



# RECAPITULACIÓN Y RESULTADOS DE LAS MESAS DE TRABAJO

MESA TEMÁTICA:  
IMPACTO DE LA CULTURA EN EL  
DESARROLLO

PREPARADO POR



MONTERREY, NUEVO LEÓN  
9 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>10</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 impacto de la cultura en el desarrollo, celebrada el día 9 de febrero de 2023, contó con la participación de personas académicas, servidoras públicas y representantes de organizaciones de la sociedad civil que, por su experiencia y conocimientos, son actores relevantes para la materia. Entre sus asistentes destacaron:

Adela Díaz Meléndez, Ana Laura Santamaría, Ana Lucía Macías Chiu, Ernesto Walker y Samuel Cepeda, del Tecnológico de Monterrey; Alejandra Padilla Gallegos, de la Escuela Superior de Música y Danza; Alejandro Rodríguez Rodríguez, América Yadira Palacios Gutiérrez y Ricardo Tatevari Vázquez Carlos, de la Secretaría de Cultura de Nuevo León; Ana Cristina Mancillas, de Fidecultural; Cinthya Selene Velázquez Jiménez, de Restáurika; Clelia

Hernández, de Iniciativa Nuevo León 4.0; Conny Guarneros Vega, del Observatorio Ciudadano de Arte y Cultura de Nuevo León; Jaime Sierra; José Quintanilla; Juan Manuel Casas García, de la Universidad Autónoma de Nuevo León; Maricarmen Martínez Villarreal, de la Secretaría de Turismo de Nuevo León; y Sergio Rodríguez González, de Día del Patrimonio de 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 impacto de la cultura en el desarrollo elaborado por el CONL, así como de las labores emprendidas y los logros alcanzados hasta el momento por el gobierno de la entidad; finalmente, se analiza el árbol de problema vinculado con el tema, precisando sus elementos fundamentales — definición de la 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 impacto de la cultura en el desarrollo 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 Nuevo León, y de otros procesos de cambio locales, nacionales y globales vislumbrados 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 el que 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 impacto de la cultura en el desarrollo a cargo del Gobierno de Nuevo León		15 minutos
Receso			10 minutos

SESIÓN	DESCRIPCIÓN	TÉCNICA UTILIZADA	DURACIÓN
<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
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 sobre la materia de impacto de la cultura en el desarrollo en la entidad. El propósito central de esta actividad fue *generar un punto de partida para la discusión e identificar temas de interés y preocupaciones afines dentro del grupo*. De este modo, como primer ponente, una representante del Consejo tomó el estrado para compartir una serie de datos y conclusiones relevantes al respecto, entre las que se destacaron (véase Anexo 1 para una apreciación más detallada de la información):

- *La cultura es el conjunto de los rasgos distintivos, espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o grupo social: se trata de un sistema de valores, tradiciones y creencias centrado en el ser humano que, además de servir como fuente para la innovación y la creatividad, actúa como motor de resiliencia y cohesión comunitaria, y contribuye al crecimiento socioeconómico sostenible e inclusivo.*
- *El Plan Estratégico Nuevo León considera diferentes aristas del fenómeno cultural: si bien el ejercicio de los derechos culturales yace en el centro de la discusión, el Plan contempla otros elementos de suma importancia para la materia, como lo son la articulación y vinculación entre las instituciones y el sector creativo, la protección de la identidad y diversidad cultural, la gestión del patrimonio y la participación ciudadana, por mencionar algunos.*
- *El estado de Nuevo León enfrenta retos importantes en materia cultural: aunque no hay un indicador preciso que determine el impacto de la cultura en el desarrollo económico de un territorio, las mediciones aproximadas disponibles indican que la entidad se sitúa debajo de la media nacional. Por ejemplo, según datos de los Censos Económicos llevado a cabo por el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el porcentaje del valor agregado generado por el sector cultural respecto al total estatal para 2019 fue de 7.23%, mientras que el porcentaje de inversión de unidades económicas del sector cultural con respecto a la inversión estatal para ese mismo año se ubicó en 7.84%, por debajo de otros estados como Yucatán y Zacatecas.*

- *La economía creativa debe lograr un mayor impulso en la entidad:* la innovación en Nuevo León es otro rubro de la cultura que merece atención en el largo plazo. Medida a partir del número de solicitudes de patentes hechas, la economía creativa en el estado no ha tenido el impulso que sí ha alcanzado en otros territorios (ej. la Ciudad de México). Tan sólo en el año 2022, la entidad federativa presentó únicamente 42 solicitudes de patentes frente a las casi 130 registradas en la capital del país.
- *Fenómenos de diversa índole afectan de diferente manera al sector cultural:* el tema de la cultura no es ajeno a los cambios socioeconómicos y ambientales que van presentándose. De este modo, uno de los retos de la agenda 2040 en la materia es conciliar cuestiones como la transformación digital y la forma como se accede a los bienes y servicios culturales, al igual que la urbanización incontrolada, el desplazamiento forzado y modelos de desarrollo insostenibles que conducen a retrocesos en el ejercicio de derechos fundamentales, entre ellos los culturales.

Posterior a esta presentación, una 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 cultural. Al respecto, se señalaron los siguientes puntos (véase Anexo 2 para observar con más detenimiento las ideas exploradas):

- Las **prioridades del gobierno actual** en torno a la materia son dos: por un lado, **propiciar el ejercicio de los derechos culturales**, reconociendo las costumbres y las identidades de todas las comunidades y personas del estado; por el otro, **apoyar a las personas emprendedoras creativas** en Nuevo León para lograr su inserción pertinente en el sector productivo.
- A fin de alcanzar el primer eje prioritario, la presente administración ha concretado algunas medidas que **impulsan la participación cultural** de la población, entre las que destacan la integración de **espacios de convivencia e intercambios culturales** (ej. LABNL Laboratorio Cultural Ciudadano) y la generación de **foros para expresar plenamente las tradiciones e identidades** (ej. Tú Cultura).
- En términos del segundo eje de prioridades, el gobierno de Nuevo León ha encaminado sus esfuerzos a fomentar **mecanismos para la creación, formalización y consolidación de empresas culturales y creativas**, en alianza con la iniciativa privada; igualmente, a **capacitar y profesionalizar a creadoras y creadores** en asuntos de **competencias laborales**.
- Si bien la gestión actual ha conseguido avances significativos en el tema, aún encara algunos **desafíos** importantes, entre ellos **proteger y promover el patrimonio cultural, reconocer a las industrias creativas** como dimensiones fundamentales para la diversidad, y **fortalecer los derechos económicos y sociales de agentes culturales**, entre otros.

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) Aunque la cultura puede verse como parte del mercado productivo, articularla en términos de consumo puede desvirtuar su sentido y resultar en algo incorrecto.

- b) Conviene especificar qué se entiende por “derechos culturales”. Si bien es posible entender el concepto a partir de las definiciones proporcionadas por distintos instrumentos, mismos que lo vislumbran como el reconocimiento de talentos y expresiones de las comunidades sin discriminarse, resulta necesario trabajar con una idea precisa de ello en el PENL.

## 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 impacto de la cultura en el desarrollo que la versión actualizada del PENL, proyectado a 2040, debería incluir. Partiendo de una propuesta previamente formulada por el CONL (Cuadro 1), el facilitador solicitó formar equipos de dos integrantes y examinar si la frase describía una situación negativa concreta y vigente o si requería cambios para la mejora. Cada pareja llevó a cabo una discusión nutrida al respecto durante diez minutos y anotó sus conclusiones para su exposición ante el pleno. Una vez finalizado el tiempo, se empleó la TGN para sondear y recolectar las ideas de las y los participantes. Luego de tres rondas de presentación, se ofrecieron los siguientes comentarios en torno a la definición brindada:

### CUADRO 1. PROBLEMA FOCAL EN MATERIA DE IMPACTO DE LA CULTURA EN EL DESARROLLO PROPUESTO POR EL CONSEJO NUEVO LEÓN

**Limitado goce de derechos culturales por parte de las personas y comunidades del estado**

- ❖ *“Se podría hablar de ‘limitados grados de participación de los derechos culturales’.”*
- ❖ *“Se puede sustituir ‘limitado goce’ por ‘desconocimiento de los derechos culturales’.”*
- ❖ *“No hay un marco de definiciones claro que permita poner en operación la visión al 2040.”*
- ❖ *“¿Por qué no se cambia la palabra ‘limitado’ por la de ‘reducido’ o ‘escaso’.”*
- ❖ *“Una sugerencia de redacción es: ‘Falta de condiciones para el ejercicio de los derechos culturales’.”*



- ❖ *“Habría que cambiar el término de ‘goce’ por el de ‘ejercicio’.”*
- ❖ *“Puede quitarse la expresión ‘por parte’.”*
- ❖ *“Es redundante poner ‘personas y comunidades’; quizá con ‘personas’ es suficiente.”*
- ❖ *“Puede ser pertinente poner ‘personas y comunidades’ porque vale la pena mencionar según el concepto a las personas o a las comunidades.”*
- ❖ *“En lugar de ‘limitado’, mencionar de qué manera o en qué porcentaje; sin embargo, para ello se requiere de información cualitativa y cuantitativa, en especial para tener en claro la magnitud del problema.”*
- ❖ *“¿Se puede agregar ‘la posibilidad de generar impacto externo’?”*
- ❖ *“Debe especificarse cuáles comunidades.”*
- ❖ *“Hay que mencionar que no hay mecanismos para que la gente se apropie de sus derechos.”*
- ❖ *“‘Limitado’ es como hablar de impacto, y para ello tienes que referirte a una medición.”*
- ❖ *“Hay una gran diferencia entre la existencia de los derechos culturales y el uso y ejercicio de los derechos culturales.”*
- ❖ *“Se tiene que mencionar la revalorización de la cultura.”*
- ❖ *“Falta un verbo al principio de la redacción; podría ser ‘Existe un limitado...’ o ‘Se percibe un limitado’.”*
- ❖ *“Hay que decir que se trata del estado de Nuevo León, las personas que habitan temporal o permanentemente.”*
- ❖ *“Es importante tener claro qué entendemos por derechos culturales, por ejercicio, por goce; tener un marco de referencia común.”*
- ❖ *“Incluir en la redacción el término ‘derechos culturales’.”*
- ❖ *“El estado tendría que garantizar el ejercicio de los derechos culturales.”*

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 de sustituir algunos términos por otros (ej. “impedir” por “dificultar”; “enfrentar” por “vivir”), las restricciones posibles de determinar un hecho en lugar de otro (ej. “ejercicio efectivo y equitativo” por “goce”), y el efecto de privilegiar una realidad en vez de otra (ej. “viven condiciones desiguales” por “viven un entorno”). Finalmente, una vez desahogadas las inquietudes de las y los participantes, se acordó definir el problema central en materia de impacto de la cultura en el desarrollo que la nueva versión del PENL debería incluir como se muestra a continuación:

**CUADRO 2. NUEVA DEFINICIÓN DE PROBLEMA FOCAL EN MATERIA DE IMPACTO DE LA CULTURA EN EL DESARROLLO A INCLUIR EN EL PLAN ESTRATÉGICO NUEVO LEÓN 2040**

**Las personas y comunidades en Nuevo León viven condiciones desiguales que dificultan el ejercicio efectivo y equitativo de sus derechos culturales**

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 cuatro 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 impacto de la cultura en el desarrollo 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>Estrategias insuficientes para preservar las herencias culturales tangibles e intangibles</i></li> <li>• <i>Ausencia del marco normativo estatal y municipal para la conservación</i></li> <li>• <i>No existe una estrategia para impulsar la economía creativa</i></li> <li>• <i>Insuficiente instrucción de calidad para la formación en arte y cultura</i></li> <li>• <i>Acceso inequitativo de las personas y comunidades a la cultura</i></li> <li>• <i>Limitada participación de la sociedad civil y comunidades en el diseño de políticas públicas culturales</i></li> <li>• <i>No hay procesos de evaluación para sustentar y mejorar los activos y los</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Insuficiente pertinencia cultural en las políticas públicas</i></li> <li>▪ <i>Se limita el desarrollo de las personas y las comunidades a través de la cultura</i></li> <li>▪ <i>La economía creativa no es reconocida como parte del desarrollo sostenible del estado</i></li> <li>▪ <i>Falta de empleo y oportunidades para los creadores</i></li> <li>▪ <i>Oportunidades perdidas para la solución de los problemas sociales a través de la cultura y la innovación</i></li> <li>▪ <i>Falta de diálogo entre la identidad cultural tradicional y las nuevas identidades</i></li> <li>▪ <i>Gestión inadecuada de las herencias culturales del estado</i></li> </ul>

CAUSAS DEL PROBLEMA	EFECTOS DEL PROBLEMA
<p><i>procesos culturales en beneficio del desarrollo</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Falta de mecanismos de consulta para la detección de necesidades culturales de las personas para el diseño de políticas públicas</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Herencias culturales edificadas públicas y privadas en mal estado o mal intervenidas</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 fundamental: **“Las personas y comunidades en Nuevo León viven condiciones oportunas que favorecen el ejercicio efectivo y equitativo de sus derechos culturales”**. Con ello, se ha identificado un conjunto de componentes a desarrollar a futuro, entre los que resaltan:

- ✓ Hay estrategias suficientes para preservar las herencias culturales tangibles e intangibles;
- ✓ existe un marco normativo estatal y municipal para la conservación;
- ✓ fuerte articulación de las industrias culturales en la cadena de valor económica y productiva;
- ✓ hay suficientes espacios públicos acondicionados para la oferta cultural;
- ✓ participación generalizada de la sociedad civil y comunidades en el diseño de políticas públicas culturales;
- ✓ se incluye a la educación artística en los planes escolares; y
- ✓ hay un sistema de información cultural que concentra los datos necesarios para la toma de decisiones de todos los agentes involucrados.

## COMENTARIOS FINALES Y RECOMENDACIONES GENERALES

La mesa de trabajo correspondiente al tema de impacto de la cultura en el desarrollo, celebrada el día 9 de febrero de 2023, ofreció un foro de participación para identificar convergencias y ofrecer propuestas 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 al 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 las sesiones, que el Plan debe incluir objetivos estratégicos en materia de impacto de la cultura en el desarrollo dedicados a la solución o mitigación del siguiente problema: “Las personas y comunidades en Nuevo León viven condiciones desiguales que dificultan el ejercicio efectivo y equitativo de sus derechos culturales”. Para ello, es menester abocar los recursos públicos a tratar las causas centrales de esa situación negativa, entre las cuales figuran:

- a) Estrategias insuficientes para preservar las herencias culturales tangibles e intangibles;
- b) no existe una estrategia para impulsar la economía creativa;
- c) insuficiente instrucción de calidad para la formación en arte y cultura;
- d) acceso inequitativo de las personas y comunidades a la cultura;
- e) limitada participación de la sociedad civil y comunidades en el diseño de políticas públicas culturales;
- f) no hay procesos de evaluación para sustentar y mejorar los activos y los procesos culturales en beneficio del desarrollo; y
- g) falta de mecanismos de consulta para la detección de necesidades culturales de las personas para el diseño de políticas públicas.

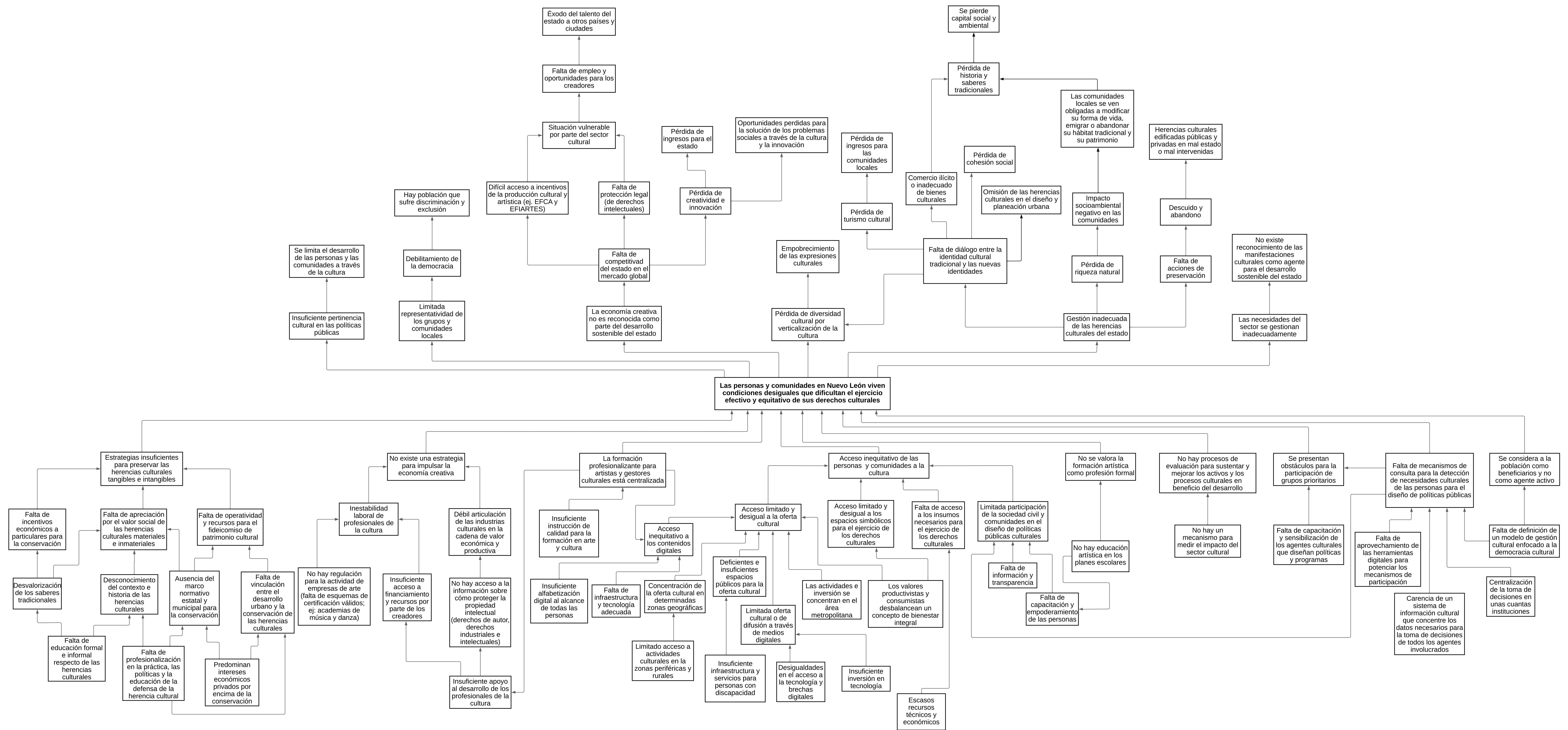
Finalmente, de cara a estos retos, se implementarán acciones orientadas a preservar las herencias culturales; articular a la industria creativa en la cadena de valor económica y productiva; fomentar la participación de sociedad civil y comunidades en el diseño de políticas públicas culturales; y contar con sistemas de información que incidan sobre la toma de decisiones, 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. **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.

2. *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.
  
3. *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: IMPACTO DE LA CULTURA EN EL DESARROLLO



ANEXO 4. ÁRBOL DE OBJETIVOS: IMPACTO DE LA CULTURA EN EL DESARROLLO

