



# RECAPITULACIÓN Y RESULTADOS DE LAS MESAS DE TRABAJO

MESA TEMÁTICA:  
MOVILIDAD SOCIAL

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>13</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 movilidad social, celebrada el día 9 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, por su experiencia y conocimientos, son actores relevantes para la materia. Sus asistentes fueron:

Belén Pérez, del Banco Mundial; Roberto Vélez, del Centro de Estudios Espinosa Yglesias; Sunny Arely Villa Juárez, del CIEP; Ana Fernanda Hierro Barba, Cordelia Portilla, Luz María Garza Treviño y María José Montes Hernández, del Consejo Nuevo León; Valeria Rodríguez, del DIF Estatal; Corina Galdaméz Roque, del DIF de San Pedro Garza García; Tania Ramírez y Eric Hinostraza, de la Red por los Derechos de la Infancia

de México; Laura Cervantes, de Educación Sin Barreras; Ana Lucía Cárdenas, del Instituto Estatal de las Personas Adultas Mayores; Alejandra Benitez y Alexandra Haas, de OXFAM México; Sofía Leticia Morales Garza, Lucía Araceli Ávila Hernández y Myrna Elia García Barrera, de la Secretaría de Educación; Dulce Alejandre Mora, Héctor González García y Martha Patricia Herrera, de la Secretaría de Igualdad e Inclusión; Sonia Hatem Castillo, de Sonrisas de cristal; Janet García, de Supera; Grissel Olivera, Xóchitl Loredó y Luis Portales, del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey; Cecilia Vallejo González, de Lab Desarrollo Infantil U-ERRE; Cinthya Caamal Olvera, de la Universidad Autónoma de Nuevo León; y Carmen Farías, de la sociedad civil.

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 finanzas públicas y egresos elaborado por el CONL, así como de las labores hechas 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 movilidad social 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, 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
<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

SESIÓN	DESCRIPCIÓN	TÉCNICA UTILIZADA	DURACIÓN
	Exposición de avances y resultados en materia de finanzas públicas y egresos a cargo del Gobierno de Nuevo León		15 minutos
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 movilidad social 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, María José Montes Hernández, en representación del Consejo, tomó el estrado para compartir una serie de conceptos y datos fundamentales del tema, entre los que destacaron (véase Anexo 1 para una apreciación más detallada de la información):

- La movilidad social es el cambio en la condición socioeconómica de las personas. Dicho cambio puede implicar mejoras o retrocesos en riqueza, educación, ocupación, ingresos, salud, entre otras dimensiones sociales y económicas.
- La movilidad social refleja el nivel de igualdad de oportunidades entre la población: a mayor igualdad de oportunidades, mayor movilidad social (CEEY, 2023).
- De acuerdo con el Informe sobre movilidad social en Nuevo León del CEEY y el CONL, 60% de la población de la periferia y el área rural permanecen en los grupos de mayor pobreza.
- La desigualdad de oportunidades en Nuevo León es de por lo menos 35%.
  - 63% de la desigualdad corresponde a los recursos económicos del hogar donde nacieron.
  - 26% de la desigualdad se atribuye a la educación recibida por los padres.
  - 5% se relaciona con el estatus migratorio y el tono de piel.
- La zona metropolitana cuenta con más probabilidades de salir del estrato de mayor pobreza.
- Las personas cuyos padres se dedican a actividades manuales y agrícolas tienen menor posibilidad de ascender.

- La educación de los padres contribuye en un 22% en la movilidad social ascendente de Nuevo León. La región norte en términos de años de escolaridad tiene mayor avance que el resto del país. En México el promedio es de 9.4 años de escolaridad completos de los 15 establecidos como obligatorios.
- La movilidad social ascendente en las mujeres se ve limitada por el tiempo dedicado al trabajo no remunerado en el hogar. Las mujeres dedican 2.6 veces más horas dedicadas a actividades no remuneradas que los hombres.

Posterior a esta presentación, Héctor González García, Director de Planeación, Evaluación e Innovación de la Secretaría de Igualdad e Inclusión, tomó la palabra para exponer los esfuerzos realizados, logros alcanzados y obstáculos enfrentados por la administración actual en torno al tema de movilidad social en Nuevo León. Al respecto, se señalaron los siguientes puntos (véase Anexo 2 para observar con más detenimiento las ideas exploradas):

- Nuevo León tiene la visión de arribar a una sociedad con inclusión plena capaz de brindar una vida digna en donde se garanticen y fomenten las capacidades personales y los derechos sociales de todas las personas sin distinciones físicas, étnicas, culturales, económicas y territoriales.
- En el estado hubo un cambio de visión de la igualdad y la no discriminación como una precondition para la movilidad social de las personas. Por eso el cambio de nombre de Secretaría de Desarrollo Social a Secretaría de Igualdad e Inclusión.
- El Gobierno del Estado de Nuevo León contempla como prioridades y condiciones para la movilidad social:
  - Garantizar el acceso efectivo de los derechos sociales de todas las personas, mediante estrategias de protección social y acceso a oportunidades
  - Fomentar el desarrollo integral de niñas y niños en sus primeros años de vida.
  - Promover la inclusión social y no discriminación de los grupos históricamente discriminados.
- En la presentación de la Secretaría se presentan algunos de los resultados del primer año de gobierno, ordenados de acuerdo con la estructura de la política de desarrollo desde la primera infancia, igualdad e inclusión.
- La política de primera infancia se estructura en una visión integral que incluye nacer, crecer, educarse y vivir. Los programas que destacan en cada uno de estos aspectos son los siguientes:
  - Nacer
    - Asistimos con amor
    - Prueba de Evaluación para el Desarrollo Infantil (EDI)
    - Primeros 1,000 días Hambre Cero
  - Crecer
    - Estancias Infantiles
    - Impulso a Cuidadoras
    - Cobertura Universal contra el Cáncer Infantil
  - Educarse

- Educación inicial y preescolar
- Vivir
  - Cultura para la primera infancia
  - Coinversión Social
- En el tema de Incluir para ser iguales, destacan estos programas:
  - Hambre Cero Nuevo León
  - Hogar, nuevo hogar
  - Cuidar tu salud
  - Oportunidades para crecer
  - Te lleva a la escuela
- Respecto de la no discriminación, sobresalen los siguientes resultados:
  - Se llevaron a cabo 31 mesas de trabajo de la Comisión para la Inclusión y la No Discriminación para la construcción de agendas prioritarias locales de 10 grupos históricamente discriminados.
  - Más de 1,950 personas migrantes accedieron de manera efectiva a su derecho a la identidad por medio de una CURP temporal.
  - 1,149 personas migrantes, refugiadas, desplazadas y retornadas atendidas de 23 países.
  - Firma de Convenios con OIM, OMAR y ACNUR para capacitaciones conjuntas, educación inclusiva, ventanilla de atención, promoción al empleo, entre otros.
  - 886 servidores públicos capacitados en materia del ABC de la inclusión.
  - Protocolo de actuación para personas en flujos migratorios y desplazamiento mixtos.
  - Presentación de iniciativa para creación del Consejo Estatal para Prevenir la Discriminación.
  - Programa de atención educativa de la población escolar migrante.
  - Participación en la marcha de la diversidad 2022.

## 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 movilidad social que la versión actualizada del PENL (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 mencionó sus conclusiones al grupo por medio de un ejercicio con técnica de grupo nominal. Las ideas registradas en torno a la definición brindada se listan a continuación:

**CUADRO 1. PROBLEMA FOCAL EN MATERIA DE MOVILIDAD SOCIAL PROPUESTO POR EL  
CONSEJO NUEVO LEÓN**

**Las personas de Nuevo León enfrentan oportunidades desiguales  
para lograr una movilidad social ascendente.**

- ❖ Aclarar oportunidades desiguales respecto a qué
- ❖ Al generar movilidad ayudas a resolver el problema de la desigualdad
- ❖ Al hablar de ejercicio de los derechos, mencionar que debe ser efectivo
- ❖ Al hablar de personas como un todo se invisibiliza a las personas que no tienen acceso a las mismas oportunidades
- ❖ Considerar la noción del "buen vivir"
- ❖ Considerar si son lo mismo o no los servicios y las oportunidades
- ❖ Definir a qué nos referimos con oportunidades
- ❖ Definir mejor el concepto de movilidad social ascendente
- ❖ Eliminar "ascendente", sólo dejar movilidad social (la implicación de que todas las personas tengan acceso a las mismas oportunidades lleva a la movilidad social)
- ❖ Eliminar oportunidades desiguales (es impreciso)
- ❖ En lugar de enfrentan oportunidades desiguales, enfrentan desigualdad (las oportunidades no son iguales para todos)
- ❖ En lugar de hablar de oportunidades desiguales, no se proveen las condiciones para dar oportunidades
- ❖ En lugar de las personas de Nuevo León, las personas que habitan o transitan en Nuevo León.
- ❖ En lugar de oportunidades desiguales, no hay políticas y servicios para atender las necesidades de todas las personas
- ❖ En vez de enfrentan, tienen
- ❖ Es importante señalar que a través de las leyes se establece la garantía de derechos, pero en muchas ocasiones no se les da cumplimiento por falta de presupuesto
- ❖ Explicar qué se entienda por movilidad social
- ❖ Falta concepto de equidad
- ❖ Falta la garantía de derechos sociales para que se alcance la movilidad social
- ❖ Hablar de que no haya barreras que impidan el desarrollo de las personas
- ❖ Hay niveles de estatus sociales que no necesitan tener una movilidad social ascendente (no se puede generalizar)
- ❖ Incluir el acceso en igualdad de oportunidades a derechos básicos
- ❖ Incluir el concepto de desarrollo incluyente y desarrollo inclusivo
- ❖ Incluir en la redacción a todas las personas que viven en el estado, sin excluir
- ❖ La desigualdad está en el acceso a los derechos

- ❖ La formulación enfrentan oportunidades desiguales podría ser eufemística, hay personas que no tienen oportunidades
- ❖ La movilidad social ascendente como aspiración para lograr una sociedad menos desigual
- ❖ La movilidad social es un medio para lograr que haya más inclusión y todas las personas tengan oportunidades (agregar inclusión)
- ❖ La movilidad social no es exigible en instrumentos jurídicos nacionales e internacionales
- ❖ Las personas de NL no tienen las mismas oportunidades de acceso a bienes, servicios y de desarrollo de las personas
- ❖ Los servicios y los bienes son soluciones al ejercicio efectivo y eficiente de los derechos
- ❖ Mencionar que no tienen las mismas oportunidades, en lugar de no enfrentan oportunidades.
- ❖ No hablar de personas como si fueran sujetos pasivos
- ❖ No tienen las mismas oportunidades de acceso a servicios básicos y de desarrollo
- ❖ No todos necesitan movilidad social ascendente: poner que los menos favorecidos requieren oportunidades para lograr la movilidad social
- ❖ Nombrar a las personas que enfrentan la desigualdad
- ❖ Propuesta: Existe desigualdad entre las personas que viven o transitan en Nuevo León por las oportunidades....
- ❖ Quitar tecnicismo de movilidad social ascendente porque hay que explicarlo
- ❖ Se debe hablar de calidad de los servicios
- ❖ Se debe hablar del ejercicio de los derechos, más que del acceso a los servicios porque esa es sólo una vía
- ❖ Se debe utilizar una combinación de dos enfoques: piso mínimo y oportunidades (hay que integrar los dos en la política pública)
- ❖ Separar las dos partes de la aspiración: sería bueno concentrarse primero en la parte de las oportunidades (sin esto no puede haber movilidad social)
- ❖ Sería recomendable especificar a quién se hace referencia (todo Nuevo León o algunas zonas más que otras)
- ❖ Si se menciona el concepto de desarrollo incluyente o inclusivo, que se especifique que sea sostenible
- ❖ Ya no son vigentes o adecuadas las oportunidades existentes para las personas

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, las ventajas de emplear ciertas frases, y aquellas restricciones que supondría determinar un hecho en vez de otro. Una vez desahogadas todas las inquietudes de las y los participantes, se acordó por votación la siguiente redacción de trabajo provisional: **“Las personas y comunidades en NL no tienen acceso en igualdad de oportunidades al ejercicio efectivo de sus derechos para lograr la movilidad social de manera sostenible”**. Finalmente, ya como trabajo post-taller por parte del equipo facilitador, se afinó esta definición del problema focal en

materia de movilidad social que la nueva versión del PENL debería incluir para quedar como se muestra a continuación:

**CUADRO 2. NUEVA DEFINICIÓN DE PROBLEMA FOCAL EN MATERIA DE MOVILIDAD SOCIAL A INCLUIR EN EL PLAN ESTRATÉGICO NUEVO LEÓN 2040**

**Las personas y las comunidades en NL no tienen acceso en igualdad de oportunidades al ejercicio efectivo de sus derechos para lograr una movilidad social ascendente de las personas que viven en situación de pobreza y vulnerabilidad de manera sostenible**

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 movilidad social 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>Falta de oportunidades para acceder a empleos formales dignos</i></li> <li>• <i>La educación no contribuye al desarrollo integral de las personas</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Falta de autonomía de las personas cuidadoras</i></li> <li>▪ <i>Actividades laborales informales y precarias</i></li> </ul>

CAUSAS DEL PROBLEMA	EFFECTOS DEL PROBLEMA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Inexistencia de políticas públicas para garantizar los cuidados</i></li> <li>• <i>Falta de pertinencia entre planes de estudio y oportunidades laborales</i></li> <li>• <i>Responsabilidades asignadas por roles de género</i></li> <li>• <i>Falta de un sistema de cuidados alineado a las necesidades de los trabajadores</i></li> <li>• <i>Prejuicios sociales, estereotipos y estigmas</i></li> <li>• <i>Impactos negativos del cambio climático en las personas más vulnerables</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Persistencia de actividades de baja productividad fuera del AMM</i></li> <li>▪ <i>Generación de violencias en distintos ámbitos de la vida social</i></li> <li>▪ <i>Aumento de las brechas de desigualdad entre los estratos económicos</i></li> <li>▪ <i>Se perpetúan y reproducen desigualdades de todo tipo</i></li> <li>▪ <i>Acoso</i></li> <li>▪ <i>Concentración de la riqueza en zonas específicas del estado</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 las comunidades en NL tienen acceso en igualdad de oportunidades al ejercicio efectivo de sus derechos para lograr una movilidad social ascendente de las personas que viven en situación de pobreza y vulnerabilidad de manera sostenible”**. Con ello, se ha identificado un conjunto de componentes a desarrollar a futuro, entre los que resaltan:

- ✓ Mayor igualdad e inclusión en el acceso a la seguridad social;
- ✓ más oportunidades para acceder a empleos formales dignos;
- ✓ la educación contribuye al desarrollo integral de las personas;
- ✓ acceso más equitativo a mejores ofertas laborales y salarios;
- ✓ mayor respeto y reconocimiento a todas las personas por igual;
- ✓ mayor autonomía de las persona cuidadoras;
- ✓ disminución de condiciones de vulnerabilidad en la población y de carencias sociales;
- ✓ disminución de brechas de desigualdad entre los estratos económicos;
- ✓ las familias pueden invertir suficientes y diversos recursos para la educación de sus hijos; e
- ✓ integración y cohesión social.

## COMENTARIOS FINALES Y RECOMENDACIONES GENERALES

La mesa de trabajo correspondiente al tema de movilidad social, 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 productos de gestión obtenidos, los 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 movilidad social dedicados a la solución o mitigación del siguiente problema: “Las personas y comunidades en NL no tienen acceso en igualdad de oportunidades al ejercicio efectivo de sus derechos para lograr la movilidad social de manera sostenible”. Para ello, es menester abocar los recursos públicos a tratar las causas centrales de esa situación negativa, entre las cuales figuran:

- a) Desigualdad y exclusión en el acceso a la seguridad social;
- b) falta de oportunidades para acceder a empleos formales dignos;
- c) la educación no contribuye al desarrollo integral de las personas;
- d) acceso diferenciado a mejores ofertas laborales y salarios;
- e) discriminación por cualquier motivo; e
- f) impactos negativos del cambio climático en las personas con mayor vulnerabilidad.

Finalmente, de cara a estos retos, se implementarán acciones orientadas a aumentar la autonomía de las personas cuidadoras; disminuir las condiciones de vulnerabilidad de la población y las brechas de desigualdad entre los estratos económicos; incrementar la capacidad de las familias para invertir recursos para la educación de sus hijas e hijos; fortalecer la integración y la cohesión social, entre otras.

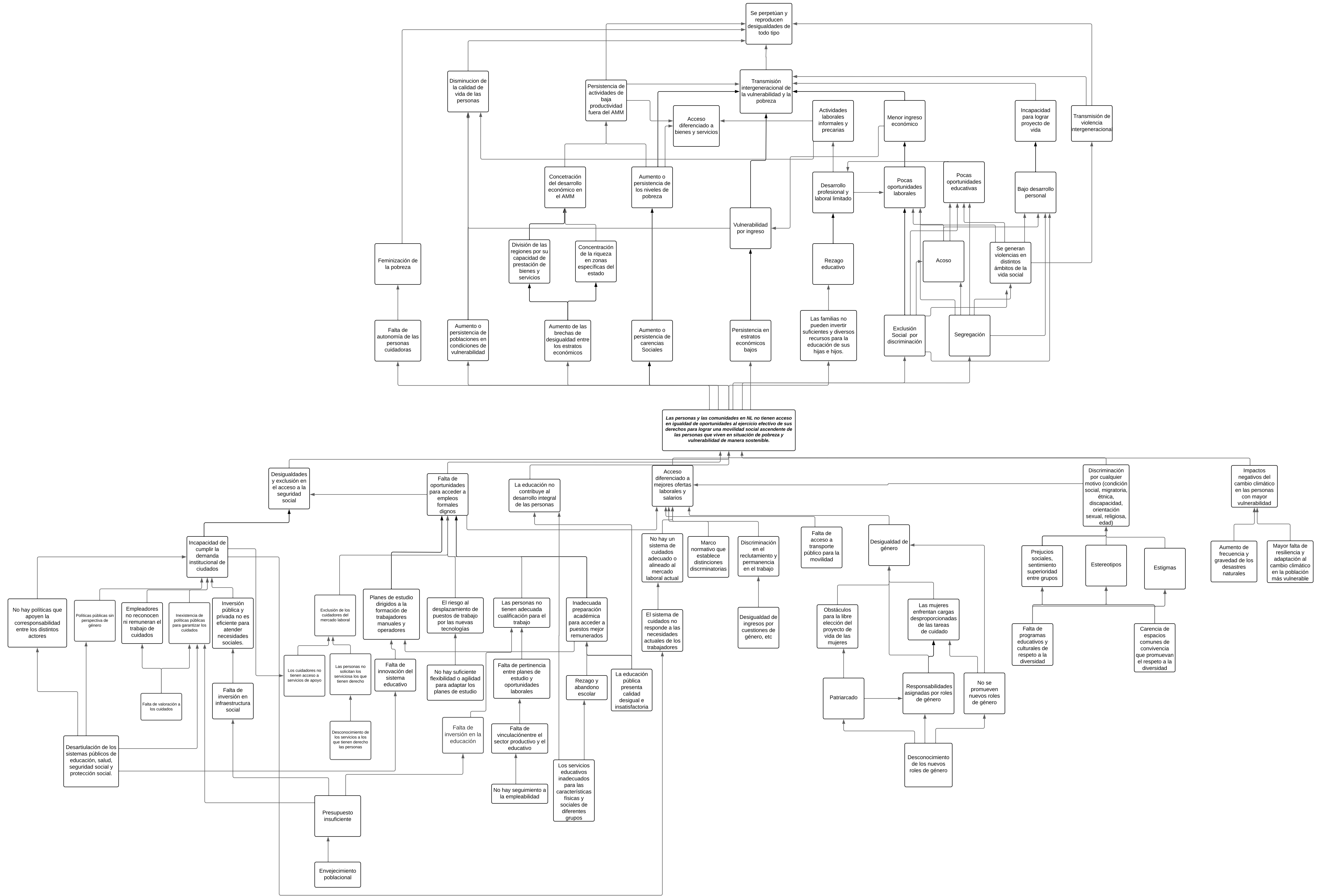
Sin duda, la labor de planeación estratégica llevada a cabo durante la reunión permite avanzar por la ruta más oportuna posible. No obstante, para garantizar el éxito de otros ejercicios similares en el futuro, es imprescindible atender deficiencias y retos detectados en esta y otras mesas de trabajo,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

1. REPRESENTACIÓN ADECUADA DE GOBIERNOS MUNICIPALES. Aunque hubo participación de parte del municipio de San Pedro Garza García, 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, podría ser de utilidad que las y los asistentes conozcan 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.

### ANEXO 3. ÁRBOL DE PROBLEMA: MOVILIDAD SOCIAL





ANEXO 4. ÁRBOL DE OBJETIVOS:  
MOVILIDAD SOCIAL

