



RECAPITULACIÓN Y RESULTADOS DE LAS MESAS DE TRABAJO

MESA TEMÁTICA:
GOBIERNO EFICAZ

PREPARADO POR



MONTERREY, NUEVO LEÓN
10 DE FEBRERO DE 2023

ÍNDICE

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

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 gobierno eficaz, celebrada el día 10 de febrero de 2023, contó con la participación de personas académicas, servidoras públicas y representantes del sector privado y de organizaciones de la sociedad civil que, por su experiencia y conocimientos, son actores relevantes para la materia. Entre sus asistentes destacaron:

Miriam Hinojosa Dieck, del Tecnológico de Monterrey; Patricia Fernández Guajardo, de la Universidad de Monterrey; Gloria Morales Martínez, Karen Rodríguez Ramírez, Héctor Murguía Moreno, Adriana Rodríguez Padilla, Adolfo Prieto y Liliana Leticia, de la Secretaría de Administración; Lorena Pulido Ramírez y David Pulido Acosta, de la Secretaría de Participación Ciudadana; Héctor Viniegra Hernández, Ernesto Ibarra Torres y Elena Carolina

Deras Treviño, de la Contraloría y Transparencia Gubernamental; Cintia Smith, de la Secretaría de Innovación y Gobierno Abierto del Municipio de Monterrey; Sergio Anguiano, de la Cámara Nacional de Comercio, Servicios y Turismo de Monterrey; Cecilia Carrillo, de la COPARMEX Nuevo León; Carlos Garza Herrera, del Centro Eugenio Garza Sada; Juan Pablo Escobar, de Cívica Digital; Sandrine Molinard, del Consejo Cívico de las Instituciones; Mariana Perales, de Hagámoslo Bien; y Roberto Alviso, de Raíces A. C.

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 gobierno eficaz 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 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 gobierno eficaz a incluir en el PENL. Este diálogo se desarrolló a la luz de la redefinición del horizonte temporal de acción, los efectos derivados de la pandemia de COVID-19, la aprobación de la Nueva Constitución de la entidad federativa, 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, 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
Introducción a la mesa de trabajo	Bienvenida, presentación de participantes y planteamiento de objetivos de la reunión	N/A	20 minutos
Diagnóstico de la situación	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 gobierno eficaz a cargo del Gobierno de Nuevo León		15 minutos

SESIÓN	DESCRIPCIÓN	TÉCNICA UTILIZADA	DURACIÓN
Receso			10 minutos
Definición de problema focal	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
Análisis de árbol de problema	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 gobierno eficaz en la entidad federativa. 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**. 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 gobierno eficaz es “aquél cuyos resultados cumplen los objetivos deseados”*: además de alcanzar las metas acordadas, debe aspirarse a prestar bienes y servicios públicos al menor costo posible y con el uso mínimo de recursos de la sociedad; esto es, buscar un *gobierno eficiente*.
- *Percepción positiva de la administración pública de Nuevo León, con ligera tendencia a la baja*: según datos de la “Encuesta de Calidad e Impacto Gubernamental 2021” del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el 52.5% de la población nuevoleonense expresó satisfacción con los servicios públicos prestados por instituciones estatales, cifra ubicada por encima de la media nacional. Sin embargo, es menester señalar que, con respecto a los años anteriores, se ha registrado un leve decremento.
- *Barreras al trámite, entre los problemas más comunes*: si bien Nuevo León ocupa la tercera posición entre las entidades del país en el subíndice de Gobierno eficiente y eficaz del Índice de Competitividad Estatal, aún hay cuestiones por resolver. Por ejemplo, información oficial del INEGI muestra que 34.7% del total de pagos, trámites o solicitudes de servicios públicos realizados por usuarios presentó algún tipo de problema para realizarlo, de los cuales cerca del 90% correspondieron a barreras tales como requisitos excesivos y horarios restringidos, entre otros.

- *Nuevo León y la apuesta por la digitalización*: se entiende por gobierno digital al “uso de las tecnologías como parte integral de las estrategias de modernización de los gobiernos con el fin de crear valor público” (OCDE, 2014). Aunque la entidad no ha concertado algún objetivo específico en esta materia, su administración pública sí ha concebido a la digitalización como una herramienta facilitadora de un gobierno eficiente.
- *Acceso y uso desiguales de la tecnología para acercar la administración a la población*: en general, las y los nuevoleonenses utilizan servicios de internet (84.7 %); no obstante, menos de la mitad de las personas en la entidad federativa lo ha aprovechado como un medio para interactuar con el gobierno (46.7%). Aunado a ello, durante los últimos años ha habido un crecimiento de las brechas digitales entre población urbana y rural, registrando esta última una cifra de 59.5% de personas usuarias de internet frente al 86.1% de la primera.

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 de eficacia gubernamental. Al respecto, se señalaron los siguientes puntos (véase Anexo 2 para observar con más detenimiento las ideas exploradas):

- La **visión del gobierno estatal** es **innovar** la capacidad institucional para **crear valor público** mediante la atención efectiva y transparente hacia la **ciudadanía**. Para ello, se han llevado a cabo acciones específicas en **tres ejes**: contrataciones públicas con enfoque de probidad, transformación digital y reingeniería de procesos administrativos.
- Al iniciar el sexenio, se detectaron múltiples problemas para lograr el alta en el padrón de proveedores. A raíz de ello, la actual administración emprendió cambios en el sistema de contrataciones públicas del estado. De este modo, se **han generado espacios transparentes con un mecanismo abierto** de compras públicas; se **ha adoptado una nueva plataforma de alta de proveedores**, lo que ha permitido el crecimiento del padrón y de las líneas de bienes y servicios; y se **ha profesionalizado a personas servidoras públicas** de acuerdo con normas y estándares internacionales. Estos esfuerzos han **resultado** en ahorros de casi 370 millones de pesos, producto de esquemas más competitivos y estrategias de negociación abiertas y transparentes.
- En términos del eje de transformación digital, el actual gobierno de Nuevo León **ha logrado la digitalización de 79 trámites y servicios** en los rubros de Registro Civil y Educación; **ha fortalecido la política de simplificación administrativa**, mediante acciones específicas con la Comisión Estatal de Mejora Regulatoria; y **ha concretado nuevos sistemas tecnológicos** apremiantes y prioritarios (mitigación de la corrupción y gestión interna de trámites), así como **herramientas actualizadas** por medio del arrendamiento estratégico. Lo anterior ha permitido habilitar 124 nuevos puntos para completar 256 estaciones de *wi-fi* gratuito y abrazar la digitalización como una política clave para la entidad.
- Respecto al talento humano y la reingeniería de procesos, el gobierno estatal **ha capacitado al 95% de las personas servidoras públicas** de su administración; se **han mapeado** todos los **procesos** de la Secretaría de Administración para **incrementar la productividad** y eficiencia en la cadena de valor; y se han emprendido esfuerzos para medir la satisfacción con el clima

laboral en la gestión pública del estado, con el objetivo de reencauzar esfuerzos y ofrecer mejores condiciones que conduzcan a un **gobierno más efectivo**.

- Si bien estas acciones han generado logros significativos, aún quedan pendientes por hacer. Así, algunos de los retos vislumbrados a futuro son: asegurar **concordancia programática** del presupuesto con las compras, construir el **Sistema Transaccional de Compras** siguiendo parámetros internacionales; **reducir la obsolescencia** y falta de **infraestructura tecnológica** y asegurar su **integridad, confiabilidad y disponibilidad** en todos los sistemas; **agilizar más trámites**, y **conectar procesos administrativos** dentro de las dependencias, 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) Es necesario llevar a cabo un *benchmark* con empresas sobre el tema de remuneraciones y salarios de las personas servidoras públicas, a fin de entender la cuestión de retención del talento humano.
- b) Debe centrarse la atención en hacer más eficientes las estructuras, en especial para evitar la duplicación de funciones en la base de la pirámide administrativa.

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 gobierno eficaz 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 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 GOBIERNO EFICAZ PROPUESTO POR EL CONSEJO
NUEVO LEÓN**

Los habitantes de Nuevo León reciben bienes y servicios de forma ineficaz e ineficiente por parte de la administración pública estatal en detrimento de su bienestar

- ❖ *“Me preocupa la centralidad de la administración pública como dadora de bienes y servicios, pues deja de lado la posibilidad de la autogestión de la sociedad civil.”*
- ❖ *“Hablar de bienes públicos, más que de bienes en general.”*
- ❖ *“Se podría quitar la palabra ‘ineficaz’ pues ya está contenido en ‘ineficiente’.”*
- ❖ *“Hay que cambiar ‘ciudadanos’ por ‘habitante’.”*
- ❖ *“Se puede eliminar la palabra ‘detrimento’.”*
- ❖ *“Deberíamos hablar de gobierno en general para incluir municipios y los tres ámbitos de gobierno.”*
- ❖ *“Agregaría ‘discrecional’.”*
- ❖ *“Se debe ser más específicos sobre el significado de bienestar.”*
- ❖ *“Se trata más de la interacción con el gobierno que de ‘recibir’.”*
- ❖ *“Cambiar ‘en detrimento de su bienestar’ por ‘que limita o afecta su desarrollo’.”*
- ❖ *“Sugiero hablar de nuevoleonenses y nuevoleoneses porque pueden estar residiendo en el extranjero y requerir transaccionar con su estado.”*
- ❖ *“Se tiene que cambiar ‘habitantes’ por ‘personas en’.”*
- ❖ *“Hay que precisar qué efectos negativos tiene sobre el bienestar de la gente, quizá como pérdida de confianza en la administración pública o costos económicos individuales para cumplir con las altas barreras de los trámites.”*
- ❖ *“Falta incluir las limitaciones de conectividad entre los servicios que otorga; por ejemplo, solicita un acta de nacimiento cuando el mismo la expide.”*
- ❖ *“Habría que plantear el rol del ciudadano/a en el planteamiento.”*
- ❖ *“No necesariamente reciben; falta incrementar el acceso a servicios.”*
- ❖ *“Se debe repensar el verbo ‘recibir’ o reformular el planteamiento.”*
- ❖ *“Hay que ir más allá de la visión de habitante como consumidor modelo de bienes y servicios. Habría que pensar también que esa ineficacia e ineficiencia reside en la falta de criterios para acercar los bienes y servicios a poblaciones en situación de vulnerabilidad.”*
- ❖ *“Tal vez se puede explorar en la redacción el cómo es que se reciben esos bienes y servicios; es decir, reciben a través de qué estrategia o componente o esquema. Otra cuestión sería si usar bienestar permite ir más allá de individuos.”*

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. “procesos gubernamentales” por “gobierno”), las ventajas de emplear ciertas frases (ej. “derechos” en lugar de “los derechos”, pues ello puede ajustarse según sea el caso; “ineficaces e ineficientes”, ya que refuerza la idea a pesar de ser redundante); y aquellas restricciones que supondría determinar un hecho en vez de otro (ej. “hablar de interacciones entre el gobierno y las personas” y no “entregar bienes y servicios”). Finalmente, una vez desahogadas las inquietudes de las y los participantes, se acordó definir el problema central en materia de gobierno eficaz que la nueva versión del PENL debería incluir como se muestra a continuación:

CUADRO 2. NUEVA DEFINICIÓN DE PROBLEMA FOCAL EN MATERIA DE GOBIERNO EFICAZ A INCLUIR EN EL PLAN ESTRATÉGICO NUEVO LEÓN 2040

En Nuevo León existen procesos gubernamentales ineficaces e ineficientes, por lo que se vulneran derechos de 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 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 gobierno eficaz 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"> • <i>Implementación y aprovechamiento inadecuado de tecnologías para ampliar y/o facilitar la entrega de servicios públicos de forma digital, de manera inclusiva y centrada en las personas</i> • <i>Gobernanza digital desarticulada que limita la innovación pública y la transformación digital en Nuevo León</i> • <i>Las capacidades de la administración pública estatal son limitadas para una gestión eficiente</i> • <i>Baja profesionalización, confianza y evaluación del servicio público en Nuevo León</i> • <i>La integración de la administración pública carece de diversidad, inclusividad y perspectiva de género</i> • <i>Brechas de desigualdad entre hombres y mujeres en la administración pública</i> • <i>Mala atención a las personas usuarias en los trámites y servicios que son complejos y costosos (de tiempo, costo social, otros)</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Deficiente atención ciudadana (a personas físicas y morales) para la obtención de bienes y servicios</i> ▪ <i>Sobrecostos y desperdicios en el manejo de los recursos financieros, humanos y materiales en la administración pública estatal</i> ▪ <i>Insatisfacción de las personas en la obtención de bienes y servicios</i> ▪ <i>Las personas de Nuevo León no tienen certeza de los procesos y resolución de trámites para la obtención de bienes y servicios públicos</i> ▪ <i>Alta prevalencia de informalidad</i> ▪ <i>Las políticas públicas no inciden positivamente en el bienestar de las personas</i>

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: **“En Nuevo León existen procesos gubernamentales eficaces y eficientes que amparan derechos**

de las personas”. Con ello, se ha identificado un conjunto de componentes a desarrollar a futuro, entre los que resaltan:

- ✓ Opera una estrategia de gobierno digital;
- ✓ el ciclo de contratación pública garantiza bienes y servicios de la máxima calidad al menor precio posible;
- ✓ Nuevo León cuenta con un servicio profesional de carrera de la administración pública estatal;
- ✓ asignación del presupuesto con base en resultados;
- ✓ se acortan las brechas de desigualdad entre hombres y mujeres en la administración pública;
- ✓ alto nivel de coordinación entre dependencias, entidades y municipios para trámites; y
- ✓ existe un marco regulatorio para la atención transversal.

COMENTARIOS FINALES Y RECOMENDACIONES GENERALES

La mesa de trabajo correspondiente al tema de gobierno eficaz, celebrada el día 10 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 diferentes sesiones, que el Plan debe incluir objetivos estratégicos en materia de gobierno eficaz dedicados a la solución o mitigación del siguiente problema: “En Nuevo León existen procesos gubernamentales ineficaces e ineficientes, por lo que se vulneran derechos de las personas”. Para ello, es menester abocar los recursos públicos a tratar las causas centrales de esa situación negativa, entre las cuales figuran:

- a) Implementación y aprovechamiento inadecuado de tecnologías para ampliar y facilitar la entrega de servicios públicos de forma digital y de manera inclusiva y centrada en las personas;
- b) gobernanza digital desarticulada que limita la innovación pública y la transformación digital en Nuevo León;
- c) baja profesionalización, confianza y evaluación del servicio público en Nuevo León;
- d) brechas de desigualdad entre hombres y mujeres en la administración pública; y

- e) mala atención a las personas usuarias en trámites y servicios que son complejos y costosos (de tiempo, costo social, otros).

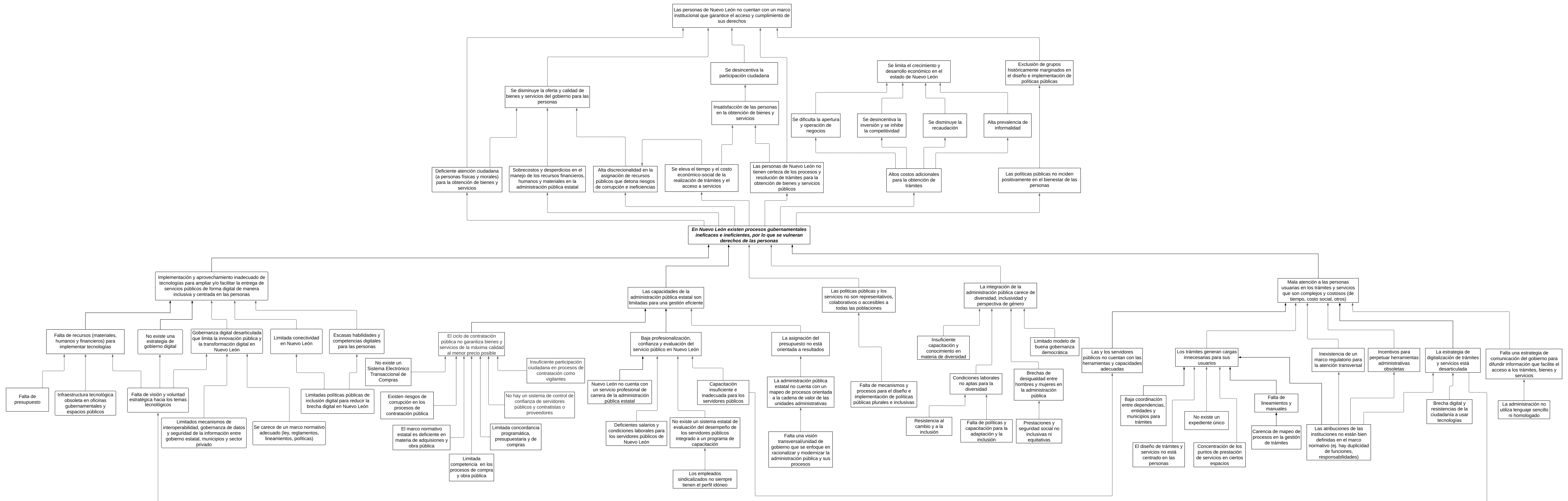
Finalmente, de cara a estos retos, se implementarán acciones orientadas a operar una estrategia de gobierno digital; integrar el servicio profesional de carrera de la administración pública estatal; basar la asignación del presupuesto en resultados; y mejorar la coordinación entre las dependencias, las entidades y los municipios para la realización de trámites, 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 DE GOBIERNOS MUNICIPALES.* Aunque hubo participación de parte del municipio de Monterrey, el encuentro no contó con la presencia oportuna de otras demarcaciones. Dado el alcance de las discusiones desarrolladas, resulta necesario tomar en cuenta las experiencias inmediatas, preocupaciones suscitadas y puntos de vista de los gobiernos municipales sobre la materia. Así, **se recomienda realizar una convocatoria que se dirija a estos actores**, ya sea por medio de una **encuesta**, un **cuestionario** o algún otro mecanismo conveniente, 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: GOBIERNO EFICAZ



ANEXO 4. ÁRBOL DE OBJETIVOS: GOBIERNO EFICAZ

