutos hacían su intervención, pudiendo complementar o dialogar ideas que surgían en la mesa. Por último, de manera más puntual, fueron perfilando líneas de acción, es decir, actividades puntuales que en su conjunto, perfilarían el desarrollo de las estrategias.

c) **Actualización de insumos, productos, resultados y supuestos.** El tercer momento consistió en intervenciones breves para actualizar la teoría del cambio con la técnica de grupos nominales, es decir, delimitando la participación de las y los miembros de las mesas de trabajo a un tiempo delimitado, sin intercambio de ideas o generación de debates.

3. Diagnóstico y Árbol de Problemas

La Gerencia de Proyectos (GP) del Gobierno del estado fue responsable de elaborar diagnósticos para identificar las problemáticas públicas de Nuevo León, tomando como referencia la información recopilada en los Foros de consulta ciudadana regionales y metropolitanos, las dependencias gubernamentales y fuentes estadísticas oficiales para cada uno de los temas definidos para la elaboración del Plan Estatal de Desarrollo.

En el desarrollo de la plenaria, el moderador principal expuso un resumen del diagnóstico elaborado por GP, el cual recopila una información mayor de la que aquí se presenta.

Cuadro 1. Resumen de información diagnóstica del problema público.

Decrecimiento de la actividad económica.	Baja inversión.	Alto grado de Informalidad en las PyME.	Carencia de oportunidades laborales.
• Decrecimiento de 8.6% en 2020 de la actividad económica. • 2021 cierra con una desaceleración de 3 mil MDP de la Inversión Extranjera Directa (IED). • Al mes de octubre de 2021 la inflación anual alcanzó 6.4% para el estado.	• La Inversión Extranjera Directa se concentra en el sector manufacturero, en promedio el 64% del total de la Inversión. • Reducción de recursos estatales y federales para ciencia, tecnología e innovación en Nuevo León, de casi un 80% en los últimos 10 años. • Alta concentración de MiPyME en el sector servicios ocasiona una falta de integración a las cadenas productivas. • En Europa alrededor del 40% de las PyME son exportadoras, en Latinoamérica este porcentaje es solo del 10%.	• El 50% de las unidades económicas están en una situación de informalidad. • En 2019 el 13% de las MiPyME han tenido acceso a algún tipo de financiamiento para la apertura y operación. • El 98.7% de las unidades económicas son MiPyME, y generan el 46.4% del empleo. • Contribuyen con el 29.7% de la Producción Bruta y el 25% de la formación bruta de capital fijo (inversión).	• Más de 110 mil personas de la Población Económicamente Activa (PEA) se encuentran desocupadas. • 1,279,771 personas se encuentran en situación vulnerable. • 5,641,094 mujeres ocupando un trabajo independiente a nivel nacional de las cuales un 3.4 % son del estado de Nuevo León. • 174,585 personas se encuentran con alguna discapacidad, con limitación en la actividad cotidiana o algún problema o condición mental en el estado de Nuevo León. • 52,870 jóvenes del estado se encuentran desocupados. • La menor parte de la población económicamente activa son mujeres (38%) y al 18.2% se le negó la oportunidad de trabajar o tener algún ascenso laboral. • Las mujeres dedican 9.6 horas más por semana en promedio, al trabajo no remunerado (en los hogares), comparado con los hombres.

Fuente: Elaboración propia con información de GP, 2022.

La problemática central[1] identificada por Gobierno del estado fue **"Nuevo León no cuenta con una reactivación económica que impulse a los sectores con mayor valor agregado para la generación de empleos bien remunerados"**. Las causas detectadas fueron: 1) decrecimiento de la actividad económica en Nuevo León, 8.6% en 2020, 2) baja inversión, 3) alto grado de informalidad en las MIPyMES y 4) 110 mil personas con carencia de oportunidades laborales. Con base en esto, se elaboró un árbol de problemas, que se muestra a continuación.

Figura 1. Árbol de Problemas. Tema Desarrollo Económico.

Fuente: Gerencia de Proyectos, 2022.

Las y los participantes reflexionaron sobre esta exposición y manifestaron sus opiniones en relación a la pertinencia del árbol, del cual concluyeron que es importante profundizar en otras problemáticas, principalmente vinculadas a las causas y subcausas, por lo que se sugiere identificar éstas para que no queden fuera políticas que generen bienes y servicios

[1] Un problema debe estar planteado como una situación negativa o susceptible de revertirse, identificando una población afectada, por tanto, verificable y susceptible a ser medida (CONEVAL, 2013). La sintaxis debe mencionar la población afectada más la necesidad o situación a revertir; por tanto, debe ser claro y económico, también estructural o enfocado a los grandes retos del desarrollo por tratarse de una planeación de alcance estatal.

relevantes (CONEVAL, 2013). A continuación se presenta una breve revisión de criterios sobre la problemática central.

Cuadro 2. Revisión de la problemática central.

Problema	Situación negativa	Medible	Sentido o dirección	Población objetivo	Claro	Económico	Sintaxis adecuada
Nuevo León no cuenta con una reactivación económica que impulse a los sectores con mayor valor agregado para la generación de empleos bien remunerados.		x		x			

Fuente: Elaboración propia.

La revisión de la problemática central permite identificar que, aunque ésta es medible y define una población objetivo (el territorio estatal), no está redactada como una situación negativa que se busque resolver. La expresión "no cuenta" es marcada como una ausencia y en términos metodológicos no es aceptada como enunciamiento problemático.

Si bien, la reactivación económica es medible, esto no dimensiona un problema como tal, porque reactivar sería una acción vinculada en positivo, un fin en sí mismo, es decir, un objetivo. Es importante enunciar una situación negativa con un sentido o dirección en su interpretación, que sea clara y con una pertinente sintaxis en términos de la Metodología de Marco Lógico (Coneval, 2013). El problema cuenta solo con 2 de 7 criterios, por lo que se considera necesario revalorar todo el enunciado.

4. Objetivos, Estrategias y Líneas de Acción

Durante el desarrollo de la mesa de trabajo, fueron seleccionadas causas, se conformaron grupos simultáneos para construir los objetivos, las estrategias y líneas de acción vinculados a causas que incidían en la existencia de un problema público estructural, principalmente vinculado al desarrollo de Nuevo León. Se establecieron tres grupos de trabajo que abordaron un total de 3 causas.

El facilitador explicó que:

- Los objetivos son soluciones factibles, alcanzables a mediano o largo plazo, específicos, medibles, mensurables, acotados a un territorio o población, responden a la dirección de estrategias y líneas de acción. Son a nivel Plan Estatal de Desarrollo y proyectos estratégicos.

- Las estrategias son rutas para cumplir los objetivos; alternativas que se relacionan entre sí para resolver los problemas que responden a un objetivo. Son amplias y se orientan a la formulación de bienes y servicios públicos. Son a nivel planes sectoriales, especiales o institucionales.
- Las líneas de acción son actividades específicas con alcance de corto plazo derivadas de las estrategias; describen la operación del Gobierno (sus dependencias, institutos, organismos descentralizados, entre otros) y se enfocan a procesos. Son a nivel de programas presupuestarios o proyectos.

Los resultados de la mesa de trabajo fueron:

- 3 objetivos.
- 7 estrategias.
- 32 líneas de acción.

Las y los participantes manifestaron 3 soluciones en forma de objetivo para atender las causas vinculadas al problema público:

- Fomentar el crecimiento de la inversión productiva en los sectores estratégicos, priorizando los proyectos de base tecnológica e innovación en cinco años.
- Promover el desarrollo (competitividad, rentabilidad, sostenibilidad y formalidad) de las MIPyMES en Nuevo León en los próximos seis años.
- Desarrollar redes de trabajo formales y competitivas enfocadas en la consolidación de un entorno de economía incluyente, equitativa y sostenible en Nuevo León, para facilitar una vida digna y completa, en los próximos seis años.

A continuación se presentan los hallazgos de las mesas de trabajo.

Cuadro 3. Matriz de resultados: objetivos, estrategias y líneas de acción.

Causa	Objetivo	Estrategia	Líneas de acción
1. Baja inversión	**1. Fomentar el crecimiento de la inversión productiva en los sectores estratégicos, priorizando los proyectos de base tecnológica e innovación en cinco años.**	**1. Desarrollar la infraestructura, el equipamiento y las condiciones que contribuyan a la mejora de la competitividad del estado.**	1.1 Realizar un diagnóstico para identificar las necesidades de infraestructura tecnológica en el estado de Nuevo León. 1.2 Desarrollar la infraestructura tecnológica, priorizando aquellas necesidades detectadas en el diagnóstico y con enfoque de desarrollo urbano planificado y sostenible. 1.3 Realizar foros y eventos de convivencia y discusión entre sectores económicos públicos, privados y educativos; locales, nacionales e internacionales.
		2. Fortalecer a los sectores estratégicos de base tecnológica e innovación en el estado de Nuevo León.	2.1 Migrar los procesos burocráticos a un esquema digital. 2.2 Promover los beneficios de invertir en el estado de Nuevo León. 2.3 Establecer programas de estímulos e incentivos para fortalecer el crecimiento y la inversión en las empresas de sectores estratégicos. 2.4 Elaborar diagnósticos y planes por sector estratégico para el estado de Nuevo León. 2.5 Incentivar una mayor participación de las Pymes en los sectores estratégicos de Nuevo León.
2. Alto grado de informalidad en las Mipymes.	**2. Promover el desarrollo (competitividad, rentabilidad, sostenibilidad y formalidad) de las Mipymes en Nuevo León en los próximos seis años.**	**1. Facilitar el acceso al sistema financiero a las Mipymes para agilizar procesos y procedimientos.**	1.1. Incrementar el indicador del porcentaje de cartera de los bancos hacia las Mipymes. 1.2. Brindar asesoría, capacitación y coaching a las Mipymes a través del Programa "IMPULSO NL". 1.3. Diversificar el mercado financiero, aprovechando nuevos mecanismos para las Mipymes. 1.4. Apoyar a las Mipymes en sus sistemas contables y en los requisitos de las instituciones financieras, para que puedan acceder a la banca y así, logren su desarrollo y sostenibilidad. 1.5. Integrar al Consejo Estatal de Fomento a la PyMES al Centro Bancario, para promover los programas de la banca comercial a las Mipymes (Ley al Fomento de la Pymes de NL). 1.6. Coordinar acciones con la banca comercial para incrementar el financiamiento de las Mipymes. 1.7. Promover el desarrollo y la sostenibilidad de las empresas y emprendedores por parte de la Dirección de Fomento y Apoyo a Mipymes, para la activación de la economía del estado.

		2. Promocionar el ecosistema Mipyme.	2. 1. Integrar a diferentes Mipymes a mecanismos (clústeres o micro clúster) como producto de la interacción y alianzas estratégicas entre actores públicos y privados para compartir experiencias y asesorías. 2.2. Construir una plataforma para generar encuentro virtual de empresas tractoras y así encadenarlas a opciones de proveeduría, de tal manera que se contribuya al aseguramiento de mecanismos para la sostenibilidad y actualización de las Mipymes.
		3. Reducir el impacto de la carga regulatoria para las mipymes de reciente creación, a partir de procedimientos de mecanismos puntuales (ventanilla única).	3.1. Digitalizar los trámites y servicios, con el objetivo de agilizar los procedimientos para las MIPyMES. 3.2. Promover la creación de "Ventanilla Única" para asesoría y vinculación en y con trámites estatales y federales. 3.3. Monitorear la publicación del "Índice de Competitividad" (Centro de Estudios Económicos, UANL) para mantener la heterogeneidad de las Mipymes. 3. 4. Cumplir con la normativa regulatoria sobre inspectores de Mipymes y mantener los indicadores altos en el tema de atención brindada por los inspectores. 3.5. Coordinar la comunicación entre los municipios para homologar trámites y replicar buenas prácticas.
3. Personas con carencias de oportunidades laborales.	**3. Desarrollar redes de trabajo formales y competitivas enfocadas en la consolidación de un entorno de economía incluyente, equitativa y sostenible en Nuevo León para facilitar una vida digna y completa, en los próximos seis años.**	**1. Potenciar la participación laboral formal de todas y todos a través de ecosistemas económicos incluyentes y equitativos.**	1.1 Reconocer el valor del trabajo no remunerado para desarrollar un sistema equitativo de oportunidades. 1.2 Impulsar alianzas con las empresas para instalar servicios de guardería accesibles, independientemente del género. 1.3 Generar acuerdos con sectores empresariales para apoyos de pasantías a los jóvenes trabajadores, mujeres y personas con discapacidad que les permita adquirir experiencia y con esto, acceder a más oportunidades. 1.4 Elaborar un programa transversal para promover una cultura laboral inclusiva, sin discriminación. 1.5 Reducir la brecha salarial de género.
		2. Construir las condiciones laborales para el desarrollo de competencias, habilidades capacidades e incentivos.	2.1 Diseñar un sistema de incentivos laborales a los empleadores con políticas inclusivas del trabajo. 2.2 Fomentar el uso de nuevas tecnologías para la producción y el desempeño del trabajo. 2.3 Construir programas de capacitación integrando nuevas tecnologías y enfoques de sustentabilidad e inclusión, basados en el desarrollo de una agenda colaborativa común.

			2.4 Atraer y promover inversiones nacionales o internacionales con culturas de trabajo reconocidas por sus esfuerzos en ética, equidad y diversidad. 2.5 Desarrollar mediciones periódicas de impacto del desarrollo de competencias, habilidades y capacidades laborales por sector económico.

Fuente: Elaboración propia con información de las mesas de trabajo, 2022.

Desarrollar la infraestructura, el equipamiento y las condiciones que contribuyan a la mejora de la competitividad del estado y fortalecer a los sectores estratégicos de base tecnológica e innovación en el estado de Nuevo León, son las estrategias planteadas para fomentar el crecimiento de la inversión productiva en los sectores prioritarios. En ese mismo talante, facilitar el acceso al sistema financiero a las Mipymes para agilizar procesos y procedimientos, promocionar el ecosistema Mipyme y reducir el impacto de la carga regulatoria para las mipymes de reciente creación, se encaminan a promover su desarrollo, en términos de competitividad, rentabilidad, sostenibilidad y formalidad.

Por otro lado, potenciar la participación laboral formal de todas y todos a través de ecosistemas económicos incluyentes y equitativos, además de construir las condiciones laborales para el desarrollo de competencias, habilidades capacidades e incentivos, enmarcaron el mapa estratégico para desarrollar redes de trabajo formales y competitivas enfocadas en la consolidación de un entorno de economía incluyente, equitativa y sostenible en el estado.

Para fortalecer este ejercicio participativo, se diseñó una matriz de evaluación SMART.

Cuadro 4. Evaluación SMART de los objetivos.

Objetivo	Específico	Medible	Alcan-zable	Relevante	Basado en el tiempo	Total
1. Fomentar el crecimiento de la inversión productiva en los sectores estratégicos, priorizando los proyectos de base tecnológica e innovación en cinco años.	x	x	x	x	x	**5**
2. Promover el desarrollo (competitividad, rentabilidad, sostenibilidad y formalidad) de las Mipymes en Nuevo León en los próximos seis años.	x	x		x	x	**4**
3. Desarrollar redes de trabajo formales y competitivas enfocadas en la consolidación de un entorno de economía incluyente, equitativa y sostenible en Nuevo León para facilitar una vida digna y completa, en los próximos seis años.	x	x		x	x	**4**

Fuente: Elaboración propia con información de las mesas de trabajo, 2022.

En este cuadro, el primer objetivo está evaluado como pertinente bajo los criterios SMART, mientras que el segundo y el tercero, son susceptibles de mejorar, principalmente en la definición de los medios para ser alcanzable.

5. Actualización de teoría de cambio

La última parte de la mesa de trabajo consistió en actualizar la teoría del cambio, identificando principalmente insumos y supuestos, así como también productos y resultados enfocados a las estrategias y/o líneas de acción.

Durante el ejercicio, fueron las estrategias las más comentadas por las y los participantes, proporcionando información valiosa que permite continuar con el desarrollo de actividades más puntuales y operativas para la elaboración de políticas, reformas, programas y proyectos, todo un encadenamiento de acciones que provocan los cambios esperados a largo plazo (cumplimiento de los objetivos) conforme a las condiciones sociales, políticas, económicas, presupuestarias, medioambientales actuales.

Objetivo 1. Fomentar el crecimiento de la inversión productiva en los sectores estratégicos, priorizando los proyectos de base tecnológica e innovación en cinco años.

Cuadro 5. Teoría del cambio Objetivo 1.

ESTRATEGIA	INSUMOS	PRODUCTOS	RESULTADOS	SUPUESTOS
1. Desarrollar la infraestructura, el equipamiento y las condiciones que contribuyan a la mejora de la competitividad del estado.	1) Recursos humanos. 2) Recursos técnicos especializados. 3) Recursos financieros y/o presupuestales.	1) Diagnósticos de las necesidades de infraestructura.	Corto plazo. 1) Para diciembre del 2022 se cuenta con el diagnóstico de las necesidades de infraestructura tecnológica. Largo plazo. 1) Para diciembre del 2028: mejorar la calidad de los servicios públicos, la sostenibilidad de los proyectos.	1) La contingencia sanitaria se encuentra controlada y no limita la actividad económica del estado. 2) Se mantiene la estabilidad macroeconómica. 3) Se mantiene la gobernabilidad. 4) Existe compromiso y participación empresarial. 5) Compromiso y participación política. 6) Existe coordinación entre los diferentes órdenes de gobierno para poder avanzar en los procesos de mejora. 7) Se mantiene y/o fortalece la coordinación fiscal. 8) No ocurren eventos o desastres naturales o contingencias sanitarias.
	1) Diagnósticos de las necesidades del estado. 2)Recursos técnicos especializados. 3) Recursos financieros/ presupuestales. 4)Alianzas estratégicas con universidades y aliados estratégicos.	1) Infraestructura planificada. 2) Carreteras. 3)Comunicaciones	Corto plazo. 1) Para diciembre del 2023 aumenta la competitividad, la inversión y se cuenta con mayor infraestructura sostenible. Largo plazo. 1) Para diciembre del 2028 se reduce la brecha tecnológica, aumenta la competitividad, la inversión y se cuenta con mayor infraestructura sostenible.	

	1) Recursos humanos. 2) Espacios para foros y eventos. 3) Acuerdos y/o convenios entre distintos sectores. 4) Recursos financieros y/o presupuestales.	1) Foros y/o eventos. 2) Proyectos de inversión productiva.	Corto plazo. 1) Para diciembre del 2023, aumentan los proyectos de inversión productiva y de innovación en temas de infraestructura y tecnología. Largo plazo. 1) Para diciembre del 2028 mejora la calidad de vida y la calidad de los servicios públicos, se reduce la brecha tecnológica y la desigualdad, aumenta la competitividad, la inversión. De igual manera, al reducirse los obstáculos, se fomenta la creación de nuevas actividades en la región.	
2. Fortalecer a los sectores estratégicos de base tecnológica e innovación en el estado de Nuevo León.	1) Recursos humanos. 2) Recursos técnicos especializados. 3) Recursos financieros y/o presupuestales.	1)Infraestructura tecnológica para realizar procesos.	Corto plazo. 1) Para diciembre del 2023, los procesos burocráticos se agilizan y son menos onerosos para la ciudadanía. Largo plazo. 1) Para diciembre del 2028 mejora la calidad de los servicios públicos, se reduce la brecha tecnológica y aumenta la competitividad.	1) La contingencia sanitaria se encuentra controlada y no limita la actividad económica del estado. 2) Se mantiene la estabilidad macroeconómica. 3) Se mantiene la gobernabilidad. 4) Existe compromiso y participación empresarial. 5) Compromiso y participación política. 6) Existe coordinación entre los diferentes órdenes de gobierno para poder avanzar en los procesos de mejora. 7) Se mantiene y/o fortalece a beneficio del estado la coordinación fiscal. 8) No ocurren eventos o desastres naturales o contingencias sanitarias.
	1) Recursos humanos. 2) Medios para difusión. 3) Recursos financieros y/o presupuestales.	1) Los documentos resultado de la promoción y difusión.	Corto plazo. 1) Para diciembre del 2022 se cuenta con estrategias de difusión y promoción a la inversión en Nuevo León. 2) Para diciembre del 2023 aumentan las inversiones en el estado. Largo plazo. 1) Para diciembre del 2028 aumenta la competitividad y la inversión.	
	1) Diagnósticos de las necesidades del estado. 2) Recursos técnicos especializados. 3) Recursos financieros y presupuestales. 4) Alianzas estratégicas con universidades y aliados estratégicos.	1) Programas definidos.	Corto plazo. 1) Para diciembre del 2023 aumentan la inversión en empresas de sectores estratégicos. Largo plazo. 1) Para diciembre del 2028 mejora la sostenibilidad de los proyectos y se cuenta con mayor infraestructura sostenible.	

	1) Recursos humanos. 2) Medios para difusión. 3) Recursos financieros y/o presupuestales.	1) Diagnósticos sectoriales. 2) Planes estratégicos sectoriales.	Corto plazo. 1) Para diciembre del 2022 se cuenta con diagnósticos sectoriales. 2) Para diciembre del 2023 se cuenta con planes estratégicos sectoriales. Largo plazo. 1) Para diciembre del 2028 aumenta la competitividad y se fomenta la creación de nuevas actividades en la región.	

Fuente: Elaboración propia con información de las mesas de trabajo, 2022.

Objetivo 2. Promover el desarrollo (competitividad, rentabilidad, sostenibilidad y formalidad) de las Mipymes en Nuevo León en los próximos seis años.

Cuadro 6. Teoría de cambio Objetivo 2.

ESTRATEGIA	INSUMOS	PRODUCTOS	RESULTADOS	SUPUESTOS
1. Facilitar el acceso al sistema financiero a las Mipymes para agilizar procesos y procedimientos.	1) Asignar el monitoreo mensual del indicador de porcentajes de cartera de los bancos para darle seguimiento.	1) Mecanismos financieros (entre bancos y Gobierno) para que permanezcan las Mipymes, por ejemplo: brindar facilidades para pago o con intereses reducidos y asegurar el seguimiento.	Corto plazo (diciembre 2022).	1) El presupuesto anual es suficiente y constante.
	1) Asignar presupuesto (anual) para el mantenimiento y la consolidación del programa "IMPULSO NL".	1) Programa IMPULSO NL (monitorear su implementación).	Corto plazo (diciembre 2022).	1) El programa IMPULSO NL se mantiene y da resultados positivos.
	1) Revisar los marcos normativos y la capacidad institucional para procesos de revisión, consolidación de las Mipymes en etapas de crecimiento o decrecimiento.	1) Curso de cultura financiera para presentar solicitudes de crédito a los bancos (capacitación para Mipymes).	Corto plazo (diciembre 2022).	1) El personal es suficiente y capacitado para operar los programas de manera eficiente.
	1) Incentivar a las empresas pertenecientes al programa "Empréndele NL" y a las empresas ganadoras del "Premio NL" a la competitividad con apoyos a las Mipymes para la vinculación con empresas tractoras y así proveer a empresas exportadoras.	1) "Premio NL" a la competitividad (monitorear su implementación). "EMPRÉNDELE NL" que tiene el objetivo de promover la cultura emprendedora (monitorear su implementación).	Corto plazo (diciembre 2022).	1) El servicio de atención facilita procedimientos y trámites en ventanilla para Mipymes. 2) Las cuestiones legales se cumplen siempre. 3) Congruencia legal entre diferentes trámites para las Mipymes. 4) Las relaciones de exportación e industria con y de otros países se mantienen estables.

2. Promocionar el ecosistema MIPYME.	1) Asignar presupuesto (anual) y generar: a. Espacio virtual para interactuar y compartir experiencias entre las empresas, y b. Capacitar a las MIPyMES en la creación, el fortalecimiento y la consolidación de las empresas.	1) Implementar "ALDEAS DIGITALES" para promover la venta de productos a nivel mundial.	Corto plazo (diciembre 2022).	1) El programa continúa por el interés político y con suficiencia presupuestal.
	1) Promover el acercamiento de las Mipymes a partir de la plataforma única.	1) Implementar "CAJA SONRÍE" para promover la venta de productos a nivel mundial a través de plataformas digitales.	Corto plazo (diciembre 2022).	1) La contingencia sanitaria permite condiciones de efectividad de la planeación.
3. Reducir el impacto de la carga regulatoria para las Mipymes de reciente creación, a partir de procedimientos de mecanismos puntuales (ventanilla única).	1) Asignar presupuesto (anual) para la creación y el mantenimiento de página o sitio electrónico que provea a las Mipymes de: a. Capacitaciones para impulsar a los pequeños empresarios. b. Comunicaciones y vinculación con expertos internacionales para replicar mejores prácticas.	1) Profesionalización de una evaluación por expertos para evitar el decrecimiento o "muertes prematuras" de las Mipymes.	Corto plazo (diciembre 2022).	1) El programa continúa por el interés político y con suficiencia presupuestal.
	1) Generar espacios de *coworking* para trabajo en conjunto y compartir experiencias sobre sostenibilidad de Mipymes. Ventanilla única digital.	1) Programa de vinculación de *coworking* con identificación de actores clave.	Corto plazo (diciembre 2022).	1) La contingencia sanitaria permite condiciones de efectividad de la planeación.
	1) Promover el acercamiento con los municipios en particular los pertenecientes al Área Metropolitana de Monterrey para conocer sus buenas prácticas.	1) Firma de convenio de colaboración con las universidades para apoyo y acompañamiento a determinadas microempresas para la creación de programas, por ejemplo: "Hospital Mipymes".	Corto plazo (diciembre 2022).	1) La planeación es efectiva a mediano y largo plazo.

Fuente: Elaboración propia con información de las mesas de trabajo, 2022.

Objetivo 3. Desarrollar redes de trabajo formales y competitivas enfocadas en la consolidación de un entorno de economía incluyente, equitativa y sostenible en Nuevo León para facilitar una vida digna y completa, en los próximos seis años.

Cuadro 7. Teoría del cambio Objetivo 3.

ESTRATEGIA	INSUMOS	PRODUCTOS	RESULTADOS	SUPUESTOS
1. Potenciar la participación	1) Infraestructura de servicios de cuidado	1) Guarderías y programas para proveer	Mediano plazo (2025)	1) La pandemia concluye.

laboral formal de todas y todos a través de ecosistemas económicos incluyentes y equitativos.	(guarderías + *backup childcare*). 2) Licencias de maternidad y paternidad en igualdad de circunstancias. 3) Revisiones y asesorías de especialistas para la aplicación de normas 25 y 35 para igualdad laboral y no discriminación. 4) Incentivos en el Impuesto sobre nóminas (ISN) para fomentar inclusión de personas en condición de vulnerabilidad. 5) Recurso para desarrollar programas transversales de género y equidad. 6) Políticas de reclutamiento y ascenso que elimine el impacto del prejuicio de género en el ámbito laboral. 7) Revisión jurídica sobre lineamientos para la reducción de la brecha salarial (e.g. mesa de diálogo). 8) Presupuesto para asesoría, capacitación e implementación de mecanismos para tomadores de decisiones sobre las políticas de brechas salariales. 9) Diagnóstico de situación con mediciones actuales.	servicios de cuidado en igualdad de circunstancias. 2) Programas transversales de género y equidad. 3) Protocolos y procesos de reclutamiento basados en principios de inclusión y no discriminación. 4) Programa de capacitaciones a servidores públicos y otros tomadores de decisiones para reducir la brechas salariales. 5) Reporte detallando diagnóstico de la situación económica actual, con mediciones actualizadas.		2) El entorno macroeconómico genera certidumbre para la inversión. 3) Entorno cultural y educacional sin brechas de género. 4) Recursos suficientes y capacidad de operar para atender al gran número de empresas y recursos humanos. 5) La pandemia no tiene efectos negativos en la salud mental de las personas. 6) Los recursos económicos, financieros y humanos son suficientes para consolidar los propósitos deseados. 7) Empresas y Gobierno Identifican e incorporan eficientemente el talento humano con las competencias necesarias para el desarrollo económico del estado.
2. Construir las condiciones laborales para el desarrollo de competencias, habilidades capacidades e incentivos.	1) Impulsar gestión con el Banco Interamericano de Desarrollo. 2) Identificación de las herramientas para la gestión de competencias. 3) Especialistas en las distintas ramas de capacitación. 4) Espacio para comunicación y *networking* para la creación de programas (manuales de seguimiento - tipo auditoría).	1) Protocolos para la gestión de proyectos internacionales para el trabajo. 2) Banco de especialistas en diversas ramas de capacitación. 3) Manuales de seguimiento del desarrollo de competencias. 4) Presupuesto programado para medios digitales y de comunicación de la Secretaría de Economía.	Mediano plazo (2025)	1) Los ejes para las capacitación se mantienen adecuados. 2) La alineación y coordinación entre empresa y Gobierno se mantiene.

	5) Mayor presupuesto para canales digitales y comunicación.			

Fuente: Elaboración propia con información de las mesas de trabajo, 2022.

Los facilitadores de cada mesa de trabajo concluyeron la moderación con la definición de insumos, productos, resultados y supuestos por cada uno de los objetivos trabajados, resultando tres actualizaciones de teoría de cambio en total (algunas concluidas en análisis de gabinete), enfocadas a las estrategias y con información adicional para la toma de decisiones relacionadas a la integración del PED 2022-2027.

Conclusiones

Con base en el desarrollo de esta mesa de trabajo, se logró cumplir con el propósito de **"construir colectivamente los objetivos, las estrategias y líneas de acción para la elaboración del Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027 del estado de Nuevo León",** de manera particular para la temática de **Desarrollo Económico**.

Para ello, las y los participantes de los grupos de trabajo de la mesa:

- **conocieron** un diagnóstico y árbol de problemas elaborados por la Gerencia de Proyectos (GP) en conjunto con las dependencias de Gobierno, respondiendo a la pregunta ¿Dónde estamos? en relación al tema en cuestión;
- **reflexionaron** sobre las causas y efectos del árbol de problemas presentado por el moderador de la plenaria, expresando sus observaciones para actualizar las problemáticas expuestas;
- **desarrollaron** objetivos, estrategias y líneas de acción asociados a la causa seleccionada en plenaria para responder a la pregunta ¿Hacia dónde queremos ir?;
- **actualizaron** la teoría del cambio: insumos, supuestos, productos y resultados.

La mesa de trabajo generó los siguientes resultados:

- Reflexión y diálogo sobre la problemática central, causas y subcausas derivada del diagnóstico y árbol de problemas.
- Recomendaciones para fortalecer el diseño del árbol de problemas: expuesto en situación negativa, sentido, claridad, que sea económico y sintaxis adecuada.
- Se trabajaron tres causas, generando 3 objetivos, 7 estrategias y 32 líneas de acción en los tres grupos de trabajo.

- Evaluación de los objetivos SMART, sólo el 1 cumple con los 5 criterios, los objetivos 2 y 3 requieren de clarificar medios para ser alcanzables.
- Las y los participantes actualizaron la teoría del cambio, generando insumos, productos, resultados y supuestos vinculados a las estrategias y líneas de acción para encadenar cambios esperados encaminados al cumplimiento de los objetivos.

Este ejercicio contribuye y consolida la planeación estratégica participativa en el estado de Nuevo León, desde un enfoque de gobernanza e innovación gubernamental y con una inercia de los *stakeholders* comunitarios para seguir fortaleciendo democracias locales más participativas (Anderson, 2005; Cassetti, 2020).

Referencias

Anderson, A. (2005). The community builder's approach to theory of change. New York: The Aspen Institute.

Cassetti, V. y Paredes-Carbonell, J. (2020). La teoría del cambio: una herramienta para la planificación y la evaluación participativa en salud comunitaria, en Gaceta sanitaria, 34(3), pp. 305-307. En línea: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0213911119301591

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2013). Guía para la elaboración de la matriz de indicadores para resultados. En línea: https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/GUIA_PARA_LA_ELABORACION_DE_MATRIZ_DE_INDICADORES.pdf

Consejo Nuevo León (2021). Guía metodológica de alineación Plan Estratégico-Plan Estatal de Desarrollo. En línea: https://conl-mx.s3.amazonaws.com/documents/document_files/000/000/186/original/Gu%C3%ADa_metodol%C3%B3gica_de_alineaci%C3%B3n_PED.pdf?1629736449

Davies, R. y Dart, J. (2011). Técnica del "Cambio Más Significante" (MSC), Guía para su uso. En línea: https://www.mande.co.uk/wp-content/uploads/2005/MSC%20Guide/Spanish%20translation%20of%20MSC%20Guide.pdf

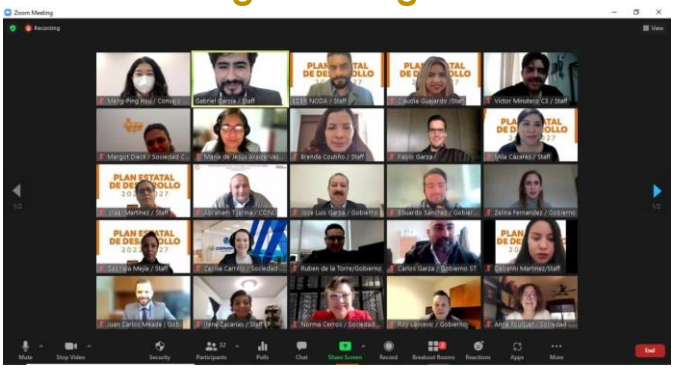
Gerencia de Proyectos (2022). Diagnósticos para la identificación de problemas del Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027. Monterrey: Gobierno del estado de Nuevo León.

H. Congreso del Estado de Nuevo León (2020). Ley de Planeación Estratégica del Estado de Nuevo León (LPENL). En línea: http://www.hcnl.gob.mx/trabajo_legislativo/leyes/leyes/ley_de_planeacion_estrategica_del_estado_de_nuevo_leon/

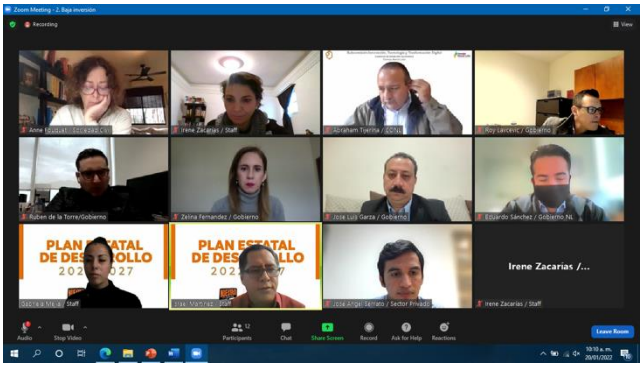
Steffens, G. y Cadiat, A. (2016). Los criterios SMART: el método para fijar objetivos con éxito. España: 50minutos.

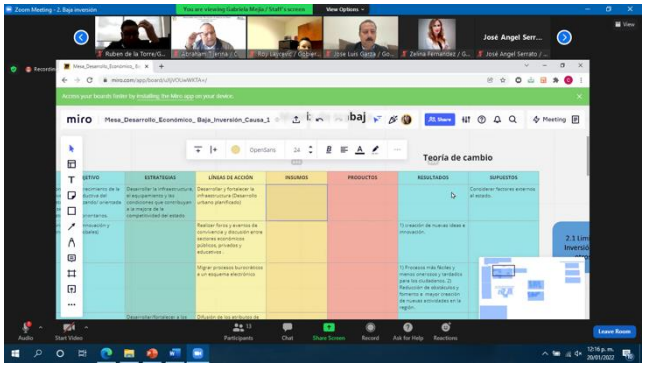
Anexos

Anexo 1. Registro fotográfico

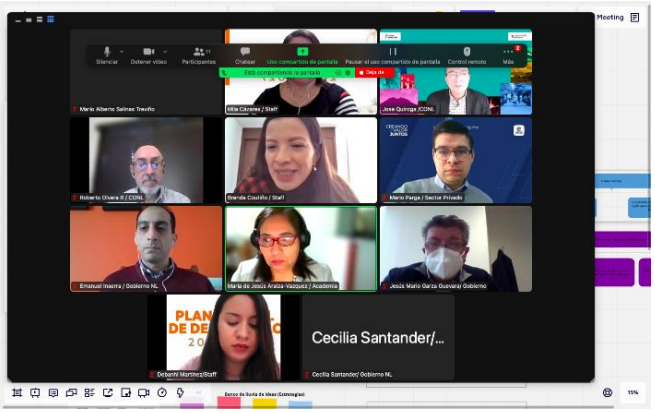


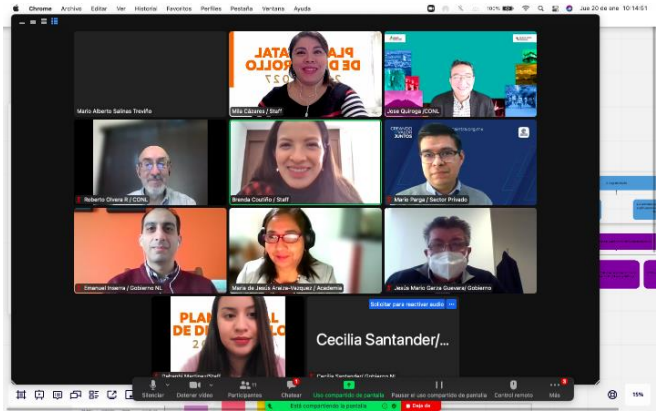
Desarrollo de plenaria.



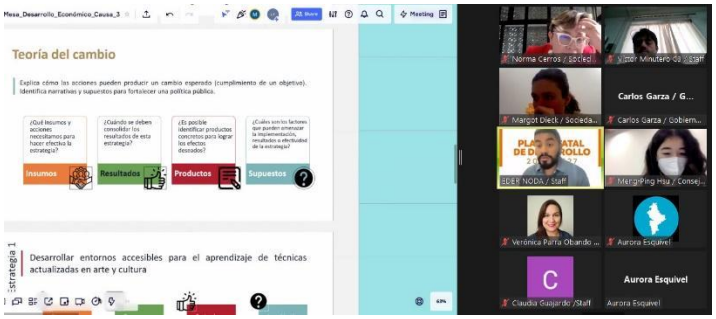


Mesas de trabajo, causa 1.





Mesas de trabajo, causa 2.



Mesas de trabajo, causa 3.

Cierre de mesas.

EL GOBIERNO DEL
NUEVO
NUEVO LEÓN

INFORME EJECUTIVO

Mesa de Trabajo
Desarrollo Regional

GERENCIA DE PROYECTOS
GOBIERNO DE NUEVO LEÓN

PARTICIPACIÓN CIUDADANA
GABINETE DE BUEN GOBIERNO

Índice

PRESENTACIÓN 3

1. PARTICIPANTES Y AGENDA DE TRABAJO 4

2. METODOLOGÍA 7

3. DIAGNÓSTICO Y ÁRBOL DE PROBLEMAS 11

4. OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y LÍNEAS DE ACCIÓN 14

5. ACTUALIZACIÓN DE TEORÍA DE CAMBIO 18

CONCLUSIONES 21

REFERENCIAS 22

ANEXOS 23

ANEXO 1. REGISTRO FOTOGRÁFICO 23

Presentación

De acuerdo al artículo 16 de la Ley de Planeación Estratégica del Estado de Nuevo León (LPENL), el Ejecutivo es el responsable de formular el Plan Estatal de Desarrollo (PED), tomando como base un ejercicio de consulta ciudadana que recopile los intereses de las y los ciudadanos de Nuevo León, a través de la elaboración de "Foros abiertos de consulta ciudadana, para la formulación de propuestas susceptibles de incorporarse al Plan Estatal" (Artículo 17, LPENL, 2020).

Con base en lo anterior, este documento presenta los resultados y la recapitulación de los múltiples diálogos que se recabaron en las mesas de trabajo, con el propósito de "**construir colectivamente los objetivos, las estrategias y líneas de acción para la elaboración del Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027 del estado de Nuevo León**". Para dar cumplimiento a este propósito, los participantes, miembros activos de la sociedad civil, sector académico y privado, servidores públicos y coordinadores de Consejo Nuevo León:

- **conocieron** un diagnóstico y árbol de problemas elaborados por la Gerencia de Proyectos (GP) en conjunto con las dependencias de Gobierno, respondiendo a la pregunta ¿Dónde estamos? con relación al tema en cuestión;
- **reflexionaron** sobre las causas y los efectos del árbol de problemas presentado por el moderador de la plenaria, expresando sus observaciones para actualizar las problemáticas expuestas;
- **desarrollaron** objetivos, estrategias y líneas de acción asociados a la causa seleccionada en plenaria para responder a la pregunta ¿Hacia dónde queremos ir?;
- **actualizaron** la teoría del cambio: insumos, supuestos, productos y resultados.

El informe está estructurado en cinco secciones. La primera, presenta a los y las participantes y la agenda de trabajo de la mesa. La segunda, describe la metodología empleada para el desarrollo de las actividades y los momentos de participación. La tercera, expone algunos datos diagnósticos introductorios para iniciar el diálogo ciudadano, así como el planteamiento del problema y sus causas. La cuarta sección, muestra los resultados concisos de los objetivos, las estrategias y líneas de acción elaborados por los miembros participantes de la mesa. Por último, en la quinta sección se describe una actualización de la teoría del cambio. Como resultado de la mesa de **Desarrollo Regional**, se obtuvieron 3 objetivos, 6 estrategias y 29 líneas de acción, así como tres matrices de actualización de teoría del cambio.

1. Participantes y Agenda de Trabajo

La mesa de trabajo para la temática de **Desarrollo Regional** estuvo compuesta por miembros activos de la sociedad civil y los sectores privado y académico, servidores públicos de las dependencias estatales y coordinadores del Consejo Nuevo León, seleccionados por la Secretaría de Participación Ciudadana de acuerdo con sus conocimientos, especialidades, experiencias directas y trayectoria personal sobre los temas trabajados en cada mesa.

A continuación se muestran los resultados de los asistentes.

Gráfico 1. Participantes por género.

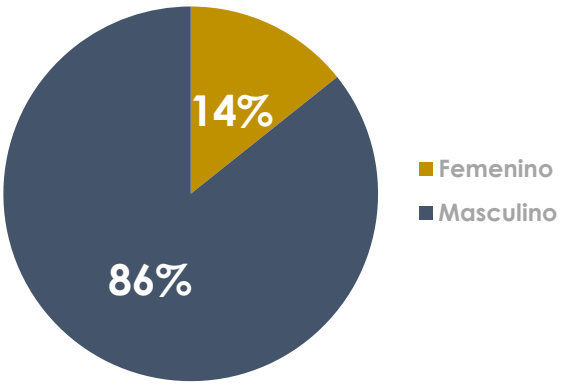


Gráfico 2. Participantes por edad.

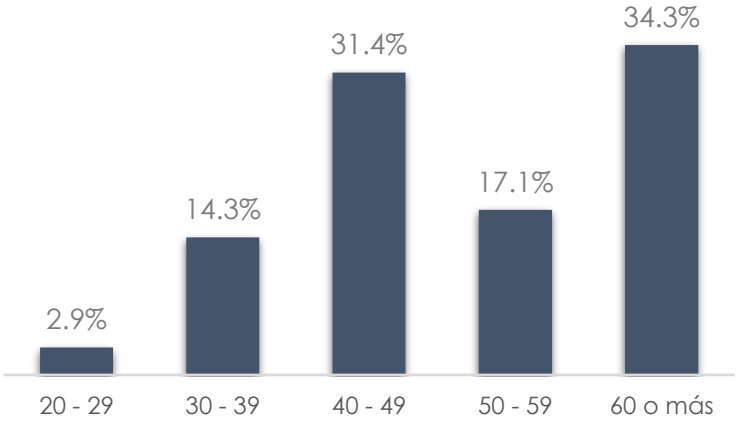
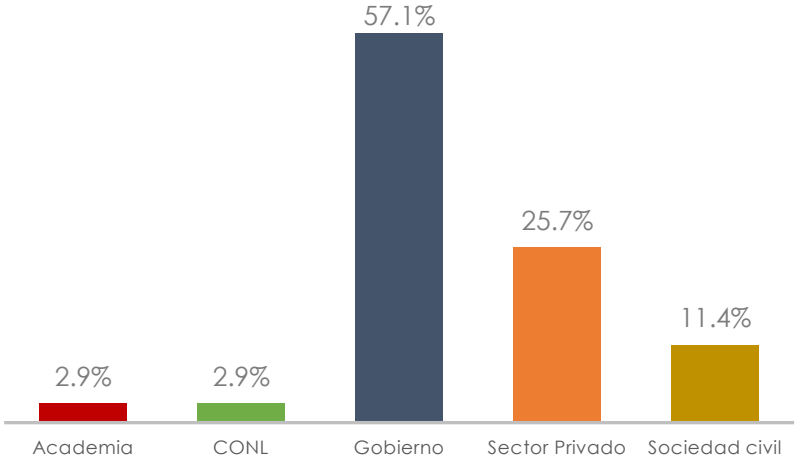


Gráfico 3. Participantes por sector.



Fuente: Elaboración propia.

El 86% de participantes fue de género masculino, mientras solo el 14%, femenino. Asimismo, el rango de edad de los participantes osciló entre los 40-49 y 60 o más años, sumando un 65.7% del total. En relación al sector, la mayoría de los participantes provenían del Gobierno con un

57.1%, seguido del sector privado y sociedad civil con 25.7% y 11.4%, respectivamente, en el ejercicio de planeación participativa sobre Desarrollo Regional.

La agenda de trabajo de la mesa se desarrolló en tres participaciones, la primera vinculada al análisis y reflexión de problemas y causas, lo que condujo a la selección de causas para formar grupos de trabajo; la segunda, mesas simultáneas por cada grupo para elaborar objetivos, estrategias y líneas de acción; la tercera participación, se enfocó en actualizar algunos elementos básicos de la teoría del cambio.

DURACIÓN	ACTIVIDAD
5 min.	**Bienvenida** – Mensaje de los titulares de Participación Ciudadana y Gerencia de Proyectos.
25 min.	**Desarrollo de la plenaria** – Mensaje introductorio del moderador. – Reglas fundamentales de la sesión virtual. **Objetivo:** Construir colectivamente los objetivos, las estrategias y líneas de acción que formarán parte del PED 2022-2027 de Nuevo León. – Importancia de la mesa de trabajo. – Explicación de los tres momentos de participación. – ¿Dónde estamos? – Diagnóstico. – Árbol de problemas. – Alineación a los objetivos y las líneas estratégicas del PE 2030. ***Intervención de Consejo Nuevo León.**
30 min.	**Participación 1** **Objetivo:** Seleccionar causas problemáticas para desarrollar objetivos del desarrollo. – Diálogo sobre el problema público, causas y efectos. – Selección de 2 o 3 causas para ser abordadas en mesa. – Formación de grupos de trabajo por causa seleccionada. – Explicación de los tres pasos metodológicos. – Presentación del tablero dinámico y dinámica de participación.
130 min.	**Participación 2** **Objetivo:** Desarrollar colectivamente objetivos, estrategias y líneas de acción por causa seleccionada. – Presentación de participantes (nombre, sector y cargo). – Actividad de mesa redonda y lluvia de ideas para desarrollo de objetivo.

	Receso 1 (10 mins.) – Actividad de mesa redonda y lluvia de ideas para identificación de estrategias y líneas de acción. **Receso 2** (5 mins.)
40 min.	**Participación 3** **Objetivo:** Identificar insumos, productos, resultados y supuestos para actualizar teoría del cambio conforme al cumplimiento de las estrategias u objetivos desarrollados. – Identificación de insumos. – Identificación de supuestos. – Identificación de productos. – Identificación de resultados. – Conclusión de la mesa.
10 min.	**Clausura de la sesión** – Conclusiones de cada mesa de trabajo. – Lectura de hallazgos por mesa de trabajo. – Cierre de la sesión.

Duración: aproximadamente 240 min.

Para este ejercicio en línea se contó con un moderador especializado en políticas públicas, coordinadores de información -quienes ejecutaron la pizarra inteligente-, administradores de semáforos de participación, analistas de estadística para consulta de información válida, así como controladores (anfitrión y administrador) de los módulos de plataformas tecnológicas.

2. Metodología

Para el desarrollo de las mesas de trabajo, se tomaron en cuenta tres pasos metodológicos. El primero, a través del marco lógico para identificar problemáticas, causas y efectos de problemas públicos que ocurren en Nuevo León, utilizando la información recopilada de los Foros Regionales y Metropolitanos, así como de las dependencias gubernamentales e información estadística de fuentes oficiales.

El segundo paso consistió en aplicar los criterios SMART para la construcción de objetivos claros que estén vinculados con soluciones a los problemas identificados, además de la construcción de estrategias y líneas de acción por cada uno de los temas tratados en las mesas de trabajo.

El tercer paso consistió en actualizar la teoría del cambio, es decir, identificar insumos, productos, resultados y supuestos que proporcionaran mayores elementos sustantivos que provoquen cambios significativos, así como herramientas relevantes para seguir construyendo proyectos, programas y actividades que complementen a los intereses de Gobierno.

En los siguientes puntos, se describen con mayor precisión cada uno de los pasos, así como la dinámica participativa y la conducción de las mesas de trabajo.

Metodología del marco lógico. La instrumentalización de la política pública por medio de la metodología del marco lógico permite un diseño focalizado a una población objetivo determinada que presenta una problemática, necesidad o situación que se desea revertir; es decir, la planeación de alternativas de solución a un problema público, identificando sus causas y efectos (CONEVAL, 2013).

Para el desarrollo de las mesas de trabajo, primero se elaboraron diagnósticos que enuncian un problema central, utilizando información obtenida en los Foros ciudadanos, de las dependencias gubernamentales y fuentes secundarias. Enseguida, se elaboraron árboles de problemas y objetivos, de temas centrales del desarrollo para la agenda pública de Nuevo León en los próximos seis años.

De esta manera, el problema central -identificado en los árboles de problemas- estaría vinculado a los grandes fines del desarrollo, visualizados en instrumentos de planeación a largo plazo, como el Plan Estratégico de Nuevo León 2030 y los Objetivos del Desarrollo

Sostenible; las causas a los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo; las subcausas a las estrategias; las actividades a líneas de acción.

Criterios SMART. Para el desarrollo de políticas públicas o proyectos claves, los criterios SMART son elementales en *management* y gestión porque permiten la definición de objetivos de alto rendimiento que pueden derivar en indicadores o *KPI's (Key Performance Indicators)* (Steffens y Cadiat, 2016). Estos criterios se utilizaron para elaborar colectivamente con los miembros participantes de las mesas de trabajo, los objetivos susceptibles a formar parte del Plan Estatal de Desarrollo de Nuevo León para este sexenio en curso, mencionados a continuación:

Specific (**específico**). Señala el qué y/o el cómo del enunciado, cualquier lector puede identificarlo, es concreto y particular.

Mesuarable (**medible**). Además de específico, debe ser cuantificable, susceptible a convertirse en metas.

***Attainable* (alcanzable).** Todos los objetivos para el desarrollo de un territorio o sociedad son ambiciosos, que respondan a retos o desafíos estructurales; no obstante, estos deben pensarse en la medida que sean posibles, por lo tanto, es importante siempre reajustar y revalorar los objetivos conforme a los cambios, riesgos o volatilidades que acontecen.

Relevant (**relevante**). Los objetivos deben estar orientados a la generación o producción de impactos que beneficien a grandes grupos, resolviendo importantes problemas estructurales. A esto se refiere con la relevancia, a provocar efectos significativos.

Timed based (**basado en el tiempo**). La medida del tiempo es indispensable para construir objetivos porque delimita etapas o fases que esto implica en términos de política pública, además de los límites de cumplimiento de las metas establecidas.

Teoría del cambio. Explica cómo las acciones pueden producir un cambio esperado. Identifica narrativas y supuestos para fortalecer una política pública (Consejo Nuevo León, 2021). La pregunta de base es ¿Hacia dónde vamos? Esto implica partir de un problema público para poder elaborar colectivamente, alternativas o soluciones transformadas en objetivos, estrategias y líneas de acción, mismas que deben traducirse a una matriz de indicadores para resultados.

De acuerdo con Davies y Dart (2011), la teoría del cambio permite identificar y organizar los cambios más significativos que requiere una situación problemática. Vinculada a la

planificación del desarrollo, ésta especifica, a partir de la participación de los agentes que discuten el problema público, insumos, supuestos, productos y resultados, todos relacionados con los objetivos, las estrategias y/o líneas de acción elaborados desde la metodología del marco lógico y criterios SMART.

Para el desarrollo de las mesas, se respondieron 4 preguntas para trabajar teoría del cambio:

1. Insumos. ¿Qué insumos y acciones necesitamos para hacer efectiva la estrategia?
2. Productos. ¿Es posible identificar productos concretos para lograr los efectos deseados?
3. Resultados. ¿Cuándo se deben consolidar los resultados de esta estrategia?
4. Supuestos. ¿Cuáles son los factores que pueden amenazar la implementación, resultados o efectividad de la estrategia?

Dinámica participativa. La dinámica participativa fue integradora y segmentada por diferentes momentos, iniciando por la identificación ciudadana de categorías problemáticas en los temas centrales de la agenda pública, a través de Foros ciudadanos regionales y metropolitanos. A partir de ese momento, Gobierno del estado realizó un diagnóstico del problema con base en la recopilación de la información ciudadana, de las dependencias del Gobierno central y fuentes estadísticas secundarias; derivando en la elaboración de árboles de problemas y objetivos para el ejercicio participativo de construcción de objetivos, estrategias y líneas de acción en la mesa de trabajo del tema seleccionado y con perfiles de la sociedad civil que son reconocidos por sus conocimientos, experiencias, trayectoria y aportaciones.

La participación de la sociedad civil se dividió en tres momentos: a) selección de causas y grupos de trabajo conforme a la exposición en plenaria de los árboles de problemas, b) construcción de objetivos, estrategias y líneas de acción, c) actualización de teoría del cambio.

a) **Selección de causas.** El moderador, además de exponer el objetivo, los antecedentes, y el contexto, presentó el árbol de problemas del tema seleccionado, abriendo el primer momento de participación con la selección de dos/tres causas para trabajar con la sociedad civil, tomando en cuenta que la relación a cada causa corresponde generalmente la elaboración de un objetivo.

Este ejercicio permitió reflexionar acerca de la actualización de problemáticas y causas detectadas en los diagnósticos realizados por el Gobierno del estado, teniendo una participación abierta de grupos nominales, es decir, sólo se podía intervenir una sola vez en el tiempo determinado por el moderador. Posterior a ello, se votó por la causa a tratar y para elegir los grupos formados para iniciar con el taller de objetivos.

b) **Construcción de objetivos, estrategias y líneas de acción.** Este segundo momento de participación se desarrolló en un esquema de mesa redonda, donde las y los participantes identificaron alternativas o soluciones de la causa problemática seleccionada con la finalidad de elaborar un objetivo claro, medible, alcanzable, temporalizado y significativo que diera respuesta a lo planteado. Posterior a ello, se definieron estrategias como rutas que permiten alcanzar los objetivos.

   En ese punto, las y los participantes tomaban la palabra y en dos minutos hacían su intervención, pudiendo complementar o dialogar ideas que surgían en la mesa. Por último, de manera más puntual, fueron perfilando líneas de acción, es decir, actividades puntuales que en su conjunto, perfilarían el desarrollo de las estrategias.

c) **Actualización de insumos, productos, resultados y supuestos.** El tercer momento consistió en intervenciones breves para actualizar la teoría del cambio con la técnica de grupos nominales, es decir, delimitando la participación de las y los miembros de las mesas de trabajo a un tiempo delimitado, sin intercambio de ideas o generación de debates.

3. Diagnóstico y Árbol de Problemas

La Gerencia de Proyectos (GP) del Gobierno del estado fue responsable de elaborar diagnósticos para identificar las problemáticas públicas de Nuevo León, tomando como referencia la información recopilada en los Foros de consulta ciudadana regionales y metropolitanos, las dependencias gubernamentales y fuentes estadísticas oficiales para cada uno de los temas definidos para la elaboración del Plan Estatal de Desarrollo.

En el desarrollo de la plenaria, el moderador principal expuso un resumen del diagnóstico elaborado por GP, el cual recopila una información mayor de la que aquí se presenta.

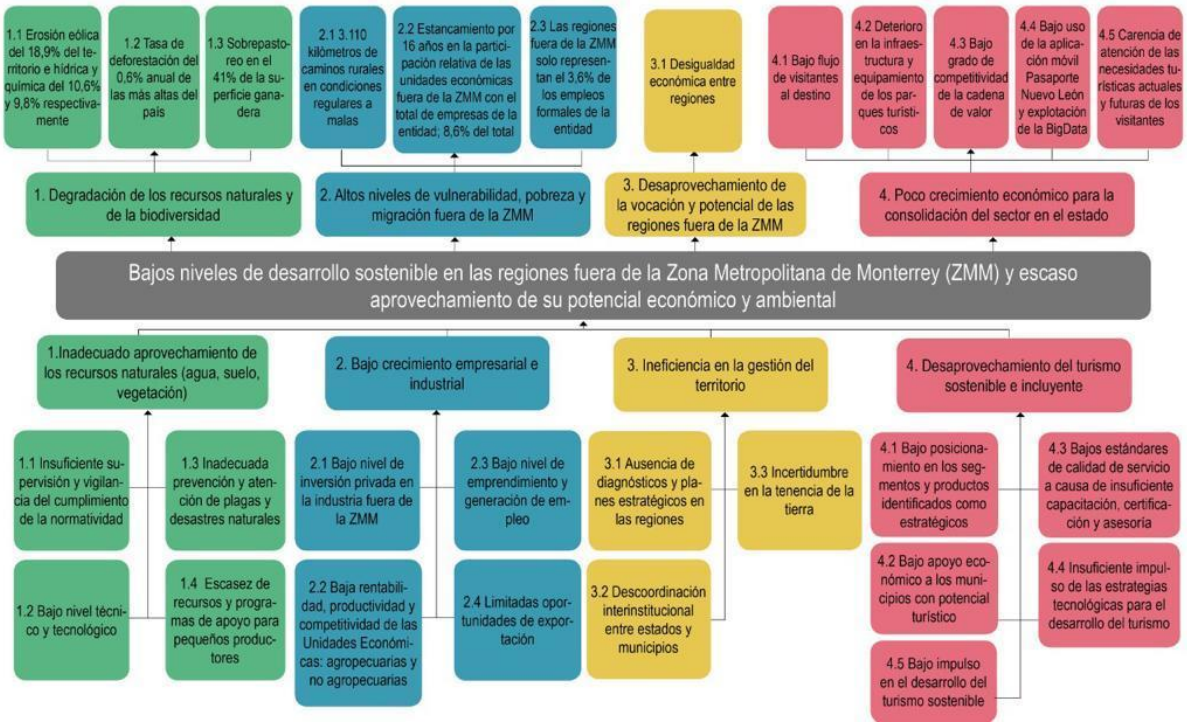
Cuadro 1. Resumen de información diagnóstica del problema público.

Inadecuado aprovechamiento de los recursos naturales.	Bajo crecimiento empresarial e industrial.		Ineficiencia en la gestión del territorio.	Desaprovechamiento del turismo sostenible.
• Las unidades de producción agropecuaria indicaron haber tenido pérdidas por contingencias por sequía (95%), por heladas y bajas temperaturas (54%), y por fuertes vientos (18%). • Incremento de incendios forestales. • Contaminación y agotamiento del agua.	• El sector secundario fuera de la Zona Metropolitana de Monterrey apenas genera el 1.6% del valor bruto de la economía local. • Fuera de la ZMM hay una superficie cercana a las 700 hectáreas, 60% disponible para instalación de nuevas empresas. • Problemáticas de las empresas primarias: 70% altos costos de insumos y servicios; 21% falta de capacitación y asistencia técnica; 20% la comercialización por bajos precios y el 14% falta de infraestructura y equipamiento.	• 11% de las microempresas tienen como principales problemas la baja demanda de sus servicios, seguido de altos costos de materias primas e insumos. • El 21% de las pequeñas y el 28% de las medianas empresas indicaron que los altos gastos de servicios fueron un problema para ellas.	• Ausencia de diagnósticos y planes estratégicos en las regiones. • Descoordinación interinstitucional entre estado y municipios. • Incertidumbre en la tenencia de la tierra. • Desigualdad socioregional y presencia de marginación y pobreza en comunidades.	• El Producto Interno Bruto Turístico (PIBT) registró una participación promedio sobre el producto del país de 8.5% • Durante 2019 se llevaron a cabo 227 eventos, mientras que en 2020 solamente se pudieron llevar a cabo 43. • Actualmente, existen 132 pueblos mágicos en México, de los cuales solo 3 se encuentran en Nuevo León: Bustamante, Linares y Santiago.

Fuente: Elaboración propia con información de GP, 2022.

La problemática central[1] identificada por Gobierno del estado fue **"Bajos niveles de desarrollo sostenible en las regiones fuera de la Zona Metropolitana de Monterrey (ZMM) y escaso aprovechamiento de su potencial económico y ambiental"**. Las causas detectadas fueron: 1) inadecuado aprovechamiento de los recursos naturales (agua, suelo, vegetación), 2) bajo crecimiento empresarial e industrial, 3) ineficiencia en la gestión del territorio y 4) desaprovechamiento del turismo sostenible e incluyente. Con base en esto, se elaboró un árbol de problemas, que se muestra a continuación.

Figura 1. Árbol de Problemas. Tema Desarrollo Regional.



Fuente: Gerencia de Proyectos, 2022.

Las y los participantes reflexionaron sobre esta exposición y manifestaron sus opiniones en relación a la pertinencia del árbol, del cual concluyeron que es importante profundizar en otras problemáticas, principalmente vinculadas a las causas y subcausas, por lo que se sugiere identificar éstas para que no queden fuera políticas que generen bienes y servicios

[1] Un problema debe estar planteado como una situación negativa o susceptible de revertirse, identificando una población afectada, por tanto, verificable y susceptible a ser medida (CONEVAL, 2013). La sintaxis debe mencionar la población afectada más la necesidad o situación a revertir; por tanto, debe ser claro y económico, también estructural o enfocado a los grandes retos del desarrollo por tratarse de una planeación de alcance estatal.

relevantes (CONEVAL, 2013). A continuación se presenta una breve revisión de criterios sobre la problemática central.

Cuadro 2. Revisión de la problemática central.

Problema	Situación negativa	Medible	Sentido o dirección	Población objetivo	Claro	Económico	Sintaxis adecuada
Bajos niveles de desarrollo sostenible en las regiones fuera de la ZMM y escaso aprovechamiento de su potencial económico y ambiental.	x	x	x	x	x	x	

Fuente: Elaboración propia

La revisión de la problemática central permite identificar que cuenta con la mayoría de los atributos esperados, sin embargo se sugiere mejorar la sintaxis, e iniciar el enunciado problemático con la población objetivo, después la necesidad a atender, de modo que se cumpla con las características y los criterios establecidos en la metodología de marco lógico (CONEVAL, 2013). El problema cuenta con 6 de 7 criterios, con el área de oportunidad en la sintaxis ya referida.

4. Objetivos, Estrategias y Líneas de Acción

Durante el desarrollo de la mesa de trabajo, fueron seleccionadas causas, se conformaron grupos simultáneos para construir los objetivos, las estrategias y líneas de acción vinculados a causas que incidían en la existencia de un problema público estructural, principalmente vinculado al desarrollo de Nuevo León. Se establecieron tres grupos de trabajo que abordaron un total de 3 causas.

El facilitador explicó que:

- Los objetivos son soluciones factibles, alcanzables a mediano o largo plazo, específicos, medibles, mensurables, acotados a un territorio o población, responden a la dirección de estrategias y líneas de acción. Son a nivel Plan Estatal de Desarrollo y proyectos estratégicos.
- Las estrategias son rutas para cumplir los objetivos; alternativas que se relacionan entre sí para resolver los problemas que responden a un objetivo. Son amplias y se orientan a la formulación de bienes y servicios públicos. Son a nivel planes sectoriales, especiales o institucionales.
- Las líneas de acción son actividades específicas con alcance de corto plazo derivadas de las estrategias; describen la operación del Gobierno (sus dependencias, institutos, organismos descentralizados, entre otros) y se enfocan a procesos. Son a nivel de programas presupuestarios o proyectos.

Los resultados de la mesa de trabajo fueron:

- 3 objetivos.
- 6 estrategias.
- 29 líneas de acción.

Las y los participantes manifestaron 3 soluciones en forma de objetivo para atender las causas vinculadas al problema público:

- Promover el crecimiento industrial y empresarial sostenible e incluyente de las regiones de Nuevo León, mediante el aprovechamiento de sus vocaciones productivas, recursos y ventajas relativas y la creación de un entorno adecuado para la inversión y la actividad económica en 6 años.
- Consolidar los servicios ecosistémicos de las regiones no metropolitanas para el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales en seis años.
- Posicionar a Nuevo León como un destino turístico sostenible a nivel local, regional, nacional e internacional en cinco años.

A continuación se presentan los hallazgos de las mesas de trabajo.

Cuadro 3. Matriz de resultados: objetivos, estrategias y líneas de acción.

Causa	Objetivo	Estrategia	Líneas de acción
1. Bajo crecimiento empresarial e Industrial.	**1. Promover el crecimiento industrial y empresarial sostenible e incluyente de las regiones de Nuevo León, mediante el aprovechamiento de sus vocaciones productivas, recursos y ventajas relativas y la creación de un entorno adecuado para la inversión y la actividad económica en 6 años.**	**1. Incrementar la productividad del sector agropecuario y de recursos naturales.**	1.1 Habilitar praderas y presas en las regiones. 1.2 Brindar apoyos directos a productores para la generación de beneficios sostenibles. 1.3 Impulsar la tecnificación de las unidades económicas que generan valor agregado en el sector agropecuario. 1.4 Impulsar el encadenamiento productivo y el acceso a los mercados, con la mínima intermediación posible. 1.5 Desarrollar a proveedores del sector agropecuario de las diferentes regiones del estado.
		2. Fomentar la productividad y el desarrollo del sector industrial.	2.1 Identificar, detonar y desarrollar nuevas zonas industriales en el estado, a través de la coordinación y vinculación con instancias existentes. 2.2 Impulsar la tecnificación de las unidades económicas que generan valor agregado en el sector industrial. 2.3 Impulsar el encadenamiento productivo y el acceso a los mercados, particularmente los internacionales.
		3. Elevar la competitividad regional y estatal para atraer y retener las inversiones.	3.1 Facilitar el acceso a financiamiento público y privado, en condiciones favorables. 3.2 Impulsar la mejora y/o construcción de infraestructura de transporte y de comunicación e infraestructura remota en las regiones. 3.3 Fortalecer los centros de educación técnica y profesional. 3.4 Ampliar la matrícula que se ofrece fuera de la zona metropolitana. 3.5 Generar vínculos y convenios con el sector educativo del estado para ampliar la oferta educativa a las necesidades de las regiones. 3.6 Promocionar los parques industriales ubicados fuera de la zona metropolitana de Nuevo León. 3.7 Fortalecer la coordinación intergubernamental e interinstitucional para generar entornos de inversión adecuados.

2. Inadecuado aprovechamiento de los recursos naturales (agua, suelo, vegetación).	**2. Consolidar los servicios ecosistémicos de las regiones no metropolitanas para el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales en seis años.**	**1. Restaurar los ecosistemas y recuperación de la biodiversidad mediante acciones de participación comunitaria en las regiones.**	1.1 Generar estímulos para propietarios que presten servicios para la conservación y el mejoramiento del ecosistema, incluida la conservación de cuencas. 1.2 Restaurar ecosistemas incendiados y/o degradados por medio de agaves para la restauración y producción en comunidades afectadas. 1.3 Recuperar ecosistemas mejorando el drenaje de las regiones para disminuir el estancamiento de agua. 1.4 Revestir canales en los municipios y localidades ubicados en distritos de riego.
		2. Impulsar la conservación de los recursos naturales de las regiones con sostenibilidad y beneficios productivos.	2.1 Fortalecer los esquemas de la agricultura de labranza para la conservación del suelo. 2.2 Impulsar el aprovechamiento de recursos para cultivo conforme las características ambientales y comunitarias de las regiones. 2.3 Incrementar la rentabilidad del sector agropecuario con enfoque de conservación de los recursos naturales. 2.4 Fortalecer esquemas productivos y sociales para la conservación del agua en las regiones por medio de la participación comunitaria. 2.5 Constituir un programa para la prevención de la contaminación del recurso hídrico en todas las regiones del estado. 2.6 Crear un programa de educación para la sostenibilidad en comunidades y colectivos rurales y urbanos.
3.Desaprovechamiento del turismo sostenible e incluyente.	**3. Posicionar a Nuevo León como un destino turístico sostenible a nivel local, regional, nacional e internacional en cinco años.**	**1. Consolidar al turismo sostenible para el desarrollo incluyente, rural y ambiental de las regiones del estado.**	1.1 Transversalizar los proyectos estratégicos para detonar la actividad turística en el estado. 1.2 Fortalecer la infraestructura, los productos y los servicios de calidad y accesible en municipios con atractivos turísticos diferenciados. 1.3 Desarrollar productos turísticos innovadores y sostenibles de acuerdo a las ventajas competitivas de las regiones. 1.4 Impulsar el turismo rural con la participación comunitaria para generar riqueza local y fuentes de empleo, a través de la creación de rutas turísticas de productos locales (vino, pan, queso y los derivados del agave).

Fuente: Elaboración propia con información de las mesas de trabajo, 2022.

Incrementar la productividad del sector agropecuario y de recursos naturales; fomentar la productividad y el desarrollo del sector industrial; y elevar la competitividad regional y estatal para atraer y retener las inversiones, son las estrategias planteadas para promover el crecimiento industrial y empresarial sostenible e incluyente de las regiones de Nuevo León. En ese mismo talante, restaurar los ecosistemas y recuperación de la biodiversidad mediante acciones de participación comunitaria en las regiones, así como impulsar la conservación de los recursos naturales con sostenibilidad y beneficios productivos, se encaminan a consolidar los servicios ecosistémicos de las regiones no metropolitanas para el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales. Por otro lado, consolidar al turismo sostenible para el desarrollo incluyente, rural y ambiental de las regiones del estado, se identifica como la estrategia a través de la cual se posicionará a Nuevo León como un destino turístico sostenible a nivel local, regional, nacional e internacional.

Para fortalecer este ejercicio participativo, se diseñó una matriz de evaluación SMART.

Cuadro 4. Evaluación SMART de los objetivos.

Objetivo	Específico	Medible	Alcanzable	Relevante	Basado en el tiempo	Total
1. Promover el crecimiento industrial y empresarial sostenible e incluyente de las regiones de Nuevo León, mediante el aprovechamiento de sus vocaciones productivas, recursos y ventajas relativas y la creación de un entorno adecuado para la inversión y la actividad económica en 6 años.	x	x	x	X	x	**5**
2. Consolidar los servicios ecosistémicos de las regiones no metropolitanas para el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales en seis años.	x	x		X	x	**4**
3. Posicionar a Nuevo León como un destino turístico sostenible a nivel local, regional, nacional e internacional en cinco años.	x	x	x	X	x	**5**

Fuente: Elaboración propia con información de las mesas de trabajo, 2022.

En este cuadro, el primer y tercer objetivos están evaluados como pertinentes bajo los criterios SMART, mientras que el segundo, es susceptible de mejorar, principalmente en la definición de los medios para ser alcanzable.

5. Actualización de teoría de cambio

La última parte de la mesa de trabajo consistió en actualizar la teoría del cambio, identificando principalmente insumos y supuestos, así como también productos y resultados enfocados a las estrategias y/o líneas de acción.

Durante el ejercicio, fueron las estrategias las más comentadas por las y los participantes, proporcionando información valiosa que permite continuar con el desarrollo de actividades más puntuales y operativas para la elaboración de políticas, reformas, programas y proyectos, todo un encadenamiento de acciones que provocan los cambios esperados al largo plazo (cumplimiento de los objetivos) conforme a las condiciones sociales, políticas, económicas, presupuestales, medioambientales actuales.

Objetivo 1. Promover el crecimiento industrial y empresarial sostenible e incluyente de las regiones de Nuevo León, mediante el aprovechamiento de sus vocaciones productivas, recursos y ventajas relativas y la creación de un entorno adecuado para la inversión y la actividad económica en 6 años.

Cuadro 5. Teoría del cambio Objetivo 1.

ESTRATEGIA	INSUMOS	PRODUCTOS	RESULTADOS	SUPUESTOS
1. Incrementar la productividad del sector agropecuario y de recursos naturales.	1) Mano de obra calificada. 2) Financiamientos. 3) Normatividad y regulación clara y transparente. 4) Tecnología (ejemplo: cámaras). 5) Programas y planes de estudio pertinentes y orientados a perfiles técnicos adecuados. 6) Abasto de redes de energía eléctrica en zonas rurales. 7) Apoyos directos.	1) Aumento de empleos. 2) Se diversifican las actividades productivas. 3) Empresas tecnificadas. 4) Aumento de la actividad agropecuaria local. 5) Aumento del encadenamiento productivo a través de cadenas cortas.	1) A corto plazo, para diciembre del 2022 se impulsa el financiamiento, aumentan los encadenamientos productivos, mejora la productividad y los ingresos a productores. 2) A mediano plazo, para diciembre del 2023 aumenta la producción de las actividades agropecuarias, las oportunidades de empleo y la economía en las regiones. 3) A largo plazo, para diciembre del 2026 mejoran los ingresos de la población, se detona la actividad local. En relación a la calidad de vida de los y las habitantes, disminuye la inseguridad y la delincuencia, aumenta el arraigo rural y se reduce la migración.	1) Existen condiciones de seguridad y gobernabilidad en el estado. 2) La contingencia sanitaria no se alarga más allá del primer trimestre. 3) Existe coordinación intergubernamental, empresarial, académica. (Ejemplo: entre los actores, vialidad de las dependencias que intervienen). 4) Voluntad y disposición de los sectores a colaborar. 5)Suficiencia presupuestal. 6) Las condiciones macroeconómicas son favorables y controladas. 7) Actividad económica dinámica. 8) Factores climáticos favorables.
2. Fomentar la productividad y el desarrollo del sector industrial.	1) Incrementar la base de gestión de recursos. 2) Estudios de vocaciones productivas y	1) Aumento de empleos. 2) Se diversifican las actividades productivas. 3) Empresas tecnificadas.	1) A corto plazo, para diciembre del 2022 se impulsa el financiamiento, aumentan los encadenamientos productivos, mejora la productividad y los ingresos a productores.	1) Existen condiciones de seguridad y gobernabilidad en el estado. 2) La contingencia sanitaria no se alarga más allá del primer trimestre.

	promoción del desarrollo.	4) Aumento de la actividad agropecuaria local. 5) Aumento del encadenamiento productivo a través de cadenas cortas.	2) A mediano plazo, para diciembre del 2023 aumenta la producción de las actividades agropecuarias, las oportunidades de empleo y la economía en las regiones. 3) A largo plazo, para diciembre del 2026 mejoran los ingresos de la población, se detona la actividad local, disminuye la inseguridad y la delincuencia, aumenta el arraigo rural y se reduce la migración.	3) Existe coordinación intergubernamental, empresarial, académica. (Ejemplo: entre los actores, vialidad de las dependencias que intervienen). 4) Voluntad y disposición de los sectores a colaborar. 5) Suficiencia presupuestal. 6) Las condiciones macroeconómicas son favorables y controladas. 7) Actividad económica dinámica. 8) Factores climáticos favorables.
3. Elevar la competitividad regional y estatal para atraer y retener las inversiones.	1) Incrementar la base de gestión de recursos. 2) Estudios de vocaciones productivas y promoción del desarrollo.	1) Recursos humanos vinculados entre municipios, Gobierno del estado, Gobierno federal y comunidad.	Corto plazo.	1) La pandemia permite continuar con la actividad económica. 2) Los municipios se coordinan eficientemente con los micro, pequeños y medianos productores del campo y el Gobierno estatal.

Fuente: Elaboración propia con información de las mesas de trabajo, 2022.

Objetivo 2. Consolidar los servicios ecosistémicos de las regiones no metropolitanas para el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales en seis años.

Cuadro 6. Teoría del cambio Objetivo 2.

ESTRATEGIA	INSUMOS	PRODUCTOS	RESULTADOS	SUPUESTOS
1. Restaurar los ecosistemas y recuperación de la biodiversidad mediante acciones de la participación comunitaria en las regiones.	1)Partida presupuestaria para el programa de estímulos.	1) Programa participativo de estímulos para la conservación de los recursos naturales y las cuencas, a través de métodos de agricultura como cultivos de cobertura y precisión.	Mediano plazo (2025). 1) Recuperación de los ecosistemas afectados, aumentando los servicios ecosistémicos.	1) Interés público para incentivos de labores rurales. 2)Financiamiento suficiente para generar incentivos a productores que restauran ecosistemas con actividades productivas sostenibles.
2. Impulsar la conservación de los recursos naturales de las regiones con sostenibilidad y beneficios productivos.	1) Programa de educación ambiental para la conservación y restauración de recursos naturales en las regiones. 2) Capacitación sobre los productos derivados del agave y sus técnicas productivas en beneficio de la sostenibilidad del suelo y el agua.	1) Proyectos de productos derivados del agave para restauración del suelo y generación de beneficios comunitarios.	Mediano plazo (2025). 1) Restauración del ecosistema afectado y derrama económica para comunidades.	1) Interés de las comunidades afectadas. 2) Existe presupuesto suficiente para la siembra de las especies de agave y otras especies a conservar. 3) Los miembros de las comunidades en las regiones participan y se benefician constantemente.

Fuente: Elaboración propia con información de las mesas de trabajo, 2022.

Objetivo 3. Posicionar a Nuevo León como un destino turístico sostenible a nivel local, regional, nacional e internacional en cinco años.

Cuadro 7. Teoría del cambio Objetivo 3.

ESTRATEGIA	INSUMOS	PRODUCTOS	RESULTADOS	SUPUESTOS
1. Consolidar al turismo sostenible para el desarrollo incluyente, rural y ambiental de las regiones del estado.	1) Presupuesto para infraestructura turística. 2) Actualización y capacitación de los prestadores de servicios y emprendedores turísticos para la competitividad del sector.	1) Programa de capacitación especializada para desarrollo de competencias turísticas.	Mediano plazo (2024). Emprendedores y personal turístico capacitado.	1) Se mantiene el interés comunitario en el desarrollo del potencial turístico. 2) Existen partidas presupuestales para operación de programas de capacitación.
	1) Cursos de capacitación en las regiones para desarrollar una oferta de productos y servicios turísticos de calidad. 2) Promoción y difusión de ofertas diversificadas de productos y servicios turísticos.	1) Gestión de recursos técnicos, financieros y humanos para impartición de cursos de desarrollo de nuevos productos y servicios turísticos. 2) Campañas eficientes para la promoción y difusión de productos y servicios turísticos a nivel local, estatal, nacional e internacional.	Mediano plazo (2024). Prestadores de servicios con una oferta más amplia de productos y servicios turísticos.	1) Los recursos son suficientes y permiten el desarrollo de cursos y plataformas para los prestadores de servicios y las campañas de promoción de productos y servicios turísticos.
	1) Estudios sobre vocaciones del turismo rural para identificar ventajas competitivas de las comunidades no metropolitanas, principalmente. 2) Estudios para diseño de agro rutas.	1) Diagnóstico consistente que considere el potencial de las zonas metropolitanas y zonas rurales del estado.	Corto plazo (2023).	1) El presupuesto es suficiente para realizar estudios y diagnósticos relevantes.

Fuente: Elaboración propia con información de las mesas de trabajo, 2022.

Los facilitadores de cada mesa de trabajo concluyeron la moderación con la definición de insumos, productos, resultados y supuestos por cada uno de los objetivos trabajados, resultando tres actualizaciones de teoría de cambio en total (algunas concluidas en análisis de gabinete), enfocadas a las estrategias y con información adicional para la toma de decisiones relacionadas a la integración del PED 2022-2027.

Conclusiones

Con base en el desarrollo de esta mesa de trabajo, se logró cumplir con el propósito de **"construir colectivamente los objetivos, las estrategias y líneas de acción para la elaboración del Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027 del estado de Nuevo León"**, de manera particular para la temática de **Desarrollo Regional**.

Para ello, las y los participantes de los grupos de trabajo de la mesa:

- **conocieron** un diagnóstico y árbol de problemas elaborados por la Gerencia de Proyectos (GP) en conjunto con las dependencias de Gobierno, respondiendo a la pregunta ¿Dónde estamos? en relación al tema en cuestión;
- **reflexionaron** sobre las causas y efectos del árbol de problemas presentado por el moderador de la plenaria, expresando sus observaciones para actualizar las problemáticas expuestas;
- **desarrollaron** objetivos, estrategias y líneas de acción asociados a la causa seleccionada en plenaria para responder a la pregunta ¿Hacia dónde queremos ir?;
- **actualizaron** la teoría del cambio: insumos, supuestos, productos y resultados.

La mesa de trabajo generó los siguientes resultados:

- Reflexión y diálogo sobre la problemática central, causas y subcausas derivada del diagnóstico y árbol de problemas.
- Recomendaciones para fortalecer el diseño del árbol de problemas: sentido, claridad y sintaxis adecuada.
- Se trabajaron tres causas, generando 3 objetivos, 6 estrategias y 29 líneas de acción en los tres grupos de trabajo.
- Evaluación de los objetivos SMART, 2 de los 3 cumple con los 5 criterios, el objetivo 2 requiere de clarificar medios para ser alcanzable.
- Las y los participantes actualizaron la teoría del cambio, generando insumos, productos, resultados y supuestos vinculados a las estrategias y líneas de acción encadenar cambios esperados encaminados al cumplimiento de los objetivos.

Este ejercicio contribuye y consolida la planeación estratégica participativa en el estado de Nuevo León, desde un enfoque de gobernanza e innovación gubernamental y con una inercia de los *stakeholders* comunitarios para seguir fortaleciendo democracias locales más participativas (Anderson, 2005; Cassetti, 2020).

Referencias

Anderson, A. (2005). The community builder's approach to theory of change. New York: The Aspen Institute.

Cassetti, V. y Paredes-Carbonell, J. (2020). La teoría del cambio: una herramienta para la planificación y la evaluación participativa en salud comunitaria, en Gaceta sanitaria, 34(3), pp. 305-307. En línea: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0213911119301591

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2013). Guía para la elaboración de la matriz de indicadores para resultados. En línea: https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/GUIA_PARA_LA_ELABORACION_DE_MATRIZ_DE_INDICADORES.pdf

Consejo Nuevo León (2021). Guía metodológica de alineación Plan Estratégico-Plan Estatal de Desarrollo. En línea: https://conl-mx.s3.amazonaws.com/documents/document_files/000/000/186/original/Gu%C3%ADa_metodol%C3%B3gica_de_alineaci%C3%B3n_PED.pdf?1629736449

Davies, R. y Dart, J. (2011). Técnica del "Cambio Más Significante" (MSC), Guía para su uso. En línea: https://www.mande.co.uk/wp-content/uploads/2005/MSC%20Guide/Spanish%20translation%20of%20MSC%20Guide.pdf

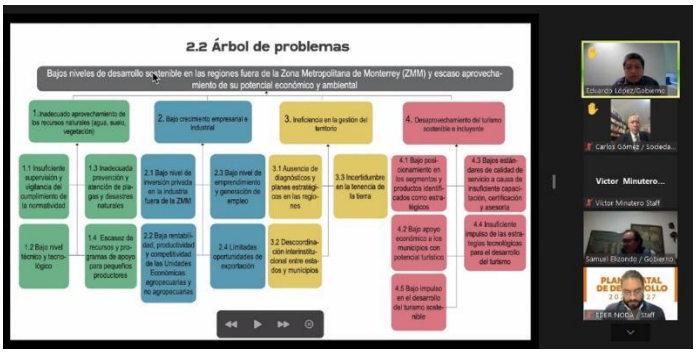
Gerencia de Proyectos (2022). Diagnósticos para la identificación de problemas del Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027. Monterrey: Gobierno del estado de Nuevo León.

H. Congreso del estado de Nuevo León (2020). Ley de Planeación Estratégica del Estado de Nuevo León (LPENL). En línea: http://www.hcnl.gob.mx/trabajo_legislativo/leyes/leyes/ley_de_planeacion_estrategica_del_estado_de_nuevo_leon/

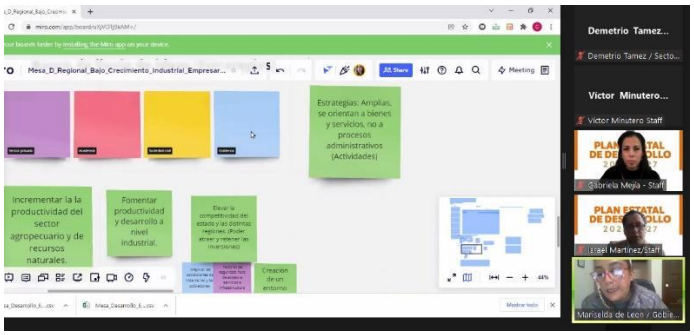
Steffens, G. y Cadiat, A. (2016). Los criterios SMART: el método para fijar objetivos con éxito. España: 50minutos.

Anexos

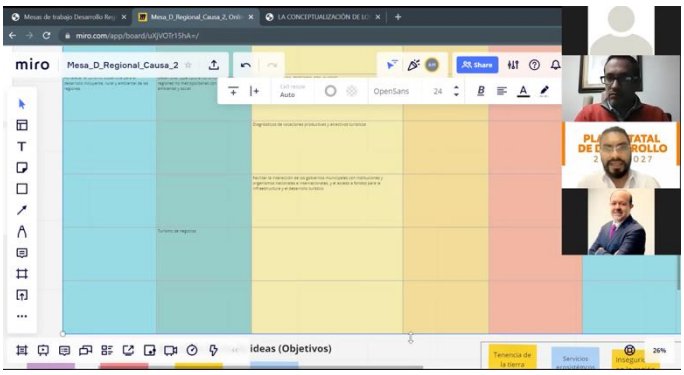
Anexo 1. Registro fotográfico



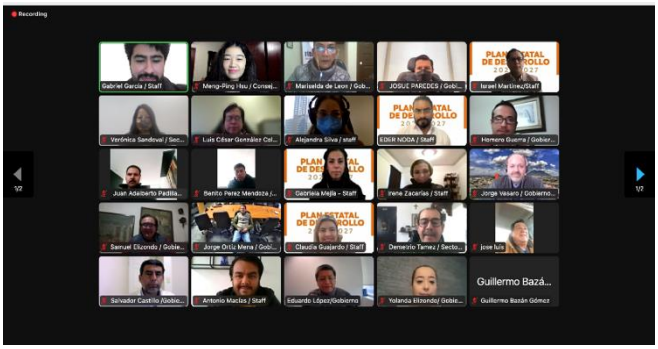
Desarrollo de plenaria.



Mesas de trabajo, causa 1.



Mesas de trabajo, causa 2 y 3.



Mesas de trabajo, causa 3.

EL GOBIERNO DEL
NUEVO
NUEVO LEÓN

INFORME EJECUTIVO

Mesa de Trabajo
Educación

GERENCIA DE PROYECTOS
GOBIERNO DE NUEVO LEÓN

PARTICIPACIÓN CIUDADANA
GABINETE DE BUEN GOBIERNO

Índice

PRESENTACIÓN 3

1. PARTICIPANTES Y AGENDA DE TRABAJO 4

2. METODOLOGÍA 7

3. DIAGNÓSTICO Y ÁRBOL DE PROBLEMAS 11

4. OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y LÍNEAS DE ACCIÓN 14

5. ACTUALIZACIÓN DE TEORÍA DE CAMBIO 19

CONCLUSIONES 23

REFERENCIAS 24

ANEXOS 25

ANEXO 1. REGISTRO FOTOGRÁFICO 25

Presentación

De acuerdo al artículo 16 de la Ley de Planeación Estratégica del Estado de Nuevo León (LPENL), el Ejecutivo es el responsable de formular el Plan Estatal de Desarrollo (PED), tomando como base un ejercicio de consulta ciudadana que recopile los intereses de las y los ciudadanos de Nuevo León, a través de la elaboración de "Foros abiertos de consulta ciudadana, para la formulación de propuestas susceptibles de incorporarse al Plan Estatal" (Artículo 17, LPENL, 2020).

Con base en lo anterior, este documento presenta los resultados y la recapitulación de los múltiples diálogos que se recabaron en las mesas de trabajo, con el propósito de "**construir colectivamente los objetivos, las estrategias y líneas de acción para la elaboración del Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027 del estado de Nuevo León**". Para dar cumplimiento a este propósito, los participantes, miembros activos de la sociedad civil, sector académico y privado, servidores públicos y coordinadores de Consejo Nuevo León:

- **conocieron** un diagnóstico y árbol de problemas elaborados por la Gerencia de Proyectos (GP) en conjunto con las dependencias de Gobierno, respondiendo a la pregunta ¿Dónde estamos? con relación al tema en cuestión;
- **reflexionaron** sobre las causas y los efectos del árbol de problemas presentado por el moderador de la plenaria, expresando sus observaciones para actualizar las problemáticas expuestas;
- **desarrollaron** objetivos, estrategias y líneas de acción asociados a la causa seleccionada en plenaria para responder a la pregunta ¿Hacia dónde queremos ir?;
- **actualizaron** la teoría del cambio: insumos, supuestos, productos y resultados.

El informe está estructurado en cinco secciones. La primera, presenta los participantes y la agenda de trabajo de la mesa. La segunda, describe la metodología empleada para el desarrollo de las actividades y los momentos de participación. La tercera, expone algunos datos diagnósticos introductorios para iniciar el diálogo ciudadano, así como el planteamiento del problema y sus causas. La cuarta sección, muestra los resultados concisos de los objetivos, las estrategias y líneas de acción elaborados por los miembros participantes de la mesa. Por último, en la quinta sección se describe una actualización de la teoría del cambio. Como resultado de la mesa de **Educación**, se obtuvieron 3 objetivos, 8 estrategias y 35 líneas de acción, así como tres matrices de actualización de teoría del cambio.

1. Participantes y Agenda de Trabajo

La mesa de trabajo para la temática de **Educación**, estuvo compuesta por miembros activos de la sociedad civil, del sector privado y académico, servidores públicos de las dependencias estatales y coordinadores del Consejo Nuevo León, seleccionados por la Secretaría de Participación Ciudadana de acuerdo con sus conocimientos, especialidades, experiencias directas y trayectoria personal sobre los temas trabajados en cada mesa.

A continuación se muestran los resultados de los asistentes.

Gráfico 1. Participantes por género.

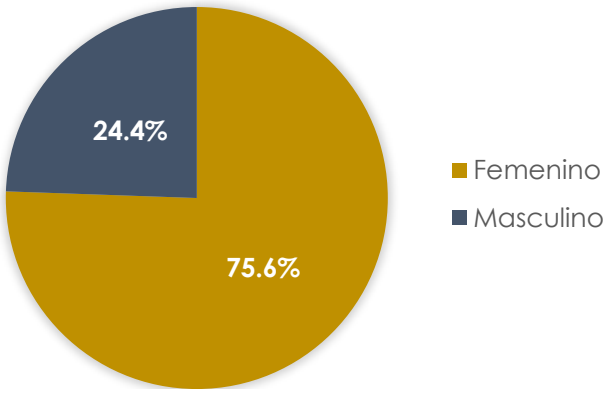


Gráfico 2. Participantes por edad.

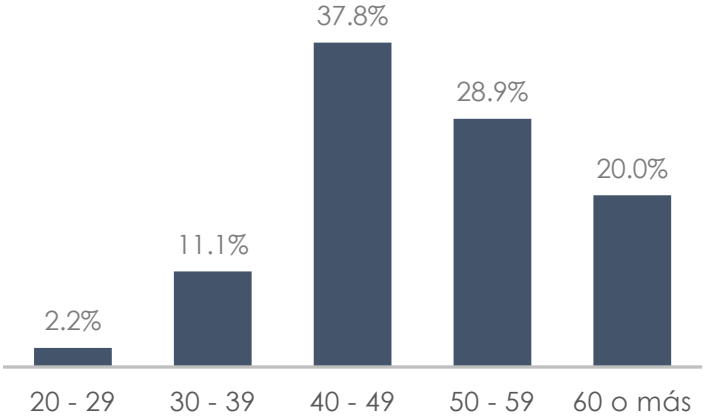
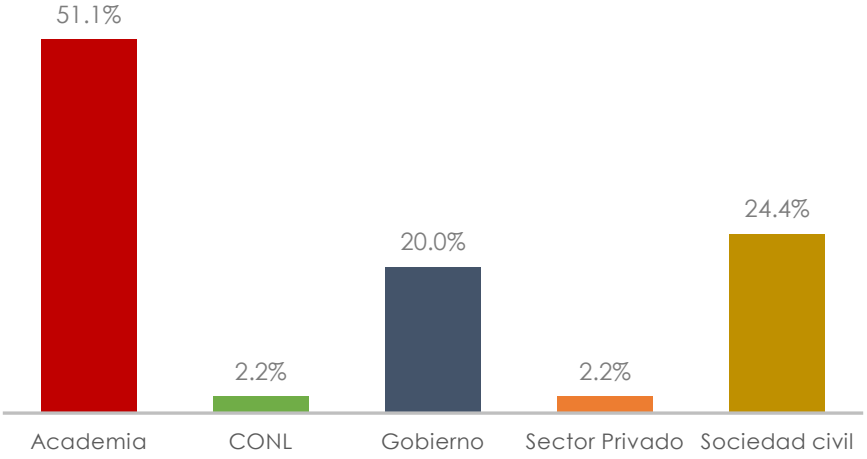


Gráfico 3. Participantes por sector.



Fuente: Elaboración propia.

El 24.4 % de participantes fueron de género masculino, mientras el 75.6 %, femenino. Asimismo, el rango de edad de los participantes osciló entre los 40-49 y 50-59 años, sumando un 66.7 % del total. En relación al sector, la mayoría de participantes provenían del sector académico

con un 51.1 %, en menor medida la sociedad civil y una muy baja participación del sector privado en el ejercicio de planeación participativa sobre educación.

La agenda de trabajo de la mesa se desarrolló en tres participaciones, la primera vinculada al análisis y reflexión de problemas y causas, lo que condujo a la selección de causas para formar grupos de trabajo; la segunda, mesas simultáneas por cada grupo para elaborar objetivos, estrategias y líneas de acción; la tercera participación, se enfocó en actualizar algunos elementos básicos de la teoría del cambio.

DURACIÓN	ACTIVIDAD
5 min.	**Bienvenida** – Mensaje de los titulares de Participación Ciudadana y Gerencia de Proyectos.
25 min.	**Desarrollo de la plenaria** – Mensaje introductorio del moderador. – Reglas fundamentales de la sesión virtual. **Objetivo:** Construir colectivamente los objetivos, las estrategias y líneas de acción que formarán parte del PED 2022-2027 de Nuevo León. – Importancia de la mesa de trabajo. – Explicación de los tres momentos de participación. – ¿Dónde estamos? – Diagnóstico. – Árbol de problemas. – Alineación a los objetivos y las líneas estratégicas del PE 2030. ***Intervención de Consejo Nuevo León.**
30 min.	**Participación 1** **Objetivo:** Seleccionar causas problemáticas para desarrollar objetivos del desarrollo. – Diálogo sobre el problema público, causas y efectos. – Selección de 2 o 3 causas para ser abordadas en mesa. – Formación de grupos de trabajo por causa seleccionada. – Explicación de los tres pasos metodológicos. – Presentación del tablero dinámico y dinámica de participación.
130 min.	**Participación 2** **Objetivo:** Desarrollar colectivamente objetivos, estrategias y líneas de acción por causa seleccionada. – Presentación de participantes (nombre, sector y cargo). – Actividad de mesa redonda y lluvia de ideas para desarrollo de objetivo.

	Receso 1 (10 mins.) – Actividad de mesa redonda y lluvia de ideas para identificación de estrategias y líneas de acción. **Receso 2** (5 mins.)
40 min.	**Participación 3** **Objetivo:** Identificar insumos, productos, resultados y supuestos para actualizar teoría del cambio conforme al cumplimiento de las estrategias u objetivos desarrollados. – Identificación de insumos. – Identificación de supuestos. – Identificación de productos. – Identificación de resultados. – Conclusión de la mesa.
10 min.	**Clausura de la sesión** – Conclusiones de cada mesa de trabajo. – Lectura de hallazgos por mesa de trabajo. – Cierre de la sesión.

Duración: aproximadamente 240 min.

Para este ejercicio en línea se contó con un moderador especializado en políticas públicas, coordinadores de información -quienes ejecutaron la pizarra inteligente-, administradores de semáforos de participación, analistas de estadística para consulta de información válida, así como controladores (anfitrión y administrador) de los módulos de plataformas tecnológicas.

2. Metodología

Para el desarrollo de las mesas de trabajo, se tomaron en cuenta tres pasos metodológicos. El primero, a través del marco lógico para identificar problemáticas, causas y efectos de problemas públicos que ocurren en Nuevo León, utilizando la información recopilada de los Foros Regionales y Metropolitanos, así como de las dependencias gubernamentales e información estadística de fuentes oficiales.

El segundo paso consistió en aplicar los criterios SMART para la construcción de objetivos claros que estén vinculados con soluciones a los problemas identificados, además de la construcción de estrategias y líneas de acción por cada uno de los temas tratados en las mesas de trabajo.

El tercer paso consistió en actualizar la teoría del cambio, es decir, identificar insumos, productos, resultados y supuestos que proporcionaran mayores elementos sustantivos que provoquen cambios significativos, así como herramientas relevantes para seguir construyendo proyectos, programas y actividades que complementen a los intereses de Gobierno.

En los siguientes puntos, se describen con mayor precisión cada uno de los pasos, así como la dinámica participativa y la conducción de las mesas de trabajo.

Metodología del marco lógico. La instrumentalización de la política pública por medio de la metodología del marco lógico, permite un diseño focalizado a una población objetivo determinada que presenta una problemática, necesidad o situación que se desea revertir; es decir, la planeación de alternativas de solución a un problema público, identificando sus causas y efectos (CONEVAL, 2013).

Para el desarrollo de las mesas de trabajo, primero se elaboraron diagnósticos que enuncian un problema central, utilizando información obtenida en los Foros ciudadanos, de las dependencias gubernamentales y fuentes secundarias. En seguida, se elaboraron árboles de problemas y objetivos, de temas centrales del desarrollo para la agenda pública de Nuevo León en los próximos seis años.

De esta manera, el problema central -identificado en los árboles de problemas- estaría vinculado a los grandes fines del desarrollo, visualizados en instrumentos de planeación a largo plazo, como el Plan Estratégico de Nuevo León 2030 y los Objetivos del Desarrollo

Sostenible; las causas a los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo; las subcausas a las estrategias; las actividades a líneas de acción.

Criterios SMART. Para el desarrollo de políticas públicas o proyectos claves, los criterios SMART son elementales en *management* y gestión porque permiten la definición de objetivos de alto rendimiento que pueden derivar en indicadores o *KPI's (Key Performance Indicators)* (Steffens y Cadiat, 2016). Estos criterios se utilizaron para elaborar colectivamente con los miembros participantes de las mesas de trabajo, los objetivos susceptibles a formar parte del Plan Estatal de Desarrollo de Nuevo León para este sexenio en curso, mencionados a continuación:

Specific (**específico**). Señala el qué y/o el cómo del enunciado, cualquier lector puede identificarlo, es concreto y particular.

Mesuarable (**medible**). Además de específico, debe ser cuantificable, susceptible a convertirse en metas.

***Attainable* (alcanzable).** Todos los objetivos para el desarrollo de un territorio o sociedad son ambiciosos, que respondan a retos o desafíos estructurales; no obstante, estos deben pensarse en la medida que sean posibles, por lo tanto, es importante siempre reajustar y revalorar los objetivos conforme a los cambios, riesgos o volatilidades que acontecen.

Relevant (**relevante**). Los objetivos deben estar orientados a la generación o producción de impactos que beneficien a grandes grupos, resolviendo importantes problemas estructurales. A esto se refiere con la relevancia, a provocar efectos significativos.

Timed based (**basado en el tiempo**). La medida del tiempo es indispensable para construir objetivos porque delimita etapas o fases que esto implica en términos de política pública, además de los límites de cumplimiento de las metas establecidas.

Teoría del cambio. Explica cómo las acciones pueden producir un cambio esperado. Identifica narrativas y supuestos para fortalecer una política pública (Consejo Nuevo León, 2021). La pregunta de base es ¿Hacia dónde vamos? Esto implica partir de un problema público para poder elaborar colectivamente, alternativas o soluciones transformadas en objetivos, estrategias y líneas de acción, mismas que deben traducirse a una matriz de indicadores para resultados.

De acuerdo con Davies y Dart (2011), la teoría del cambio permite identificar y organizar los cambios más significativos que requiere una situación problemática. Vinculada a la

planificación del desarrollo, esta escenífica, a partir de la participación de los agentes que discuten el problema público, insumos, supuestos, productos y resultados, todos relacionados con los objetivos, las estrategias y/o líneas de acción elaborados desde la metodología del marco lógico y criterios SMART.

Para el desarrollo de las mesas, se respondieron 4 preguntas para trabajar teoría del cambio:

1. Insumos. ¿Qué insumos y acciones necesitamos para hacer efectiva la estrategia?
2. Productos. ¿Es posible identificar productos concretos para lograr los efectos deseados?
3. Resultados. ¿Cuándo se deben consolidar los resultados de esta estrategia?
4. Supuestos. ¿Cuáles son los factores que pueden amenazar la implementación, resultados o efectividad de la estrategia?

Dinámica participativa. La dinámica participativa fue integradora y segmentada por diferentes momentos, iniciando por la identificación ciudadana de categorías problemáticas en los temas centrales de la agenda pública, a través de Foros ciudadanos regionales y metropolitanos. A partir de ese momento, Gobierno del estado realizó un diagnóstico del problema con base en la recopilación de la información ciudadana, de las dependencias del Gobierno central y fuentes estadísticas secundarias; derivando en la elaboración de árboles de problemas y objetivos para el ejercicio participativo de construcción de objetivos, estrategias y líneas de acción en la mesa de trabajo del tema seleccionado y con perfiles de la sociedad civil que son reconocidos por sus conocimientos, experiencias, trayectoria y aportaciones.

La participación de la sociedad civil se dividió en tres momentos: a) selección de causas y grupos de trabajo conforme a la exposición en plenaria de los árboles de problemas, b) construcción de objetivos, estrategias y líneas de acción, c) actualización de teoría del cambio.

a) **Selección de causas.** El moderador, además de exponer el objetivo, los antecedentes, y el contexto, presentó el árbol de problemas del tema seleccionado, abriendo el primer momento de participación con la selección de dos/tres causas para trabajar con la sociedad civil, tomando en cuenta que la relación a cada causa corresponde generalmente la elaboración de un objetivo.

Este ejercicio permitió reflexionar acerca de la actualización de problemáticas y causas detectadas en los diagnósticos realizados por el Gobierno del estado, teniendo una participación abierta de grupos nominales, es decir, sólo se podía intervenir una sola vez en el tiempo determinado por el moderador. Posterior a ello, se votó por la causa a tratar y para elegir los grupos formados para iniciar con el taller de objetivos.

b) **Construcción de objetivos, estrategias y líneas de acción.** Este segundo momento de participación se desarrolló en un esquema de mesa redonda, donde las y los participantes identificaron alternativas o soluciones de la causa problemática seleccionada con la finalidad de elaborar un objetivo claro, medible, alcanzable, temporalizado y significativo que diera respuesta a lo planteado. Posterior a ello, se definieron estrategias como rutas que permiten alcanzar los objetivos.

   En ese punto, las y los participantes tomaban la palabra y en dos minutos hacían su intervención, pudiendo complementar o dialogar ideas que surgían en la mesa. Por último, de manera más puntual, fueron perfilando líneas de acción, es decir, actividades puntuales que en su conjunto, perfilarían el desarrollo de las estrategias.

c) **Actualización de insumos, productos, resultados y supuestos.** El tercer momento consistió en intervenciones breves para actualizar la teoría del cambio con la técnica de grupos nominales, es decir, delimitando la participación de las y los miembros de las mesas de trabajo a un tiempo delimitado, sin intercambio de ideas o generación de debates.

3. Diagnóstico y Árbol de Problemas

La Gerencia de Proyectos (GP) del Gobierno del estado fue responsable de elaborar diagnósticos para identificar las problemáticas públicas de Nuevo León, tomando como referencia la información recopilada en los Foros de consulta ciudadana regionales y metropolitanos, las dependencias gubernamentales y fuentes estadísticas oficiales para cada uno de los temas definidos para la elaboración del Plan Estatal de Desarrollo.

En el desarrollo de la plenaria, el moderador principal expuso un resumen del diagnóstico elaborado por GP, el cual recopila una información mayor de la que aquí se presenta.

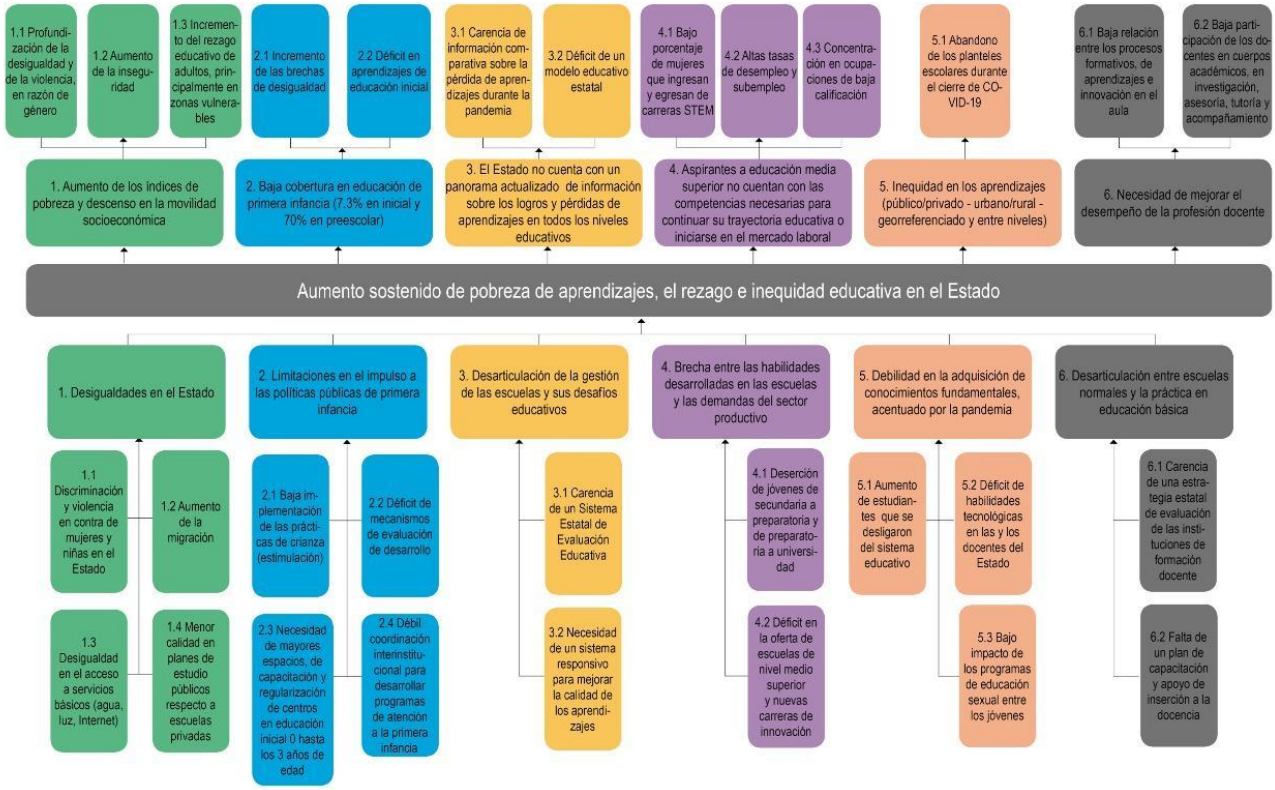
Cuadro 1. Resumen de información diagnóstica del problema público.

Desigualdades en el estado	Limitaciones en el impulso de políticas públicas	Desarticulación de la gestión de las escuelas y sus desafíos educativos
• A raíz del programa "Quédate en México", a partir de febrero 2022, estarán llegando de Tamaulipas cerca de 50 migrantes a Monterrey, diariamente. • Discriminación y violencia en contra de mujeres y niñas en el Estado. • Carencia de un sistema de cuidados a nivel estatal. • Desigualdad de acceso a servicios básicos y asimetrías regionales.	• Existen 114 escuelas de educación inicial y 2,748 de preescolar para 552,337 niñas y niños de 0 a 6 años. • Necesidad de mayores espacios, de capacitación y regularización de centros en educación inicial 0 a 2.11 años. • Déficit de infraestructura en preescolar. • Baja implementación de las prácticas de crianza (estimulación). • Reciente obligatoriedad de educación inicial (Reforma Educativa 2019).	• Desde 2019 se eliminaron las evaluaciones estandarizadas. • Necesidad de un sistema responsivo para mejorar la calidad de los aprendizajes. • Carencia de un Sistema Estatal de Evaluación Educativa.
Brecha entre habilidades desarrolladas y demanda del sector productivo	**Deficiente adquisición de conocimientos acentuada por la pandemia**	**Desarticulación entre escuelas Normales y la práctica de educación básica.**
• Tasa de abandono ciclo 2020-2021: Secundaria fue 0.6%. Media superior: 12.3%. • Sólo 55% de los neoloneses egresados de bachillerato consideró que las habilidades adquiridas son útiles para su primer empleo. • Déficit de programas de formación dual con empleabilidad.	• El 30.4% de los hogares en el Estado no cuentan con internet. • Escuelas con internet: Inicial: 156 (80%); Primaria: 1,691 (64%); y Secundaria: 507 (62%). • Cierre de planteles a causa de la pandemia por COVID-19. • Las actividades extraescolares suspendidas .	• Carencia de una estrategia estatal de evaluación de las instituciones de formación docente. • Falta de un plan de capacitación y apoyo de inserción a la docencia. • Sólo el 41% del personal docente cuenta con una plaza de tiempo completo.

Fuente: Elaboración propia con información de GP, 2022.

La problemática central[1] identificada por Gobierno del estado fue **"aumento sostenido de pobreza de aprendizajes, el rezago e inequidad educativa en el Estado"**. Las causas detectadas fueron: 1) desigualdades en el Estado; 2) limitaciones en el impulso a las políticas públicas de primera infancia; 3) desarticulación de la gestión de las escuelas y sus desafíos educativos; 4) brecha entre las habilidades desarrolladas en las escuelas y las demandas del sector productivo; 5) debilidad en la adquisición de conocimientos fundamentales acentuado por la pandemia; 6) desarticulación entre escuelas normales y la práctica en educación básica. El siguiente Árbol de Problemas, expone las causas, subcausas y efectos del planteamiento problemático aquí mencionado.

Figura 1. Árbol de Problemas. Tema Educación.



Fuente: Gerencia de Proyectos, 2022.

[1] Un problema debe estar planteado como una situación negativa o susceptible de revertirse, identificando una población afectada, por tanto, verificable y susceptible a ser medida (CONEVAL, 2013). La sintaxis debe mencionar la población afectada más la necesidad o situación a revertir; por tanto, debe ser claro y económico, también estructural o enfocado a los grandes retos del desarrollo por tratarse de una planeación de alcance estatal.

Las y los participantes reflexionaron sobre esta exposición y manifestaron sus opiniones en relación a la pertinencia del árbol, del cual concluyeron que es importante profundizar en otras problemáticas, principalmente vinculadas a las causas y subcausas, por lo que se sugiere identificar éstas para que no queden fuera políticas que generen bienes y servicios relevantes (CONEVAL, 2013). También es importante señalar que, Gobierno del Estado, debe continuar con el ejercicio de amplitud y atención a las causas problemáticas que no se seleccionaron en las mesas de trabajo. A continuación se presenta una breve revisión de criterios sobre la problemática central.

Cuadro 2. Revisión de la problemática central.

Problema	Situación negativa	Medible	Sentido o dirección	Población objetivo	Claro	Económico	Sintaxis adecuada
Aumento sostenido de pobreza de aprendizajes, el rezago e inequidad educativa en el estado.	x	x	x			x	

Fuente: Elaboración propia.

Si bien, los aprendizajes son medibles y la pobreza se puede interpretar como algo negativo, no deja de ser muy subjetivo, ¿qué es pobreza de aprendizajes? Conviene acotar a una población objetivo más definida, por ejemplo, las y los educandos del estado de Nuevo León. Si su alcance fuera "incorporar más educandos que antes no lo eran", entonces la población sería la estatal o todos aquellos que quieran estudiar algún nivel escolar. Conviene estructurar la narrativa indicando primero la población objetivo o afectada, el enunciado problemático con un sentido o dirección (alto o bajo, deficiente, etc.), además de que sea claro.

Se recomienda fortalecer la sintaxis conforme a los criterios de la metodología del marco lógico (CONEVAL, 2013). El problema cuenta con 4 de 7 de criterios, por lo que es susceptible a ser mejorado con cambios mayores y de redacción.

4. Objetivos, Estrategias y Líneas de Acción

Durante el desarrollo de la mesa de trabajo, fueron seleccionadas causas, se conformaron grupos simultáneos para construir los objetivos, las estrategias y líneas de acción vinculados a causas que incidían en la existencia de un problema público estructural, principalmente vinculado al desarrollo de Nuevo León. Se establecieron dos grupos de trabajo que abordaron un total de 3 causas.

El facilitador explicó que:

- Los objetivos son soluciones factibles, alcanzables a mediano o largo plazo, específicos, medibles, mensurables, acotados a un territorio o población, responden a la dirección de estrategias y líneas de acción. Son a nivel Plan Estatal de Desarrollo y proyectos estratégicos.
- Las estrategias son rutas para cumplir los objetivos; alternativas que se relacionan entre sí para resolver los problemas que responden a un objetivo. Son amplias y se orientan a la formulación de bienes y servicios públicos. Son a nivel planes sectoriales, especiales o institucionales.
- Las líneas de acción son actividades específicas con alcance de corto plazo derivadas de las estrategias; describen la operación del Gobierno (sus dependencias, institutos, organismos descentralizados, entre otros) y se enfocan a procesos. Son a nivel de programas presupuestarios o proyectos.

Los resultados de la mesa de trabajo fueron:

- 3 objetivos.
- 8 estrategias.
- 35 líneas de acción.

Las y los participantes manifestaron 3 soluciones en forma de objetivo para atender las causas vinculadas al problema público:

- Desarticulación de la gestión de las escuelas y sus desafíos educativos.
- Brecha entre las habilidades desarrolladas en las escuelas y las demandas del sector productivo.
- Debilidad en la adquisición de conocimientos fundamentales acentuado por la pandemia.

A continuación, se presentan los hallazgos de las mesas de trabajo.

Cuadro 3. Matriz de resultados: objetivos, estrategias y líneas de acción.

Causa	Objetivo	Estrategia	Líneas de acción
1. Desarticulación de la gestión de las escuelas y sus desafíos educativos.	**1. Elevar la capacidad institucional y de gestión de los centros educativos del estado de Nuevo León para responder a sus desafíos educativos con calidad, inclusión y equidad en seis años.**	**1. Poner en marcha un sistema de gestión integral para las instituciones de educación del estado de Nuevo León.**	1.1 Implementar un modelo de gestión para los centros educativos del estado de Nuevo León, que permita fortalecer su autonomía de gestión. 1.2 Establecer esquemas de participación efectiva de los actores de interés, en todos los niveles, en la gestión de los centros educativos del estado de Nuevo León. 1.3 Diseñar un sistema de capacitación y actualización para el personal docente y directivo de los centros educativos del estado. 1.4 Generar un sistema de información para la implementación, el monitoreo y la evaluación de la gestión de los centros educativos.
		2. Desarrollar el Sistema Estatal de Evaluación Educativa.	2.1 Diseñar las metodologías y los instrumentos de evaluación educativa del estado, con base en estándares de calidad, con enfoque de equidad e inclusión. 2.2 Aplicar programas de evaluación de los centros educativos, de los docentes y alumnos del estado. 2.3 Eficientar los procesos de planeación y evaluación del Sistema Educativo del estado de Nuevo León.
		3. Dotar de los recursos necesarios para el desarrollo de educación, ampliando y mejorando la infraestructura, el equipamiento y las herramientas tecnológicas y de conectividad en los centros educativos del estado.	3.1 Ampliar la infraestructura y el equipamiento de los centros educativos en el estado. 3.2 Ampliar la cobertura y la aplicación de las nuevas tecnologías de información, comunicación y conectividad, en los centros educativos del estado.
2. Brecha entre las habilidades desarrolladas en las escuelas y las demandas del sector productivo.	**2. Disminuir la brecha entre las demandas del sector productivo y la formación de habilidades y competencias en todas las instituciones de educación Secundaria, Media**	**1. Brindar una formación docente eficaz que permita, a las y los educadores del nivel Secundaria, Media y Superior, modelar las competencias necesarias para que el estudiantado identifique la**	1.1. Fomentar proyectos del centro educativo que promuevan el desarrollo integral del estudiantado y su bienestar, considerando su inserción laboral. 1.2. Desarrollar proyectos educativos enfocados en habilidades digitales innovadoras y pensamiento crítico, como competencias necesarias en los perfiles laborales a mediano y largo plazo.

	y Superior del estado, para que los jóvenes puedan concluir la trayectoria formativa de su elección en los próximos 6 años.	**relevancia que tiene el currículo para la vida personal y profesional.**	1.3. Colaborar en la creación y el desarrollo de carreras de formación innovadoras y que respondan a las demandas del sector productivo.
		2. Incorporar al currículo de Educación Media y Superior contenido que promueva el desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes, según las necesidades	2.1 Consensuar, junto con el sector productivo, las competencias transversales requeridas para un exitoso desempeño profesional, e integrarlas al perfil de egreso de las instituciones de Educación Media y Superior. 2.2 Gestionar la impartición de cursos de formación para el estudiantado de Educación Secundaria, Media y Superior considerando la diversidad de espacios de inserción y los grupos en situación de vulnerabilidad: mujeres, indígenas, migrantes y personas con algún tipo de discapacidad. 2.3 Impulsar la creación de programas de formación extracurricular que desarrollen y fortalezcan habilidades de liderazgo, resiliencia, autonomía, resolución de conflictos, innovación, comunicación y pensamiento analítico en el estudiantado.
		3. Establecer una estrategia amplia y sistemática de orientación educativa-laboral para estudiantes de nivel Secundaria y Educación Media y Superior.	3.1 Generar espacios educativos en modalidad escuela-empresas que desarrollen habilidades para la empleabilidad y el emprendimiento de manera vivencial, a través de estrategias innovadoras. 3.2 Impulsar estrategias de atención para el estudiantado de Educación Secundaria y Media Superior en riesgo de deserción escolar, para identificar los tipos de transición. 3.3 Establecer vínculos con organizaciones y/o instituciones tanto nacionales como internacionales que promuevan la primera vivencia y experiencia laboral de los jóvenes.
3. Debilidad en la adquisición de conocimientos fundamentales, acentuado por la pandemia.	**3. Fortalecer los aprendizajes fundamentales en la educación obligatoria de Nuevo León con equidad, calidad y relevancia, mediante la construcción de un contrato social y comunitario en los próximos seis años.**	**1.Construir intervenciones educativas para los aprendizajes fundamentales en la educación obligatoria, a través de mediciones sustantivas, con enfoque en competencias y participación comunitaria.**	1.1 Construir metodologías inclusivas, a partir del análisis de los contextos educativos, para asegurar la adquisición de los aprendizajes fundamentales. 1.2 Diseñar estrategias de intervención georreferenciadas para fortalecer los aprendizajes fundamentales con un enfoque de educación inclusiva. 1.3 Impulsar adaptaciones curriculares situadas en el contexto de cada centro educativo para facilitar los aprendizajes esenciales. 1.4 Establecer una cultura de toma de decisiones con base en evidencias en cada

			comunidad educativa, a través de la integración y el análisis de evaluaciones iniciales, continuas y finales de los aprendizajes fundamentales. 1.5 Capacitar a los docentes en el perfil académico requerido a su entorno para la enseñanza de aprendizajes fundamentales. 1.6 Implementar modelos pedagógicos que impulsen los aprendizajes fundamentales para contextos de vulnerabilidad. 1.7 Construir redes profesionales de aprendizaje para la implementación y mejora continua de la práctica docente, que atiendan las necesidades para los aprendizajes fundamentales de las y los estudiantes.
		2. Consolidar la pedagogía de la solidaridad y de la cooperación.	2.1 Realizar campañas para promover el compromiso de una sociedad con los aprendizajes fundamentales de la educación obligatoria. 2.2 Dinamizar los consejos de participación social para alinear sus objetivos. 2.3 Promover la construcción de comunidades de aprendizaje en las escuelas. 2.4 Desarrollar la formación docente orientada a la implementación de estrategias y herramientas pedagógicas que impulsen los aprendizajes fundamentales en condiciones post-pandemia. 2.5 Fortalecer la profesión docente a través de un acompañamiento que apoye a reconocer sus realidades y las de sus estudiantes, así como sus roles dentro de sus comunidades. 2.6 Impulsar la cultura colaborativa a través de la apropiación/creación de un sentido de equidad e inclusión. 2.7 Impulsar acciones complementarias/compensatorias para atender el rezago educativo y el abandono escolar. 2.8 Rediseñar los espacios escolares para promover condiciones de aprendizaje solidario y colaborativo. 2.9 Recuperar la función social de la escuela y su corresponsabilidad con la comunidad. 2.10 Impulsar modelos híbridos de enseñanza y aprendizajes colaborativos.

Fuente: Elaboración propia con información de las mesas de trabajo, 2022.

En esta mesa de trabajo se pensó en dos elementos fundantes para dirigir el rumbo de la educación en Nuevo León estos próximos seis años, el primero es un Contrato Social con la comunidad educativa en su conjunto, para implementar estrategias novedosas desde la

colaboración y la solidaridad, entendiendo el contexto complejo que acontece en el mundo por la pandemia del COVID-19; lo segundo, es la transversalidad del enfoque sobre los Derechos Humanos, alineado a las agendas internacionales de largo plazo y del desarrollo global.

En ese sentido, para atender las causas problemáticas del sistema educativo neolonés, las y los participantes coincidieron en elevar la capacidad institucional de los centros educativos en todo el Estado, que responda a los desafíos imperantes; disminuir la brecha entre las demandas del sector productivo y la formación de habilidades y competencias en todos los niveles educativos; y fortalecer aprendizajes fundamentales en la educación obligatoria. Para ello, conviene desarrollar estrategias de clase mundial, lograr la integración de este Contrato Social por la Educación como la puesta en marcha de un sistema de gestión integral, el desarrollo de un sistema estatal educativo con los más altos estándares, y la adaptación de infraestructura (física, tecnológica, recursos y capital humano) a nuevos modelos de aprendizajes básicos -más humanizados-, así como consolidar la pedagogía de la solidaridad y de la cooperación, entre otras.

Para fortalecer este ejercicio participativo, se diseñó una matriz de evaluación SMART.

Cuadro 4. Evaluación SMART de los objetivos.

Objetivo	Específico	Medible	Alcan-zable	Relevante	Basado en el tiempo	Total
1. Elevar la capacidad institucional y de gestión de los centros educativos del estado de Nuevo León para responder a sus desafíos educativos con calidad, inclusión y equidad en seis años.	x	x		x	x	4
2. Disminuir la brecha entre las demandas del sector productivo y la formación de habilidades y competencias en todas las instituciones de educación Secundaria, Media y Superior del estado, para que los jóvenes puedan concluir la trayectoria formativa de su elección en los próximos 6 años.	x	x		x	x	4
3. Fortalecer los aprendizajes fundamentales en la educación obligatoria de Nuevo León con equidad, calidad y relevancia, mediante la construcción de un contrato social y comunitario en los próximos seis años.	x	x	x	x	x	5

Fuente: Elaboración propia con información de las mesas de trabajo, 2022.

En este cuadro, los dos primeros objetivos son susceptibles de mejorarse siempre y cuando se definan los medios para ser alcanzables. El tercer objetivo, es pertinente y cumple con los criterios SMART.

5. Actualización de teoría de cambio

La última parte de la mesa de trabajo consistió en actualizar la teoría del cambio, identificando principalmente insumos y supuestos, así como también productos y resultados enfocados a las estrategias y/o líneas de acción.

Durante el ejercicio, fueron las estrategias las más comentadas por las y los participantes, proporcionando información valiosa que permite continuar con el desarrollo de actividades más puntuales y operativas para la elaboración de políticas, reformas, programas y proyectos, todo un encadenamiento de acciones que provocan los cambios esperados a largo plazo (cumplimiento de los objetivos) conforme a las condiciones sociales, políticas, económicas, presupuestarias, medioambientales actuales.

Objetivo 1. Elevar la capacidad institucional y de gestión de los centros educativos del estado de Nuevo León para responder a sus desafíos educativos con calidad, inclusión y equidad en seis años.

Cuadro 5. Teoría del cambio Objetivo 1.

ESTRATEGIA	INSUMOS	PRODUCTOS	RESULTADOS	SUPUESTOS
1. Poner en marcha un sistema de gestión integral para las instituciones de educación del estado de Nuevo León.	1) Políticas y modelos de gestión claros y actualizados. 2) Recursos humanos especializados. 3) Recursos tecnológicos y de comunicación. 4) Presupuestos. 5) Información relacionada a los modelos de gestión, participación y capacitación.	1) Esquemas de participación fortalecidos. 2) Sistema de capacitación actualizado. 3) Sistema de información, monitoreo y evaluación. 4) Mejora la gestión de las instituciones educativas. 5) Se eleva la capacidad institucional y de gestión de las instituciones de educación. 6) Mejora la capacidad de responder a las necesidades de cada institución.	Mediano plazo.	1)Contingencia sanitaria controlada. 2) Las y los actores involucrados tienen el interés de participar. 3) El marco normativo permite implementar la estrategia.
2. Desarrollar el Sistema Estatal de Evaluación Educativa.	1) Recursos humanos especializados. 2) Recursos tecnológicos y de comunicación. 3) Presupuestos. 4) Diagnósticos sobre las necesidades en materia de planeación y evaluación en el sistema educativo. 5) Política de medición, monitoreo y evaluación de la calidad y pertinencia de los programas centros escolares.	1) Metodologías e instrumentos de evaluación fortalecidos. 2) Sistema de evaluación establecido. 3) Procesos de planeación y evaluación actualizados. 4) Mejora la capacidad de las escuelas para tomar decisiones informadas y adecuadas a las necesidades del plantel. 5) Se fortalece la capacidad de gestión para responder a las necesidades. 6) Se cuenta con información para identificar necesidades particulares.	Mediano plazo.	1) Contingencia sanitaria controlada. 2) Rendición de cuentas eficaz. 3) Marco legal e institucional adecuado que permita implementar la estrategia.
3. Dotar de los recursos necesarios para el desarrollo de	1) Diagnósticos e identificación de necesidades de los centros educativos del	1) Más infraestructura y equipamiento en óptimas condiciones. 2) Más centros educativos	Mediano plazo.	1)Suficiencia presupuestal. 2) Las zonas remotas cuentan con la infraestructura

educación, ampliando y mejorando la infraestructura, el equipamiento y las herramientas tecnológicas y de conectividad en los centros educativos del estado.	estado. 2) Recursos humanos especializados. 3) Recursos tecnológicos y de comunicación. 4) Recursos económicos y financieros. 5) Estrategias de asignación y orientación de gasto.	equipados con tecnologías de la información, comunicación y conectividad. 3) Mejora la gestión de las instituciones. 4) Mejor atención y calidad. 5) Mejora la permanencia de estudiantes desde educación inicial.		requerida para incorporar herramientas tecnológicas y de conectividad.

Fuente: Elaboración propia con información de las mesas de trabajo, 2022.

Objetivo 2. Disminuir la brecha entre las demandas del sector productivo y la formación de habilidades y competencias en todas las instituciones de educación Secundaria, Media y Superior del estado, para que los jóvenes puedan concluir la trayectoria formativa de su elección en los próximos 6 años.

Cuadro 6. Teoría del cambio Objetivo 2.

ESTRATEGIA	INSUMOS	PRODUCTOS	RESULTADOS	SUPUESTOS
1. Brindar una formación docente eficaz que permita, a las y los educadores del nivel Secundaria, Media y Superior, modelar las competencias necesarias para que el estudiantado identifique la relevancia que tiene el currículo para la vida personal y profesional.	1) Crear instancias que permitan la articulación efectiva y productiva entre los sectores.	1) Talleres y mesas redondas entre padres, madres y tutores para fomentar su vinculación con los proyectos del centro educativo y de formación de los y las jóvenes.	Corto plazo (junio 2022) y correspondiente a la planeación del siguiente año o semestre escolar.	1) Se cuenta con los recursos económicos, el espacio y los permisos administrativos para la profesionalización de las y los profesores en servicio.
	1) Garantizar los espacios de capacitación para la formación docente y el trabajo colaborativo, de acuerdo con las necesidades educativas.	1) Cursos de formación continua e innovadora para educadores (docentes, directivos y otras figuras educativas) que promuevan el desarrollo de sus propias competencias y la sistematización de buenas prácticas.	Corto plazo (junio 2022) y correspondiente a la planeación del siguiente año o semestre escolar.	1) Existe interés y compromiso continuo por parte de las y los profesores en la sistematización y réplica de las buenas prácticas. 2) Se asigna presupuesto suficiente.
2. Incorporar al currículo de Educación Media y Superior contenido que promueva el desarrollo de habilidades, conocimientos y actitudes, según las necesidades detectadas por los perfiles productivos.	1) Fortalecer el esquema de vinculación de triple hélice que promueva la atención oportuna de la deserción en todos los niveles de estudio.	1) Acuerdos formalizados de colaboración entre la Secretaría de Educación (niveles de Secundaria, Educación Media y Superior)y los empleadores (empresariado y otros) para determinar acciones en conjunto, y promover la permanencia en los niveles educativos y el ingreso al mercado laboral.	Corto plazo (junio 2022) y correspondiente a la planeación del siguiente año o semestre escolar.	1) La planeación en el mediano y largo plazo puede adaptarse y flexibilizarse ante contextos como la pandemia y contingencia sanitaria.
3. Establecer una estrategia amplia y sistemática de orientación educativa- laboral para estudiantes de	1) Identificar junto con el sector productivo los nichos de oportunidad profesional y laboral para los egresados de Educación Media y	1) Talleres y mesas redondas para "recoger voces "de los diferentes sectores para formalizar la vinculación y el seguimiento a los distintos	Corto plazo (junio 2022) y correspondiente a la planeación del siguiente año o semestre escolar.	1) Interés por parte de las y los involucrados para realizar los talleres y las mesas redondas.

nivel Secundaria y Educación Media y Superior.	Superior. 2) Creación de espacios educativos y de formación técnica dual con un enfoque basado en problemas reales desde el aula.	proyectos educativos y de preparación para el empleo.		
	1) Desarrollar convenios específicos entre el sector laboral y las instituciones educativas que faciliten la inserción rápida del estudiante al mundo laboral.	1) Programas de formación académica en Educación Media Superior y/o Superior revisados y evaluados, con el objetivo de lograr perfiles de egreso innovadores y según necesidades del campo laboral.	Mediano plazo (cada año) y correspondiente a la planeación del siguiente año o semestre escolar.	1) Voluntad de los distintos actores del sector educativo y productivo para el logro de convenios y programas de formación que respondan a las necesidades de ambos sectores.

Fuente: Elaboración propia con información de las mesas de trabajo, 2022.

Objetivo 3. Fortalecer los aprendizajes fundamentales en la educación obligatoria de Nuevo León con equidad, calidad y relevancia, mediante la construcción de un contrato social y comunitario en los próximos seis años.

Cuadro 7. Teoría del cambio Objetivo 3.

ESTRATEGIA	INSUMOS	PRODUCTOS	RESULTADOS	SUPUESTOS
1. Construir intervenciones educativas para los aprendizajes fundamentales en la educación obligatoria, a través de mediciones sustantivas, con enfoque en competencias y participación comunitaria.	1) Presupuesto suficiente para garantizar el nuevo contrato social por la educación. 2) El manejo de la pandemia y sus implicaciones permite las condiciones para implementar los modelos de reforzamiento de los aprendizajes fundamentales. 3) La voluntad política del Gobierno se mantiene. 4) Los padres de familia y tutores se adaptan al modelo y se capacitan constantemente. 5) La comunidad se interesa en participar. 6) El equipo tecnológico e internet es suficiente y accesible para todas y todos. 7) Los padres incrementan su interés y participación en la educación híbrida sobre aprendizajes fundamentales. 8) Las creencias y mentalidades actuales sobre la educación permiten mejorar los aprendizajes fundamentales. 9) Los cambios culturales	1) Presupuesto etiquetado para desarrollar y fortalecer el modelo para los aprendizajes fundamentales 2023-2027. 2) Informe de mesas de trabajo para la definición de un modelo de aprendizajes fundamentales con los nuevos contextos de riesgo y en el marco del contrato social por la educación. 3) Base de datos de actores que forman parte de las redes de colaboración de la comunidad escolar. 4) Diseño de campaña para incrementar el interés y la participación de las familias. 5) Informe del estudio sobre transformación y evolución del rol de docentes, estudiantes y el entorno. 6) Publicación de los resultados de la evaluación docente en el perfil académico requerido a su entorno. 7) Documento del plan de formación docente para	Mediano plazo (2024).	1) Presupuesto suficiente para garantizar el nuevo contrato social por la educación. 2) El manejo de la pandemia y sus implicaciones permite las condiciones para implementar los modelos de reforzamiento de los aprendizajes fundamentales. 3) La voluntad política del gobierno se mantiene. 4) Los padres de familia y tutores se adaptan al modelo y se capacitan constantemente. 5) La comunidad se interesa en participar. 6) El equipo tecnológico e internet es suficiente y accesible para todas y todos. 7) Los padres incrementan su interés y participación en la educación híbrida sobre aprendizajes fundamentales. 8) Las creencias y mentalidades actuales sobre la educación permiten mejorar los aprendizajes fundamentales. 9) Los cambios culturales

	propician un ritmo acelerado para la implementación tecnológica en la educación obligatoria.	fortalecer aprendizajes fundamentales.		propician un ritmo acelerado para la implementación tecnológica en la educación obligatoria.
2. Consolidar la pedagogía de la solidaridad y de la cooperación.	1) Recursos humanos. 2) Recursos tecnológicos. 3) Presupuestos. 4) Capacitaciones específicas. 5) Proyectos de evaluación de costo-beneficio.	1) Banco de proyectos factibles para asociación público-privados. 1) Mecanismo para presentar propuestas no solicitadas.	Largo plazo (2026).	1) Los costos sociales, políticos, económicos permiten consolidar una educación de calidad. 2) El modelo de aprendizaje adaptado a entornos es aceptado e implementado por toda la comunidad escolar con corresponsabilidad social. 3) El entorno escolar es seguro y sin violencia intrafamiliar.

Fuente: Elaboración propia con información de las mesas de trabajo, 2022.

Los facilitadores de cada mesa de trabajo concluyeron la moderación con la definición de insumos, productos, resultados y supuestos por cada uno de los objetivos trabajados, resultando tres actualizaciones de teoría de cambio en total (algunas concluidas en análisis de gabinete), enfocadas a las estrategias y con información adicional para la toma de decisiones relacionadas a la integración del PED 2022-2027.

Conclusiones

Con base en el desarrollo de esta mesa de trabajo, se logró cumplir con el propósito de **"construir colectivamente los objetivos, las estrategias y líneas de acción para la elaboración del Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027 del estado de Nuevo León"**, de manera particular para la temática de **Educación**.

Para ello, las y los participantes de los grupos de trabajo de la mesa:

- **conocieron** un diagnóstico y árbol de problemas elaborados por la Gerencia de Proyectos (GP) en conjunto con las dependencias de Gobierno, respondiendo a la pregunta ¿Dónde estamos? en relación al tema en cuestión;
- **reflexionaron** sobre las causas y efectos del árbol de problemas presentado por el moderador de la plenaria, expresando sus observaciones para actualizar las problemáticas expuestas;
- **desarrollaron** objetivos, estrategias y líneas de acción asociados a la causa seleccionada en plenaria para responder a la pregunta ¿Hacia dónde queremos ir?;
- **actualizaron** la teoría del cambio: insumos, supuestos, productos y resultados.

La mesa de trabajo generó los siguientes resultados:

- Reflexión y diálogo sobre la problemática central, causas y subcausas derivada del diagnóstico y árbol de problemas.
- Recomendaciones para fortalecer el diseño del árbol de problemas: población objetivo, claridad y sintaxis adecuada.
- Se trabajaron tres causas, generando 3 objetivos, 8 estrategias y 35 líneas de acción en los tres grupos de trabajo.
- Evaluación de los objetivos SMART, sólo el 3 cumple con los 5 criterios, los objetivos 1 y 2 requieren de clarificar sus medios para ser alcanzables.
- Las y los participantes actualizaron la teoría del cambio, generando insumos, productos, resultados y supuestos vinculados a las estrategias y líneas de acción encadenar cambios esperados encaminados al cumplimiento de los objetivos.

Este ejercicio contribuye y consolida la planeación estratégica participativa en el estado de Nuevo León, desde un enfoque de gobernanza e innovación gubernamental y con una inercia de los *stakeholders* comunitarios para seguir fortaleciendo democracias locales más participativas (Anderson, 2005; Cassetti, 2020).

Referencias

Anderson, A. (2005). The community builder's approach to theory of change. New York: The Aspen Institute.

Cassetti, V. y Paredes-Carbonell, J. (2020). La teoría del cambio: una herramienta para la planificación y la evaluación participativa en salud comunitaria, en Gaceta sanitaria, 34(3), pp. 305-307. En línea: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0213911119301591

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2013). Guía para la elaboración de la matriz de indicadores para resultados. En línea: https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/GUIA_PARA_LA_ELABORACION_DE_MATRIZ_DE_INDICADORES.pdf

Consejo Nuevo León (2021). Guía metodológica de alineación Plan Estratégico-Plan Estatal de Desarrollo. En línea: https://conl-mx.s3.amazonaws.com/documents/document_files/000/000/186/original/Gu%C3%ADa_metodol%C3%B3gica_de_alineaci%C3%B3n_PED.pdf?1629736449

Davies, R. y Dart, J. (2011). Técnica del "Cambio Más Significante" (MSC), Guía para su uso. En línea: https://www.mande.co.uk/wp-content/uploads/2005/MSC%20Guide/Spanish%20translation%20of%20MSC%20Guide.pdf

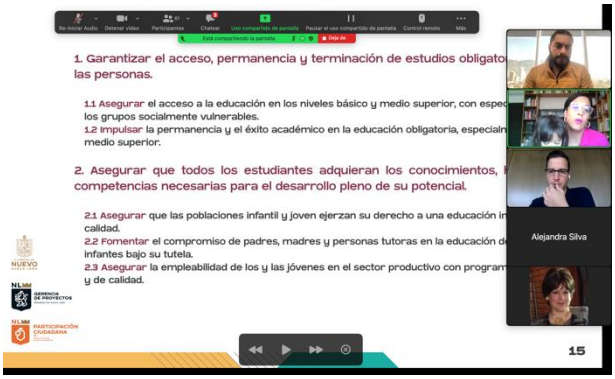
Gerencia de Proyectos (2022). Diagnósticos para la identificación de problemas del Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027. Monterrey: Gobierno del estado de Nuevo León.

H. Congreso del Estado de Nuevo León (2020). Ley de Planeación Estratégica del Estado de Nuevo León (LPENL). En línea: http://www.hcnl.gob.mx/trabajo_legislativo/leyes/leyes/ley_de_planeacion_estrategica_del_estado_de_nuevo_leon/

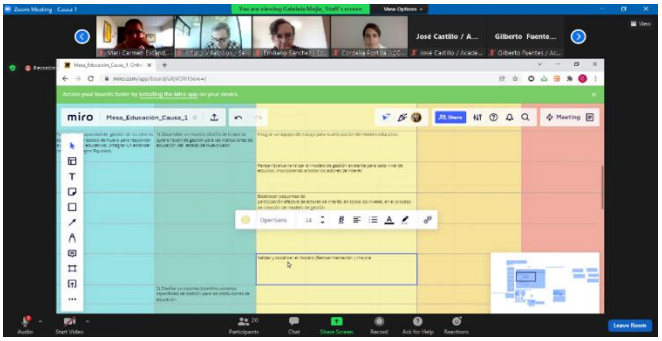
Steffens, G. y Cadiat, A. (2016). Los criterios SMART: el método para fijar objetivos con éxito. España: 50minutos.

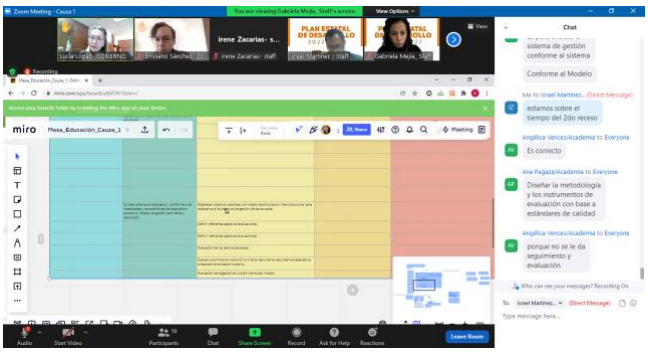
Anexos

Anexo 1. Registro fotográfico

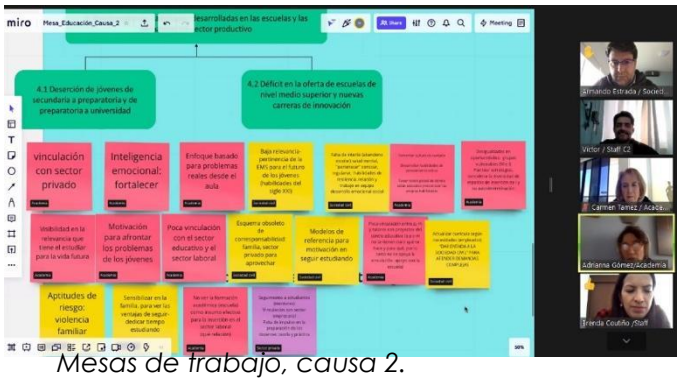


Desarrollo de plenaria.

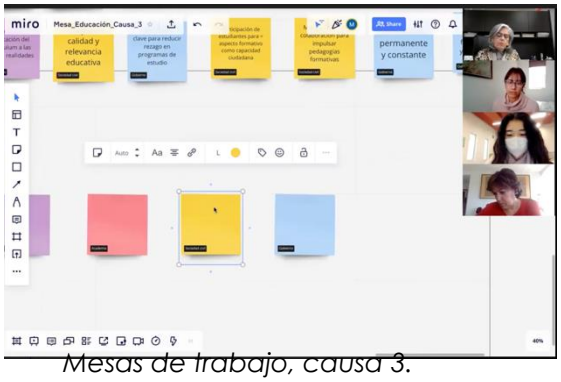




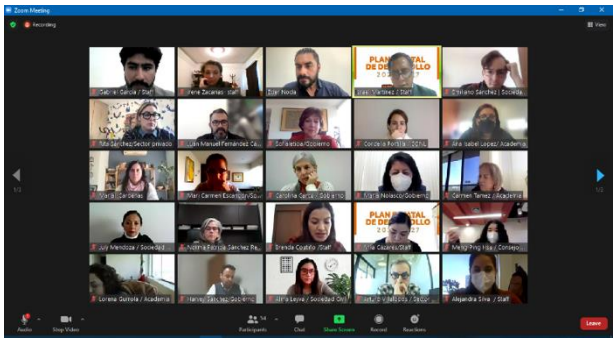
Mesas de trabajo, causa 1.



Mesas de trabajo, causa 2.



Mesas de trabajo, causa 3.



Cierre de mesas.

EL GOBIERNO DEL
NUEVO
NUEVO LEÓN

INFORME EJECUTIVO

Mesa de Trabajo
Salud

GERENCIA DE PROYECTOS
GOBIERNO DE NUEVO LEÓN

PARTICIPACIÓN CIUDADANA
GABINETE DE BUEN GOBIERNO

Índice

PRESENTACIÓN 3

1. PARTICIPANTES Y AGENDA DE TRABAJO 4

2. METODOLOGÍA 7

3. DIAGNÓSTICO Y ÁRBOL DE PROBLEMAS 11

4. OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y LÍNEAS DE ACCIÓN 14

5. ACTUALIZACIÓN DE TEORÍA DE CAMBIO 20

CONCLUSIONES 27

REFERENCIAS 28

ANEXOS 29

ANEXO 1. REGISTRO FOTOGRÁFICO 29

Presentación

De acuerdo al artículo 16 de la Ley de Planeación Estratégica del Estado de Nuevo León (LPENL), el Ejecutivo es el responsable de formular el Plan Estatal de Desarrollo (PED), tomando como base un ejercicio de consulta ciudadana que recopile los intereses de las y los ciudadanos de Nuevo León, a través de la elaboración de "Foros abiertos de consulta ciudadana, para la formulación de propuestas susceptibles de incorporarse al Plan Estatal" (Artículo 17, LPENL, 2020).

Con base en lo anterior, este documento presenta los resultados y la recapitulación de los múltiples diálogos que se recabaron en las mesas de trabajo, con el propósito de "**construir colectivamente los objetivos, las estrategias y líneas de acción para la elaboración del Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027 del estado de Nuevo León**". Para dar cumplimiento a este propósito, los participantes, miembros activos de la sociedad civil, sector académico y privado, servidores públicos y coordinadores de Consejo Nuevo León:

- **conocieron** un diagnóstico y árbol de problemas elaborados por la Gerencia de Proyectos (GP) en conjunto con las dependencias de Gobierno, respondiendo a la pregunta ¿Dónde estamos? con relación al tema en cuestión;
- **reflexionaron** sobre las causas y los efectos del árbol de problemas presentado por el moderador de la plenaria, expresando sus observaciones para actualizar las problemáticas expuestas;
- **desarrollaron** objetivos, estrategias y líneas de acción asociados a la causa seleccionada en plenaria para responder a la pregunta ¿Hacia dónde queremos ir?;
- **actualizaron** la teoría del cambio: insumos, supuestos, productos y resultados.

El informe está estructurado en cinco secciones. La primera, presenta a los y las participantes y la agenda de trabajo de la mesa. La segunda, describe la metodología empleada para el desarrollo de las actividades y los momentos de participación. La tercera, expone algunos datos diagnósticos introductorios para iniciar el diálogo ciudadano, así como el planteamiento del problema y sus causas. La cuarta sección, muestra los resultados concisos de los objetivos, las estrategias y líneas de acción elaborados por los miembros participantes de la mesa. Por último, en la quinta sección se describe una actualización de la teoría del cambio. Como resultado de la mesa de **Salud**, se obtuvieron 4 objetivos, 10 estrategias y 47 líneas de acción, así como tres matrices de actualización de teoría del cambio.

1. Participantes y Agenda de Trabajo

La mesa de trabajo para la temática de **Salud**, estuvo compuesta por miembros activos de la sociedad civil, del sector privado y académico, servidores públicos de las dependencias estatales y coordinadores del Consejo Nuevo León, seleccionados por la Secretaría de Participación Ciudadana de acuerdo con sus conocimientos, especialidades, experiencias directas y trayectoria personal sobre los temas trabajados en cada mesa.

A continuación se muestran los resultados de los asistentes.

Gráfico 1. Participantes por género.

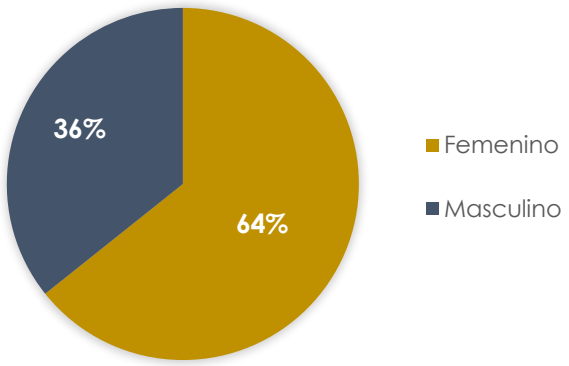


Gráfico 2. Participantes por edad.

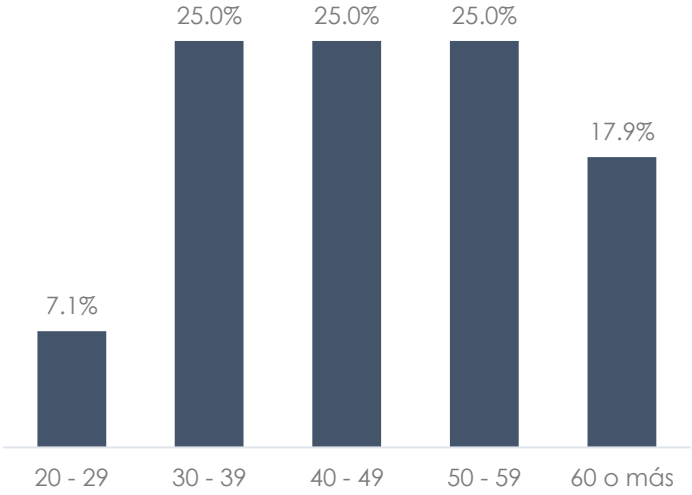
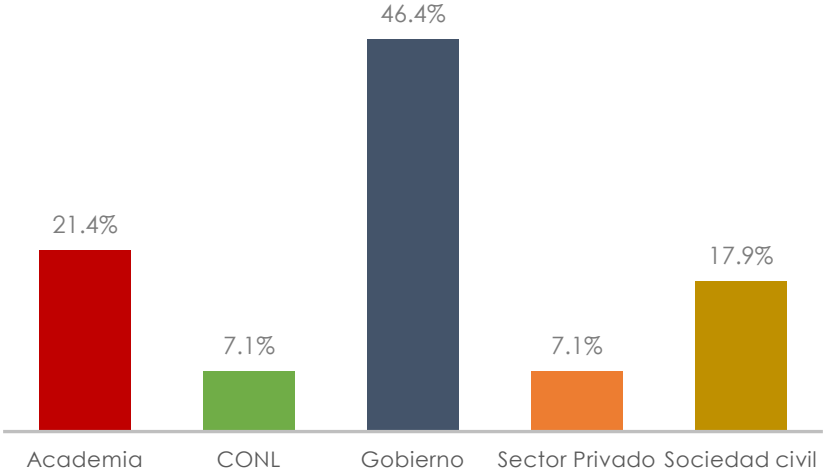


Gráfico 3. Participantes por sector.



Fuente: Elaboración propia.

El 64% de participantes fueron de género masculino, mientras el 31%, femenino. Asimismo, el rango de edad de los participantes osciló entre los 30 a 59 años de edad, sumando un 75%

del total. En relación al sector, la mayoría de participantes provenían del Gobierno y el sector privado con un 69%, en menor medida el sector académico y una muy baja participación de la sociedad civil en el ejercicio de planeación participativa sobre salud.

La agenda de trabajo de la mesa se desarrolló en tres participaciones, la primera vinculada al análisis y reflexión de problemas y causas, lo que condujo a la selección de causas para formar grupos de trabajo; la segunda, mesas simultáneas por cada grupo para elaborar objetivos, estrategias y líneas de acción; la tercera participación, se enfocó en actualizar algunos elementos básicos de la teoría del cambio.

DURACIÓN	ACTIVIDAD
5 min.	**Bienvenida** – Mensaje de los titulares de Participación Ciudadana y Gerencia de Proyectos.
25 min.	**Desarrollo de la plenaria** – Mensaje introductorio del moderador. – Reglas fundamentales de la sesión virtual. **Objetivo:** Construir colectivamente los objetivos, las estrategias y líneas de acción que formarán parte del PED 2022-2027 de Nuevo León. – Importancia de la mesa de trabajo. – Explicación de los tres momentos de participación. – ¿Dónde estamos? – Diagnóstico. – Árbol de problemas. – Alineación a los objetivos y las líneas estratégicas del PE 2030. ***Intervención de Consejo Nuevo León.**
30 min.	**Participación 1** **Objetivo:** Seleccionar causas problemáticas para desarrollar objetivos del desarrollo. – Diálogo sobre el problema público, causas y efectos. – Selección de 2 o 3 causas para ser abordadas en mesa. – Formación de grupos de trabajo por causa seleccionada. – Explicación de los tres pasos metodológicos. – Presentación del tablero dinámico y dinámica de participación.
130 min.	**Participación 2** **Objetivo:** Desarrollar colectivamente objetivos, estrategias y líneas de acción por causa seleccionada. – Presentación de participantes (nombre, sector y cargo).

	– Actividad de mesa redonda y lluvia de ideas para desarrollo de objetivo. **Receso 1** (10 mins.) – Actividad de mesa redonda y lluvia de ideas para identificación de estrategias y líneas de acción. **Receso 2** (5 mins.)
40 min.	**Participación 3** **Objetivo:** Identificar insumos, productos, resultados y supuestos para actualizar teoría del cambio conforme al cumplimiento de las estrategias u objetivos desarrollados. – Identificación de insumos. – Identificación de supuestos. – Identificación de productos. – Identificación de resultados. – Conclusión de la mesa.
10 min.	**Clausura de la sesión** – Conclusiones de cada mesa de trabajo. – Lectura de hallazgos por mesa de trabajo. – Cierre de la sesión.

Duración: aproximadamente 240 min.

Para este ejercicio en línea se contó con un moderador especializado en políticas públicas, coordinadores de información -quienes ejecutaron la pizarra inteligente-, administradores de semáforos de participación, analistas de estadística para consulta de información válida, así como controladores (anfitrión y administrador) de los módulos de plataformas tecnológicas.

2. Metodología

Para el desarrollo de las mesas de trabajo, se tomaron en cuenta tres pasos metodológicos. El primero, a través del marco lógico para identificar problemáticas, causas y efectos de problemas públicos que ocurren en Nuevo León, utilizando la información recopilada de los Foros Regionales y Metropolitanos, así como de las dependencias gubernamentales e información estadística de fuentes oficiales.

El segundo paso consistió en aplicar los criterios SMART para la construcción de objetivos claros que estén vinculados con soluciones a los problemas identificados, además de la construcción de estrategias y líneas de acción por cada uno de los temas tratados en las mesas de trabajo.

El tercer paso consistió en actualizar la teoría del cambio, es decir, identificar insumos, productos, resultados y supuestos que proporcionaran mayores elementos sustantivos que provoquen cambios significativos, así como herramientas relevantes para seguir construyendo proyectos, programas y actividades que complementen a los intereses de Gobierno.

En los siguientes puntos, se describen con mayor precisión cada uno de los pasos, así como la dinámica participativa y la conducción de las mesas de trabajo.

Metodología del marco lógico. La instrumentalización de la política pública por medio de la metodología del marco lógico, permite un diseño focalizado a una población objetivo determinada que presenta una problemática, necesidad o situación que se desea revertir; es decir, la planeación de alternativas de solución a un problema público, identificando sus causas y efectos (CONEVAL, 2013).

Para el desarrollo de las mesas de trabajo, primero se elaboraron diagnósticos que enuncian un problema central, utilizando información obtenida en los Foros ciudadanos, de las dependencias gubernamentales y fuentes secundarias. En seguida, se elaboraron árboles de problemas y objetivos, de temas centrales del desarrollo para la agenda pública de Nuevo León en los próximos seis años.

De esta manera, el problema central -identificado en los árboles de problemas- estaría vinculado a los grandes fines del desarrollo, visualizados en instrumentos de planeación a largo plazo, como el Plan Estratégico de Nuevo León 2030 y los Objetivos del Desarrollo

Sostenible; las causas a los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo; las subcausas a las estrategias; las actividades a líneas de acción.

Criterios SMART. Para el desarrollo de políticas públicas o proyectos claves, los criterios SMART son elementales en *management* y gestión porque permiten la definición de objetivos de alto rendimiento que pueden derivar en indicadores o *KPI's (Key Performance Indicators)* (Steffens y Cadiat, 2016). Estos criterios se utilizaron para elaborar colectivamente con los miembros participantes de las mesas de trabajo, los objetivos susceptibles a formar parte del Plan Estatal de Desarrollo de Nuevo León para este sexenio en curso, mencionados a continuación:

Specific (**específico**). Señala el qué y/o el cómo del enunciado, cualquier lector puede identificarlo, es concreto y particular.

Mesuarable (**medible**). Además de específico, debe ser cuantificable, susceptible a convertirse en metas.

***Attainable* (alcanzable).** Todos los objetivos para el desarrollo de un territorio o sociedad son ambiciosos, que respondan a retos o desafíos estructurales; no obstante, estos deben pensarse en la medida que sean posibles, por lo tanto, es importante siempre reajustar y revalorar los objetivos conforme a los cambios, riesgos o volatilidades que acontecen.

Relevant (**relevante**). Los objetivos deben estar orientados a la generación o producción de impactos que beneficien a grandes grupos, resolviendo importantes problemas estructurales. A esto se refiere con la relevancia, a provocar efectos significativos.

Timed based (**basado en el tiempo**). La medida del tiempo es indispensable para construir objetivos porque delimita etapas o fases que esto implica en términos de política pública, además de los límites de cumplimiento de las metas establecidas.

Teoría del cambio. Explica cómo las acciones pueden producir un cambio esperado. Identifica narrativas y supuestos para fortalecer una política pública (Consejo Nuevo León, 2021). La pregunta de base es ¿Hacia dónde vamos? Esto implica partir de un problema público para poder elaborar colectivamente, alternativas o soluciones transformadas en objetivos, estrategias y líneas de acción, mismas que deben traducirse a una matriz de indicadores para resultados.

De acuerdo con Davies y Dart (2011), la teoría del cambio permite identificar y organizar los cambios más significativos que requiere una situación problemática. Vinculada a la

planificación del desarrollo, esta escenifica, a partir de la participación de los agentes que discuten el problema público, insumos, supuestos, productos y resultados, todos relacionados con los objetivos, las estrategias y/o líneas de acción elaborados desde la metodología del marco lógico y criterios SMART.

Para el desarrollo de las mesas, se respondieron 4 preguntas para trabajar teoría del cambio:

1. Insumos. ¿Qué insumos y acciones necesitamos para hacer efectiva la estrategia?
2. Productos. ¿Es posible identificar productos concretos para lograr los efectos deseados?
3. Resultados. ¿Cuándo se deben consolidar los resultados de esta estrategia?
4. Supuestos. ¿Cuáles son los factores que pueden amenazar la implementación, resultados o efectividad de la estrategia?

Dinámica participativa. La dinámica participativa fue integradora y segmentada por diferentes momentos, iniciando por la identificación ciudadana de categorías problemáticas en los temas centrales de la agenda pública, a través de Foros ciudadanos regionales y metropolitanos. A partir de ese momento, Gobierno del estado realizó un diagnóstico del problema con base en la recopilación de la información ciudadana, de las dependencias del Gobierno central y fuentes estadísticas secundarias; derivando en la elaboración de árboles de problemas y objetivos para el ejercicio participativo de construcción de objetivos, estrategias y líneas de acción en la mesa de trabajo del tema seleccionado y con perfiles de la sociedad civil que son reconocidos por sus conocimientos, experiencias, trayectoria y aportaciones.

La participación de la sociedad civil se dividió en tres momentos: a) selección de causas y grupos de trabajo conforme a la exposición en plenaria de los árboles de problemas, b) construcción de objetivos, estrategias y líneas de acción, c) actualización de teoría del cambio.

a) **Selección de causas.** El moderador, además de exponer el objetivo, los antecedentes, y el contexto, presentó el árbol de problemas del tema seleccionado, abriendo el primer momento de participación con la selección de dos/tres causas para trabajar con la sociedad civil, tomando en cuenta que la relación a cada causa corresponde generalmente la elaboración de un objetivo.

Este ejercicio permitió reflexionar acerca de la actualización de problemáticas y causas detectadas en los diagnósticos realizados por el Gobierno del estado, teniendo una participación abierta de grupos nominales, es decir, sólo se podía intervenir una sola vez en el tiempo determinado por el moderador. Posterior a ello, se votó por la causa a tratar y para elegir los grupos formados para iniciar con el taller de objetivos.

b) **Construcción de objetivos, estrategias y líneas de acción.** Este segundo momento de participación se desarrolló en un esquema de mesa redonda, donde las y los participantes identificaron alternativas o soluciones de la causa problemática seleccionada con la finalidad de elaborar un objetivo claro, medible, alcanzable, temporalizado y significativo que diera respuesta a lo planteado. Posterior a ello, se definieron estrategias como rutas que permiten alcanzar los objetivos.

   En ese punto, las y los participantes tomaban la palabra y en dos minutos hacían su intervención, pudiendo complementar o dialogar ideas que surgían en la mesa. Por último, de manera más puntual, fueron perfilando líneas de acción, es decir, actividades puntuales que en su conjunto, perfilarían el desarrollo de las estrategias.

c) **Actualización de insumos, productos, resultados y supuestos.** El tercer momento consistió en intervenciones breves para actualizar la teoría del cambio con la técnica de grupos nominales, es decir, delimitando la participación de las y los miembros de las mesas de trabajo a un tiempo delimitado, sin intercambio de ideas o generación de debates.

3. Diagnóstico y Árbol de Problemas

La Gerencia de Proyectos (GP) del Gobierno del estado fue responsable de elaborar diagnósticos para identificar las problemáticas públicas de Nuevo León, tomando como referencia la información recopilada en los Foros de consulta ciudadana regionales y metropolitanos, las dependencias gubernamentales y fuentes estadísticas oficiales para cada uno de los temas definidos para la elaboración del Plan Estatal de Desarrollo.

En el desarrollo de la plenaria, el moderador principal expuso un resumen del diagnóstico elaborado por GP, el cual recopila una información mayor de la que aquí se presenta.

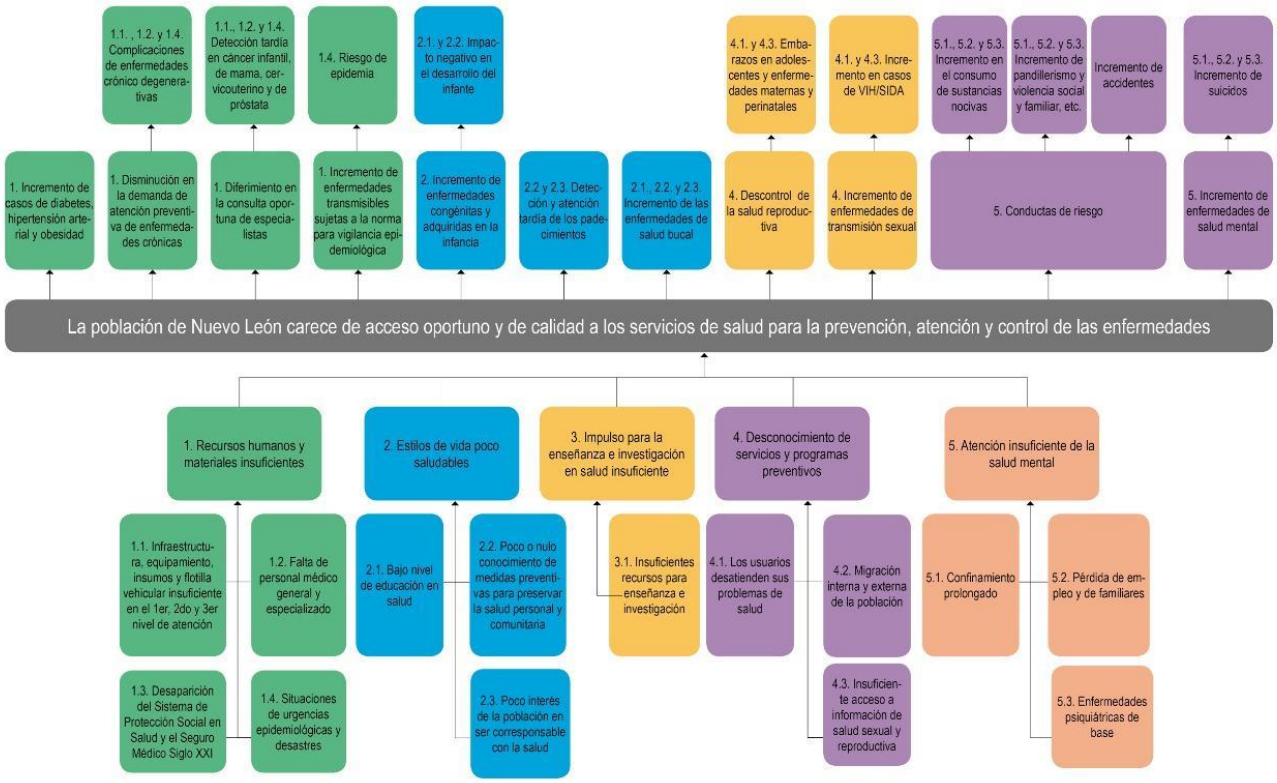
Cuadro 1. Resumen de información diagnóstica del problema público.

Recursos humanos y materiales insuficientes	Deficiente enseñanza e investigación en salud	Estilos de vida poco saludables
• Baja capacidad instalada de unidades médicas, incluyendo de especialidades. • Insuficiente equipo médico (resonancia, equipos de ultrasonido, mastografía, etc.). • Pandemia por COVID-19: 352,504 casos y 15,082 defunciones en Nuevo León. • A partir del 1 de enero de 2020 el Instituto de Salud para el Bienestar (Insabi) sustituyó al seguro popular.	• Insuficientes recursos para la enseñanza e investigación. • Toma de decisiones basada en información incompleta en relación a la seguridad de los pacientes. • Indicadores y monitoreo no estandarizado. • Desarticulación entre academia y el sector público.	• Poco o nulo conocimiento de medidas preventivas para preservar la salud personal y comunitaria. • Nuevo León está entre las entidades federativas con mayores tasas de mortalidad por tumores malignos por cada 10,000 habitantes. • El 75% de los casos de cáncer infantil son diagnosticados en etapas avanzadas. • Los padecimientos oncológicos representan la primera causa de muerte en niños de 5 a 14 años en Nuevo León.
Desconocimiento de servicios y programas preventivos	**Atención insuficiente en salud mental**	
• En 2020, Nuevo León ocupó el séptimo lugar nacional entre las entidades con mayor migración internacional. • Descontrol de la salud reproductiva. • Incremento de enfermedades de transmisión sexual. • Incremento de embarazos en adolescentes y enfermedades maternas y perinatales.	• 15,082 defunciones en Nuevo León por COVID-19. • Confinamiento prolongado. • Enfermedades psiquiátricas de base. • Pérdida de empleos. • Más del 50% de la población en Nuevo León que consume drogas ilegales, inicia entre los 10 y 14 años y casi 40% entre los 15 y 19. • Efecto en el incremento de conductas de riesgo.	

Fuente: Elaboración propia con información de GP, 2022.

La problemática central[1] identificada por Gobierno del estado fue **"la población de Nuevo León carece de acceso oportuno y de calidad a los servicios de salud para la prevención, atención y el control de las enfermedades"**. Las causas detectadas fueron: 1) recursos humanos y materiales insuficientes; 2) estilos de vida poco saludables; 3) impulso para la enseñanza e investigación en salud insuficiente; 4) desconocimiento de servicios y programas preventivos; 5) atención insuficiente de la salud mental. Con base en esto, se elaboró un árbol de problemas, que se muestra a continuación.

Figura 1. Árbol de Problemas. Tema Salud.



Fuente: Gerencia de Proyectos, 2022.

Las y los participantes reflexionaron sobre esta exposición y manifestaron sus opiniones en relación a la pertinencia del árbol, del cual concluyeron que es importante profundizar en

[1] Un problema debe estar planteado como una situación negativa o susceptible de revertirse, identificando una población afectada, por tanto, verificable y susceptible a ser medida (CONEVAL, 2013). La sintaxis debe mencionar la población afectada más la necesidad o situación a revertir; por tanto, debe ser claro y económico, también estructural o enfocado a los grandes retos del desarrollo por tratarse de una planeación de alcance estatal.

otras problemáticas, principalmente vinculadas a las causas y subcausas, por lo que se sugiere identificar éstas para que no queden fuera políticas que generen bienes y servicios relevantes (CONEVAL, 2013). A continuación se presenta una breve revisión de criterios sobre la problemática central.

Cuadro 2. Revisión de la problemática central.

Problema	Situación negativa	Medible	Sentido o dirección	Población objetivo	Claro	Económico	Sintaxis adecuada
La población de Nuevo León carece de acceso oportuno y de calidad a los servicios de salud para la prevención, atención y el control de enfermedades.	x	x	x	x	x	x	x

Fuente: Elaboración propia.

La problemática cumple con los criterios de redacción adecuados, incluyendo los mencionados sobre la definición del problema de CONEVAL (2013). Solo se recomienda aplicar "usuarios de servicios de salud" por "población", dado que es más específico o acotado a un área de enfoque más elaborada.

4. Objetivos, Estrategias y Líneas de Acción

Durante el desarrollo de la mesa de trabajo, fueron seleccionadas causas, se conformaron grupos simultáneos para construir los objetivos, las estrategias y líneas de acción vinculados a causas que incidían en la existencia de un problema público estructural, principalmente vinculado al desarrollo de Nuevo León. Se establecieron tres grupos de trabajo que abordaron un total de 3 causas.

El facilitador explicó que:

- Los objetivos son soluciones factibles, alcanzables a mediano o largo plazo, específicos, medibles, mensurables, acotados a un territorio o población, responden a la dirección de estrategias y líneas de acción. Son a nivel Plan Estatal de Desarrollo y proyectos estratégicos.
- Las estrategias son rutas para cumplir los objetivos; alternativas que se relacionan entre sí para resolver los problemas que responden a un objetivo. Son amplias y se orientan a la formulación de bienes y servicios públicos. Son a nivel planes sectoriales, especiales o institucionales.
- Las líneas de acción son actividades específicas con alcance de corto plazo derivadas de las estrategias; describen la operación del Gobierno (sus dependencias, institutos, organismos descentralizados, entre otros) y se enfocan a procesos. Son a nivel de programas presupuestarios o proyectos.

Los resultados de la mesa de trabajo fueron:

- 4 objetivos.
- 10 estrategias.
- 47 líneas de acción.

Las y los participantes manifestaron 4 soluciones en forma de objetivo para atender las causas vinculadas al problema público:

- Desarrollar las capacidades de los recursos humanos y la infraestructura disponible para el sistema de salud.
- Aumentar la esperanza de vida saludable (EVISA), fortaleciendo el modelo de entornos saludables.
- Fortalecer la atención a la salud mental con perspectiva de derechos humanos, desarrollo socioemocional e inclusión.
- Consolidar la gestión de calidad y seguridad de las personas usuarias de los servicios de salud.

A continuación, se presentan los hallazgos de las mesas de trabajo.

Cuadro 3. Matriz de resultados: objetivos, estrategias y líneas de acción.

Causa	Objetivo	Estrategia	Líneas de acción
1. Recursos humanos y materiales insuficientes.	**1. Desarrollar las capacidades de los recursos humanos y la infraestructura disponible para el sistema de salud del estado de Nuevo León durante los próximos seis años.**	**1. Ampliar las capacidades de los recursos humanos de las instituciones del sector salud del estado, garantizando las condiciones para su retención, dignificación y pago justo.**	1.1 Establecer un sistema de monitoreo y evaluación de necesidades de recursos humanos de cada área de atención médica. 1.2 Crear un sistema de estímulos e incentivos para reconocer el desempeño, los resultados y elevar la atracción y retención del personal de salud. 1.3 Vincular al sector salud, a los centros de investigación y enseñanza y a las universidades, para la coordinación y colaboración en materia de recursos humanos. 1.4 Implementar un programa de pasantía, residencias y servicio social que dignifique el servicio social de los pasantes. 1.5 Ampliar los recursos humanos de especialidades en los centros de salud en las regiones del estado. 1.6 Fortalecer las capacidades del personal del sector salud para optimizar el uso de los recursos. 1.7 Fomentar la formación del personal del sector salud en especialidades médicas para ampliar la cobertura.
		2. Mejorar la infraestructura y el equipamiento de salud, de acuerdo con las características y necesidades de las regiones y los municipios.	2.1 Actualizar el plan maestro de infraestructura física sectorial, con el diseño de estándares y criterios adecuados y pertinentes para garantizar la equidad en el acceso. 2.2 Incorporar tecnologías de innovación al sector salud en materia de flujo de información y telemedicina, para el seguimiento integral de los pacientes. 2.3 Ampliar la infraestructura y el equipamiento de salud a partir de los diagnósticos y las necesidades detectadas. 2.4 Fortalecer los mecanismos para mantener, adecuar, habilitar y reponer la infraestructura y el equipamiento existente.
		3. Ampliar la coordinación del sector para garantizar la eficiencia de la gestión en salud, el aprovechamiento de los recursos disponibles y el financiamiento del sector.	3.1 Fortalecer el vínculo efectivo entre sector público, privado y social, para avanzar hacia la integralidad y el fortalecimiento del sector. 3.2 Ampliar los procesos de descentralización y desconcentración de los recursos de salud, para garantizar una mayor equidad en el acceso y eficiencia en su aprovechamiento. 3.3 Identificar mecanismos de financiamiento complementarios para garantizar la suficiencia de recursos en el sistema de salud del estado. 3.4 Implementar el sistema de expediente clínico único y electrónico en el sector salud. 3.5 Fortalecer los esquemas de participación ciudadana y sociedad civil, para aumentar los

			recursos humanos que brinden atención en el sector salud. 3.6 Impulsar la revisión y actualización del marco jurídico y normativo del estado para adecuarlo a los retos y las perspectivas del sector salud.
2. Estilos de vida poco saludables.	**2. Aumentar la esperanza de vida saludable (EVISA) fortaleciendo el modelo de entornos saludables a través de un sistema participativo, transversal, incluyente y con enfoque de derechos humanos en los próximos seis años.**	**1. Promover una cultura de autocuidado y hábitos saludables para alcanzar el bienestar.**	1.1. Fortalecer la corresponsabilidad, el sentido de pertenencia e involucramiento de las personas en hábitos de autocuidado, a través de foros, consultas y campañas de comunicación social. 1.2. Impulsar la colaboración con todos los niveles educativos, sector privado, organizaciones de la sociedad civil, etc., para promover acciones de autocuidado y hábitos saludables. 1.3. Involucrar a las Micro, pequeñas, medianas y grandes empresas en la promoción de hábitos saludables entre sus trabajadores, y en el mejoramiento de espacios físicos con infraestructura para realizar actividades saludables, como parte de la responsabilidad social. 1.4. Implementar programas de autocuidado y hábitos saludables según las necesidades de las etapas del ciclo de vida, para prevenir enfermedades y alcanzar el bienestar.
		2. Fortalecer al núcleo familiar, como agente de cambio, para la adquisición de hábitos saludables y de autocuidado con un enfoque de ciclo de vida.	2.1. Fortalecer la formación y corresponsabilidad de las y los agentes de salud y todos los involucrados del sector salud (médicos, nutriólogos y especialistas en salud mental) en la promoción de hábitos saludables, reducción de estigmas para elaborar diagnósticos, buenas referencias y tratamientos. 2.2. Involucrar a líderes en las comunidades para que contribuyan como agentes de cambio de hábitos de salud en las familias de su comunidad. 2.3 Proporcionar herramientas informativas a las familias, que les permitan aprender hábitos saludables.
		3. Desarrollar entornos comunitarios incluyentes con la participación de Gobierno, iniciativa privada y sociedad civil, a partir de necesidades detectadas en cada comunidad.	3.1. Diseñar el modelo de fortalecimiento del sistema participativo, transversal, incluyente y con enfoque de derechos humanos. 3.2. Generar más espacios donde confluyan Gobierno, sociedad civil y sector privado para llevar a cabo un diagnóstico de necesidades de intervención y ámbitos de competencia. 3.3. Establecer mecanismos de reconocimiento e involucramiento a iniciativa privada, comunidad y sociedad civil para la creación de estrategias que atiendan entornos y comunidades saludables.

3. Atención insuficiente a la salud mental.	**3. Fortalecer la atención a la salud mental en Nuevo León con perspectiva de derechos humanos, desarrollo socioemocional e inclusión en seis años.**	**1. Impulsar capacidades técnicas, académicas y humanas de los profesionales de la salud, enfermedad mental y comunidad.**	1.1 Apoyar la formación multi y transdisciplinaria de los profesionales de salud y enfermedad mental. 1.2 Generar programas de capacitación para cambios de conducta en sectores comunitarios para el bienestar mental. 1.3 Implementar programas de autoayuda en tratamiento y prevención de enfermedades mentales.
		2. Mejoramiento de los servicios prioritarios del sistema de salud mental en Nuevo León con inclusión social.	2.1 Incrementar el número de especialistas de la salud mental en los municipios rurales y semiurbanos. 2.2 Focalizar los recursos humanos en áreas urbanas de atención en enfermedades mentales. 2.3 Acercar los servicios de salud mental a las comunidades rurales de las regiones. 2.4 Desarrollar la atención, el acompañamiento y monitoreo a grupos vulnerables. 2.5 Cubrir los medicamentos recetados en pacientes con enfermedad mental. 2.6 Fortalecer equipo de calidad para la atención médica y psicológica. 2.7 Desarrollar gestores de cambios para disminuir las conductas de riesgo. 2.8 Impulsar un programa para la prevención y atención del suicidio.
4. Impulso para la enseñanza e investigación en salud insuficiente.	**4. Consolidar la gestión de calidad y seguridad de los usuarios de los servicios de salud en el estado de Nuevo León con enfoque de derechos humanos.**	**1. Crear un sistema multidisciplinario de gestión de la calidad para seguridad de los usuarios de los servicios de salud.**	1.1 Elaborar un modelo multidisciplinario de gestión de calidad y seguridad de los usuarios de los servicios de salud. 1.2 Estandarizar procesos de atención en primer, segundo y tercer nivel. 1.3 Desarrollar sistemas de quejas, gestión de riesgos y notificación de eventos de seguridad del usuario de los servicios de salud. 1.4 Elaborar estructuras de procesos, mediciones y resultados para la gestión de la calidad de la salud física y mental, social y emocional. 1.5 Promover la seguridad del usuario de servicios de salud por medio de actores civiles y comunitarios.
		2. Fortalecer la investigación y enseñanza sobre calidad y seguridad de los usuarios de los servicios de salud.	2.1 Desarrollar capacidades institucionales en el sector salud para el incremento de investigaciones en la calidad de la salud física y mental, social y emocional. 2.2 Incorporar estudios sistémicos, cualitativos y mixtos sobre tratamientos novedosos y atención médica de calidad. 2.3 Fortalecer la investigación a personal de las instituciones de la salud por medio estudios relevantes financiados y la dedicación de horas de trabajo para el desarrollo de conocimientos. 2.4 Construir incentivos a investigadores estatales de la salud física y mental, social y emocional para desarrollar estudios sobre la gestión de la calidad y seguridad de los usuarios de servicios de salud.

Fuente: Elaboración propia con información de las mesas de trabajo, 2022.

Los expertos participantes de la mesa de trabajo coincidieron en que es importante concentrar los esfuerzos gubernamentales (desde la gobernanza) en el desarrollo de las capacidades institucionales del sistema de salud, para dar respuesta a los desafíos de una nueva década y un nuevo rumbo al cumplimiento de los objetivos del desarrollo sostenible, por medio de estrategias de amplitud de recursos humanos, infraestructura y equipamiento en los hospitales, las clínicas, y los centros de salud en el estado.

Asimismo, es importante concentrarse en aumentar la esperanza de vida saludable por medio de la generación de entornos saludables. Para ello, no se puede pensar en políticas públicas integrales sin incorporar elementos participativos de la comunidad, la transversalidad de algunas acciones con los sectores de educación y el desarrollo social y la perspectiva de Derechos Humanos. La cultura del autocuidado, el fortalecimiento de la familia como agente de cambio y los entornos comunitarios incluyentes, construyen un mapa estratégico para el cumplimiento del objetivo.

Por otro lado, enfocarse a la salud mental desde la apreciación de los Derechos Humanos y el desarrollo socioemocional, abre dos posibilidades: la primera es el impulso de capacidades técnicas, académicas y humanas del personal de la salud mental, y la segunda , se relaciona al mejoramiento directo de los servicios prioritarios del sistema de salud mental. En la mesa se expusieron áreas de oportunidad para tener capacidad de respuesta a la demanda de servicios, tomando en cuenta situaciones administrativas, movimiento de personal, y acercamiento de servicios en municipios y colonias populares de la zona metropolitana.

Por último, es importante consolidar la gestión de calidad y seguridad de los servicios de salud. Esto implica crear sistemas de gestión de la calidad e impulsar el conocimiento científico e investigación para mejorar la práctica clínica con la participación y experiencia de la comunidad del sistema de salud.

Para fortalecer este ejercicio participativo, se diseñó una matriz de evaluación SMART.

Cuadro 4. Evaluación SMART de los objetivos.

Objetivo	Específico	Medible	Alcanzable	Relevante	Basado en el tiempo	Total
1. Desarrollar las capacidades de los recursos humanos y la infraestructura disponible para el sistema de salud del estado de Nuevo León durante los próximos seis años.	x			x	x	3
2. Aumentar la esperanza de vida saludable (EVISA) fortaleciendo el modelo de entornos saludables a través de un sistema participativo, transversal, incluyente y con enfoque de derechos humanos en los próximos seis años.	x	x	x	x	x	5
3. Fortalecer la atención a la salud mental en Nuevo León con perspectiva de derechos humanos, desarrollo socioemocional e inclusión en seis años.	x	x	x	x	x	5
4. Consolidar la gestión de calidad y seguridad de las personas usuarias de los servicios de salud en el estado de Nuevo León con enfoque de derechos humanos.	x	x	x		x	4

Fuente: Elaboración propia con información de las mesas de trabajo, 2022.

En este cuadro, el primer objetivo cumple con 3 criterios SMART, siendo susceptible de mejorarse, definiendo medios adecuados para ser alcanzables y también medibles. El segundo y tercer objetivos, cumplen con todos los criterios, sólo se sugiere compactar enunciados. El objetivo cuatro, cumple con 4 criterios SMART, susceptible a mejorar su relevancia para partir a un nivel de mayor jerarquía como los anteriores.

5. Actualización de teoría de cambio

La última parte de la mesa de trabajo consistió en actualizar la teoría del cambio, identificando principalmente insumos y supuestos, así como también productos y resultados enfocados a las estrategias y/o líneas de acción.

Durante el ejercicio, fueron las estrategias las más comentadas por las y los participantes, proporcionando información valiosa que permite continuar con el desarrollo de actividades más puntuales y operativas para la elaboración de políticas, reformas, programas y proyectos, todo un encadenamiento de acciones que provocan los cambios esperados a largo plazo (cumplimiento de los objetivos) conforme a las condiciones sociales, políticas, económicas, presupuestarias, medioambientales actuales.

Objetivo 1. Desarrollar las capacidades de los recursos humanos y la infraestructura disponible para el sistema de salud del estado de Nuevo León durante los próximos seis años.

Cuadro 5. Teoría del cambio Objetivo 1.

ESTRATEGIA	INSUMOS	PRODUCTOS	RESULTADOS	SUPUESTOS
1. Mejorar el control del gasto por medio de mecanismos de eficiencia, efectividad y evaluación.	1) Realizar diagnósticos y actualizar el inventario de la infraestructura disponible. 2) Recursos humanos especializados para realizar diagnósticos e inventarios. 3) Recursos tecnológicos especializados. 4) Diagnóstico situacional de cada nivel y cada centro integrando a actores operativos. 5) Recursos financieros para comprar los insumos necesarios identificados en los diagnósticos. 6) Diseño y/o actualización de sistemas de información específica sobre infraestructura y equipamiento. 7) Mecanismos y equipos de respuesta rápida. 8) Capacitaciones para el personal del sector salud.	1) Personal médico y salud en condiciones de trabajo dignas. 2) Personal del sector salud capacitado en uso eficiente de recursos. 3) Personal suficiente y capacitado en zonas de difícil acceso. 4) Convenios entre sector salud, centros de investigación y enseñanza y universidades. 5) Sistema de estímulos e incentivos para reconocer el desempeño del personal del sector salud. 6) Mejora la atención y resultados en términos de la mortalidad. 7) Aumenta la atracción y capacidad de retener al personal de salud.	A mediano plazo.	1) Marco legal e institucional adecuado que permita implementar la estrategia. 2) Se cuenta con la oferta educativa necesaria, en materia de especialidades médicas. 3) Suficiencia presupuestal. 4) Las condiciones laborales de las y los pasantes son óptimas y dignas. 7) La oferta laboral para el personal de salud es atractiva y promueve su permanencia.
2. Mejorar la infraestructura y el equipamiento de salud, de acuerdo con las características y necesidades de las regiones y los municipios.	1) Realizar diagnósticos y actualizar el inventario de la infraestructura disponible. 2) Recursos humanos especializados para realizar diagnósticos e inventarios. 3) Recursos tecnológicos especializados. 4) Diagnóstico situacional de cada nivel y cada centro integrando a actores	1) Diagnóstico e inventario de infraestructura y equipamiento disponible. 2) Plan maestro de infraestructura actualizado. 3) Tecnologías de innovación. 4) Infraestructura y equipamiento en óptimas	A mediano plazo.	1) Se cuenta suficiente personal para realizar las labores de inventarios, instalación y mantenimiento. 2) Suficiencia presupuestal (las fuentes de financiamiento que no dependen exclusivamente del estado). 3) Las zonas remotas cuentan con la infraestructura

	operativos. 5) Recursos financieros para comprar los insumos necesarios identificados en los diagnósticos. 6) Diseño y/o actualización de sistemas de información específica sobre infraestructura y equipamiento. 7) Mecanismos y equipos de respuesta rápida.	condiciones. 5) Mejora la atención y los resultados en términos de la mortalidad. 6) Se fortalece la atención médica remota. 7) Se fortalece la capacidad del primer nivel para orientar a los siguientes niveles de atención.		requerida para incorporar las tecnologías de información innovadoras. 4) Marco legal e institucional adecuado que permita implementar la estrategia.
3. Ampliar la coordinación del sector para garantizar la eficiencia de la gestión en salud, el aprovechamiento de los recursos disponibles y el financiamiento del sector.	1) Estrategias y mecanismos para la retroalimentación y coordinación efectiva a nivel intersectorial e intergubernamental. 2) Infraestructura para facilitar el acceso y la comunicación. 3)Mecanismos de transparencia y rendición de cuentas. 4)Impulsar la transformación digital y ágil para optimizar los recursos.	1) Distribución de recursos descentralizada. 2) Mecanismo de financiamiento complementario. 3) Sistema de expediente único electrónico. 4) Marco jurídico actualizado.	A mediano plazo.	1) Voluntad del sector privado y social para coordinarse y colaborar con el Gobierno. 2) Contar con mecanismos de contención y prevención de posibles contingencias. 3) Existen condiciones para mantener el sistema de coordinación fiscal con la federación. 4) Suficiencia presupuestal, fuentes de financiamiento que no dependen exclusivamente del estado. 5) Marco legal e institucional adecuado que permita implementar las estrategias. 6) Hay condiciones de seguridad y gobernabilidad en el estado (en los municipios, caminos, etc.).

Fuente: Elaboración propia con información de las mesas de trabajo, 2022.

Objetivo 2. Aumentar la esperanza de vida saludable (EVISA) fortaleciendo el modelo de entornos saludables a través de un sistema participativo, transversal, incluyente y con enfoque de derechos humanos en los próximos seis años.

Cuadro 6. Teoría del cambio Objetivo 2.

ESTRATEGIA	INSUMOS	PRODUCTOS	RESULTADOS	SUPUESTOS
1. Promover una cultura de autocuidado y hábitos saludables para alcanzar el bienestar.	1) Campaña permanente para sensibilizar e informar a la población sobre los beneficios del autocuidado y de la adopción de hábitos saludables.	1) Programas de difusión masiva, foros, consultas, plan de trabajo de telemedicina, etc., diseñadas e implementadas por las diferentes instancias e involucrados, en conjunto con la Secretaría de Educación, universidades, cámaras empresariales, organizaciones de la sociedad civil, y demás actores estratégicos, con un enfoque de acciones preventivas que impacten en habilidades funcionales de las personas. 2) Población de Nuevo León con hábitos saludables.	Corto plazo (mensuales) y planeación anual (diciembre 2022).	1) Existen condiciones en temas de seguridad y cuestiones sanitarias que aseguran la implementación de las campañas. 2) Se asigna presupuesto suficiente.
	1) Programas de atención integral para el estudiantado de cada nivel educativo (básica, media superior y	1) Acuerdos firmados por las diferentes instancias o involucrados en conjunto con el Gobierno, el sector privado, las	Mediano	1) Interés por parte de las y los involucrados en participar en los

	superior) que resulten de la colaboración con el sector privado, las organizaciones de la sociedad civil y el Gobierno, con el propósito de impulsar acciones en el cuidado de la salud.	organizaciones de la sociedad civil y la comunidad, con un enfoque de prevención de conductas que pongan en riesgo el bienestar y la atención al sujeto, con enfoque de derechos humanos. 2) Programas de difusión sobre qué y cómo adoptar hábitos saludables. 3) Alumnos de los diferentes niveles educativos con información sobre hábitos saludables. 4) Empresas con programas para sus trabajadores de promoción de hábitos saludables. 5) Colonias con actividades implementadas de promoción de hábitos saludables, coordinadas por el Gobierno estatal, en colaboración con los gobiernos municipales y la iniciativa privada.	plazo (junio 2023).	programas de atención.
	1) Ferias de atención integral para fomentar y realizar revisiones médicas anuales con bajo o sin costo para toda la población, en particular los sectores en condiciones de vulnerabilidad, en coordinación con el sector privado y organizaciones de la sociedad civil, con el interés de promover la atención en la salud mental y física. 2) Acuerdos de colaboración (cada seis meses) con al menos una empresa perteneciente al área metropolitana donde se establezcan y se dé seguimiento a actividades y estrategias que promuevan medidas preventivas para preservar la salud comunitaria.	1) Registro de servicios brindados por el sector privado, organizaciones de la sociedad civil y Gobierno para la atención de los sujetos de derechos. 2) Registro de instancias e instituciones que brindan atención gratuita o a bajo costo y que promuevan la eliminación del estigma de la atención a la salud mental y física.	Mediano plazo (junio 2023).	1) Interés por parte de las y los involucrados para participar y dar seguimiento a los programas y actividades. 2) Existe voluntad política para seguimiento y evaluación de acciones.
2. Fortalecer al núcleo familiar, como agente de cambio, para la adquisición de hábitos saludables y de autocuidado con un enfoque de ciclo de vida.	1) Un taller mensual para la formación continua y actualización de las y los agentes de salud y de todos los involucrados del sector salud (médicos, nutriólogos y especialistas en salud mental) sobre intervención comunitaria. 2) Conformación de redes de "agentes de salud" que incentiven la práctica de actividad física y la promoción de hábitos saludables en barrios y colonias, en coordinación con los gobiernos municipales y	1) Talleres mensuales diseñados a partir de diagnóstico y detección de necesidades de los agentes de salud y de la comunidad. 2) Agentes de salud capacitados en la promoción de hábitos saludables en las familias de la comunidad.	Corto plazo (mensuales) y planeación anual (diciembre 2022).	1) Voluntad política y de los y las interesadas. 2) Se asigna presupuesto suficiente.

	organizaciones de la sociedad civil.			
	1) Realizar un mapeo de líderes comunitarios, por ejemplo, comisionados ejidales y jueces de barrio para que promuevan la participación de la comunidad en temas de salud. 2) Involucrar en los diagnósticos comunitarios a los líderes comunitarios para asegurar el monitoreo y cumplimiento de las acciones. 3) Brindar información cercana y práctica sobre el uso y acceso a servicios de salud e información sobre la lectura de las etiquetas nutrimentales y los cinco sellos (exceso de calorías, sodio, grasas trans, azúcares y grasas saturadas).	1) Diagnóstico de actores comunitarios para el empoderamiento familiar y cambio de hábitos saludables.	Corto plazo (junio 2023).	1) Las y los líderes comunitarios participan y promueven cambios de hábitos de la salud constantemente. 2) Los y las agentes de salud se encuentran capacitados y sensibilizados.
	1) Una campaña mensual y permanente con el objetivo de promover los estilos de vida saludables, a partir de las necesidades detectadas en la intervención comunitaria y que esté dirigida a los y las jefas de familia para el consumo y adquisición de hábitos saludables.	1) Registro y concentrado de acciones o prácticas de los modelos aplicados a los centros comunitarios que aseguren la proximidad, concentración y acceso de la comunidad. 2) Mapeo de proximidad elaborado con líderes comunitarios. 3) Diagnóstico de obstáculos que identifican las familias que les impiden tener hábitos saludables.	Mediano plazo (junio 2023).	1) Se asigna presupuesto suficiente.
	1) Distribución de guías de adopción de hábitos familiares.	1) Campañas diseñadas por las diferentes instancias o involucrados (Desarrollo Social y Cultura, Participación Ciudadana y/o Gabinete de Igualdad), con un enfoque de acciones preventivas y atención que impacten en los sujetos de: derecho, responsabilidad y obligación.	Corto plazo (mensuales) y planeación anual (diciembre 2022).	1) El manejo de la pandemia Covid-19 genera condiciones óptimas para una eficiente planeación a mediano y largo plazo.
3. Desarrollar entornos comunitarios incluyentes con la participación de Gobierno, iniciativa privada y sociedad civil, a partir de necesidades detectadas en cada comunidad.	1) Realizar mapeos o recuperar información de diagnósticos previos para atender las necesidades de infraestructura física con el objetivo de crear espacios comunitarios saludables (parques, gimnasios al aire libre).	1) Indicadores alineados a la OMS (2020-2030 década del envejecimiento saludable) y a sus cuatro líneas de acción.	Corto plazo.	1) La normatividad local y lineamientos administrativos promueven el modelo participativo y con enfoque de derechos humanos.
	1) Dar mantenimiento a espacios y entornos físicos comunitarios que promuevan hábitos saludables, por ejemplo: ciclovías, áreas con aparatos para ejercitarse.	1) Infraestructura que cumpla con las normas de accesibilidad universal (considerando condiciones físicas, motoras, cognitivas, etc.) para asegurar que todas las personas puedan hacer uso eficiente de la misma y así cuidar su salud.	Mediano plazo (junio 2023).	1) Interés constante por parte de las y los involucrados para realizar los acuerdos. 2) Se asigna presupuesto suficiente 3) Seguimiento y monitoreo eficaz. 4) Existe involucramiento de la comunidad para el cuidado y

				mantenimiento de los espacios comunitarios.
	1) Impulsar actividades con iniciativa privada, Gobierno y organizaciones de la sociedad civil para la creación y el mantenimiento de espacios comunitarios y escolares para la promoción de la alimentación balanceada y cuidado físico y mental. 2) Jornadas de vinculación o atención comunitaria (centros comunitarios) para la atención y el seguimiento de necesidades de servicios básicos que aseguren las acciones de prevención y cuidado de la salud (servicios básicos y espacios de atención médica).	1) Semana de la salud física y mental en empresas donde se involucre a la comunidad.	Corto plazo.	1) La sociedad civil y el sector privado se mantienen coordinados e interesados.

Fuente: Elaboración propia con información de las mesas de trabajo, 2022.

Objetivo 3. Fortalecer la atención a la salud mental en Nuevo León con perspectiva de derechos humanos, desarrollo socioemocional e inclusión en seis años.

Cuadro 7. Teoría del cambio Objetivo 3.

ESTRATEGIA	INSUMOS	PRODUCTOS	RESULTADOS	SUPUESTOS
1. Impulsar capacidades técnicas, académicas y humanas de los profesionales de la salud, enfermedad mental y comunidad.	1) Cursos en la guía MHGAP. 2) Cursos de psicoeducación. 3) Cursos de autismo, nutrición, atención a adultos mayores, y trastornos alimentarios (capacitar a la comunidad). 4) Formación para la vida, distintos temas, salud, considerar contextos. 5) Estudios interseccionales que permitan identificar cómo ha sido la relación entre la institución y la atención. 6) Información a madres y sensibilizando a tomadores de decisiones, autoridades institucionales, hospitalarias y de Gobierno. 7) Capacitación en programas de autoayuda, capacitación a entrenadores.	1) Programa de cursos para la formación de profesionales. 2) Plataforma online para la importación de cursos a distancia. 3) Informe de diagnóstico interseccional para identificar problemáticas entre la institución y la atención. 4) Informe de reuniones con la comunidad para implementar acciones que disminuyan las conductas de riesgo y prevención del delito.	Corto plazo (2022-2023)	1) El personal de salud se inscribe a los cursos con una motivación constante. 2) Existe suficiencia presupuestal que garantiza los programas de capacitación para cambios de conducta de riesgo y mejora de la salud mental en habitantes y recursos humanos.

2. Mejoramiento de los servicios prioritarios del sistema de salud mental en Nuevo León con inclusión social.	1) Generar un adecuado sistema de quejas donde participe la Comisión Nacional de Derechos Humanos y mejorar la legislación. 2) Realizar convenios entre los hospitales privados, públicos, la Secretaría de Salud y las universidades para formar más especialistas de la salud mental y acercar recurso humano especializado a los municipios. 3) Realizar un programa de atención de la salud mental en comunidades rurales. 4) Gestionar recursos para el abasto de medicamentos. 5) Realizar esquemas de compra bi anuales/consolidadas para abasto de medicamentos y equipamiento de calidad para la atención médica y psicológica. 6) Recursos suficientes para desarrollar gestores de cambios en la comunidad y prevenir el suicidio.	1) Sistema de quejas moderno, eficiente e inclusivo. 2) Convenios firmados para formación de recurso humano especializado. 3) Documento del programa operativo para acercar servicios de salud mental a las comunidades rurales. 4) Programas con suficiencia presupuestal para abasto de medicamentos. 5) Programa anual de compras adecuado. 6) Programas presupuestarios para el desarrollo de gestores y prevención del suicidio.	Mediano plazo (2025)	1) El manejo de la crisis sanitaria permite la formación y el incremento de personal especializado en la salud mental. 2) Las condiciones de seguridad en el estado facilita la conexión de servicios de salud mental en los municipios no metropolitanos y comunidades rurales. 3) La federación distribuye recursos suficientes para sostener el abasto de medicamentos. 4) La planeación y programación de compras es eficiente y concluida en el primer mes del año fiscal. 5) Los gestores comunitarios siempre participan y están interesados en la intervención.

Fuente: Elaboración propia con información de las mesas de trabajo, 2022.

Objetivo 4. Consolidar la gestión de calidad y seguridad de los usuarios de los servicios de salud en el estado de Nuevo León con enfoque de derechos humanos.

Cuadro 8. Teoría del cambio Objetivo 4.

ESTRATEGIA	INSUMOS	PRODUCTOS	RESULTADOS	SUPUESTOS
1. Crear un sistema multidisciplinario de gestión de la calidad para seguridad de los usuarios de los servicios de salud.	1) Sistema de gestión de calidad y seguridad para los usuarios de los servicios de salud. 2) Creación de premios estatales a la investigación. 3) Construir las condiciones que les permitan a los investigadores e investigadoras elaborar estudios relevantes en salud. 4) Estandarizar procesos de atención en los distintos niveles. 5) Establecimiento de guías y protocolos, así como su monitoreo. 6) Creación de Dirección de calidad, investigación y enseñanza en la salud. 7) Involucrar a la comisión de derechos humanos en el sistema de quejas, que permita activar a la institución cuando se incurra en una mala práctica.	1) Documento normativo aprobado por las autoridades sobre la creación del sistema de gestión de calidad y seguridad para los usuarios de los servicios de salud. 2) Financiamiento y convocatoria para premios estatales a la investigación en materia de gestión de la calidad y seguridad de los usuarios de los servicios de salud. 3) Protocolos, guías y manuales de gestión de la calidad y seguridad. 4) Convenios de intercambio, capacitación y formación en investigación relevante y de calidad para el personal del sistema de salud e investigadores de	Mediano plazo (2024).	1) Estudio e investigación en salud desde los determinantes sociales de la salud (perspectiva OMS) o desde la determinación social de la salud (perspectiva de la medicina social y salud colectiva). 2) Implementar la evidencia científica vigente y actualizada en la práctica de la atención médica.

	8) Promover al usuario de los servicios de salud como centro de la política pública. 9) Implementar metodologías de seguimiento de prácticas médicas alineadas a resultados de investigación científica. 10) Fomentar investigación desde el sector Gobierno con una vinculación académica y especializada.	universidades y centros especializados.		
2. Fortalecer la investigación y enseñanza sobre calidad y seguridad de los usuarios de los servicios de salud.	1) Estudio e investigación en salud desde los determinantes sociales de la salud (perspectiva OMS) o desde la determinación social de la salud (perspectiva de la medicina social y salud colectiva). 2) Implementar la evidencia científica vigente y actualizada en la práctica de la atención médica.	1) Documento de investigación publicado sobre determinantes sociales de la salud.	Mediano plazo (2024).	1) Los recursos financieros son sostenibles para desarrollar investigación de calidad. 2) La influencia de los funcionarios públicos favorece en la distribución eficiente y equitativa de los apoyos para estudios en la gestión de la calidad y seguridad de los usuarios de los servicios de salud. 3) El personal de la salud se mantiene interesado en especializarse y mejorar sus capacidades. 4) Los investigadores siempre participan en el desarrollo de estudios sobre gestión de la calidad y seguridad de los usuarios de los servicios de salud.

Fuente: Elaboración propia con información de las mesas de trabajo, 2022.

Los facilitadores de cada mesa de trabajo concluyeron la moderación con la definición de insumos, productos, resultados y supuestos por cada uno de los objetivos trabajados, resultando cuatro actualizaciones de teoría de cambio en total, (algunas concluidas en análisis de gabinete) enfocadas a las estrategias y con información adicional para la toma de decisiones relacionadas a la integración del PED 2022-2027.

Conclusiones

Con base en el desarrollo de esta mesa de trabajo, se logró cumplir con el propósito de **"construir colectivamente los objetivos, las estrategias y líneas de acción para la elaboración del Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027 del estado de Nuevo León"**, de manera particular para la temática de **Salud**.

Para ello, las y los participantes de los grupos de trabajo de la mesa:

- **conocieron** un diagnóstico y árbol de problemas elaborados por la Gerencia de Proyectos (GP) en conjunto con las dependencias de gobierno, respondiendo a la pregunta ¿Dónde estamos? en relación al tema en cuestión;
- **reflexionaron** sobre las causas y efectos del árbol de problemas presentado por el moderador de la plenaria, expresando sus observaciones para actualizar las problemáticas expuestas;
- **desarrollaron** objetivos, estrategias y líneas de acción asociados a la causa seleccionada en plenaria para responder a la pregunta ¿Hacia dónde queremos ir?;
- **actualizaron** la teoría del cambio: insumos, supuestos, productos y resultados.

La mesa de trabajo generó los siguientes resultados:

- Reflexión y diálogo sobre la problemática central, causas y subcausas derivada del diagnóstico y árbol de problemas.
- Recomendaciones para fortalecer el diseño del árbol de problemas: acotar el área de enfoque o población objetivo a "usuarios de servicios de salud" en la definición del problema central. Las causas deben redactarse conforme a metodología del marco lógico.
- Se trabajaron cuatro causas, generando 4 objetivos, 10 estrategias y 47 líneas de acción en los tres grupos de trabajo.
- Evaluación de los objetivos SMART, sólo el 2 y el 3 cumplen con los 5 criterios; el objetivo 1 requiere de clarificar que sea medible, así como los medios para ser alcanzable; el objetivo cuatro debe justificar su relevancia.
- Las y los participantes actualizaron la teoría del cambio, generando insumos, productos, resultados y supuestos vinculados a las estrategias y líneas de acción encadenar cambios esperados encaminados al cumplimiento de los objetivos.

Este ejercicio contribuye y consolida la planeación estratégica participativa en el estado de Nuevo León, desde un enfoque de gobernanza e innovación gubernamental y con una inercia de los *stakeholders* comunitarios para seguir fortaleciendo democracias locales más participativas (Anderson, 2005; Cassetti, 2020).

Referencias

Anderson, A. (2005). The community builder's approach to theory of change. New York: The Aspen Institute.

Cassetti, V. y Paredes-Carbonell, J. (2020). La teoría del cambio: una herramienta para la planificación y la evaluación participativa en salud comunitaria, en Gaceta sanitaria, 34(3), pp. 305-307. En línea: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0213911119301591

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2013). Guía para la elaboración de la matriz de indicadores para resultados. En línea: https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/GUIA_PARA_LA_ELABORACION_DE_MATRIZ_DE_INDICADORES.pdf

Consejo Nuevo León (2021). Guía metodológica de alineación Plan Estratégico-Plan Estatal de Desarrollo. En línea: https://conl-mx.s3.amazonaws.com/documents/document_files/000/000/186/original/Gu%C3%ADa_metodol%C3%B3gica_de_alineaci%C3%B3n_PED.pdf?1629736449

Davies, R. y Dart, J. (2011). Técnica del "Cambio Más Significante" (MSC), Guía para su uso. En línea: https://www.mande.co.uk/wp-content/uploads/2005/MSC%20Guide/Spanish%20translation%20of%20MSC%20Guide.pdf

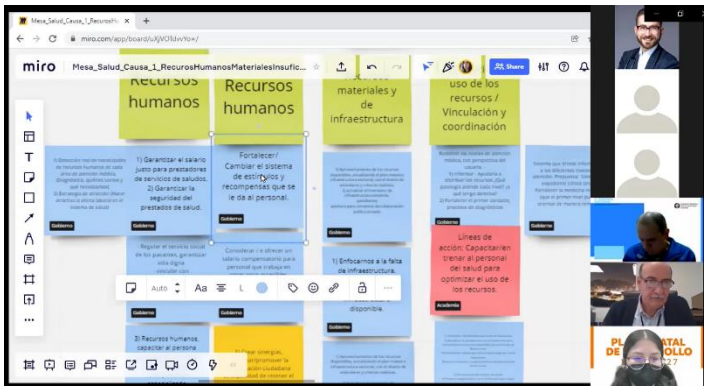
Gerencia de Proyectos (2022). Diagnósticos para la identificación de problemas del Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027. Monterrey: Gobierno del estado de Nuevo León.

H. Congreso del Estado de Nuevo León (2020). Ley de Planeación Estratégica del Estado de Nuevo León (LPENL). En línea: http://www.hcnl.gob.mx/trabajo_legislativo/leyes/leyes/ley_de_planeacion_estrategica_del_estado_de_nuevo_leon/

Steffens, G. y Cadiat, A. (2016). Los criterios SMART: el método para fijar objetivos con éxito. España: 50minutos.

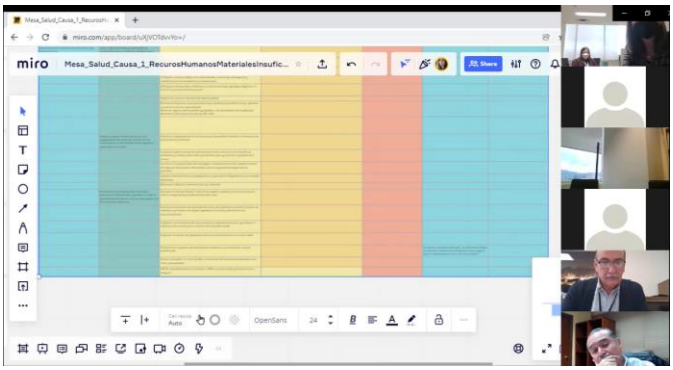
Anexos

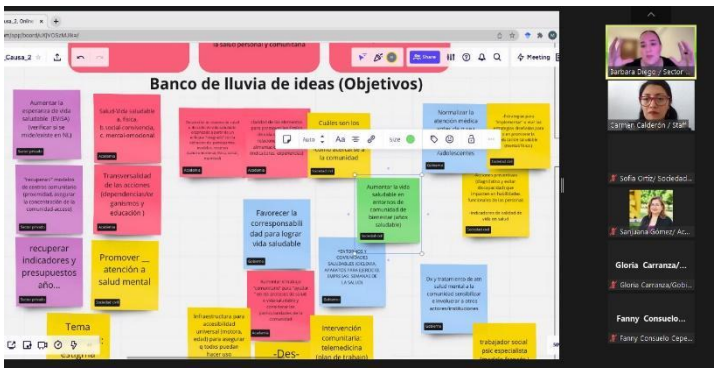
Anexo 1. Registro fotográfico



Desarrollo de plenaria.

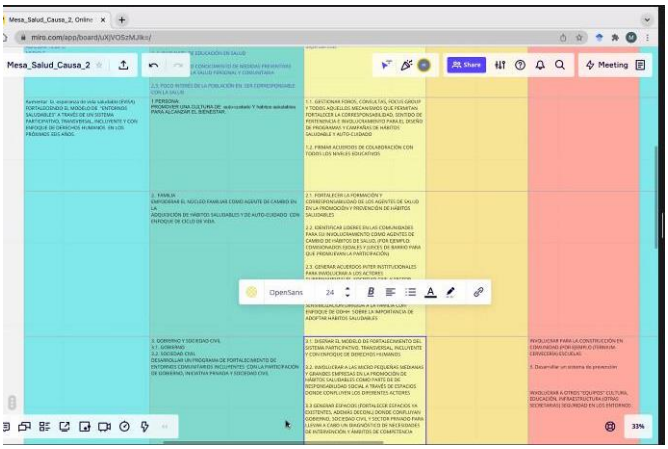
Mesas de trabajo, causa 1.

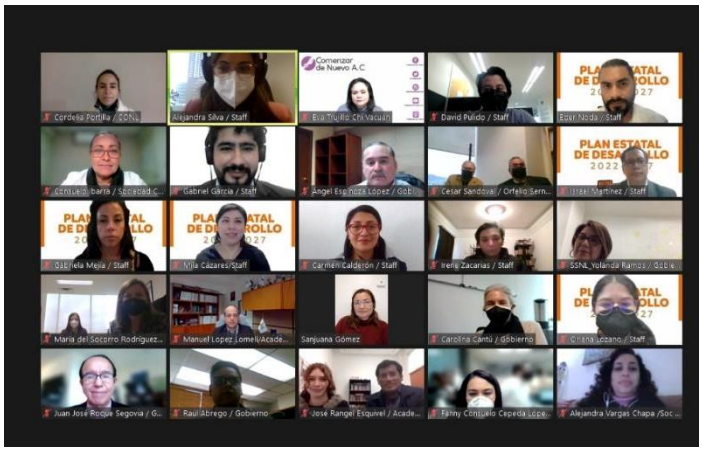




Mesas de trabajo, causa 1.

Mesas de trabajo, causa 2.





Mesas de trabajo, causa 3.

Cierre de mesas.

EL GOBIERNO DEL
NUEVO
NUEVO LEÓN

INFORME EJECUTIVO

Mesa de Trabajo
Desarrollo Social

GERENCIA DE PROYECTOS
GOBIERNO DE NUEVO LEÓN

PARTICIPACIÓN CIUDADANA
GABINETE DE BUEN GOBIERNO

Índice

PRESENTACIÓN 3

1. PARTICIPANTES Y AGENDA DE TRABAJO 4

2. METODOLOGÍA 7

3. DIAGNÓSTICO Y ÁRBOL DE PROBLEMAS 11

4. OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y LÍNEAS DE ACCIÓN 14

5. ACTUALIZACIÓN DE TEORÍA DE CAMBIO 21

CONCLUSIONES 26

REFERENCIAS 27

ANEXOS 28

ANEXO 1. REGISTRO FOTOGRÁFICO 28

Presentación

De acuerdo al artículo 16 de la Ley de Planeación Estratégica del Estado de Nuevo León (LPENL), el Ejecutivo es el responsable de formular el Plan Estatal de Desarrollo (PED), tomando como base un ejercicio de consulta ciudadana que recopile los intereses de las y los ciudadanos de Nuevo León, a través de la elaboración de "Foros abiertos de consulta ciudadana, para la formulación de propuestas susceptibles de incorporarse al Plan Estatal" (Artículo 17, LPENL, 2020).

Con base en lo anterior, este documento presenta los resultados y la recapitulación de los múltiples diálogos que se recabaron en las mesas de trabajo, con el propósito de "**construir colectivamente los objetivos, las estrategias y líneas de acción para la elaboración del Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027 del estado de Nuevo León**". Para dar cumplimiento a este propósito, los participantes, miembros activos de la sociedad civil, sector académico y privado, servidores públicos y coordinadores de Consejo Nuevo León:

- **conocieron** un diagnóstico y árbol de problemas elaborados por la Gerencia de Proyectos (GP) en conjunto con las dependencias de Gobierno, respondiendo a la pregunta ¿Dónde estamos? con relación al tema en cuestión;
- **reflexionaron** sobre las causas y los efectos del árbol de problemas presentado por el moderador de la plenaria, expresando sus observaciones para actualizar las problemáticas expuestas;
- **desarrollaron** objetivos, estrategias y líneas de acción asociados a la causa seleccionada en plenaria para responder a la pregunta ¿Hacia dónde queremos ir?;
- **actualizaron** la teoría del cambio: insumos, supuestos, productos y resultados.

El informe está estructurado en cinco secciones. La primera, presenta a los y las participantes y la agenda de trabajo de la mesa. La segunda, describe la metodología empleada para el desarrollo de las actividades y los momentos de participación. La tercera, expone algunos datos diagnósticos introductorios para iniciar el diálogo ciudadano, así como el planteamiento del problema y sus causas. La cuarta sección, muestra los resultados concisos de los objetivos, las estrategias y líneas de acción elaborados por los miembros participantes de la mesa. Por último, en la quinta sección se describe una actualización de la teoría del cambio. Como resultado de la mesa de **Desarrollo Social**, se obtuvieron 3 objetivos, 20 estrategias y 71 líneas de acción, así como tres matrices de actualización de teoría del cambio.

1. Participantes y Agenda de Trabajo

La mesa de trabajo para la temática de **Desarrollo Social** estuvo compuesta por miembros activos de la sociedad civil y los sectores privado y académico, servidores públicos de las dependencias estatales y coordinadores del Consejo Nuevo León, seleccionados por la Secretaría de Participación Ciudadana de acuerdo con sus conocimientos, especialidades, experiencias directas y trayectoria personal sobre los temas trabajados en cada mesa.

A continuación se muestran los resultados de los asistentes.

Gráfico 1. Participantes por género.

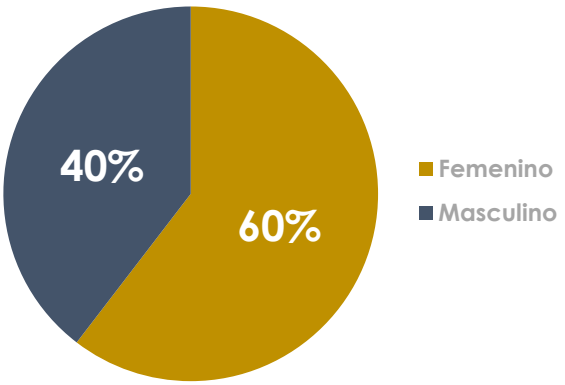


Gráfico 2. Participantes por edad.

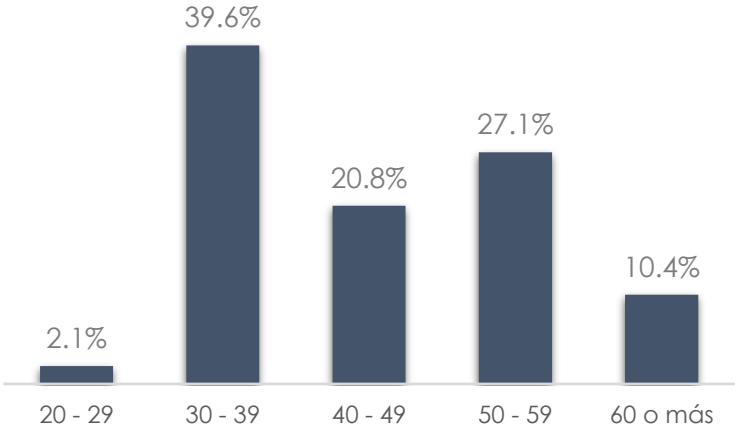
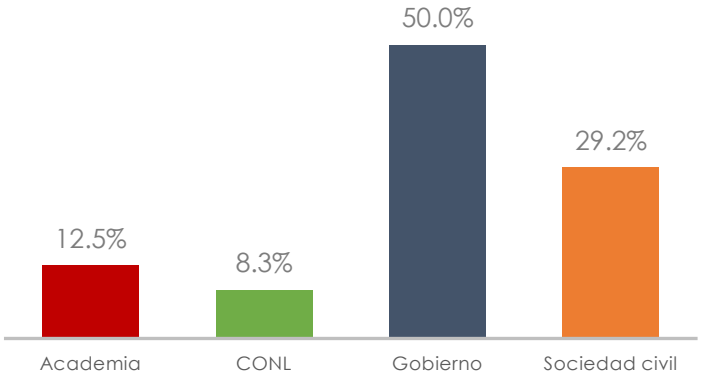


Gráfico 3. Participantes por sector.



Fuente: Elaboración propia.

El 40% de participantes son de género masculino, mientras el 60%, femenino. Asimismo, el rango de edad de los participantes osciló entre los 30-39 y 50-59 años, sumando un 66.7% del total. En relación al sector, la mayoría de los participantes provenían del Gobierno con un 50%, seguido de sociedad civil y sector académico con 29.2% y 12.5%, respectivamente, en el ejercicio de planeación participativa sobre Desarrollo Social.

La agenda de trabajo de la mesa se desarrolló en tres participaciones, la primera vinculada al análisis y reflexión de problemas y causas, lo que condujo a la selección de causas para formar grupos de trabajo; la segunda, mesas simultáneas por cada grupo para elaborar objetivos, estrategias y líneas de acción; la tercera participación, se enfocó en actualizar algunos elementos básicos de la teoría del cambio.

DURACIÓN	ACTIVIDAD
5 min.	**Bienvenida** – Mensaje de los titulares de Participación Ciudadana y Gerencia de Proyectos.
25 min.	**Desarrollo de la plenaria** – Mensaje introductorio del moderador. – Reglas fundamentales de la sesión virtual. **Objetivo:** Construir colectivamente los objetivos, las estrategias y líneas de acción que formarán parte del PED 2022-2027 de Nuevo León. – Importancia de la mesa de trabajo. – Explicación de los tres momentos de participación. – ¿Dónde estamos? – Diagnóstico. – Árbol de problemas. – Alineación a los objetivos y las líneas estratégicas del PE 2030. ***Intervención de Consejo Nuevo León.**
30 min.	**Participación 1** **Objetivo:** Seleccionar causas problemáticas para desarrollar objetivos del desarrollo. – Diálogo sobre el problema público, causas y efectos. – Selección de 2 o 3 causas para ser abordadas en mesa. – Formación de grupos de trabajo por causa seleccionada. – Explicación de los tres pasos metodológicos. – Presentación del tablero dinámico y dinámica de participación.
130 min.	**Participación 2** **Objetivo:** Desarrollar colectivamente objetivos, estrategias y líneas de acción por causa seleccionada. – Presentación de participantes (nombre, sector y cargo). – Actividad de mesa redonda y lluvia de ideas para desarrollo de objetivo. **Receso 1** (10 mins.) – Actividad de mesa redonda y lluvia de ideas para identificación de estrategias y líneas de acción.

	Receso 2 (5 mins.)
40 min.	**Participación 3** **Objetivo:** Identificar insumos, productos, resultados y supuestos para actualizar teoría del cambio conforme al cumplimiento de las estrategias u objetivos desarrollados. - Identificación de insumos. - Identificación de supuestos. - Identificación de productos. - Identificación de resultados. - Conclusión de la mesa.
10 min.	**Clausura de la sesión** - Conclusiones de cada mesa de trabajo. - Lectura de hallazgos por mesa de trabajo. - Cierre de la sesión.

Duración: aproximadamente 240 min.

Para este ejercicio en línea se contó con un moderador especializado en políticas públicas, coordinadores de información -quienes ejecutaron la pizarra inteligente-, administradores de semáforos de participación, analistas de estadística para consulta de información válida, así como controladores (anfitrión y administrador) de los módulos de plataformas tecnológicas.

2. Metodología

Para el desarrollo de las mesas de trabajo, se tomaron en cuenta tres pasos metodológicos. El primero, a través del marco lógico para identificar problemáticas, causas y efectos de problemas públicos que ocurren en Nuevo León, utilizando la información recopilada de los Foros Regionales y Metropolitanos, así como de las dependencias gubernamentales e información estadística de fuentes oficiales.

El segundo paso consistió en aplicar los criterios SMART para la construcción de objetivos claros que estén vinculados con soluciones a los problemas identificados, además de la construcción de estrategias y líneas de acción por cada uno de los temas tratados en las mesas de trabajo.

El tercer paso consistió en actualizar la teoría del cambio, es decir, identificar insumos, productos, resultados y supuestos que proporcionaran mayores elementos sustantivos que provoquen cambios significativos, así como herramientas relevantes para seguir construyendo proyectos, programas y actividades que complementen a los intereses de Gobierno.

En los siguientes puntos, se describen con mayor precisión cada uno de los pasos, así como la dinámica participativa y la conducción de las mesas de trabajo.

Metodología del marco lógico. La instrumentalización de la política pública por medio de la metodología del marco lógico permite un diseño focalizado a una población objetivo determinada que presenta una problemática, necesidad o situación que se desea revertir; es decir, la planeación de alternativas de solución a un problema público, identificando sus causas y efectos (CONEVAL, 2013).

Para el desarrollo de las mesas de trabajo, primero se elaboraron diagnósticos que enuncian un problema central, utilizando información obtenida en los Foros ciudadanos, de las dependencias gubernamentales y fuentes secundarias. Enseguida, se elaboraron árboles de problemas y objetivos, de temas centrales del desarrollo para la agenda pública de Nuevo León en los próximos seis años.

De esta manera, el problema central -identificado en los árboles de problemas- estaría vinculado a los grandes fines del desarrollo, visualizados en instrumentos de planeación a largo plazo, como el Plan Estratégico de Nuevo León 2030 y los Objetivos del Desarrollo

Sostenible; las causas a los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo; las subcausas a las estrategias; las actividades a líneas de acción.

Criterios SMART. Para el desarrollo de políticas públicas o proyectos claves, los criterios SMART son elementales en *management* y gestión porque permiten la definición de objetivos de alto rendimiento que pueden derivar en indicadores o *KPI's (Key Performance Indicators)* (Steffens y Cadiat, 2016). Estos criterios se utilizaron para elaborar colectivamente con los miembros participantes de las mesas de trabajo, los objetivos susceptibles a formar parte del Plan Estatal de Desarrollo de Nuevo León para este sexenio en curso, mencionados a continuación:

Specific (**específico**). Señala el qué y/o el cómo del enunciado, cualquier lector puede identificarlo, es concreto y particular.

Mesuarable (**medible**). Además de específico, debe ser cuantificable, susceptible a convertirse en metas.

***Attainable* (alcanzable).** Todos los objetivos para el desarrollo de un territorio o sociedad son ambiciosos, que respondan a retos o desafíos estructurales; no obstante, estos deben pensarse en la medida que sean posibles, por lo tanto, es importante siempre reajustar y revalorar los objetivos conforme a los cambios, riesgos o volatilidades que acontecen.

Relevant (**relevante**). Los objetivos deben estar orientados a la generación o producción de impactos que beneficien a grandes grupos, resolviendo importantes problemas estructurales. A esto se refiere con la relevancia, a provocar efectos significativos.

Timed based (**basado en el tiempo**). La medida del tiempo es indispensable para construir objetivos porque delimita etapas o fases que esto implica en términos de política pública, además de los límites de cumplimiento de las metas establecidas.

Teoría del cambio. Explica cómo las acciones pueden producir un cambio esperado. Identifica narrativas y supuestos para fortalecer una política pública (Consejo Nuevo León, 2021). La pregunta de base es ¿Hacia dónde vamos? Esto implica partir de un problema público para poder elaborar colectivamente, alternativas o soluciones transformadas en objetivos, estrategias y líneas de acción, mismas que deben traducirse a una matriz de indicadores para resultados.

De acuerdo con Davies y Dart (2011), la teoría del cambio permite identificar y organizar los cambios más significativos que requiere una situación problemática. Vinculada a la

planificación del desarrollo, ésta escenifica, a partir de la participación de los agentes que discuten el problema público, insumos, supuestos, productos y resultados, todos relacionados con los objetivos, las estrategias y/o líneas de acción elaborados desde la metodología del marco lógico y criterios SMART.

Para el desarrollo de las mesas, se respondieron 4 preguntas para trabajar teoría del cambio:

1. Insumos. ¿Qué insumos y acciones necesitamos para hacer efectiva la estrategia?
2. Productos. ¿Es posible identificar productos concretos para lograr los efectos deseados?
3. Resultados. ¿Cuándo se deben consolidar los resultados de esta estrategia?
4. Supuestos. ¿Cuáles son los factores que pueden amenazar la implementación, resultados o efectividad de la estrategia?

Dinámica participativa. La dinámica participativa fue integradora y segmentada por diferentes momentos, iniciando por la identificación ciudadana de categorías problemáticas en los temas centrales de la agenda pública, a través de Foros ciudadanos regionales y metropolitanos. A partir de ese momento, Gobierno del estado realizó un diagnóstico del problema con base en la recopilación de la información ciudadana, de las dependencias del Gobierno central y fuentes estadísticas secundarias; derivando en la elaboración de árboles de problemas y objetivos para el ejercicio participativo de construcción de objetivos, estrategias y líneas de acción en la mesa de trabajo del tema seleccionado y con perfiles de la sociedad civil que son reconocidos por sus conocimientos, experiencias, trayectoria y aportaciones.

La participación de la sociedad civil se dividió en tres momentos: a) selección de causas y grupos de trabajo conforme a la exposición en plenaria de los árboles de problemas, b) construcción de objetivos, estrategias y líneas de acción, c) actualización de teoría del cambio.

a) **Selección de causas.** El moderador, además de exponer el objetivo, los antecedentes, y el contexto, presentó el árbol de problemas del tema seleccionado, abriendo el primer momento de participación con la selección de dos/tres causas para trabajar con la sociedad civil, tomando en cuenta que la relación a cada causa corresponde generalmente la elaboración de un objetivo.

Este ejercicio permitió reflexionar acerca de la actualización de problemáticas y causas detectadas en los diagnósticos realizados por el Gobierno del estado, teniendo una participación abierta de grupos nominales, es decir, sólo se podía intervenir una sola vez en el tiempo determinado por el moderador. Posterior a ello, se votó por la causa a tratar y para elegir los grupos formados para iniciar con el taller de objetivos.

b) **Construcción de objetivos, estrategias y líneas de acción.** Este segundo momento de participación se desarrolló en un esquema de mesa redonda, donde las y los participantes identificaron alternativas o soluciones de la causa problemática seleccionada con la finalidad de elaborar un objetivo claro, medible, alcanzable, temporalizado y significativo que diera respuesta a lo planteado. Posterior a ello, se definieron estrategias como rutas que permiten alcanzar los objetivos.

   En ese punto, las y los participantes tomaban la palabra y en dos minutos hacían su intervención, pudiendo complementar o dialogar ideas que surgían en la mesa. Por último, de manera más puntual, fueron perfilando líneas de acción, es decir, actividades puntuales que en su conjunto, perfilarían el desarrollo de las estrategias.

c) **Actualización de insumos, productos, resultados y supuestos.** El tercer momento consistió en intervenciones breves para actualizar la teoría del cambio con la técnica de grupos nominales, es decir, delimitando la participación de las y los miembros de las mesas de trabajo a un tiempo delimitado, sin intercambio de ideas o generación de debates.

3. Diagnóstico y Árbol de Problemas

La Gerencia de Proyectos (GP) del Gobierno del estado fue responsable de elaborar diagnósticos para identificar las problemáticas públicas de Nuevo León, tomando como referencia la información recopilada en los Foros de consulta ciudadana regionales y metropolitanos, las dependencias gubernamentales y fuentes estadísticas oficiales para cada uno de los temas definidos para la elaboración del Plan Estatal de Desarrollo.

En el desarrollo de la plenaria, el moderador principal expuso un resumen del diagnóstico elaborado por GP, el cual recopila una información mayor de la que aquí se presenta.

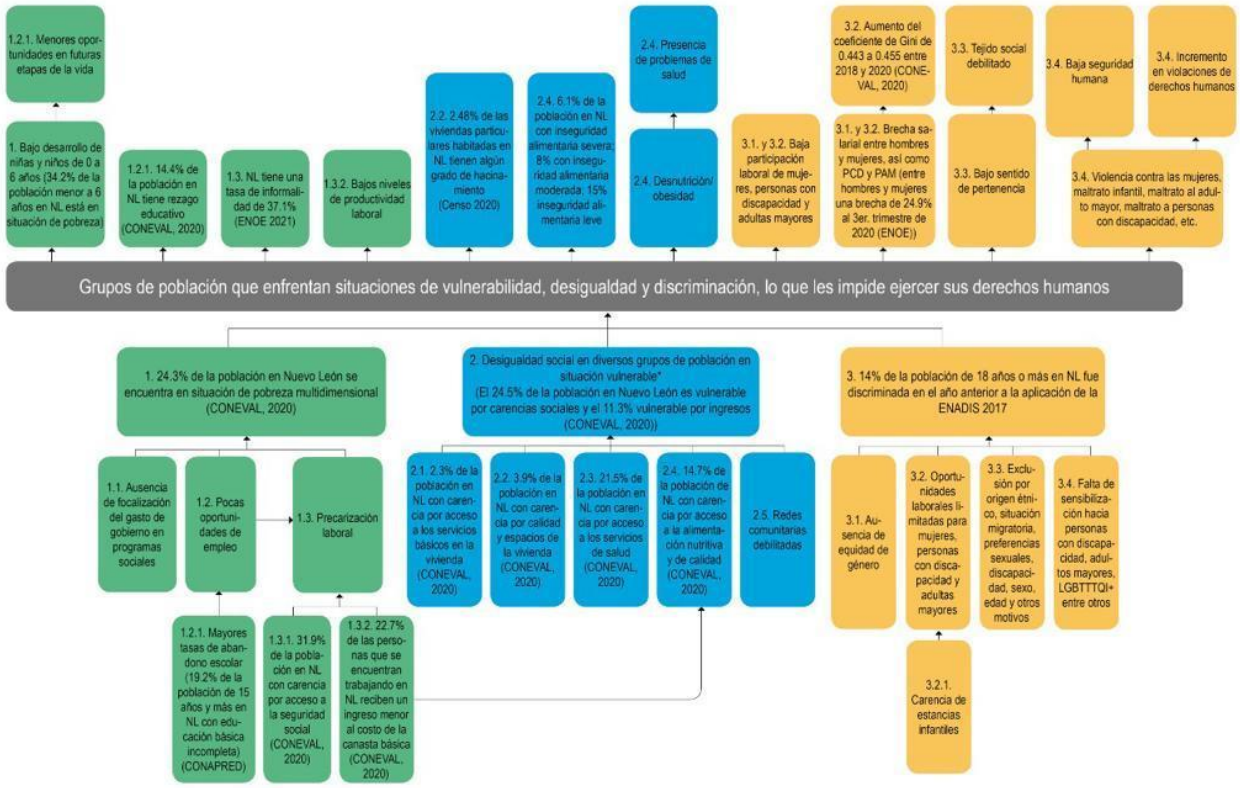
Cuadro 1. Resumen de información diagnóstica del problema público.

24.3% Población en situación de pobreza multidimensional en situación vulnerable.	Desigualdad social en diversos grupos de población en situación vulnerable.	Población con algún tipo de discriminación.
• Mayores tasas de abandono escolar (19.2% de la población de 15 años y más en Nuevo León con educación básica incompleta) (CONEVAL). • 31.9% de la población en Nuevo León con carencia por acceso a la seguridad social (CONEVAL, 2020). • 22.7% de las personas que se encuentran trabajando en Nuevo León reciben un ingreso menor al costo de la canasta básica (CONEVAL, 2020).	• 2.3% de la población en Nuevo León con carencia por acceso a los servicios básicos en la vivienda (CONEVAL, 2020). • 21.5% de la población en Nuevo León con carencia por acceso a los servicios de salud (CONEVAL, 2020). • 14.7% de la población de Nuevo León con carencia por acceso a la alimentación nutritiva y de calidad (CONEVAL, 2020). • 3.9% de la población en Nuevo León con carencia por calidad y espacios de la vivienda (CONEVAL, 2020). • Redes comunitarias debilitadas.	• Exclusión por origen étnico, situación migratoria, preferencias sexuales, discapacidad, sexo, edad y otros motivos. • 65.3% de la población estatal que no recibe un salario son mujeres (Secretaría de las Mujeres). • 2.5% más mujeres que hombres fueron discriminadas (ENADIS, 2017). • Carencia de estancias infantiles. • Las mujeres dedican en promedio 37.6 horas a la semana en trabajo no remunerado en los hogares, mientras que los hombres solo 15.8 horas (INEGI, 2019). • La diferencia entre el promedio de horas dedicadas en el mercado laboral entre hombres y mujeres es de 9.6 horas semanales (INEGI, 2019). • Falta de sensibilización hacia personas con discapacidad, adultos mayores, LGBTTTQI+ entre otros.

Fuente: Elaboración propia con información de GP, 2022.

La problemática central[1] identificada por Gobierno del estado fue **"Grupos de población que enfrentan situaciones de vulnerabilidad, desigualdad y discriminación, lo que les impide ejercer sus derechos humanos"**. Las causas detectadas fueron: 1) 24.3% de la población en Nuevo León se encuentra en situación de pobreza multidimensional (CONEVAL, 2020), 2) desigualdad social en diversos grupos de población en situación vulnerable (El 24.5% de la población en Nuevo León es vulnerable por carencias sociales y el 11.3% vulnerable por ingresos (CONEVAL, 2020)) y 3) 3.14% de la población de 18 años o más en Nuevo León fue discriminada en el año anterior a la aplicación de la ENADIS 2017. Con base en esto, se elaboró un árbol de problemas, que se muestra a continuación.

Figura 1. Árbol de Problemas. Tema Desarrollo Social.



Fuente: Gerencia de Proyectos, 2022.

Las y los participantes reflexionaron sobre esta exposición y manifestaron sus opiniones en relación a la pertinencia del árbol, del cual concluyeron que es importante profundizar en

[1] Un problema debe estar planteado como una situación negativa o susceptible de revertirse, identificando una población afectada, por tanto, verificable y susceptible a ser medida (CONEVAL, 2013). La sintaxis debe mencionar la población afectada más la necesidad o situación a revertir; por tanto, debe ser claro y económico, también estructural o enfocado a los grandes retos del desarrollo por tratarse de una planeación de alcance estatal.

otras problemáticas, principalmente vinculadas a las causas y subcausas, por lo que se sugiere identificar éstas para que no queden fuera políticas que generen bienes y servicios relevantes (CONEVAL, 2013). A continuación se presenta una breve revisión de criterios sobre la problemática central.

Cuadro 2. Revisión de la problemática central.

Problema	Situación negativa	Medible	Sentido o dirección	Población objetivo	Claro	Económico	Sintaxis adecuada
Grupos de población que enfrentan situaciones de vulnerabilidad, desigualdad y discriminación, lo que les impide ejercer sus derechos humanos.	x			x	x	x	x

Fuente: Elaboración propia.

La revisión de la problemática central permite identificar que cuenta con la mayoría de los atributos esperados, sin embargo se sugiere cambiar la redacción para incorporar elementos que permitan definir un problema central que sea medible, y plantearlo en un sentido o dirección como algo negativo, de modo que se cumpla con las características y criterios establecidos en la metodología. (CONEVAL, 2013). El problema cuenta con 5 de 7 criterios, por lo que se identifican áreas de mejora.

4. Objetivos, Estrategias y Líneas de Acción

Durante el desarrollo de la mesa de trabajo, fueron seleccionadas causas, se conformaron grupos simultáneos para construir los objetivos, las estrategias y líneas de acción vinculados a causas que incidían en la existencia de un problema público estructural, principalmente vinculado al desarrollo de Nuevo León. Se establecieron tres grupos de trabajo que abordaron un total de 3 causas.

El facilitador explicó que:

- Los objetivos son soluciones factibles, alcanzables a mediano o largo plazo, específicos, medibles, mensurables, acotados a un territorio o población, responden a la dirección de estrategias y líneas de acción. Son a nivel Plan Estatal de Desarrollo y proyectos estratégicos.
- Las estrategias son rutas para cumplir los objetivos; alternativas que se relacionan entre sí para resolver los problemas que responden a un objetivo. Son amplias y se orientan a la formulación de bienes y servicios públicos. Son a nivel planes sectoriales, especiales o institucionales.
- Las líneas de acción son actividades específicas con alcance de corto plazo derivadas de las estrategias; describen la operación del Gobierno (sus dependencias, institutos, organismos descentralizados, entre otros) y se enfocan a procesos. Son a nivel de programas presupuestarios o proyectos.

Los resultados de la mesa de trabajo fueron:

- 3 objetivos.
- 20 estrategias.
- 71 líneas de acción.

Las y los participantes manifestaron 3 soluciones en forma de objetivo para atender las causas vinculadas al problema público:

- Crear condiciones para erradicar la pobreza multidimensional en la población del estado de Nuevo León.
- Reducir la desigualdad social estructural, mediante la atención prioritaria a los grupos de población en situación vulnerable para el ejercicio de sus derechos, con un enfoque integral, transversal y de participación social, durante los próximos seis años.
- Disminuir la discriminación en contra de todas las personas para que puedan ejercer sus derechos sin distinción por medio de mecanismos transversales en los próximos seis años.

A continuación se presentan los hallazgos de las mesas de trabajo.

Cuadro 3. Matriz de resultados: objetivos, estrategias y líneas de acción.

Causa	Objetivo	Estrategia	Líneas de acción
1. 24.3% de la población en Nuevo León se encuentra en situación de pobreza multidimensional (CONEVAL, 2020).	**1. Crear condiciones para erradicar la pobreza multidimensional en la población del estado de Nuevo León.**	**1. Diseñar políticas públicas e iniciativas que garanticen el acceso a los derechos económicos y sociales de las personas en situación de pobreza y vulnerabilidad.**	1.1 Asegurar los mecanismos de focalización de la población en situación de vulnerabilidad en el estado, para aplicación efectiva de los programas sociales. 1.2 Crear mecanismos de acompañamiento a personas en situación de pobreza y vulnerabilidad, para la integración o generación de empleo y autoempleo. 1.3 Promover acciones coordinadas intergubernamentales, que detonen la generación de empleos formales que permitan el acceso a los derechos económicos y sociales. 1.4 Promover evaluaciones de impacto y efectividad de la política pública en materia de reducción de la pobreza y la vulnerabilidad de la población.
		2. Fomentar la productividad y el desarrollo del sector industrial.	2.1 Impulsar la producción de alimentos para el autoconsumo. 2.2 Detonar la sinergia entre Gobierno y sociedad civil para el desarrollo de acciones coordinadas y multidimensionales que acerque la política pública a la población.
2. Desigualdad social en diversos grupos de la población en situación vulnerable.	**2. Reducir la desigualdad social estructural, mediante la atención prioritaria a los grupos de población en situación vulnerable para el ejercicio de sus derechos, con un enfoque integral, transversal y de participación social, durante los próximos seis años.**	**1. Ampliar la capacidad institucional del Gobierno estatal para brindar atención integral a personas en situación de vulnerabilidad y a grupos de población prioritaria.**	1.1 Impulsar una nueva cultura institucional hacia el envejecimiento, que priorice la mejora en la calidad de vida, la economía, la salud integral y la protección legal de las personas adultas mayores. 1.2 Capacitar al personal que brinda servicios de salud en atención a personas con discapacidad y a personas adultas mayores con demencia. 1.3 Generar mecanismos de participación social, incluyendo acciones de voluntariado, participación ciudadana y comunitaria, para ampliar la cobertura de los programas. 1.4 Fortalecer la coordinación intergubernamental para optimizar la atención a personas en situación de vulnerabilidad.
		2. Cerrar las brechas en el acceso efectivo a los derechos sociales de vivienda, salud, educación, seguridad social, para personas en	2.1 Implementar programas de protección legal hacia las personas adultas mayores y con demencia. 2.2 Implementar programas de estancias diurnas para personas adultas mayores en distintas condiciones de salud.

		situación de vulnerabilidad y a los grupos de población prioritaria.	2.3 Otorgar apoyos para el arrendamiento y la diversificación de las políticas de vivienda, para facilitar el acceso a vivienda a personas en situación de vulnerabilidad. 2.4 Implementar programas para facilitar el acceso a transporte a personas en situación de vulnerabilidad. 2.5 Impulsar entornos seguros de desarrollo para niñas, niños, adolescentes y adultos, mediante campañas de fomento a masculinidades no violentas y programas de atención integral a agresores, con perspectiva de género. 2.6 Implementar programas de atención integral a personas en situación de calle, y a personas en reinserción social y sus familias, para promover su desarrollo sostenible. 2.7 Ampliar la cobertura y los programas de salud sexual y reproductiva con enfoque de justicia y perspectiva de género. 2.8 Generar mecanismos para garantizar el acceso prioritario de personas con discapacidad a servicios básicos. 2.9 Implementar programas de acceso al deporte y becas educativas para personas con discapacidad. 2.10 Impulsar entornos óptimos de desarrollo para la primera infancia, incorporando la estimulación temprana y la participación comunitaria y familiar.
		3. Impulsar el bienestar económico para personas en situación de vulnerabilidad y grupos de población prioritaria.	3.1 Ampliar los programas de capacitación y formación en materia de oficios y capacitación para el empleo, vinculando al sector empresarial y sociedad civil. 3.2 Implementar programas de capacitación y formación en temas financieros para personas en situación de vulnerabilidad. 3.3 Implementar programas para vincular a las personas en situación vulnerable, con centros laborales. 3.4 Generar estrategias para sensibilizar a empresarios, personal de recursos humanos, y al sector privado en general, en materia de inclusión social, derechos humanos, derechos laborales y responsabilidad social.
		4. Reducir la brecha de acceso a tecnologías de información y comunicación para personas en situación de vulnerabilidad y grupos de atención prioritaria.	4.1 Implementar programas para facilitar el acceso a herramientas digitales e información de servicios sociales para personas de grupos vulnerables. 4.2 Capacitar en materia de conocimiento y uso de herramientas digitales a personas de grupos vulnerables, para reducir la brecha digital. 4.3 Generar mecanismos de vinculación en las comunidades para brindar información sobre servicios sociales.

			4.3 Fortalecer los derechos digitales de las personas en situación de vulnerabilidad.
3. Población discriminada en Nuevo León.	**3. Disminuir la discriminación en contra de todas las personas para que puedan ejercer sus derechos sin distinción por medio de mecanismos transversales en los próximos seis años.**	**1. Promover la cultura de la inclusión en las instituciones gubernamentales, empresariales, educativas y civiles.**	1.1 Fortalecer la participación de las organizaciones gubernamentales y de la sociedad civil para erradicar la discriminación. 1.2 Garantizar un enfoque de derechos humanos y libre de discriminación en las políticas, los programas y las acciones gubernamentales. 1.3 Implementar un programa de capacitación y sensibilización en materia de igualdad, inclusión y no discriminación para instituciones gubernamentales, educativas, empresas y sociedad civil.
		2. Garantizar el enfoque de inclusión y libre de discriminación en las políticas, los programas y las acciones gubernamentales.	2.1 Impulsar la coordinación inter e intrainstitucional del Consejo de Desarrollo Social para la inclusión y no discriminación de todas y todos. 2.2 Instalar el Consejo Estatal para prevenir y eliminar la Discriminación, que permita atender quejas en los sectores públicos y privados. 2.3 Fomentar mecanismos de participación de los grupos vulnerables en el ciclo de políticas públicas con enfoque de inclusión. 2.4 Actualizar instrumentos normativos para transversalizar la prevención y la discriminación en el estado y municipios. 2.5 Implementar mecanismos de atención y quejas de grupos prioritarios con inclusión y accesibilidad.
		3. Construir mecanismos para disminuir la discriminación a personas por género.	3.1 Establecer programas socioeducativos para prevenir discriminación y violencias de género. 3.2 Establecer protocolos para la equidad de género y la sexualidad diversa en la administración pública estatal de manera transversal. 3.3 Promover nuevos modelos de masculinidades.
		4. Construir mecanismos para disminuir la discriminación en niñas, niños y adolescentes.	4.1 Educar niños, niñas, adolescentes, padres, madres y tutores para disminuir la discriminación. 4.2 Transversalizar la no discriminación a las niñas y los niños en el deporte, la educación y el arte. 4.3 Promover la no discriminación y la prevención del embarazo adolescente. 4.4 Promover la no discriminación en centros de atención infantil.
		5. Construir mecanismos para disminuir la	5.1 Desarrollar infraestructura urbana y rural adecuada, accesible y universal.

		discriminación en personas con discapacidad.	5.2 Garantizar el equipamiento adecuado en las organizaciones públicas y privadas para facilitar el trabajo de las personas con discapacidad.
		6. Construir mecanismos para disminuir la discriminación por orientación sexual, identidad y expresión de género.	6.1 Mejorar instrumentos de inclusión en escuelas y espacios de trabajo en contra de la discriminación por orientación sexual, identidad y expresión de género. 6.2 Erradicar barreras administrativas de registro civil y adopciones a nivel local.
		7. Construir mecanismos para disminuir la discriminación a personas adultas mayores.	7.1 Promover el envejecimiento activo y saludable en la población. 7.2 Crear oportunidades de educación, salud, seguridad económica, y participación en la sociedad, de los adultos mayores. 7.3 Prevenir la violencia, el abandono y la exclusión social de los adultos mayores. 7.4 Crear entornos físicos y sociales que fomenten las oportunidades sociales e inclusivas para los adultos mayores. 7.5 Favorecer la solidaridad intergeneracional en la población. 7.6 Diseñar una campaña para cambiar los estereotipos negativos sobre el envejecimiento. 7.7 Fortalecer la atención a las necesidades de cuidado de las personas mayores, tanto en espacios de cuidado como a personas cuidadoras.
		8. Construir mecanismos para disminuir la discriminación a personas en situación de calle.	8.1 Realizar un diagnóstico que proporcione información sociodemográfica de las personas que están en situación de calle. 8.2 Generar espacios dignos para la atención de personas en situación de calle. 8.3 Promover campañas para el trato digno y no discriminatorio hacia las personas en situación de calle.
		9. Construir mecanismos para disminuir la discriminación a personas en contextos de pobreza y marginación.	9.1 Eficientar procesos administrativos civiles y de salud para los trámites indispensables que permiten el acceso a otros Derechos Humanos. 9.2 Fortalecer el acceso diferenciado a servicios públicos y seguridad pública de acuerdo a los niveles de marginación urbana y rural. 9.3 Garantizar espacios de esparcimiento, entretenimiento y deporte para personas en condiciones de pobreza.
		10. Construir mecanismos para disminuir la discriminación a jóvenes.	10.1 Promover programas y actividades institucionales que prioricen la prevención y atención a las y los jóvenes que provienen de familias con entornos violentos y viven en colonias de polígonos prioritarios. 10.2 Otorgar orientación, tratamiento y seguimiento a los adolescentes que se encuentran en una situación de riesgo o

			penal, para lograr su pleno desarrollo y evitar la repetición de su conducta antisocial o delictiva.
		11. Construir mecanismos para disminuir la discriminación a personas privadas de su libertad.	11.1 Promover la no discriminación a las personas privadas de su libertad y riesgos delictivos, así como a sus entornos familiares y comunitarios con enfoque de prevención de la violencia y el favorecimiento a la reinserción social. 11.2 Fortalecer la oferta de servicios para actividades culturales, deportivas, recreativas, educativas y saludables, sin discriminación para las personas privadas de su libertad.
		12. Construir mecanismos para disminuir la discriminación a personas en contexto de movilidad.	12.1 Diseñar programas de asilo y protección complementaria a personas refugiadas. 12.2 Fortalecer las redes de apoyo humanitario para personas refugiadas, trascendiendo su estatus legal. 12.3 Garantizar Derechos Humanos como salud, alimentación y refugio para personas en tránsito.
		13. Construir mecanismos para disminuir la discriminación a personas por su origen étnico.	13.1 Crear un instituto para desarrollar identidad de los pueblos originarios que coordine los esfuerzos de políticas públicas y garantice la participación en el ciclo de política pública de personas con origen étnico. 13.2 Promover el acceso a la justicia, educación y las lenguas originarias, para construir una cultura inclusiva a personas de origen étnico.
		14. Construir mecanismos para disminuir la discriminación a personas por su religión.	14.1 Promover el derecho a la expresión de la identidad religiosa en el estado. 14.2 Difundir campañas en contra de la discriminación a personas por su religión.

Fuente: Elaboración propia con información de las mesas de trabajo, 2022.

Diseñar políticas públicas e iniciativas que garanticen el acceso a los derechos económicos y sociales de las personas en situación de pobreza y vulnerabilidad, además de fortalecer acciones coordinadas intersectorialmente para garantizar el acceso a los derechos humanos y el combate a la pobreza multidimensional, son las estrategias planteadas para crear condiciones para erradicar la pobreza multidimensional en la población del estado de Nuevo León.

En ese mismo talante, ampliar la capacidad institucional del Gobierno estatal para brindar atención integral a personas en situación de vulnerabilidad y a grupos de población prioritaria; cerrar las brechas en el acceso efectivo a los derechos sociales, para personas en

situación de vulnerabilidad y a los grupos de población prioritaria; impulsar el bienestar económico para personas en situación de vulnerabilidad y grupos de población prioritaria; y reducir la brecha de acceso a tecnologías de información y comunicación para personas en situación de vulnerabilidad y grupos de atención prioritaria, se encaminan a reducir la desigualdad social estructural, mediante la atención prioritaria a los grupos de población en situación vulnerable para el ejercicio de sus derechos.

Por otro lado, promover la cultura de la inclusión en las instituciones gubernamentales, empresariales, educativas y civiles; garantizar el enfoque de inclusión y libre de discriminación en las políticas, los programas y las acciones gubernamentales; y construir mecanismos para disminuir la discriminación: por género, en niñas, niños y adolescentes, en personas con discapacidad, por orientación sexual, identidad y expresión de género, a personas adultas mayores, a personas en situación de calle, a personas en contextos de pobreza y marginación, a jóvenes, a personas privadas de su libertad, a personas en contexto de movilidad, a personas por su origen étnico y a personas por su religión, se identifican como las estrategias a través de las cuales se disminuirá la discriminación en contra de todas las personas para que puedan ejercer sus derechos sin distinción por medio de mecanismos transversales en Nuevo León. Esto último se propuso como un eje o acción transversal para toda la planeación, ejecución, evaluación y transparencia de la política pública.

Para fortalecer este ejercicio participativo, se diseñó una matriz de evaluación SMART.

Cuadro 4. Evaluación SMART de los objetivos.

Objetivo	Específico	Medible	Alcanzable	Relevante	Basado en el tiempo	Total
1. Crear condiciones que erradiquen la pobreza multidimensional en la población del estado de Nuevo León.	x	x		x	x	**4**
2. Reducir la desigualdad social estructural, mediante la atención prioritaria a los grupos de población en situación vulnerable para el ejercicio de sus derechos, con un enfoque integral, transversal y de participación social, durante los próximos seis años.	x	x	x	x	x	**5**
3. Disminuir la discriminación en contra de todas las personas para que puedan ejercer sus derechos sin distinción por medio de mecanismos transversales en los próximos seis años.	x	x	x	x	x	**5**

Fuente: Elaboración propia con información de las mesas de trabajo, 2022.

En este cuadro, el segundo y tercer objetivos están evaluados como pertinentes bajo los criterios SMART, mientras que el primero, es susceptible de mejorar, principalmente en la definición de un objetivo que sea alcanzable, en tanto la erradicación de la pobreza en el tiempo que dura la administración estatal podría no resultar factible.

5. Actualización de teoría de cambio

La última parte de la mesa de trabajo consistió en actualizar la teoría del cambio, identificando principalmente insumos y supuestos, así como también productos y resultados enfocados a las estrategias y/o líneas de acción.

Durante el ejercicio, fueron las estrategias las más comentadas por las y los participantes, proporcionando información valiosa que permite continuar con el desarrollo de actividades más puntuales y operativas para la elaboración de políticas, reformas, programas y proyectos, todo un encadenamiento de acciones que provocan los cambios esperados a largo plazo (cumplimiento de los objetivos) conforme a las condiciones sociales, políticas, económicas, presupuestarias, medioambientales actuales.

Objetivo 1. Crear condiciones que erradiquen la pobreza multidimensional en la población del estado de Nuevo León.

Cuadro 5. Teoría del cambio Objetivo 1.

ESTRATEGIA	INSUMOS	PRODUCTOS	RESULTADOS	SUPUESTOS
1. Diseñar políticas públicas e iniciativas que garanticen el acceso a los derechos económicos y sociales de las personas en situación de pobreza y vulnerabilidad.	1) Alianzas intersectoriales para atención de la pobreza. 2) Diagnóstico sobre estructuras que generan pobreza. 3) Presupuesto para operación de programas sociales focalizados. 4) Programa de subvención económica en casos de emergencia. 5) Sistema de seguimiento y evaluación de indicadores.	1) Convenios de coordinación para atención interinstitucional e intersectorial. 2) Mejoramiento de los indicadores de pobreza CONEVAL. 3) Obras de infraestructura que mejoren las condiciones de viviendas y su entorno; así como obras para el acceso a la salud (hospitales o unidades médicas). 4) Mecanismos para la coinversión público-privada. 5) Apoyos económicos que mejoren el ingreso de los hogares para el acceso a bienes y servicios.	1) Convenio de coordinación para 2022. 2) Mejoramiento en indicadores CONEVAL de disminución de la pobreza para 2024. 3) A mediano plazo, socialización de los resultados de evaluación CONEVAL con los actores involucrados. 4) A largo plazo, obras de infraestructura para acceso a derechos sociales y económicos, como hospitales, escuelas, etc.	1) Existe voluntad política y social para la firma del convenio. 2) Se evita politizar la intervención social por parte del Gobierno.
2. Fortalecer estrategias coordinadas intersectorialmente para garantizar el acceso a los derechos humanos y el combate a la pobreza multidimensional.	1) Actualización del diagnóstico sobre las más de 600 organizaciones de la sociedad civil que operan en Nuevo León. 2)Mapeo de políticas públicas (locales, nacionales e internacionales) con buenos resultados. 3)Análisis de las necesidades sociales de la población de acuerdo con su ciclo de vida.	1) Base de datos accesibles para la población. 2)Manual de acciones mínimas para la organización de la sociedad civil.	1) Para 2024, políticas de integración de acciones entre Gobierno y organizaciones de la sociedad civil.	1) Existe voluntad política y social para el trabajo conjunto.

	4)Vinculación de las políticas públicas estatales y federales. 5) Análisis del ciclo de vida de las personas en situación de vulnerabilidad.			

Fuente: Elaboración propia con información de las mesas de trabajo, 2022.

Objetivo 2. Reducir la desigualdad social estructural, mediante la atención prioritaria a los grupos de población en situación vulnerable para el ejercicio de sus derechos, con un enfoque integral, transversal y de participación social, durante los próximos seis años.

Cuadro 6. Teoría del cambio Objetivo 2.

ESTRATEGIA	INSUMOS	PRODUCTOS	RESULTADOS	SUPUESTOS
1. Ampliar la capacidad institucional del Gobierno estatal para brindar atención integral a personas en situación de vulnerabilidad y a grupos de población prioritaria.	1) Actualizar los diagnósticos en materia de polígonos de pobreza y las carencias y necesidades de las comunidades. 2) Personal para realizar las capacitaciones. 3) Realizar mesas de trabajo con asociaciones vinculadas a la atención de grupos prioritarios y por sector. 4) Mecanismos y espacios para intercambiar información y experiencias. 5) Convenios entre Gobierno y sociedad civil. 6) Recursos económicos y financieros. 7) Instrumentos para seguimiento, monitoreo y evaluación ciudadana y fiscalización. 8) Estándares claros de la información que debe generar el Gobierno.	1) Personal capacitado. 2) Mecanismos de vinculación social establecidos. 3) Diagnósticos actualizados.	A mediano plazo.	1) Condiciones de gobernabilidad y seguridad, permiten implementar programas de desarrollo y de participación social. 2) La oferta y condiciones laborales son atractivas y promueven la permanencia del personal capacitado. 3) Las instituciones y la ciudadanía tienen la voluntad e interés de participar.
2. Cerrar las brechas en el acceso efectivo a los derechos sociales de vivienda, salud, educación, seguridad social, para personas en situación de vulnerabilidad y a los grupos de población prioritaria.	1) Personal capacitado y sensible. 2) Diagnóstico sobre las políticas de vivienda. 3) Diagnóstico sobre las limitaciones en materia de acceso al transporte. 4) Identificar las posibles aportaciones de las organizaciones internacionales para facilitar y mejorar los programas. 5) Instrumentos para seguimiento, monitoreo y evaluación ciudadana y fiscalización. 6) Información, diagnósticos, mapeos de grupos prioritarios, diversas fuentes, entre otros. 7) Información, estadísticas y diagnósticos sobre personas adultas mayores con demencia.	1) Programa de protección legal para personas adultas mayores. 2) Programa de estancias diurnas para personas adultas mayores. 3) Política de vivienda asequible. 4) Se amplía la cobertura de refugios para personas en situación de vulnerabilidad. 5) Programas de acceso al transporte. 6) Estrategias implementadas para garantizar el acceso a personas con discapacidad a servicios básicos. 7) Programas de becas y acceso al deporte. 8) Programas de atención integral a hombres agresores para prevenir su reincidencia y	A mediano plazo.	1) El marco legal e institucional adecuado permite implementar las estrategias. 2) Se cuenta con suficiente personal para implementar los programas. 3) Las condiciones de gobernabilidad y seguridad permiten implementar los programas. 4) Se cuenta con espacios para establecer guarderías diurnas.

	8) Recursos económicos y financieros. 9) Diagnósticos de necesidades según grupo y sector, para focalizar los programas.	fomentar su desarrollo saludable. 9) Refugios para mujeres víctimas de género, personas LGBTTTIQ+, personas en movilidad, personas refugiadas y personas en situación de calle. 10) Programas y campañas para promover el desarrollo de masculinidades no violentas, a fin de fomentar el desarrollo pleno de niñas, niños. adolescentes y adultos. 11) Programas de estimulación temprana. 12) Programas comunitarios y familiares de atención a la primera infancia.		
3. Impulsar el bienestar económico para personas en situación de vulnerabilidad y grupos de población prioritaria.	1) Diagnósticos de necesidades según grupo y sector, para focalizar los programas. 2) Personal para realizar las capacitaciones. 3) Realizar mesas de trabajo periódicamente con el sector privado. 4) Mecanismos y espacios para intercambiar información y experiencias. 5) Convenios entre Gobierno y sector privado. 6) Recursos económicos y financieros. 7) Convenios con sociedad civil.	1) Programas de capacitación. 2) Convenios y vínculos con el sector privado. 3) Personal sensibilizado.	A mediano plazo.	1) El sector privado tiene el interés y disposición de participar en los programas. 2) Las condiciones laborales son óptimas y se asegura el bienestar económico de las y los beneficiarios. 3) Los espacios laborales son accesibles y adecuados para personas con discapacidad.
4. Reducir la brecha de acceso a tecnologías de información y comunicación para personas en situación de vulnerabilidad y grupos de atención prioritaria.	1) Personal para realizar las capacitaciones. 2) Herramientas digitales y tecnológicas. 3) Medios de difusión. 4) Reuniones periódicas entre ciudadanía, comunidades y Gobierno. 5) Recursos económicos y financieros. 6) Instrumentos para seguimiento, monitoreo y evaluación ciudadana y fiscalización. 7) Recursos económicos y financieros. 8)Diagnósticos de necesidades según grupo y sector, para focalizar los programas. 9) Diversificar las estrategias para difundir las líneas de atención y/u orientación en instituciones y servicios sociales.	1) Programas de capacitaciones en materia de conocimiento y uso de herramientas digitales. 2) Herramientas digitales accesibles. 3) Mecanismos de vinculación establecidos.	A mediano plazo.	1) Las zonas remotas cuentan con la infraestructura requerida para incorporar y facilitar el acceso a herramientas digitales. 2) La contingencia sanitaria permite que las actividades se mantengan con relativa normalidad. 3) Las instituciones y la ciudadanía tienen la voluntad y el interés de participar.

Fuente: Elaboración propia con información de las mesas de trabajo, 2022.

Objetivo 3. Disminuir la discriminación en contra de todas las personas para que puedan ejercer sus derechos sin distinción por medio de mecanismos transversales en los próximos seis años.

Cuadro 7. Teoría del cambio Objetivo 3.

ESTRATEGIA	INSUMOS	PRODUCTOS	RESULTADOS	SUPUESTOS
1. Promover la cultura de la inclusión en las instituciones gubernamentales, empresariales, educativas y civiles.	1) Impulsar la erradicación de violencia estructural en grupos prioritarios. 2) Realizar actividades a través de los centros comunitarios.	1) Documento ejecutivo para la implementación de políticas y lineamientos internos sobre no discriminación en el Gobierno estatal y municipales. 2) Programa aprobado y presupuestado de capacitaciones y sensibilización.	Mediano plazo.	1) La crisis sanitaria permite la coordinación institucional para erradicar la discriminación en las organizaciones público y privadas.
2. Garantizar el enfoque de inclusión y libre de discriminación en las políticas, los programas y las acciones gubernamentales.	1) Sistemas y mecanismos eficientes e inclusivos para atención y quejas de grupos prioritarios. 2) Mesas de trabajo entre Gobierno y sociedad civil para discutir la Ley para Prevenir y Eliminar la Discriminación en el estado de Nuevo León.	1) Documento de política pública (plan, proyecto, programa) para la implementación de un modelo de Gobierno sin discriminación. 2) Informe de trabajo sobre la Ley para Prevenir y Eliminar la Discriminación en el estado de Nuevo León.	Mediano plazo.	1) La crisis sanitaria permite la coordinación institucional para erradicar la discriminación en las organizaciones público y privadas. 2) Los actores mantienen su participación y coordinación.
3. Construir mecanismos para disminuir la discriminación a personas por género. **4. Construir mecanismos para disminuir la discriminación en niñas, niños y adolescentes.** **5. Construir mecanismos para disminuir la discriminación en personas con discapacidad.** **6. Construir mecanismos para disminuir la discriminación por orientación sexual, identidad y expresión de género.** **7. Construir mecanismos para disminuir la discriminación a personas adultas mayores.**	1) Diagnósticos con estadísticas desagregadas para identificar el tamaño de las poblaciones y su ubicación. 2) Generar mecanismos de participación ciudadana para asegurar la representación de los grupos en situación de vulnerabilidad en la toma de decisiones de todo tipo. 3) Promover licencias de maternidad y paternidad. 4) Cursos de capacitación y sensibilidad. 5) Sistema único de base de datos. 6) Mesas de trabajo para definir agendas de coordinación intersectorial por grupo prioritario. 7) Programas de educación sexual para todas y todos. 8) Políticas de no discriminación en centros educativos y estancias infantiles. 9) Realizar evaluaciones para identificar la eficiencia de las estrategias implementadas.	1) Diagnósticos sociodemográficos sobre grupos prioritarios. 2) Reportes según instrumentos de participación de los grupos prioritarios. 3) Sistema tecnológico inclusivo de atención y quejas para grupos prioritarios. 4) Bases de datos para identificación de grupos prioritarios y redes. 5) Informe de evaluación de la inclusión de grupos prioritarios en cuatro años.	Largo plazo.	1) La crisis sanitaria permite la coordinación institucional para erradicar la discriminación en las organizaciones público y privadas. 2) La participación y coordinación institucional se mantiene. 3) El marco legal favorece la no discriminación en el estado.

8. Construir mecanismos para disminuir la discriminación a personas en situación de calle.	10) Visibilizar y documentar la discriminación e implementar políticas institucionales municipales que lo combatan. 11) Desagregar la información y datos, para conocer mejor y hacer visibles sus necesidades para diseñar acciones más precisas. 12) Evaluación y monitoreo del avance de las políticas públicas. 13) Fortalecer la participación de las organizaciones de la sociedad civil.			
9. Construir mecanismos para disminuir la discriminación a personas en contextos de pobreza y marginación.				
10. Construir mecanismos para disminuir la discriminación a jóvenes.				
11. Construir mecanismos para disminuir la discriminación a personas privadas de su libertad.				
12. Construir mecanismos para disminuir la discriminación a personas en contexto de movilidad.				
13. Construir mecanismos para disminuir la discriminación a personas por su origen étnico.				
14. Construir mecanismos para disminuir la discriminación a personas por su religión.				

Fuente: Elaboración propia con información de las mesas de trabajo, 2022.

Los facilitadores de cada mesa de trabajo concluyeron la moderación con la definición de insumos, productos, resultados y supuestos por cada uno de los objetivos trabajados, resultando tres actualizaciones de teoría de cambio en total (algunas concluidas en análisis de gabinete), enfocadas a las estrategias y con información adicional para la toma de decisiones relacionadas a la integración del PED 2022-2027.

Conclusiones

Con base en el desarrollo de esta mesa de trabajo, se logró cumplir con el propósito de **"construir colectivamente los objetivos, las estrategias y líneas de acción para la elaboración del Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027 del estado de Nuevo León",** de manera particular para la temática de **Desarrollo Social**.

Para ello, las y los participantes de los grupos de trabajo de la mesa:

- **conocieron** un diagnóstico y árbol de problemas elaborados por la Gerencia de Proyectos (GP) en conjunto con las dependencias de Gobierno, respondiendo a la pregunta ¿Dónde estamos? en relación al tema en cuestión;
- **reflexionaron** sobre las causas y efectos del árbol de problemas presentado por el moderador de la plenaria, expresando sus observaciones para actualizar las problemáticas expuestas;
- **desarrollaron** objetivos, estrategias y líneas de acción asociados a la causa seleccionada en plenaria para responder a la pregunta ¿Hacia dónde queremos ir?;
- **actualizaron** la teoría del cambio: insumos, supuestos, productos y resultados.

La mesa de trabajo generó los siguientes resultados:

- Reflexión y diálogo sobre la problemática central, causas y subcausas derivada del diagnóstico y árbol de problemas.
- Recomendaciones para fortalecer el diseño del árbol de problemas: definición problemática con mejoras en el sentido y que sea medible; además de redactar las causas conforme a metodología de marco lógico.
- Se trabajaron tres causas, generando 3 objetivos, 20 estrategias y 71 líneas de acción en los tres grupos de trabajo.
- Evaluación de los objetivos SMART, 2 de los 3 cumple con los 5 criterios, el objetivo 1 requiere de clarificar medios para ser alcanzable.
- Las y los participantes actualizaron la teoría del cambio, generando insumos, productos, resultados y supuestos vinculados a las estrategias y líneas de acción encadenar cambios esperados encaminados al cumplimiento de los objetivos.

Este ejercicio contribuye y consolida la planeación estratégica participativa en el estado de Nuevo León, desde un enfoque de gobernanza e innovación gubernamental y con una inercia de los *stakeholders* comunitarios para seguir fortaleciendo democracias locales más participativas (Anderson, 2005; Cassetti, 2020).

Referencias

Anderson, A. (2005). The community builder's approach to theory of change. New York: The Aspen Institute.

Cassetti, V. y Paredes-Carbonell, J. (2020). La teoría del cambio: una herramienta para la planificación y la evaluación participativa en salud comunitaria, en Gaceta sanitaria, 34(3), pp. 305-307. En línea: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0213911119301591

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2013). Guía para la elaboración de la matriz de indicadores para resultados. En línea: https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/GUIA_PARA_LA_ELABORACION_DE_MATRIZ_DE_INDICADORES.pdf

Consejo Nuevo León (2021). Guía metodológica de alineación Plan Estratégico-Plan Estatal de Desarrollo. En línea: https://conl-mx.s3.amazonaws.com/documents/document_files/000/000/186/original/Gu%C3%ADa_metodol%C3%B3gica_de_alineaci%C3%B3n_PED.pdf?1629736449

Davies, R. y Dart, J. (2011). Técnica del "Cambio Más Significante" (MSC), Guía para su uso. En línea: https://www.mande.co.uk/wp-content/uploads/2005/MSC%20Guide/Spanish%20translation%20of%20MSC%20Guide.pdf

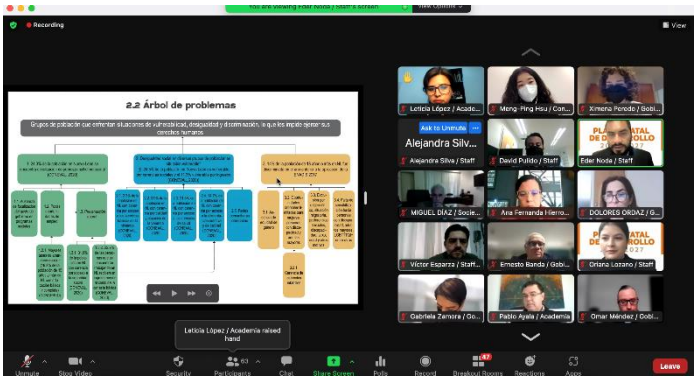
Gerencia de Proyectos (2022). Diagnósticos para la identificación de problemas del Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027. Monterrey: Gobierno del estado de Nuevo León.

H. Congreso del Estado de Nuevo León (2020). Ley de Planeación Estratégica del Estado de Nuevo León (LPENL). En línea: http://www.hcnl.gob.mx/trabajo_legislativo/leyes/leyes/ley_de_planeacion_estrategica_del_estado_de_nuevo_leon/

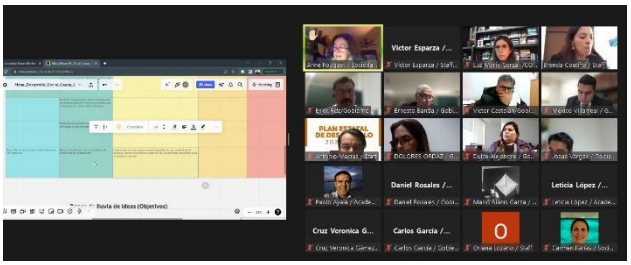
Steffens, G. y Cadiat, A. (2016). Los criterios SMART: el método para fijar objetivos con éxito. España: 50minutos.

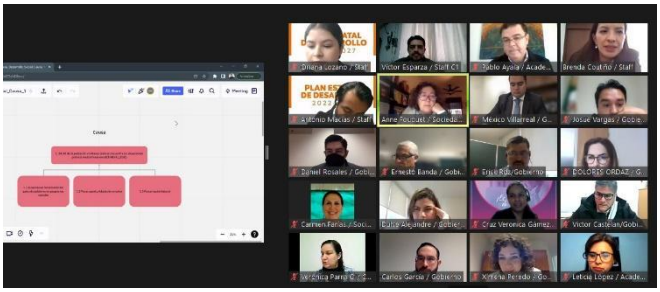
Anexos

Anexo 1. Registro fotográfico

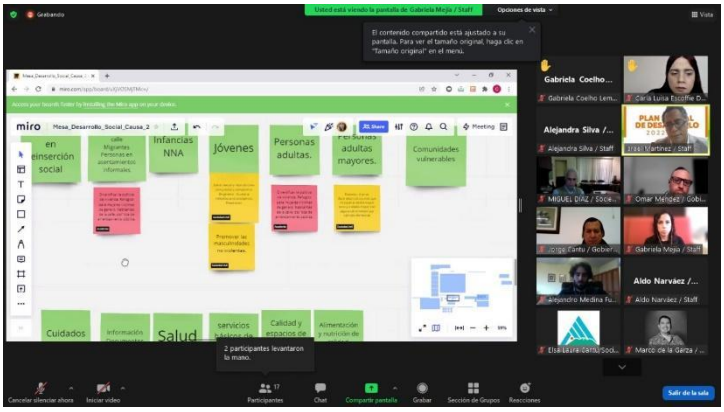


Desarrollo de plenaria.

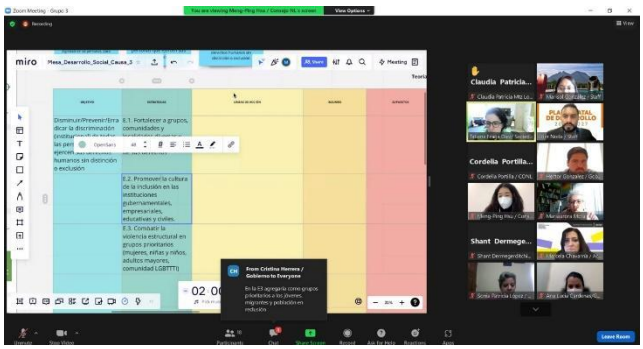




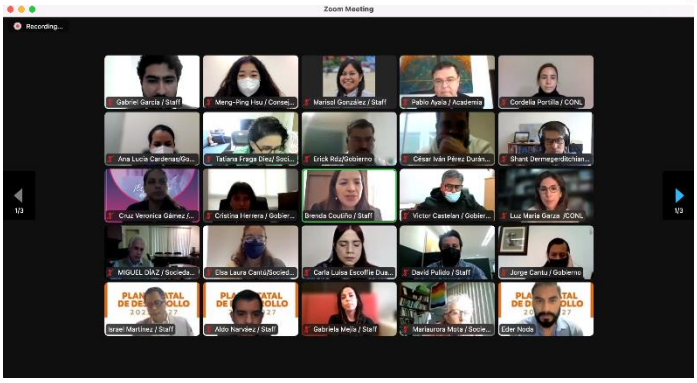
Mesas de trabajo, causa 1.



Mesas de trabajo, causa 2.



Mesas de trabajo, causa 3.



Cierre de mesas.

EL GOBIERNO DEL
NUEVO
NUEVO LEÓN

INFORME EJECUTIVO

Mesa de Trabajo
Seguridad y Justicia

GERENCIA DE PROYECTOS
GOBIERNO DE NUEVO LEÓN

PARTICIPACIÓN CIUDADANA
GABINETE DE BUEN GOBIERNO

Índice

PRESENTACIÓN 3

1. PARTICIPANTES Y AGENDA DE TRABAJO 4

2. METODOLOGÍA 7

3. DIAGNÓSTICO Y ÁRBOL DE PROBLEMAS 11

4. OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y LÍNEAS DE ACCIÓN 14

5. ACTUALIZACIÓN DE TEORÍA DE CAMBIO 21

CONCLUSIONES 26

REFERENCIAS 27

ANEXOS 28

ANEXO 1. REGISTRO FOTOGRÁFICO 28

Presentación

De acuerdo al artículo 16 de la Ley de Planeación Estratégica del Estado de Nuevo León (LPENL), el Ejecutivo es el responsable de formular el Plan Estatal de Desarrollo (PED), tomando como base un ejercicio de consulta ciudadana que recopile los intereses de las y los ciudadanos de Nuevo León, a través de la elaboración de "Foros abiertos de consulta ciudadana, para la formulación de propuestas susceptibles de incorporarse al Plan Estatal" (Artículo 17, LPENL, 2020).

Con base en lo anterior, este documento presenta los resultados y la recapitulación de los múltiples diálogos que se recabaron en las mesas de trabajo, con el propósito de "**construir colectivamente los objetivos, las estrategias y líneas de acción para la elaboración del Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027 del estado de Nuevo León**". Para dar cumplimiento a este propósito, los participantes, miembros activos de la sociedad civil, sector académico y privado, servidores públicos y coordinadores de Consejo Nuevo León:

- **conocieron** un diagnóstico y árbol de problemas elaborados por la Gerencia de Proyectos (GP) en conjunto con las dependencias de Gobierno, respondiendo a la pregunta ¿Dónde estamos? con relación al tema en cuestión;
- **reflexionaron** sobre las causas y los efectos del árbol de problemas presentado por el moderador de la plenaria, expresando sus observaciones para actualizar las problemáticas expuestas;
- **desarrollaron** objetivos, estrategias y líneas de acción asociados a la causa seleccionada en plenaria para responder a la pregunta ¿Hacia dónde queremos ir?;
- **actualizaron** la teoría del cambio: insumos, supuestos, productos y resultados.

El informe está estructurado en cinco secciones. La primera, presenta los participantes y la agenda de trabajo de la mesa. La segunda, describe la metodología empleada para el desarrollo de las actividades y los momentos de participación. La tercera, expone algunos datos diagnósticos introductorios para iniciar el diálogo ciudadano, así como el planteamiento del problema y sus causas. La cuarta sección, muestra los resultados concisos de los objetivos, las estrategias y líneas de acción elaborados por los miembros participantes de la mesa. Por último, en la quinta sección se describe una actualización de la teoría del cambio. Como resultado de la mesa de **Seguridad y Justicia**, se obtuvieron 3 objetivos, 11 estrategias y 67 líneas de acción, así como tres matrices de actualización de teoría del cambio.

1. Participantes y Agenda de Trabajo

La mesa de trabajo para la temática de **Seguridad y Justicia**, estuvo compuesta por miembros activos de la sociedad civil, del sector privado y académico, servidores públicos de las dependencias estatales y coordinadores del Consejo Nuevo León, seleccionados por la Secretaría de Participación Ciudadana de acuerdo con sus conocimientos, especialidades, experiencias directas y trayectoria personal sobre los temas trabajados en cada mesa.

A continuación se muestran los resultados de los asistentes.

Gráfico 1. Participantes por género.

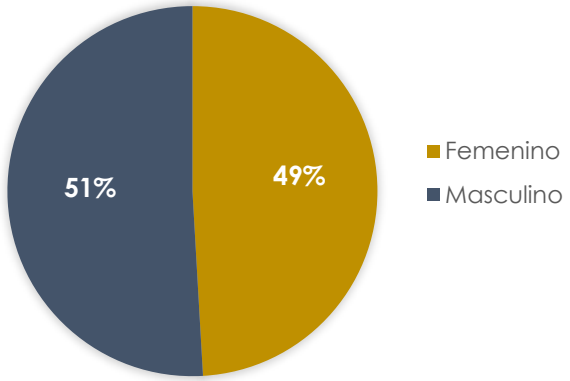


Gráfico 2. Participantes por edad.

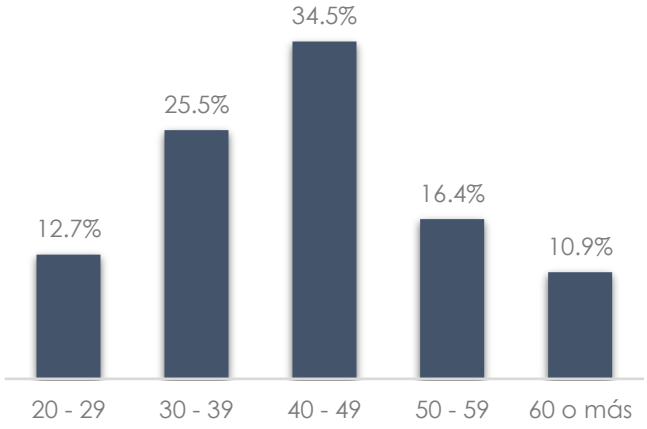
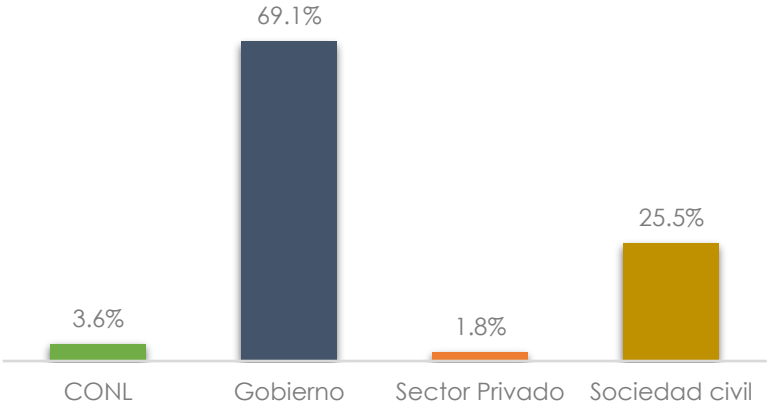


Gráfico 3. Participantes por sector.



Fuente: Elaboración propia.

El 51% de participantes fueron de género masculino, mientras el 49 %, femenino. Asimismo, el rango de edad de los participantes osciló entre los 30-39 y 40-49 años, sumando un 60 % del total. En relación al sector, la mayoría de participantes provenían del Gobierno y el sector

privado con un 69.1 %, en menor medida la sociedad civil y una muy baja participación del sector académico en el ejercicio de planeación participativa sobre seguridad y justicia.

La agenda de trabajo de la mesa se desarrolló en tres participaciones, la primera vinculada al análisis y reflexión de problemas y causas, lo que condujo a la selección de causas para formar grupos de trabajo; la segunda, mesas simultáneas por cada grupo para elaborar objetivos, estrategias y líneas de acción; la tercera participación, se enfocó en actualizar algunos elementos básicos de la teoría del cambio.

DURACIÓN	ACTIVIDAD
5 min.	**Bienvenida** – Mensaje de los titulares de Participación Ciudadana y Gerencia de Proyectos.
25 min.	**Desarrollo de la plenaria** – Mensaje introductorio del moderador. – Reglas fundamentales de la sesión virtual. **Objetivo:** Construir colectivamente los objetivos, las estrategias y líneas de acción que formarán parte del PED 2022-2027 de Nuevo León. – Importancia de la mesa de trabajo. – Explicación de los tres momentos de participación. – ¿Dónde estamos? – Diagnóstico. – Árbol de problemas. – Alineación a los objetivos y las líneas estratégicas del PE 2030. ***Intervención de Consejo Nuevo León.**
30 min.	**Participación 1** **Objetivo:** Seleccionar causas problemáticas para desarrollar objetivos del desarrollo. – Diálogo sobre el problema público, causas y efectos. – Selección de 2 o 3 causas para ser abordadas en mesa. – Formación de grupos de trabajo por causa seleccionada. – Explicación de los tres pasos metodológicos. – Presentación del tablero dinámico y dinámica de participación.
130 min.	**Participación 2** **Objetivo:** Desarrollar colectivamente objetivos, estrategias y líneas de acción por causa seleccionada. – Presentación de participantes (nombre, sector y cargo). – Actividad de mesa redonda y lluvia de ideas para desarrollo de objetivo.

	Receso 1 (10 mins.) – Actividad de mesa redonda y lluvia de ideas para identificación de estrategias y líneas de acción. **Receso 2** (5 mins.)
40 min.	**Participación 3** **Objetivo:** Identificar insumos, productos, resultados y supuestos para actualizar teoría del cambio conforme al cumplimiento de las estrategias u objetivos desarrollados. – Identificación de insumos. – Identificación de supuestos. – Identificación de productos. – Identificación de resultados. – Conclusión de la mesa.
10 min.	**Clausura de la sesión** – Conclusiones de cada mesa de trabajo. – Lectura de hallazgos por mesa de trabajo. – Cierre de la sesión.

Duración: aproximadamente 240 min.

Para este ejercicio en línea se contó con un moderador especializado en políticas públicas, coordinadores de información –quienes ejecutaron la pizarra inteligente–, administradores de semáforos de participación, analistas de estadística para consulta de información válida, así como controladores (anfitrión y administrador) de los módulos de plataformas tecnológicas.

2. Metodología

Para el desarrollo de las mesas de trabajo, se tomaron en cuenta tres pasos metodológicos. El primero, a través del marco lógico para identificar problemáticas, causas y efectos de problemas públicos que ocurren en Nuevo León, utilizando la información recopilada de los Foros Regionales y Metropolitanos, así como de las dependencias gubernamentales e información estadística de fuentes oficiales.

El segundo paso consistió en aplicar los criterios SMART para la construcción de objetivos claros que estén vinculados con soluciones a los problemas identificados, además de la construcción de estrategias y líneas de acción por cada uno de los temas tratados en las mesas de trabajo.

El tercer paso consistió en actualizar la teoría del cambio, es decir, identificar insumos, productos, resultados y supuestos que proporcionaran mayores elementos sustantivos que provoquen cambios significativos, así como herramientas relevantes para seguir construyendo proyectos, programas y actividades que complementen a los intereses de Gobierno.

En los siguientes puntos, se describen con mayor precisión cada uno de los pasos, así como la dinámica participativa y la conducción de las mesas de trabajo.

Metodología del marco lógico. La instrumentalización de la política pública por medio de la metodología del marco lógico, permite un diseño focalizado a una población objetivo determinada que presenta una problemática, necesidad o situación que se desea revertir; es decir, la planeación de alternativas de solución a un problema público, identificando sus causas y efectos (CONEVAL, 2013).

Para el desarrollo de las mesas de trabajo, primero se elaboraron diagnósticos que enuncian un problema central, utilizando información obtenida en los Foros ciudadanos, de las dependencias gubernamentales y fuentes secundarias. En seguida, se elaboraron árboles de problemas y objetivos, de temas centrales del desarrollo para la agenda pública de Nuevo León en los próximos seis años.

De esta manera, el problema central -identificado en los árboles de problemas- estaría vinculado a los grandes fines del desarrollo, visualizados en instrumentos de planeación a largo plazo, como el Plan Estratégico de Nuevo León 2030 y los Objetivos del Desarrollo

Sostenible; las causas a los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo; las subcausas a las estrategias; las actividades a líneas de acción.

Criterios SMART. Para el desarrollo de políticas públicas o proyectos claves, los criterios SMART son elementales en *management* y gestión porque permiten la definición de objetivos de alto rendimiento que pueden derivar en indicadores o *KPI's (Key Performance Indicators)* (Steffens y Cadiat, 2016). Estos criterios se utilizaron para elaborar colectivamente con los miembros participantes de las mesas de trabajo, los objetivos susceptibles a formar parte del Plan Estatal de Desarrollo de Nuevo León para este sexenio en curso, mencionados a continuación:

Specific (**específico**). Señala el qué y/o el cómo del enunciado, cualquier lector puede identificarlo, es concreto y particular.

Mesuarable (**medible**). Además de específico, debe ser cuantificable, susceptible a convertirse en metas.

***Attainable* (alcanzable).** Todos los objetivos para el desarrollo de un territorio o sociedad son ambiciosos, que respondan a retos o desafíos estructurales; no obstante, estos deben pensarse en la medida que sean posibles, por lo tanto, es importante siempre reajustar y revalorar los objetivos conforme a los cambios, riesgos o volatilidades que acontecen.

Relevant (**relevante**). Los objetivos deben estar orientados a la generación o producción de impactos que beneficien a grandes grupos, resolviendo importantes problemas estructurales. A esto se refiere con la relevancia, a provocar efectos significativos.

Timed based (**basado en el tiempo**). La medida del tiempo es indispensable para construir objetivos porque delimita etapas o fases que esto implica en términos de política pública, además de los límites de cumplimiento de las metas establecidas.

Teoría del cambio. Explica cómo las acciones pueden producir un cambio esperado. Identifica narrativas y supuestos para fortalecer una política pública (Consejo Nuevo León, 2021). La pregunta de base es ¿Hacia dónde vamos? Esto implica partir de un problema público para poder elaborar colectivamente, alternativas o soluciones transformadas en objetivos, estrategias y líneas de acción, mismas que deben traducirse a una matriz de indicadores para resultados.

De acuerdo con Davies y Dart (2011), la teoría del cambio permite identificar y organizar los cambios más significativos que requiere una situación problemática. Vinculada a la

planificación del desarrollo, esta escenifica, a partir de la participación de los agentes que discuten el problema público, insumos, supuestos, productos y resultados, todos relacionados con los objetivos, las estrategias y/o líneas de acción elaborados desde la metodología del marco lógico y criterios SMART.

Para el desarrollo de las mesas, se respondieron 4 preguntas para trabajar teoría del cambio:

1. Insumos. ¿Qué insumos y acciones necesitamos para hacer efectiva la estrategia?
2. Productos. ¿Es posible identificar productos concretos para lograr los efectos deseados?
3. Resultados. ¿Cuándo se deben consolidar los resultados de esta estrategia?
4. Supuestos. ¿Cuáles son los factores que pueden amenazar la implementación, resultados o efectividad de la estrategia?

Dinámica participativa. La dinámica participativa fue integradora y segmentada por diferentes momentos, iniciando por la identificación ciudadana de categorías problemáticas en los temas centrales de la agenda pública, a través de Foros ciudadanos regionales y metropolitanos. A partir de ese momento, Gobierno del estado realizó un diagnóstico del problema con base en la recopilación de la información ciudadana, de las dependencias del Gobierno central y fuentes estadísticas secundarias; derivando en la elaboración de árboles de problemas y objetivos para el ejercicio participativo de construcción de objetivos, estrategias y líneas de acción en la mesa de trabajo del tema seleccionado y con perfiles de la sociedad civil que son reconocidos por sus conocimientos, experiencias, trayectoria y aportaciones.

La participación de la sociedad civil se dividió en tres momentos: a) selección de causas y grupos de trabajo conforme a la exposición en plenaria de los árboles de problemas, b) construcción de objetivos, estrategias y líneas de acción, c) actualización de teoría del cambio.

a) **Selección de causas.** El moderador, además de exponer el objetivo, los antecedentes, y el contexto, presentó el árbol de problemas del tema seleccionado, abriendo el primer momento de participación con la selección de dos/tres causas para trabajar con la sociedad civil, tomando en cuenta que la relación a cada causa corresponde generalmente la elaboración de un objetivo.

Este ejercicio permitió reflexionar acerca de la actualización de problemáticas y causas detectadas en los diagnósticos realizados por el Gobierno del estado, teniendo una participación abierta de grupos nominales, es decir, sólo se podía intervenir una sola vez en el tiempo determinado por el moderador. Posterior a ello, se votó por la causa a tratar y para elegir los grupos formados para iniciar con el taller de objetivos.

b) **Construcción de objetivos, estrategias y líneas de acción.** Este segundo momento de participación se desarrolló en un esquema de mesa redonda, donde las y los participantes identificaron alternativas o soluciones de la causa problemática seleccionada con la finalidad de elaborar un objetivo claro, medible, alcanzable, temporalizado y significativo que diera respuesta a lo planteado. Posterior a ello, se definieron estrategias como rutas que permiten alcanzar los objetivos.

   En ese punto, las y los participantes tomaban la palabra y en dos minutos hacían su intervención, pudiendo complementar o dialogar ideas que surgían en la mesa. Por último, de manera más puntual, fueron perfilando líneas de acción, es decir, actividades puntuales que en su conjunto, perfilarían el desarrollo de las estrategias.

c) **Actualización de insumos, productos, resultados y supuestos.** El tercer momento consistió en intervenciones breves para actualizar la teoría del cambio con la técnica de grupos nominales, es decir, delimitando la participación de las y los miembros de las mesas de trabajo a un tiempo delimitado, sin intercambio de ideas o generación de debates.

3. Diagnóstico y Árbol de Problemas

La Gerencia de Proyectos (GP) del Gobierno del estado fue responsable de elaborar diagnósticos para identificar las problemáticas públicas de Nuevo León, tomando como referencia la información recopilada en los Foros de consulta ciudadana regionales y metropolitanos, las dependencias gubernamentales y fuentes estadísticas oficiales para cada uno de los temas definidos para la elaboración del Plan Estatal de Desarrollo.

En el desarrollo de la plenaria, el moderador principal expuso un resumen del diagnóstico elaborado por GP, el cual recopila una información mayor de la que aquí se presenta.

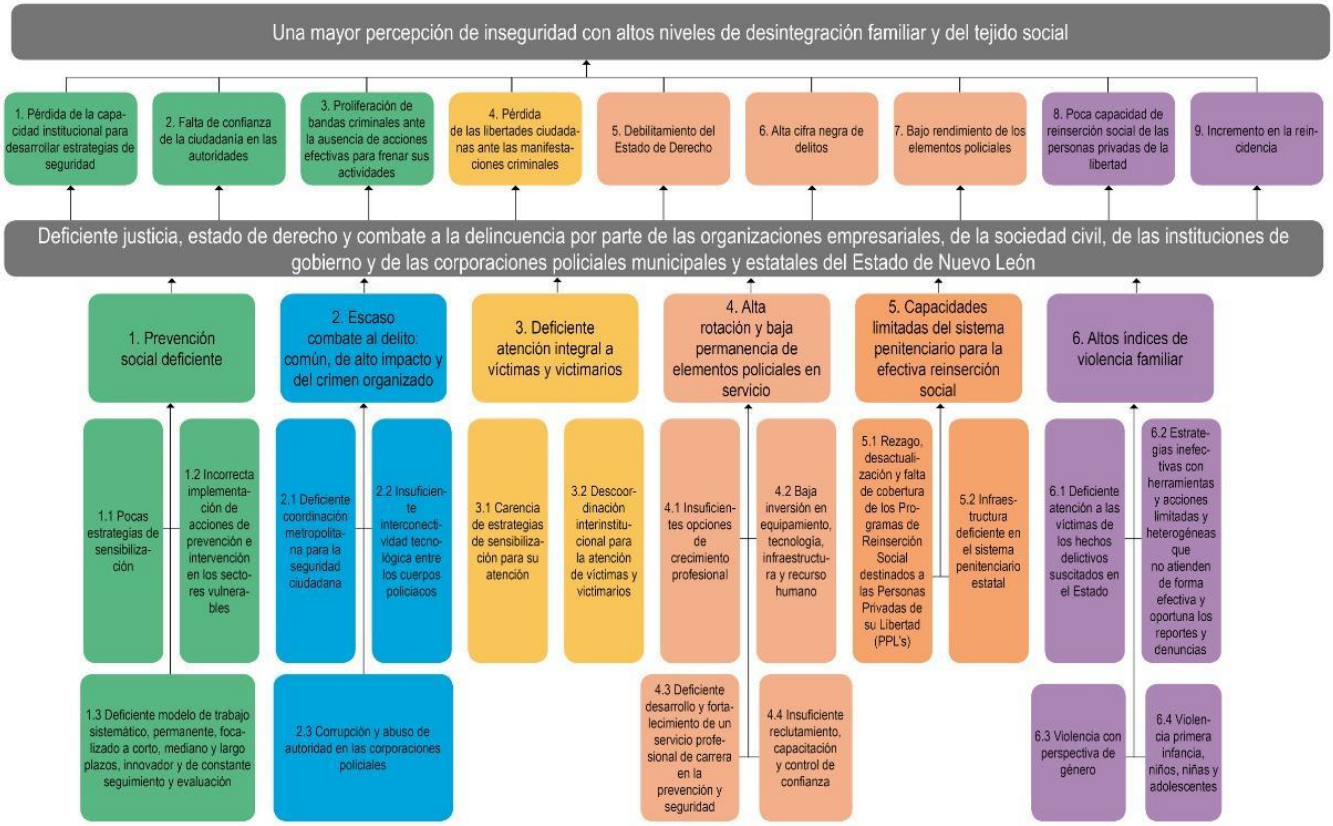
Cuadro 1. Resumen de información diagnóstica del problema público.

Prevención social deficiente	Escaso combate al delito	Deficiente atención integral a víctimas y victimarios
• Pocas estrategias de sensibilización. • Incorrecta implementación de acciones de prevención e intervención en los sectores vulnerables. • Deficiente modelo de trabajo sistemático, permanente, focalizado a corto, mediano y largo plazos, innovador y de constante seguimiento y evaluación.	• Homicidios dolosos ene-oct 2021, 862 casos. • Violencia por cada cien mil habitantes en Nuevo León en 2021, 23,313 habitantes. • Deficiente coordinación metropolitana para la seguridad ciudadana. • Insuficiente interconectividad tecnológica entre los cuerpos policíacos. • Grado de corrupción en la policía estatal 2020, 47.6 por ciento.	• Carencia de estrategias de sensibilización para su atención. • Descoordinación interinstitucional para la atención de víctimas y victimarios.
Rotación y baja permanencia de elementos policiales en servicio	**Capacidades limitadas del sistema penitenciario para la efectiva reinserción social**	**Altos índices de violencia familiar**
• Insuficientes opciones de crecimiento profesional. • Baja inversión en equipamiento, tecnología, infraestructura y recurso humano. • Deficiente desarrollo y fortalecimiento de un servicio profesional de carrera en la prevención y seguridad. • Insuficiente reclutamiento, capacitación y control de confianza.	• Rezago, desactualización y falta de cobertura de los Programas de Reinserción Social destinados a las Personas Privadas de su Libertad (PPL). • Infraestructura deficiente en el sistema penitenciario estatal.	• Deficiente atención a las víctimas de los hechos delictivos suscitados en el Estado. • Estrategias inefectivas para combatir la violencia en sus diversas manifestaciones. • Violencia con perspectiva de género. • Violencia primera infancia, niños, niñas y adolescentes.

Fuente: Elaboración propia con información de GP, 2022.

La problemática central[1] identificada por Gobierno del estado fue **"deficiente justicia, estado de derecho y combate a la delincuencia por parte de las organizaciones empresariales, de la sociedad civil, de las instituciones de Gobierno y de las corporaciones policiales municipales y estatales del estado de Nuevo León"**, teniendo como efecto principal una "mayor percepción de inseguridad con altos niveles de desintegración familiar y del tejido social". Las causas detectadas fueron: 1) prevención social deficiente; 2) escaso combate al delito común, de alto impacto y del crimen organizado; 3) deficiente atención integral a víctimas y victimarios; 4) alta rotación y baja permanencia de elementos policiales en servicio; 5) capacidades limitadas del sistema penitenciario para la efectiva reinserción social; 6) altos índices de violencia familiar. Con base en esto, se elaboró un árbol de problemas, que se muestra a continuación.

Figura 1. Árbol de Problemas. Tema Seguridad y Justicia.



Fuente: Gerencia de Proyectos, 2022.

[1] Un problema debe estar planteado como una situación negativa o susceptible de revertirse, identificando una población afectada, por tanto, verificable y susceptible a ser medida (CONEVAL, 2013). La sintaxis debe mencionar la población afectada más la necesidad o situación a revertir; por tanto, debe ser claro y económico, también estructural o enfocado a los grandes retos del desarrollo por tratarse de una planeación de alcance estatal.

Las y los participantes reflexionaron sobre esta exposición y manifestaron sus opiniones en relación a la pertinencia del árbol, del cual concluyeron que es importante profundizar en otras problemáticas, principalmente vinculadas a las causas y subcausas, por lo que se sugiere identificar éstas para que no queden fuera políticas que generen bienes y servicios relevantes (CONEVAL, 2013). De la misma manera, consideraron que algunas causas pueden ser fusionadas por su relación teórica y empírica. A continuación se presenta una breve revisión de criterios sobre la problemática central.

Cuadro 2. Revisión de la problemática central.

Problema	Situación negativa	Medible	Sentido o dirección	Población objetivo	Claro	Económico	Sintaxis adecuada
Deficiente justicia, estado de derecho y combate a la delincuencia por parte de las organizaciones empresariales, de la sociedad civil, de las instituciones de Gobierno y de las corporaciones policiales municipales y estatales del estado de Nuevo León.	x	x	x	x	x	x	

Fuente: Elaboración propia.

Se recomienda fortalecer la sintaxis del problema, iniciando el enunciado problemático con la población objetivo, y después la necesidad a atender. Si bien, identifica una población objetivo vinculada a la deficiente impartición de justicia, esta puede ser sintetizada en la *organización gubernamental de seguridad ciudadana estatal y municipal*; esto involucra a todos los grupos mencionados, más el enunciado problemático "con deficiente impartición de justicia, estado de derecho y combate a la delincuencia en Nuevo León" para alinear el texto a los criterios de marco lógico (CONEVAL, 2013). El problema cuenta con 6 de 7 criterios, susceptible a ser mejorado.

4. Objetivos, Estrategias y Líneas de Acción

Durante el desarrollo de la mesa de trabajo, fueron seleccionadas causas, se conformaron grupos simultáneos para construir los objetivos, las estrategias y líneas de acción vinculados a causas que incidían en la existencia de un problema público estructural, principalmente vinculado al desarrollo de Nuevo León. Se establecieron tres grupos de trabajo que abordaron un total de 3 causas.

El facilitador explicó que:

- Los objetivos son soluciones factibles, alcanzables a mediano o largo plazo, específicos, medibles, mensurables, acotados a un territorio o población, responden a la dirección de estrategias y líneas de acción. Son a nivel Plan Estatal de Desarrollo y proyectos estratégicos.
- Las estrategias son rutas para cumplir los objetivos; alternativas que se relacionan entre sí para resolver los problemas que responden a un objetivo. Son amplias y se orientan a la formulación de bienes y servicios públicos. Son a nivel planes sectoriales, especiales o institucionales.
- Las líneas de acción son actividades específicas con alcance de corto plazo derivadas de las estrategias; describen la operación del Gobierno (sus dependencias, institutos, organismos descentralizados, entre otros) y se enfocan a procesos. Son a nivel programas presupuestarios o proyectos.

Los resultados de la mesa de trabajo fueron:

- 3 objetivos.
- 11 estrategias.
- 67 líneas de acción.

Las y los participantes manifestaron 3 soluciones en forma de objetivo para atender las causas vinculadas al problema público:

- Fortalecer las capacidades institucionales para desarrollar e implementar estrategias integrales de prevención social de la violencia y la delincuencia.
- Disminuir la incidencia delictiva.
- Consolidar las capacidades del sistema penitenciario en tratamientos de reinserción, ejecución penal, seguimiento postliberacional y seguridad.

A continuación, se presentan los hallazgos de las mesas de trabajo.

Cuadro 3. Matriz de resultados: objetivos, estrategias y líneas de acción.

Causa	Objetivo	Estrategia	Líneas de acción
1. Prevención social deficiente.	**1. Fortalecer las capacidades institucionales para desarrollar e implementar estrategias integrales, coordinadas, transversales e incluyentes de prevención social de la violencia y la delincuencia, en los niveles primario, secundario y terciario, con énfasis en grupos de alta vulnerabilidad, con perspectiva de derechos humanos, género y grupos de edad, durante los próximos seis años.**	**1. Ampliar la coordinación, vinculación y planeación intergubernamental e interinstitucional, incorporando mecanismos de participación.**	1.1 Ampliar las capacidades de los municipios para la coordinación, vinculación y planeación, en materia de prevención social. 1.2 Realizar diagnósticos con un enfoque participativo y comunitario, integrando a diferentes grupos y agentes, para identificar zonas críticas y factores que generan violencia. 1.3 Facilitar la participación, colaboración y coordinación multisectorial para la atención integral de las personas y sus entornos familiares, que se encuentran en situación de vulnerabilidad, ante el riesgo de vivir o ejercer violencias. 1.4 Impulsar la revisión y actualización del marco normativo en materia de prevención social en el estado, para facilitar la vinculación federal, estatal y municipal.
		2. Incrementar las capacidades institucionales por medio de recursos humanos y físicos suficientes y de calidad, en materia de prevención.	2.1 Elevar la coordinación y cooperación a través de instituciones y observatorios que garanticen el seguimiento, monitoreo y la evaluación de los programas y las acciones implementadas. 2.2 Ampliar las capacidades de la plantilla de primera atención para mejorar la atención que brinda a la ciudadanía. 2.3 Mejorar los equipos, materiales y la infraestructura de las instancias encargadas de la prevención. 2.4 Implementar un sistema de evaluación y retroalimentación de los programas de prevención para impulsar la mejora continua. 2.5 Fortalecer las capacidades del personal que brinda servicios de prevención social, en materia de derechos humanos, perspectiva de género, y enfoque a grupos vulnerados, a fin de garantizar una atención de calidad.
		3. Desarrollar programas de prevención social asequibles, e integrales, en los niveles primario, secundario y terciario, con enfoque en los procesos de reinserción social.	3.1 Desconcentrar los servicios de seguridad pública, haciéndolos accesibles a la población y el uso de los espacios públicos existentes. 3.2 Fortalecer los procesos de inteligencia social para reducir los factores de riesgo e incrementar los factores de protección. 3.3 Implementar ventanillas de primera atención a las violencias para su identificación y vinculación. 3.4 Implementar un modelo funcional de primeras respondientes en la capacidad instalada, para facilitar y mejorar la atención a personas que sufren algún tipo de violencia. 3.5 Implementar programas de atención integral y oportuna a las personas y sus entornos familiares, que se encuentran en

			situación de vulnerabilidad, ante el riesgo de vivir o ejercer violencias. 3.6 Implementar acciones de atención integral a adolescentes y personas adultas en contacto con el sistema de justicia cívica y penal juvenil. 3.7 Ampliar los servicios de asesoría psicológica y jurídica gratuita a víctimas de violencia, a fin de que la violencia no escale y puedan desarrollarse en un entorno seguro. 3.8 Integrar mecanismos de monitoreo y seguimiento a los procesos de reinserción social.
2. Escaso combate al delito: común, de alto impacto y del crimen organizado.	**2. Disminuir la incidencia delictiva en el estado de Nuevo Leon durante los siguientes 5 años.**	**1. Fortalecer los mecanismos de coordinación interinstitucional con enfoque sistémico para la prevención y atención del delito.**	1.1 Asegurar el enfoque sistémico de la tetra hélice en la colaboración interinstitucional e intersectorial, en el marco del Acuerdo por la Seguridad 2021-2027. 1.2 Garantizar el seguimiento y la evaluación del desempeño en la prevención y atención del delito. 1.3 Generar un sistema de estímulos y reconocimientos de las mejores prácticas realizadas en el ámbito estatal y municipal. 1.4 Impulsar el intercambio de experiencias de mejores prácticas en el país y en el ámbito internacional. 1.5 Fortalecer las capacidades y competencias de las instituciones del sistema penal y su personal. 1.6 Fortalecer los sistemas de atención virtual y telefónica para la atención oportuna y efectiva de los delitos.
		2. Erradicar la corrupción en los cuerpos policiales.	2.1 Mejorar las condiciones de vida de los elementos de los cuerpos policiacos y sus familias. 2.2 Crear programas de estímulos interinstitucionales e intergubernamentales. 2.3 Fortalecer las comisiones de honor y justicia del gobierno central para una mejor coordinación interinstitucional.
		3. Eficientar la acción policial con el fortalecimiento del sistema de inteligencia.	3.1 Fortalecer el sistema de inteligencia a través de mecanismos de proximidad con la comunidad. 3.2 Establecer mecanismos de identificación de patrones delictivos. 3.3 Mejorar las competencias y habilidades técnicas y prácticas en la carrera policial a través del fortalecimiento del programa curricular.
3. Altos índices de violencia familiar		**4. Priorizar la atención de los delitos relacionados con la violencia familiar.**	4.1. Coordinar los protocolos de actuación policial para la priorización de las personas víctimas con potencial de feminicidio, y la activación de medidas especiales de protección. 4.2 Priorizar la atención de los delitos asociados a la violencia familiar letal o con potencial de serlo. 4.3 Fortalecer la protección y atención integral de mujeres, niñas y niños víctimas de violencia familiar, para la prevención de la violencia.

			4.4 Focalizar las acciones de prevención y atención en el trabajo multidisciplinario con personas agresoras, orientadas a la resocialización a nivel individual y social.
4. Capacidades limitadas del sistema penitenciario para la efectiva reinserción social.	**3. Consolidar las capacidades del sistema penitenciario en Nuevo León en tratamientos de reinserción, ejecución penal, seguimiento postliberacional y seguridad con enfoque de derechos humanos en cinco años.**	**1. Garantizar el trabajo, la salud, la educación y el deporte a las personas privadas de su libertad para su reinserción social con enfoque de derechos humanos.**	1.1 Desarrollar un programa integral de reinserción social que garantice el trabajo, la salud, la educación y el deporte en el marco de los derechos humanos. 1.2 Fortalecer el apoyo y acompañamiento familiar de las personas privadas de su libertad. 1.3 Coordinar con universidades para asegurar el acceso a la educación superior para la reinserción social. 1.4 Asegurar el acceso a empleo de personas que fueron privadas de su libertad en el sector público y privado. 1.5 Capacitar a las mujeres privadas de su libertad en actividades que contribuyan su acceso a mejores oportunidades económicas para asegurar su reinserción social efectiva. 1.6 Mejorar los servicios de la salud física y mental en los centros penitenciarios para las personas privadas de su libertad y familiares. 1.7 Ampliar los servicios de regularización de la educación obligatoria en los centros penitenciarios. 1.8 Incrementar la oferta deportiva en los centros penitenciarios. 1.9 Desarrollar fondos de apoyo para el cuidado de hijas e hijos de personas privadas de su libertad y sus entornos familiares. 1.10 Generar condiciones legales óptimas para los cuidadores y/o tutores de las hijas e hijos de mujeres privadas de su libertad. 1.11. Mejorar los procesos para la obtención de documentos de identidad de las personas privadas de su libertad.
		2. Fortalecer la coordinación interinstitucional y comunitaria para la reinserción social, con enfoque de derechos humanos.	2.1. Fortalecer la coordinación interinstitucional para agilizar procesos de contratación laboral postliberación. 2.2. Capacitar al personal, personas privadas de su libertad y sus familiares en materia de DD.HH., combate a la corrupción, gobernabilidad y justicia restaurativa. 2.3 Fortalecer la capacidad del Estado para generar alianzas y estrategias encaminadas a incorporar a la vida laboral a personas privadas de su libertad. 2.4 Impulsar convenios con empresas locales y cámaras empresariales para asegurar posibilidades de empleo de personas privadas de su libertad. 2.5 Desarrollar clínicas de rehabilitación de adicciones en los cuatro centros penitenciarios de Nuevo León. 2.6 Eficientar los procesos de salida de las personas privadas de su libertad para su reinserción social. 2.7 Promover programas de acompañamiento de trabajo y psicología

			social para las personas privadas de su libertad y sus familiares. 2.8 Impulsar la coordinación entre diversas instancias gubernamentales y actores de la sociedad civil para otorgar apoyos de fianzas, multas y reparación del daño a grupos vulnerables.
		3. Asegurar servicios y recursos humanos y tecnológicos para la seguridad de los centros de reinserción social con gobernabilidad e inclusión.	3.1 Garantizar la gobernabilidad y la confianza en los centros de reinserción social. 3.2 Promover capacitaciones en el desarrollo socioemocional y programas de terapia al personal de los centros de reinserción social. 3.3 Ampliar la atención de la salud mental del personal de custodia por medio de acciones coordinadas con el sector salud. 3.4 Mejorar los procesos de contratación y de incentivos a los custodios. 3.5 Fortalecer a los recursos humanos con esquemas eficientes de contratación, mayores prestaciones sociales y laborales, así como mejor entorno de trabajo con inclusión, equidad de género y no discriminación. 3.6 Desarrollar programas de profesionalización y capacitación al personal de los centros de reinserción social con enfoque en derechos humanos. 3.7 Actualizar las estructuras administrativas y operativas del sistema penitenciario con enfoque en derechos humanos. 3.8 Fortalecer la planeación y los procesos de adquisición y compras por medio de inventarios y diagnósticos efectivos. 3.9 Impulsar programas para el trato digno a personas privadas de su libertad y sus familiares. 3.10 Fortalecimiento de la infraestructura penitenciaria para garantizar estancias dignas, seguridad y gobernabilidad en los centros de reinserción social. 3.11 Fortalecer el desarrollo tecnológico para la seguridad de los centros de reinserción social.
		4. Asegurar los procesos de justicia restaurativa para la reinserción social de las personas privadas de su libertad.	4.1 Desarrollar capacitaciones sobre justicia restaurativa para el personal de los centros de reinserción social, sociedad civil, empresas, personas privadas de su libertad y sus familias, para generar conciencia colectiva y comunitaria. 4.2 Desarrollar procesos restaurativos y de sanación para las víctimas, victimarios y la comunidad local. 4,3 Promover el reconocimiento simbólico a personas privadas de su libertad con la comunidad local. 4.4 Fortalecer los vínculos de participación con la comunidad neolonesa en materia de reinserción social.

Fuente: Elaboración propia con información de las mesas de trabajo, 2022.

Las y los participantes coincidieron que sumar esfuerzos para una eficiente impartición de justicia, estado de derecho y combate a la delincuencia, debe construir caminos sólidos; uno de ellos es a través de las capacidades institucionales vinculadas a la prevención social de la violencia y el delito, lo que implica la amplitud de la coordinación intergubernamental e interinstitucional, recursos humanos bien preparados con calidad y compromiso cívico, así como la elaboración de programas focalizados a la prevención desde el ciudadano y la inclusión.

Disminuir la incidencia delictiva es un asunto público complejo, además de transversal, afectando a grupos vulnerables como las mujeres, las niñas y los niños. La violencia es estructural, por tanto es importante poner atención en los mecanismos de prevención y también de atención desde un enfoque sistémico, bajo una coordinación eficiente entre el Gobierno estatal y municipal, quienes deben sumar esfuerzos para erradicar la corrupción de los cuerpos policiales y también eficientar la acción policial con un fuerte sistema de inteligencia, así como la priorización de atención a delitos relacionados con la violencia familiar.

Por último, todos los participantes coincidieron en consolidar las capacidades del sistema penitenciario, es decir, la reinserción, ejecución y seguridad penal, así como un eficiente seguimiento postliberacional. Esto es posible con la activación de un mapa estratégico encaminado a garantizar el trabajo, la salud, la educación y el deporte de las personas privadas de su libertad, la coordinación interinstitucional y comunitaria para la reinserción social, el aseguramiento de servicios y recursos humanos y tecnológicos de los penales, e iniciar un camino constructivo para implementar políticas de justicia restaurativa e incorporar a la comunidad neolonesa a los procesos de reinserción social.

Para fortalecer este ejercicio participativo, se diseñó una matriz de evaluación SMART.

Cuadro 4. Evaluación SMART de los objetivos.

Objetivo	Específico	Medible	Alcanzable	Relevante	Basado en el tiempo	Total
1. Fortalecer las capacidades institucionales para desarrollar e implementar estrategias integrales, coordinadas, transversales e incluyentes de prevención social de la violencia y la delincuencia, en los niveles primario, secundario y terciario, con énfasis en grupos de alta vulnerabilidad, con perspectiva de derechos humanos, género y grupos de edad, durante los próximos seis años.	x	x		x	x	4
2. Disminuir la incidencia delictiva en el estado de Nuevo León durante los siguientes 5 años.	x	x	x	x	x	5
3. Consolidar las capacidades del sistema penitenciario en Nuevo León en tratamientos de reinserción, ejecución penal, seguimiento postliberacional y seguridad con enfoque de derechos humanos en cinco años.	x	x		x	x	4

Fuente: Elaboración propia con información de las mesas de trabajo, 2022.

En este cuadro, los objetivos uno y tres cumplen con cuatro criterios SMART, son susceptibles a ser mejorados pues no se definen los medios para ser alcanzables. El segundo objetivo, cumple con los 5 criterios, no se sugiere modificación.

5. Actualización de teoría de cambio

La última parte de la mesa de trabajo consistió en actualizar la teoría del cambio, identificando principalmente insumos y supuestos, así como también productos y resultados enfocados a las estrategias y/o líneas de acción.

Durante el ejercicio, fueron las estrategias las más comentadas por las y los participantes, proporcionando información valiosa que permite continuar con el desarrollo de actividades más puntuales y operativas para la elaboración de políticas, reformas, programas y proyectos, todo un encadenamiento de acciones que provocan los cambios esperados al largo plazo (cumplimiento de los objetivos) conforme a las condiciones sociales, políticas, económicas, presupuestales, medioambientales actuales.

Objetivo 1. Fortalecer las capacidades institucionales para desarrollar e implementar estrategias integrales, coordinadas, transversales e incluyentes de prevención social de la violencia y la delincuencia, en los niveles primario, secundario y terciario, con énfasis en grupos de alta vulnerabilidad, con perspectiva de derechos humanos, género y grupos de edad, durante los próximos seis años.

Cuadro 5. Teoría del cambio Objetivo 1.

ESTRATEGIA	INSUMOS	PRODUCTOS	RESULTADOS	SUPUESTOS
1. Ampliar la coordinación, vinculación y planeación intergubernamental e interinstitucional, incorporando mecanismos de participación.	1) Información, estudios, estadísticas. 2) Vinculación con instituciones. 3) Espacios públicos, por ejemplo: Centros comunitarios. 4) Instituciones y personal encargado de la coordinación.	1) Capacidades institucionales de coordinación y planeación fortalecidas. 2) Servidores y servidoras públicos profesionalizados. 2) Información actualizada sobre la incidencia delictiva. 3) Se complementan los indicadores de seguimiento a casos. 4) Se cuenta con una estrategia transversal de la sociedad civil, academia y Gobierno 5). Se cuenta con una política de prevención participativa vinculada con los distintos sectores de la sociedad. 6) Se recupera la confianza en las instituciones que brindan atención. 7) Mejora la velocidad y calidad de respuesta. 8) Se fortalecen las capacidades para	A mediano plazo	1) La contingencia sanitaria permite que las actividades se desarrollen. 2) Hay condiciones de gobernabilidad. 3) Existe la voluntad e interés por parte de la población para participar en los proyectos). 5) Implementación efectiva desde el Gobierno. 6) Los municipios y el Gobierno federal tienen intereses y objetivos compartidos en la materia.

		generar intervenciones más efectivas.		
2. Incrementar las capacidades institucionales por medio de recursos humanos y físicos suficientes y de calidad en materia de prevención.	1) Generar evidencias y modelos diagnósticos. 2) Personal especializado para capacitación. 3) Personal especializado para evaluar y actualizar los programas. 4) Recursos económicos y financieros.	1) Personal del servicio público profesionalizado. 2) Equipos, materiales e infraestructura en óptimas condiciones. 3) Programas de prevención social actualizados, adecuados y pertinentes. 4) Mejora la velocidad y calidad de respuesta. 5) Se retoman modelos de proximidad con trato humano. 6) Mejora la capacidad para diseñar e implementar programas adecuados y pertinentes. 7) Mejora la atención a víctimas, victimarios y grupos prioritarios. 8) Se fortalecen las capacidades para generar intervenciones más efectivas. 9)Se consolidan las áreas de prevención social.	A mediano plazo	1)Se cuenta con instituciones y observatorios que proveen de información para el seguimiento, monitoreo y la evaluación de la estrategia. 2) Suficiencia presupuestal. 3) La oferta y las condiciones laborales son óptimas, lo que promueve la permanencia del personal capacitado.
3. Desarrollar programas de prevención social asequibles, e integrales, en los niveles primario, secundario y terciario, con enfoque en los procesos de reinserción social.	1) Diagnóstico de los posibles espacios públicos a aprovechar. 2) Personal especializado para capacitación. 3) Personal especializado para brindar atención y servicio a la ciudadanía. 4) Profesionales de la psicología. 5) Profesionales de derecho. 6) Sistemas de evaluación y monitoreo. 7) Recursos financieros y presupuestos. 8) Evaluar los programas de prevención actuales, a fin de determinar si cumplen con el impacto social esperado.	1) Programas de atención a víctimas accesibles e integrales. 2) Modelo funcional de primeros respondientes implementado. 3) Servicios reeducativos integrales para la atención de personas en riesgo y en conflicto con la ley. 4) Programas de atención integral a personas generadoras de violencia. 5) Sistemas de seguimiento y monitoreo de atención a las víctimas. 6) Diagnósticos de factores generadores de violencias en Nuevo León. 7) Programas para disminuir los factores de riesgo. 8) Presupuestos específicos para la reinserción social. 9) Base de datos de aprendizajes significativos. 10) Disminuye la violencia y la incidencia delictiva. 11) Mejora la atención a víctimas, victimarios y grupos prioritarios. 12) Incrementa la percepción de seguridad en las comunidades	A mediano plazo	1) Marco legal e institucional adecuado que permita implementar la estrategia. 2) Las y los funcionarios ejercen/implementan los programas desde la proximidad. 3) La oferta laboral para el personal que brinda servicios de prevención, es atractiva y promueve su permanencia. 4) Se cuenta con espacios adecuados y asequibles en cada municipio, lo que permite acercar los servicios a las zonas más remotas.

		(medible a través de la ENVIPE).		

Fuente: Elaboración propia con información de las mesas de trabajo, 2022.

Objetivo 2. Disminuir la incidencia delictiva en el Estado de Nuevo León, al menos durante los siguientes 5 años.

Cuadro 6. Teoría del cambio Objetivo 2.

ESTRATEGIA	INSUMOS	PRODUCTOS	RESULTADOS	SUPUESTOS
1. Fortalecer los mecanismos de coordinación interinstitucional con enfoque sistémico para la prevención y atención del delito.	1) Identificación de mejores prácticas policiales a nivel local, nacional e internacional. 2) Análisis de viabilidad de las mejores prácticas policiales identificadas. 3) Identificación de reformas legislativas necesarias. 4) Diagnóstico interinstitucional sobre mecanismos de atención de los delitos. 5) Fomentar el cumplimiento del Art. 11 transitorio del Código de Procedimientos Penales. 6) Impulsar el uso del expediente único interinstitucional para atención del delito. 7) Asegurar el flujo de la información entre dependencias. 8) Fortalecer el uso y la promoción de los métodos alternativos de solución de controversias dentro de los procesos penales. 9) Fortalecer la política de persecución penal. 10) Diseñar un sistema de gestión y atención integral de la procuración de justicia que asegure el seguimiento y la evaluación del desempeño.	1) Convenios firmados, con contraloría social. 2) Panel de control para seguimiento y evaluación mixta. 3) Indicadores de evaluación del sistema de gestión. 4) Protocolos de investigación y actuación. 5) Manuales, procedimientos e instrucciones para el sistema de gestión.	1) A mediano plazo, humanización de las prácticas policiacas. 2) A mediano plazo, generación y mejora de los mecanismos de colaboración y coordinación interinstitucional e intergubernamental. 3) A mediano plazo, mejora en la calidad de la información disponible para los sistemas policiales.	1) Existe voluntad política, institucional y gubernamental. 2) Los programas y mecanismos se fortalecen y mantienen a través de los periodos gubernamentales. 3) Se favorece la agenda en las corporaciones para la capacitación en MASC. 4) El presupuesto municipal en el rubro de seguridad pública es suficiente para fortalecer los estímulos y reconocimientos de las mejores prácticas. 5) Los actores nacionales e internacionales participan activamente y siempre se interesan para compartir experiencias. 6) Todos los municipios aseguran el desarrollo de los C2. 7) Los recursos del Fondo de Aportaciones para la Seguridad Pública son suficientes.
2. Erradicar la corrupción en los cuerpos policiales.	1) Acciones de sensibilización social para dignificar la figura del policía y su labor. 2) Fortalecimiento de los controles de confianza e integridad de los elementos policiales. Programa curricular policial.	1) Disminución del número de quejas y denuncias por corrupción en cuerpos policiales. 2) Mejora de la imagen social de la policía.	1) Mediano plazo.	1) Existe confianza en las instituciones.

3. Eficientar la acción policial con el fortalecimiento del sistema de inteligencia.	1) Inversión internacional y local sobre estrategias de inteligencia policial. 2) Implementar métodos de evaluación del desempeño mediante seguimiento periódico de indicadores. 3) Aprovechamiento de datos estadísticos generados por organizaciones civiles e instituciones gubernamentales. 4) Programa curricular para desarrollo de competencias y capacidades. 5) Análisis de los protocolos de reacción policial existentes.	1) Sistema de inteligencia policial que colabora interinstitucionalmente para la atención y prevención de delitos.	1) Mediano plazo.	1) Se designa presupuesto para desarrollo de estrategias de inteligencia. 2) La crisis por COVID permite la operación de los trabajos de capacitación y entrenamiento.
4. Priorizar la atención de los delitos relacionados con la violencia familiar.	1) Plan interinstitucional de persecución penal. 2) Análisis de contexto de la violencia familiar en el estado. 3) Análisis de modelos y mejores prácticas de atención a la violencia a nivel local, nacional e internacional.	1) Protocolo integral de atención y prevención de la violencia familiar.	1) Mediano plazo.	1) Existe voluntad política y organizacional para la coordinación de protocolos de atención a la violencia.

Fuente: Elaboración propia con información de las mesas de trabajo, 2022.

Objetivo 3. Consolidar las capacidades del sistema penitenciario en Nuevo León en tratamientos de reinserción, ejecución penal, seguimiento postliberacional y seguridad con enfoque de derechos humanos en cinco años.

Cuadro 7. Teoría del cambio Objetivo 3.

ESTRATEGIA	INSUMOS	PRODUCTOS	RESULTADOS	SUPUESTOS
1. Garantizar el trabajo, la salud, la educación y el deporte a las personas privadas de su libertad para su reinserción social con enfoque de derechos humanos.	1) Gestionar mejores condiciones para la seguridad social de personas privadas de su libertad. 2) Incrementar la atención a la salud mental. 3) Incremento de guarderías y tutoras para el cuidado de infantes en centros de reinserción social femeniles y de adolescentes. 4) Recursos para apoyar a tutores familiares de hijas e hijos de madres privadas de su libertad.	1) Documento del programa integración para la reinserción social. 2) Convenios firmados con universidades y la Secretaría de Educación. 3) Cursos para aprendizaje de actividades económicas con mayor valor agregado a mujeres. 4) Recursos programados para el fondo de apoyo al cuidado de hijas e hijos.	Mediano plazo.	1) El cumplimiento de la normatividad en materia de reinserción social es constante y efectivo.
2. Fortalecer la coordinación interinstitucional y comunitaria para la reinserción social, con enfoque de DD. HH.	1) Revisar y analizar programas que han funcionado. 2) Implementar acciones precisas alineadas a la Ley Nacional de Ejecución Penal. 3) Cursos de capacitación en actividades económicas con mayor valor agregado y equidad de género.	1) Programa de capacitaciones sobre DD.HH. 2) Convenios firmados con empresas locales y cámaras empresariales para impulsar el empleo postliberacional.	Mediano plazo.	1) Los actores gubernamentales mantienen su interés en la coordinación para la reinserción social. 2) Los actores comunitarios mantienen su interés

	4) Eficientar la salida de personas privadas de su libertad (documentos y horarios propicios). 5) Mejorar la coordinación adecuada con procesos judiciales (responsabilidad de servidores públicos para no privar libertad por más tiempo del indicado). 6) Homologar lenguaje y generar directrices específicas y criterios claros que todos y todas las personas involucradas entiendan y sigan (generar agendas comunes). 7) Actualización de estudios, elaboración de diagnósticos, mapeo de actores. 8) Impulsar programa de implementación integral (basado en la normativa).	3) 4 clínicas de rehabilitación de adicciones. 5) Programas de trabajo y psicología social. 6) Presupuesto asignado para apoyos de fianzas, multas y reparación del daño a grupos vulnerables de acuerdo a protocolos que garanticen cumplimiento de normatividades vigentes.		en la coordinación para la reinserción social.
3. Asegurar servicios y recursos humanos y tecnológicos para la seguridad de los centros de reinserción social con gobernabilidad e inclusión.	1) Sistemas para hacer bases de datos robustas de los recursos disponibles. 2) Promover la garantía de derechos humanos fundamentales. 3) Revisar e impulsar las estructuras normativas del sistema penitenciario de Nuevo León con enfoque de derechos humanos. 4) Fortalecer el sistema penitenciario con el desarrollo jurídico, humano, técnico, de seguridad, etc. 5) Impulsar la capacitación e infraestructura penitenciaria para garantizar estancia digna y segura. 6) Tecnología suficiente.	1) Programas de capacitación para el desarrollo socioemocional del personal. 2) Terapias impartidas a custodios para su salud mental. 3) Contratos dignos y justos para el personal de los centros de reinserción social. 4) Reglamentos internos y manuales de organización o procesos actualizados a los ajustes de las estructuras administrativas. 5) Programa anual efectivo de adquisición y compras. 6) Infraestructura y tecnología innovadora, eficiente e inclusiva en los centros de reinserción social (CRS)	Largo plazo.	1) El presupuesto asignado es suficiente para asegurar servicios y recursos humanos que garanticen la seguridad de los centros de reinserción social. 2) La federación incrementa los recursos en materia de seguridad para la atención de la reinserción social en el estado.
4. Asegurar los procesos de justicia restaurativa para la reinserción social de las personas privadas de su libertad.	1) Difundir, promover, capacitar y certificar sobre justicia restaurativa. 2) Revisar la literatura de la reinserción social y socializar/concientizar este tema como un asunto de DDHH y justicia restaurativa. 3) Ampliar las redes de actores involucrados en la justicia restaurativa y consolidar gremios o colectivos. 4) Revisar modelos de vergüenza no estigmatizante, reintegrativa, puede contribuir a prevenir reincidencia.	1) Programa de capacitaciones para concientización institucional y comunitaria sobre la justicia restaurativa. 2) Redes civiles y comunitarias para la justicia restaurativa. 3) Conferencias, congresos y mesas de trabajo para la promoción de la justicia restaurativa.	Mediano plazo.	1) Los actores participan constantemente en la promoción, capacitación y gestión para la justicia restaurativa. 2) El interés público se mantiene.

Fuente: Elaboración propia con información de las mesas de trabajo, 2022.

Los facilitadores de cada mesa de trabajo concluyeron la moderación con la definición de insumos, productos, resultados y supuestos por cada uno de los objetivos trabajados, resultando tres actualizaciones de teoría de cambio en total (algunas concluidas en análisis de gabinete), enfocadas a las estrategias y con información adicional para la toma de decisiones relacionadas a la integración del PED 2022-2027.

Conclusiones

Con base en el desarrollo de esta mesa de trabajo, se logró cumplir con el propósito de **"construir colectivamente los objetivos, las estrategias y líneas de acción para la elaboración del Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027 del estado de Nuevo León"**, de manera particular para la temática de **Seguridad y Justicia**.

Para ello, las y los participantes de los grupos de trabajo de la mesa:

- **conocieron** un diagnóstico y árbol de problemas elaborados por la Gerencia de Proyectos (GP) en conjunto con las dependencias de Gobierno, respondiendo a la pregunta ¿Dónde estamos? en relación al tema en cuestión;
- **reflexionaron** sobre las causas y efectos del árbol de problemas presentado por el moderador de la plenaria, expresando sus observaciones para actualizar las problemáticas expuestas;
- **desarrollaron** objetivos, estrategias y líneas de acción asociados a la causa seleccionada en plenaria para responder a la pregunta ¿Hacia dónde queremos ir?;
- **actualizaron** la teoría del cambio: insumos, supuestos, productos y resultados.

La mesa de trabajo generó los siguientes resultados:

- Reflexión y diálogo sobre la problemática central, causas y subcausas derivada del diagnóstico y árbol de problemas.
- Recomendaciones para fortalecer el diseño del árbol de problemas: el enunciado del problema planteado con metodología de marco lógico, asi como sus causas y efectos.
- Se trabajaron cuatro causas, generando 3 objetivos, 11 estrategias y 67 líneas de acción en los tres grupos de trabajo.
- Evaluación de los objetivos SMART, sólo el 2 cumple con los 5 criterios, el objetivo 1 y el 3 requieren de clarificar sus medios para ser alcanzable.

- Las y los participantes actualizaron la teoría del cambio, generando insumos, productos, resultados y supuestos vinculados a las estrategias y líneas de acción encadenar cambios esperados encaminados al cumplimiento de los objetivos.

Este ejercicio contribuye y consolida la planeación estratégica participativa en el estado de Nuevo León, desde un enfoque de gobernanza e innovación gubernamental y con una inercia de los *stakeholders* comunitarios para seguir fortaleciendo democracias locales más participativas (Anderson, 2005; Cassetti, 2020).

Referencias

Anderson, A. (2005). The community builder's approach to theory of change. New York: The Aspen Institute.

Cassetti, V. y Paredes-Carbonell, J. (2020). La teoría del cambio: una herramienta para la planificación y la evaluación participativa en salud comunitaria, en Gaceta sanitaria, 34(3), pp. 305-307. En línea: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0213911119301591

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2013). Guía para la elaboración de la matriz de indicadores para resultados. En línea: https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/GUIA_PARA_LA_ELABORACION_DE_MATRIZ_DE_INDICADORES.pdf

Consejo Nuevo León (2021). Guía metodológica de alineación Plan Estratégico-Plan Estatal de Desarrollo. En línea: https://conl-mx.s3.amazonaws.com/documents/document_files/000/000/186/original/Gu%C3%ADa_metodol%C3%B3gica_de_alineaci%C3%B3n_PED.pdf?1629736449

Davies, R. y Dart, J. (2011). Técnica del "Cambio Más Significante" (MSC), Guía para su uso. En línea: https://www.mande.co.uk/wp-content/uploads/2005/MSC%20Guide/Spanish%20translation%20of%20MSC%20Guide.pdf

Gerencia de Proyectos (2022). Diagnósticos para la identificación de problemas del Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027. Monterrey: Gobierno del estado de Nuevo León.

H. Congreso del Estado de Nuevo León (2020). Ley de Planeación Estratégica del Estado de Nuevo León (LPENL). En línea: http://www.hcnl.gob.mx/trabajo_legislativo/leyes/leyes/ley_de_planeacion_estrategica_del_estado_de_nuevo_leon/

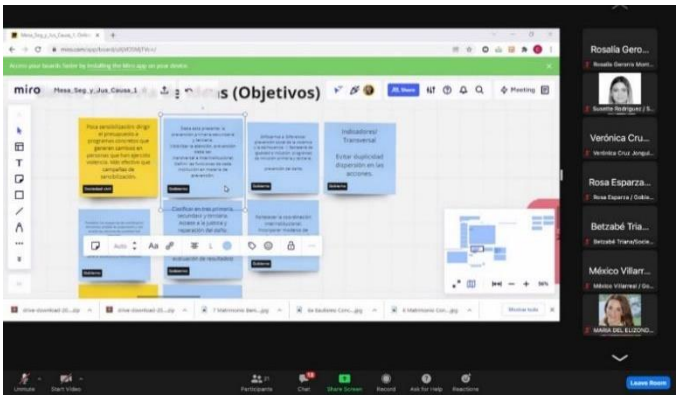
Steffens, G. y Cadiat, A. (2016). Los criterios SMART: el método para fijar objetivos con éxito. España: 50minutos.

Anexos

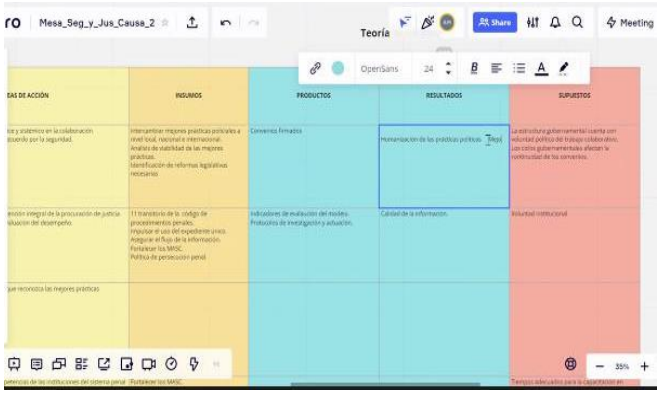
Anexo 1. Registro fotográfico

Desarrollo de plenaria.

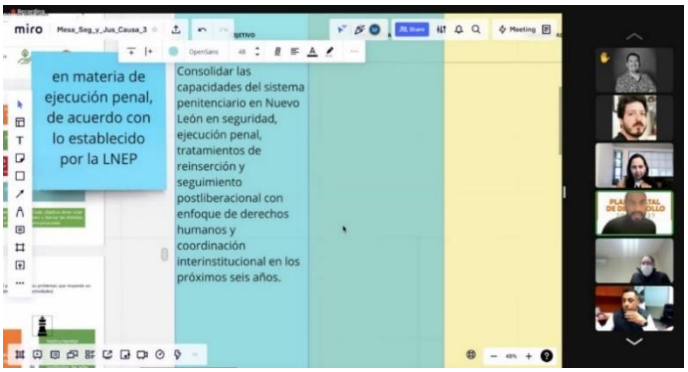
Mesas de trabajo, causa 1.

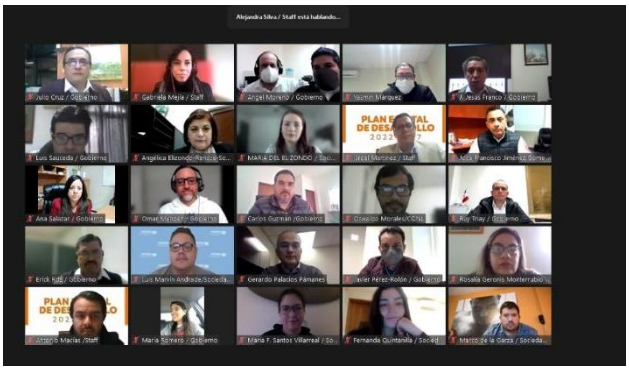


Mesas de trabajo, causa 2.



Mesas de trabajo, causa 3.
Cierre de mesas.





EL GOBIERNO DEL
NUEVO
NUEVO LEÓN

INFORME EJECUTIVO

Mesa de Trabajo
Participación Ciudadana

GERENCIA DE PROYECTOS
GOBIERNO DE NUEVO LEÓN

PARTICIPACIÓN CIUDADANA
GABINETE DE BUEN GOBIERNO

Índice

PRESENTACIÓN 3

1. PARTICIPANTES Y AGENDA DE TRABAJO 4

2. METODOLOGÍA 7

3. DIAGNÓSTICO Y ÁRBOL DE PROBLEMAS 11

4. OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y LÍNEAS DE ACCIÓN 14

5. ACTUALIZACIÓN DE TEORÍA DE CAMBIO 20

CONCLUSIONES 25

REFERENCIAS 26

ANEXOS 27

ANEXO 1. REGISTRO FOTOGRÁFICO 27

Presentación

De acuerdo al artículo 16 de la Ley de Planeación Estratégica del Estado de Nuevo León (LPENL), el Ejecutivo es el responsable de formular el Plan Estatal de Desarrollo (PED), tomando como base un ejercicio de consulta ciudadana que recopile los intereses de las y los ciudadanos de Nuevo León, a través de la elaboración de "Foros abiertos de consulta ciudadana, para la formulación de propuestas susceptibles de incorporarse al Plan Estatal" (Artículo 17, LPENL, 2020).

Con base en lo anterior, este documento presenta los resultados y la recapitulación de los múltiples diálogos que se recabaron en las mesas de trabajo, con el propósito de "**construir colectivamente los objetivos, las estrategias y líneas de acción para la elaboración del Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027 del estado de Nuevo León**". Para dar cumplimiento a este propósito, los participantes, miembros activos de la sociedad civil, sector académico y privado, servidores públicos y coordinadores de Consejo Nuevo León:

- **conocieron** un diagnóstico y árbol de problemas elaborados por la Gerencia de Proyectos (GP) en conjunto con las dependencias de Gobierno, respondiendo a la pregunta ¿Dónde estamos? con relación al tema en cuestión;
- **reflexionaron** sobre las causas y los efectos del árbol de problemas presentado por el moderador de la plenaria, expresando sus observaciones para actualizar las problemáticas expuestas;
- **desarrollaron** objetivos, estrategias y líneas de acción asociados a la causa seleccionada en plenaria para responder a la pregunta ¿Hacia dónde queremos ir?;
- **actualizaron** la teoría del cambio: insumos, supuestos, productos y resultados.

El informe está estructurado en cinco secciones. La primera, presenta a los y las participantes y la agenda de trabajo de la mesa. La segunda, describe la metodología empleada para el desarrollo de las actividades y los momentos de participación. La tercera, expone algunos datos diagnósticos introductorios para iniciar el diálogo ciudadano, así como el planteamiento del problema y sus causas. La cuarta sección, muestra los resultados concisos de los objetivos, las estrategias y líneas de acción elaborados por los miembros participantes de la mesa. Por último, en la quinta sección se describe una actualización de la teoría del cambio. Como resultado de la mesa de **Participación Ciudadana**, se obtuvieron 3 objetivos, 8 estrategias y 38 líneas de acción, así como tres matrices de actualización de teoría del cambio.

1. Participantes y Agenda de Trabajo

La mesa de trabajo para la temática de **Participación Ciudadana**, estuvo compuesta por miembros activos de la sociedad civil, del sector privado y académico, servidores públicos de las dependencias estatales y coordinadores del Consejo Nuevo León, seleccionados por la Secretaría de Participación Ciudadana de acuerdo con sus conocimientos, especialidades, experiencias directas y trayectoria personal sobre los temas trabajados en cada mesa.

A continuación se muestran los resultados de los asistentes.

Gráfico 1. Participantes por género.

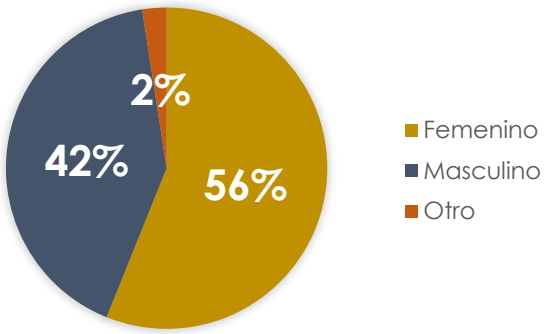


Gráfico 2. Participantes por edad.

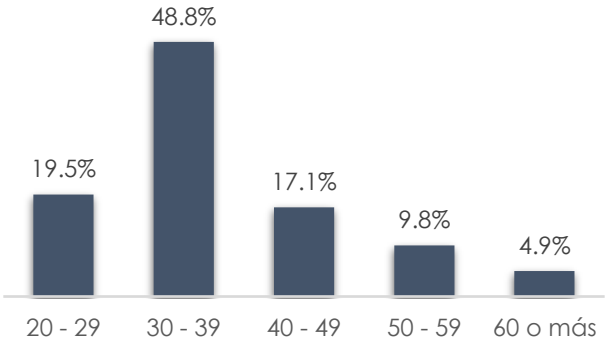
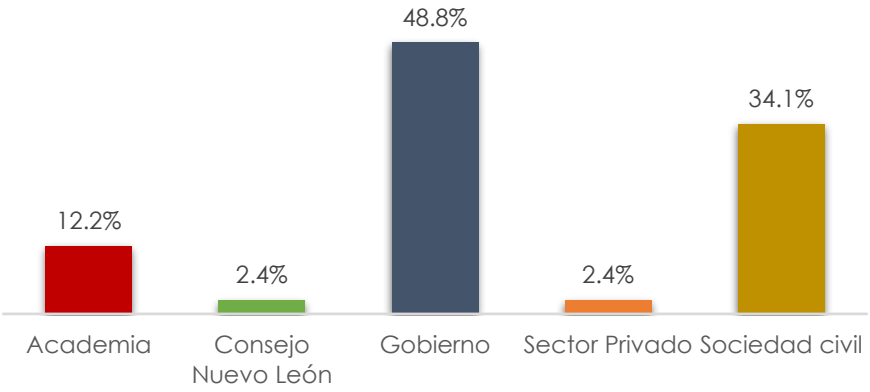


Gráfico 3. Participantes por sector.



Fuente: Elaboración propia.

El 42% de participantes fueron de género masculino, mientras el 56 %, femenino y 2 %, otro. Asimismo, el rango de edad de los participantes se concentró en una población joven entre

20-29 y 30-39 años de edad, sumando un 68.3 % del total. En relación al sector, la mayoría de participantes provenían del Gobierno y la sociedad civil con un 82.9 %, en menor medida el sector académico y privado, pues tuvieron muy baja participación en el ejercicio de planeación participativa sobre el tema de participación ciudadana.

La agenda de trabajo de la mesa se desarrolló en tres participaciones, la primera vinculada al análisis y reflexión de problemas y causas, lo que condujo a la selección de causas para formar grupos de trabajo; la segunda, mesas simultáneas por cada grupo para elaborar objetivos, estrategias y líneas de acción; la tercera participación, se enfocó en actualizar algunos elementos básicos de la teoría del cambio.

DURACIÓN	ACTIVIDAD
5 min.	**Bienvenida** – Mensaje de los titulares de Participación Ciudadana y Gerencia de Proyectos.
25 min.	**Desarrollo de la plenaria** – Mensaje introductorio del moderador. – Reglas fundamentales de la sesión virtual. **Objetivo:** Construir colectivamente los objetivos, las estrategias y líneas de acción que formarán parte del PED 2022-2027 de Nuevo León. – Importancia de la mesa de trabajo. – Explicación de los tres momentos de participación. – ¿Dónde estamos? – Diagnóstico. – Árbol de problemas. – Alineación a los objetivos y las líneas estratégicas del PE 2030. ***Intervención de Consejo Nuevo León.**
30 min.	**Participación 1** **Objetivo:** Seleccionar causas problemáticas para desarrollar objetivos del desarrollo. – Diálogo sobre el problema público, causas y efectos. – Selección de 2 o 3 causas para ser abordadas en mesa. – Formación de grupos de trabajo por causa seleccionada. – Explicación de los tres pasos metodológicos. – Presentación del tablero dinámico y dinámica de participación.
130 min.	**Participación 2** **Objetivo:** Desarrollar colectivamente objetivos, estrategias y líneas de acción por causa seleccionada.

	- Presentación de participantes (nombre, sector y cargo). - Actividad de mesa redonda y lluvia de ideas para desarrollo de objetivo. **Receso 1** (10 mins.) - Actividad de mesa redonda y lluvia de ideas para identificación de estrategias y líneas de acción. **Receso 2** (5 mins.)
40 min.	**Participación 3** **Objetivo:** Identificar insumos, productos, resultados y supuestos para actualizar teoría del cambio conforme al cumplimiento de las estrategias u objetivos desarrollados. - Identificación de insumos. - Identificación de supuestos. - Identificación de productos. - Identificación de resultados. - Conclusión de la mesa.
10 min.	**Clausura de la sesión** - Conclusiones de cada mesa de trabajo. - Lectura de hallazgos por mesa de trabajo. - Cierre de la sesión.

Duración: aproximadamente 240 min.

Para este ejercicio en línea se contó con un moderador especializado en políticas públicas, coordinadores de información -quienes ejecutaron la pizarra inteligente-, administradores de semáforos de participación, analistas de estadística para consulta de información válida, así como controladores (anfitrión y administrador) de los módulos de plataformas tecnológicas.

2. Metodología

Para el desarrollo de las mesas de trabajo, se tomaron en cuenta tres pasos metodológicos. El primero, a través del marco lógico para identificar problemáticas, causas y efectos de problemas públicos que ocurren en Nuevo León, utilizando la información recopilada de los Foros Regionales y Metropolitanos, así como de las dependencias gubernamentales e información estadística de fuentes oficiales.

El segundo paso consistió en aplicar los criterios SMART para la construcción de objetivos claros que estén vinculados con soluciones a los problemas identificados, además de la construcción de estrategias y líneas de acción por cada uno de los temas tratados en las mesas de trabajo.

El tercer paso consistió en actualizar la teoría del cambio, es decir, identificar insumos, productos, resultados y supuestos que proporcionen mayores elementos sustantivos que provoquen cambios significativos, así como herramientas relevantes para seguir construyendo proyectos, programas y actividades que complementen a los intereses de Gobierno.

En los siguientes puntos, se describen con mayor precisión cada uno de los pasos, así como la dinámica participativa y la conducción de las mesas de trabajo.

Metodología del marco lógico. La instrumentalización de la política pública por medio de la metodología del marco lógico, permite un diseño focalizado a una población objetivo determinada que presenta una problemática, necesidad o situación que se desea revertir; es decir, la planeación de alternativas de solución a un problema público, identificando sus causas y efectos (CONEVAL, 2013).

Para el desarrollo de las mesas de trabajo, primero se elaboraron diagnósticos que enuncian un problema central, utilizando información obtenida en los Foros ciudadanos, de las dependencias gubernamentales y fuentes secundarias. En seguida, se elaboraron árboles de problemas y objetivos, de temas centrales del desarrollo para la agenda pública de Nuevo León en los próximos seis años.

De esta manera, el problema central -identificado en los árboles de problemas- estaría vinculado a los grandes fines del desarrollo, visualizados en instrumentos de planeación a largo plazo, como el Plan Estratégico de Nuevo León 2030 y los Objetivos del Desarrollo

Sostenible; las causas a los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo; las subcausas a las estrategias; las actividades a líneas de acción.

Criterios SMART. Para el desarrollo de políticas públicas o proyectos claves, los criterios SMART son elementales en *management* y gestión porque permiten la definición de objetivos de alto rendimiento que pueden derivar en indicadores o *KPI's (Key Performance Indicators)* (Steffens y Cadiat, 2016). Estos criterios se utilizaron para elaborar colectivamente con los miembros participantes de las mesas de trabajo, los objetivos susceptibles a formar parte del Plan Estatal de Desarrollo de Nuevo León para este sexenio en curso, mencionados a continuación:

Specific (**específico**). Señala el qué y/o el cómo del enunciado, cualquier lector puede identificarlo, es concreto y particular.

Mesuarable (**medible**). Además de específico, debe ser cuantificable, susceptible a convertirse en metas.

***Attainable* (alcanzable).** Todos los objetivos para el desarrollo de un territorio o sociedad son ambiciosos, que respondan a retos o desafíos estructurales; no obstante, estos deben pensarse en la medida que sean posibles, por lo tanto, es importante siempre reajustar y revalorar los objetivos conforme a los cambios, riesgos o volatilidades que acontecen.

Relevant (**relevante**). Los objetivos deben estar orientados a la generación o producción de impactos que beneficien a grandes grupos, resolviendo importantes problemas estructurales. A esto se refiere con la relevancia, a provocar efectos significativos.

Timed based (**basado en el tiempo**). La medida del tiempo es indispensable para construir objetivos porque delimita etapas o fases que esto implica en términos de política pública, además de los límites de cumplimiento de las metas establecidas.

Teoría del cambio. Explica cómo las acciones pueden producir un cambio esperado. Identifica narrativas y supuestos para fortalecer una política pública (Consejo Nuevo León, 2021). La pregunta de base es ¿Hacia dónde vamos? Esto implica partir de un problema público para poder elaborar colectivamente, alternativas o soluciones transformadas en objetivos, estrategias y líneas de acción, mismas que deben traducirse a una matriz de indicadores para resultados.

De acuerdo con Davies y Dart (2011), la teoría del cambio permite identificar y organizar los cambios más significativos que requiere una situación problemática. Vinculada a la

planificación del desarrollo, esta escenifica, a partir de la participación de los agentes que discuten el problema público, insumos, supuestos, productos y resultados, todos relacionados con los objetivos, las estrategias y/o líneas de acción elaborados desde la metodología del marco lógico y criterios SMART.

Para el desarrollo de las mesas, se respondieron 4 preguntas para trabajar teoría del cambio:

1. Insumos. ¿Qué insumos y acciones necesitamos para hacer efectiva la estrategia?
2. Productos. ¿Es posible identificar productos concretos para lograr los efectos deseados?
3. Resultados. ¿Cuándo se deben consolidar los resultados de esta estrategia?
4. Supuestos. ¿Cuáles son los factores que pueden amenazar la implementación, resultados o efectividad de la estrategia?

Dinámica participativa. La dinámica participativa fue integradora y segmentada por diferentes momentos, iniciando por la identificación ciudadana de categorías problemáticas en los temas centrales de la agenda pública, a través de Foros ciudadanos regionales y metropolitanos. A partir de ese momento, Gobierno del estado realizó un diagnóstico del problema con base en la recopilación de la información ciudadana, de las dependencias del Gobierno central y fuentes estadísticas secundarias; derivando en la elaboración de árboles de problemas y objetivos para el ejercicio participativo de construcción de objetivos, estrategias y líneas de acción en la mesa de trabajo del tema seleccionado y con perfiles de la sociedad civil que son reconocidos por sus conocimientos, experiencias, trayectoria y aportaciones.

La participación de la sociedad civil se dividió en tres momentos: a) selección de causas y grupos de trabajo conforme a la exposición en plenaria de los árboles de problemas, b) construcción de objetivos, estrategias y líneas de acción, c) actualización de teoría del cambio.

a) **Selección de causas.** El moderador, además de exponer el objetivo, los antecedentes, y el contexto, presentó el árbol de problemas del tema seleccionado, abriendo el primer momento de participación con la selección de dos/tres causas para trabajar con la sociedad civil, tomando en cuenta que la relación a cada causa corresponde generalmente la elaboración de un objetivo.

Este ejercicio permitió reflexionar acerca de la actualización de problemáticas y causas detectadas en los diagnósticos realizados por el Gobierno del estado, teniendo una participación abierta de grupos nominales, es decir, sólo se podía intervenir una sola vez en el tiempo determinado por el moderador. Posterior a ello, se votó por la causa a tratar y para elegir los grupos formados para iniciar con el taller de objetivos.

b) **Construcción de objetivos, estrategias y líneas de acción.** Este segundo momento de participación se desarrolló en un esquema de mesa redonda, donde las y los participantes identificaron alternativas o soluciones de la causa problemática seleccionada con la finalidad de elaborar un objetivo claro, medible, alcanzable, temporalizado y significativo que diera respuesta a lo planteado. Posterior a ello, se definieron estrategias como rutas que permiten alcanzar los objetivos.

   En ese punto, las y los participantes tomaban la palabra y en dos minutos hacían su intervención, pudiendo complementar o dialogar ideas que surgían en la mesa. Por último, de manera más puntual, fueron perfilando líneas de acción, es decir, actividades puntuales que en su conjunto, perfilarían el desarrollo de las estrategias.

c) **Actualización de insumos, productos, resultados y supuestos.** El tercer momento consistió en intervenciones breves para actualizar la teoría del cambio con la técnica de grupos nominales, es decir, delimitando la participación de las y los miembros de las mesas de trabajo a un tiempo delimitado, sin intercambio de ideas o generación de debates.

3. Diagnóstico y Árbol de Problemas

La Gerencia de Proyectos (GP) del Gobierno del estado fue responsable de elaborar diagnósticos para identificar las problemáticas públicas de Nuevo León, tomando como referencia la información recopilada en los Foros de consulta ciudadana regionales y metropolitanos, las dependencias gubernamentales y fuentes estadísticas oficiales para cada uno de los temas definidos para la elaboración del Plan Estatal de Desarrollo.

En el desarrollo de la plenaria, el moderador principal expuso un resumen del diagnóstico elaborado por GP, el cual recopila una información mayor de la que aquí se presenta.

Cuadro 1. Resumen de información diagnóstica del problema público.

Políticas públicas poco efectivas para fomentar la participación ciudadana	Insuficientes modelos de innovación para la participación ciudadana	Deficiente asociación público-privada para proyectos.
• Planificación estratégica transversal deficiente en la administración pública estatal para el impulso de la participación ciudadana. • 7 de cada 10 ciudadanas/os les interesa participar. • 3 de cada 10 ciudadanos han realizado algún tipo de participación en los últimos 12 meses. • El 70% de ciudadanos considera que puede influir poco o nada en las decisiones de Gobierno, y un 15.1% algo. • El Índice de Gobierno Abierto en México para 2019 es de 0.52 (en una escala de 0 a 1). • Dispersión de estrategias para lograr un gobierno abierto (rendición de cuentas, transparencia, participación ciudadana e innovación).	• La participación ciudadana predomina más en actividades electorales. • Solo el 8% de personas participa en la gestión y control de políticas públicas. • Razones por las que no participa la ciudadanía: la falta de tiempo, que no tienen interés y que no cuentan con la información para hacerlo. • Desconfianza en las instituciones y los procesos participativos del Gobierno del estado. • Reducida capacitación de las y los funcionarios públicos para impulsar mecanismos e instrumentos tecnológicos de participación ciudadana.	• Nuevo León ocupa el séptimo lugar en cuanto a funcionalidad y estabilidad del sistema político (IMCO, 2021). • Baja implementación de la Ley de Participación Ciudadana. • Dificultad en la asignación y ejecución de recursos públicos para las estrategias de participación ciudadana. • La respuesta a oficios y/o demandas ciudadanas puede ser más efectiva y cercana.

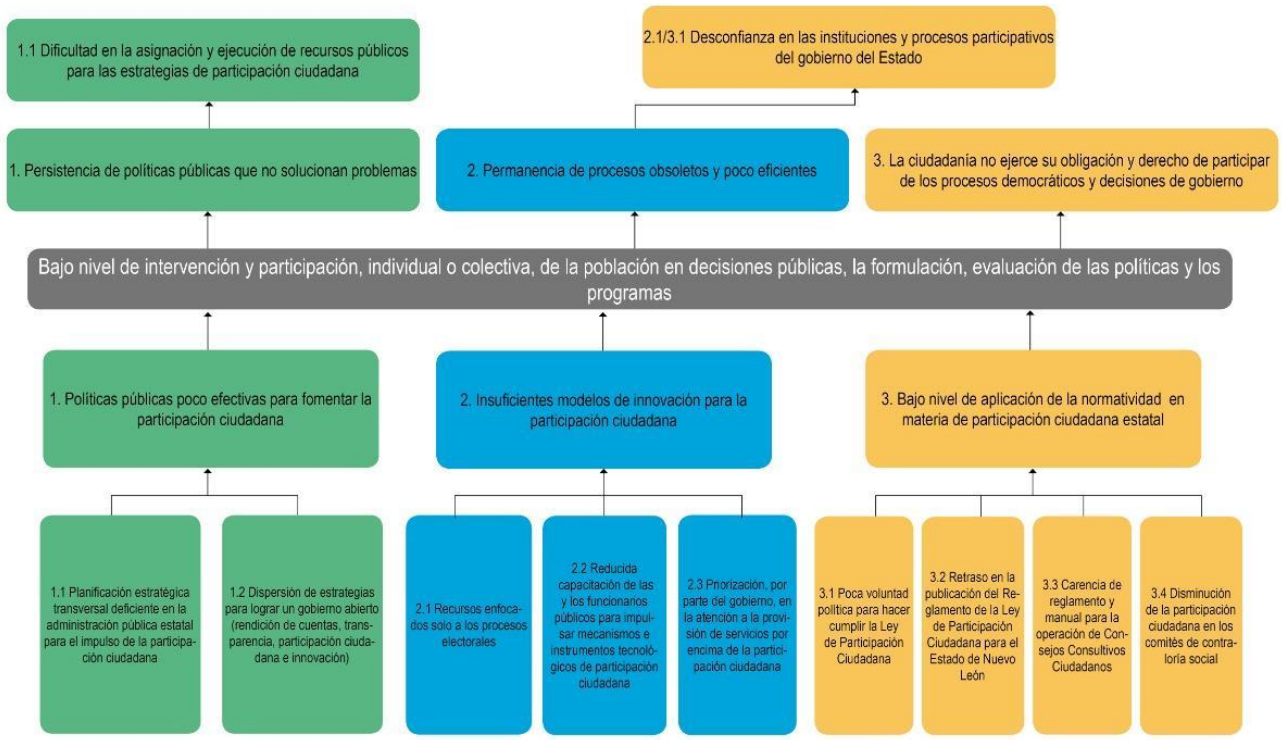
Fuente: Elaboración propia con información de GP, 2022.

La problemática central[1] identificada por Gobierno del estado fue **"bajo nivel de intervención y participación, individual o colectiva de la población en decisiones públicas, y formulación**

[1] Un problema debe estar planteado como una situación negativa o susceptible de revertirse, identificando una población afectada, por tanto, verificable y susceptible a ser medida (CONEVAL, 2013). La sintaxis debe mencionar la población afectada más la necesidad o situación a revertir; por tanto, debe ser claro y económico, también estructural o enfocado a los grandes retos del desarrollo por tratarse de una planeación de alcance estatal.

y evaluación de las políticas y los programas". Las causas detectadas fueron: 1) Políticas públicas poco efectivas para fomentar la participación ciudadana; 2) insuficientes modelos de innovación para la participación ciudadana; y 3) bajo nivel de aplicación de la normatividad en materia de participación ciudadana estatal. Con base en esto, se elaboró un árbol de problemas, que se muestra a continuación.

Figura 1. Árbol de Problemas. Tema Participación Ciudadana.



Fuente: Gerencia de Proyectos, 2022.

Las y los participantes reflexionaron sobre esta exposición y manifestaron sus opiniones en relación a la pertinencia del árbol, del cual concluyeron que es importante profundizar en otras problemáticas, principalmente vinculadas a las causas y subcausas, por lo que se sugiere identificar éstas para que no queden fuera políticas que generen bienes y servicios relevantes (CONEVAL, 2013), así cómo revisar el planteamiento de las mismas, que estén siempre correlacionadas son la problemática central.

A continuación se presenta una breve revisión de criterios sobre la problemática central.

Cuadro 2. Revisión de la problemática central.

Problema	Situación negativa	Medible	Sentido o dirección	Población objetivo	Claro	Económico	Sintaxis adecuada
Bajo nivel de intervención y participación, individual o colectiva, de la población en decisiones públicas, la formulación, evaluación de las políticas y los programas.	x	x	x	x	x	x	

Fuente: Elaboración propia.

Se recomienda fortalecer la sintaxis del enunciado problemático con la identificación de la población objetivo y después la necesidad a atender, es decir: "la población de Nuevo León más la necesidad o situación por revertirse: "bajo nivel de intervención y participación (…)", siguiendo los criterios de definición de problemas con metodología de marco lógico (CONEVAL, 2013). Aunque es claro y económico, puede sintetizarse más si se acotara a la "participación en …". El problema cuenta con 6 de 7 criterios.

4. Objetivos, Estrategias y Líneas de Acción

Durante el desarrollo de la mesa de trabajo, fueron seleccionadas causas, se conformaron grupos simultáneos para construir los objetivos, las estrategias y líneas de acción vinculados a causas que incidían en la existencia de un problema público estructural, principalmente vinculado al desarrollo de Nuevo León. Se establecieron tres grupos de trabajo que abordaron un total de 3 causas.

El facilitador explicó que:

- Los objetivos son soluciones factibles, alcanzables a mediano o largo plazo, específicos, medibles, mensurables, acotados a un territorio o población, responden a la dirección de estrategias y líneas de acción. Son a nivel Plan Estatal de Desarrollo y proyectos estratégicos.
- Las estrategias son rutas para cumplir los objetivos; alternativas que se relacionan entre sí para resolver los problemas que responden a un objetivo. Son amplias y se orientan a la formulación de bienes y servicios públicos. Son a nivel planes sectoriales, especiales o institucionales.
- Las líneas de acción son actividades específicas con alcance de corto plazo derivadas de las estrategias; describen la operación del Gobierno (sus dependencias, institutos, organismos descentralizados, entre otros) y se enfocan a procesos. Son a nivel de programas presupuestarios o proyectos.

Los resultados de la mesa de trabajo fueron:

- 3 objetivos.
- 8 estrategias.
- 38 líneas de acción.

Las y los participantes manifestaron 3 soluciones en forma de objetivo para atender las causas vinculadas al problema público:

- Fortalecer los mecanismos y espacios de participación pública orientados a construir gobernanza.
- Incrementar la participación en la toma de decisiones de carácter público, generando modelos y mecanismos abiertos, incluyentes, deliberativos y horizontales.
- Facilitar el acceso para la participación de todas las personas en la resolución de problemas públicos a través de instrumentos y mecanismos jurídicos y administrativos.

A continuación, se presentan los hallazgos de las mesas de trabajo.

Cuadro 3. Matriz de resultados: objetivos, estrategias y líneas de acción.

Causa	Objetivo	Estrategia	Líneas de acción
1. Políticas públicas poco efectivas para fomentar la participación ciudadana.	**1. Fortalecer los mecanismos y espacios de participación pública coordinados desde la Secretaría de Participación Ciudadana orientados a construir gobernanza y el respeto de los DD. HH., mediante la incidencia en política pública y la creación de valor público de manera transversal, articulada, planificada, sistematizada y efectiva, en toda la Administración Pública del estado de Nuevo León, de manera sostenible durante los próximos seis años.**	**1. Formar a las personas servidoras públicas y a la ciudadanía, en temáticas pertinentes que garanticen la participación pública con la comprensión de las necesidades y los problemas que se comparten en contextos rurales y urbanos, considerando edad, género, diversidad funcional, cultural, étnica y sexual, así como las condiciones económicas y de salud durante los próximos seis años.**	1.1 Implementar programas de formación y sensibilización de las personas servidoras públicas con la transversalización del enfoque de Derechos Humanos, sostenibilidad, género, y diversidad cultural, sexual y funcional, para favorecer la participación pública. 1.2 Fortalecer las capacidades institucionales, técnicas y tecnológicas para reconocer las necesidades y problemáticas diferenciadas de la población, a través de los mecanismos de participación pública.
		2. Transversalizar la participación pública en todas las entidades y dependencias de la administración pública estatal, en el ciclo de planificación de la política pública para orientar su acción, dignificación y respeto a los derechos humanos.	2.1 Asegurar los mecanismos y órganos específicos para garantizar la participación pública desde un enfoque de Derechos Humanos en todas las instancias gubernamentales. 2.2 Construir las herramientas administrativas, tecnológicas y el andamiaje institucional necesario para el desarrollo de un Gobierno Abierto, que se soporte en la participación pública, con mecanismos y procesos para el monitoreo y la evaluación en las entidades y dependencias de la administración pública estatal. 2.3 Impulsar espacios y mecanismos para la coordinación intergubernamental e interinstitucional para transversalizar la participación pública desde un enfoque de Derechos Humanos y Gobierno Abierto.
		3. Facilitar los procesos para la participación pública autodeterminada y reflexionada durante el diseño, la implementación, el monitoreo y la evaluación de las políticas públicas a cargo del Gobierno del estado de Nuevo León, a partir de una perspectiva de Gobierno Abierto.	3.1 Divulgar el impacto de la participación en la elaboración y actualización periódica de la agenda y las políticas públicas de las y los servidores públicos para atender las necesidades de cada grupo de población. 3.2 Establecer soluciones tecnológicas para la atención y participación pública ágil, accesible y simplificada en las entidades y dependencias, tanto en el área metropolitana como en el resto de las regiones.

2. Insuficientes modelos de innovación para la participación ciudadana.	**2. Incrementar la participación de las y los habitantes de Nuevo León en la toma de decisiones de carácter público, generando modelos y mecanismos abiertos, incluyentes, deliberativos y horizontales, durante los próximos seis años.**	**1. Fortalecer los mecanismos de participación ciudadana, adaptando los mecanismos institucionales a los mecanismos comunitarios, aprovechando los recursos humanos, institucionales y tecnológicos disponibles.**	1.1 Desarrollar herramientas y mecanismos para generar diagnósticos actualizados y seguimiento de la participación de actores según sus intereses y necesidades, así como los tipos y funciones de los modelos de participación. 1.2 Diversificar los mecanismos de participación para que se adapten a las necesidades y formas existentes de participación de las comunidades, haciéndolos accesibles e incluyentes. 1.3 Acercar los mecanismos de participación a toda la población, aprovechando los espacios públicos y comunitarios para la creación de juntas vecinales y módulos de participación. 1.4 Impulsar la participación de las comunidades, los grupos prioritarios, y las personas en situación de vulnerabilidad, a través de la generación de diagnósticos participativos e identificación de sus necesidades específicas. 1.5 Desarrollar mecanismos y herramientas de participación, focalizados en la población en situación de vulnerabilidad, así como niños, niñas y adolescentes. 1.6 Fomentar la participación, mediante la creación de estímulos y estrategias de comunicación, diversas, incluyentes y efectivas. 1.7 Desarrollar mecanismos institucionales encargados de dar soluciones a las necesidades de participación de la ciudadanía y de dar a conocer a la comunidad los resultados de su participación. 1.8 Facilitar a la ciudadanía el acceso a la información de servicios y programas de Gobierno, mediante plataformas digitales de fácil acceso y lectura, y de carácter incluyente. 1.9 Fortalecer las capacidades de las personas servidoras públicas, la ciudadanía y las comunidades, en materia de participación ciudadana y comunitaria.
		2. Fortalecer los mecanismos de seguimiento, monitoreo y evaluación de resultados, ampliando los tipos, instrumentos y las herramientas de participación, haciéndolos accesibles a la población en general.	2.1 Dinamizar las contralorías sociales como mecanismo participativo para el seguimiento, monitoreo y la evaluación de los programas, haciéndolos más accesibles y menos burocráticos. 2.2 Generar mecanismos de comunicación y retroalimentación, entre Gobierno y ciudadanía, que sean incluyentes, horizontales, periódicos y asequibles a la población en general, para comunicar los resultados, mejorar los procesos y gestionar las expectativas y necesidades sentidas. 2.3 Desarrollar herramientas que permitan documentar y generar información relevante para la ciudadanía, en materia de los procesos de participación, aprendizajes objetivos y número de casos resueltos. 2.4 Generar redes de cooperación estratégica y de Gobierno Abierto, entre sector privado, grupos vecinales, Gobierno y sociedad civil.

3. Bajo nivel de aplicación de la normatividad en materia de participación ciudadana estatal.	**3. Facilitar el acceso para la participación de todas las personas en la resolución de problemas públicos en Nuevo León, a través de instrumentos y mecanismos institucionales transparentes, transversales, inclusivos y eficientes en los próximos seis años.**	**1. Actualizar la normatividad para la participación con inclusión, transversalidad y transparencia.**	1.1 Actualizar la normatividad sobre Participación Ciudadana para definir mecanismos de coordinación, participación y corresponsabilidad con enfoque de derechos humanos y Gobierno Abierto. 1.2 Impulsar la elaboración de reglamentos de participación ciudadana en los municipios. 1.3 Generar mecanismos de colaboración, capacitación e implementación de la Ley de Participación Ciudadana entre el Gobierno estatal y los municipios. 1.4 Capacitar a todas las personas solicitantes en el uso de la Ley de Participación Ciudadana. 1.5 Incentivar a las instituciones públicas para activar instrumentos de participación pública. 1.6 Fomentar la transversalidad de la participación ciudadana en las organizaciones públicas, civiles y privadas.
		2. Eficientar la administración de los mecanismos e instrumentos de participación.	2.1 Actualizar los manuales de procedimientos en la administración pública para impulsar la participación pública en la administración pública estatal. 2.2 Integrar tecnologías para facilitar los procesos administrativos de participación pública. 2.3 Asegurar el acceso a servicios de participación a todos y todas, incluyendo los grupos en situación de vulnerabilidad. 2.4 Desarrollar el proyecto de "Ventanilla Única" para eficientar trámites y servicios de participación ciudadana. 2.5 Establecer áreas destinadas a la información, el seguimiento y la canalización directa de participación, con personal capacitado y con vocación de servicio. 2.6 Integración de consejos consultivos, considerando representación de todos los segmentos de la sociedad (niños, niñas y jóvenes, mujeres, personas adultas mayores, entre otros).
		3. Mejorar la comunicación institucional y la difusión, para la participación de todas y todos, en la resolución de problemas públicos.	3.1 Realizar campañas masivas de comunicación orientadas a la difusión del ejercicio de la participación ciudadana para incentivar a todas las personas. 3.2 Sensibilizar a las dependencias e instituciones públicas estatales y municipales para reconocer mecanismos integrados y utilizados correctamente, en momentos clave que se requiera de los instrumentos de participación. 3.3 Generar vínculos con organizaciones del sector privado y académico para la difusión de la participación ciudadana. 3.4 Desarrollar protocolos de difusión para una comunicación social efectiva de la participación pública. 3.5 Publicar guías de instrumentos de participación en lenguaje ciudadano e inclusivo. 3.6 Socializar con inclusión de grupos y pluralidad, los instrumentos de Participación Ciudadana en el estado.

Fuente: Elaboración propia con información de las mesas de trabajo, 2022.

Las y los participantes de la mesa de trabajo coincidieron en replantear la noción de participación ciudadana porque ha sido pensada desde una postura del privilegio y no de la inclusión y la diversidad, como en el caso de los modelos griegos, romanos y el occidente moderno. En ese sentido, es importante pensar en lo "público" o sólo en la acción de participar en relación a la política pública de Nuevo León. La manera de conducir esto es por medio del fortalecimiento de mecanismos y espacios de participación pública, tanto en el servicio público como en la comunidad, contextos rurales y urbanos, sin distinción alguna o diferencias por sexo, etnia, cultura, condiciones económicas, entre otros.

Por tanto, conviene incrementar la participación en la toma de decisiones de carácter público, construyendo modelos innovadores y mecanismos abiertos para la deliberación, pensando en la horizontalidad de la política pública y la gobernanza. El reto está en la transversalidad institucional y comunitaria, la eficiencia de los recursos tecnológicos y humanos disponibles para ir armando un Nuevo León civilmente más activo y crítico.

Por último, los participantes posicionaron en la agenda pública el facilitar el acceso a la participación, a través de instrumentos y mecanismos jurídicos sólidos, actualizando la normatividad actual; eficientar la administración de los instrumentos de participación; y rediseñar la comunicación social en lenguaje ciudadano, con accesibilidad e inclusión.

Para fortalecer este ejercicio participativo, se diseñó una matriz de evaluación SMART.

Cuadro 4. Evaluación SMART de los objetivos.

Objetivo	Específico	Medible	Alcanzable	Relevante	Basado en el tiempo	Total
1. Fortalecer los mecanismos y espacios de participación pública coordinados desde la Secretaría de Participación Ciudadana orientados a construir gobernanza y el respeto de los DD. HH,. mediante la incidencia en política pública y la creación de valor público de manera transversal, articulada, planificada, sistematizada y efectiva en toda la administración pública del Estado de Nuevo León, de manera sostenible durante los próximos seis años.	x				x	2
2. Incrementar la participación de las y los habitantes de Nuevo León en la toma de decisiones de carácter público, generando modelos y mecanismos abiertos, incluyentes, deliberativos y horizontales, durante los próximos seis años.	x	x	x	x	x	5
3. Facilitar el acceso para la participación de todas las personas en la resolución de	x	x	x	x	x	5

problemas públicos en Nuevo León, a través de instrumentos y mecanismos institucionales transparentes, transversales, inclusivos y eficientes en los próximos seis años.						

Fuente: Elaboración propia con información de las mesas de trabajo, 2022.

En este cuadro, el primer objetivo, si bien es específico y define una temporalidad, no deja en claro si puede medirse, si es relevante en cuanto a su nivel de abstracción y cuente con los medios para ser alcanzable, además muestra una estructura narrativa extensa. Solo cumple con 2 criterios SMART y es recomendable replantearse.

Los otros dos objetivos, sí cumplen con los 5 criterios SMART, son pertinentes.

5. Actualización de teoría de cambio

La última parte de la mesa de trabajo consistió en actualizar la teoría del cambio, identificando principalmente insumos y supuestos, así como también productos y resultados enfocados a las estrategias y/o líneas de acción.

Durante el ejercicio, fueron las estrategias las más comentadas por las y los participantes, proporcionando información valiosa que permite continuar con el desarrollo de actividades más puntuales y operativas para la elaboración de políticas, reformas, programas y proyectos, todo un encadenamiento de acciones que provocan los cambios esperados a largo plazo (cumplimiento de los objetivos) conforme a las condiciones sociales, políticas, económicas, presupuestarias, medioambientales actuales.

Objetivo 1. Fortalecer los mecanismos y espacios de participación pública coordinados desde la Secretaría de Participación Ciudadana orientados a construir gobernanza y el respeto de los DD. HH. mediante la incidencia en política pública y la creación de valor público de manera transversal, articulada, planificada, sistematizada y efectiva en toda la Administración Pública del Estado de Nuevo León, de manera sostenible durante los próximos seis años.

Cuadro 5. Teoría del cambio Objetivo 1.

ESTRATEGIA	INSUMOS	PRODUCTOS	RESULTADOS	SUPUESTOS
1. Formar a las personas servidoras públicas y a la ciudadanía en temáticas pertinentes que garanticen la participación pública con la comprensión de las necesidades y problemas que se comparten en contextos rurales y urbanos, considerando edad, género, diversidad funcional, cultural, étnica y sexual, así como las condiciones económicas y de salud durante los próximos seis años.	1) Recursos humanos. 2) Recursos materiales, tecnológicos e institucionales. 3) Recursos económicos y financieros. 4) Elaborar acciones para estimular la participación pública de niñas, niños y adolescentes desde el ámbito educativo. 5) Formalizar la participación, el acompañamiento y la colaboración constante con sociedad civil y academia, cuya trayectoria sea consecuente con el respeto a los Derechos Humanos.	1) Evaluación de la percepción de confianza de la población al constatar los cambios en la dinámica que se establece con las distintas instancias gubernamentales y cambios sustanciales en la atención a los problemas públicos a partir de su participación. 2) Programas formativos, cursos de capacitación técnica y materiales didácticos sobre temáticas pertinentes dirigidas a personas servidoras públicas y a la sociedad en general.	Mediano plazo. 1) Personas servidoras públicas capacitadas, sensibilizadas y con la voluntad de incorporar la participación pública en las fases de planificación de la política pública. 2) Entidades y dependencias con mayor capacidad institucional para incorporar de manera efectiva la participación pública en las diversas fases de planificación de la política pública.	1) La ciudadanía tiene el interés y la voluntad de participar. 2) La contingencia sanitaria permite realizar las actividades sin riesgos. 3) Las personas servidoras públicas de niveles ejecutivos, mandos medios y operativos actúan con ética pública, receptividad ante las diversas circunstancias y cualidades en que se gesta la participación pública. 4) Las personas servidoras públicas respetan el bloque de constitucionalidad para garantizar la dignidad humana y la sostenibilidad de la participación pública. 5) La ciudadanía establece distintos sistemas de monitoreo respecto al cumplimiento de los objetivos, estrategias y líneas de acción que se establezcan.

2. Transversalizar la participación pública en todas las entidades y dependencias de la administración pública estatal, en el ciclo de planificación de la política pública para orientar su acción, dignificación y respeto a los derechos humanos.	1) Recursos humanos. 2) Recursos materiales, tecnológicos e institucionales. 3) Recursos económicos y financieros. 4) Elaborar un diagnóstico respecto a la incorporación de la Participación Ciudadana en las distintas instancias gubernamentales. 5) Generar incentivos para que las instancias gubernamentales incorporen la participación pública en sus distintas áreas. 6) Desarrollar mecanismos de sanción y escrutinio público para señalar cuando esto no es efectivo o eficiente. (P. Ej. Certificación respecto a la incorporación de la participación pública).	1) Mecanismos y órganos de participación pública integrados en la dinámica de las entidades y dependencias del Gobierno del estado de Nuevo León. 2) Enlaces institucionales e integrantes de barrios, comunidades, la sociedad civil organizada, así como los organismos privados y sociales que participan en los espacios y órganos de participación pública. 3) Marco normativo para la integración y el funcionamiento de los mecanismos y órganos de participación pública.	A mediano plazo 1) Mecanismos y órganos de participación pública funcionando de manera regular e institucionalizada en las dependencias y entidades de la administración pública estatal. 2) Instrumentos normativos y de operación de los mecanismos y órganos de participación pública. 3) Sistema de monitoreo y evaluación de la participación pública en la administración pública estatal, con la coordinación y gestión por parte de la Secretaría de Participación Ciudadana.	1) Las personas servidoras públicas de niveles ejecutivos, mandos medios y operativos actúan con ética pública, receptividad ante las diversas circunstancias y cualidades en que se gesta la participación pública. 2) Las personas servidoras públicas respetan el bloque de constitucionalidad para garantizar la dignidad humana y la sostenibilidad de la participación pública. 3) Las distintas instancias del Gobierno del estado de Nuevo León son incluyentes y respetuosos de los derechos de todas las personas, particularmente de aquellas que se reconocen parte de algún grupo o colectividad vulnerada.
3. Facilitar los procesos para la participación pública autodeterminada y reflexionada durante el diseño, la implementación, el monitoreo y la evaluación de las políticas públicas a cargo del gobierno del estado de Nuevo León, a partir de una perspectiva de Gobierno Abierto.	1) Recursos humanos. 2) Recursos materiales, tecnológicos e institucionales. 3) Recursos económicos y financieros. 4) Información, guías orientadoras, y materiales didácticos para alentar la participación pública y el uso estratégico de los mecanismos de participación ciudadana. 5) Disponer de medios y mecanismos de difusión, vinculación y atención de la ciudadanía desde una perspectiva de Derechos Humanos y Gobierno Abierto. P. Ej. a través del 070, juntas vecinales, juntas de mejora y otras agrupaciones existentes como canales de comunicación.	1) Mecanismos y órganos de participación pública integrados en la dinámica de las entidades y dependencias del Gobierno del estado de Nuevo León. 2) Enlaces institucionales e integrantes de barrios, comunidades, la sociedad civil organizada, así como los organismos privados y sociales que participan en los espacios y órganos de participación pública. 3) Marco normativo para la integración y el funcionamiento de los mecanismos y órganos de participación pública.	1) Mecanismos y órganos de participación pública funcionando de manera regular e institucionalizada en las dependencias y entidades de la administración pública estatal.	1) Las distintas instancias gubernamentales cuentan con canales abiertos de comunicación y participación. 2) Las instancias gubernamentales garantizan el acceso a la información clara, oportuna, accesible, veraz, confiable, y comprobable para participar públicamente, y para facilitar la tomar decisiones e incidencia de la ciudadanía en las acciones gubernamentales, así como en la renovación de las políticas públicas.

Fuente: Elaboración propia con información de las mesas de trabajo, 2022.

Objetivo 2. Incrementar la participación de las y los habitantes de Nuevo León en la toma de decisiones de carácter público, generando modelos y mecanismos abiertos, incluyentes, deliberativos y horizontales, durante los próximos seis años.

Cuadro 6. Teoría del cambio Objetivo 2.

ESTRATEGIA	INSUMOS	PRODUCTOS	RESULTADOS	SUPUESTOS
1. Fortalecer los mecanismos de participación ciudadana, adaptando los mecanismos institucionales a los mecanismos comunitarios, aprovechando los recursos humanos, institucionales y tecnológicos disponibles.	1) Diagnósticos de tipos y funciones de los modelos de participación de acuerdo a la normativa existente y a la diversidad de condiciones y necesidades de la población. 2) Diagnósticos sobre la eficacia de los estímulos y obstáculos para la participación ciudadana, según los distintos grupos de la población. 3)Analizar la reglamentación de la normatividad existente con enfoque de inclusión. 4) Identificación de esquemas de participación comunitaria existentes. 5) Espacios comunitarios para juntas vecinales. 6) Infraestructura y personal para módulos de participación ciudadana. 7) Estrategias de comunicación con enfoque de inclusión. 8) Espacios públicos y comunitarios accesibles para las personas con discapacidad. 9) Capacitación a la población de las comunidades, en materia de participación. 10) Gabinete responsable de dar soluciones a las necesidades de la participación ciudadana. 11) Presupuestos para realizar diagnósticos participativos. 12) Mapeo de diversos espacios o formas de participación. 13) Diagnósticos y herramientas de seguimiento a intereses y necesidades de las comunidades, grupos prioritarios, actores, municipios, así como al interior de las dependencias de la administración pública. 14) Se implementan las estrategias con un enfoque de derechos, inclusión y perspectiva de género. 15) Capacitaciones a las y los servidores públicos para	1) Juntas vecinales establecidas. 2) Módulos de participación ciudadana establecidos. 3) Diagnósticos participativos de comunidades, personas de grupos en situación de vulnerabilidad y niños, niñas y adolescentes. 4) Planes y proyectos en conjunto con la sociedad. 5) Personas servidoras públicas capacitadas en materia de participación social y comunitaria.	1) Incremento de la participación de personas en situación de vulnerabilidad y grupos prioritarios. 2) Las y los servidores públicos cuentan con más herramientas y capacidades en materia de participación ciudadana. 3) Se cuenta con diagnósticos comunitarios y de grupos prioritarios actualizados. 4) Incremento de la participación comunitaria. A mediano plazo.	1) Seguridad en los espacios y territorios. 2) Se cuenta con personal suficiente y capacitado en los diferentes espacios y territorios. 3) Se consideran las diferentes necesidades e intereses de la población. 4) La ciudadanía y población en general, tiene el interés y la disposición de participar.

	trabajar desde un enfoque comunitario, de derechos, inclusión y con perspectiva de género.			
2. Fortalecer los mecanismos de seguimiento, monitoreo y evaluación de resultados, ampliando los tipos, instrumentos y las herramientas de participación, haciéndolos accesibles a la población en general.	1) Rondas de reflexión, retroalimentación, evaluación y difusión. 2) Campañas y módulos de comunicación resultados, con enfoque de gestión de expectativas, y necesidades sentidas. 3) Medios de comunicación diversos, para socializar los resultados a la ciudadanía. 4) Capacitación a personas servidoras públicas en materia de participación ciudadana. 5) Evaluar si el gasto del presupuesto para participación ciudadana se invierte en temas relacionados con las necesidades sentidas de la comunidad. 6) Mecanismos de contraloría sociales establecidos. 7) Espacios para establecer módulos de participación. 8) Capacitaciones a personas servidoras públicas para trabajar desde un modelo de Gobierno Abierto.	1) Mecanismos de comunicación y retroalimentación entre gobierno y ciudadanía desarrollados. 2) Contralorías sociales más accesibles. 3) Procesos de participación documentados. 4) Redes de cooperación establecidas.	A mediano plazo.	1) El sector privado y la sociedad civil tienen el interés y disposición de participar. 2) La contingencia sanitaria está controlada y permite realizar las actividades.

Fuente: Elaboración propia con información de las mesas de trabajo, 2022.

Objetivo 3. Facilitar el acceso para la participación de todas las personas en la resolución de problemas públicos en Nuevo León, a través de instrumentos y mecanismos institucionales transparentes, transversales, inclusivos y eficientes en los próximos seis años.

Cuadro 7. Teoría del cambio Objetivo 3.

ESTRATEGIA	INSUMOS	PRODUCTOS	RESULTADOS	SUPUESTOS
1. Actualizar la normatividad para la participación con inclusión, transversalidad y transparencia.	1) Realizar mesas de trabajo civiles para revisar el proyecto Reforma de la Ley de Participación Ciudadana y de su Reglamento. 2) Considerar apartados específicos para la participación de la población indígena y de otros grupos en situación de	1) Documento de revisión para la actualización o reforma de la Ley de Participación Ciudadana. 2) Anteproyecto de Reglamento Interno para la Ley de	Largo plazo (2026).	1) Los intereses políticos del Poder Ejecutivo y Judicial permiten una mayor participación pública. 2) Las dependencias o instituciones públicas cuentan con presupuestos suficientes para incentivar la participación pública. 3) Los gobiernos municipales

	vulnerabilidad en el estado. 3) Impulsar los Reglamentos municipales para la participación. 4) Seleccionar temas clave por año presupuestal para activar los instrumentos de participación por segmentos poblacionales. 5) Consultar con todos los grupos en situación de vulnerabilidad el entendimiento de la participación ciudadana y revisar con ellos las formas en que se facilite la comprensión en estos grupos. 6) Estudio jurídico para la implementación de mecanismos (como foros) por parte del Ejecutivo, para identificar temas para la consulta popular.	Participación Ciudadana. 3) Estrategia para la impartición de cursos de capacitación a personas solicitantes sobre participación pública.		mantienen su interés en consolidar instrumentos jurídicos de la participación. 4) Los grupos de diferentes segmentos poblacionales mantienen el uso de instrumentos de participación.
2. Eficientar la administración de los mecanismos e instrumentos de participación.	1) Manuales y lineamientos de participación por dependencia o institución pública. 2) Manual de procedimientos y organización de la Secretaría de Participación Ciudadana. 3) Página web donde se reciban propuestas ciudadanas, generando un estatus de seguimiento y avance. 4) Incorporar intérpretes en los sistemas de gestión de quejas y denuncias ciudadanas, así como de los instrumentos de participación que hay en el estado. 5) Módulos para la asesoría y el seguimiento de petición de usuarios para asegurar el cumplimiento de solicitudes por dependencias gubernamentales correspondientes. 6) Capacitar a funcionarios y funcionarias públicos para la sensibilización de la participación por medio de guías que activen los mecanismos de participación.	1) Manual de procesos y organización de la Secretaría de Participación Ciudadana. 2) Procesos de Participación incorporados en las dependencias o instituciones públicas. 3) Proyecto técnico y financiero para la implementación de la "Ventanilla Única". 4) Módulos de atención y seguimiento ciudadano. 5) Consejos consultivos conformados. 6) Sistema Digital para la participación ciudadana.	Largo plazo (2026).	1) Las dependencias o instituciones públicas cuentan con presupuestos suficientes para incentivar la participación. 2) La Ley de Participación Ciudadana se reforma. 3)Las dependencias o instituciones públicas implementan efectivamente los instrumentos jurídicos de participación en sus procesos administrativos. 4) Los consejos consultivos mantienen su motivación participativa. 5) Los sistemas tecnológicos de participación son eficientes, optimizados y accesibles.
3. Mejorar la comunicación institucional y la difusión para la participación de todas y todos en la resolución de problemas públicos.	1) Publicar guías de instrumentos de participación en lenguaje ciudadano. 2) Promover el uso de medios alternativos. 3) Generar infografías para resúmenes y documentos sobre la participación con accesibilidad. 4) Difundir contenidos y generar mecanismos de escucha y diálogo para que la participación sea capaz de modificar la relación entre Gobierno y comunidad.	1) Programa anual de campañas para la comunicación efectiva del ejercicio de participación. 2) Manuales y lineamientos gráficos para la comunicación inclusiva. 3) Guías accesibles para conocer y utilizar los instrumentos de participación en lenguaje ciudadano.	Mediano plazo (2024).	1) Las dependencias o instituciones públicas cuentan con presupuestos suficientes para incentivar la participación. 2) El Gobierno del estado mantiene estrategias efectivas de comunicación social en lenguaje ciudadano, para la difusión de acciones, transparencia y resultados del gobierno.

Fuente: Elaboración propia con información de las mesas de trabajo, 2022.

Los facilitadores de cada mesa de trabajo concluyeron la moderación con la definición de insumos, productos, resultados y supuestos por cada uno de los objetivos trabajados, resultando tres actualizaciones de teoría de cambio en total (algunas concluidas en análisis de gabinete), enfocadas a las estrategias y con información adicional para la toma de decisiones relacionadas a la integración del PED 2022-2027.

Conclusiones

Con base en el desarrollo de esta mesa de trabajo, se logró cumplir con el propósito de **"construir colectivamente los objetivos, las estrategias y líneas de acción para la elaboración del Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027 del estado de Nuevo León"**, de manera particular para la temática de **Participación Ciudadana**.

Para ello, las y los participantes de los grupos de trabajo de la mesa:

- **conocieron** un diagnóstico y árbol de problemas elaborados por la Gerencia de Proyectos (GP) en conjunto con las dependencias de Gobierno, respondiendo a la pregunta ¿Dónde estamos? en relación al tema en cuestión;
- **reflexionaron** sobre las causas y efectos del árbol de problemas presentado por el moderador de la plenaria, expresando sus observaciones para actualizar las problemáticas expuestas;
- **desarrollaron** objetivos, estrategias y líneas de acción asociados a la causa seleccionada en plenaria para responder a la pregunta ¿Hacia dónde queremos ir?;
- **actualizaron** la teoría del cambio: insumos, supuestos, productos y resultados.

La mesa de trabajo generó los siguientes resultados:

- Reflexión y diálogo sobre la problemática central, causas y subcausas derivada del diagnóstico y árbol de problemas.
- Recomendaciones para fortalecer el diseño del árbol de problemas: mejorar sintaxis del enunciado conforme metodología de marco lógico, primero la población objetivo, después la necesidad por atender. Asimismo, conviene replantear pertinencia de la causa 1 y ampliar la discusión para incorporar, reducir o reestructurar causas y subcausas.
- Se trabajaron tres causas, generando 3 objetivos, 8 estrategias y 38 líneas de acción en los tres grupos de trabajo.

- Evaluación de los objetivos SMART, el 2 y el 3 cumplen con los 5 criterios, el objetivo 1 requiere mejorar su relevancia, y clarificar su medición y los medios para ser alcanzable.
- Las y los participantes actualizaron la teoría del cambio, generando insumos, productos, resultados y supuestos vinculados a las estrategias y líneas de acción encadenar cambios esperados encaminados al cumplimiento de los objetivos.

Este ejercicio contribuye y consolida la planeación estratégica participativa en el estado de Nuevo León, desde un enfoque de gobernanza e innovación gubernamental y con una inercia de los *stakeholders* comunitarios para seguir fortaleciendo democracias locales más participativas (Anderson, 2005; Cassetti, 2020).

Referencias

Anderson, A. (2005). The community builder's approach to theory of change. New York: The Aspen Institute.

Cassetti, V. y Paredes-Carbonell, J. (2020). La teoría del cambio: una herramienta para la planificación y la evaluación participativa en salud comunitaria, en Gaceta sanitaria, 34(3), pp. 305-307. En línea: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0213911119301591

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2013). Guía para la elaboración de la matriz de indicadores para resultados. En línea: https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/GUIA_PARA_LA_ELABORACION_DE_MATRIZ_DE_INDICADORES.pdf

Consejo Nuevo León (2021). Guía metodológica de alineación Plan Estratégico-Plan Estatal de Desarrollo. En línea: https://conl-mx.s3.amazonaws.com/documents/document_files/000/000/186/original/Gu%C3%ADa_metodol%C3%B3gica_de_alineaci%C3%B3n_PED.pdf?1629736449

Davies, R. y Dart, J. (2011). Técnica del "Cambio Más Significante" (MSC), Guía para su uso. En línea: https://www.mande.co.uk/wp-content/uploads/2005/MSC%20Guide/Spanish%20translation%20of%20MSC%20Guide.pdf

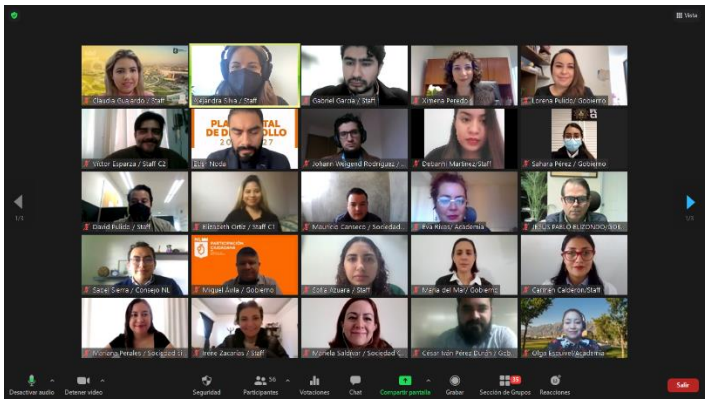
Gerencia de Proyectos (2022). Diagnósticos para la identificación de problemas del Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027. Monterrey: Gobierno del estado de Nuevo León.

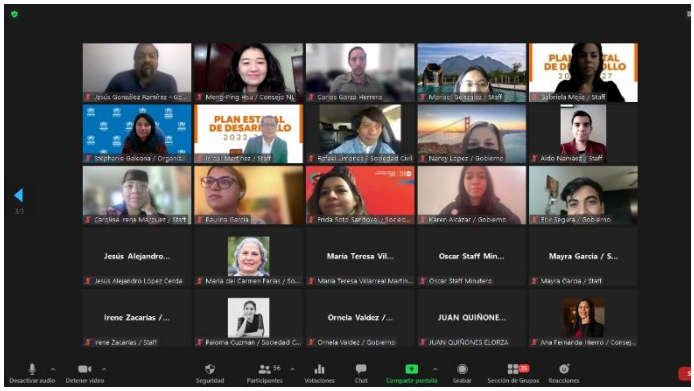
H. Congreso del Estado de Nuevo León (2020). Ley de Planeación Estratégica del Estado de Nuevo León (LPENL). En línea: http://www.hcnl.gob.mx/trabajo_legislativo/leyes/leyes/ley_de_planeacion_estrategica_del_estado_de_nuevo_leon/

Steffens, G. y Cadiat, A. (2016). Los criterios SMART: el método para fijar objetivos con éxito. España: 50minutos.

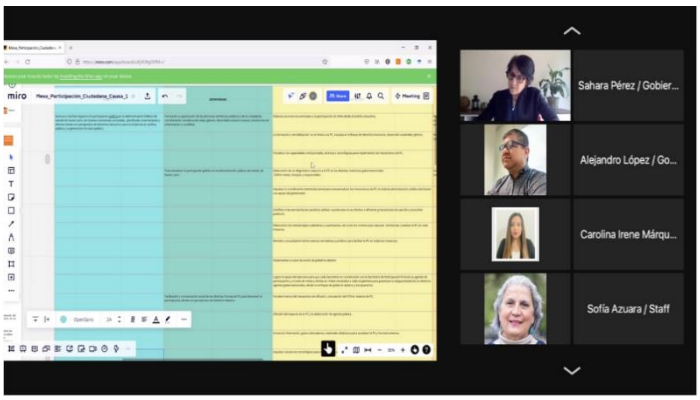
Anexos

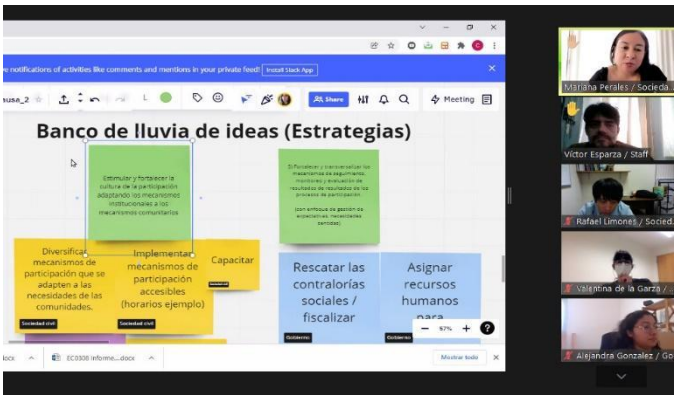
Anexo 1. Registro fotográfico





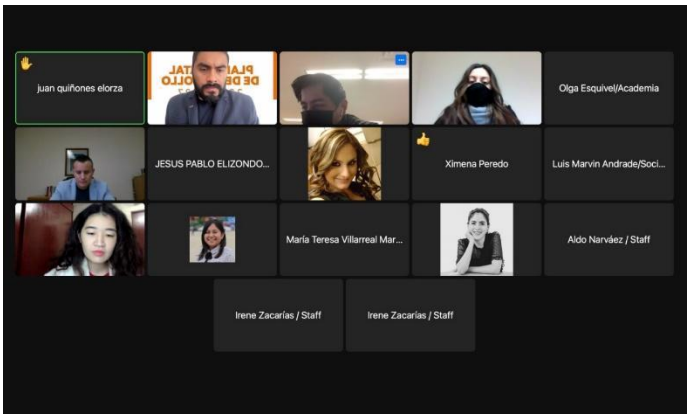
Desarrollo de plenaria.





Mesas de trabajo, causa 1.

Mesas de trabajo, causa 2.



Mesas de trabajo, causa 3.

Cierre de mesas.

EL GOBIERNO DEL
NUEVO
NUEVO LEÓN

INFORME EJECUTIVO

Mesa de Trabajo
Gobierno Eficaz y Transparente

GERENCIA DE PROYECTOS
GOBIERNO DE NUEVO LEÓN

PARTICIPACIÓN CIUDADANA
GABINETE DE BUEN GOBIERNO

Índice

PRESENTACIÓN 3

1. PARTICIPANTES Y AGENDA DE TRABAJO 4

2. METODOLOGÍA 7

3. DIAGNÓSTICO Y ÁRBOL DE PROBLEMAS 11

4. OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y LÍNEAS DE ACCIÓN 14

5. ACTUALIZACIÓN DE TEORÍA DE CAMBIO 18

CONCLUSIONES 22

REFERENCIAS 23

ANEXOS 24

ANEXO 1. REGISTRO FOTOGRÁFICO 24

Presentación

De acuerdo al artículo 16 de la Ley de Planeación Estratégica del Estado de Nuevo León (LPENL), el Ejecutivo es el responsable de formular el Plan Estatal de Desarrollo (PED), tomando como base un ejercicio de consulta ciudadana que recopile los intereses de las y los ciudadanos de Nuevo León, a través de la elaboración de "Foros abiertos de consulta ciudadana, para la formulación de propuestas susceptibles de incorporarse al Plan Estatal" (Artículo 17, LPENL, 2020).

Con base en lo anterior, este documento presenta los resultados y la recapitulación de los múltiples diálogos que se recabaron en las mesas de trabajo, con el propósito de "**construir colectivamente los objetivos, las estrategias y líneas de acción para la elaboración del Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027 del estado de Nuevo León**". Para dar cumplimiento a este propósito, los participantes, miembros activos de la sociedad civil, sector académico y privado, servidores públicos y coordinadores de Consejo Nuevo León:

- **conocieron** un diagnóstico y árbol de problemas elaborados por la Gerencia de Proyectos (GP) en conjunto con las dependencias de Gobierno, respondiendo a la pregunta ¿Dónde estamos? con relación al tema en cuestión;
- **reflexionaron** sobre las causas y los efectos del árbol de problemas presentado por el moderador de la plenaria, expresando sus observaciones para actualizar las problemáticas expuestas;
- **desarrollaron** objetivos, estrategias y líneas de acción asociados a la causa seleccionada en plenaria para responder a la pregunta ¿Hacia dónde queremos ir?;
- **actualizaron** la teoría del cambio: insumos, supuestos, productos y resultados.

El informe está estructurado en cinco secciones. La primera, presenta los participantes y la agenda de trabajo de la mesa. La segunda, describe la metodología empleada para el desarrollo de las actividades y los momentos de participación. La tercera, expone algunos datos diagnósticos introductorios para iniciar el diálogo ciudadano, así como el planteamiento del problema y sus causas. La cuarta sección, muestra los resultados concisos de los objetivos, las estrategias y líneas de acción elaborados por los miembros participantes de la mesa. Por último, en la quinta sección se describe una actualización de la teoría del cambio. Como resultado de la mesa de **Gobierno Eficaz y Transparente**, se obtuvieron 3 objetivos, 10 estrategias y 42 líneas de acción, así como tres matrices de actualización de teoría del cambio.

1. Participantes y Agenda de Trabajo

La mesa de trabajo para la temática de **Gobierno Eficaz y Transparente**, estuvo compuesta por miembros activos de la sociedad civil, del sector privado y académico, servidores públicos de las dependencias estatales y coordinadores del Consejo Nuevo León, seleccionados por la Secretaría de Participación Ciudadana de acuerdo con sus conocimientos, especialidades, experiencias directas y trayectoria personal sobre los temas trabajados en cada mesa. A continuación se muestran los resultados de los asistentes.

Gráfico 1. Participantes por género.

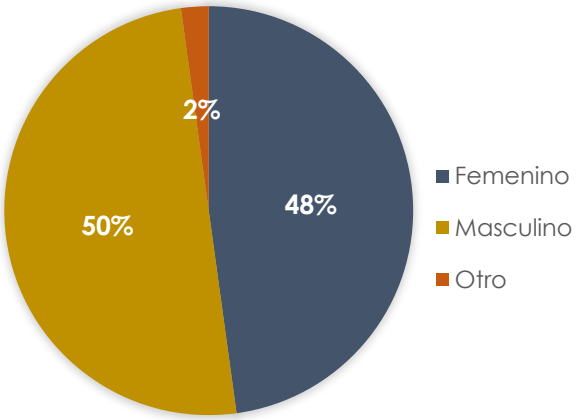


Gráfico 2. Participantes por edad.

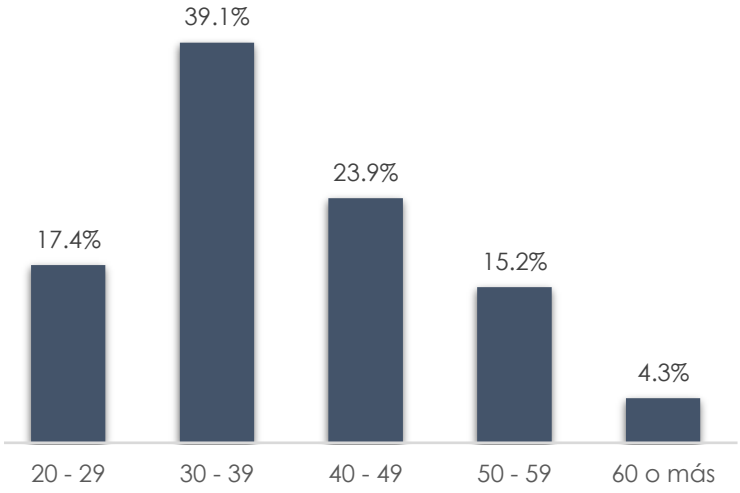
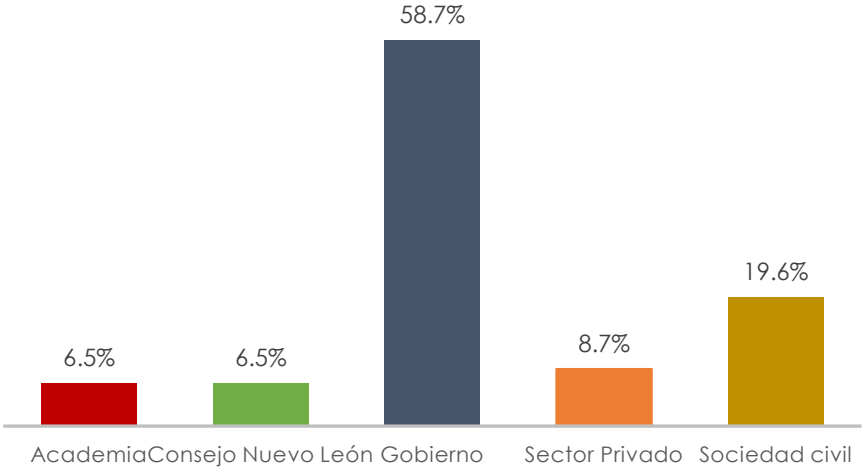


Gráfico 3. Participantes por sector.



Fuente: Elaboración propia.

El 50% de participantes fueron de género masculino, mientras el 48%, femenino y 2%, otro. Asimismo, el rango de edad de los participantes osciló entre los 30-39 y 40-49 años, principalmente, sumando un 63% del total. En relación al sector, la mayoría de participantes

provenían del Gobierno (58.7%) y la sociedad civil (19.6%), representando un 78.3% del total; en menor medida el sector académico y privado, presentando una muy baja participación en el ejercicio de planeación participativa sobre gobierno eficaz y transparente.

La agenda de trabajo de la mesa se desarrolló en tres participaciones, la primera vinculada al análisis y reflexión de problemas y causas, lo que condujo a la selección de causas para formar grupos de trabajo; la segunda, mesas simultáneas por cada grupo para elaborar objetivos, estrategias y líneas de acción; la tercera participación, se enfocó en actualizar algunos elementos básicos de la teoría del cambio.

DURACIÓN	ACTIVIDAD
5 min.	**Bienvenida** – Mensaje de los titulares de Participación Ciudadana y Gerencia de Proyectos.
25 min.	**Desarrollo de la plenaria** – Mensaje introductorio del moderador. – Reglas fundamentales de la sesión virtual. **Objetivo:** Construir colectivamente los objetivos, las estrategias y líneas de acción que formarán parte del PED 2022-2027 de Nuevo León. – Importancia de la mesa de trabajo. – Explicación de los tres momentos de participación. – ¿Dónde estamos? – Diagnóstico. – Árbol de problemas. – Alineación a los objetivos y las líneas estratégicas del PE 2030. ***Intervención de Consejo Nuevo León.**
30 min.	**Participación 1** **Objetivo:** Seleccionar causas problemáticas para desarrollar objetivos del desarrollo. – Diálogo sobre el problema público, causas y efectos. – Selección de 2 o 3 causas para ser abordadas en mesa. – Formación de grupos de trabajo por causa seleccionada. – Explicación de los tres pasos metodológicos. – Presentación del tablero dinámico y dinámica de participación.
130 min.	**Participación 2** **Objetivo:** Desarrollar colectivamente objetivos, estrategias y líneas de acción por causa seleccionada. – Presentación de participantes (nombre, sector y cargo).

	– Actividad de mesa redonda y lluvia de ideas para desarrollo de objetivo. **Receso 1** (10 mins.) – Actividad de mesa redonda y lluvia de ideas para identificación de estrategias y líneas de acción. **Receso 2** (5 mins.)
40 min.	**Participación 3** **Objetivo:** Identificar insumos, productos, resultados y supuestos para actualizar teoría del cambio conforme al cumplimiento de las estrategias u objetivos desarrollados. – Identificación de insumos. – Identificación de supuestos. – Identificación de productos. – Identificación de resultados. – Conclusión de la mesa.
10 min.	**Clausura de la sesión** – Conclusiones de cada mesa de trabajo. – Lectura de hallazgos por mesa de trabajo. – Cierre de la sesión.

Duración: aproximadamente 240 min.

Para este ejercicio en línea se contó con un moderador especializado en políticas públicas, coordinadores de información -quienes ejecutaron la pizarra inteligente-, administradores de semáforos de participación, analistas de estadística para consulta de información válida, así como controladores (anfitrión y administrador) de los módulos de plataformas tecnológicas.

2. Metodología

Para el desarrollo de las mesas de trabajo, se tomaron en cuenta tres pasos metodológicos. El primero, a través del marco lógico para identificar problemáticas, causas y efectos de problemas públicos que ocurren en Nuevo León, utilizando la información recopilada de los Foros Regionales y Metropolitanos, así como de las dependencias gubernamentales e información estadística de fuentes oficiales.

El segundo paso consistió en aplicar los criterios SMART para la construcción de objetivos claros que estén vinculados con soluciones a los problemas identificados, además de la construcción de estrategias y líneas de acción por cada uno de los temas tratados en las mesas de trabajo.

El tercer paso consistió en actualizar la teoría del cambio, es decir, identificar insumos, productos, resultados y supuestos que proporcionaran mayores elementos sustantivos que provoquen cambios significativos, así como herramientas relevantes para seguir construyendo proyectos, programas y actividades que complementen a los intereses de Gobierno.

En los siguientes puntos, se describen con mayor precisión cada uno de los pasos, así como la dinámica participativa y la conducción de las mesas de trabajo.

Metodología del marco lógico. La instrumentalización de la política pública por medio de la metodología del marco lógico, permite un diseño focalizado a una población objetivo determinada que presenta una problemática, necesidad o situación que se desea revertir; es decir, la planeación de alternativas de solución a un problema público, identificando sus causas y efectos (CONEVAL, 2013).

Para el desarrollo de las mesas de trabajo, primero se elaboraron diagnósticos que enuncian un problema central, utilizando información obtenida en los Foros ciudadanos, de las dependencias gubernamentales y fuentes secundarias. En seguida, se elaboraron árboles de problemas y objetivos, de temas centrales del desarrollo para la agenda pública de Nuevo León en los próximos seis años.

De esta manera, el problema central -identificado en los árboles de problemas- estaría vinculado a los grandes fines del desarrollo, visualizados en instrumentos de planeación a largo plazo, como el Plan Estratégico de Nuevo León 2030 y los Objetivos del Desarrollo

Sostenible; las causas a los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo; las subcausas a las estrategias; las actividades a líneas de acción.

Criterios SMART. Para el desarrollo de políticas públicas o proyectos claves, los criterios SMART son elementales en *management* y gestión porque permiten la definición de objetivos de alto rendimiento que pueden derivar en indicadores o *KPI's (Key Performance Indicators)* (Steffens y Cadiat, 2016). Estos criterios se utilizaron para elaborar colectivamente con los miembros participantes de las mesas de trabajo, los objetivos susceptibles a formar parte del Plan Estatal de Desarrollo de Nuevo León para este sexenio en curso, mencionados a continuación:

Specific (**específico**). Señala el qué y/o el cómo del enunciado, cualquier lector puede identificarlo, es concreto y particular.

Mesuarable (**medible**). Además de específico, debe ser cuantificable, susceptible a convertirse en metas.

***Attainable* (alcanzable).** Todos los objetivos para el desarrollo de un territorio o sociedad son ambiciosos, que respondan a retos o desafíos estructurales; no obstante, estos deben pensarse en la medida que sean posibles, por lo tanto, es importante siempre reajustar y revalorar los objetivos conforme a los cambios, riesgos o volatilidades que acontecen.

Relevant (**relevante**). Los objetivos deben estar orientados a la generación o producción de impactos que beneficien a grandes grupos, resolviendo importantes problemas estructurales. A esto se refiere con la relevancia, a provocar efectos significativos.

Timed based (**basado en el tiempo**). La medida del tiempo es indispensable para construir objetivos porque delimita etapas o fases que esto implica en términos de política pública, además de los límites de cumplimiento de las metas establecidas.

Teoría del cambio. Explica cómo las acciones pueden producir un cambio esperado. Identifica narrativas y supuestos para fortalecer una política pública (Consejo Nuevo León, 2021). La pregunta de base es ¿Hacia dónde vamos? Esto implica partir de un problema público para poder elaborar colectivamente, alternativas o soluciones transformadas en objetivos, estrategias y líneas de acción, mismas que deben traducirse a una matriz de indicadores para resultados.

De acuerdo con Davies y Dart (2011), la teoría del cambio permite identificar y organizar los cambios más significativos que requiere una situación problemática. Vinculada a la

planificación del desarrollo, esta escenifica, a partir de la participación de los agentes que discuten el problema público, insumos, supuestos, productos y resultados, todos relacionados con los objetivos, las estrategias y/o líneas de acción elaborados desde la metodología del marco lógico y criterios SMART.

Para el desarrollo de las mesas, se respondieron 4 preguntas para trabajar teoría del cambio:

1. Insumos. ¿Qué insumos y acciones necesitamos para hacer efectiva la estrategia?
2. Productos. ¿Es posible identificar productos concretos para lograr los efectos deseados?
3. Resultados. ¿Cuándo se deben consolidar los resultados de esta estrategia?
4. Supuestos. ¿Cuáles son los factores que pueden amenazar la implementación, resultados o efectividad de la estrategia?

Dinámica participativa. La dinámica participativa fue integradora y segmentada por diferentes momentos, iniciando por la identificación ciudadana de categorías problemáticas en los temas centrales de la agenda pública, a través de Foros ciudadanos regionales y metropolitanos. A partir de ese momento, Gobierno del estado realizó un diagnóstico del problema con base en la recopilación de la información ciudadana, de las dependencias del Gobierno central y fuentes estadísticas secundarias; derivando en la elaboración de árboles de problemas y objetivos para el ejercicio participativo de construcción de objetivos, estrategias y líneas de acción en la mesa de trabajo del tema seleccionado y con perfiles de la sociedad civil que son reconocidos por sus conocimientos, experiencias, trayectoria y aportaciones.

La participación de la sociedad civil se dividió en tres momentos: a) selección de causas y grupos de trabajo conforme a la exposición en plenaria de los árboles de problemas, b) construcción de objetivos, estrategias y líneas de acción, c) actualización de teoría del cambio.

a) **Selección de causas.** El moderador, además de exponer el objetivo, los antecedentes, y el contexto, presentó el árbol de problemas del tema seleccionado, abriendo el primer momento de participación con la selección de dos/tres causas para trabajar con la sociedad civil, tomando en cuenta que la relación a cada causa corresponde generalmente la elaboración de un objetivo.

Este ejercicio permitió reflexionar acerca de la actualización de problemáticas y causas detectadas en los diagnósticos realizados por el Gobierno del estado, teniendo una participación abierta de grupos nominales, es decir, sólo se podía intervenir una sola vez en el tiempo determinado por el moderador. Posterior a ello, se votó por la causa a tratar y para elegir los grupos formados para iniciar con el taller de objetivos.

b) **Construcción de objetivos, estrategias y líneas de acción.** Este segundo momento de participación se desarrolló en un esquema de mesa redonda, donde las y los participantes identificaron alternativas o soluciones de la causa problemática seleccionada con la finalidad de elaborar un objetivo claro, medible, alcanzable, temporalizado y significativo que diera respuesta a lo planteado. Posterior a ello, se definieron estrategias como rutas que permiten alcanzar los objetivos.

   En ese punto, las y los participantes tomaban la palabra y en dos minutos hacían su intervención, pudiendo complementar o dialogar ideas que surgían en la mesa. Por último, de manera más puntual, fueron perfilando líneas de acción, es decir, actividades puntuales que en su conjunto, perfilarían el desarrollo de las estrategias.

c) **Actualización de insumos, productos, resultados y supuestos.** El tercer momento consistió en intervenciones breves para actualizar la teoría del cambio con la técnica de grupos nominales, es decir, delimitando la participación de las y los miembros de las mesas de trabajo a un tiempo delimitado, sin intercambio de ideas o generación de debates.

3. Diagnóstico y Árbol de Problemas

La Gerencia de Proyectos (GP) del Gobierno del estado fue responsable de elaborar diagnósticos para identificar las problemáticas públicas de Nuevo León, tomando como referencia la información recopilada en los Foros de consulta ciudadana regionales y metropolitanos, las dependencias gubernamentales y fuentes estadísticas oficiales para cada uno de los temas definidos para la elaboración del Plan Estatal de Desarrollo.

En el desarrollo de la plenaria, el moderador principal expuso un resumen del diagnóstico elaborado por GP, el cual recopila una información mayor de la que aquí se presenta.

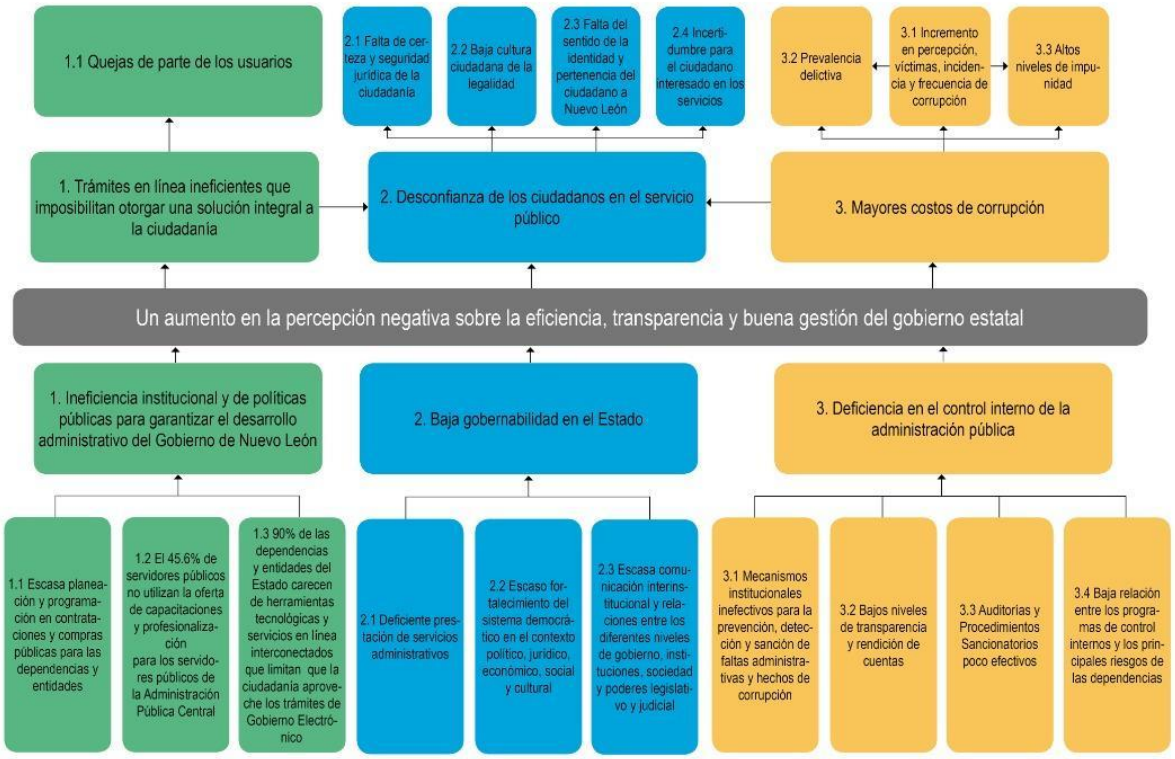
Cuadro 1. Resumen de información diagnóstica del problema público.

Déficit financiero	Deficiente manejo de financiamiento	Deficiente asociación público-privada para proyectos.
• Escasa planeación y programación en contrataciones y compras públicas para las dependencias y entidades. • El 45.6% de servidores públicos no utilizan la oferta de capacitaciones y profesionalización para los servidores públicos de la Administración Pública Central. • 90% de las dependencias y entidades del estado carecen de herramientas tecnológicas y servicios en línea interconectados que limitan que la ciudadanía aproveche los trámites de Gobierno Electrónico.	• Deficiente prestación de servicios administrativos. • Inestabilidad social. • Escasa comunicación interinstitucional y relaciones entre los diferentes niveles de Gobierno, instituciones, sociedad y poderes legislativo y judicial.	• Mecanismos institucionales inefectivos para la prevención, detección y sanción de faltas administrativas y hechos de corrupción. • Bajos niveles de transparencia y rendición de cuentas. • Auditorías y Procedimientos Sancionatorios poco efectivos. • Baja relación entre los programas de control internos y los principales riesgos de las dependencias. • Índice de Transparencia y Disponibilidad de la Información Fiscal 2021: 94.48 calificación. • Métrica de Gobierno Abierto 2019: lugar 13. • Subíndice de transparencia desde la perspectiva gubernamental: 9º lugar. • Subíndice de transparencia desde la perspectiva ciudadana: lugar 22.

Fuente: Elaboración propia con información de GP, 2022.

La problemática central[1] identificada por Gobierno del estado fue **"un aumento en la percepción negativa sobre la eficiencia, transparencia y buena gestión del gobierno estatal".** Las causas detectadas fueron: 1) ineficiencia institucional y de políticas públicas para garantizar el desarrollo administrativo del Gobierno de Nuevo León; 2) baja gobernabilidad en el estado; 3) deficiencia en el control interno de la administración pública. Con base en esto, se elaboró un árbol de problemas, que se muestra a continuación.

Figura 1. Árbol de Problemas. Tema Gobierno Eficaz y Transparente.



Fuente: Gerencia de Proyectos, 2022.

Las y los participantes reflexionaron sobre esta exposición y manifestaron sus opiniones en relación a la pertinencia del árbol, del cual concluyeron que es importante profundizar en otras problemáticas, principalmente vinculadas a las causas y subcausas, por lo que se sugiere identificar éstas para que no queden fuera políticas que generen bienes y servicios relevantes (CONEVAL, 2013), así como mejorar la redacción de las mismas, por ejemplo,

[1] Un problema debe estar planteado como una situación negativa o susceptible de revertirse, identificando una población afectada, por tanto, verificable y susceptible a ser medida (CONEVAL, 2013). La sintaxis debe mencionar la población afectada más la necesidad o situación a revertir; por tanto, debe ser claro y económico, también estructural o enfocado a los grandes retos del desarrollo por tratarse de una planeación de alcance estatal.

economizar el texto o continuar con los criterios de redacción de la metodología del marco lógico.

A continuación se presenta una breve revisión de criterios sobre la problemática central.

Cuadro 2. Revisión de la problemática central.

Problema	Situación negativa	Medible	Sentido o dirección	Población objetivo	Claro	Económico	Sintaxis adecuada
Un aumento en la percepción negativa sobre la eficiencia, transparencia y buena gestión del gobierno estatal.	x	x	x		x	x	

Fuente: Elaboración propia.

El problema es pertinente, cumple con 5 de 7 criterios. Se recomienda que el enunciado del problema indique una población objetivo, ¿quién percibe negativamente la eficiencia, transparencia y buena gestión? En ese sentido, importa que en la sintaxis se incorpore primero la población objetivo y luego la necesidad o situación a revertirse, con base en los criterios de árboles de problemas mencionados por CONEVAL (2013).

4. Objetivos, Estrategias y Líneas de Acción

Durante el desarrollo de la mesa de trabajo, fueron seleccionadas causas, se conformaron grupos simultáneos para construir los objetivos, las estrategias y líneas de acción vinculados a causas que incidían en la existencia de un problema público estructural, principalmente vinculado al desarrollo de Nuevo León. Se establecieron tres grupos de trabajo que abordaron un total de 3 causas.

El facilitador explicó que:

- Los objetivos son soluciones factibles, alcanzables a mediano o largo plazo, específicos, medibles, mensurables, acotados a un territorio o población, responden a la dirección de estrategias y líneas de acción. Son a nivel Plan Estatal de Desarrollo y proyectos estratégicos.
- Las estrategias son rutas para cumplir los objetivos; alternativas que se relacionan entre sí para resolver los problemas que responden a un objetivo. Son amplias y se orientan a la formulación de bienes y servicios públicos. Son a nivel planes sectoriales, especiales o institucionales.
- Las líneas de acción son actividades específicas con alcance de corto plazo derivadas de las estrategias; describen la operación del Gobierno (sus dependencias, institutos, organismos descentralizados, entre otros) y se enfocan a procesos. Son a nivel de programas presupuestarios o proyectos.

Los resultados de la mesa de trabajo fueron:

- 3 objetivos.
- 10 estrategias.
- 42 líneas de acción.

Las y los participantes manifestaron 3 soluciones en forma de objetivo para atender las causas vinculadas al problema público:

- Incrementar la eficacia y eficiencia de la administración pública estatal, mediante la implementación de una Gestión para Resultados.
- Fortalecer la gobernabilidad democrática, con desarrollo y modernización institucional.
- Garantizar la rendición de cuentas de la administración pública del estado de Nuevo León para controlar los actos de corrupción.

A continuación, se presentan los hallazgos de las mesas de trabajo.

Cuadro 3. Matriz de resultados: objetivos, estrategias y líneas de acción.

Causa	Objetivo	Estrategia	Líneas de acción
1. Ineficiencia institucional y de políticas públicas para garantizar el desarrollo administrativo del Gobierno de Nuevo León. **2. Deficiente manejo del financiamiento**	**1. Incrementar la eficacia y eficiencia de la administración pública estatal, mediante la implementación de una Gestión para Resultados, el fortalecimiento de la capacidad institucional del Gobierno del estado de Nuevo León y la modernización gubernamental, con un enfoque de Gobierno Abierto, mejora continua, aplicación de recursos y servicios tecnológicos y una transformación cultural del servicio público.**	**1. Desarrollar capacidades, herramientas y entornos laborales óptimos para que las y los servidores públicos ejerzan la gestión pública de manera informada y desde la pertenencia, la confianza y el compromiso.**	1.1 Desarrollar las capacidades de los recursos humanos del sector público, en materia de gestión pública, y avanzar en la profesionalización de las y los servidores públicos. 1.2 Aplicar una estructura de incentivos para promover y reconocer el buen desempeño en los diversos ámbitos en que se lleva a cabo la gestión pública. 1.3 Implementar un sistema de evaluación del desempeño de las y los servidores públicos. 1.4 Construir mecanismos para la vinculación, el intercambio de información, experiencias y participación de instituciones y organizaciones de la sociedad civil, academia, organismos internacionales y sector privado, para fortalecer la gestión pública. 1.5 Desarrollar mecanismos de monitoreo, evaluación y retroalimentación, integrando buenas prácticas y actividades que permitan conocer los impactos positivos de la gestión pública y su labor.
		2. Promover el uso eficiente de los recursos mediante la planeación y la buena administración, aplicando una Gestión para Resultados y el cumplimiento de la agenda de Gobierno Abierto.	2.1 Incorporar mecanismos de participación social en los procesos de planeación de la política pública. 2.2 Fortalecer los procesos de monitoreo, control, evaluación y fiscalización para el combate a la corrupción, transparencia en la gestión y rendición de cuentas efectiva. 2.3 Elevar la capacidad institucional mediante la creación y/o el fortalecimiento de nuevas áreas estratégicas dentro de las entidades públicas, para la administración, gestión orientada a resultados y planeación.
		3. Modernizar la gestión pública, mediante la incorporación de herramientas, servicios y recursos tecnológicos, que permitan una mayor eficiencia y eficacia en el uso de los recursos y en la prestación de trámites y de servicios.	3.1 Fortalecer la infraestructura tecnológica y de comunicación mediante planes estratégicos que den respuesta a las necesidades detectadas en los diagnósticos. 3.2 Avanzar en la digitalización de trámites y servicios para la simplificación y mejora administrativa. 3.3 Implementar una política de datos abiertos para visibilizar, difundir y dar acceso a bases de datos e información sobre la gestión pública del Gobierno del estado.
2. Baja gobernabilidad en el estado.	**2. Fortalecer la gobernabilidad democrática, con desarrollo y modernización institucional en los próximos seis años.**	**1. Eficientizar los procesos de Gobierno en atención a la ciudadanía, mediante la incorporación de recursos digitales y mejora regulatoria.**	1.1. Simplificar trámites administrativos y ciudadanos. 1.2. Evaluar los trámites ciudadanos y seleccionar los vigentes, para asegurar la eficacia de los mismos. 1.3. Diseñar estrategias de comunicación social con lenguaje ciudadano e incluyente. 1.4. Digitalizar los trámites ciudadanos. 1.5. Desarrollar mecanismos de seguimiento puntual en la resolución de los trámites. 1.6. Profesionalizar al servidor público para apoyar a la ciudadanía en trámites administrativos y de atención. 1.7. Aumentar la capacidad institucional y administrativa de brindar servicios a la ciudadanía.
		2. Impulsar mecanismos de acceso y protección a la información en procedimientos de trámites, así como la preservación de archivos.	2.1. Proteger el patrimonio y la preservación de los archivos históricos y de concentración. 2.2. Impulsar la transparencia proactiva para facilitar el acceso a la información para la ciudadanía. 2.3. Difundir entre la población, en particular los sectores vulnerables, los canales e infraestructura de comunicación que tiene el Gobierno para sus distintas instancias. 2.4. Digitalizar los mecanismos de acceso a la información, para agilizar la comunicación y respuesta inmediata a la ciudadanía.

		3. Fortalecer los canales de comunicación entre los tres niveles de Gobierno y la ciudadanía.	3.1 Crear vías efectivas de comunicación y participación para el diagnóstico de las necesidades específicas de la población en situación de vulnerabilidad del estado. 3.2 Establecer estrategias de coordinación y comunicación entre municipios, estado y federación, para aumentar la confianza de la ciudadanía. 3.3 Promover la incidencia de las comunidades en la toma de decisiones de política pública.
		4. Fortalecer el acceso a la justicia y a la certeza jurídica de la población, como mecanismo inmediato de atención a la ciudadanía.	4.1 Establecer convenios con la academia y Gobierno para capacitar a la ciudadanía y a los servidores públicos sobre temas de acceso a la justicia y certeza jurídica. 4.2 Crear mecanismos de vigilancia, control y fiscalización de actos de fedatarios públicos (terceros auxiliares). 4.3 Establecer acuerdos entre los tres niveles de Gobierno sobre cómo se va a ejecutar el presupuesto para la atención de problemas urgentes y así implementar los diagnósticos realizados por la organización de la sociedad civil y academia.
3. Deficiencia en el control interno de la administración pública.	**3. Garantizar la rendición de cuentas de la Administración Pública del estado de Nuevo León, para controlar los actos de corrupción en los próximos seis años.**	**1. Fomentar una cultura de gobernanza basada en transparencia y Gobierno Abierto, a través de políticas públicas y prácticas innovadoras e incluyentes.**	1.1 Fortalecer el impacto y la medición de la transparencia proactiva mediante la elaboración de indicadores e instrumentos de evaluación de impacto. 1.2 Diseñar un plan de acción local de Gobierno Abierto. 1.3 Consolidar sistemas de información internos. 1.4 Integrar sistemas de información internos con sistemas de información externos. 1.5 Diseñar plataformas con enfoque ciudadano.
		2. Implementar mecanismos de coordinación y ejecución para la prevención y el combate de la corrupción y la impunidad.	2.1 Promover la reparación de daños a la Hacienda Pública (protección específica de patrimonio estatal). 2.2 Promover la elaboración de bases generales para asegurar la coordinación interinstitucional que garantice procesos eficientes en la prevención y el combate a la corrupción y la impunidad. 2.3 Desarrollo de un plan de capacitación conjunto entre las autoridades responsables de la investigación y sanción de faltas administrativas y delitos por hechos de corrupción, y las competentes en materia fiscal y de inteligencia financiera. 2.4 Fortalecer órganos internos de control y auditorías tanto de las dependencias estatales como de Organismos Públicos Descentralizados. 2.5 Desarrollo de mecanismos para el intercambio y la armonización de información entre las autoridades encargadas de la detección, investigación, substanciación y sanción de faltas administrativas.
		3. Promover un modelo de gestión pública orientado a resultados con un enfoque de derechos humanos y perspectiva de género.	3.1 Promover un programa coordinado de capacitación a funcionarias y funcionarios de la Controlaría, Auditoría Superior y Fiscalía Especializada en Combate a la Corrupción, que permita la detección y sanción de delitos y faltas administrativas. 3.2 Impulsar un sistema de evaluación al desempeño de los servidores públicos para fortalecer las buenas prácticas de la función pública. 3.3 Asegurar continuidad de los programas de capacitación en materia de transparencia, rendición de cuentas y la función pública. 3.4 Elaborar un diagnóstico para detectar carencias en la función del servidor público para la rendición de cuentas.

Fuente: Elaboración propia con información de las mesas de trabajo, 2022.

Las y los participantes consideraron que, incrementar la eficacia y eficiencia de la administración pública con el desarrollo de capacidades, herramientas y entornos laborales óptimos para los servidores públicos, así como una adecuada planeación con enfoque de gestión de resultados y la modernización de la gestión pública en la prestación de servicios y trámites, lograrán una mejor e innovadora administración estatal-gubernamental.

Asimismo, posicionar a la gobernabilidad democrática en la agenda pública, suma a la construcción de gobiernos estables, por medio de la eficientización de los procesos de Gobierno en atención ciudadana, del impulso de mecanismos de acción y protección a la información, de mejores canales de comunicación y certeza jurídica y, de acceso a la justicia.

Por último, conviene retomar el gran desafío de mejorar la rendición de cuentas de la Administración Pública para controlar actos de corrupción en la administración actual. Esto a través del fomento a la cultura de la gobernanza, la prevención y el combate a la corrupción e impunidad, así como la promoción del modelo de gestión pública con perspectiva de género y los Derechos Humanos.

En suma, pensar en un Gobierno Abierto, innovador, moderno, eficaz y eficiente que esté preparado para atender los grandes retos del desarrollo de Nuevo León.

Para fortalecer este ejercicio participativo, se diseñó una matriz de evaluación SMART.

Cuadro 4. Evaluación SMART de los objetivos.

Objetivo	Específico	Medible	Alcanzable	Relevante	Basado en el tiempo	Total
1. Incrementar la eficacia y eficiencia de la administración pública estatal, mediante la implementación de una Gestión para Resultados, el fortalecimiento de la capacidad institucional del Gobierno del estado de Nuevo León y la modernización gubernamental, con un enfoque de Gobierno Abierto, mejora continua, aplicación de recursos y servicios tecnológicos y una transformación cultural del servicio público.	x	x	x	x	x	5
2. Fortalecer la gobernabilidad democrática, con desarrollo y modernización institucional en los próximos seis años.	x				x	2
3. Garantizar la rendición de cuentas de la Administración Pública del Estado de Nuevo León para controlar los actos de corrupción en los próximos seis años.	x	x	x	x	x	5

Fuente: Elaboración propia con información de las mesas de trabajo, 2022.

En este cuadro, los objetivos uno y tres cuentan con los cinco criterios SMART, pero se sugiere que el primero tenga una redacción más resumida. El segundo objetivo no está encausando una medición, tampoco justifica su relevancia porque la gobernabilidad es un concepto sujeto a diferentes interpretaciones; además no define los medios para ser alcanzable, por lo que es susceptible de mejora.

5. Actualización de teoría de cambio

La última parte de la mesa de trabajo consistió en actualizar la teoría del cambio, identificando principalmente insumos y supuestos, así como también productos y resultados enfocados a las estrategias y/o líneas de acción.

Durante el ejercicio, fueron las estrategias las más comentadas por las y los participantes, proporcionando información valiosa que permite continuar con el desarrollo de actividades más puntuales y operativas para la elaboración de políticas, reformas, programas y proyectos, todo un encadenamiento de acciones que provocan los cambios esperados al largo plazo (cumplimiento de los objetivos) conforme a las condiciones sociales, políticas, económicas, presupuestales, medioambientales actuales.

Objetivo 1. Incrementar la eficacia y eficiencia de la administración pública estatal, mediante la implementación de una Gestión para Resultados, el fortalecimiento de la capacidad institucional del Gobierno del estado de Nuevo León y la modernización gubernamental, con un enfoque de Gobierno Abierto, mejora continua, aplicación de recursos y servicios tecnológicos y una transformación cultural del servicio público.

Cuadro 5. Teoría del cambio Objetivo 1.

ESTRATEGIA	INSUMOS	PRODUCTOS	RESULTADOS	SUPUESTOS
1. Desarrollar capacidades, herramientas y entornos laborales óptimos para que las y los servidores públicos ejerzan la gestión pública de manera informada y desde la pertenencia, la confianza y el compromiso.	1) Capacitaciones para las y los servidores públicos. 2) Presupuestos específicos para incentivos. 3)Vínculos con organismos internacionales (Ejemplo: participación de terceros, acompañamiento de expertos). 4) Bancos de información de mejores prácticas. 5) Socializar los procesos y las herramientas anticorrupción para el quehacer público.	1) Servicio público capacitado y profesional. 2) Mecanismos de incentivos. 3) Sistema de evaluación del desempeño. 4) Vínculos con organismos internacionales (ejemplo: participación de terceros a partir del acompañamiento de expertos). 5) Buenas prácticas implementadas. 6) Mejora la percepción ciudadana en relación al Gobierno. 7) Mejora la confianza ciudadana ante el Gobierno.	A mediano plazo.	1) Existe el marco normativo adecuado para implementar la estrategia. 2) Existe voluntad e interés de participar por parte de actores sociales. 3) Se asignan recursos y presupuestos suficientes.
2. Promover el uso eficiente de los recursos mediante la planeación y la buena administración, aplicando una Gestión para Resultados y el cumplimiento de la agenda de Gobierno Abierto.	1) Programa de testigos sociales. 2) Identificar y programar los procesos donde se convocará a los testigos sociales. 3) Revisar y adecuar el marco normativo de manera transversal, para asegurar el cumplimiento de la buena gestión pública. 4) Certificar a las y los servidores públicos en materia de	1) Marcos normativos, manuales y procedimientos actualizados. 2) Programa anual de adquisiciones y elaboración del presupuesto, alineados. 3) En las mediciones nacionales e internacionales, Nuevo León mejora su posición. 4) Mejora competitividad del estado a nivel social y	A mediano plazo.	1) Hay transparencia fiscal. 2) Se aplican las sanciones pertinentes a servidoras y servidores públicos que comentan actos de corrupción. 3) Existe voluntad e interés de participar por parte de actores sociales. 4) Estabilidad en la coordinación gubernamental con el

	contrataciones públicas. 5) Vínculos con organismos internacionales para integrar la participación de terceros y el acompañamiento de expertos. 6) Recursos tecnológicos e informáticos. 7) Sistemas de gestión. 8) Recursos presupuestales y financieros. 9) Registros administrativos estandarizados, para seguimiento y toma de decisiones. 10) Teoría de los Recursos y Capacidades (Teece). 11) Consolidar un esquema de gestión para resultados. 12) Adecuado control y gestión de archivos. 13) Marco legal y normativo actualizado para una gestión pública orientada a resultados. 14) Implementación de Presupuesto Basado en Resultado.	político. 5) Mejora la percepción ciudadana en relación al Gobierno. 6) Mejora la confianza ciudadana ante el Gobierno. 7) Indicadores pertinentes a los objetivos estratégicos. 8) Fortalecimiento de los mecanismos de participación ciudadana. 9) Se ejerce el Gobierno Abierto.		gobierno federal y municipios. 5) Exigencia ciudadana para el monitoreo y la evaluación. 6) Los mecanismos de participación son asequibles e incluyentes.
3. Modernizar la gestión pública, mediante la incorporación de herramientas, servicios y recursos tecnológicos, que permitan una mayor eficiencia y eficacia en el uso de los recursos y en la prestación de trámites y de servicios.	1) Diagnósticos y detección de necesidades en materia tecnológica y de infraestructura. 2) Tablero de desempeño con visibilidad pública y acceso a base de datos e información. 3) Presupuestos específicos para infraestructura y tecnología. 4) Vínculos con organismos internacionales para integrar la participación de terceros y el acompañamiento de expertos.	1) Trámites y servicios asequibles y ágiles para la población. 2) Se fortalece la infraestructura tecnológica. 3) Se fortalecen las plataformas tecnológicas.	A mediano plazo.	1) El lenguaje en las plataformas digitales sobre la gestión pública, es sencillo y claro, lo que permite el entendimiento de la población en general. 2) Se asignan recursos y presupuestos suficientes.

Fuente: Elaboración propia con información de las mesas de trabajo, 2022.

Objetivo 2. Fortalecer la gobernabilidad democrática, con desarrollo y modernización institucional en los próximos seis años.

Cuadro 6. Teoría del cambio Objetivo 2.

ESTRATEGIA	INSUMOS	PRODUCTOS	RESULTADOS	SUPUESTOS
1. Eficientizar los procesos de Gobierno en atención a la ciudadanía, mediante la incorporación de recursos digitales y mejora regulatoria.	1) Establecer mecanismos y canales para realizar diagnósticos sobre necesidades de los funcionarios públicos sobre capacitación y recursos. 2) Rediseño de estructura de apartados de rendición de cuentas donde se muestre información sobre contrataciones públicas, uso y acceso de infraestructura y nóminas. 3) Optimizar recursos tecnológicos para asegurar que las y los funcionarios públicos cuentan con equipo y mobiliario necesario	1) Trámites suficientes y necesarios que se realizan de manera física y digital eficientemente. 2) Trámites administrativos realizados por la ciudadanía sin necesidad de gestores particulares.	Corto plazo.	1) Se asigna presupuesto para la compra, el mantenimiento y la reparación de equipo que asegure el uso de tecnología más actual. 2) Existe uso adecuado de recursos materiales y tecnológicos. 3) La participación ciudadana se realiza de manera imparcial, sin intervención de partidos políticos que sesguen la contribución de la comunidad en la toma

	para desarrollar sus actividades y labores y así mejorar la experiencia del ciudadano al realizar trámites. 4) Capacitar a servidores públicos sobre el uso de plataformas y otros tipos de recursos tecnológicos y digitales. 5) Estrategia de atención a necesidades detectadas, para la realización de funciones de los servidores públicos, que aseguren recursos técnicos, humanos, tecnológicos y materiales.			de decisiones colectivas. 4) Existe una adecuada programación y cumplimiento en tiempos de la asignación y entrega de recursos federales.
2. Impulsar mecanismos de acceso y protección a la información en procedimientos de trámites, así como la preservación de archivos.	1) Información atractiva con enfoque de la transferencia proactiva (procesos simples y con lenguaje simplificado y adecuado) sobre los mecanismos para realizar trámites y lograr que la ciudadanía se involucre. 2) Asegurar el monitoreo y la evaluación de diagnósticos previos para la asignación y manejo de presupuesto en la toma de decisiones. 3) Aumentar la capacitación de los funcionarios encargados de la digitalización de los documentos, en particular del Archivo General del Estado, el Archivo General de Notarías y el Archivo del Instituto Registral y Catastral de Nuevo León.	1) Herramientas democratizadoras desde la propia normativa del estado, en donde se incorporen temas de participación ciudadana, como una ley más amplia de participación ciudadana. 2) Infraestructura y mobiliario que permita asegurar el resguardo y acceso a la información de la ciudadanía.	Corto plazo.	1) Existe participación de todos los involucrados e involucradas.
3. Fortalecer los canales de comunicación entre los tres niveles de Gobierno y la ciudadanía.	1) Definir funciones y atribuciones de acuerdo con la Ley Orgánica. 2) Capacitar a los servidores públicos en materia de atención a la ciudadanía. 3) Asegurar que todas y todos los servidores públicos están identificados para facilitar la atención a la ciudadanía y la evaluación de los servicios prestados y atención recibida.	1) Modernización tecnológica e insumos para la debida atención a las personas, además de personal capacitado y calificado. 2) Contar con personal capacitado. 3) Aumentar los recursos y la cantidad de fondos necesarios para traslados de funcionarios a los municipios del estado, y así asegurar la movilidad y el acceso a brigadas para la ciudadanía.	Mediano plazo.	1) Existen canales de comunicación efectivos con la federación. 2) La situación sanitaria y de seguridad permite realizar actividades de participación ciudadana. 3) Existe voluntad política en todos los niveles.

Fuente: Elaboración propia con información de las mesas de trabajo, 2022.

Objetivo 3. Garantizar la rendición de cuentas de la Administración Pública del Estado de Nuevo León para controlar los actos de corrupción en los próximos seis años.

Cuadro 7. Teoría del cambio Objetivo 3.

ESTRATEGIA	INSUMOS	PRODUCTOS	RESULTADOS	SUPUESTOS
1. Fomentar una cultura de gobernanza basada en transparencia y Gobierno Abierto a través de políticas públicas y prácticas innovadoras e incluyentes.	1) Matriz de indicadores. 2) Estrategia de captación de información: encuestas en campo/digitales. 3) Bases de datos homologadas. 4) Identificación de información más preguntada en solicitudes de información para saber qué publicar. 5) Diagnóstico integral del grado de accesibilidad de los sistemas.	1) Desarrollo de mecanismos para la armonización de obligaciones de transparencia entre municipios y entidad federativa con un enfoque en comunicación de riesgos.	2022 (1 año).	1) Existe voluntad política y coordinación entre entidades y municipios del estado.
2. Implementar mecanismos de coordinación y ejecución para la prevención y el combate de la corrupción y la impunidad.	1) Diagnóstico del sistema de responsabilidades administrativas (que defina funcionamiento y eficacia). 2) Diagnóstico de perfiles que deben integrar puestos públicos relacionados al sistema de responsabilidades administrativas (Órgano Interno de Control, áreas internas, fiscalización, etc.).	1) Protocolo de manejo de denuncias para evitar conflictos de interés. 2) Mapeo de procesos (documentación de procesos a nivel institución y el proceso general de cómo deben interactuar y coordinarse las instituciones). 3) Matriz de administración de riesgos, programa de trabajo de administración de riesgo. 4) Implementar un sistema de promoción de la denuncia y protección de denunciantes, incluyendo en su caso modificaciones a la ley, recuperación de activos y mecanismos de recompensa.	2024 (3 años). 2023 (2 años).	1) El marco normativo permite implementar la estrategia.
3. Promover un modelo de gestión pública orientado a resultados con un enfoque de derechos humanos y perspectiva de género.	1) Evaluación previa a la integración a órganos internos de control. 2) Sistema profesional de carrera. 3) Medios para mejorar las condiciones de servicio/trabajo de las personas que trabajan en esos órganos.	1) Diseño de perfiles para integrar Órganos Internos de Control. 2) Manual de organización, gestión y procedimiento en materia de responsabilidades administrativas que homologue la forma de actuación de las autoridades que actúan en procedimientos de responsabilidades. 3) Desarrollo de un diagnóstico sobre el estado normativo, operativo y la percepción ciudadana, sobre la atención y protección a denunciantes de faltas administrativas y delitos por hechos de corrupción. 4) Establecer mecanismos que permitan estandarización de procesos dentro de los órganos internos de control. 5) Tecnología que permita la investigación de los procedimientos de responsabilidades administrativas no graves. 6) Capacitación a todos los Órganos Internos de Control.	2023 (2 años). 2024 (3 años).	1) Existe voluntad e interés de participar por parte de todos los actores involucrados. 2) Se asignan recursos y presupuestos suficientes.

Fuente: Elaboración propia con información de las mesas de trabajo, 2022.

Los facilitadores de cada mesa de trabajo concluyeron la moderación con la definición de insumos, productos, resultados y supuestos por cada uno de los objetivos trabajados, resultando tres actualizaciones de teoría de cambio en total (algunas concluidas en análisis de gabinete), enfocadas a las estrategias y con información adicional para la toma de decisiones relacionadas a la integración del PED 2022-2027.

Conclusiones

Con base en el desarrollo de esta mesa de trabajo, se logró cumplir con el propósito de **"construir colectivamente los objetivos, las estrategias y líneas de acción para la elaboración del Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027 del estado de Nuevo León"**, de manera particular para la temática de **Gobierno Eficaz y Transparente**.

Para ello, las y los participantes de los grupos de trabajo de la mesa:

- **conocieron** un diagnóstico y árbol de problemas elaborados por la Gerencia de Proyectos (GP) en conjunto con las dependencias de Gobierno, respondiendo a la pregunta ¿Dónde estamos? en relación al tema en cuestión;
- **reflexionaron** sobre las causas y efectos del árbol de problemas presentado por el moderador de la plenaria, expresando sus observaciones para actualizar las problemáticas expuestas;
- **desarrollaron** objetivos, estrategias y líneas de acción asociados a la causa seleccionada en plenaria para responder a la pregunta ¿Hacia dónde queremos ir?;
- **actualizaron** la teoría del cambio: insumos, supuestos, productos y resultados.

La mesa de trabajo generó los siguientes resultados:

- Reflexión y diálogo sobre la problemática central, causas y subcausas derivada del diagnóstico y árbol de problemas.
- Recomendaciones para fortalecer el diseño del árbol de problemas: definir la población objetivo en el enunciado problemático, iniciando con esta y después la situación problemática.
- Se trabajaron tres causas, generando 3 objetivos, 10 estrategias y 42 líneas de acción en los tres grupos de trabajo.
- Evaluación de los objetivos SMART, los objetivos 1 y 3 cumplen con los 5 criterios, mientras que el objetivo 2 requiere ser medible, justificar su relevancia y definir los medios para ser alcanzable.

- Las y los participantes actualizaron la teoría del cambio, generando insumos, productos, resultados y supuestos vinculados a las estrategias y líneas de acción encadenar cambios esperados encaminados al cumplimiento de los objetivos.

Este ejercicio contribuye y consolida la planeación estratégica participativa en el estado de Nuevo León, desde un enfoque de gobernanza e innovación gubernamental y con una inercia de los *stakeholders* comunitarios para seguir fortaleciendo democracias locales más participativas (Anderson, 2005; Cassetti, 2020).

Referencias

Anderson, A. (2005). The community builder's approach to theory of change. New York: The Aspen Institute.

Cassetti, V. y Paredes-Carbonell, J. (2020). La teoría del cambio: una herramienta para la planificación y la evaluación participativa en salud comunitaria, en Gaceta sanitaria, 34(3), pp. 305-307. En línea: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0213911119301591

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2013). Guía para la elaboración de la matriz de indicadores para resultados. En línea: https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/GUIA_PARA_LA_ELABORACION_DE_MATRIZ_DE_INDICADORES.pdf

Consejo Nuevo León (2021). Guía metodológica de alineación Plan Estratégico-Plan Estatal de Desarrollo. En línea: https://conl-mx.s3.amazonaws.com/documents/document_files/000/000/186/original/Gu%C3%ADa_metodol%C3%B3gica_de_alineaci%C3%B3n_PED.pdf?1629736449

Davies, R. y Dart, J. (2011). Técnica del "Cambio Más Significante" (MSC), Guía para su uso. En línea: https://www.mande.co.uk/wp-content/uploads/2005/MSC%20Guide/Spanish%20translation%20of%20MSC%20Guide.pdf

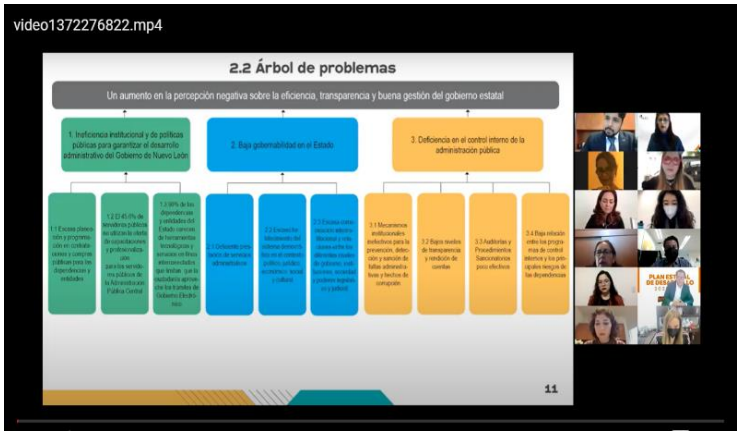
Gerencia de Proyectos (2022). Diagnósticos para la identificación de problemas del Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027. Monterrey: Gobierno del estado de Nuevo León.

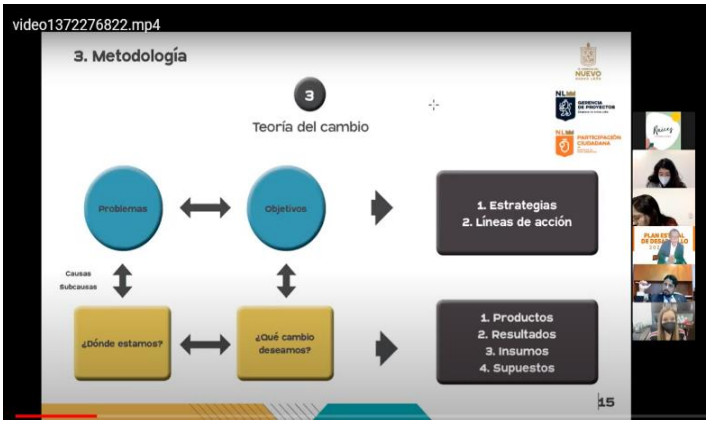
H. Congreso del Estado de Nuevo León (2020). Ley de Planeación Estratégica del Estado de Nuevo León (LPENL). En línea: http://www.hcnl.gob.mx/trabajo_legislativo/leyes/leyes/ley_de_planeacion_estrategica_del_estado_de_nuevo_leon/

Steffens, G. y Cadiat, A. (2016). Los criterios SMART: el método para fijar objetivos con éxito. España: 50minutos.

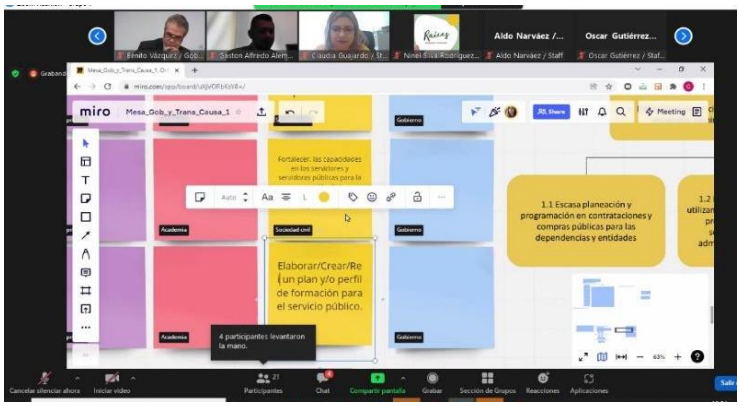
Anexos

Anexo 1. Registro fotográfico

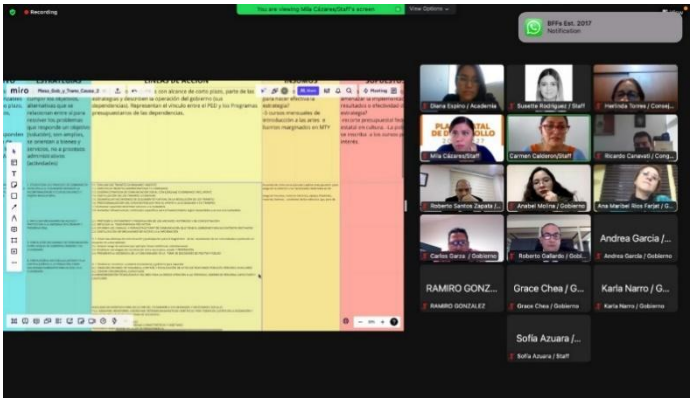




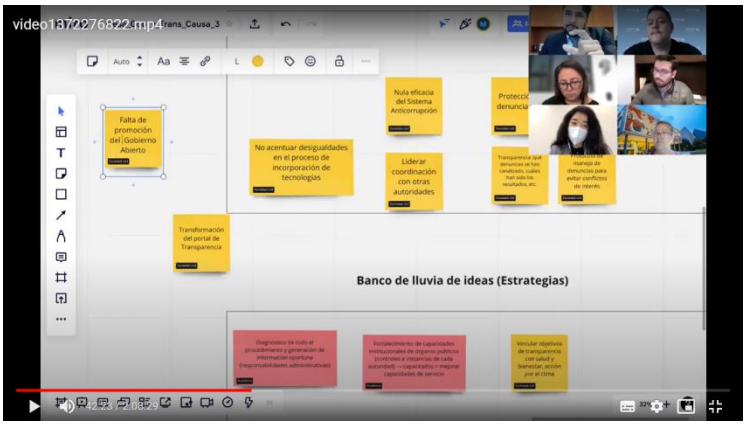
Desarrollo de plenaria.



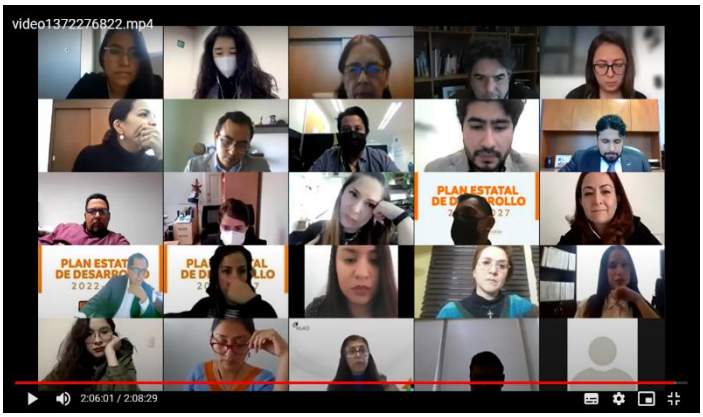
Mesas de trabajo, causa 2.



Mesas de trabajo, causa 1.



Mesas de trabajo, causa 3.



Cierre de mesas.

EL GOBIERNO DEL
NUEVO
NUEVO LEÓN

INFORME EJECUTIVO

Mesa de Trabajo
Desarrollo Urbano y Movilidad

GERENCIA DE PROYECTOS
GOBIERNO DE NUEVO LEÓN

PARTICIPACIÓN CIUDADANA
GABINETE DE BUEN GOBIERNO

Índice

PRESENTACIÓN 3

1. PARTICIPANTES Y AGENDA DE TRABAJO 4

2. METODOLOGÍA 7

3. DIAGNÓSTICO Y ÁRBOL DE PROBLEMAS 11

4. OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y LÍNEAS DE ACCIÓN 14

5. ACTUALIZACIÓN DE TEORÍA DE CAMBIO 20

CONCLUSIONES 24

REFERENCIAS 26

ANEXOS 27

ANEXO 1. REGISTRO FOTOGRÁFICO 27

Presentación

De acuerdo al artículo 16 de la Ley de Planeación Estratégica del Estado de Nuevo León (LPENL), el Ejecutivo es el responsable de formular el Plan Estatal de Desarrollo (PED), tomando como base un ejercicio de consulta ciudadana que recopile los intereses de las y los ciudadanos de Nuevo León, a través de la elaboración de "Foros abiertos de consulta ciudadana, para la formulación de propuestas susceptibles de incorporarse al Plan Estatal" (Artículo 17, LPENL, 2020).

Con base en lo anterior, este documento presenta los resultados y la recapitulación de los múltiples diálogos que se recabaron en las mesas de trabajo, con el propósito de "**construir colectivamente los objetivos, las estrategias y líneas de acción para la elaboración del Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027 del estado de Nuevo León**". Para dar cumplimiento a este propósito, los participantes, miembros activos de la sociedad civil, sector académico y privado, servidores públicos y coordinadores de Consejo Nuevo León:

- **conocieron** un diagnóstico y árbol de problemas elaborados por la Gerencia de Proyectos (GP) en conjunto con las dependencias de Gobierno, respondiendo a la pregunta ¿Dónde estamos? con relación al tema en cuestión;
- **reflexionaron** sobre las causas y los efectos del árbol de problemas presentado por el moderador de la plenaria, expresando sus observaciones para actualizar las problemáticas expuestas;
- **desarrollaron** objetivos, estrategias y líneas de acción asociados a la causa seleccionada en plenaria para responder a la pregunta ¿Hacia dónde queremos ir?;
- **actualizaron** la teoría del cambio: insumos, supuestos, productos y resultados.

El informe está estructurado en cinco secciones. La primera, presenta los participantes y la agenda de trabajo de la mesa. La segunda, describe la metodología empleada para el desarrollo de las actividades y los momentos de participación. La tercera, expone algunos datos diagnósticos introductorios para iniciar el diálogo ciudadano, así como el planteamiento del problema y sus causas. La cuarta sección, muestra los resultados concisos de los objetivos, las estrategias y líneas de acción elaborados por los miembros participantes de la mesa. Por último, en la quinta sección se describe una actualización de la teoría del cambio. Como resultado de la mesa de **Desarrollo Urbano y Movilidad**, se obtuvieron 3 objetivos, 11 estrategias y 49 líneas de acción, así como tres matrices de actualización de teoría del cambio.

1. Participantes y Agenda de Trabajo

La mesa de trabajo para la temática de **Desarrollo Urbano y Movilidad**, estuvo compuesta por miembros activos de la sociedad civil, del sector privado y académico, servidores públicos de las dependencias estatales y coordinadores del Consejo Nuevo León, seleccionados por la Secretaría de Participación Ciudadana de acuerdo con sus conocimientos, especialidades, experiencias directas y trayectoria personal sobre los temas trabajados en cada mesa.

A continuación se muestran los resultados de los asistentes.

Gráfico 1. Participantes por género.

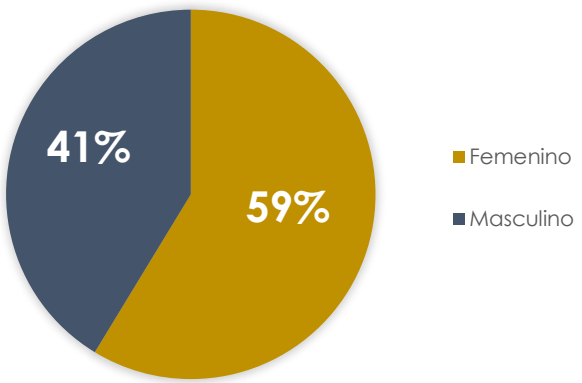


Gráfico 2. Participantes por edad.

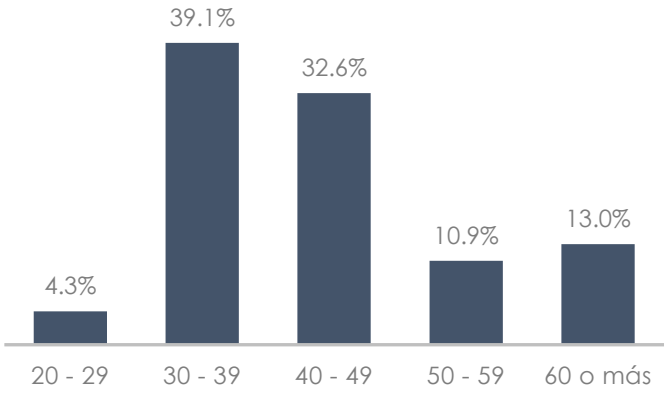
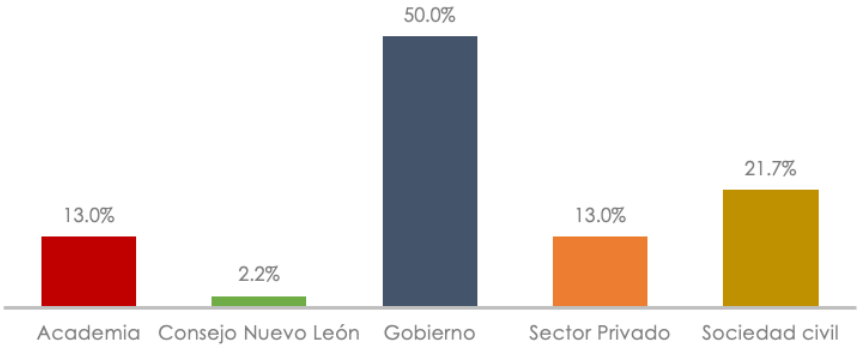


Gráfico 3. Participantes por sector.



Fuente: Elaboración propia.

El 41% de participantes fueron de género masculino, mientras el 59 %, femenino. Asimismo, el rango de edad de los participantes osciló entre los 30-39 y 40-49 años, sumando un 71.7 % del total. En relación al sector, la mayoría de participantes provenían del Gobierno con un 50 %,

seguido de la sociedad civil con un 21.7 % y en menor medida, los sectores privado y académico, quienes registraron una baja participación de la sociedad civil en el ejercicio de planeación participativa sobre desarrollo urbano y movilidad.

La agenda de trabajo de la mesa se desarrolló en tres participaciones, la primera vinculada al análisis y reflexión de problemas y causas, lo que condujo a la selección de causas para formar grupos de trabajo; la segunda, mesas simultáneas por cada grupo para elaborar objetivos, estrategias y líneas de acción; la tercera participación, se enfocó en actualizar algunos elementos básicos de la teoría del cambio.

DURACIÓN	ACTIVIDAD
5 min.	**Bienvenida** – Mensaje de los titulares de Participación Ciudadana y Gerencia de Proyectos.
25 min.	**Desarrollo de la plenaria** – Mensaje introductorio del moderador. – Reglas fundamentales de la sesión virtual. **Objetivo:** Construir colectivamente los objetivos, las estrategias y líneas de acción que formarán parte del PED 2022-2027 de Nuevo León. – Importancia de la mesa de trabajo. – Explicación de los tres momentos de participación. – ¿Dónde estamos? – Diagnóstico. – Árbol de problemas. – Alineación a los objetivos y las líneas estratégicas del PE 2030. ***Intervención de Consejo Nuevo León.**
30 min.	**Participación 1** **Objetivo:** Seleccionar causas problemáticas para desarrollar objetivos del desarrollo. – Diálogo sobre el problema público, causas y efectos. – Selección de 2 o 3 causas para ser abordadas en mesa. – Formación de grupos de trabajo por causa seleccionada. – Explicación de los tres pasos metodológicos. – Presentación del tablero dinámico y dinámica de participación.
130 min.	**Participación 2** **Objetivo:** Desarrollar colectivamente objetivos, estrategias y líneas de acción por causa seleccionada. – Presentación de participantes (nombre, sector y cargo).

	– Actividad de mesa redonda y lluvia de ideas para desarrollo de objetivo. **Receso 1** (10 mins.) – Actividad de mesa redonda y lluvia de ideas para identificación de estrategias y líneas de acción. **Receso 2** (5 mins.)
40 min.	**Participación 3** **Objetivo:** Identificar insumos, productos, resultados y supuestos para actualizar teoría del cambio conforme al cumplimiento de las estrategias u objetivos desarrollados. – Identificación de insumos. – Identificación de supuestos. – Identificación de productos. – Identificación de resultados. – Conclusión de la mesa.
10 min.	**Clausura de la sesión** – Conclusiones de cada mesa de trabajo. – Lectura de hallazgos por mesa de trabajo. – Cierre de la sesión.

Duración: aproximadamente 240 min.

Para este ejercicio en línea se contó con un moderador especializado en políticas públicas, coordinadores de información -quienes ejecutaron la pizarra inteligente-, administradores de semáforos de participación, analistas de estadística para consulta de información válida, así como controladores (anfitrión y administrador) de los módulos de plataformas tecnológicas.

2. Metodología

Para el desarrollo de las mesas de trabajo, se tomaron en cuenta tres pasos metodológicos. El primero, a través del marco lógico para identificar problemáticas, causas y efectos de problemas públicos que ocurren en Nuevo León, utilizando la información recopilada de los Foros Regionales y Metropolitanos, así como de las dependencias gubernamentales e información estadística de fuentes oficiales.

El segundo paso consistió en aplicar los criterios SMART para la construcción de objetivos claros que estén vinculados con soluciones a los problemas identificados, además de la construcción de estrategias y líneas de acción por cada uno de los temas tratados en las mesas de trabajo.

El tercer paso consistió en actualizar la teoría del cambio, es decir, identificar insumos, productos, resultados y supuestos que proporcionaran mayores elementos sustantivos que provoquen cambios significativos, así como herramientas relevantes para seguir construyendo proyectos, programas y actividades que complementen a los intereses de Gobierno.

En los siguientes puntos, se describen con mayor precisión cada uno de los pasos, así como la dinámica participativa y la conducción de las mesas de trabajo.

Metodología del marco lógico. La instrumentalización de la política pública por medio de la metodología del marco lógico, permite un diseño focalizado a una población objetivo determinada que presenta una problemática, necesidad o situación que se desea revertir; es decir, la planeación de alternativas de solución a un problema público, identificando sus causas y efectos (CONEVAL, 2013).

Para el desarrollo de las mesas de trabajo, primero se elaboraron diagnósticos que enuncian un problema central, utilizando información obtenida en los Foros ciudadanos, de las dependencias gubernamentales y fuentes secundarias. En seguida, se elaboraron árboles de problemas y objetivos, de temas centrales del desarrollo para la agenda pública de Nuevo León en los próximos seis años.

De esta manera, el problema central -identificado en los árboles de problemas- estaría vinculado a los grandes fines del desarrollo, visualizados en instrumentos de planeación a largo plazo, como el Plan Estratégico de Nuevo León 2030 y los Objetivos del Desarrollo

Sostenible; las causas a los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo; las subcausas a las estrategias; las actividades a líneas de acción.

Criterios SMART. Para el desarrollo de políticas públicas o proyectos claves, los criterios SMART son elementales en *management* y gestión porque permiten la definición de objetivos de alto rendimiento que pueden derivar en indicadores o *KPI's (Key Performance Indicators)* (Steffens y Cadiat, 2016). Estos criterios se utilizaron para elaborar colectivamente con los miembros participantes de las mesas de trabajo, los objetivos susceptibles a formar parte del Plan Estatal de Desarrollo de Nuevo León para este sexenio en curso, mencionados a continuación:

Specific (**específico**). Señala el qué y/o el cómo del enunciado, cualquier lector puede identificarlo, es concreto y particular.

Mesuarable (**medible**). Además de específico, debe ser cuantificable, susceptible a convertirse en metas.

***Attainable* (alcanzable).** Todos los objetivos para el desarrollo de un territorio o sociedad son ambiciosos, que respondan a retos o desafíos estructurales; no obstante, estos deben pensarse en la medida que sean posibles, por lo tanto, es importante siempre reajustar y revalorar los objetivos conforme a los cambios, riesgos o volatilidades que acontecen.

Relevant (**relevante**). Los objetivos deben estar orientados a la generación o producción de impactos que beneficien a grandes grupos, resolviendo importantes problemas estructurales. A esto se refiere con la relevancia, a provocar efectos significativos.

Timed based (**basado en el tiempo**). La medida del tiempo es indispensable para construir objetivos porque delimita etapas o fases que esto implica en términos de política pública, además de los límites de cumplimiento de las metas establecidas.

Teoría del cambio. Explica cómo las acciones pueden producir un cambio esperado. Identifica narrativas y supuestos para fortalecer una política pública (Consejo Nuevo León, 2021). La pregunta de base es ¿Hacia dónde vamos? Esto implica partir de un problema público para poder elaborar colectivamente, alternativas o soluciones transformadas en objetivos, estrategias y líneas de acción, mismas que deben traducirse a una matriz de indicadores para resultados.

De acuerdo con Davies y Dart (2011), la teoría del cambio permite identificar y organizar los cambios más significativos que requiere una situación problemática. Vinculada a la

planificación del desarrollo, esta escenifica, a partir de la participación de los agentes que discuten el problema público, insumos, supuestos, productos y resultados, todos relacionados con los objetivos, las estrategias y/o líneas de acción elaborados desde la metodología del marco lógico y criterios SMART.

Para el desarrollo de las mesas, se respondieron 4 preguntas para trabajar teoría del cambio:

1. Insumos. ¿Qué insumos y acciones necesitamos para hacer efectiva la estrategia?
2. Productos. ¿Es posible identificar productos concretos para lograr los efectos deseados?
3. Resultados. ¿Cuándo se deben consolidar los resultados de esta estrategia?
4. Supuestos. ¿Cuáles son los factores que pueden amenazar la implementación, resultados o efectividad de la estrategia?

Dinámica participativa. La dinámica participativa fue integradora y segmentada por diferentes momentos, iniciando por la identificación ciudadana de categorías problemáticas en los temas centrales de la agenda pública, a través de Foros ciudadanos regionales y metropolitanos. A partir de ese momento, Gobierno del estado realizó un diagnóstico del problema con base en la recopilación de la información ciudadana, de las dependencias del Gobierno central y fuentes estadísticas secundarias; derivando en la elaboración de árboles de problemas y objetivos para el ejercicio participativo de construcción de objetivos, estrategias y líneas de acción en la mesa de trabajo del tema seleccionado y con perfiles de la sociedad civil que son reconocidos por sus conocimientos, experiencias, trayectoria y aportaciones.

La participación de la sociedad civil se dividió en tres momentos: a) selección de causas y grupos de trabajo conforme a la exposición en plenaria de los árboles de problemas, b) construcción de objetivos, estrategias y líneas de acción, c) actualización de teoría del cambio.

a) **Selección de causas.** El moderador, además de exponer el objetivo, los antecedentes, y el contexto, presentó el árbol de problemas del tema seleccionado, abriendo el primer momento de participación con la selección de dos/tres causas para trabajar con la sociedad civil, tomando en cuenta que la relación a cada causa corresponde generalmente la elaboración de un objetivo.

Este ejercicio permitió reflexionar acerca de la actualización de problemáticas y causas detectadas en los diagnósticos realizados por el Gobierno del estado, teniendo una participación abierta de grupos nominales, es decir, sólo se podía intervenir una sola vez en el tiempo determinado por el moderador. Posterior a ello, se votó por la causa a tratar y para elegir los grupos formados para iniciar con el taller de objetivos.

b) **Construcción de objetivos, estrategias y líneas de acción.** Este segundo momento de participación se desarrolló en un esquema de mesa redonda, donde las y los participantes identificaron alternativas o soluciones de la causa problemática seleccionada con la finalidad de elaborar un objetivo claro, medible, alcanzable, temporalizado y significativo que diera respuesta a lo planteado. Posterior a ello, se definieron estrategias como rutas que permiten alcanzar los objetivos.

   En ese punto, las y los participantes tomaban la palabra y en dos minutos hacían su intervención, pudiendo complementar o dialogar ideas que surgían en la mesa. Por último, de manera más puntual, fueron perfilando líneas de acción, es decir, actividades puntuales que en su conjunto, perfilarían el desarrollo de las estrategias.

c) **Actualización de insumos, productos, resultados y supuestos.** El tercer momento consistió en intervenciones breves para actualizar la teoría del cambio con la técnica de grupos nominales, es decir, delimitando la participación de las y los miembros de las mesas de trabajo a un tiempo delimitado, sin intercambio de ideas o generación de debates.

3. Diagnóstico y Árbol de Problemas

La Gerencia de Proyectos (GP) del Gobierno del estado fue responsable de elaborar diagnósticos para identificar las problemáticas públicas de Nuevo León, tomando como referencia la información recopilada en los Foros de consulta ciudadana regionales y metropolitanos, las dependencias gubernamentales y fuentes estadísticas oficiales para cada uno de los temas definidos para la elaboración del Plan Estatal de Desarrollo.

En el desarrollo de la plenaria, el moderador principal expuso un resumen del diagnóstico elaborado por GP, el cual recopila una información mayor de la que aquí se presenta.

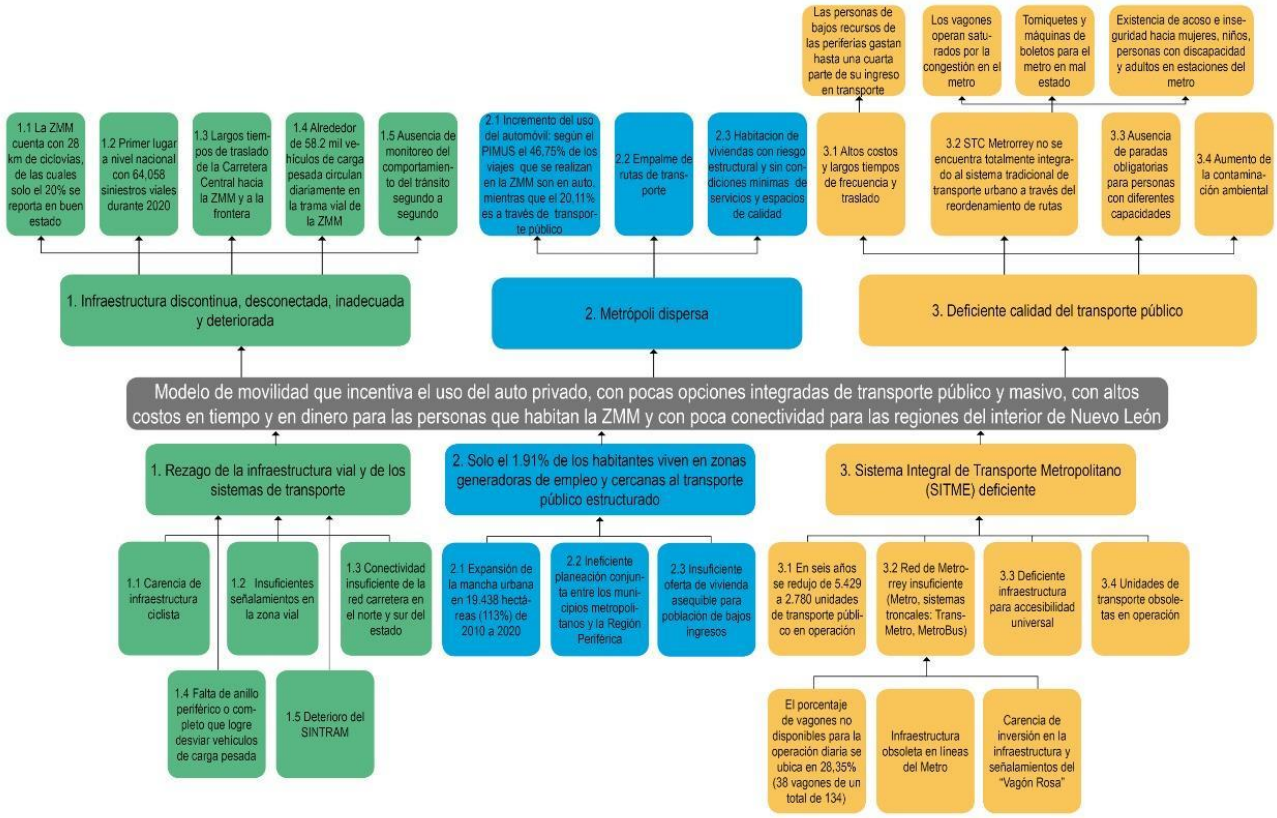
Cuadro 1. Resumen de información diagnóstica del problema público.

Rezago de infraestructura vial y de los sistemas de movilidad	Deficiente movilidad a zonas de empleo y crecimiento urbano desordenado	Sistema Integral de Transporte Metropolitano deficiente
• Conectividad insuficiente de la red carretera en el norte y sur del estado. • Falta de anillo periférico o completo que logre desviar cargas de mercancías. • Deterioro del SINTRAM. • La Zona Metropolitana de Monterrey cuenta con 28 km de ciclovías, de las cuales solo el 20% se reporta en buen estado. • Deficiente seguridad vial. • El 21% de los accidentes registrados a nivel nacional ocurrieron en la entidad, siendo el primer lugar a nivel nacional con 64,058 accidentes de tránsito terrestre. • Cuarta entidad con mayor parque vehicular a nivel nacional en 2020, con un total de 2, 476,062 vehículos de motor registrados en circulación.	• 1.91% de los habitantes vive en zonas generadoras de empleo y cercanas al transporte público. • Crecimiento de la mancha urbana en 19.438 hectáreas, 194.38 km^2 y un porcentaje de expansión 113% de 2010 a 2020. • La superficie del área urbana en la Zona Metropolitana de Monterrey pasó de 38,552 hectáreas urbanizadas en 1995, a 73,432 hectáreas en el 2015 y a 87,608 en el 2020. • Insuficiente oferta de vivienda asequible para población de bajos ingresos. • Límite de la capacidad de la infraestructura existente de abastecimiento de agua potable en la periferia a la proyección de 3.6 años. • El 61.11% de la superficie de la ciudad está lejos de estas zonas generadoras de empleos y cercanas al transporte público estructurado.	• En seis años se redujo de 5,429 a 2,780 unidades de transporte público en operación. • El porcentaje de vagones no disponibles para la operación diaria se ubica en 28.35%. • Altos costos de transporte. • El tiempo de espera promedio para abordar una ruta de transporte en las zonas periféricas de la mancha urbana puede llegar a ser superior a los 30 minutos. • El 49% de los vagones operan llenos, mientras que el 16% operan saturados.

Fuente: Elaboración propia con información de GP, 2022.

La problemática central[1] identificada por Gobierno del estado fue **"modelo de movilidad que incentiva el uso del auto privado, con pocas opciones integradas de transporte público y masivo, con altos costos en tiempo y en dinero para las personas que habitan la Zona Metropolitana de Monterrey y con poca conectividad para las regiones del interior de Nuevo León"**. Las causas detectadas fueron: 1) infraestructura discontinua, desconectada, inadecuada y deteriorada; 2) metrópoli dispersa; y, 3) deficiente calidad del transporte público. Con base en esto, se elaboró un árbol de problemas, que se muestra a continuación.

Figura 1. Árbol de Problemas. Tema Desarrollo Urbano y Movilidad.



Fuente: Gerencia de Proyectos, 2022.

Las y los participantes reflexionaron sobre esta exposición y manifestaron sus opiniones en relación a la pertinencia del árbol, del cual concluyeron que es importante profundizar en otras problemáticas, principalmente vinculadas a las causas y subcausas, por lo que se

[1] Un problema debe estar planteado como una situación negativa o susceptible de revertirse, identificando una población afectada, por tanto, verificable y susceptible a ser medida (CONEVAL, 2013). La sintaxis debe mencionar la población afectada más la necesidad o situación a revertir; por tanto, debe ser claro y económico, también estructural o enfocado a los grandes retos del desarrollo por tratarse de una planeación de alcance estatal.

sugiere identificar éstas para que no queden fuera políticas que generen bienes y servicios relevantes (CONEVAL, 2013). En ese orden ideas, es indispensable revisar la relación entre las causas, de tal manera que cada una implique temas exclusivos sobre la problemática a resolver, por ejemplo, el transporte público apareció en dos causas.

A continuación se presenta una breve revisión de criterios sobre la problemática central.

Cuadro 2. Revisión de la problemática central.

Problema	Situación negativa	Medible	Sentido o dirección	Población objetivo	Claro	Económico	Sintaxis adecuada
Modelo de movilidad que incentiva el uso del auto privado, con pocas opciones integradas de transporte público y masivo, con altos costos en tiempo y en dinero para las personas que habitan la ZMM y con poca conectividad para las regiones del interior de NL.							

Fuente: Elaboración propia.

No se detectó que el problema cumpla con algún criterio de revisión. Es decir, partir de un modelo que incentiva el uso del auto privado, no es bajo un diseño de política pública claro y con metodología en su planteamiento. De la misma manera, enfocar a las personas que habitan la ZMM y también conectividad a las regiones, no logra definir una población objetivo efectiva. El problema cuenta con 0 de 7 criterios, por tanto, es recomendable reestructurar el enunciado de acuerdo a la metodología de marco lógico para la elaboración de árboles de problema (CONEVAL, 2013).

4. Objetivos, Estrategias y Líneas de Acción

Durante el desarrollo de la mesa de trabajo, fueron seleccionadas causas, se conformaron grupos simultáneos para construir los objetivos, las estrategias y líneas de acción vinculados a causas que incidían en la existencia de un problema público estructural, principalmente vinculado al desarrollo de Nuevo León. Se establecieron tres grupos de trabajo que abordaron un total de 3 causas.

El facilitador explicó que:

- Los objetivos son soluciones factibles, alcanzables a mediano o largo plazo, específicos, medibles, mensurables, acotados a un territorio o población, responden a la dirección de estrategias y líneas de acción. Son a nivel Plan Estatal de Desarrollo y proyectos estratégicos.
- Las estrategias son rutas para cumplir los objetivos; alternativas que se relacionan entre sí para resolver los problemas que responden a un objetivo. Son amplias y se orientan a la formulación de bienes y servicios públicos. Son a nivel planes sectoriales, especiales o institucionales.
- Las líneas de acción son actividades específicas con alcance de corto plazo derivadas de las estrategias; describen la operación del Gobierno (sus dependencias, institutos, organismos descentralizados, entre otros) y se enfocan a procesos. Son a nivel de programas presupuestarios o proyectos.

Los resultados de la mesa de trabajo fueron:

- 3 objetivos.
- 11 estrategias.
- 49 líneas de acción.

Las y los participantes manifestaron 3 soluciones en forma de objetivo para atender las causas vinculadas al problema público:

- Eficientar los sistemas de movilidad en el estado de Nuevo León, favoreciendo la proximidad y la movilidad sostenible.
- Gestionar el territorio desde las necesidades de las diferentes regiones del estado para diseñar ciudades que sean accesibles a todas las personas.
- Desarrollar un sistema integrado de transporte público de calidad, sostenible, accesible, inclusivo, seguro y asequible.

A continuación se presentan los hallazgos de las mesas de trabajo.

Cuadro 3. Matriz de resultados: objetivos, estrategias y líneas de acción.

Causa	*Objetivo*	Estrategia	Líneas de acción
1. Rezago de la infraestructura vial y de los sistemas de transporte.	**1. Eficientar los sistemas de movilidad en el Estado de Nuevo León, favoreciendo la proximidad y la movilidad sostenible, accesible, incluyente y en condiciones de seguridad, con enfoque de derechos humanos y género.**	**1. Ampliar la infraestructura de movilidad integral y sostenible, considerando en su diseño la pirámide de la movilidad.**	1.1 Modernizar la infraestructura y el equipamiento urbano de los espacios abiertos, favoreciendo la conectividad peatonal incluyente y segura. 1.2 Propiciar el uso de la bicicleta como medio de transporte ordinario, fortaleciendo la infraestructura ciclista segura, e implementando el servicio de bicicleta pública. 1.3 Mejorar la infraestructura y el equipamiento de las carreteras del estado, con diseño que favorezca la movilidad multimodal segura y eficiente, así como la conectividad terrestre intermunicipal. 1.4 Desarrollar un sistema integral de movilidad multimodal, que considere la realidad de los municipios periféricos al área metropolitana, para mitigar los impactos sociales, ambientales y económicos, de unirse a la metrópoli.
		2. Proveer de infraestructura, herramientas tecnológicas, espacios y servicios accesibles, incluyentes, seguros y dignos a los peatones, ciclistas y usuarios del transporte público del estado de Nuevo León.	2.1 Fortalecer el sistema de movilidad urbana, con infraestructura digna e incluyente de banquetas, vialidades multimodales y una red de transporte público eficiente y sostenible. 2.2 Implementar un mecanismo tecnológico al alcance de la ciudadanía, para mejorar la comunicación intersectorial sobre movilidad, transportación y proximidad en el estado.
		3. Fortalecer los procesos de planeación, diseño y gestión de la política de movilidad en el estado, con un enfoque sistémico, integral, sostenible y orientado a resultados.	3.1 Homologar los criterios de diseño y planeación de carreteras, vialidades y espacios abiertos de manera coordinada entre la tetrahélice, para la zona metropolitana, los municipios periféricos y las regiones del estado. 3.2 Impulsar la elaboración de planes, programas y manuales sobre movilidad integral que orienten la gestión pública. 3.3 Implementar mecanismos permanentes para la participación pública y ciudadana en el diseño de políticas y estrategias. 3.4 Fortalecer la capacidad interinstitucional e intersectorial, para el uso de herramientas y tecnologías de planeación urbana.
		4. Propiciar la difusión y comunicación social efectiva, que promueva el uso de diversos medios de transporte y la cultura vial.	4.1 Robustecer la coordinación intersectorial e intergubernamental para la promoción del uso eficiente del sistema de transporte y la cultura vial. 4.2 Promover campañas de comunicación social y sensibilización sobre seguridad vial. 4.3 Acercar mecanismos de educación sobre cultura vial al sistema de educación básica del estado, para que se difundan estas

			medidas a las niñas, niños y adolescentes en las escuelas.
2. Solo el 1.91% de los habitantes vive en zonas generadoras de empleo y cercanas al transporte público estructurado.	**2. Gestionar el territorio considerando las necesidades de las diferentes regiones del estado para diseñar ciudades que sean accesibles, inclusivas y conectadas.**	**1. Facilitar el acceso de las y los habitantes a zonas generadoras de empleo, sus viviendas y al transporte estructurado.**	1.1 Reducir los costos para las personas usuarias del transporte público mediante la creación de un transporte público unificado y la creación de incentivos por uso frecuente. 1.2 Implementar incentivos fiscales para empresas que privilegien empleados locales. 1.3 Implementar programas en coordinación con el sector privado, para brindar transporte a las y los empleados a los centros de trabajo.
		2. Consolidar un modelo de coordinación metropolitana para la gestión de proyectos integrales que contemplen las condiciones y necesidades de los diversos sectores de la población.	2.1 Desarrollar espacios de coordinación municipal para la gestión del desarrollo urbano en los corredores metropolitanos. 2.3 Impulsar la coordinación del sector privado, desarrolladores urbanos, Gobierno y constructores, en materia de planeación, gestión y presupuestos compartidos para mejorar el uso del territorio. 2.4 Formalizar la participación social en la toma de decisiones, planeación, monitoreo y evaluación de los proyectos urbanos que impactarán su vida diaria. 2.5 Fortalecer la coordinación municipal para mejorar la planeación metropolitana de movilidad, desarrollo urbano.
		3. Mejorar la planificación y gestión del sistema metropolitano de espacio público, mediante la alineación municipal a planes estatales que articulen los componentes del espacio urbano.	3.1 Asegurar la implementación del Plan de Ordenamiento Territorial del estado, mediante la alineación de los programas de desarrollo urbano. 3.2 Reorientar la planeación urbana para la redensificación del Área Metropolitana de Monterrey mediante el aprovechamiento de vacíos urbanos, para garantizar el derecho a la vivienda digna. 3.3 Desarrollar mecanismos que garanticen el equilibrio en uso de suelo según zona y población, como requisito para autorizar los proyectos de desarrollo metropolitano. 3.4 Desarrollar mecanismos que garanticen la existencia previa de infraestructura necesaria para soportar los impactos de nuevos proyectos y desarrollos como requisito para autorizarlos. 3.5 Promover la instalación de infraestructura verde, con perspectiva regional. 3.6 Elaborar instrumentos de planeación urbana que visualicen a la ciudad como un sistema, articulando los componentes del espacio urbano en la ZMM, y que facilite el acceso a la movilidad y el transporte público estructurado. 3.7 Promover la descentralización de la infraestructura de hospitales, estadios, universidades y centros de trabajo. 3.8 Consolidar un modelo de medición y monitoreo de los avances e impactos de

			políticas públicas y proyectos, para mejorar la toma de decisiones.
3. Sistema Integral de Transporte Metropolitano (SITME) deficiente.	**3. Desarrollar un sistema integrado de transporte público de calidad, sostenible, accesible, inclusivo, seguro y asequible en los próximos seis años.**	**1. Fortalecer la integración social de los servicios de transporte público para su accesibilidad, asequibilidad, inclusión y derecho a la movilidad.**	1.1 Asegurar la disponibilidad de información accesible para personas con discapacidad auditiva y la mejora de su experiencia de uso del transporte público. 1.2 Adecuar las unidades de transporte para mejorar su calidad, de acuerdo a las demandas de las personas usuarias. 1.3 Construir un sistema de accesibilidad universal con autonomía para sus usuarias y usuarios. 1.4 Mejorar la calidad, seguridad en las unidades, estaciones y de los espacios de abordaje públicos. 1.5 Reforzar la seguridad de la movilidad para mujeres, niñas y niños en el sistema de transporte público.
		2. Mejorar la operación del transporte público con eficiencia y mayor conectividad urbana para las y los habitantes de Nuevo León.	2.1 Asegurar la cobertura geográfica del transporte público. 2.2 Aumentar el número de unidades de transporte, de acuerdo a la demanda sin afectar al medio ambiente. 2.3. Densificar los corredores de la red de servicio de transporte público. 2.4. Definir rutas de transporte con vehículos de baja capacidad en zonas barriales. 2.5 Implementar rutas troncales y alimentadoras con estaciones o centros de transferencia. 2.6 Reforzar sistemas de BRT para una mayor conectividad y experiencia de los usuarios del sistema de transporte público. 2.7 Incorporar servicios de ciclotaxis, sistemas de bicicleta pública y vehículos de movilidad personal para mejorar la conectividad y experiencia del transporte público. 2.8. Incentivar el desarrollo orientado a la movilidad. 2.9 Modernizar el sistema de gestión de la movilidad. 2.10 Implementar sistemas de medición de desempeño y calidad, monitoreo y evaluación de los sistemas de transporte público.
		3. Potenciar la integración tecnológica y su implementación para un servicio de transporte público de vanguardia y sostenible.	3.1 Fortalecer la conformación del Centro de Gestión de Movilidad. 3.2 Optimizar la infraestructura tecnológica para ampliar la accesibilidad del transporte público. 3.3 Consolidar los comités técnicos y los organismos de la gestión de la movilidad para la revisión y seguimiento de la integración tecnológica del transporte público.

		4. Fortalecer la integración del espacio público con infraestructura vial eficiente, accesible y segura para el transporte público.	4.1 Priorizar el espacio de circulación de los servicios de transporte público dentro del tránsito mixto. 4.2 Garantizar equipamiento especializado y seguro en el espacio público para usuarios de transporte en el acceso al sistema de los servicios. 4.3 Garantizar que el sistema de infraestructura vial tenga facilidades para la integración sencilla y accesible de otras alternativas de transporte público sustentables.

Fuente: Elaboración propia con información de las mesas de trabajo, 2022.

Nuevo León piensa en el futuro, uno donde todos puedan acceder a la movilidad como un derecho, sin comprometer la calidad del medio ambiente y de los servicios eficientes, accesibles, seguros e incluyentes de sus sistemas de transporte, así como asegurar la movilidad no motorizada. En ese sentido, las y los participantes consideraron que eficientar los sistemas de movilidad, de forma sostenible y accesible, es posible si se amplía la actual infraestructura en función del diseño de inversión de la pirámide de la movilidad; también del equipamiento tecnológico en los espacios, las unidades y los servicios, priorizando al peatón, los ciclistas y usuarios de transporte, entre otras acciones de gestión de la movilidad y la comunicación social efectiva con los ciudadanos.

Por otro lado, coincidieron en que una gestión del territorio en función a las necesidades metropolitanas y regionales debe encaminarse al diseño de una ciudad accesible. Entonces, es importante contar con una conectividad urbana estructurada, principalmente en zonas generadoras de empleo, zonas de habitación con bajo acceso al transporte; también impulsar la gestión de proyectos integrales conforme a los diversos sectores de la población; y planificar eficientemente al territorio, el espacio público tanto urbano como rural.

En ese orden de ideas, las y los participantes estuvieron de acuerdon con desarrollar un sistema integrado de transporte público de calidad, accesible, sostenible y seguro, por medio de la integración social de sus servicios, el mejoramiento de la operación, su conectividad, la potencialización de la integración tecnológica y la del espacio público con infraestructura vial eficiente y accesible,

Para fortalecer este ejercicio participativo, se diseñó una matriz de evaluación SMART.

Cuadro 4. Evaluación SMART de los objetivos.

Objetivo	Específico	Medible	Alcan-zable	Relevante	Basado en el tiempo	Total
1. Eficientar los sistemas de movilidad en el Estado de Nuevo León, favoreciendo la proximidad y la movilidad sostenible, accesible, incluyente y en condiciones de seguridad, con enfoque de derechos humanos y género.	x		x	x	x	4
2. Gestionar el territorio considerando las necesidades de las diferentes regiones del estado para diseñar ciudades que sean accesibles, inclusivas y conectadas.	x			x	x	3
3. Desarrollar un sistema integrado de transporte público de calidad, sostenible, accesible, inclusivo, seguro y asequible en los próximos seis años.	x			x	x	3

Fuente: Elaboración propia con información de las mesas de trabajo, 2022.

En este cuadro, el objetivo uno requiere de aclarar si es medible el enunciado del objetivo: eficientar sistemas de movilidad no es traducible a un posible indicador, ¿cuál es la métrica de eficientar sistemas de movilidad?, por lo que es susceptible a mejorarse. En ese mismo sentido, los objetivos dos y tres presentan la misma situación que el uno, agregando que no deja en claro los medios para ser alcanzables, encontrando un área de oportunidad en sus definiciones con cambios mayores.

5. Actualización de teoría de cambio

La última parte de la mesa de trabajo consistió en actualizar la teoría del cambio, identificando principalmente insumos y supuestos, así como también productos y resultados enfocados a las estrategias y/o líneas de acción.

Durante el ejercicio, fueron las estrategias las más comentadas por las y los participantes, proporcionando información valiosa que permite continuar con el desarrollo de actividades más puntuales y operativas para la elaboración de políticas, reformas, programas y proyectos, todo un encadenamiento de acciones que provocan los cambios esperados a largo plazo (cumplimiento de los objetivos) conforme a las condiciones sociales, políticas, económicas, presupuestarias, medioambientales actuales.

Objetivo 1. Eficientar los sistemas de movilidad en el Estado de Nuevo León, favoreciendo la proximidad y la movilidad sostenible, accesible, incluyente y en condiciones de seguridad, con enfoque de derechos humanos y género.

Cuadro 5. Teoría del cambio Objetivo 1.

ESTRATEGIA	INSUMOS	PRODUCTOS	RESULTADOS	SUPUESTOS
1. Ampliar la infraestructura de movilidad integral y sostenible, considerando en su diseño la pirámide de la movilidad.	1) Asesoramiento técnico de actores de diversos sectores como Gobierno, academia y sociedad civil. 2) Recursos económicos para planeación e implementación de planes de desarrollo municipal. 3) Implementación efectiva del Programa Integral de Movilidad Urbana Sustentable, y Biciplan Área Metropolitana de Monterrey como base para desarrollo de estrategias. 4) Planeación de rutas y horarios para traslado de materiales peligrosos al interior de centros urbanos. 5) Culminación eficiente del anillo periférico del Área Metropolitana de Monterrey. 6) Sistema eficiente de señalización e iluminación de carreteras y vialidades.	1) Vía pública y espacios abiertos dignos, incluyentes y eficientes. 2) Sistema de carreteras y vialidades multimodales. 3) Infraestructura ciclista segura Red de servicio de bicicleta pública. 4) Programa de adhesión de municipios periféricos al sistema de movilidad urbana. 5) Programa de rutas y horarios para traslado de materiales peligrosos. 6) Sistema multimodal de vialidades y carreteras del estado.	1) A mediano plazo, se incrementan los viajes en bicicleta, como medio de transporte habitual. 2) A corto plazo, la planeación urbana considera la sostenibilidad, inclusión y multimodalidad en vías de conectividad. 3) A mediano plazo la calidad del aire, el tejido social y la salud pública se ven favorecidos por las estrategias de movilidad. 4) A mediano plazo se beneficia el desarrollo equitativo en las regiones del estado.	1) Existe voluntad política, institucional e intersectorial. 2) Se designa presupuesto suficiente para el desarrollo urbano en las regiones del estado, conforme a sus problemáticas. 3) Las condiciones sanitarias del estado permiten las actividades económicas en el estado y sus regiones. 4) La movilidad y el desarrollo urbano se definen como prioridades en los planes de desarrollo a través de los periodos gubernamentales.
2. Proveer de infraestructura, herramientas tecnológicas, espacios y servicios	1) Coordinación intergubernamental. 2) Asesoría técnica para desarrollo de una aplicación para la	1) Sistema de información para la comunicación sobre movilidad.	1) A mediano plazo, se socializa el uso eficiente de la herramienta tecnológica.	1) Existe voluntad política y social. 2) Se asigna presupuesto para el desarrollo de la herramienta.

accesibles, incluyentes, seguros y dignos a los peatones, ciclistas y usuarios del transporte público del estado de Nuevo León.	movilidad. 3) Información coordinada intergubernamental e intersectorial sobre movilidad.			3) Las personas cuentan con una cultura vial adecuada. 4) Las capacidades tecnológicas de todas las personas permite una comunicación intersectorial para la movilidad, transportación y proximidad en el territorio estatal.
3. Fortalecer los procesos de planeación, diseño y gestión de la política de movilidad en el estado, con un enfoque sistémico, integral, sostenible y orientado a resultados.	1) Diagnósticos, estudios y análisis de base para la generación de acciones integrales e intersectoriales. 2) Sistema de homologación de estándares y criterios de diseño urbano. 3) Aplicación efectiva de los reglamentos de vialidad y educación vial. 4) Capacitación en planeación y diseño urbano mediante tecnología de vanguardia, para servidores públicos.	1) Programas de planeación y diseño urbano, con criterios homologados en las regiones del estado. 2) Servicios de calidad. 3) Sistema de participación y consulta pública sobre la política en materia de movilidad. 4) Manuales, estándares e indicadores para evaluación de la gestión pública.	1) A corto plazo, se socializa la política pública en materia de desarrollo urbano y movilidad. 2) A mediano plazo, las regiones del estado cuentan con un sistema de movilidad de calidad.	1) Se incrementa la demanda de usuarios de carreteras interestatales. 2) Existe voluntad política para la homologación de criterios. 3) La ciudadanía se interesa en participar en una movilidad activa y sostenible 4) Las condiciones sociales y económicas, permiten la homologación de criterios en las regiones.
4. Propiciar la difusión y comunicación social efectiva, que promueva el uso de diversos medios de transporte y la cultura vial.	1) Convenios de comunicación intersectoriales para la promoción de la cultura vial. 2) Campañas sobre uso del cinturón, casco, celulares etc., en espacios abiertos y vialidades. 3) Espacios en medios de comunicación para promoción de campañas. 4) Materiales educativos para respeto y aplicación de reglamento de tránsito y manual de calles.	1) Campañas de promoción y difusión de la cultura y seguridad vial. 2) Campaña de difusión en escuelas de educación básica.	1) A mediano plazo, se construye una ciudadanía más consciente de la corresponsabilidad en el uso de espacio abierto y sistema de movilidad. 2) A mediano plazo, se reducen los incidentes viales (principalmente los fatales).	1) Se designa presupuesto para difusión y educación vial. 2) Existe voluntad intergubernamental, intersectorial, política y ciudadana para mantener una cultura vial centrada en el peatón.

Fuente: Elaboración propia con información de las mesas de trabajo, 2022.

Objetivo 2. Gestionar el territorio considerando las necesidades de las diferentes regiones del estado para diseñar ciudades que sean accesibles, inclusivas y conectadas.

Cuadro 6. Teoría del cambio Objetivo 2.

ESTRATEGIA	INSUMOS	PRODUCTOS	RESULTADOS	SUPUESTOS
1. Facilitar el acceso de las y los habitantes a zonas generadoras de empleo, sus viviendas y al transporte estructurado.	1) Incentivos fiscales para empresas que privilegien empleados locales. 2) Incentivos por uso frecuente de transporte urbano. 3) Implementar un sistema de transporte público unificado, un boleto paga transbordos. 4) Incrementar la cobertura del transporte público estructurado.	1) Sistema de transporte público unificado. 2) Sistema de incentivos por uso frecuente. 3) Programas de transporte para las y los trabajadores.	A mediano plazo	1) Estabilidad económica que permite reestructura en los esquemas de pago del transporte público. 2) El marco legal y normativo permite la reestructura de los esquemas de pago del transporte público.

2. Consolidar un modelo de coordinación metropolitana para la gestión de proyectos integrales que contemplen las condiciones y necesidades de los diversos sectores de la población.	1) Herramientas de participación para deliberar la pertinencia de los proyectos. 2) Mecanismos para identificar poblaciones y comunidades posiblemente impactadas por nuevos proyectos de desarrollo urbano. 3) Campañas de comunicación sobre solicitudes de proyectos de mediano y alto impacto, a la comunidad de la zona antes sean autorizados. 4) Definir espacios de coordinación municipal para la gestión del desarrollo urbano en los corredores metropolitanos.	1) Proyectos municipales de desarrollo urbano alineados a los instrumentos de planeación estatales. 2) Proyectos urbanos en coordinación con el sector privado, desarrolladores urbanos, Gobierno y constructores, pertinentes y sostenibles. 3) Proyectos urbanos evaluados por la ciudadanía.	A mediano plazo	1) Los municipios se alinean al plan estatal de desarrollo urbano. 2) Las herramientas y los mecanismos de participación son asequibles a la población. 3) Los diferentes actores tienen el interés y la voluntad de generar proyectos coordinados. 4) El marco normativo permite generar proyectos en coordinación con diferentes actores. 5) Los proyectos priorizan el desarrollo urbano sostenible e inclusivo.
3. Mejorar la planificación y gestión del sistema metropolitano de espacio público, mediante la alineación municipal a planes estatales que articulen los componentes del espacio urbano.	1) Actualizar el Plan Metropolitano de Desarrollo Urbano. 2) Mapear a nivel estatal y municipal la desigualdad urbana. 3) Mapear las zonas con áreas de oportunidad para el aprovechamiento de vacíos urbanos. 4) Generar un inventario de vacíos urbanos. 5) Impulsar la reforma de leyes para optimizar el uso de vacíos urbanos y/o predios abandonados para utilizarlos y aumentar la densidad. 6) Saneamiento de ríos y arroyos en el estado. 7) Generar un inventario metropolitano del espacio público que indique las condiciones actuales de los espacios verdes. 8) Optimizar la vocación de los usos de suelo. 9) Definir criterios e indicadores para la creación y habilitación de la red de espacios públicos. 10) Generar un canal de denuncias ciudadanas sobre lotes baldíos, asentamientos irregulares, comercio informal e invasiones. 11) Reformas legales, normativas y de presupuesto, que permitan migrar del manejo municipal de los espacios públicos, parques e infraestructura verde, al manejo estatal. 12) Identificar las condiciones de desarrollo urbano que faciliten el desarrollo del transporte público estructurado. 13) Generar un registro de buenos desarrolladores y buenos proyectos urbanos. 14) Fortalecer el centro de información geoespacial.	1) Programas de desarrollo urbano alineados al Plan de Ordenamiento Territorial del estado. 2) Vocación de uso de suelo actualizado. 3) Proyectos urbanos que integran una visión integral y armónica de los componentes del espacio urbano, alineados a una visión estatal.	A mediano plazo	1) El marco normativo de los municipios permite la alineación con el Plan de Ordenamiento Territorial. 2) Las personas servidoras públicas actúan con ética al autorizar los proyectos. 3) Todos los instrumentos de planeación, monitoreo y medición se alinean con un plan o visión estatal de gestión del sistema metropolitano del espacio público. 4) La visión estatal de gestión del sistema metropolitano del espacio público toma en cuenta las recomendaciones del Índice de Ciudades Prósperas.

	15) Definir corredores de movilidad y armonizar el desarrollo urbano. 16) Identificar condiciones de desarrollo urbano que faciliten el desarrollo del transporte público estructurado. 17) Revisar las escalas de manzana para que sean más caminables. 18) Priorizar a los municipios en la implementación de estrategias regionales, con enfoque a las poblaciones en situación de vulnerabilidad por el cambio climático u otros rezagos. 19) Desarrollar e implementar herramientas para evaluar el impacto de los proyectos de desarrollo urbano y transporte, para priorizar inversiones.			

Fuente: Elaboración propia con información de las mesas de trabajo, 2022.

Objetivo 3. Desarrollar un sistema integrado de transporte público de calidad, sostenible, accesible, inclusivo, seguro y asequible en los próximos seis años.

Cuadro 7. Teoría del cambio Objetivo 3.

ESTRATEGIA	INSUMOS	PRODUCTOS	RESULTADOS	SUPUESTOS
1. Fortalecer la integración social de los servicios de transporte público para su accesibilidad, asequibilidad, inclusión y derecho a la movilidad.	1) Revisar el sistema tarifario considerando la situación de los diferentes segmentos de la población. 2) Generar incentivos para promover el uso del transporte público. 3) Incorporar elementos de cuidado en las unidades (por ejemplo, no hay elementos de seguridad para niñas y niños). 4) Incorporar la transversalidad de género en las políticas y el sistema de transporte.	1) Actas de reunión con comités de movilidad y tránsito para la revisión tarifaria por segmentos de la población. 2) Unidades de transporte público adecuadas con accesibilidad y mayor seguridad para el usuario. 3) Infraestructura vial y no vial adecuadas con accesibilidad y mayor seguridad para el usuario.	1) Mediano plazo (2024). 2) Largo plazo (2027). 3) Largo plazo (2027).	1) La tarifa del transporte público es accesible para la demanda que atiende. 2) La demanda de transporte público aumenta. 3) La experiencia de los usuarios mejora.
2. Mejorar la operación del transporte público con eficiencia y mayor conectividad urbana para las y los habitantes de Nuevo León.	1) Incorporar un mayor número de unidades de transporte público con bajas emisiones de contaminantes, más seguras y accesibles. 2) Rutas barriales de transporte con vehículos de baja capacidad. 3) Sistemas de medición del desempeño, calidad, monitoreo y evaluación. 4) Sistema de gestión de la movilidad modernizado. 5) Rutas troncales y alimentadoras con estaciones. 6) Analizar la factibilidad de la ampliación de las líneas del metro y otros medios de transporte con un enfoque de	1) Unidades de transporte público no contaminantes. 2) Informe con reingeniería de rutas con enfoque al desarrollo orientado al transporte. 3) Sistema tecnológico para la medición del desempeño, la calidad, el monitoreo y la evaluación. 4) Informe de diseño de rutas troncales y alimentadoras. 5) Informe sobre las mesas de trabajo para análisis de la	1) Mediano plazo (2025). 2) Mediano plazo (2024). 3) Corto plazo (2023). 4) Mediano plazo (2024). 5) Corto plazo (2023).	1) La demanda de usuarios incrementa. 2) Las rutas de transporte público se mantienen optimizadas. 3) El sistema de movilidad está más interconectado. 4) Los servicios del transporte público se mantienen sin discriminación. 5) Incrementa la seguridad de los usuarios del transporte público, principalmente a las mujeres, las niñas y los niños, las personas con capacidades diferentes

	planeación y evidencia técnica, considerando satisfacción a la demanda.	factibilidad de la ampliación de las líneas del metro.		y adultos mayores. 6) El crecimiento de la mancha urbana se mantiene.
3. Potenciar la integración tecnológica y su implementación para un servicio de transporte público de vanguardia y sostenible.	1) Dinamizar al Centro de Gestión y Movilidad para seguimiento de las políticas del desarrollo orientado al transporte.	1) Informe para la conformación del Centro de Gestión de Movilidad. 2) Informe de la optimización de la infraestructura tecnológica para ampliar la accesibilidad del transporte público.	1) Corto plazo (2022). 2) Corto plazo (2023).	1) Existe voluntad política y civil para construir políticas e instituciones para el desarrollo orientado del transporte y la gestión de la movilidad.
4. Fortalecer la integración del espacio público con infraestructura vial eficiente, accesible y segura para el transporte público.	1) Sistemas de monitoreo GPS, apps de fácil manejo y estaciones de cobro eficientes. 2) Incrementar la inversión tecnología para la operación del transporte público. 3) Equipamiento especializado en los espacios públicos para usuarios de transporte para un mejor acceso al sistema de servicios. 4) Analizar las reservas de tierra actual y proyectada a largo plazo para el incremento de infraestructura vial.	1) Estudio que informe los componentes tecnológicos a mejorar, la estrategia de implementación, los costos y montos de inversión para la mejora tecnológica del transporte público. 2) Programa de adquisición de equipamiento especializado para el aprovechamiento del sistema de servicios del transporte público.	1) Corto plazo (2023). 2) Corto plazo (2023).	1) La demanda de usuarios de espacios públicos conectados al sistema de transporte público aumenta.

Fuente: Elaboración propia con información de las mesas de trabajo, 2022.

Los facilitadores de cada mesa de trabajo concluyeron la moderación con la definición de insumos, productos, resultados y supuestos por cada uno de los objetivos trabajados, resultando tres actualizaciones de teoría de cambio en total (algunas concluidas en análisis de gabinete), enfocadas a las estrategias y con información adicional para la toma de decisiones relacionadas a la integración del PED 2022-2027.

Conclusiones

Con base en el desarrollo de esta mesa de trabajo, se logró cumplir con el propósito de **"construir colectivamente los objetivos, las estrategias y líneas de acción para la elaboración del Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027 del estado de Nuevo León",** de manera particular para la temática de **Desarrollo Urbano y Movilidad**.

Para ello, las y los participantes de los grupos de trabajo de la mesa:

- **conocieron** un diagnóstico y árbol de problemas elaborados por la Gerencia de Proyectos (GP) en conjunto con las dependencias de Gobierno, respondiendo a la pregunta ¿Dónde estamos? en relación al tema en cuestión;
- **reflexionaron** sobre las causas y efectos del árbol de problemas presentado por el moderador de la plenaria, expresando sus observaciones para actualizar las problemáticas expuestas;
- **desarrollaron** objetivos, estrategias y líneas de acción asociados a la causa seleccionada en plenaria para responder a la pregunta ¿Hacia dónde queremos ir?;
- **actualizaron** la teoría del cambio: insumos, supuestos, productos y resultados.

La mesa de trabajo generó los siguientes resultados:

- Reflexión y diálogo sobre la problemática central, causas y subcausas derivada del diagnóstico y árbol de problemas.
- Recomendaciones para fortalecer el diseño del árbol de problemas: reestructurar todo el enunciado del problema conforme a criterios metodológicos del marco lógico y mejorar la redacción de las causas.
- Se trabajaron tres causas, generando 3 objetivos, 11 estrategias y 49 líneas de acción en los tres grupos de trabajo.
- Evaluación de los objetivos SMART, el 1 cumple con 4 criterios, siendo necesario estructurar que sea medible; los objetivos 2 y 3 cumplen con 3 criterios, pueden mejorar en el encausamiento de su medición y clarificar medios para ser alcanzables.
- Las y los participantes actualizaron la teoría del cambio, generando insumos, productos, resultados y supuestos vinculados a las estrategias y líneas de acción encadenar cambios esperados encaminados al cumplimiento de los objetivos.

Este ejercicio contribuye y consolida la planeación estratégica participativa en el estado de Nuevo León, desde un enfoque de gobernanza e innovación gubernamental y con una inercia de los *stakeholders* comunitarios para seguir fortaleciendo democracias locales más participativas (Anderson, 2005; Cassetti, 2020).

Referencias

Anderson, A. (2005). The community builder's approach to theory of change. New York: The Aspen Institute.

Cassetti, V. y Paredes-Carbonell, J. (2020). La teoría del cambio: una herramienta para la planificación y la evaluación participativa en salud comunitaria, en Gaceta sanitaria, 34(3), pp. 305-307. En línea: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0213911119301591

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2013). Guía para la elaboración de la matriz de indicadores para resultados. En línea: https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/GUIA_PARA_LA_ELABORACION_DE_MATRIZ_DE_INDICADORES.pdf

Consejo Nuevo León (2021). Guía metodológica de alineación Plan Estratégico-Plan Estatal de Desarrollo. En línea: https://conl-mx.s3.amazonaws.com/documents/document_files/000/000/186/original/Gu%C3%ADa_metodol%C3%B3gica_de_alineaci%C3%B3n_PED.pdf?1629736449

Davies, R. y Dart, J. (2011). Técnica del "Cambio Más Significante" (MSC), Guía para su uso. En línea: https://www.mande.co.uk/wp-content/uploads/2005/MSC%20Guide/Spanish%20translation%20of%20MSC%20Guide.pdf

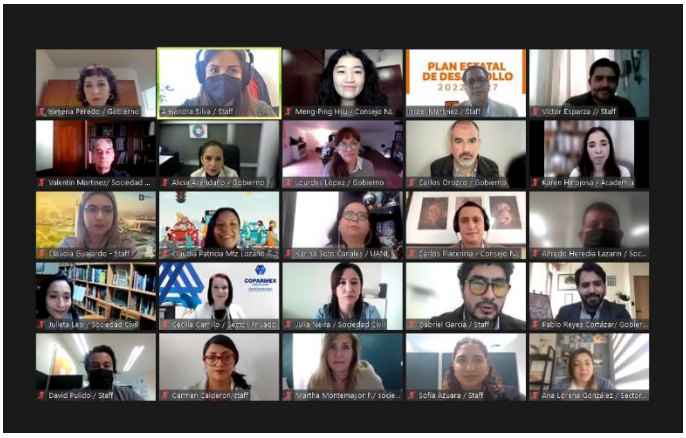
Gerencia de Proyectos (2022). Diagnósticos para la identificación de problemas del Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027. Monterrey: Gobierno del estado de Nuevo León.

H. Congreso del Estado de Nuevo León (2020). Ley de Planeación Estratégica del Estado de Nuevo León (LPENL). En línea: http://www.hcnl.gob.mx/trabajo_legislativo/leyes/leyes/ley_de_planeacion_estrategica_del_estado_de_nuevo_leon/

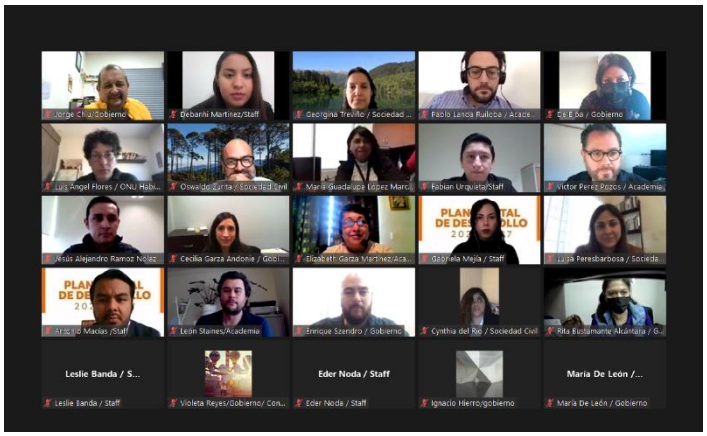
Steffens, G. y Cadiat, A. (2016). Los criterios SMART: el método para fijar objetivos con éxito. España: 50minutos.

Anexos

Anexo 1. Registro fotográfico

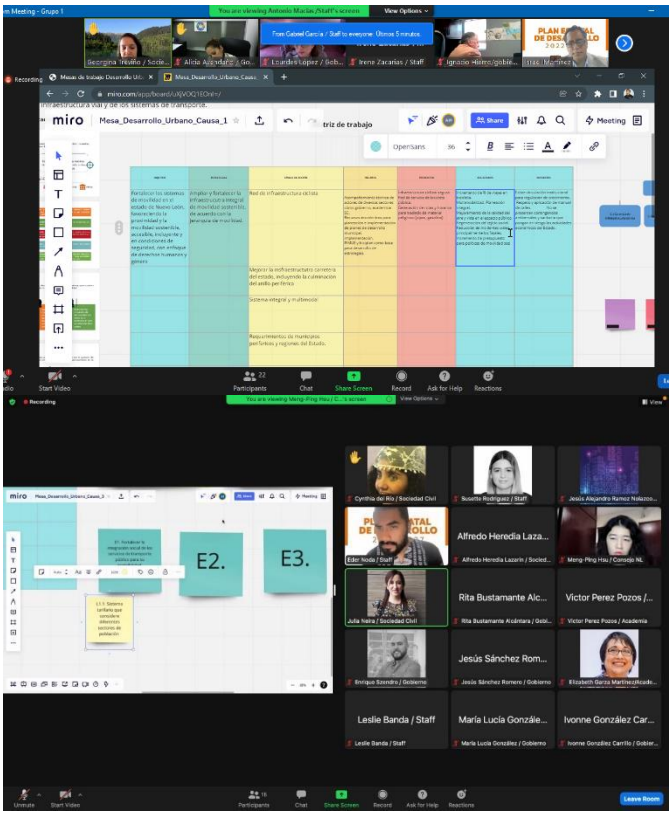


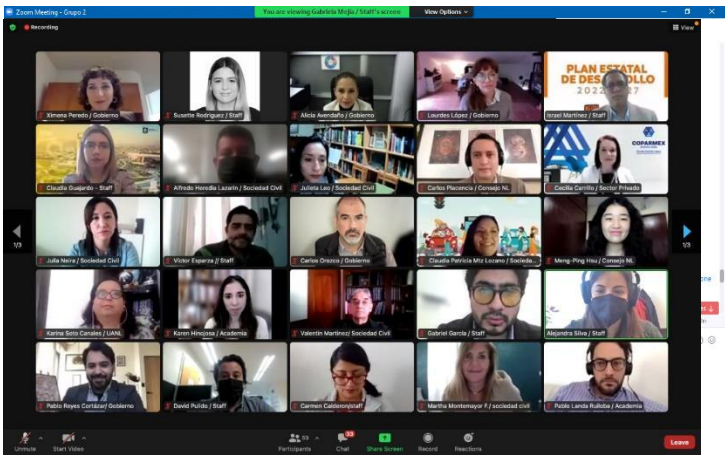
Desarrollo de plenaria.



Mesas de trabajo, causa 1.

Mesas de trabajo, causa 2.





Mesas de trabajo, causa 3.

Cierre de mesas.

EL GOBIERNO DEL
NUEVO
NUEVO LEÓN

INFORME EJECUTIVO

Mesa de Trabajo
Medio Ambiente

GERENCIA DE PROYECTOS
GOBIERNO DE NUEVO LEÓN

PARTICIPACIÓN CIUDADANA
GABINETE DE BUEN GOBIERNO

Índice

PRESENTACIÓN 3

1. PARTICIPANTES Y AGENDA DE TRABAJO 4

2. METODOLOGÍA 7

3. DIAGNÓSTICO Y ÁRBOL DE PROBLEMAS 11

4. OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y LÍNEAS DE ACCIÓN 13

5. ACTUALIZACIÓN DE TEORÍA DE CAMBIO 16

CONCLUSIONES 18

REFERENCIAS 19

ANEXOS 20

ANEXO 1. REGISTRO FOTOGRÁFICO 20

Presentación

De acuerdo al artículo 16 de la Ley de Planeación Estratégica del Estado de Nuevo León (LPENL), el Ejecutivo es el responsable de formular el Plan Estatal de Desarrollo (PED), tomando como base un ejercicio de consulta ciudadana que recopile los intereses de las y los ciudadanos de Nuevo León, a través de la elaboración de "Foros abiertos de consulta ciudadana, para la formulación de propuestas susceptibles de incorporarse al Plan Estatal" (Artículo 17, LPENL, 2020).

Con base en lo anterior, este documento presenta los resultados y la recapitulación de los múltiples diálogos que se recabaron en las mesas de trabajo, con el propósito de "**construir colectivamente los objetivos, las estrategias y líneas de acción para la elaboración del Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027 del estado de Nuevo León**". Para dar cumplimiento a este propósito, los participantes, miembros activos de la sociedad civil, sector académico y privado, servidores públicos y coordinadores de Consejo Nuevo León:

- **conocieron** un diagnóstico y árbol de problemas elaborados por la Gerencia de Proyectos (GP) en conjunto con las dependencias de Gobierno, respondiendo a la pregunta ¿Dónde estamos? con relación al tema en cuestión;
- **reflexionaron** sobre las causas y los efectos del árbol de problemas presentado por el moderador de la plenaria, expresando sus observaciones para actualizar las problemáticas expuestas;
- **desarrollaron** objetivos, estrategias y líneas de acción asociados a la causa seleccionada en plenaria para responder a la pregunta ¿Hacia dónde queremos ir?;
- **actualizaron** la teoría del cambio: insumos, supuestos, productos y resultados.

El informe está estructurado en cinco secciones. La primera, presenta los participantes y la agenda de trabajo de la mesa. La segunda, describe la metodología empleada para el desarrollo de las actividades y los momentos de participación. La tercera, expone algunos datos diagnósticos introductorios para iniciar el diálogo ciudadano, así como el planteamiento del problema y sus causas. La cuarta sección, muestra los resultados concisos de los objetivos, las estrategias y líneas de acción elaborados por los miembros participantes de la mesa. Por último, en la quinta sección se describe una actualización de la teoría del cambio. Como resultado de la mesa de **Medio Ambiente**, se obtuvieron 3 objetivos, 8 estrategias y 34 líneas de acción, así como tres matrices de actualización de teoría del cambio.

1. Participantes y Agenda de Trabajo

La mesa de trabajo para la temática de **Medio Ambiente**, estuvo compuesta por miembros activos de la sociedad civil, del sector privado y académico, servidores públicos de las dependencias estatales y coordinadores del Consejo Nuevo León, seleccionados por la Secretaría de Participación Ciudadana de acuerdo con sus conocimientos, especialidades, experiencias directas y trayectoria personal sobre los temas trabajados en cada mesa.

A continuación se muestran los resultados de los asistentes.

Gráfico 1. Participantes por género.

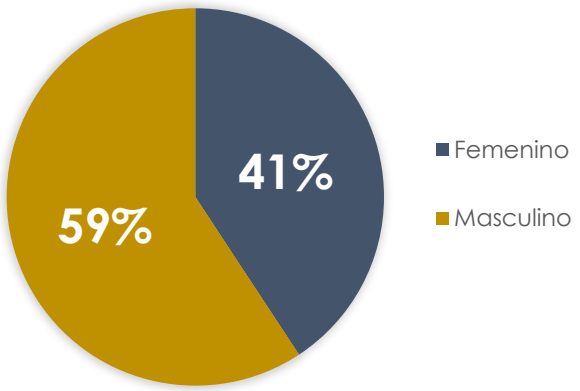


Gráfico 2. Participantes por edad.

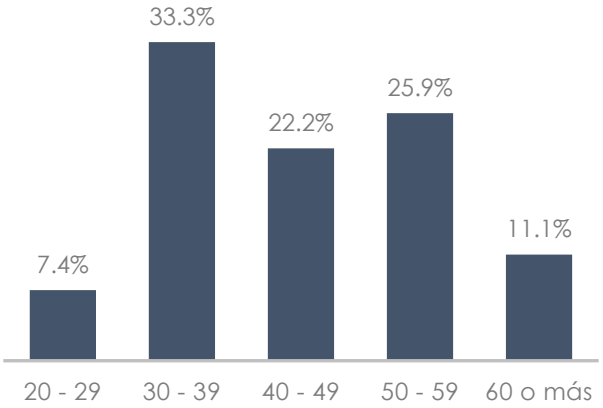
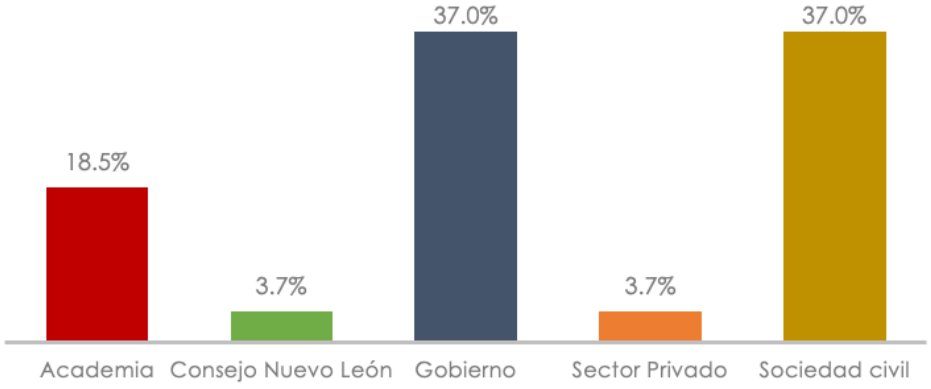


Gráfico 3. Participantes por sector.



Fuente: Elaboración propia.

El 41 % de participantes fueron de género masculino, mientras el 59 %, femenino. Asimismo, el rango de edad de los participantes osciló entre los 30-39 y 50-59 años, sumando un 59.2% del total. En relación al sector, la mayoría de participantes provenían del Gobierno y de la sociedad civil con un 74%, en menor medida el sector académico (18.5 %) y una muy baja participación del sector privado en el ejercicio de planeación participativa sobre medio ambiente.

La agenda de trabajo de la mesa se desarrolló en tres participaciones, la primera vinculada al análisis y reflexión de problemas y causas, lo que condujo a la selección de causas para formar grupos de trabajo; la segunda, mesas simultáneas por cada grupo para elaborar objetivos, estrategias y líneas de acción; la tercera participación, se enfocó en actualizar algunos elementos básicos de la teoría del cambio.

DURACIÓN	ACTIVIDAD
5 min.	**Bienvenida** – Mensaje de los titulares de Participación Ciudadana y Gerencia de Proyectos.
25 min.	**Desarrollo de la plenaria** – Mensaje introductorio del moderador. – Reglas fundamentales de la sesión virtual. **Objetivo:** Construir colectivamente los objetivos, las estrategias y líneas de acción que formarán parte del PED 2022-2027 de Nuevo León. – Importancia de la mesa de trabajo. – Explicación de los tres momentos de participación. – ¿Dónde estamos? – Diagnóstico. – Árbol de problemas. – Alineación a los objetivos y las líneas estratégicas del PE 2030. ***Intervención de Consejo Nuevo León.**
30 min.	**Participación 1** **Objetivo:** Seleccionar causas problemáticas para desarrollar objetivos del desarrollo. – Diálogo sobre el problema público, causas y efectos. – Selección de 2 o 3 causas para ser abordadas en mesa. – Formación de grupos de trabajo por causa seleccionada. – Explicación de los tres pasos metodológicos. – Presentación del tablero dinámico y dinámica de participación.

130 min.	**Participación 2** **Objetivo:** Desarrollar colectivamente objetivos, estrategias y líneas de acción por causa seleccionada. - Presentación de participantes (nombre, sector y cargo). - Actividad de mesa redonda y lluvia de ideas para desarrollo de objetivo. **Receso 1** (10 mins.) - Actividad de mesa redonda y lluvia de ideas para identificación de estrategias y líneas de acción. **Receso 2** (5 mins.)
40 min.	**Participación 3** **Objetivo:** Identificar insumos, productos, resultados y supuestos para actualizar teoría del cambio conforme al cumplimiento de las estrategias u objetivos desarrollados. - Identificación de insumos. - Identificación de supuestos. - Identificación de productos. - Identificación de resultados. - Conclusión de la mesa.
10 min.	**Clausura de la sesión** - Conclusiones de cada mesa de trabajo. - Lectura de hallazgos por mesa de trabajo. - Cierre de la sesión.

Duración: aproximadamente 240 min.

Para este ejercicio en línea se contó con un moderador especializado en políticas públicas, coordinadores de información –quienes ejecutaron la pizarra inteligente–, administradores de semáforos de participación, analistas de estadística para consulta de información válida, así como controladores (anfitrión y administrador) de los módulos de plataformas tecnológicas.

2. Metodología

Para el desarrollo de las mesas de trabajo, se tomaron en cuenta tres pasos metodológicos. El primero, a través del marco lógico para identificar problemáticas, causas y efectos de problemas públicos que ocurren en Nuevo León, utilizando la información recopilada de los Foros Regionales y Metropolitanos, así como de las dependencias gubernamentales e información estadística de fuentes oficiales.

El segundo paso consistió en aplicar los criterios SMART para la construcción de objetivos claros que estén vinculados con soluciones a los problemas identificados, además de la construcción de estrategias y líneas de acción por cada uno de los temas tratados en las mesas de trabajo.

El tercer paso consistió en actualizar la teoría del cambio, es decir, identificar insumos, productos, resultados y supuestos que proporcionaran mayores elementos sustantivos que provoquen cambios significativos, así como herramientas relevantes para seguir construyendo proyectos, programas y actividades que complementen a los intereses de Gobierno.

En los siguientes puntos, se describen con mayor precisión cada uno de los pasos, así como la dinámica participativa y la conducción de las mesas de trabajo.

Metodología del marco lógico. La instrumentalización de la política pública por medio de la metodología del marco lógico, permite un diseño focalizado a una población objetivo determinada que presenta una problemática, necesidad o situación que se desea revertir; es decir, la planeación de alternativas de solución a un problema público, identificando sus causas y efectos (CONEVAL, 2013).

Para el desarrollo de las mesas de trabajo, primero se elaboraron diagnósticos que enuncian un problema central, utilizando información obtenida en los Foros ciudadanos, de las dependencias gubernamentales y fuentes secundarias. En seguida, se elaboraron árboles de problemas y objetivos, de temas centrales del desarrollo para la agenda pública de Nuevo León en los próximos seis años.

De esta manera, el problema central -identificado en los árboles de problemas- estaría vinculado a los grandes fines del desarrollo, visualizados en instrumentos de planeación a largo plazo, como el Plan Estratégico de Nuevo León 2030 y los Objetivos del Desarrollo

Sostenible; las causas a los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo; las subcausas a las estrategias; las actividades a líneas de acción.

Criterios SMART. Para el desarrollo de políticas públicas o proyectos claves, los criterios SMART son elementales en *management* y gestión porque permiten la definición de objetivos de alto rendimiento que pueden derivar en indicadores o *KPI's (Key Performance Indicators)* (Steffens y Cadiat, 2016). Estos criterios se utilizaron para elaborar colectivamente con los miembros participantes de las mesas de trabajo, los objetivos susceptibles a formar parte del Plan Estatal de Desarrollo de Nuevo León para este sexenio en curso, mencionados a continuación:

Specific (**específico**). Señala el qué y/o el cómo del enunciado, cualquier lector puede identificarlo, es concreto y particular.

Mesuarable (**medible**). Además de específico, debe ser cuantificable, susceptible a convertirse en metas.

***Attainable* (alcanzable).** Todos los objetivos para el desarrollo de un territorio o sociedad son ambiciosos, que respondan a retos o desafíos estructurales; no obstante, estos deben pensarse en la medida que sean posibles, por lo tanto, es importante siempre reajustar y revalorar los objetivos conforme a los cambios, riesgos o volatilidades que acontecen.

Relevant (**relevante**). Los objetivos deben estar orientados a la generación o producción de impactos que beneficien a grandes grupos, resolviendo importantes problemas estructurales. A esto se refiere con la relevancia, a provocar efectos significativos.

Timed based (**basado en el tiempo**). La medida del tiempo es indispensable para construir objetivos porque delimita etapas o fases que esto implica en términos de política pública, además de los límites de cumplimiento de las metas establecidas.

Teoría del cambio. Explica cómo las acciones pueden producir un cambio esperado. Identifica narrativas y supuestos para fortalecer una política pública (Consejo Nuevo León, 2021). La pregunta de base es ¿Hacia dónde vamos? Esto implica partir de un problema público para poder elaborar colectivamente, alternativas o soluciones transformadas en objetivos, estrategias y líneas de acción, mismas que deben traducirse a una matriz de indicadores para resultados.

De acuerdo con Davies y Dart (2011), la teoría del cambio permite identificar y organizar los cambios más significativos que requiere una situación problemática. Vinculada a la

planificación del desarrollo, esta escenífica, a partir de la participación de los agentes que discuten el problema público, insumos, supuestos, productos y resultados, todos relacionados con los objetivos, las estrategias y/o líneas de acción elaborados desde la metodología del marco lógico y criterios SMART.

Para el desarrollo de las mesas, se respondieron 4 preguntas para trabajar teoría del cambio:

1. Insumos. ¿Qué insumos y acciones necesitamos para hacer efectiva la estrategia?
2. Productos. ¿Es posible identificar productos concretos para lograr los efectos deseados?
3. Resultados. ¿Cuándo se deben consolidar los resultados de esta estrategia?
4. Supuestos. ¿Cuáles son los factores que pueden amenazar la implementación, resultados o efectividad de la estrategia?

Dinámica participativa. La dinámica participativa fue integradora y segmentada por diferentes momentos, iniciando por la identificación ciudadana de categorías problemáticas en los temas centrales de la agenda pública, a través de Foros ciudadanos regionales y metropolitanos. A partir de ese momento, Gobierno del estado realizó un diagnóstico del problema con base en la recopilación de la información ciudadana, de las dependencias del Gobierno central y fuentes estadísticas secundarias; derivando en la elaboración de árboles de problemas y objetivos para el ejercicio participativo de construcción de objetivos, estrategias y líneas de acción en la mesa de trabajo del tema seleccionado y con perfiles de la sociedad civil que son reconocidos por sus conocimientos, experiencias, trayectoria y aportaciones.

La participación de la sociedad civil se dividió en tres momentos: a) selección de causas y grupos de trabajo conforme a la exposición en plenaria de los árboles de problemas, b) construcción de objetivos, estrategias y líneas de acción, c) actualización de teoría del cambio.

a) **Selección de causas.** El moderador, además de exponer el objetivo, los antecedentes, y el contexto, presentó el árbol de problemas del tema seleccionado, abriendo el primer momento de participación con la selección de dos/tres causas para trabajar con la sociedad civil, tomando en cuenta que la relación a cada causa corresponde generalmente la elaboración de un objetivo.

Este ejercicio permitió reflexionar acerca de la actualización de problemáticas y causas detectadas en los diagnósticos realizados por el Gobierno del estado, teniendo una participación abierta de grupos nominales, es decir, sólo se podía intervenir una sola vez en el tiempo determinado por el moderador. Posterior a ello, se votó por la causa a tratar y para elegir los grupos formados para iniciar con el taller de objetivos.

b) **Construcción de objetivos, estrategias y líneas de acción.** Este segundo momento de participación se desarrolló en un esquema de mesa redonda, donde las y los participantes identificaron alternativas o soluciones de la causa problemática seleccionada con la finalidad de elaborar un objetivo claro, medible, alcanzable, temporalizado y significativo que diera respuesta a lo planteado. Posterior a ello, se definieron estrategias como rutas que permiten alcanzar los objetivos.

   En ese punto, las y los participantes tomaban la palabra y en dos minutos hacían su intervención, pudiendo complementar o dialogar ideas que surgían en la mesa. Por último, de manera más puntual, fueron perfilando líneas de acción, es decir, actividades puntuales que en su conjunto, perfilarían el desarrollo de las estrategias.

c) **Actualización de insumos, productos, resultados y supuestos.** El tercer momento consistió en intervenciones breves para actualizar la teoría del cambio con la técnica de grupos nominales, es decir, delimitando la participación de las y los miembros de las mesas de trabajo a un tiempo delimitado, sin intercambio de ideas o generación de debates.

3. Diagnóstico y Árbol de Problemas

La Gerencia de Proyectos (GP) del Gobierno del estado fue responsable de elaborar diagnósticos para identificar las problemáticas públicas de Nuevo León, tomando como referencia la información recopilada en los Foros de consulta ciudadana regionales y metropolitanos, las dependencias gubernamentales y fuentes estadísticas oficiales para cada uno de los temas definidos para la elaboración del Plan Estatal de Desarrollo.

En el desarrollo de la plenaria, el moderador principal expuso un resumen del diagnóstico elaborado por GP, el cual recopila una información mayor de la que aquí se presenta.

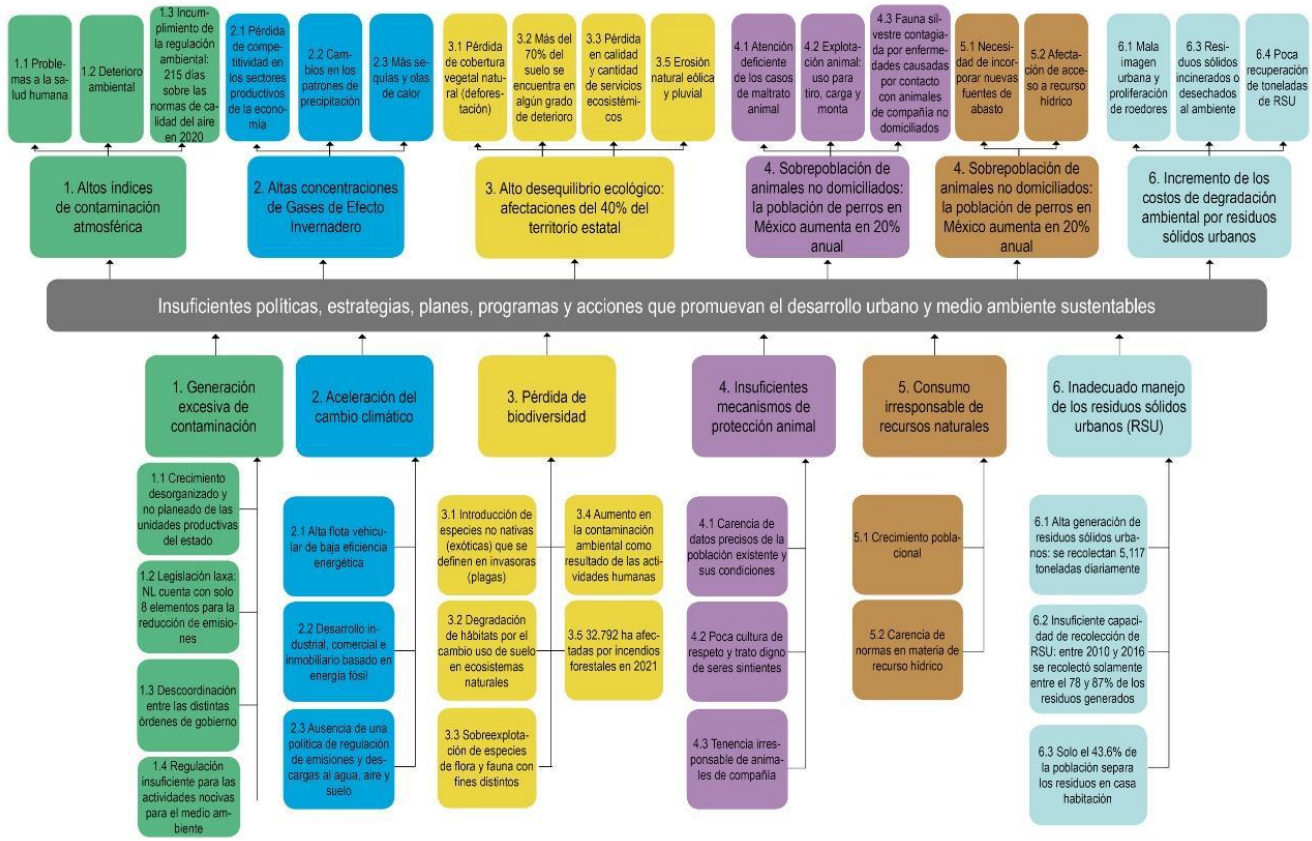
Cuadro 1. Resumen de información diagnóstica del problema público.

Generación excesiva de contaminación	Alta concentración de gases de efecto invernadero	Pérdidas de biodiversidad
• Crecimiento desorganizado y no planeado de las unidades productivas del estado. • Legislación laxa. • Descoordinación entre las distintas órdenes de Gobierno.	• 7% de la flota vehicular contribuye con el 54% de las emisiones de monóxido de carbono provenientes de fuentes móviles. • El 14% de la flota vehicular genera el 53% de las emisiones de óxido nítrico. • Desarrollo industrial, comercial e inmobiliario basado en energía fósil. • La calidad del agua de aceptable a excelente se disminuyó considerablemente en un 34.2%, pasando el agua contaminada a fuertemente contaminada de 48 a 82.2%. • 70% del suelo se encuentra con diferentes grados de deterioro.	• Introducción de especies no nativas (exóticas) que se definen en invasoras (plagas). • Nuevo León mantiene un déficit de áreas sujetas a protección, pues mientras la media nacional es de 13%, la entidad apenas mantiene el 8.12% del territorio bajo algún régimen de conservación. • Sobreexplotación de especies de flora y fauna con fines distintos. • Aumento en la contaminación ambiental como resultado de las actividades humanas. • En el año 2021, Nuevo León fue la sexta entidad federativa con mayores superficies más afectada por incendios forestales con 32,792 ha.
Insuficientes mecanismos de protección animal	**Consumo irresponsable de recursos naturales**	**Inadecuado manejo de los residuos sólidos.**
• Carencia de datos precisos de la población existente y sus condiciones. • Poca cultura de respeto y trato digno de seres sintientes. • El CCCF de Monterrey se encuentra rebasado y realiza procedimientos para dar muerte a 50 mil perros al año.	• Nuevo León se catalogó en 2020 con grado de presión "alto" en el consumo del agua, de un 74%. • Carencia de normas en materia de recurso hídrico • Crecimiento poblacional.	• Alta generación de residuos sólidos urbanos: 5,117 toneladas recolectadas al día. • Insuficiente capacidad de recolección de RSU. En 6 años se recolectó hasta el 87% de los generados. • El 43.6% de la población separa los residuos en casa habitación.

Fuente: Elaboración propia con información de GP, 2022.

La problemática central[1] identificada por Gobierno del estado fue **"insuficientes políticas, estrategias, planes, programas y acciones que promuevan el desarrollo urbano y medio ambiente sustentables"**. Las causas detectadas fueron: 1) generación excesiva de contaminación; 2) aceleración del cambio climático; 3) pérdida de biodiversidad; 4) insuficientes mecanismos de protección animal; 5) consumo irresponsable de recursos naturales; y, 6) inadecuado manejo de los residuos sólidos urbanos. Con base en esto, se elaboró un árbol de problemas, que se muestra a continuación.

Figura 1. Árbol de Problemas. Tema Medio Ambiente.



Fuente: Gerencia de Proyectos, 2022.

Las y los participantes reflexionaron sobre esta exposición y manifestaron sus opiniones en relación a la pertinencia del árbol, del cual concluyeron que es importante profundizar en

[1] Un problema debe estar planteado como una situación negativa o susceptible de revertirse, identificando una población afectada, por tanto, verificable y susceptible a ser medida (CONEVAL, 2013). La sintaxis debe mencionar la población afectada más la necesidad o situación a revertir; por tanto, debe ser claro y económico, también estructural o enfocado a los grandes retos del desarrollo por tratarse de una planeación de alcance estatal.

otras problemáticas, principalmente vinculadas a las causas y subcausas, por lo que se sugiere identificar éstas para que no queden fuera políticas que generen bienes y servicios relevantes (CONEVAL, 2013). A continuación se presenta una breve revisión de criterios sobre la problemática central.

Cuadro 2. Revisión de la problemática central.

Problema	Situación negativa	Medible	Sentido o dirección	Población objetivo	Claro	Económico	Sintaxis adecuada
Afectaciones a la salud humana, salud animal y al medio ambiente.				x		x	

Fuente: Elaboración propia.

El enunciamiento del problema identifica a la población objetivo, si bien la flora, fauna y población pueden entenderse como una población ecosistémica y que está redactado de forma económica, este no está expresado como una situación negativa. Las "afectaciones a la salud" no es una expresión clara sobre un problema público, es medible, ni tiene un sentido, tampoco una congruencia temática: el gran problema del medio ambiente en Nuevo León ¿es la afectación a la salud? Parece ser más un efecto esto, porque es provocado por la "contaminación", por ejemplo.

El problema cuenta con 2 de 7 criterios, es susceptible a mejorar. Conviene replantear todo el enunciado conforme a metodología del marco lógico (CONEVAL, 2013) y orientarlo al tratamiento de sus causas y al desarrollo temático de la mesa de trabajo.

4. Objetivos, Estrategias y Líneas de Acción

Durante el desarrollo de la mesa de trabajo, fueron seleccionadas causas, se conformaron grupos simultáneos para construir los objetivos, las estrategias y líneas de acción vinculados a causas que incidían en la existencia de un problema público estructural, principalmente vinculado al desarrollo de Nuevo León. Se establecieron tres grupos de trabajo que abordaron un total de 3 causas.

El facilitador explicó que:

- Los objetivos son soluciones factibles, alcanzables a mediano o largo plazo, específicos, medibles, mensurables, acotados a un territorio o población, responden a la dirección de estrategias y líneas de acción. Son a nivel Plan Estatal de Desarrollo y proyectos estratégicos.
- Las estrategias son rutas para cumplir los objetivos; alternativas que se relacionan entre sí para resolver los problemas que responden a un objetivo. Son amplias y se orientan a la formulación de bienes y servicios públicos. Son a nivel planes sectoriales, especiales o institucionales.
- Las líneas de acción son actividades específicas con alcance de corto plazo derivadas de las estrategias; describen la operación del Gobierno (sus dependencias, institutos, organismos descentralizados, entre otros) y se enfocan a procesos. Son a nivel de programas presupuestarios o proyectos.

Los resultados de la mesa de trabajo fueron:

- 3 objetivos.
- 8 estrategias.
- 34 líneas de acción.

Las y los participantes manifestaron 3 soluciones en forma de objetivo para atender las causas vinculadas al problema público:

- Mejorar las condiciones del medio ambiente, a través de la reducción de contaminantes.
- Disminuir las emisiones de gases de efecto invernadero promoviendo la adaptación rural y urbana.
- Conservar la biodiversidad y su hábitat promoviendo una ciudadanía consciente que valora los servicios ecosistémicos.

A continuación se presentan los hallazgos de las mesas de trabajo.

Cuadro 3. Matriz de resultados: objetivos, estrategias y líneas de acción.

Causa	Objetivo	Estrategia	Líneas de acción
1. Generación excesiva de contaminación y 6. Inadecuado manejo de los residuos sólidos, líquidos y gaseosos.	**1. Mejorar las condiciones del medio ambiente, a través de la reducción de contaminantes en el estado de Nuevo León, mediante acciones transversales con un enfoque de Derechos Humanos y sostenibilidad durante los próximos seis años.**	**1. Fortalecer las medidas integrales para la gestión integral del medio ambiente orientado a reducir la contaminación de suelos, aire y agua en el área metropolitana y rural del estado de Nuevo León.**	1.1 Eficientar el manejo integral de residuos sólidos, líquidos y gaseosos contaminantes del medio ambiente. 1.2 Impulsar mejoras al marco normativo y la regulación fiscal en materia ambiental. 1.3 Entregar los apoyos necesarios para contribuir al cumplimiento de la normatividad en manejo de residuos sólidos y tratamiento de aguas residuales por parte de agentes económicos.
		2. Promover un esquema de gobernanza ambiental con enfoque de Derechos Humanos, para garantizar la regeneración ecosistémica en el área metropolitana y rural de Nuevo León.	2.1 Garantizar la transparencia y la accesibilidad de la información pertinente para la gestión integral del medio ambiente y el agua. 2.2 Coordinar espacios de concertación con los distintos agentes económicos para garantizar las medidas encaminadas a la reducción de la huella de carbono, huella hídrica, gases de efecto invernadero, metales pesados y otros que intervienen en suelos, aire y agua. 2.3 Fortalecer los mecanismos de monitoreo y evaluación ciudadanos, privados y gubernamentales pertinentes e imparciales para la toma de decisiones públicas. 2. 4 Formalizar la participación de agentes sociales en un esquema de economía circular.
2. Aceleración del cambio climático y 5. Consumo irresponsable de recursos naturales.	**2. Disminuir las emisiones de gases de efecto invernadero promoviendo la adaptación -rural y urbana- y la resiliencia, con base en evidencia y con la corresponsabilidad de los sectores público, social y privado en seis años.**	**1. Fortalecer los instrumentos que contribuyen a la adaptación ante los efectos del cambio climático en Nuevo León.**	1.1 Fortalecer la adaptación social (golpes de calor, vulnerabilidad en caso de inundaciones o en temas relativos a la salud individual y comunitaria) y resiliencia urbana y rural, ante los efectos del cambio climático. 1.2. Promover la adaptación de la infraestructura vital de la ciudad (presas, plantas de generación de energía, puentes, avenidas, etc) para asegurar su resistencia ante eventos climatológicos y de desastre. 1.3 Contribuir a la reducción de la vulnerabilidad hídrica. 1.4 Fortalecer la conservación y proteger la flora y la fauna ante los efectos del cambio climático (adaptación de la biodiversidad). 1.5 Implementar la infraestructura verde en las nuevas construcciones y monitorear el cumplimiento de la normatividad en la materia.

			1.6 Promover la corresponsabilidad en los cambios en producción y consumo responsable. 1.7 Contribuir al cumplimiento de la Ley General de Economía Circular a través de acciones desde el Estado.
		2. Contribuir en la mitigación de impactos y de los efectos del cambio climático.	2.1 Impulsar el uso de energías limpias y renovables. 2.2 Contribuir en los ámbitos de consumo y producción en la transición y seguridad energética. 2.3 Promover la eficiencia energética en todos los sectores. 2.4 Impulsar la generación y difusión de información para la toma de decisiones con base en evidencia, para incentivar la participación e involucramiento ciudadano.
		3. Fortalecer los mecanismos de colaboración entre Gobierno, sector privado y sociedad civil.	3.1 Desarrollar instrumentos de monitoreo climático, de carácter interinstitucional e intergubernamental. 3.2 Impulsar la obtención de fondos internacionales para financiar los programas estatales de mitigación y adaptación ante los embates del cambio climático. 3.3 Promover el conocimiento práctico y la convivencia con la biodiversidad local en la comunidad (servidores públicos, diferentes niveles y ámbitos educativos-formal y no formal). 3.4 Fortalecer los mecanismos de comunicación y coordinación en el marco del Comité de Generación de Riqueza Sostenible (movilidad, medio ambiente y economía). 3.5 Contribuir de manera transversal e integral en la reducción del uso del automóvil.
3. Pérdida de biodeversidad. 4. Insuficientes mecanismos de protección animal.	**3. Conservar la biodiversidad y su hábitat promoviendo una ciudadanía consciente que valora los servicios ecosistémicos.**	**1. Convertir a los neoloneses en una ciudadanía que valora su patrimonio ecosistémico así como su coincidencia y convivencia en sus ecosistemas.**	1.1. Promover la educación para la sostenibilidad en todos los niveles y sectores de la sociedad. 1.2. Generar conocimiento integral y actualizado de la biodiversidad. 1.3. Garantizar espacios para que la ciudadanía pueda vivir estilos de vida sostenibles (espacios de acopio).
		2. Impulsar la protección y restauración de los ecosistemas de Nuevo León y de las especies que en ellas habitan.	2.1. Lograr alguna categoría de conservación que integre áreas federales, estatales y municipales en un sistema coherente y ecológicamente conectado. 2.2. Actualizar la reglamentación del modelo de desarrollo urbano. 2.3. Limitar la destrucción y detener la urbanización de lo no urbanizable. 2.4 Establecer un sistema metropolitano interconectado de parques naturales que

			fomenten la cultura de la conservación (Sistema circulatorio verde) y mejoren la salud ambiental y mental.
		3. Fomentar el uso responsable de los ecosistemas, su biodiversidad y sus recursos, asegurando la provisión de sus servicios ecosistémicos en el largo plazo.	3.1. Reestructurar los organismos existentes tales como Parques y Vida Silvestre de Nuevo León (PVSNL) y el Consejo Estatal de Flora y Fauna Silvestre de Nuevo León (CONEFF). 3.2. Definir los programas y marcos legales de actuación claramente para beneficiar la biodiversidad y sus ecosistemas. 3.3. Establecer alianzas con organizaciones no gubernamentales y gremios que permitan al estado asignar recursos en beneficio de la biodiversidad. 3.4. Crear el Fondo para la seguridad hídrica, infraestructura verde y resiliencia climática para atender las causas raíz de la degradación ambiental con participación de las comunidades y propietarios rurales.

Fuente: Elaboración propia con información de las mesas de trabajo, 2022.

Las y los participantes acordaron que, mejorar las condiciones del medio ambiente, reduciendo contaminantes es el principal paso para afianzar la sostenibilidad del mismo. Esto es posible por medio de una gestión integral del ecosistema, principalmente a la reducción de la contaminación de suelos, aire y agua, así como la promoción de una gobernanza ambiental.

Un segundo paso, consiste en la disminución de emisiones de gases de efecto invernadero a través de la adaptación sostenible de los entornos rural y urbano, por lo que hay que mitigar urgentemente los impactos de este, fortalecer la colaboración entre gobierno, sector privado y sociedad civil, lo cual conduce a mirar hacía un futuro que sí ha sido comprometido por la actividad humana.

Por último, un tercer paso o tiro de precisión para resolver la problemática ambiental de Nuevo León, consiste en sumar esfuerzos para conservar la biodiversidad y su hábitat por medio de la valoración de los servicios ecosistémicos, lo cual implica una transformación de la ciudadanía neolonesa hacía la conciencia por su patrimonio ecosistémico; y replantear la convivencia con el medio ambiente, su protección y restauración, con pleno respeto a las especies que cohabitan, cerrando este núcleo estratégico con el uso responsable de los recursos naturales y la provisión de servicios ecosistémicos sostenibles.

Para fortalecer este ejercicio participativo, se diseñó una matriz de evaluación SMART.

Cuadro 4. Evaluación SMART de los objetivos.

Objetivo	Específico	Medible	Alcan-zable	Relevante	Basado en el tiempo	Total
1. Mejorar las condiciones del medio ambiente, a través de la reducción de contaminantes en el estado de Nuevo León, mediante acciones transversales con un enfoque de Derechos Humanos y sostenibilidad durante los próximos seis años.	x	x	x	x	x	5
2. Disminuir las emisiones de gases de efecto invernadero promoviendo la adaptación -rural y urbana- y la resiliencia, con base en evidencia y con la corresponsabilidad de los sectores público, social y privado en seis años.	x	x	x	x	x	5
3. Conservar la biodiversidad y su hábitat promoviendo una ciudadanía consciente que valora los servicios ecosistémicos en seis años.	x	x	x	x	x	5

Fuente: Elaboración propia con información de las mesas de trabajo, 2022.

En este cuadro, los objetivos son pertinentes y cumplen con todos los criterios SMART.

5. Actualización de teoría de cambio

La última parte de la mesa de trabajo consistió en actualizar la teoría del cambio, identificando principalmente insumos y supuestos, así como también productos y resultados enfocados a las estrategias y/o líneas de acción.

Durante el ejercicio, fueron las estrategias las más comentadas por las y los participantes, proporcionando información valiosa que permite continuar con el desarrollo de actividades más puntuales y operativas para la elaboración de políticas, reformas, programas y proyectos, todo un encadenamiento de acciones que provocan los cambios esperados a largo plazo (cumplimiento de los objetivos) conforme a las condiciones sociales, políticas, económicas, presupuestarias, medioambientales actuales.

Objetivo 1. Mejorar las condiciones del medio ambiente, a través de la reducción de contaminantes en el estado de Nuevo León, mediante acciones transversales con un enfoque de Derechos Humanos y sostenibilidad durante los próximos seis años.

Cuadro 5. Teoría del cambio Objetivo 1.

ESTRATEGIA	INSUMOS	PRODUCTOS	RESULTADOS	SUPUESTOS
1. Fortalecer las medidas integrales para la gestión integral del medio ambiente orientado a reducir la contaminación de suelos, aire y agua en el área metropolitana y rural del estado de Nuevo León.	1) Recursos humanos sensibilizados y formados en los temas pertinentes para la gestión integral de riesgos de desastre, así como medio ambiente y agua con perspectiva de Derechos Humanos. 2) Recursos materiales, tecnológicos e institucionales. 3) Recursos económicos y financieros disponibles tanto para las acciones gubernamentales planificadas, como en caso de contingencia ambiental o desastres. 4) Datos científicos cualitativos y cuantitativos pertinentes para la gestión integral de riesgos de desastre y la atención de problemas socioambientales. 5) Camiones adecuados para la recolección de residuos por separado. 6) Capacitación técnica actualizada para el manejo de	1) Inspección y vigilancia estratégica para el control de contaminantes en aire, suelo y agua generados por los agentes económicos. 2) Incentivos y sanciones para promover la industria de bajas emisiones. 3) Mecanismos de coordinación sostenible, eficiente y legítima entre el Gobierno del estado de Nuevo León y el sector académico en la profesionalización, la definición de problemas, acciones e insumos para la gestión integral del agua y del medio ambiente. 4) Sistema de protección y mantenimiento sostenible y eficiente de las áreas naturales y cuerpos de agua en el área metropolitana y rural del estado de Nuevo León. 5) Estructura intergubernamental	Mediano Plazo. 1) Reestructuración de la recaudación fiscal estatal diferenciada sobre el consumo de agua y responsabilidad ambiental empresarial y social a mediano plazo. 2) Sistema de recolección eficiente de residuos sólidos, líquidos y gaseosos potenciales contaminantes del agua, aire y el suelo durante los siguientes seis años. 3) Procesos de medición de la calidad del aire eficientes y vinculados al plan integral de contingencia. 4) Reportes periódicos sobre residuos y contaminantes en aire, suelo y agua accesibles, imparciales y verificables durante los siguientes seis años. 5) Regeneración de	1) Las personas servidoras públicas cuentan con ética pública, capacidad institucional y diligencia para garantizar el cumplimiento de ley en materia ambiental por parte todos de los agentes económicos, sociales y gubernamentales que inciden en la calidad del aire, suelo y agua. 2) La coordinación interinstitucional e intergubernamental garantiza los Derechos Humanos de grupos y colectividades vulneradas en la gestión integral del agua y el medio ambiente. 3) Existe colaboración estratégica entre el Gobierno del estado de Nuevo León y el sector académico para sustentar las acciones transversales con base en datos científicos socioambientales cualitativos y cuantitativos confiables, actuales, veraces e imparciales. 4) Las acciones de supervisión continua relativas a la descarga, emisión y el tratamiento de contaminantes en cuerpos de agua se realizan de manera imparcial, expedita, eficaz y oportuna. 5) Los trámites requeridos para

	residuos peligrosos, tóxicos y biológico-infecciosos. 7) Gestión de recursos internacionales para el financiamiento y la sostenibilidad de las acciones para la reducción de contaminantes. 8) Regulación de manejo de asentamientos irregulares que garanticen los Derechos Humanos. 9) Centros de acopio públicos en área metropolitana y rural. 10) Regulación de los catalizadores automotrices privados y públicos. 11) Impulsar la regulación de la gasolina, la refinería y biocombustibles con dudoso contenido (coque, combusto-lio), así como su regulación fiscal a nivel federal.	para la reducción del uso de biocombustible, la transición energética y la reducción de contaminantes de la industria automotriz, ganadera, agrícola, minera, refresquera y cervecera.	los mantos acuíferos del estado de Nuevo León durante los próximos seis años. 6) Reducción de niveles de contaminación en suelos, agua y aire a mediano plazo. 7) Erradicación de las prácticas de generación de residuos de plástico de un solo uso a mediano plazo. 8) Gestión de residuos eficiente orientado a la economía circular a mediano plazo. 9) Disminución de la morbilidad y mortalidad asociada a la contaminación en suelos, aire y agua durante los próximos seis años. 10) Mejora de la calidad de vida de la población, a través de la regulación de las empresas que concentran la mayor emisión de contaminantes durante los próximos seis años. 11) Sistema de transporte intraurbano e interurbano eficiente y sostenible a mediano plazo.	el cumplimiento de la ley son claros, ágiles y pertinentes para salvaguardar el medio ambiente sano. 6) Sistema de transporte público eficaz, eficiente, incluyente y adecuado para garantizar la disminución de su huella de carbono. 7) El registro de emisión y transferencia de contaminantes y sistema de clasificación de residuos es eficaz.
2. Promover un esquema de gobernanza ambiental con enfoque de Derechos Humanos para garantizar la regeneración ecosistémica en el área metropolitana y rural de Nuevo León.	1) Meta-análisis para contar con un diagnóstico funcional regional actualizado en materia ambiental que considere los niveles de responsabilidad diferenciados. 2) Eficientar el cumplimiento de trámites para la regulación y disminuir el costo. 3) Inventario de descargas actualizado: quienes cumplen con la regulación, en dónde se vierten los desechos, y cuál es su trayectoria e impacto ambiental. 4) Planeación urbana y ordenamiento territorial policéntrico para fomentar la calidad de vida y un medio	1) Plan de aprovechamiento sustentable del agua. 2) Programa de recuperación y saneamiento de ecosistemas y cuerpos de agua del estado de Nuevo León para procurar la sostenibilidad ecológica, la mejora de la calidad de vida y la reducción de costos en materia de salud pública. 3) Elaboración de un sistema de monitoreo y evaluación relativa al desempeño de las distintas instancias del Gobierno del Estado de Nuevo León que tienen competencia en materia ambiental.	Largo plazo. 1) Procesos participativos, incluyentes y sostenibles transexenales que incidan en la gestión integral del medio ambiente y el agua, a mediano plazo. 2) Sistema de monitoreo y evaluación eficiente en materia ambiental orientado a la rendición de cuentas durante los siguientes seis años. 3) Planes ambientales para la gestión integral del agua y recuperación de ríos, arroyos y otros cuerpos de agua, regeneración de	1) Las personas servidoras públicas cuentan con ética pública, capacidad institucional y diligencia para garantizar el cumplimiento de ley en materia ambiental por parte todos de los agentes económicos, sociales y gubernamentales que inciden en la calidad del aire, suelo y agua. 2) La coordinación interinstitucional e intergubernamental garantiza los Derechos Humanos de grupos y colectividades vulneradas en la gestión integral del agua y el medio ambiente. 3) Existe colaboración estratégica entre el Gobierno del estado de Nuevo León y el sector académico para sustentar las acciones transversales con base en los datos científicos socioambientales cualitativos y cuantitativos confiables,

	ambiente sano. 5) Reestructuración de las tarifas y medidas fiscales sobre la gestión del agua con responsabilidad diferenciada. 6) Elaboración de mecanismos de denuncia anónimos que garanticen la protección de datos personales. 7) Diagnóstico sobre los contaminantes persistentes en el ambiente y sus efectos en la salud pública.	4) Regulación equitativa sobre el consumo de agua de agentes económicos y sociales. 5) Plan de recolección de agua pluvial y reutilización del agua promovidas por el gobierno estatal en la industria de la construcción de vivienda, infraestructura pública y privada. 6) Regulación del abastecimiento del agua con respeto del Derecho Humano al agua de los grupos y colectividades vulneradas.	suelos y aire. 4) Coordinación periódica de la Secretaría de Medio Ambiente con el resto de las dependencias y órganos del gobierno de Nuevo León y municipios para concretar acciones sustantivas en materia ambiental. 5) Cooperación estatal con los organismos internacionales para fortalecer las acciones para la protección y regeneración del medio ambiente y los cuerpos de agua durante los siguientes seis años. 6) La transparencia sobre las medidas fiscales y el uso de la recaudación pertinente para la rendición de cuentas durante el siguiente sexenio.	actuales, veraces e imparciales. 4) La participación pública de los grupos y las colectividades vulneradas tiene incidencia en la agenda pública y en todas las fases de la política pública, así como en la renovación de la acción pública gubernamental. 5) La comunicación social y la disponibilidad de información relativa al medio ambiente es accesible, transparente, veraz, imparcial, oportuna y acorde a un esquema de gobierno abierto. 6) La coordinación con el sector privado impulsa la transición energética considerando a los grupos y colectividades vulneradas. 7) Las distintas instancias gubernamentales cuentan con distintos canales de comunicación e incidencia en las distintas fases de la política pública que favorecen una ciudadanía informada y participativa. 8) La educación ambiental contempla los tipos de aprendizaje, las condiciones diferenciadas de salud, económicas, así como las problemáticas ambientales que impactan en las zonas urbanas y rurales de las niñas, niños y adolescentes, así como a las personas adultas y adultas mayores. 9) Los agentes sociales locales como carretoneras/os, pepenadoras/es, recicladoras se involucran de manera formal en las estrategias para reducir los contaminantes. 10) Las acciones gubernamentales promueven la prevención de la emisión de contaminantes para reducir los costos que genera la contingencia ambiental y los desastres antropogénicos.

Fuente: Elaboración propia con información de las mesas de trabajo, 2022.

Objetivo 2. Disminuir las emisiones de gases de efecto invernadero promoviendo la adaptación -rural y urbana- y la resiliencia, con base en evidencia y con la corresponsabilidad de los sectores público, social y privado en seis años.

Cuadro 6. Teoría del cambio Objetivo 2.

ESTRATEGIA	INSUMOS	PRODUCTOS	RESULTADOS	SUPUESTOS
1. Fortalecer los instrumentos que contribuyen a la adaptación ante los efectos del	1) Actualizar, junto con los municipios, el atlas de riesgo y planes de cambio climático y así conocer los índices y zonas de vulnerabilidad de los municipios.	1) Reglamentaciones elaboradas a nivel municipal de infraestructura verde. 2) Estrategia estatal de biodiversidad.	Mediano plazo. Normatividad y regulación actualizada e implementada. Instrumentos de	1) Suficiente asignación de recursos (técnicos, humanos, económicos y materiales. 2) La población neoleonesa es consciente y visibiliza el

cambio climático en NL.	2) Actualizar el estudio de escenarios climáticos. 3) Elaborar un diagnóstico de vulnerabilidad de cambio climático de los municipios para reducir las zonas en este riesgo. 4) Establecer la delimitación de los recursos ambientales por cuencas, sin considerar la delimitación geográfica o por municipios. 5) Elaborar el reglamento municipal de infraestructura verde en coordinación con municipios para que sea homologado. 6) Preparar con información accesible y clara hacia el cambio climático para la sensibilización ante el cambio climático a la ciudadanía. 7) Proponer reformas a las leyes que inciden en las acciones para el cambio climático. 8) Actualizar las bases de datos y publicación periódica de registros de consumo de energía. 9) Establecer programas a partir de la Ley Estatal de Cambio Climático.	3) Instrumento de desarrollo y ordenamiento territorial (Plan Estratégico de Ordenamiento Territorial). 4) Contribuir al cumplimiento del indicador de Gobierno federal de reducir, para el 2030, en un 50% la cantidad de municipios identificados como vulnerables. 5) Contribuir con el cumplimiento e indicadores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible 12, referente a garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles. 6) Desvincular el crecimiento económico de la degradación medio ambiental. 8) Aumentar la eficiencia de recursos y promover estilos de vida saludables.	planeación actualizados e implementados. 2) Reporte anual de inventario de emisiones y gases de efecto invernadero.	fenómeno del cambio climático. 3) Las políticas federales consideran la implementación de energías limpias o sostenibles. 4) Condiciones de gobernabilidad y seguridad, permiten implementar programas.
2. Contribuir en la mitigación de impactos y de los efectos del cambio climático.	1)Retomar iniciativas para evitar re-diagnosticar. 2)Mapeo de actores y acciones para involucrar a otros y otras para alianzas estratégicas. 3) Evaluación de los avances de políticas, regulaciones y acciones en materia de cambio climático. 4) Fortalecer competencias a través de capacitaciones para la ciudadanía en general y servidores públicos en temas de cambio climático.	1)Instrumento estatal de desarrollo ecológico. 2)Actualización del Plan de Acción ante el Cambio Climático (PACC).	Mediano plazo. Programa de acciones climáticas y Fondo de cambio climático.	1) La planeación de políticas públicas en materia de cambio climático es efectiva. 2) Existe una alineación entre la planeación, las finanzas y la legislación. 3) Las instituciones y la ciudadanía tienen la voluntad e interés de participar.
3. Fortalecer los mecanismos de colaboración entre Gobierno, sector privado y sociedad civil.	1) Incorporar temáticas relacionadas a cambio climático con visión metropolitana y regional en los espacios en los que convergen el Gobierno y la iniciativa privada (Mesa de Coordinación Metropolitana). 2) Generar incentivos y lineamientos con el sector mobiliario para edificación sostenible (Certificación Verde). 3) Generar un sistema de incentivos al cumplimiento y mejores prácticas de Certificación Verde.	1) Panel de control actualizado periódicamente con el registro de emisiones. 2) Activar el Plan Integral de Movilidad Urbana Sostenible (PIMUS). 3) Crear el Pasaporte Universal de Transporte. 4) Actualizar Fideicomiso del Sistema Integral de Tránsito Metropolitano (SINTRAM). 5) Registro de consumo de energía(calidad y uso de combustibles fósiles) para reducir	Mediano plazo. Planes de movilidad hacia el trabajo en coordinación con empresas y escuelas, escalonamiento de horarios y empleo. Desarrollo e implementación del centro de gestión de movilidad motorizada y no.	1) Contexto político municipal para beneficiar la comunicación e implementación. 2) La sociedad neolonesa se informa y sensibiliza sobre los efectos adversos del cambio climático, contribuyendo a su mitigación. 4)Transversalidad efectiva en todas las áreas y perspectivas de todas y todos los sectores involucrados.

	4) Generar plataforma de información que compile, almacene, clasifique, monitoreé y evalúe, información relativa al cambio climático (por ejemplo, presentar datos y registro de los inventarios de emisiones, actualizada al menos cada 3 años. 5) Gestionar procesos integrales de movilidad para lograr la movilidad sostenible. 6) Acordar estrategia de socialización con la comunidad y los diferentes actores (sector privado) para identificar beneficios de tipo económico, físico y social para la movilidad sostenible. 7) Construir el Índice o registro del Sistema Metropolitano de Infraestructura y Áreas Verdes o Espacio Público. 8) Generar un área administrativa que monitoreé convocatorias de Organismos Internacionales y/o Gobiernos Extranjeros, que ofrezcan "financiamiento climático".	emisiones. 6) Plataforma para monitoreo y evaluación con registro del avance de las acciones, que permita la transparencia, el acceso y la socialización de la información. 7) Registro de proyectos de mitigación en la emisión de gases propias de las empresas y de todos los sectores económicos y Gobierno para monitorear la implementación. 8) Acuerdos con los diferentes niveles educativos para favorecer la convivencia y promoción al respeto de la biodiversidad en todos los sectores de la ciudadanía.		

Fuente: Elaboración propia con información de las mesas de trabajo, 2022.

Objetivo 3. Conservar la biodiversidad y su hábitat promoviendo una ciudadanía consciente que valora los servicios ecosistémicos.

Cuadro 7. Teoría del cambio Objetivo 3.

ESTRATEGIA	INSUMOS	PRODUCTOS	RESULTADOS	SUPUESTOS
1. Convertir a los neoloneses en una ciudadanía que valora su patrimonio ecosistémico así como su coincidencia y convivencia en sus ecosistemas.	1) Presupuesto. 2)Capital humano especializado. 3) Plataformas digitales. 4)Materiales , dinámicas e Incentivos. 5)Inspección y vigilancia. 6) Resguardos, operativos, guardaparques. 7) Alianzas con instituciones, plataformas y redes sociales.	1) Cursos y currícula en la educación formal, informal y no formal. 2) Estudio Estatal de Biodiversidad y la estrategia estatal de Biodiversidad.	5 años 3 años 2 años	1) Marco legal y regulatorio establecido.
2. Impulsar la protección y restauración de los ecosistemas de Nuevo León y de las especies que en ellas habitan.	1) Presupuesto	1) Cuencas y ecosistemas fluviales conservados. 2)Rescate y renovación del Sistema estatal de las Áreas Naturales Protegidas. 3) Actualización de los Programas de Manejo de las ANP. 4)Procedimientos administrativos por delitos o infracciones ambientales en ANP o espacios ambientales. 5)Aumento en la densidad de las áreas verdes.	1 año	1) Existe un presupuesto viable para la conservación y restauración de los ecosistemas.

		6) Decremento en toneladas de emisiones. 7) Disminución de denuncias de daños al ecosistema. 8) Incrementar la densidad de áreas verdes urbanas. 9) Conservación de áreas no urbanizadas. 10)Cuencas y ecosistemas fluviales conservados. 11) Rescate y renovación del Sistema estatal de las Áreas Naturales Protegidas. 12) Actualización de los Programas de Manejo de las ANP. 13) Procedimientos administrativos por delitos o infracciones ambientales en ANP o espacios ambientales. 14) Aumento en la densidad de las áreas verdes -Decremento en toneladas de emisiones . 15) Disminución de denuncias de daños al ecosistema. 16) Densidad de áreas verdes urbanas. 17) Conservación de áreas no urbanizadas. 18) Corredores biológicos entre Parque Cumbres y Sierra Cerro de la Silla establecidos, garantizados y en operación.		
3. Fomentar el uso responsable de los ecosistemas, su biodiversidad y sus recursos, asegurando la provisión de sus servicios ecosistémicos en el largo plazo.	1) Consultores especializados, estudios técnicos, equipo y materiales especializados. 2) Presupuesto. 3) Plan Metropolitano Estudios de valoración económica de servicios ambientales.	1) Sistema de procuración de justicia medible con estadísticas. 2) Sistema de comunicación ambiental efectiva entre Gobierno y sociedad.	2 años 3 meses 2 años Corto plazo	1) Marco normativo y Estado de Derecho en lo que corresponde a la Ley de Desarrollo Urbano del Estado de Nuevo León aplicado.

Fuente: Elaboración propia con información de las mesas de trabajo, 2022.

Los facilitadores de cada mesa de trabajo concluyeron la moderación con la definición de insumos, productos, resultados y supuestos por cada uno de los objetivos trabajados, resultando tres actualizaciones de teoría de cambio en total (algunas concluidas en análisis de gabinete), enfocadas a las estrategias y con información adicional para la toma de decisiones relacionadas a la integración del PED 2022-2027.

Conclusiones

Con base en el desarrollo de esta mesa de trabajo, se logró cumplir con el propósito de **"construir colectivamente los objetivos, las estrategias y líneas de acción para la elaboración del Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027 del estado de Nuevo León",** de manera particular para la temática de **Medio Ambiente**.

Para ello, las y los participantes de los grupos de trabajo de la mesa:

- **conocieron** un diagnóstico y árbol de problemas elaborados por la Gerencia de Proyectos (GP) en conjunto con las dependencias de Gobierno, respondiendo a la pregunta ¿Dónde estamos? en relación al tema en cuestión;
- **reflexionaron** sobre las causas y efectos del árbol de problemas presentado por el moderador de la plenaria, expresando sus observaciones para actualizar las problemáticas expuestas;
- **desarrollaron** objetivos, estrategias y líneas de acción asociados a la causa seleccionada en plenaria para responder a la pregunta ¿Hacia dónde queremos ir?;
- **actualizaron** la teoría del cambio: insumos, supuestos, productos y resultados.

La mesa de trabajo generó los siguientes resultados:

- Reflexión y diálogo sobre la problemática central, causas y subcausas derivada del diagnóstico y árbol de problemas.
- Recomendaciones para fortalecer el diseño del árbol de problemas: expresar la problemática central como un sentido negativo o necesidad, que sea medible, con un sentido o dirección, claro, narrado con base en la metodología de marco lógico. Replantear completamente su redacción.
- Se trabajaron tres causas, generando 3 objetivos, 8 estrategias y 34 líneas de acción en los tres grupos de trabajo.
- Evaluación de los objetivos SMART, los objetivos cumplen con todos los criterios.
- Las y los participantes actualizaron la teoría del cambio, generando insumos, productos, resultados y supuestos vinculados a las estrategias y líneas de acción encadenar cambios esperados encaminados al cumplimiento de los objetivos.

Este ejercicio contribuye y consolida la planeación estratégica participativa en el estado de Nuevo León, desde un enfoque de gobernanza e innovación gubernamental y con una inercia de los *stakeholders* comunitarios para seguir fortaleciendo democracias locales más participativas (Anderson, 2005; Cassetti, 2020).

Referencias

Anderson, A. (2005). The community builder's approach to theory of change. New York: The Aspen Institute.

Cassetti, V. y Paredes-Carbonell, J. (2020). La teoría del cambio: una herramienta para la planificación y la evaluación participativa en salud comunitaria, en Gaceta sanitaria, 34(3), pp. 305-307. En línea: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0213911119301591

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2013). Guía para la elaboración de la matriz de indicadores para resultados. En línea: https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/GUIA_PARA_LA_ELABORACION_DE_MATRIZ_DE_INDICADORES.pdf

Consejo Nuevo León (2021). Guía metodológica de alineación Plan Estratégico-Plan Estatal de Desarrollo. En línea: https://conl-mx.s3.amazonaws.com/documents/document_files/000/000/186/original/Gu%C3%ADa_metodol%C3%B3gica_de_alineaci%C3%B3n_PED.pdf?1629736449

Davies, R. y Dart, J. (2011). Técnica del "Cambio Más Significante" (MSC), Guía para su uso. En línea: https://www.mande.co.uk/wp-content/uploads/2005/MSC%20Guide/Spanish%20translation%20of%20MSC%20Guide.pdf

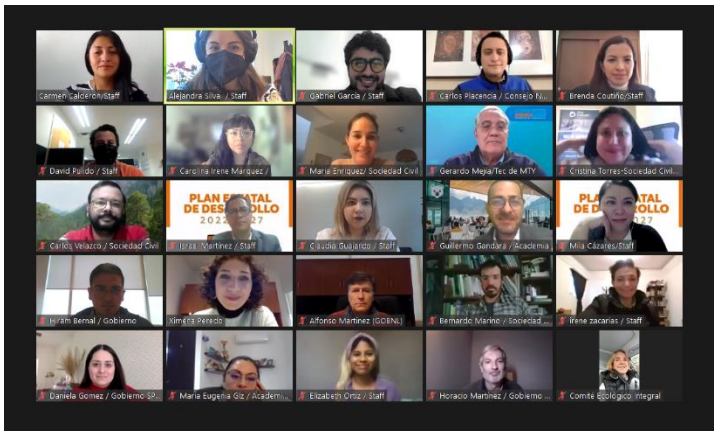
Gerencia de Proyectos (2022). Diagnósticos para la identificación de problemas del Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027. Monterrey: Gobierno del estado de Nuevo León.

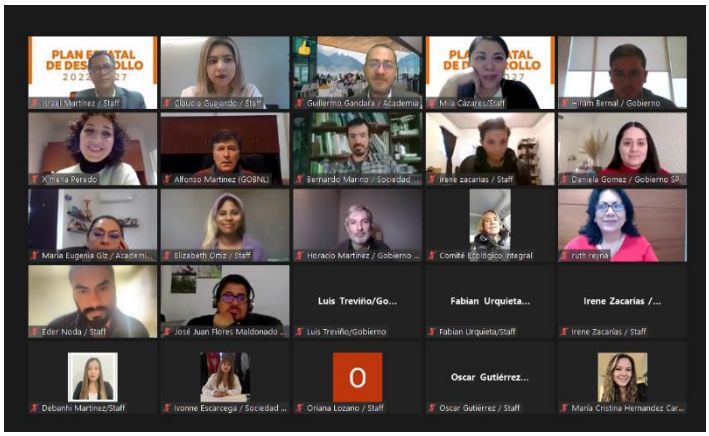
H. Congreso del Estado de Nuevo León (2020). Ley de Planeación Estratégica del Estado de Nuevo León (LPENL). En línea: http://www.hcnl.gob.mx/trabajo_legislativo/leyes/leyes/ley_de_planeacion_estrategica_del_estado_de_nuevo_leon/

Steffens, G. y Cadiat, A. (2016). Los criterios SMART: el método para fijar objetivos con éxito. España: 50minutos.

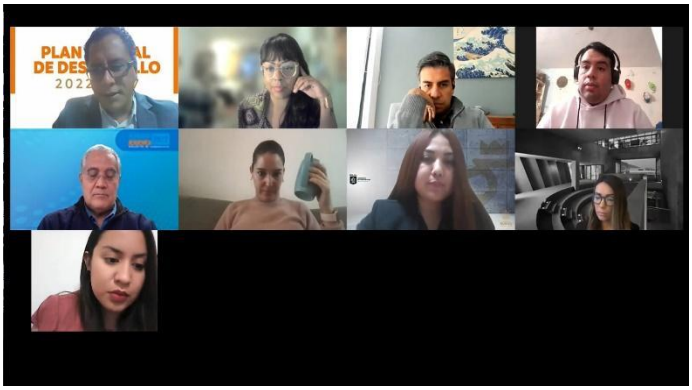
Anexos

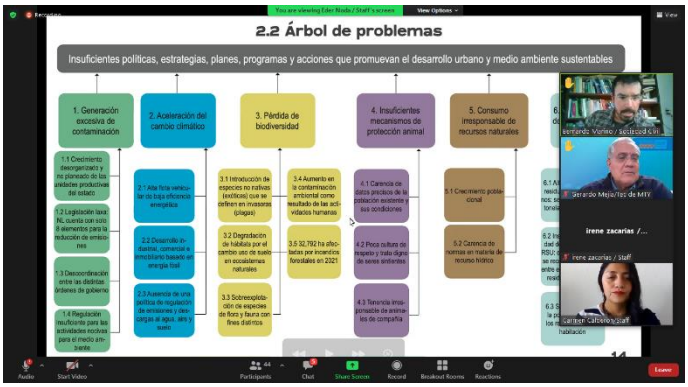
Anexo 1. Registro fotográfico





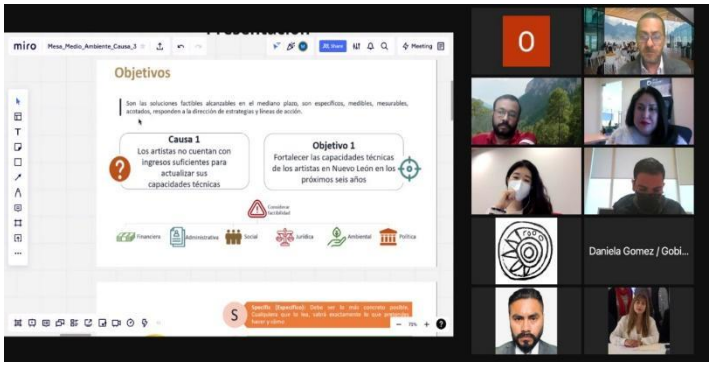
Desarrollo de plenaria.





Mesas de trabajo, causa 1.

Mesas de trabajo, causa 2.



Mesas de trabajo, causa 3.

Cierre de mesas.

EL GOBIERNO DEL
NUEVO
NUEVO LEÓN

INFORME EJECUTIVO

Mesa de Trabajo
Primera Infancia

GERENCIA DE PROYECTOS
GOBIERNO DE NUEVO LEÓN

PARTICIPACIÓN CIUDADANA
GABINETE DE BUEN GOBIERNO

Índice

PRESENTACIÓN 3

1. PARTICIPANTES Y AGENDA DE TRABAJO 4

2. METODOLOGÍA 7

3. DIAGNÓSTICO Y ÁRBOL DE PROBLEMAS 11

4. OBJETIVOS, ESTRATEGIAS Y LÍNEAS DE ACCIÓN 14

5. ACTUALIZACIÓN DE TEORÍA DE CAMBIO 21

CONCLUSIONES 26

REFERENCIAS 28

ANEXOS 29

ANEXO 1. REGISTRO FOTOGRÁFICO 29

Presentación

De acuerdo al artículo 16 de la Ley de Planeación Estratégica del Estado de Nuevo León (LPENL), el Ejecutivo es el responsable de formular el Plan Estatal de Desarrollo (PED), tomando como base un ejercicio de consulta ciudadana que recopile los intereses de las y los ciudadanos de Nuevo León, a través de la elaboración de "Foros abiertos de consulta ciudadana, para la formulación de propuestas susceptibles de incorporarse al Plan Estatal" (Artículo 17, LPENL, 2020).

Con base en lo anterior, este documento presenta los resultados y la recapitulación de los múltiples diálogos que se recabaron en las mesas de trabajo, con el propósito de "**construir colectivamente los objetivos, las estrategias y líneas de acción para la elaboración del Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027 del estado de Nuevo León**". Para dar cumplimiento a este propósito, los participantes, miembros activos de la sociedad civil, sector académico y privado, servidores públicos y coordinadores de Consejo Nuevo León:

- **conocieron** un diagnóstico y árbol de problemas elaborados por la Gerencia de Proyectos (GP) en conjunto con las dependencias de gobierno, respondiendo a la pregunta ¿Dónde estamos? con relación al tema en cuestión;
- **reflexionaron** sobre las causas y los efectos del árbol de problemas presentado por el moderador de la plenaria, expresando sus observaciones para actualizar las problemáticas expuestas;
- **desarrollaron** objetivos, estrategias y líneas de acción asociados a la causa seleccionada en plenaria para responder a la pregunta ¿Hacia dónde queremos ir?;
- **actualizaron** la teoría del cambio: insumos, supuestos, productos y resultados.

El informe está estructurado en cinco secciones. La primera, presenta a los y las participantes y la agenda de trabajo de la mesa. La segunda, describe la metodología empleada para el desarrollo de las actividades y los momentos de participación. La tercera, expone algunos datos diagnósticos introductorios para iniciar el diálogo ciudadano, así como el planteamiento del problema y sus causas. La cuarta sección, muestra los resultados concisos de los objetivos, las estrategias y líneas de acción elaborados por los miembros participantes de la mesa. Por último, en la quinta sección se describe una actualización de la teoría del cambio. Como resultado de la mesa de **Primera Infancia**, se obtuvieron 3 objetivos, 12 estrategias y 77 líneas de acción, así como tres matrices de actualización de teoría del cambio.

1. Participantes y Agenda de Trabajo

La mesa de trabajo para la temática de **Primera Infancia**, estuvo compuesta por miembros activos de la sociedad civil, del sector privado y académico, servidores públicos de las dependencias estatales y coordinadores del Consejo Nuevo León, seleccionados por la Secretaría de Participación Ciudadana de acuerdo con sus conocimientos, especialidades, experiencias directas y trayectoria personal sobre los temas trabajados en cada mesa.

A continuación se muestran los resultados de los asistentes.

Gráfico 1. Participantes por género.

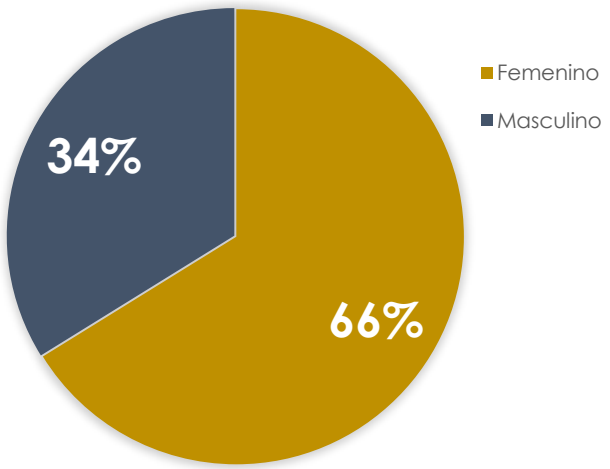


Gráfico 2. Participantes por edad.

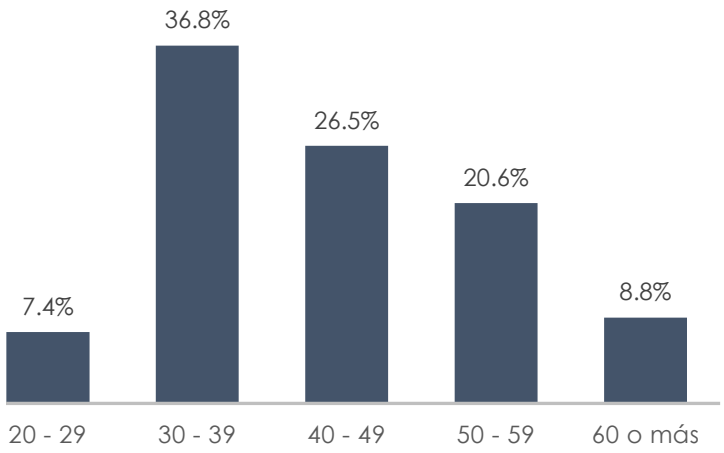
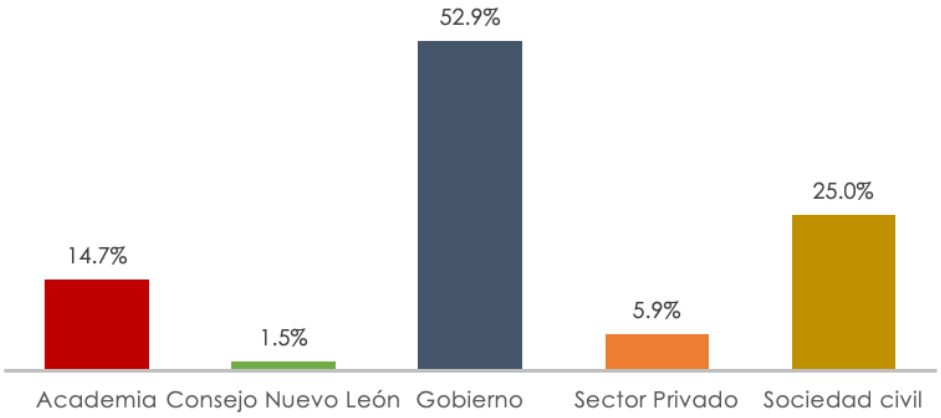


Gráfico 3. Participantes por sector.



Fuente: Elaboración propia.

El 66 % de participantes fueron de género femenino, mientras el 34 %, masculino. Asimismo, el rango de edad de los participantes osciló entre los 30-39 y 40-49 años, sumando un 63.2 % del total. En relación al sector, la mayoría de participantes provenían del Gobierno y de la sociedad civil con un 77.9 %, en menor medida el sector académico y una muy baja participación del sector privado en el ejercicio de planeación participativa sobre primera infancia.

La agenda de trabajo de la mesa se desarrolló en tres participaciones, la primera vinculada al análisis y reflexión de problemas y causas, lo que condujo a la selección de causas para formar grupos de trabajo; la segunda, mesas simultáneas por cada grupo para elaborar objetivos, estrategias y líneas de acción; la tercera participación, se enfocó en actualizar algunos elementos básicos de la teoría del cambio.

DURACIÓN	ACTIVIDAD
5 min.	**Bienvenida** – Mensaje de los titulares de Participación Ciudadana y Gerencia de Proyectos.
25 min.	**Desarrollo de la plenaria** – Mensaje introductorio del moderador. – Reglas fundamentales de la sesión virtual. **Objetivo:** Construir colectivamente los objetivos, las estrategias y líneas de acción que formarán parte del PED 2022-2027 de Nuevo León. – Importancia de la mesa de trabajo. – Explicación de los tres momentos de participación. – ¿Dónde estamos? – Diagnóstico. – Árbol de problemas. – Alineación a los objetivos y las líneas estratégicas del PE 2030. ***Intervención de Consejo Nuevo León.**
30 min.	**Participación 1** **Objetivo:** Seleccionar causas problemáticas para desarrollar objetivos del desarrollo. – Diálogo sobre el problema público, causas y efectos. – Selección de 2 o 3 causas para ser abordadas en mesa. – Formación de grupos de trabajo por causa seleccionada. – Explicación de los tres pasos metodológicos. – Presentación del tablero dinámico y dinámica de participación.

130 min.	**Participación 2** **Objetivo:** Desarrollar colectivamente objetivos, estrategias y líneas de acción por causa seleccionada. - Presentación de participantes (nombre, sector y cargo). - Actividad de mesa redonda y lluvia de ideas para desarrollo de objetivo. **Receso 1** (10 mins.) - Actividad de mesa redonda y lluvia de ideas para identificación de estrategias y líneas de acción. **Receso 2** (5 mins.)
40 min.	**Participación 3** **Objetivo:** Identificar insumos, productos, resultados y supuestos para actualizar teoría del cambio conforme al cumplimiento de las estrategias u objetivos desarrollados. - Identificación de insumos. - Identificación de supuestos. - Identificación de productos. - Identificación de resultados. - Conclusión de la mesa.
10 min.	**Clausura de la sesión** - Conclusiones de cada mesa de trabajo. - Lectura de hallazgos por mesa de trabajo. - Cierre de la sesión.

Duración: aproximadamente 240 min.

Para este ejercicio en línea se contó con un moderador especializado en políticas públicas, coordinadores de información -quienes ejecutaron la pizarra inteligente-, administradores de semáforos de participación, analistas de estadística para consulta de información válida, así como controladores (anfitrión y administrador) de los módulos de plataformas tecnológicas.

2. Metodología

Para el desarrollo de las mesas de trabajo, se tomaron en cuenta tres pasos metodológicos. El primero, a través del marco lógico para identificar problemáticas, causas y efectos de problemas públicos que ocurren en Nuevo León, utilizando la información recopilada de los Foros Regionales y Metropolitanos, así como de las dependencias gubernamentales e información estadística de fuentes oficiales.

El segundo paso consistió en aplicar los criterios SMART para la construcción de objetivos claros que estén vinculados con soluciones a los problemas identificados, además de la construcción de estrategias y líneas de acción por cada uno de los temas tratados en las mesas de trabajo.

El tercer paso consistió en actualizar la teoría del cambio, es decir, identificar insumos, productos, resultados y supuestos que proporcionaran mayores elementos sustantivos que provoquen cambios significativos, así como herramientas relevantes para seguir construyendo proyectos, programas y actividades que complementen a los intereses de Gobierno.

En los siguientes puntos, se describen con mayor precisión cada uno de los pasos, así como la dinámica participativa y la conducción de las mesas de trabajo.

Metodología del marco lógico. La instrumentalización de la política pública por medio de la metodología del marco lógico, permite un diseño focalizado a una población objetivo determinada que presenta una problemática, necesidad o situación que se desea revertir; es decir, la planeación de alternativas de solución a un problema público, identificando sus causas y efectos (CONEVAL, 2013).

Para el desarrollo de las mesas de trabajo, primero se elaboraron diagnósticos que enuncian un problema central, utilizando información obtenida en los Foros ciudadanos, de las dependencias gubernamentales y fuentes secundarias. En seguida, se elaboraron árboles de problemas y objetivos, de temas centrales del desarrollo para la agenda pública de Nuevo León en los próximos seis años.

De esta manera, el problema central -identificado en los árboles de problemas- estaría vinculado a los grandes fines del desarrollo, visualizados en instrumentos de planeación a largo plazo, como el Plan Estratégico de Nuevo León 2030 y los Objetivos del Desarrollo

Sostenible; las causas a los objetivos del Plan Estatal de Desarrollo; las subcausas a las estrategias; las actividades a líneas de acción.

Criterios SMART. Para el desarrollo de políticas públicas o proyectos claves, los criterios SMART son elementales en *management* y gestión porque permiten la definición de objetivos de alto rendimiento que pueden derivar en indicadores o *KPI's (Key Performance Indicators)* (Steffens y Cadiat, 2016). Estos criterios se utilizaron para elaborar colectivamente con los miembros participantes de las mesas de trabajo, los objetivos susceptibles a formar parte del Plan Estatal de Desarrollo de Nuevo León para este sexenio en curso, mencionados a continuación:

Specific (**específico**). Señala el qué y/o el cómo del enunciado, cualquier lector puede identificarlo, es concreto y particular.

Mesuarable (**medible**). Además de específico, debe ser cuantificable, susceptible a convertise en metas.

***Attainable* (alcanzable).** Todos los objetivos para el desarrollo de un territorio o sociedad son ambiciosos, que respondan a retos o desafíos estructurales; no obstante, estos deben pensarse en la medida que sean posibles, por lo tanto, es importante siempre reajustar y revalorar los objetivos conforme a los cambios, riesgos o volatilidades que acontecen.

Relevant (**relevante**). Los objetivos deben estar orientados a la generación o producción de impactos que beneficien a grandes grupos, resolviendo importantes problemas estructurales. A esto se refiere con la relevancia, a provocar efectos significativos.

Timed based (**basado en el tiempo**). La medida del tiempo es indispensable para construir objetivos porque delimita etapas o fases que esto implica en términos de política pública, además de los límites de cumplimiento de las metas establecidas.

Teoría del cambio. Explica cómo las acciones pueden producir un cambio esperado. Identifica narrativas y supuestos para fortalecer una política pública (Consejo Nuevo León, 2021). La pregunta de base es ¿Hacia dónde vamos? Esto implica partir de un problema público para poder elaborar colectivamente, alternativas o soluciones transformadas en objetivos, estrategias y líneas de acción, mismas que deben traducirse a una matriz de indicadores para resultados.

De acuerdo con Davies y Dart (2011), la teoría del cambio permite identificar y organizar los cambios más significativos que requiere una situación problemática. Vinculada a la

planificación del desarrollo, esta escenifica, a partir de la participación de los agentes que discuten el problema público, insumos, supuestos, productos y resultados, todos relacionados con los objetivos, las estrategias y/o líneas de acción elaborados desde la metodología del marco lógico y criterios SMART.

Para el desarrollo de las mesas, se respondieron 4 preguntas para trabajar teoría del cambio:

1. Insumos. ¿Qué insumos y acciones necesitamos para hacer efectiva la estrategia?
2. Productos. ¿Es posible identificar productos concretos para lograr los efectos deseados?
3. Resultados. ¿Cuándo se deben consolidar los resultados de esta estrategia?
4. Supuestos. ¿Cuáles son los factores que pueden amenazar la implementación, resultados o efectividad de la estrategia?

Dinámica participativa. La dinámica participativa fue integradora y segmentada por diferentes momentos, iniciando por la identificación ciudadana de categorías problemáticas en los temas centrales de la agenda pública, a través de Foros ciudadanos regionales y metropolitanos. A partir de ese momento, Gobierno del estado realizó un diagnóstico del problema con base en la recopilación de la información ciudadana, de las dependencias del Gobierno central y fuentes estadísticas secundarias; derivando en la elaboración de árboles de problemas y objetivos para el ejercicio participativo de construcción de objetivos, estrategias y líneas de acción en la mesa de trabajo del tema seleccionado y con perfiles de la sociedad civil que son reconocidos por sus conocimientos, experiencias, trayectoria y aportaciones.

La participación de la sociedad civil se dividió en tres momentos: a) selección de causas y grupos de trabajo conforme a la exposición en plenaria de los árboles de problemas, b) construcción de objetivos, estrategias y líneas de acción, c) actualización de teoría del cambio.

a) **Selección de causas.** El moderador, además de exponer el objetivo, los antecedentes, y el contexto, presentó el árbol de problemas del tema seleccionado, abriendo el primer momento de participación con la selección de dos/tres causas para trabajar con la sociedad civil, tomando en cuenta que la relación a cada causa corresponde generalmente la elaboración de un objetivo.

Este ejercicio permitió reflexionar acerca de la actualización de problemáticas y causas detectadas en los diagnósticos realizados por el Gobierno del estado, teniendo una participación abierta de grupos nominales, es decir, sólo se podía intervenir una sola vez en el tiempo determinado por el moderador. Posterior a ello, se votó por la causa a tratar y para elegir los grupos formados para iniciar con el taller de objetivos.

b) **Construcción de objetivos, estrategias y líneas de acción.** Este segundo momento de participación se desarrolló en un esquema de mesa redonda, donde las y los participantes identificaron alternativas o soluciones de la causa problemática seleccionada con la finalidad de elaborar un objetivo claro, medible, alcanzable, temporalizado y significativo que diera respuesta a lo planteado. Posterior a ello, se definieron estrategias como rutas que permiten alcanzar los objetivos.

   En ese punto, las y los participantes tomaban la palabra y en dos minutos hacían su intervención, pudiendo complementar o dialogar ideas que surgían en la mesa. Por último, de manera más puntual, fueron perfilando líneas de acción, es decir, actividades puntuales que en su conjunto, perfilarían el desarrollo de las estrategias.

c) **Actualización de insumos, productos, resultados y supuestos.** El tercer momento consistió en intervenciones breves para actualizar la teoría del cambio con la técnica de grupos nominales, es decir, delimitando la participación de las y los miembros de las mesas de trabajo a un tiempo delimitado, sin intercambio de ideas o generación de debates.

3. Diagnóstico y Árbol de Problemas

La Gerencia de Proyectos (GP) del Gobierno del estado fue responsable de elaborar diagnósticos para identificar las problemáticas públicas de Nuevo León, tomando como referencia la información recopilada en los Foros de consulta ciudadana regionales y metropolitanos, las dependencias gubernamentales y fuentes estadísticas oficiales para cada uno de los temas definidos para la elaboración del Plan Estatal de Desarrollo.

En el desarrollo de la plenaria, el moderador principal expuso un resumen del diagnóstico elaborado por GP, el cual recopila una información mayor de la que aquí se presenta.

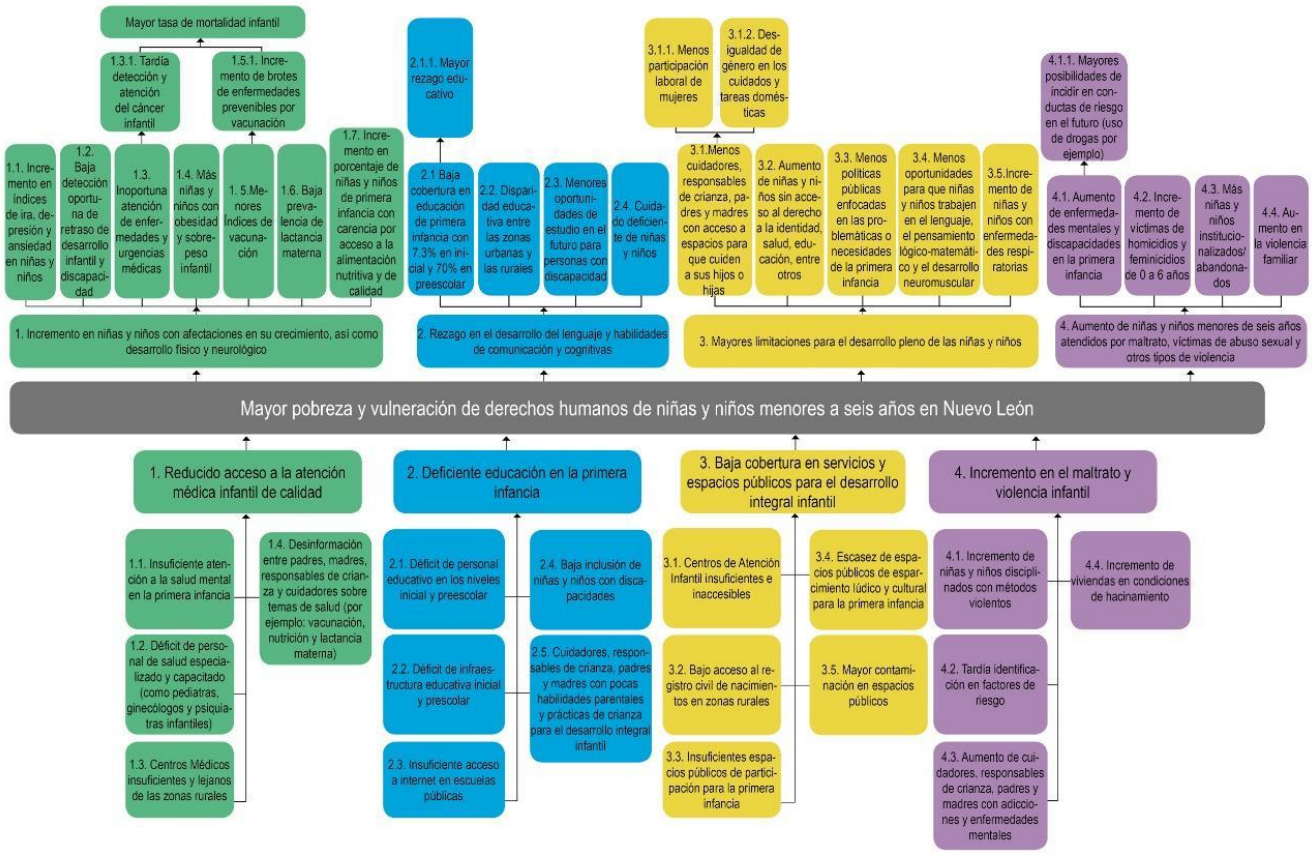
Cuadro 1. Resumen de información diagnóstica del problema público.

Reducido acceso a la atención médica infantil de calidad.	Deficiente educación en la primera infancia.
• 22.7% de las niñas y los niños menores de 6 años en Nuevo León sin acceso a servicios de salud y 35.3% sin seguridad social (CONEVAL 2020). • Insuficiente atención a la salud mental en la primera infancia. • Centros médicos insuficientes y lejanos de las zonas rurales. • Desinformación entre padres y madres sobre temas de salud (vacunación y nutrición, por ejemplo). • Personal de salud especializado y capacitado insuficiente (como pediatras, ginecólogos y psiquiatras infantiles).	• 19.2% de la población de 16 años y más en Nuevo León con educación básica incompleta. • 1.5% de la población de 15 años y más es analfabeta. • 3,158 alumnos para nivel inicial y 145 docentes en escuelas públicas (SEP, ciclo 2020-2021). • 160,331 alumnos para nivel preescolar y 7,333 docentes en escuelas públicas (SEP, ciclo 2020-2021). • 51 escuelas públicas para nivel inicial y 2,092 para nivel preescolar (SEP, ciclo 2020-2021). • 30% de las viviendas particulares habitadas en Nuevo León sin internet (INEGI, Censo 2020). • 20% de las escuelas de nivel inicial sin internet y 92% sin centros de cómputo (Secretaría de Educación, ciclo 2019-2020).
Baja cobertura en servicios y espacios públicos para el desarrollo integral infantil.	**Incremento en el maltrato y violencia infantil**
• Guarderías y estancias infantiles insuficientes e inaccesibles. • Guarderías sin buena atención (incluyendo atención psicológica y espacios completos y adecuados). • 5.7% de niñas y niños menores de un año no cuentan con acta de nacimiento (Secretaría de Educación con registros administrativos del INEGI, 2019).	• Entre 2020 y 2021 la incidencia de la violencia familiar en Nuevo León aumentó 17% (Fiscalía General de Justicia del Estado de Nuevo León. • 3,158 alumnos para nivel inicial y 145 docentes en escuelas públicas (SEP, ciclo 2020-2021). • 160,331 alumnos para nivel preescolar y 7,333 docentes en escuelas públicas (SEP, ciclo 2020-2021). • 51 escuelas públicas para nivel inicial y 2,092 para nivel preescolar (SEP, ciclo 2020-2021). • 30% de las viviendas particulares habitadas en Nuevo León sin internet (INEGI, Censo 2020). • 20% de las escuelas de nivel inicial sin internet y 92% sin centros de cómputo (Secretaría de Educación, ciclo 2019-2020). •

Fuente: Elaboración propia con información de GP, 2022.

La problemática central[1] identificada por Gobierno del estado fue **"mayor pobreza y vulneración de derechos humanos de niñas y niños menores de seis años en Nuevo León"**. Las causas detectadas fueron: 1) el reducido acceso a la atención médica infantil de calidad, 2) la deficiente educación en la primera infancia, 3) la baja cobertura en servicios y espacios públicos para el desarrollo integral infantil y 4) el incremento en el maltrato y la violencia infantil. Con base en esto, se elaboró un árbol de problemas, que se muestra a continuación.

Figura 1. Árbol de Problemas. Tema Primera Infancia.



Fuente: Gerencia de Proyectos, 2022.

Las y los participantes reflexionaron sobre esta exposición y manifestaron sus opiniones en relación a la pertinencia del árbol, del cual concluyeron que es importante profundizar en otras problemáticas, principalmente vinculadas a las causas y subcausas, por lo que se

[1] Un problema debe estar planteado como una situación negativa o susceptible de revertirse, identificando una población afectada, por tanto, verificable y susceptible a ser medida (CONEVAL, 2013). La sintaxis debe mencionar la población afectada más la necesidad o situación a revertir; por tanto, debe ser claro y económico, también estructural o enfocado a los grandes retos del desarrollo por tratarse de una planeación de alcance estatal.

sugiere identificar éstas para que no queden fuera políticas que generen bienes y servicios relevantes (CONEVAL, 2013). A continuación se presenta una breve revisión de criterios sobre la problemática central.

Cuadro 2. Revisión de la problemática central.

Problema	Situación negativa	Medible	Sentido o dirección	Población objetivo	Claro	Económico	Sintaxis adecuada
Mayor pobreza y vulneración de derechos humanos de niñas y niños menores a seis años en Nuevo León.	x	x	x	x	x	x	

Fuente: Elaboración propia.

El problema central es pertinente, cumple con 6 de 7 criterios en su revisión. Solo se recomienda mejorar la sintaxis adecuada conforme a metodología de marco lógico (CONEVAL, 2013), es decir, primer indicar la población objetivo y después el enunciado narrativo de la necesidad presentada o situación que se desea revertir.

4. Objetivos, Estrategias y Líneas de Acción

Durante el desarrollo de la mesa de trabajo, fueron seleccionadas causas, se conformaron grupos simultáneos para construir los objetivos, las estrategias y líneas de acción vinculados a causas que incidían en la existencia de un problema público estructural, principalmente vinculado al desarrollo de Nuevo León. Se establecieron tres grupos de trabajo que abordaron un total de 3 causas.

El facilitador explicó que:

- Los objetivos son soluciones factibles, alcanzables a mediano o largo plazo, específicos, medibles, mensurables, acotados a un territorio o población, responden a la dirección de estrategias y líneas de acción. Son a nivel Plan Estatal de Desarrollo y proyectos estratégicos.
- Las estrategias son rutas para cumplir los objetivos; alternativas que se relacionan entre sí para resolver los problemas que responden a un objetivo. Son amplias y se orientan a la formulación de bienes y servicios públicos. Son a nivel planes sectoriales, especiales o institucionales.
- Las líneas de acción son actividades específicas con alcance de corto plazo derivadas de las estrategias; describen la operación del Gobierno (sus dependencias, institutos, organismos descentralizados, entre otros) y se enfocan a procesos. Son a nivel de programas presupuestarios o proyectos.

Los resultados de la mesa de trabajo fueron:

- 3 objetivos.
- 12 estrategias.
- 77 líneas de acción.

Las y los participantes manifestaron 3 soluciones en forma de objetivo para atender las causas vinculadas al problema público:

- Garantizar el derecho a una vida libre de violencia y a la protección de la niñez en la primera infancia, con un enfoque de derechos humanos.
- Asegurar que todos los niños y las niñas de primera infancia tengan acceso a servicios de educación y aprendizaje -formal y no formal- inclusivos y de calidad.
- Asegurar el acceso a los servicios de salud prenatal, infantil y adolescente de buena calidad y con enfoque de derechos humanos.

A continuación se presentan los hallazgos de las mesas de trabajo.

Cuadro 3. Matriz de resultados: objetivos, estrategias y líneas de acción.

Causa	Objetivo	Estrategia	Líneas de acción
1. Incremento en el maltrato y violencia infantil.	**1. Garantizar el derecho a una vida libre de violencia y a la protección de la niñez en la primera infancia, con un enfoque de derechos humanos de niñas, niños y adolescentes de acuerdo con su grupo de edad, situación de vulnerabilidad y realidad social en seis años.**	**1. Fortalecer las medidas, los programas y las acciones para prevenir la violencia contra las niñas y los niños para generar entornos seguros y de protección en el estado de Nuevo León.**	1.1 Propiciar mecanismos permanentes para la participación y la corresponsabilidad de la tetrahélice en la garantía del derecho a la protección de la niñez. 1.2 Garantizar el derecho a la identidad de las niñas y los niños, a través del fortalecimiento del registro de nacimiento. 1.3 Impulsar la educación no formal para madres, padres y personas cuidadoras en materia de crianza positiva, cuidados favorables y sensibles, que socialicen medidas de formación y desarrollo positivo de niñas, niños y adolescentes. 1.4 Supervisar la efectiva aplicación de las medidas de protección en centros de asistencia social para niñas, niños y adolescentes. 1.5 Crear nuevos centros de atención infantil de 0 a 6 años y fortalecer los existentes, para que cuenten con instalaciones dignas e incluyentes y brinden servicios de calidad, profesionales y gratuitos. 1.6 Educar a niñas, niños y adolescentes en hábitos saludables, educación sexual y salud mental que propicien la prevención y atención de la violencia.
		2. Brindar una atención efectiva, oportuna e inmediata a niñas y niños ante cualquier tipo de violencia.	22.1 Determinar un protocolo de actuación homologados para la protección especial de niñas, niños y adolescentes en situación de violencia, cuidando el interés superior de la niñez para la restitución de sus derechos, en el estado y sus regiones. 2.2 Crear herramientas y mecanismos homologados para la evaluación de riesgos e identificación de violencia y maltrato hacia niñas, niños y adolescentes, en el servicio público de primer contacto. 2.3 Garantizar asistencia psicológica y legal inmediata en la atención de niñas,niños y adolescentes víctimas y sus familias.
		3. Garantizar el acceso a la justicia, los mecanismos de denuncia y la restitución de derechos en los casos de violencia cometidos contra niñas, niños y adolescentes en el estado.	3.1 Priorizar la aplicación de mecanismos de protección y seguridad contra desaparición y la violencia sexual contra niñas, niños y adolescentes en las instituciones de impartición de justicia en el estado. 3.2 Fortalecer las acciones de educación, promoción y comunicación hacia niñas, niños y adolescentes sobre violencia, reporte y denuncia. 3.3 Fortalecer los mecanismos de justicia cívica para la protección de niñas, niños y adolescentes en su entorno para restitución de sus derechos humanos.

		4. Fortalecer la capacidad institucional y de gestión de la administración pública del estado para la atención integral de las niñas, los niños y adolescentes en situación de violencia y maltrato.	4.1 Desarrollar un sistema de gestión que favorezca la implementación de acciones coordinadas, programas de bienestar y prevención de la violencia hacia niñas, niños y adolescentes. 4.2 Fortalecer la capacidad del servicio público del estado y sus municipios para la identificación de la violencia e implementación de protocolos de acompañamiento a niñas, niños y adolescentes víctimas de violencia y maltrato.
2. Deficiente educación en la primera infancia.	**2. Asegurar que todos los niños y las niñas de primera infancia tengan acceso a servicios de educación y aprendizaje - formal y no formal- inclusivos y de calidad, a fin de contribuir a su desarrollo pleno, durante los próximos seis años.**	**1. Asegurar la calidad e inclusión de los servicios de aprendizaje para la primera infancia.**	1.1 Facilitar entornos de aprendizaje significativo temprano, accesibles e inclusivos, a la primera infancia y sus familias. 1.2 Fortalecer las capacidades de las personas educadoras en materia cuidados, desarrollo evolutivo, atención y canalización de la primera infancia, mediante capacitaciones y certificaciones. 1.3 Asegurar que el personal que brinda servicios de cuidado y educación para la primera infancia, cumpla con el perfil, las capacitaciones y certificaciones requeridas para brindar los servicios. 1.4 Impulsar la revisión y actualización de los programas para educadoras y educadores en las distintas instituciones de enseñanza, para integrar la formación en temas de educación prioritarios para la primera infancia. 1.5 Consolidar un programa educativo para la primera infancia con discapacidad, que sea transversal y accesible, y contemple entornos educativos formales y no formales, en coordinación con diferentes sectores de la sociedad. 1.6 Fortalecer los protocolos de atención a la primera infancia, mediante su actualización y difusión en los entornos educativos. 1.7 Crear un instituto de investigación, capacitación de cuidados de la primera infancia, con énfasis en trastornos del desarrollo. 1.8 Fortalecer la aplicación del programa "Alerta temprana" en los diferentes centros educativos, para asegurar la atención pertinente de la primera infancia. 1.9 Impulsar la transversalización de la perspectiva de infancia y el enfoque a la población en vulnerabilidad en los diferentes entornos educativos, mediante campañas informativas y/o capacitaciones. 1.10 Fortalecer las capacidades y habilidades a las educadoras, educadores, y cuidadores primarios, proveyéndoles herramientas y contenidos de calidad sobre educación y desarrollo de la primera infancia, mediante plataformas, bancos de información y/o campañas.

		2. Transformar las guarderías a centros de atención infantil, para garantizar la calidad de los servicios.	2.1 Consolidar la certificación de los servicios que brindan las guarderías para su transformación en Centros de Atención Infantil. 2.2 Instrumentar a las guarderías para dar cumplimiento a los perfiles requeridos por la Secretaría de Educación y facilitar su transformación a Centros de Atención Infantil. 2.3 Mejorar condiciones de infraestructura y equipamiento de las guarderías en zonas de alta marginación, para asegurar que cumplan con lo requerido para transformarse en Centros de Atención Infantil.
		3. Consolidar mecanismos de monitoreo, evaluación y atención del desarrollo de la primera infancia, desde el nacimiento.	3.1 Desarrollar mecanismos de seguimiento, monitoreo, evaluación y retroalimentación sobre el desarrollo y la educación de la primera infancia, entre Gobierno, sociedad civil, sector privado, padres, madres y tutores. 3.2 Fortalecer la estrategia de visitas domiciliarias en las zonas de alta marginación y pobreza, mediante la inclusión de *video-feedback* y ludotecas móviles, para facilitar el acceso, los equipos y materiales adecuados para la estimulación temprana. 3.3 Generar condiciones y espacios de contacto, vinculación y canalización, accesibles e incluyentes, entre instituciones de atención a la primera infancia y padres, madres y tutores.
		4. Incrementar la cobertura del sistema educativo para incorporar a los niños y las niñas que no están inscritos a inicial y pre-escolar.	4.1 Implementar diversos horarios, modalidades y esquemas mixtos, procurando la inclusión de todos los niños y las niñas con discapacidad y en movilidad. 4.2 Facilitar el acceso a servicios de guardería, educación y cuidado a población en situación de vulnerabilidad. 4.3 Implementar planteles de tiempo completo para niños y niñas de 3 a 5 años, focalizados en zonas y grupos de población que tenga necesidad de este servicio.
		5. Incrementar las habilidades parentales y prácticas de crianza en niños, madres, cuidadoras y cuidadores primarios, para fortalecer el desarrollo óptimo de la primera infancia.	5.2 Fortalecer las capacidades y los conocimientos de padres y madres, para desarrollar habilidades socioafectivas en la primera infancia, mediante espacios educativos y de reflexión con enfoque de crianza positiva. 5.3 Desarrollar herramientas de seguimiento al desarrollo socioafectivo y de habilidades de la primera infancia que provean a padres y madres, cuidadoras y cuidadores primarios, información clave para optimizar el desarrollo de las niñas y los niños.
1. Reducido acceso a la atención médica infantil y **3. Baja cobertura en**	**3. Asegurar el acceso a los servicios de salud prenatal, infantil y adolescente de buena calidad y con enfoque de derechos**	**1. Garantizar atención de la salud prenatal de buena calidad e inclusión desde la etapa reproductiva.**	1.1. Establecer mecanismos de coordinación y monitoreo para la difusión y el acercamiento de la planificación familiar, el control y la educación prenatal desde el primer trimestre de la gestión. 1.2. Aplicar herramientas para la identificación de factores de riesgo pre concepción. 1.3. Promover un embarazo y lactancia saludable mediante el cuidado del estado nutricional.

servicios y espacios públicos para el desarrollo integral infantil.	**humanos en Nuevo León en cinco años.**		1.4. Crear una red estatal para la referencia y atención prenatal en todos los municipios. 1.5. Desarrollar una gestión de buena calidad en atención obstétrica y parto humanizado entre diversos entes. 1.6. Impartir talleres con adolescentes sobre educación sexual, prevención de embarazo, lactancia y enfermedades de transmisión sexual. 1.7. Establecer protocolos de comunicación y coordinación entre instancias de atención prenatal y partos. 1.8. Fortalecer la salud física y mental de personas gestantes y recién nacidos. 1.9. Implementar mecanismos de denuncia y protocolos de seguimiento a la violencia durante el embarazo, parto y puerperio. 1.10. Elaborar convenios para el desarrollo de un Parto Digno articulado por la sociedad civil con el sistema gubernamental de la salud.
		2. Garantizar la atención de la salud a la primera infancia con calidad e inclusión.	2.1 Desarrollar programas de educación prenatal en lactancia materna y alimentación complementaria en la infancia temprana para madres y padres, tutores o cuidadores. 2.2 Garantizar la cobertura universal de vacunación de acuerdo a la Cartilla Nacional de Salud. 2.3 Establecer lineamientos de colaboración entre sector público y privado para la atención a las infancias por especialistas, cuando el sector público no cuente con el personal especializado. 2.4 Reforzar estrategias para impulsar la lactancia materna exclusiva durante los primeros seis meses y hasta avanzado el segundo año de vida. 2.5 Realizar tamizajes de detección oportuna (tamiz metabólico, auditivo y cardíaco). 2.6 Desarrollar programas de capacitación de la lactancia materna para personal de la salud y las personas interesadas. 2.7 Desarrollar especialistas en lactancia, en hospitales estatales. 2.8 Impulsar grupos comunitarios para dar seguimiento y apoyo a madres lactantes. 2.9 Homologar en hospitales públicos y privados protocolos de diagnóstico y referencia temprana a infancias con factores de riesgo. 2.10 Creación de una red de atención temprana en todos los municipios del estado: centros de salud, centros de atención infantil y centros de rehabilitación. 2.11 Crear un programa de fortalecimiento de competencias parentales para madres, padres y cuidadores. 2.12 Aplicar herramientas para la evaluación del desarrollo infantil en cada etapa. 2.13 Fortalecer los servicios de salud y educativos sobre la detección temprana de problemas de neurodesarrollo en las infancias.

			2.14 Definir mecanismos de colaboración entre los sectores público, privado y social para el diseño, la implementación y evaluación de los programas de desarrollo integral infantil. 2.15 Homologar los estándares de atención hospitalaria integral (rutinas hospitalarias) que promuevan la lactancia, el apego (contacto piel a piel) y la salud materno-infantil. 2.16 Impulsar la donación de leche materna en los Bancos de Leche Humana. 2.17 Fortalecer el seguimiento a casos que presenten retraso en su desarrollo.
		3. Ampliar la cobertura de servicios para el desarrollo integral infantil	3.1 Ampliar el catálogo de servicios para el desarrollo infantil. 3.2 Establecer espacios de participación infantil, incluida la primera infancia, cuando las decisiones de Gobierno les afecten, y tomar en cuenta sus resultados. 3.3 Fomentar la habilitación de salas de labor, parto y recuperación en hospitales. 3.4 Adaptar la infraestructura para la atención del desarrollo integral infantil. 3.5 Establecer centros de atención infantil en las áreas de trabajo tanto de las madres como de padres y/o tutores. 3.6 Fortalecer la certificación integral de los centros de atención infantil, en temas de pedagogía y estimulación del desarrollo. 3.7 Capacitar constantemente al personal de los centros de atención infantil. 3.8 Asegurar que todos los parques públicos cuenten con los lineamientos de estándar universal. 3.9 Apoyar a los centros de atención infantil para la adquisición del RVOE de educación inicial. 3.10 Consolidar el Programa de Atención Domiciliaria para fortalecer el desarrollo integral infantil. 3.11 Identificar casos de maltrato infantil con personal capacitado en los centros de atención infantil. 3.12 Fortalecer los mecanismos de denuncia y atención al abuso sexual infantil. 3.13 Desarrollar un Programa de promotores de lectura en la primera infancia que favorezca el desarrollo integral infantil. 3.14 Ofrecer en espacios públicos programas de convivencia y educativos para niñas, niños y las familias.

Fuente: Elaboración propia con información de las mesas de trabajo, 2022.

Las y los participantes reiteraron la importancia de atender y asegurar el desarrollo óptimo de la primera infancia en tres ejes centrales, derechos, educación y salud. Para lograrlo, consideraron, debe garantizarse el derecho a una vida libre de violencia y la protección de la primera infancia, mediante programas de prevención y de atención integral a las niñas y

los niños en situación de maltrato y violencia. Además de asegurar que tengan acceso a la educación y aprendizajes de calidad, incrementando la cobertura y consolidando mecanismos de seguimiento al desarrollo infantil.

En ese orden de ideas, se concluyó en la mesa de trabajo que se debe asegurar el acceso a los servicios de salud prenatal, infantil y adolescente, esto por la amplitud que exige la atención en diferentes etapas de la vida inicial: prenatal y 0-6 años para un adecuado desarrollo integral infantil. Se agrega a la población adolescente por las problemáticas presentadas sobre embarazo, detectadas en este sector de la población, requiriendo una atención especializada, vinculada también al desarrollo infantil.

La administración gubernamental entrante ha priorizado a la primera infancia como uno de los ejes estratégicos más relevantes de este sexenio, situación que se ha venido puntualizado en los foros regionales y metropolitanos previos a este ejercicio de consulta ciudadana.

Para fortalecer este ejercicio participativo, se diseñó una matriz de evaluación SMART.

Cuadro 4. Evaluación SMART de los objetivos.

Objetivo	Específico	Medible	Alcan-zable	Relevante	Basado en el tiempo	Total
1. Garantizar el derecho a una vida libre de violencia y a la protección de la niñez en la primera infancia, con un enfoque de derechos humanos de niñas, niños y adolescentes de acuerdo con su grupo de edad, situacion de vulnerabilidad y realidad social.	x			x	x	3
2. Asegurar que todos los niños y las niñas de primera infancia tengan acceso a servicios de educación y aprendizaje -formal y no formal- inclusivos y de calidad, a fin de contribuir a su desarrollo pleno, durante los próximos seis años.	x	x	x	x	x	5
3. Asegurar el acceso a los servicios de salud prenatal, infantil y adolescente de buena calidad y con enfoque de derechos humanos en Nuevo León en cinco años.	x	x		x	x	4

Fuente: Elaboración propia con información de las mesas de trabajo, 2022.

En este cuadro, el primer objetivo cumple solo con 3 criterios SMART, puede mejorarse fortaleciendo la susceptibilidad a ser medible, y definiendo los medios para ser alcanzable. El objetivo 2 cumple con todos los criterios. Finalmente, el tercer objetivo cumple con 4 de 5 criterios, es susceptible de mejora, definiendo los medios que lo hagan alcanzable.

5. Actualización de teoría de cambio

La última parte de la mesa de trabajo consistió en actualizar la teoría del cambio, identificando principalmente insumos y supuestos, así como también productos y resultados enfocados a las estrategias y/o líneas de acción.

Durante el ejercicio, fueron las estrategias las más comentadas por las y los participantes, proporcionando información valiosa que permite continuar con el desarrollo de actividades más puntuales y operativas para la elaboración de políticas, reformas, programas y proyectos, todo un encadenamiento de acciones que provocan los cambios esperados a largo plazo (cumplimiento de los objetivos) conforme a las condiciones sociales, políticas, económicas, presupuestarias, medioambientales actuales.

Objetivo 1. Garantizar el derecho a una vida libre de violencia y a la protección de la niñez en la primera infancia, con un enfoque de derechos humanos de niñas, niños y adolescentes de acuerdo con su grupo de edad, situación de vulnerabilidad y realidad social en seis años.

Cuadro 5. Teoría del cambio Objetivo 1.

ESTRATEGIA	INSUMOS	PRODUCTOS	RESULTADOS	SUPUESTOS
1. Fortalecer las medidas, los programas y las acciones para prevenir la violencia contra las niñas y los niños para generar entornos seguros y de protección en el estado de Nuevo León.	1) Herramientas tecnológicas para la coordinación de acciones de prevención y atención de las niñas, los niños y adolescentes. 2) Instalaciones dignas e incluyentes para el registro de nacimiento. 3) Legislación y normatividad efectiva para el acceso a la identidad de infancias trans. 4) Garantizar Implementación del marco normativo y los criterios de la NOM-046-SSA-2005 para prevención de la violencia familiar. 5) Aplicación de protocolo en deserción escolar de atención temprana de acuerdo con el RIA. 6) Diagnóstico e identificación de la situación de la población infantil en el estado. 7) Identificación de opciones de financiamiento, asistencia técnica y acompañamiento para estrategias de atención de la violencia. 8) Canales formales de participación de niñas y niños para alimentar las	1) Modelo de educación para madres, padres y personas cuidadoras. 2) Sistema de atención y prevención de la violencia eficiente que propicie la restitución de los derechos humanos a niñas, niños y adolescentes. 3) Sistema de evaluación de centros de asistencia social para niñas, niños y adolescentes.	1) A largo plazo, se propicia un cambio cultural sobre los modelos de educación formal y no formal en las niñas, los niños y adolescentes del estado. 2) A mediano plazo, disminuyen los casos de violencia hacia niñas, niños y adolescentes.	1) Existe voluntad política, institucional e intersectorial. 2) Se asigna presupuesto suficiente para la atención y prevención de la violencia hacia niñas, niños y adolescentes. 3) Las condiciones sanitarias, permiten las operaciones del registro civil en instituciones de salud. 4) Las personas tienen acceso a las instituciones públicas de salud. 5) Existe interés de madres, padres y personas cuidadoras, en participar en los programas educativos. 6) Las temáticas de mejoramiento de hábitos, educación sexual e identificación de la violencia, son impartidas de manera adecuada a la edad de las niñas, los niños y adolescentes. 7) Se fortalecen las alianzas de financiamiento para la creación de centros de atención infantil.

	acciones de la política pública. 9) Socialización de las leyes y normas de protección de las niñas y los niños.			
2. Brindar una atención efectiva, oportuna e inmediata a niñas y niños ante cualquier tipo de violencia.	1) Coordinación intergubernamental para homologación de conceptos, criterios y creación de protocolos. 2) Análisis de riesgos de acuerdo con la etapa y realidad de las niñas, los niños y adolescentes en el estado y regiones. 3) Capacitación a personal público para detección temprana de la violencia.	1) Instrucciones homologadas intergubernamentales e interregionales, para la atención de la violencia. 2) Red de atención psicológica y legal profesional y gratuita especializada en niñas, niños y adolescentes.	1) Mediano plazo.	1) Existe voluntad política y social. 2) Se asigna presupuesto para la implementación del protocolo unificado. 3) Se socializan los resultados de diagnósticos y análisis de riesgo, para fortalecer la atención y prevención. 4) La atención psicológica y legal, cuenta con capacitación especializada en atención de niñas, niños y adolescentes. 5) Las personas servidoras públicas tienen interés genuino en la especialización de sus tareas de atención a niñas, niños y adolescentes. 6) Los programas de entrenamiento para el servicio público, permean a todas las instituciones estatales y municipales.
3. Garantizar el acceso a la justicia, los mecanismos de denuncia y la restitución de derechos en los casos de violencia cometidos contra niñas, niños y adolescentes en el estado.	1) Programa de educación y difusión sobre violencia y mecanismos de denuncia. 2) Capacitación para el personal de atención de la violencia. 3) Materiales de comunicación para la prevención de la violencia, dirigidos a niñas, niños y adolescentes.	1) Programa de educación sobre violencia y los mecanismos de denuncia.	1) Corto plazo.	1) Existe voluntad política y social. 2) Se asigna presupuesto para la implementación del programa de educación. 3) Los programas de educación cuentan con enfoque de educación para niñas, niños y adolescentes.
4. Fortalecer la capacidad institucional y de gestión de la administración pública del estado para la atención integral de las niñas, los niños y adolescentes en situación de violencia y maltrato.	1) Control estadístico y mecanismos de monitoreo, información y evaluación del desempeño de la política pública de prevención y atención de niñas, niños y adolescentes en situación de violencia. 2) Capacitación en derechos humanos y acompañamiento de niñas, niños y adolescentes víctimas de violencia.	1) Manuales, procedimientos e instructivos para prevención y atención de la violencia contra niñas, niños y adolescentes.	1) A largo plazo, se implementa efectivamente el sistema en todas las regiones del estado. 2) A mediano plazo, todo el personal de primer contacto, cuenta con capacitación efectiva para atención y prevención de la violencia.	1) Existe voluntad política y social. 2) Las condiciones, sociales, sanitarias y económicas permiten la implementación del sistema. 3) Se socializa el uso del sistema de gestión, así como sus manuales, procedimientos e instructivos. 4) Se evalúa constantemente el desempeño del sistema de gestión. 5) Los programas de fortalecimiento de capacidad institucional, son accesibles para las personas servidoras públicas.

Fuente: Elaboración propia con información de las mesas de trabajo, 2022.

Objetivo 2. Asegurar que todos los niños y niñas de primera infancia tengan acceso a servicios de educación y aprendizaje -formal y no formal- inclusivos y de calidad, a fin de contribuir a su desarrollo pleno, durante los próximos seis años.

Cuadro 6. Teoría del cambio Objetivo 2.

ESTRATEGIA	INSUMOS	PRODUCTOS	RESULTADOS	SUPUESTOS
1. Asegurar la calidad e inclusión de los servicios de aprendizaje para la primera infancia.	1) Vincular con áreas de arte, deporte, y centros comunitarios. 2) Programas y espacios de desarrollo de la primera infancia a través del arte. 3) Campañas y/o programas de estimulación temprana. 4) Capacitaciones en materia de cuidados, desarrollo evolutivo, padecimientos del desarrollo, violencia, negligencia y canalización de la primera infancia. 5) Presupuestos específicos para los programas. 6) Salarios para el personal a cargo y trabajando en centros de desarrollo infantil. 7) Campañas informativas sobre temas prioritarios para la primera infancia, como derechos, inclusión, el impacto de desarrollo en los primeros años y la importancia de la integración a un sistema educativo. 8) Espacios públicos, lúdicos y de convivencia entre primera infancia y familiares. 9) Sensibilizar a la población sobre temas prioritarios para la primera infancia, como derechos, inclusión, el impacto de desarrollo en los primeros años y la importancia de la integración a un sistema educativo.	1) Personal que brinda servicios de cuidado y educación a la primera infancia, sensibilizado y capacitado en temas prioritarios para dicha población. 2) Personal que brinda servicios de cuidado y educación, certificado según los requisitos de la Secretaría de Educación. 3) Programas formativos de educadoras y educadores, actualizados. 4) Programas de aprendizaje significativos y entornos lúdicos en comunidades en situación de vulnerabilidad.	A mediano plazo.	1) Las capacitaciones y certificaciones son accesibles para el personal que brinda servicios de cuidado y educación a la primera infancia.
2. Transformar las guarderías a centros de atención infantil, para garantizar la calidad de los servicios.	1) Diagnóstico de retos y necesidades de las guarderías no incorporadas a la Secretaría de Educación. 2) Diagnóstico pormenorizado de los servicios educativos orientados a la primera infancia, con énfasis en su infraestructura, equipamiento y capacidades del personal.	1) Guarderías certificadas. 2) Perfiles alienados a los requisitos de la Secretaría de Educación. 3) Mejora e incremento de la infraestructura y el equipamiento de las guarderías.	A mediano plazo.	1) Se da prioridad a las guarderías en zonas de alta marginación. 2) Se asignan presupuestos específicos en materia de primera infancia.
3. Consolidar mecanismos de monitoreo, evaluación y atención del desarrollo de la primera infancia, desde el nacimiento.	1) Sistemas y herramientas de información sobre desarrollo de la primera infancia. 2) Plataformas y/o herramientas para que las personas cuidadoras, monitoreen la evolución del desarrollo de la y el infante.	1) Programas de seguimiento, monitoreo, evaluación y retroalimentación sobre desarrollo y educación de la primera infancia, en colaboración con distintos sectores de la sociedad.	A mediano plazo.	1) Los monitoreos, las evaluaciones y la retroalimentación, se realizan con apego a los derechos de los niños y las niñas. 2) Se prioriza la atención a la población en situación de

	3) Evaluaciones de impacto a los programas de primera infancia. 4) Ludotecas móviles. 5) Estadísticas del desarrollo de la niña y el niño. 6) Socializar la información que se obtenga de los monitoreos. 7) Expediente interinstitucional del desarrollo del niño y/o la niña.	2) Convenir para el seguimiento y la atención del desarrollo y la educación de la primera infancia.		vulnerabilidad y con discapacidad. 3) Se cuenta con instituciones y personal suficiente para atender los diversos retos del desarrollo de la primera infancia.
4. Incrementar la cobertura del sistema educativo para incorporar a los niños y las niñas que no están inscritos a inicial y pre-escolar.	1) Implementar los turnos vespertinos en las escuelas de educación inicial y preescolar de las zonas donde se identifique la necesidad de dicha medida. 2) Implementar aulas abiertas para inclusión de niños y niñas con discapacidad. 3) Campañas y herramientas para facilitar el registro temprano (primeros 30 días de nacimiento) de la primera infancia. 4) Diagnósticos sobre obstáculos, limitaciones y necesidades para la inscripción de niños y niñas al primer año de preescolar. 5) Campañas de inscripción a primer año de preescolar. 6) Diagnósticos por zonas y grupos poblaciones sobre necesidades de turnos matutinos, vespertinos y/o horario completo de educación inicial y preescolar.	1) Programas de incorporación de niños y niñas no inscritos a primer año de preescolar. 2) Programas de guarderías asequibles para la población en situación de vulnerabilidad. 3) Se cuenta con personal que cubra todos los turnos.	A mediano plazo.	1) Las campañas de inscripción contemplan y priorizan a la población en situación de vulnerabilidad. 2) Los mecanismos para incorporar al sistema educativo a las niñas y los niños que no están inscritos, integran los resultados de los diagnósticos. 3) Los planteles preescolares de tiempo completo, se focalizan en los sectores de la población identificados en el diagnóstico.
5. Incrementar las habilidades parentales y prácticas de crianza en, padres, madres, cuidadoras y cuidadores primarios, para fortalecer el desarrollo óptimo de la primera infancia.	1) Campañas de comunicación sobre hitos del desarrollo en primera infancia. 2) Guías de instituciones de atención a la primera infancia. 3) Bancos de información sobre desarrollo de habilidades en primera infancia. 4) Cursos y/o capacitaciones para padres, madres, cuidadoras y cuidadores primarios sobre desarrollo de habilidades en la primera infancia. 5) Programas de escuela para padres. 6) Identificar sectores de la población que requiere planteles pre-escolares de tiempo completo. 7) Promover la crianza compartida. 8) Expediente del desarrollo del niño y/o de la niña.	1) Padres, madres, cuidadoras y cuidadores primarios con herramientas e información para promover el desarrollo y los signos de alerta en la primera infancia. 2) Padres, madres, cuidadoras y cuidadores primarios con herramientas para el desarrollo de las habilidades socioafectivas de la primera infancia.	A mediano plazo.	1) Los cursos y/o capacitaciones son asequibles a la población en general. 2) Las campañas de comunicación y cursos dirigidos a padres, madres cuidadoras y cuidadores primarios, priorizando a la población en situación de vulnerabilidad. 3) Las herramientas de seguimiento son accesibles y consideran las distintas condiciones de las y los cuidadores primeros. 4) Las herramientas e información están escritas en un leguaje claro y fácil de entender.

Fuente: Elaboración propia con información de las mesas de trabajo, 2022.

Objetivo 3. Asegurar el acceso a los servicios de salud prenatal, infantil y adolescente de buena calidad y con enfoque de derechos humanos en Nuevo León en cinco años.

Cuadro 7. Teoría del cambio Objetivo 3.

ESTRATEGIA	INSUMOS	PRODUCTOS	RESULTADOS	SUPUESTOS
1. Garantizar atención de la salud prenatal de buena calidad e inclusión desde la etapa reproductiva.	1) Articular estudios sistémicos internacionales con las normas mexicanas y los lineamientos estatales. 2) Equipos, internet, y plataformas informáticas para facilitar la operación. 3) Considerar los resultados del Estudio de Incidencia de Parálisis Cerebral y Trastornos del Desarrollo Infantil en Nuevo León. 4) Código Internacional de Comercialización de Sucedáneos de la Leche Materna; Reglamento de Control Sanitario de Productos y Servicios; y Reglamento de la Ley General de Salud. 5) Fortalecer el Comité Estatal Interinstitucional de Lactancia Materna del Estado de Nuevo León. 6) Lineamientos homologados para el parto humanizado.	1) Presupuesto programado para equipos tecnológicos y plataformas informáticas. 2) Informes de seguimiento sobre los resultados y las acciones del Comité Estatal Interinstitucional de Lactancia Materna de Nuevo León.	Corto plazo (2022).	1) Los intereses políticos coadyuvan para la implementación de políticas centradas en la primera infancia. 2) El presupuesto asignado cubre las necesidades de la política pública de la primera infancia.
2. Garantizar la atención de la salud a la primera infancia con calidad e inclusión.	1) Equipos, internet, y plataformas informáticas para facilitar la operación. 2) Articular estudios sistémicos internacionales con las normas mexicanas y los lineamientos estatales. 3) Revisar la legislación sobre licencias de maternidad y paternidad. 4) Adoptar la Iniciativa de Hospital Amigo del Niño y la Niña (IHAN, las Unidades Amigo del Niño y la Niña (UANN) para los centros de atención materno-infantil. 5) Promover la calidad de los servicios desde la Ley Estatal de Prestación de Servicios. 6) Garantizar la ausencia de conflicto de intereses en los programas de desarrollo integral infantil.	1) Presupuesto programado para equipos tecnológicos y plataformas informáticas. 2) Documentos de revisión y actualización jurídica sobre la Lactancia Materna, el parto humanizado y los permisos de maternidad y paternidad. 3) Agenda de trabajo para la promoción de la calidad de los servicios a la primera infancia.	Mediano plazo (2024).	1) Los intereses políticos coadyuvan para la implementación de políticas centradas en la primera infancia. 2) Los sistemas de monitoreo y evaluación son eficientes para medir resultados y mejoran la toma de decisiones en primera infancia. 3) El presupuesto asignado es suficiente y eficazmente coordinado por los actores involucrados.

3. Ampliar la cobertura de servicios para el desarrollo integral infantil	1) Realizar un diagnóstico situacional de la infraestructura existente para la atención del desarrollo infantil. 2) Promover la calidad de los servicios desde la Ley Estatal de Prestación de Servicios. 3) Promover permanentemente los derechos de infancia en todos niveles de Gobierno, y en la sociedad en general a través de la academia y colegios de profesionistas. 4) Fortalecimiento del Sistema Nacional de Protección Integral de Niñas, Niños y Adolescentes SIPINNA y el Consejo Ciudadano para la Primera Infancia. 5) Establecer protocolos para el establecimiento de casas de parto. 6) Revisar proyecto normativo de la Ley para la Protección, Apoyo y Promoción de la Lactancia Materna de Nuevo León. y la Ley de Protección al Parto. 7) Promover la actividad física y el deporte en la primera infancia y adolescentes, para reducir el uso de medios electrónicos. 8) Cursos y capacitaciones para la mejora y calidad de la prestación de servicios de centros de atención infantil, por ejemplo: ECO335, ECO43, ECO963.	1) Documento de diagnóstico situacional de la infraestructura existente en los centros de atención infantil del estado de Nuevo León . 2) Agenda de trabajo para la promoción de los derechos de la infancia en todos los niveles de Gobierno y a todas las personas. 3) Protocolos para el establecimiento de casas de parto. 4) Documento de revisión y actualización de la Ley para la Protección, Apoyo y Promoción de la Lactancia Materna y la Ley de Protección al Parto. 5) Agenda de trabajo para la promoción de la actividad física y el deporte en espacios públicos. 6) Programa anual de cursos y capacitaciones para la mejora de la calidad de la prestación de servicios en centros de atención infantil.	Mediano plazo (2024).	1) Los intereses políticos coadyuvan para la implementación de políticas centradas en la primera infancia. 2) Los sistemas de monitoreo y evaluación son eficientes para medir resultados y mejoran la toma de decisiones en primera infancia. 3) El presupuesto asignado es suficiente y eficazmente coordinado por los actores involucrados.

Fuente: Elaboración propia con información de las mesas de trabajo, 2022.

Los facilitadores de cada mesa de trabajo concluyeron la moderación con la definición de insumos, productos, resultados y supuestos por cada uno de los objetivos trabajados, resultando tres actualizaciones de teoría de cambio en total (algunas concluidas en análisis de gabinete), enfocadas a las estrategias y con información adicional para la toma de decisiones relacionadas a la integración del PED 2022-2027.

Conclusiones

Con base en el desarrollo de esta mesa de trabajo, se logró cumplir con el propósito de **"construir colectivamente los objetivos, las estrategias y líneas de acción para la elaboración del Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027 del estado de Nuevo León"**, de manera particular para la temática de **Primera Infancia**.

Para ello, las y los participantes de los grupos de trabajo de la mesa:

- **conocieron** un diagnóstico y árbol de problemas elaborados por la Gerencia de Proyectos (GP) en conjunto con las dependencias de Gobierno, respondiendo a la pregunta ¿Dónde estamos? en relación al tema en cuestión;
- **reflexionaron** sobre las causas y efectos del árbol de problemas presentado por el moderador de la plenaria, expresando sus observaciones para actualizar las problemáticas expuestas;
- **desarrollaron** objetivos, estrategias y líneas de acción asociados a la causa seleccionada en plenaria para responder a la pregunta ¿Hacia dónde queremos ir?;
- **actualizaron** la teoría del cambio: insumos, supuestos, productos y resultados.

La mesa de trabajo generó los siguientes resultados:

- Reflexión y diálogo sobre la problemática central, causas y subcausas derivada del diagnóstico y árbol de problemas.
- Recomendaciones para fortalecer el diseño del árbol de problemas: es importante iniciar el enunciado problemático con la población objetivo, después la necesidad a atender.
- Se trabajaron tres causas, generando 3 objetivos, 12 estrategias y 77 líneas de acción en los tres grupos de trabajo.
- Evaluación de los objetivos SMART, el 1 debe precisar que sea medible y los medios para ser alcanzable; el 2 cumple con todos los criterios; y, el 3, se recomienda también definir los medios para ser alcanzable.
- Las y los participantes actualizaron la teoría del cambio, generando insumos, productos, resultados y supuestos vinculados a las estrategias y líneas de acción encadenar cambios esperados encaminados al cumplimiento de los objetivos.

Este ejercicio contribuye y consolida la planeación estratégica participativa en el estado de Nuevo León, desde un enfoque de gobernanza e innovación gubernamental y con una inercia de los *stakeholders* comunitarios para seguir fortaleciendo democracias locales más participativas (Anderson, 2005; Cassetti, 2020).

Referencias

Anderson, A. (2005). The community builder's approach to theory of change. New York: The Aspen Institute.

Cassetti, V. y Paredes-Carbonell, J. (2020). La teoría del cambio: una herramienta para la planificación y la evaluación participativa en salud comunitaria, en Gaceta sanitaria, 34(3), pp. 305-307. En línea: https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0213911119301591

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (2013). Guía para la elaboración de la matriz de indicadores para resultados. En línea: https://www.coneval.org.mx/Informes/Coordinacion/Publicaciones%20oficiales/GUIA_PARA_LA_ELABORACION_DE_MATRIZ_DE_INDICADORES.pdf

Consejo Nuevo León (2021). Guía metodológica de alineación Plan Estratégico-Plan Estatal de Desarrollo. En línea: https://conl-mx.s3.amazonaws.com/documents/document_files/000/000/186/original/Gu%C3%ADa_metodol%C3%B3gica_de_alineaci%C3%B3n_PED.pdf?1629736449

Davies, R. y Dart, J. (2011). Técnica del "Cambio Más Significante" (MSC), Guía para su uso. En línea: https://www.mande.co.uk/wp-content/uploads/2005/MSC%20Guide/Spanish%20translation%20of%20MSC%20Guide.pdf

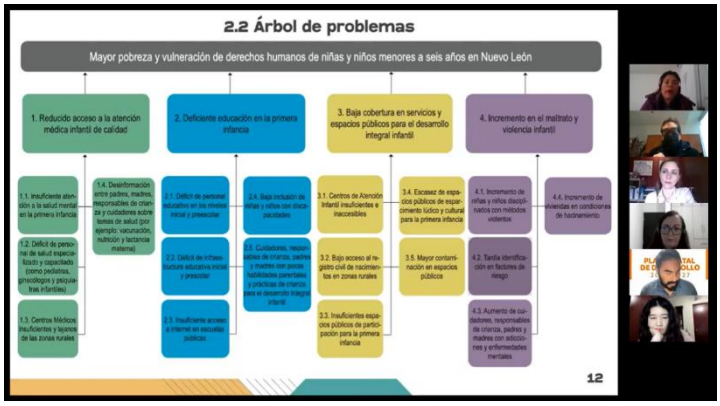
Gerencia de Proyectos (2022). Diagnósticos para la identificación de problemas del Plan Estatal de Desarrollo 2022-2027. Monterrey: Gobierno del estado de Nuevo León.

H. Congreso del Estado de Nuevo León (2020). Ley de Planeación Estratégica del Estado de Nuevo León (LPENL). En línea: http://www.hcnl.gob.mx/trabajo_legislativo/leyes/leyes/ley_de_planeacion_estrategica_del_estado_de_nuevo_leon/

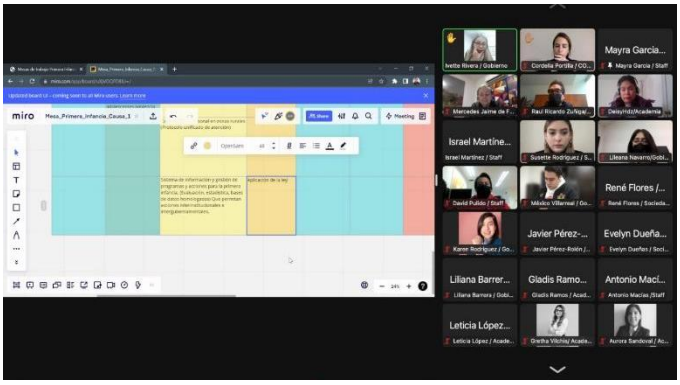
Steffens, G. y Cadiat, A. (2016). Los criterios SMART: el método para fijar objetivos con éxito. España: 50minutos.

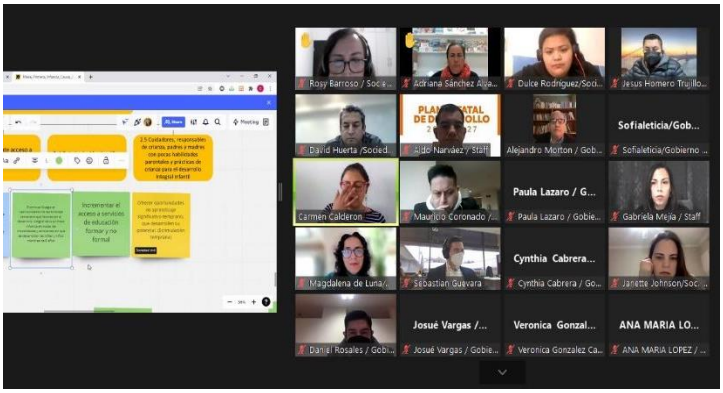
Anexos

Anexo 1. Registro fotográfico



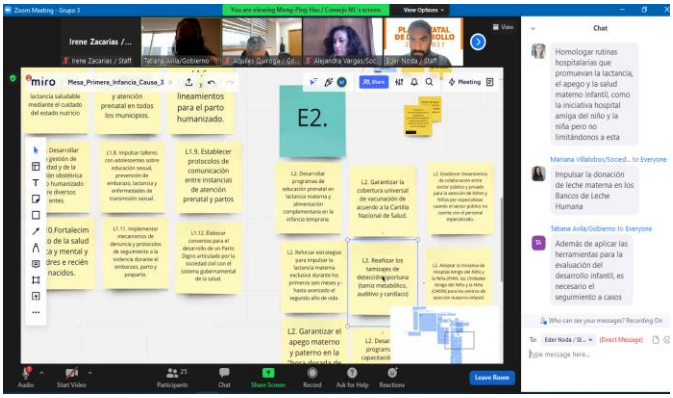
Desarrollo de plenaria.





Mesas de trabajo, causa 1.

Mesas de trabajo, causa 2.



Mesas de trabajo, causa 3.

Cierre de mesas.