



# RECAPITULACIÓN Y RESULTADOS DE LAS MESAS DE TRABAJO

MESA TEMÁTICA:  
DESARROLLO REGIONAL (ECONÓMICO)

PREPARADO POR



MONTERREY, NUEVO LEÓN  
14 DE FEBRERO DE 2023

## ÍNDICE

<b>PRESENTACIÓN .....</b>	<b>2</b>
<b>METODOLOGÍA DE TRABAJO.....</b>	<b>3</b>
<b>DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN.....</b>	<b>5</b>
<b>REVISIÓN DE ÁRBOL DE PROBLEMA Y DE OBJETIVOS.....</b>	<b>7</b>
<b>COMENTARIOS FINALES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....</b>	<b>11</b>

## PRESENTACIÓN

La planeación estratégica es una herramienta de gestión de primer orden, que contribuye a definir el escenario deseado en torno a una situación general o específica vigente —comúnmente adversa o desfavorable— y a establecer de forma explícita la relación entre las actividades, los recursos y los productos necesarios para lograrlo. Desde 2015, los diferentes sectores organizados de la población nuevoleonense (público, privado, social y académico, entre otros) han llevado a cabo ejercicios de análisis estratégico en diversas materias con el propósito de:

- ❖ **estructurar activamente el futuro** del estado de Nuevo León;
- ❖ **garantizar** una posición que permita **enfrentar los retos** locales, nacionales y globales, tanto actuales como próximos, y
- ❖ **alcanzar un desarrollo humano** y económico sostenible para todas las partes.

Al día de hoy, este esfuerzo colectivo ha resultado en la integración y actualización subsecuente del Plan Estratégico Nuevo León (PENL), un mecanismo único que, si bien ha generado una participación diligente, aún encara un conjunto de dificultades y restricciones fundamentales que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos últimos.

Como parte de los procesos de revisión periódicos del PENL, el Consejo Nuevo León (CONL) convocó a realizar una serie de reuniones de trabajo entre los días 7 y 17 de febrero de 2023 en la ciudad de Monterrey, a fin de ajustar y concertar las definiciones y los elementos estratégicos —entre ellos el árbol de problema y de objetivos— en catorce temas prioritarios de la agenda. En general, esta labor era necesaria a raíz de la introducción de distintas variables de cambio desde el último ciclo (2020):

- la **redefinición del horizonte temporal** de acción (hasta 2040),
- los **efectos** derivados de la **pandemia** de COVID-19, y
- la **aprobación de la Nueva Constitución** del estado.

De este modo, los encuentros ofrecerían un espacio para la deliberación y el diálogo abierto entre las y los participantes, donde se identificarían convergencias de opinión, brindarían sugerencias para la mejora de los fundamentos del Plan, y alcanzarían acuerdos tangibles para dar continuidad a esta iniciativa.

La mesa de trabajo correspondiente al tema de desarrollo regional (desde un enfoque económico), celebrada el día 14 de febrero de 2023, contó con la participación de personas representantes de la academia, el servicio público, el sector privado y la sociedad civil que tanto por su experiencia como por sus conocimientos son actores relevantes para la materia. Entre sus asistentes destacaron:

Juan Carlos Rodríguez Briones, de la Universidad Iberoamericana; Eladio González Peruza; Fernando Mendizábal; Fermín Montes Cavazos; Javier Y. Yesalci Dueñez; Edgar Luna, del CIE-UANL; Armando Víctor Gutiérrez Canales, del Gobierno de Nuevo León; Francisco Suárez Martínez; Jorge Macías; Alejandra Sánchez; Emilio Lozano, de Herramental; y Eduardo Barrera, del Consejo Agropecuario Nuevo León.

El presente documento narra las actividades realizadas durante la mesa de trabajo y sistematiza los resultados obtenidos por las personas participantes. Para favorecer su lectura, el reporte adopta la siguiente estructura: primero, se examinan los alcances generales y los propósitos específicos de la reunión, y se detallan las técnicas empleadas para garantizar la identificación de convergencias y la construcción de acuerdos; segundo, se recapitulan las ideas centrales del diagnóstico de la situación en materia de desarrollo regional (desde un enfoque económico) elaborado por el CONL, así como de las labores emprendidas y los logros alcanzados hasta el momento por la actual gestión de la entidad; finalmente, se analiza el árbol de problema vinculado al tema, precisando sus elementos fundamentales —definición de problemática focal que busca atenderse, causas directas e indirectas de esta última y efectos que propicia—, y se explora una propuesta de árbol de objetivos potencial. El documento concluye con una serie de consideraciones finales en torno al proceso de planeación y algunas recomendaciones para asegurar el éxito en ejercicios similares a futuro.

## METODOLOGÍA DE TRABAJO

La mesa de trabajo consistió en una reunión presencial tipo taller, con una duración de cuatro horas, en la que las y los asistentes deliberaron entre sí con el objeto de actualizar el árbol de problema que sustenta los objetivos sobre desarrollo regional (con enfoque económico) a incluir en el PENL. Este diálogo se desarrolló a la luz de la redefinición del horizonte temporal de acción (a 2040), los efectos derivados de la pandemia de COVID-19, la aprobación de la Nueva Constitución de la entidad federativa y otros procesos de cambio locales, nacionales y globales vistos como estratégicamente relevantes. En general, el encuentro fue un foro de participación para identificar puntos de opinión compartidos y ofrecer propuestas de mejora de las definiciones y los elementos clave del Plan, en donde el equipo facilitador desempeñó únicamente una función de apoyo para la conducción de las discusiones. Finalmente, al término de las actividades, las partes involucradas alcanzaron una visión en común del problema central a tratar y una noción de acción a futuro.

Para garantizar el cumplimiento de las metas de la reunión, la persona facilitadora empleó diversas técnicas de planeación participativa, mismas que favorecen un intercambio de ideas equilibrado y desincentivan las más de las veces enconos y confrontamientos de perspectivas divergentes. Si bien éstas suponen métodos de trabajo intuitivos y de fácil entendimiento, conviene proporcionar una breve explicación sobre cada una de ellas:

- a) **EXPOSICIÓN Y AGRUPACIÓN DE CONCEPTOS.** Se centra en la generación de un piso común de conocimientos entre las personas participantes y, usualmente, inicia con la presentación de un documento o informe preparado con antelación. A partir de este contexto, se analizan las nociones comunicadas y se clasifican en categorías conceptuales similares. Finalmente, en caso de requerirse, se solicita a las y los asistentes proporcionar elementos adicionales que consideren necesarios o relevantes para las discusiones posteriores.

- b) **IDEA WRITING.** Es una técnica basada en el trabajo silencioso individual que consiste en la redacción de explicaciones, comentarios o pensamientos en torno a una materia o pregunta específica dada. Generalmente, se combina con otras mecánicas, como la Técnica de Grupo Nominal (TGN), que incluyen un componente de exposición de resultados ante el pleno.
- c) **TÉCNICA DE GRUPO NOMINAL (TGN).** Se trata de una dinámica grupal controlada que evita las confrontaciones de perspectivas y el monopolio en el uso de la palabra. Con frecuencia, se inicia con un método de trabajo silencioso individual, como el de *idea writing*, donde las personas asistentes elucubran durante un lapso de tiempo dado sobre un asunto específico, y se prosigue con la presentación de sus conclusiones y propuestas. Por sus características de austeridad y sobriedad, la TGN se utiliza ampliamente para facilitar la identificación de convergencias y generar puntos de acuerdo en un periodo relativamente corto.
- d) **EQUIPOS DE TRABAJO.** Es una mecánica sustentada en la colaboración entre partes, usada regularmente cuando la materia o el objeto de análisis es demasiado extenso. En este caso, las y los participantes se dividen en grupos pequeños (tres a cinco integrantes) para opinar y producir ideas en torno a una dimensión particular de una cuestión dada, mismas que se exponen posteriormente ante los demás. Así, esta técnica permite gestionar una discusión amplia, a veces complicada, y obtener numerosos insumos de información en un espacio de tiempo limitado.

Estructuralmente, la mesa de trabajo adoptó la siguiente forma:

SESIÓN	DESCRIPCIÓN	TÉCNICA UTILIZADA	DURACIÓN
<b>Introducción a la mesa de trabajo</b>	Bienvenida, presentación de participantes y planteamiento de objetivos de la reunión	N/A	20 minutos
<b>Diagnóstico de la situación</b>	Exposición de marco conceptual e información de contexto relevante a cargo de CONL	<i>Exposición y agrupación de conceptos</i>	15 minutos
	Exposición de avances y resultados en materia de desarrollo regional (con perspectiva económica) a cargo del Gobierno de Nuevo León		15 minutos
Receso			10 minutos
<b>Definición de problema focal</b>	Exposición sobre metodología de elaboración de objetivos y estrategias a cargo del equipo facilitador	<i>Exposición y agrupación de conceptos</i>	25 minutos
	Recolección de sugerencias de mejora del problema focal proporcionado	<i>Idea writing TGN</i>	50 minutos

SESIÓN	DESCRIPCIÓN	TÉCNICA UTILIZADA	DURACIÓN
Receso			15 minutos
<b>Análisis de árbol de problema</b>	Revisión de la propuesta de árbol de problema	<i>Equipos de trabajo</i>	90 minutos

Duración: 4 horas.

## DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

Tras un mensaje de bienvenida por parte del CONL y la presentación de las personas asistentes, la reunión de trabajo comenzó con la exposición de un diagnóstico general en materia de desarrollo regional (desde una perspectiva económica) en la entidad federativa. El propósito central de esta actividad fue *establecer un punto de partida para la discusión e identificar temas de interés y preocupaciones afines dentro del grupo*. Así, como primer ponente, un representante del Consejo tomó el estrado para compartir una serie de datos y conclusiones relevantes al respecto, entre las que destacaron (véase Anexo 1 para una apreciación más detallada de la información):

- *El desarrollo regional “estudia la organización espacial de los sistemas económicos”*: *grosso modo*, el término también hace referencia “al esfuerzo general por reducir las disparidades regionales mediante el apoyo a las actividades productivas de un territorio”. Algunos temas asociados con el desarrollo regional son la pobreza (entendida por su dimensión de carencia social e insuficiencia del ingreso), la distribución de la riqueza y el acceso a servicios básicos, entre otros.
- *Desigualdades socioeconómicas en Nuevo León*: históricamente, la entidad se ha dividido en cinco regiones; a saber, norte, periférica, citrícola, sur y el área metropolitana (AMM). Si bien los datos de los censos económicos practicados por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) muestran que el estado se encuentra en situación general de pobreza, los indicadores varían fuertemente entre cada región. De esta manera, es posible vislumbrar un modelo de desarrollo que ha propiciado rezago y desigualdades entre la población.
- *Pobreza fincada en el sur de la entidad*: al examinar las cifras del Censo Económico del INEGI, la región sur de Nuevo León destaca por ser una de las más empobrecidas. Al respecto, los municipios de Aramberri, Dr. Arroyo, Galeana, General Zaragoza, Iturbide y Mier y Noriega tienen los indicadores más bajos respecto a la carencia por acceso a seguridad social y a los servicios básicos en la vivienda. Para el año 2020, por ejemplo, la región presentaba índices superiores al 50% en ambos casos.
- *Concentración de actividad económica en el AMM*: la participación porcentual de variables económicas en el área metropolitana de Monterrey respecto al total de Nuevo León refleja, a todas luces, una situación de concentración. Para los indicadores de personal ocupado, unidades económicas y valor agregado censal, el AMM registró una cifra por arriba del 80% durante los años de 2009, 2014 y 2019. Lo anterior muestra como el crecimiento económico de la entidad ha dependido de la actividad productiva en su área metropolitana, sin haber

una expansión hacia las demás regiones. En otras palabras, la economía nuevoleonense está centralizada, lo que amplifica las desigualdades existentes.

Posterior a esta presentación, un representante del gobierno de Nuevo León tomó la palabra para exponer los esfuerzos realizados, logros alcanzados y obstáculos enfrentados por la administración actual en torno al tema de desarrollo regional. Al respecto, se señalaron los siguientes puntos (véase Anexo 2 para observar con más detenimiento las ideas exploradas):

- La **visión del gobierno estatal** es **lograr** el desarrollo equilibrado del campo y de las regiones fuera de la zona metropolitana del estado, propiciando **la inversión** y generando **empleos y crecimiento económico sostenible** que mejoren **la calidad de vida** de la población. Para ello, se han tomado acciones específicas en **cuatro ejes**: optimización del riego agrícola, sanidad agroalimentaria, rehabilitación de presas y praderas, y modernización del Puerto Colombia.
- En materia de optimización del riego agrícola, la actual gestión de Nuevo León ha llevado a cabo una **modernización y tecnificación hidroagrícola** en 5,172.4 hectáreas de unidades y distritos de riego, en beneficio de 606 productores. Además, se han establecido acuerdos en diversos municipios para atender la crisis del agua en la entidad. No obstante, aún hay **temas por atender**, entre los que figuran la **actualización de la infraestructura de canales** y la **tecnificación parcelaria** de las unidades de riego.
- Respecto a la rehabilitación de presas y praderas, la administración estatal ha trabajado **23 convenios** con municipios para **rehabilitar 212 presas rurales, 4,097 hectáreas de praderas y 358 km de caminos rurales**, con el fin de preparar a las unidades productivas a enfrentar de mejor manera la sequía. Entre los **retos** por resolver destacan **reducir el sobrepastoreo** en el 40% de la superficie pecuaria con rehabilitación de praderas y **capacitar** a las personas en técnicas de **pastoreo regenerativo**.
- La sanidad e inocuidad agroalimentaria es un tema trascendente para el gobierno de Nuevo León toda vez que se busca producir alimentos sanos y de calidad, que puedan competir en los mercados nacionales e internacionales. Para ello, se han emprendido **24 campañas** para el **control de plagas y enfermedades** en vegetales y animales, así como también medidas de despoblación de ganado positivo a tuberculosis y brucelosis. A pesar de estos avances, aún es necesario mantener y **mejorar los estatus fitozoosanitarios**, y **controlar y erradicar la tuberculosis y brucelosis bovina, ovina y caprina**.
- En materia de modernización del Puerto Colombia, la actual gestión ha buscado posicionarlo como **uno de los centros logísticos industriales, comerciales y agroalimentarios más competitivos del país**, para lo cual se ha rehabilitado su infraestructura, se ha renovado su sistema de seguridad y se han agilizado sus operaciones. Estas acciones han resultado en **14% más cruces, sumando 968,106 vehículos ligeros y de carga de México a EUA y 22% más en recaudación de impuestos de importación, alcanzando 30,081 millones de pesos** en 2022. Sin duda, el fortalecimiento de Puerto Colombia es el centro de la estrategia para lograr el desarrollo regional equilibrado de Nuevo León.

Al finalizar la exposición, las y los participantes formularon algunos comentarios que adicionaron la información proporcionada. Entre los argumentos presentados ante el pleno destacaron:

- a) Es necesario definir sobre qué aspectos o dimensiones del desarrollo económico habría que concentrarse.
- b) Deben acordarse los conceptos de trabajo en torno a la materia; en otras palabras, habría que especificar qué municipios constituyen la periferia, esclarecer los términos ‘regiones’ y ‘territorios’, y homologar los criterios y ámbitos de análisis.
- c) Conviene pensar en Nuevo León menos como un ente hegemónico y más como un estado con diferencias visibles en cada una de sus zonas.

## REVISIÓN DE ÁRBOL DE PROBLEMA Y DE OBJETIVOS

El árbol de problema es una de las herramientas conceptuales más destacadas de la metodología de planeación estratégica y comprende tres partes fundamentales: el problema focal, sus factores causales y sus consecuencias inmediatas y últimas. En el primer caso, definir el problema central consiste en determinar aquella situación pública negativa que busca mitigarse o contrarrestarse por medio de una serie de acciones particulares. La labor de definición implica, también, plantear una construcción manejable del hecho, sin que ello suponga preestablecer posibles soluciones a ensayar. Visto de otro modo, delinear un problema focal no es reconocer la falta de atención o aplicación de alternativas; significa, más bien, identificar una circunstancia o condición no deseable, misma que justificará la existencia y el sentido general de una intervención.

Tras una explicación breve sobre este concepto, las personas asistentes procedieron a especificar el problema central en materia de desarrollo regional (con un enfoque económico) que el PENL a 2040 debería incluir. Partiendo de una propuesta formulada por el CONL (Cuadro 1), el facilitador solicitó examinar si la frase describía una situación negativa concreta y vigente o si ésta requería cambios para su mejora. Cada participante llevó a cabo un análisis detenido al respecto durante algunos minutos y anotó sus conclusiones —mediante la plataforma digital *Menti*— para su presentación ante el pleno. Una vez finalizado el tiempo, se leyeron las ideas registradas en torno a la definición brindada, entre las que figuraron:

### CUADRO 1. PROBLEMA FOCAL EN MATERIA DE DESARROLLO REGIONAL (ENFOQUE ECONÓMICO) PROPUESTO POR EL CONSEJO NUEVO LEÓN

**El estado de Nuevo León no ha seguido un modelo de desarrollo que equilibre las oportunidades entre sus regiones**

❖ *“Hay que especificar las regiones en las que faltan las oportunidades.”*

- ❖ *“Se tiene que añadir ‘sostenible (social, ambiental y económico)’ a ‘desarrollo’.”*
- ❖ *“Cambiaría ‘no ha seguido’ por ‘no ha definido’.”*
- ❖ *“Que se diga cómo afecta la falta de oportunidades a la población.”*
- ❖ *“Al decir ‘no ha seguido un modelo de desarrollo’ parece que se habla de la solución.”*
- ❖ *“Cambiaría por ‘no ha construido un modelo’.”*
- ❖ *“Habría que detallar el tipo de oportunidades: económicas, sociales, etc.”*
- ❖ *“Redactaría como ‘...que equilibre las oportunidades para sus habitantes entre sus regiones’.”*
- ❖ *“Agregaría ‘entre los municipios’.”*
- ❖ *“Incluiría ‘...porque parte de condiciones diferentes en cada región’.”*
- ❖ *“El tener un modelo de desarrollo ya suena en si como una solución.”*
- ❖ *“Que se diga cuáles son los efectos o consecuencias negativas de la falta de oportunidades.”*
- ❖ *“Debido al modelo de desarrollo económico con vocación mayoritaria industrial, Nuevo León no ha equilibrado el crecimiento de sus regiones.”*
- ❖ *“Los intereses de ciertos grupos están por encima de las prioridades del estado.”*
- ❖ *“Propondría la siguiente redacción: ‘Nuevo León no ha definido las prioridades del modelo de desarrollo que equilibre las oportunidades de sus habitantes en sus distintas regiones’.”*
- ❖ *“La palabra ‘equilibre’ podría ir acompañada de ‘mejorar’.”*
- ❖ *“Cambiaría ‘modelo de desarrollo’ por ‘plan estratégico de desarrollo’.”*
- ❖ *“Creo que la palabra ‘equilibrar’ lleva implícito en qué se debe distribuir lo que se tiene y no invita a la posibilidad de crear oportunidades nuevas o específicas para cada región.”*
- ❖ *“El ‘estado de Nuevo León’ parece ser algo etéreo; quizá se puede hablar del gobierno o las autoridades.”*
- ❖ *“A pesar de su modelo de desarrollo con vocación industrial, Nuevo León no ha encontrado la forma de jalar a ese crecimiento al resto de las regiones fuera del área conurbada de la metrópoli.”*
- ❖ *“Las oportunidades deberían de ser para todos, de manera homogénea.”*

A partir de estas observaciones, el equipo facilitador desarrolló una nueva propuesta de definición de problema focal que se proyectó en pantalla. Las personas asistentes ventilaron nuevamente una serie de preocupaciones concretas en torno a ésta, señalando las implicaciones teóricas y prácticas de utilizar unos términos sobre otros (ej. “desarrollo económico” por “modelo”, pues esta última palabra ya denota una solución), las ventajas de emplear ciertas frases (ej. “oportunidades” en lugar de “oportunidades socioeconómicas”, para no restringir el tipo); y las limitaciones que supondría determinar un hecho en vez de otro (ej. “hablar de ‘equilibrio’ o ‘equilibrado’ es menos acertado que referirse a ‘impulsar el potencial’). Finalmente, una vez desahogadas las inquietudes de las y los participantes, se acordó definir el problema central en materia de desarrollo regional (desde una perspectiva económica) que el PENL debería incluir como se muestra a continuación:

**CUADRO 2. NUEVA DEFINICIÓN DE PROBLEMA FOCAL EN MATERIA DE DESARROLLO REGIONAL (ENFOQUE ECONÓMICO) A INCLUIR EN EL PLAN ESTRATÉGICO NUEVO LEÓN 2040**

**El desarrollo económico en Nuevo León no impulsa el potencial de cada región y no ofrece oportunidades a todas las personas**

Además de delimitar la problemática focal, el árbol de problema requiere la esquematización de sus causas directas o inmediatas, sus determinantes indirectas y los efectos que ocasiona. En general, este procedimiento es esencial para la planeación, pues contribuye a visualizar las variables clave del problema central y sus nexos de correlación —verticales y horizontales—, colocando en su parte inferior los factores que lo originan (de los más inmediatos a los más estructurales) y en su parte superior las consecuencias que genera (de las más directas a las más finales). Así, el árbol reflejará única y exclusivamente relaciones causa-efecto obedeciendo a una lógica congruente.

Con esta explicación introductoria al tema, la reunión prosiguió con la revisión del diseño de árbol de problema. Para tal fin, el facilitador organizó tres equipos de trabajo que discutirían las causas que propician la nueva situación problemática acordada y los efectos que suscita, tomando como punto de partida una propuesta de árbol trabajada con antelación por el CONL. A continuación, cada grupo examinó los diversos componentes del árbol presentado, pero depositó especial atención en las raíces y ramas asignadas que, o bien se actualizaron y reordenaron, o bien se reformularon en su totalidad. Una vez concluido el tiempo de discusión (aproximadamente cuarenta minutos), las y los participantes expusieron sus resultados en sesión plenaria. Asistido por la plataforma *Lucidchart*, el equipo facilitador capturó en tiempo real los elementos comentados, de los cuales se muestran los más destacados en el Cuadro 3. Finalmente, como trabajo post-taller, se refinó la nueva versión del árbol de problema de desarrollo regional (con enfoque económico) para su análisis y aprobación ulterior por parte del CONL (véase Anexo 3 para una apreciación más detallada de este producto).

**CUADRO 3. CAUSAS Y EFECTOS DEL NUEVO PROBLEMA FOCAL DESTACADAS POR LAS PERSONAS ASISTENTES A LA MESA DE TRABAJO**

CAUSAS DEL PROBLEMA	EFECTOS DEL PROBLEMA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>El acceso a energía, agua y otros factores importantes para la producción no está garantizado en todas las regiones</i></li> <li>• <i>Infraestructura y servicios inadecuados para la vocación de cada región</i></li> <li>• <i>La política pública para la promoción de la inversión no responde a las necesidades de las regiones</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Desequilibrio en los mercados laboral, de vivienda y de transporte, entre otros</i></li> <li>▪ <i>Se favorece el crecimiento concentrado de la mancha urbana en el AMM</i></li> <li>▪ <i>Se refuerza la concentración de infraestructura y oportunidades en el AMM</i></li> </ul>

CAUSAS DEL PROBLEMA	EFECTOS DEL PROBLEMA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Ausencia de diagnóstico</i></li> <li>• <i>Falta de apoyos para acceder a instrumentos financieros para manejar la incertidumbre</i></li> <li>• <i>Inadecuada conexión entre los proyectos productivos y los mercados (cadena productiva)</i></li> <li>• <i>Gestión ineficiente del territorio en las distintas regiones</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Carencia y precariedad de servicios básicos (salud, educación, bancarios, otros) en algunas regiones (especialmente en localidades rurales)</i></li> <li>▪ <i>Desaprovechamiento de las vocaciones y potencialidades de las distintas regiones</i></li> <li>▪ <i>Los municipios fuera del AMM se dedican exclusivamente a la actividad agropecuaria</i></li> </ul>

Por último, la consolidación del árbol de problema permite la generación de su exacto opuesto: el árbol de objetivos. En general, este último presenta visualmente la situación o el escenario que se desea alcanzar una vez atendida la problemática central definida, y se elabora identificando aquellas condiciones contrarias a las indicadas en el primero. De esta manera, los elementos percibidos como efectos se transforman en fines mientras que las causas se convierten en medios, cuidando siempre de no formular metas y acciones poco realistas o no viables (compromisos físicamente imposibles o que cambian mínimamente a corto plazo). Así, este producto de planeación estratégica cimentará la ruta de actuación a futuro con respecto al hecho delimitado.

Si bien la construcción del árbol de objetivos no formó parte de las actividades realizadas durante la mesa de trabajo, el equipo facilitador ha integrado una propuesta (véase Anexo 4 para obtener una referencia más completa) tomando como punto de partida el siguiente propósito central: **“El desarrollo económico en Nuevo León impulsa el potencial de cada región y ofrece oportunidades a todas las personas”**. Con ello, se ha identificado un conjunto de componentes a desarrollar en el futuro, entre los que resaltan:

- ✓ El acceso a energía, agua y otros factores importantes para la producción está garantizado en todas las regiones;
- ✓ infraestructura y servicios adecuados para la vocación de cada región;
- ✓ se fomenta la transferencia y desarrollo de tecnologías vigentes;
- ✓ existe un diagnóstico y se aprovecha;
- ✓ hay conocimiento de las mejores prácticas para impulsar el desarrollo regional y se aprovecha;
- ✓ hay continuidad y evaluación en los programas de apoyo a la producción y al emprendedurismo;
- ✓ adecuada conexión entre los proyectos productivos y los mercados (cadena productiva);
- ✓ Existen instrumentos de planeación territorial que rigen hacia dónde y cómo crecer (programa de reordenamiento); y
- ✓ existe una visión holística de largo plazo e integral de las regiones que destaca sus potencialidades.

## COMENTARIOS FINALES Y RECOMENDACIONES GENERALES

La mesa de trabajo correspondiente al tema de desarrollo regional (desde un enfoque económico), celebrada el día 14 de febrero de 2023, ofreció un foro para identificar convergencias y ofrecer una propuesta de mejora de las definiciones y los elementos clave del Plan Estratégico Nuevo León. Al finalizar este encuentro, las personas participantes alcanzaron un punto de acuerdo sobre los temas de interés de la agenda y una visión compartida del problema central a tratar hacia el año 2040. Lo anterior quedó de manifiesto en los diversos productos de gestión obtenidos, mismos que reflejan un entendimiento general de la situación pública negativa por resolver, sus determinantes causales, las aspiraciones proyectadas y los medios a ensayar. Así, la reunión cumplió satisfactoriamente con su misión última: participar activamente en la actualización del PENL y alcanzar acuerdos tangibles para dar continuidad a esta iniciativa.

Para recapitular, las y los asistentes decidieron, como resultado de las discusiones emprendidas a lo largo de diferentes sesiones, que el Plan debe incluir objetivos estratégicos en materia de desarrollo regional (con perspectiva económica) dedicados a la solución o mitigación del siguiente problema: “El desarrollo económico en Nuevo León no impulsa el potencial de cada región y no ofrece oportunidades a todas las personas”. Para ello, es menester abocar los recursos públicos a tratar las causas centrales de esa situación negativa, entre las cuales figuran:

- a) El acceso a energía, agua y otros factores importantes para la producción no está garantizado en todas las regiones;
- b) infraestructura y servicios inadecuados para la vocación de cada región;
- c) la política pública para la promoción de la inversión no responde a las necesidades de las regiones;
- d) falta de apoyos para acceder a instrumentos financieros para manejar la incertidumbre;
- e) inadecuada conexión entre los proyectos productivos y los mercados (cadena productiva);
- y
- f) gestión ineficiente del territorio en las distintas regiones.

Finalmente, de cara a estos retos, se implementarán acciones orientadas a garantizar los factores importantes para la producción en todas las regiones; emplear los recursos públicos de una forma transparente; diseñar y evaluar los programas de inversión con base en las necesidades de cada región; y generar una visión holística del desarrollo económico en Nuevo León, entre otras.

Sin duda, la labor de planeación estratégica llevada a cabo durante la reunión permite avanzar por la ruta más oportuna posible. No obstante, para garantizar el éxito de otros ejercicios similares en el futuro, es imprescindible atender deficiencias y retos detectados en la mesa, entre ellos:

1. *REPRESENTACIÓN ADECUADA CON PARIDAD DE GÉNERO.* Aunque formalmente se extendió la invitación, el encuentro contó con la presencia de una sola mujer. Al ser una materia que involucra a todos los sectores de la sociedad nuevoleonense, resulta necesario considerar

las experiencias inmediatas y los puntos de vista directos de la población femenina. Así, **se recomienda realizar una convocatoria que incluya a las mujeres**, ya sea por medio de una **encuesta**, un **cuestionario** o algún otro mecanismo, para obtener una retroalimentación equilibrada sobre el árbol de problema. En definitiva, esto garantizará la inclusión activa y la apropiación del proceso de planeación de todas aquellas partes interesadas en éste.

2. *ENTREGA DE LISTA DE TEMAS CLAVE A DISCUTIR CON ANTELACIÓN.* Si bien las exposiciones de diagnóstico permitieron la generación de un punto de partida para la discusión, las y los asistentes mencionaron la necesidad de conocer de antemano las cuestiones de interés a revisar durante la reunión a fin de preparar las mejores ideas para la conversación. En ese sentido, **se sugiere elaborar una lista de temas tentativos a analizar y compartir con todas las personas convocadas** unos días antes de la celebración de cualquier taller de planeación, para aprovechar satisfactoriamente el tiempo disponible y producir insumos de información más ventajosos.
3. *DISTRIBUCIÓN ANTICIPADA DE PROPUESTA DE ÁRBOL DE PROBLEMA A PARTICIPANTES.* En el mismo tenor que la recomendación anterior, **se aconseja enviar las propuestas de árbol de problema a las y los invitados** con, por lo menos, una semana de anticipación. Aunque las técnicas de planeación participativa empleadas favorecieron intercambios equilibrados y resultados positivos, es menester que las personas participantes estén familiarizadas con los elementos incluidos en los árboles para ofrecer argumentos constructivos y, sobre todo, alternativas y soluciones productivas. De esta manera, se asegurarán los mejores resultados posibles de la discusión.
4. *PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS A ALCANZAR.* A lo largo del encuentro, diferentes asistentes mencionaron la noción de definir, antes de todo, las metas a lograr y el camino a seguir, en especial en el sentido de las dimensiones del problema focal por atender. Con ello en mente, **se recomienda hacer una identificación rápida de alcances** a partir de una valoración de los elementos de la parte baja de los árboles de problema, y responder a lo siguiente: ¿qué factores deben y quieren atenderse de forma prioritaria? ¿Hacia dónde deben dirigirse las conversaciones? Si bien la siguiente etapa del proceso de planeación estratégica tratará más oportunamente esta cuestión, conviene comunicar una idea tentativa de la ruta a transitar en el largo plazo.

ANEXO 3. ÁRBOL DE PROBLEMA: DESARROLLO REGIONAL (ECONÓMICO)



