



RECAPITULACIÓN Y RESULTADOS DE LAS MESAS DE TRABAJO

MESA TEMÁTICA:
PREVENCIÓN DE LA VIOLENCIA

PREPARADO POR



MONTERREY, NUEVO LEÓN
14 DE FEBRERO DE 2023

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	2
METODOLOGÍA DE TRABAJO.....	3
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN.....	5
REVISIÓN DE ÁRBOL DE PROBLEMA Y DE OBJETIVOS.....	8
COMENTARIOS FINALES Y RECOMENDACIONES GENERALES.....	12

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 prevención de la violencia, celebrada el día 14 de febrero de 2023, contó con la participación de personas representantes de la academia, el servicio público, el sector privado y las organizaciones de la sociedad civil que, por sus conocimientos, son actores relevantes para la materia. Entre sus asistentes destacaron:

Juan Carlos Montero Bagatella y Doreen Vorndran, del Tecnológico de Monterrey; Owsbaldo Uriel Reyes Torres y Cristián Castaño, de la Universidad Metropolitana de Monterrey; Carlos González, de la Universidad Autónoma de Nuevo León; México Villarreal, Pedro Iván Pérez, Javier Pérez Rolón y Carlos Hiram Serna Moreno, del Gobierno de Nuevo León; Mónica Lucía González Martínez, del Gobierno municipal de San Pedro Garza; Norma

Rodríguez y Spencer René Martínez García, de la Secretaría de Seguridad de Nuevo León; Sahara Pérez Luján y Diego Martínez, del Centro Estatal de Prevención; Zoila Mata González y Dante Garza Fabela, del Gobierno municipal de Monterrey; Socorro de la Mora Carnalla y Ana María Esquivel Hernández, del Consejo Ciudadano de Seguridad Pública; Elizabeth Martínez Gaspar, de la Secretaría de las Mujeres; Sandra Alanís, de Femsa; Leire Eganay; Miguel Díaz y Rafael Limones Díaz, de Supera; Betzabé Triana, del Consejo Cívico; Teresa Navarrete; Diana Araiz Parra; Elvia Berenice García López; José Antonio Palacios, de Mesa Metrópoli Monterrey; y María del Roble Elizondo, de USAID.

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 prevención de la violencia elaborado por el CONL, así como de las labores promovidas 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 prevención de la violencia a incluir en el PENL. Este diálogo se llevó a cabo a la luz de la redefinición del horizonte temporal de acción (a 2040), los efectos derivados de la pandemia de COVID-19, la aprobación de la Nueva Constitución de la entidad federativa, y otros procesos de cambio locales, nacionales y globales 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 avances y resultados en materia de prevención de la violencia a cargo del Gobierno de Nuevo León	<i>Exposición y agrupación de conceptos</i>	20 minutos

SESIÓN	DESCRIPCIÓN	TÉCNICA UTILIZADA	DURACIÓN
	Exposición de marco conceptual e información de contexto relevante a cargo de CONL		10 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 prevención de la violencia 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 gobierno de Nuevo León tomó el estrado para exponer los esfuerzos realizados, logros alcanzados y obstáculos enfrentados en el tema, desde la perspectiva de la seguridad pública. Entre las ideas expresadas destacaron (véase Anexo 1 para una apreciación más detallada de la información):

- La **visión del gobierno estatal** es lograr que **las instituciones, los organismos de la sociedad civil y las comunidades de Nuevo León** promuevan, de forma **coordinada, mecanismos de atención** a factores prioritarios, individuales y comunitarios, que **impiden** el desarrollo de **entornos pacíficos**. Para ello, se han emprendido estrategias con un **enfoque transversal y corresponsable** para fortalecer la prevención de la violencia, que además permitan dirigir las acciones a donde más se requieren.
- Parte de las acciones transversales para prevenir la violencia en sus distintas formas radica en **alinear los marcos normativos** de la entidad, a fin de brindar certeza a los instrumentos jurídicos y operativos disponibles. Así, la administración actual ha buscado la **actualización y homologación** de la **Ley Estatal de Prevención** con la Nueva Constitución del Estado; al mismo tiempo, ha impulsado **fortalecer al Consejo** de seguridad en su gobernanza interna e **identificar** transversalmente **aquellos programas** que incidan en la prevención.
- Con el propósito de atender de modo más eficiente el problema, el gobierno de Nuevo León ha procurado **canalizar sus esfuerzos** hacia los elementos sustanciales de la violencia. De

esta manera, se ha fomentado el diagnóstico y la **priorización de los factores de riesgo y protección, las poblaciones objetivo y las zonas de alta vulnerabilidad social**, así como el monitoreo y evaluación objetiva de las acciones implementadas. Además, la gestión actual ha promovido una **perspectiva corresponsable** en torno a estas medidas, buscando integrar proactivamente a los municipios, la academia y las organizaciones de la sociedad civil en su trabajo.

- A pesar de los logros alcanzados, la entidad aún enfrenta diferentes **retos**, entre los cuales sobresalen: la **profesionalización y certificación de personas** que operan los proyectos y acciones **en materia de prevención**; la conformación de un **sistema de información para monitorear adecuadamente los indicadores de vulnerabilidad social**; y la **definición de las responsabilidades para la coparticipación** con los distintos sectores de la población, entre otros.

A continuación, dos representantes más de la actual administración presentaron los avances hechos por el gobierno de Nuevo León en la materia, esta vez desde la dimensión de la prevención social. Al respecto, se señalaron los siguientes puntos (véase Anexo 2 para observar con más detenimiento las ideas exploradas):

- La gestión actual del estado tiene como **prioridad** determinar los **ejes rectores de la política de prevención social de la violencia** y la delincuencia, y **concertar proyectos estratégicos** que contribuyan a mejorar las condiciones de seguridad de las personas. Con ello en mente, desde 2022 ha operado la estrategia **“Nuevo León por la prevención”**, misma que incluye cuatro dimensiones de acción fundamentales: **generación de oportunidades** de desarrollo, **cohesión social, atención a factores de riesgo y coinversión social**.
- La estrategia **“Nuevo León por la prevención”** se centra en distintos niveles de intervención: **individual, comunitario, y de atención de las causas** de la violencia. Entre sus medidas más destacadas, caracterizadas por su transversalidad, se encuentran: los apoyos a la Primera Infancia, la **“Nueva Ruta: Hambre Cero”**, **“Jóvenes x un nuevo Nuevo León”** y el desarrollo de Centros Comunitarios, las cuales procuran **incrementar los factores de protección** de la población; y la integración del Centro de Atención Integral para Adolescentes (CAIPA), del Centro Especializado contra la Violencia Interpersonal (CAEVI), y las convocatorias para la sociedad civil en materia de prevención social, mismas que buscan **disminuir los factores de riesgo**.
- Los resultados alcanzados a partir de estas acciones han sido positivos. Por ejemplo, en el caso de **“Jóvenes x un nuevo Nuevo León”**, se otorgaron **22,702 servicios** en el año **2022**, con lo cual se benefició a 11,966 mujeres, 10,700 hombres y 36 personas no binarias. Por su parte, el **CAEVI**, que busca favorecer la prevención secundaria y terciaria de la violencia, concedió **14,179 servicios** durante ese mismo periodo, en beneficio de **12,816 hombres y 1,363 mujeres**.
- Si bien el gobierno ha tenido avances significativos, aún se vislumbran diversos **retos** en el tema de prevención social de la violencia, entre ellos la **continuidad** y el **fortalecimiento** de una **política articulada**, transversal y multisectorial, **con visión de seguridad humana**; el

involucramiento de los diferentes sectores de la **sociedad** en la materia y las estrategias; y la **generación de una verdadera cultura de la corresponsabilidad** para la construcción de la paz social.

Por último, una representante del Consejo tomó la palabra para compartir una serie de datos, cifras y conclusiones relevantes al respecto, entre las que destacaron (véase Anexo 3 para una apreciación más concisa de la información):

- *La violencia es “el uso deliberado del poder o de la fuerza física, ya sea en grado de amenaza o efectivo, contra uno mismo, otra persona o un grupo o comunidad”*: como tal, el concepto discierne entre distintos tipos de comportamiento (autoinfligida, interpersonal, colectiva), dimensiones de acción (prevención primaria, secundaria, terciaria), y enfoques de atención (epidemiológico, ecológico, eficacia colectiva).
- *En Nuevo León, la violencia de género es uno de los retos principales*: se trata de una forma particular del fenómeno general que, según la Organización de las Naciones Unidas, “tiene su origen en la desigualdad entre hombres y mujeres, las diferencias estructurales de poder basadas en el género y las normas dañinas que colocan a las mujeres y niñas en situación de riesgo”. Al respecto, de acuerdo con cifras de la Encuesta Nacional sobre la Dinámica de las Relaciones en los Hogares (ENDIREH) 2021, 68.1% de las mujeres residentes en el estado experimentó algún tipo de violencia a lo largo de la vida.
- *La violencia permea la vida de las y los nuevoleonenses*: las situaciones de violencia van más allá del momento y, con frecuencia, condicionan los comportamientos actuales y futuros de las personas. Por ejemplo, las niñas y adolescentes que presenciaron violencia dentro de sus familias son hasta tres veces más propensas a ser víctimas cuando crecen. Aunado a ello, el conflicto se presenta en distintos ámbitos de la vida cotidiana, lo que puede generar problemas interpersonales que involucran desde microviolencias hasta delitos graves.
- *La violencia ha modificado la vida de la población*: según datos de la Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE) 2022, un porcentaje alto de la población de Nuevo León ha cambiado sus hábitos y actividades por temor a la inseguridad. Desde salir de noche y tomar un taxi hasta caminar por la calle o viajar por carretera, las y los residentes de la entidad han modificado forzosamente sus estilos de vida debido al tema de la violencia, lo que en última instancia repercute negativamente sobre el libre ejercicio de sus derechos fundamentales.

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

- a) Es menester analizar el tema de la violencia en el espacio digital e incluirlo en el diagnóstico, pues es un fenómeno ampliamente subestimado que va más allá de las capacidades y la imaginación de las autoridades.
- b) Si bien registrar las cifras de los servicios entregados es una buena práctica de monitoreo, habría que centrarse más en medir el impacto real de las acciones; saber en qué medida se

presentan cambios conductuales a partir de las estrategias implementadas puede ser más provechoso a futuro.

- c) Es necesario emprender un ejercicio de cuantificación de no prevenir la violencia; preguntar “¿cuánto le cuesta al estado de Nuevo León no hacer nada en este ámbito?” a fin de tener una métrica de impacto más adecuada.

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 prevención de la violencia que el 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 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 PREVENCIÓN DE LA VIOLENCIA PROPUESTO POR EL CONSEJO NUEVO LEÓN

Las y los habitantes de Nuevo León viven situaciones de violencia, en diferentes etapas de su vida y en uno o más ámbitos, que limitan su desarrollo y perpetúan la situación de violencia

- ❖ *“Cambiaría por ‘viven diariamente’.”*
- ❖ *“¿Se debe hablar solo de violencias, o también de delitos?”*
- ❖ *“Me parece una definición demasiado general.”*
- ❖ *“Modificaría por ‘...en todas las etapas de vida’.”*
- ❖ *“Sugiero sustituir la última palabra de ‘violencia’ y utilizar un sinónimo o concepto simétrico.”*

- ❖ *“Agregaría ‘discriminación y desigualdades que abonan las violencias’.”*
- ❖ *“La palabra situación aparece dos veces; sugiero eliminar una.”*
- ❖ *“Hay que hablar de ‘generar’ en lugar de ‘perpetuar’.”*
- ❖ *“En la definición prevalece un enfoque de victimización.”*
- ❖ *“Debe aclararse que el desarrollo de las personas refiere al ámbito individual pero también al colectivo.”*
- ❖ *“Redactaría como ‘Las y los habitantes de NL están propensos y/o expuestos a situaciones de violencia...’.”*
- ❖ *“Hay que ver el problema desde la óptica de una estrategia de seguridad pública integral, en la cual influyen diversos factores como desigualdad económica, social, género, salud, educación, ambiental y cultural.”*
- ❖ *“Modificaría o quitaría la última parte que dice ‘perpetúan la situación de violencia’, ya que se entiende que ‘perpetuar’ es un efecto o consecuencia de las situaciones de violencia que viven las y los habitantes.”*
- ❖ *“‘Viven situaciones’ puede sustituirse por ‘viven condiciones’. La condición es un contexto más amplio que situación.”*
- ❖ *“Añadiría ‘...que limitan su desarrollo en todos los ámbitos de su vida, como el laboral, político, social, etc.’.”*
- ❖ *“Sugiero redactar como ‘Los habitantes de NL viven diversas situaciones de violencia (...)’.”*
- ❖ *“Mi propuesta es ‘Las y los habitantes de NL viven situaciones de violencia, en diferentes etapas de su vida y en uno o más ámbitos, que limitan el acceso a una óptima calidad de vida y cohesión comunitaria en paz’.”*
- ❖ *“Cambiaría el término ‘viven’ por ‘padecen’.”*
- ❖ *“Habría más bien que se viven durante el desarrollo de las etapas de su vida.”*
- ❖ *“Añadiría ‘...en diferentes etapas de su vida hacia el mismo y/o con otras personas, en uno o más ámbitos’.”*
- ❖ *“Propongo la siguiente redacción, ‘Las y los habitantes de NL enfrentan violencias, en uno o más ámbitos y etapas de su vida, que inciden en el bienestar individual y comunitario’.”*
- ❖ *“Incluiría ‘...que limitan su desarrollo e impactan desfavorablemente en el crecimiento económico del estado’.”*
- ❖ *“Sugiero decir ‘Las y los habitantes de NL viven situaciones de violencia, en diferentes etapas de su vida y en uno o más ámbitos, que limitan su desarrollo, libertad e interacción en uno o más ámbitos, y perpetúan la situación de violencia’.”*
- ❖ *“Creo que el planteamiento está muy completo, abarcando los diferentes tipos de violencia y es incluyente.”*
- ❖ *“Cuando se refieren a ‘viven situaciones de violencia’, ¿se refiere a ejercer y sufrir violencia, o a ser expectante de ella?”*
- ❖ *“Mi sugerencia de redacción es la siguiente, ‘El crecimiento y diversificación de la violencia perpetrada por las y los habitantes de NL en uno o más ámbitos limitan su desarrollo y bienestar’.”*

- ❖ *“Tal vez sustituiría ‘viven situaciones de violencia, en diferentes etapas de su vida’ por ‘experimentan una alta incidencia de violencia en distintas formas en diferentes etapas de su vida que limitan su...’.”*

A partir de estas observaciones, el equipo facilitador desarrolló una nueva propuesta de definición de problema central como trabajo posterior al taller, la cual se muestra a continuación. Al respecto, la frase ‘experimentan violencias’ se interpreta en dos sentidos: primero, hace referencia a ejercer y sufrir violencia, pero también a ser expectante de ella; y, segundo, involucra todos sus distintos tipos y ámbitos.

CUADRO 2. NUEVA DEFINICIÓN DE PROBLEMA FOCAL EN MATERIA DE PREVENCIÓN DE LA VIOLENCIA A INCLUIR EN EL PLAN ESTRATÉGICO NUEVO LEÓN 2040

Las y los habitantes de Nuevo León experimentan violencias durante todas las etapas de su vida que afectan su bienestar individual y comunitario

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 cinco equipos de trabajo que discutirían las causas que propician la situación problemática mostrada 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, mismos que se actualizaron, reordenaron o reformularon en su totalidad. Una vez concluido el tiempo de discusión (cincuenta minutos), las y los participantes rotaron entre los equipos para conocer las ideas desarrolladas en cada uno y recibir retroalimentación. A continuación, una persona expuso los resultados obtenidos en sus respectivos equipos, de los cuales se exhiben los más destacados en el Cuadro 3. Finalmente, ya como trabajo post-taller, se integró una nueva versión del árbol de problema de prevención de la violencia para su análisis y aprobación ulterior por parte del CONL (véase Anexo 4 para observar con más detalle 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>La población resuelve los problemas de la convivencia por medios violentos</i> • <i>Las leyes y normas en materia de violencia no se aplican adecuadamente</i> • <i>Limitada prevención de la violencia</i> • <i>Falta de coordinación y liderazgo en la materia</i> • <i>Ausencia de un diagnóstico adecuado sobre las causas de la violencia</i> • <i>Crecimiento y desarrollo en entornos de riesgo (ej. violencia familiar, marginación, adicciones)</i> • <i>Exaltación y apología mediáticas de la violencia</i> 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Aumento de medidas de seguridad individuales y comunitarias</i> ▪ <i>Aumento en la percepción de inseguridad entre las y los habitantes de Nuevo León</i> ▪ <i>La población deja de realizar actividades que fortalecen su desarrollo humano</i> ▪ <i>Fragmentación del tejido e interacción social</i> ▪ <i>Mayor cantidad de comportamientos violentos</i> ▪ <i>Congestionamiento y saturación del sistema de administración, procuración e impartición de justicia</i> ▪ <i>Escalamiento de la violencia</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 5 para obtener una referencia más completa) tomando como punto de partida el siguiente propósito fundamental: **“Las y los habitantes de Nuevo León experimentan violencias de forma mínima durante todas las etapas de su vida sin afectar su bienestar individual y comunitario”**. Con ello, se ha identificado un conjunto de componentes a desarrollar a futuro, entre los que resaltan:

- ✓ Las leyes y normas en materia de violencia se aplican adecuadamente (ej. ley de armas de fuego);
- ✓ hay coordinación y liderazgo en la materia;
- ✓ existe un diagnóstico adecuado sobre las causas de la violencia, y se aprovecha;
- ✓ personal con capacidades adecuadas para labores de prevención;
- ✓ se prioriza el enfoque de prevención de la violencia como solución del problema;
- ✓ las personas disponen de herramientas psicoemocionales; y

- ✓ no prevalece una contracultura de la legalidad (ej. no hay "narcocultura").

COMENTARIOS FINALES Y RECOMENDACIONES GENERALES

La mesa de trabajo correspondiente al tema de prevención de la violencia, celebrada el día 14 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, mismos que reflejan un entendimiento general de la situación pública negativa a 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 prevención de la violencia dedicados a la solución o mitigación del siguiente problema: “Las y los habitantes de Nuevo León experimentan violencias durante todas las etapas de su vida que afectan su bienestar individual y comunitario”. Para ello, es menester abocar los recursos públicos a tratar las causas centrales de esa situación negativa, entre las cuales figuran:

- a) La población resuelve los problemas de la convivencia por medios violentos;
- b) las leyes y normas en materia de violencia no se aplican adecuadamente;
- c) limitada prevención de la violencia;
- d) ausencia de un diagnóstico adecuado sobre las causas de la violencia; y
- e) crecimiento y desarrollo en entornos de riesgo (ej. violencia familiar, marginación, adicciones).

Finalmente, de cara a estos retos, se implementarán acciones orientadas a garantizar la aplicación de las leyes correspondientes; generar diagnósticos adecuados para la toma de decisiones; priorizar el enfoque de prevención como solución del problema; y desincentivar la exaltación y normalización de la violencia, entre otras.

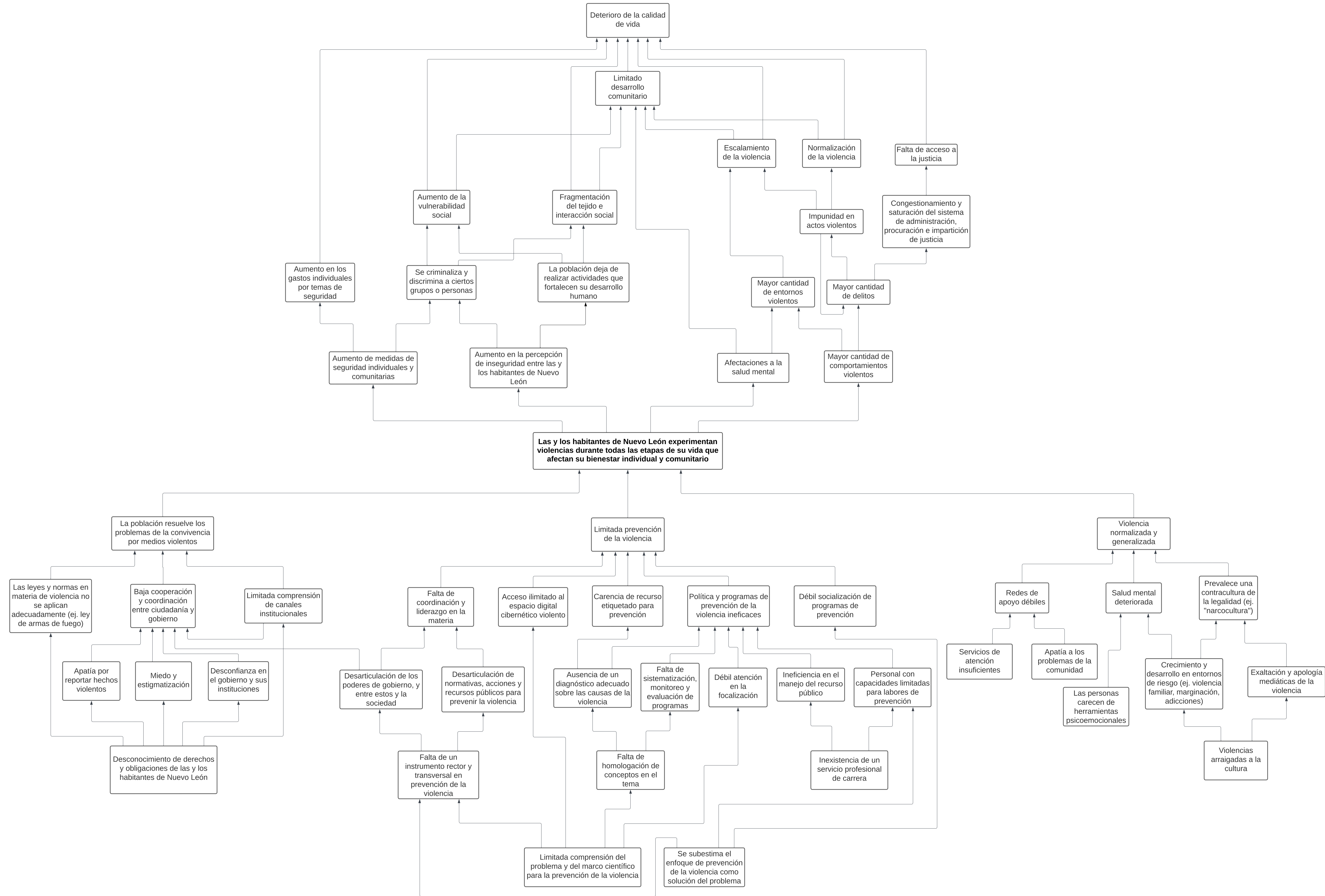
Sin duda, la labor de planeación estratégica llevada a cabo durante la reunión permite avanzar por la ruta más oportuna posible. No obstante, para garantizar el éxito de otros ejercicios similares en el futuro, es imprescindible atender deficiencias y retos detectados en la mesa, entre ellos:

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 4. ÁRBOL DE PROBLEMA:
PREVENCIÓN DE LA VIOLENCIA**



**ANEXO 5. ÁRBOL DE OBJETIVOS:
PREVENCIÓN DE LA VIOLENCIA**

