



# RECAPITULACIÓN Y RESULTADOS DE LAS MESAS DE TRABAJO

MESA TEMÁTICA:  
SISTEMA DE CULTURA

PREPARADO POR



MONTERREY, NUEVO LEÓN  
8 DE FEBRERO DE 2023

# ÍNDICE

Presentación.....	2
Metodología de trabajo .....	4
Diagnóstico de la situación .....	6
Revisión de árbol de problema y de objetivos.....	8
Comentarios finales y recomendaciones generales .....	12
Anexos .....	15
Anexo 1. Presentación del marco conceptual e información de contexto relevante a cargo de CONL .....	15
Anexo 2. Presentación de avances y resultados en materia del sistema de cultura a cargo del Gobierno de Nuevo León.....	18
Anexo 3. Nueva versión del árbol de problema del sistema de cultura.....	22
Anexo 4. Propuesta del árbol de objetivos del sistema de cultura .....	23

## 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 sistema de cultura, celebrada el día 8 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:

Rossio Miranda y Miguel González Virgen, del Tecnológico de Monterrey; César Morado, de la UANL; Paulo de la Cruz Alvarado y Jessica Ochoa, de la UDEM; Adriana Gallegos Carrión, del Museo de Historia Mexicana; Érika López Treviño, del Festival Santa Lucía; Carolina Farías, del Fondo Editorial de Nuevo León; Martha Elda Ávalos Salazar, del INAH; Verónica González Casas, de CONARTE; América Palacios y Magdalena Cárdenas, de la Secretaría de Cultura de Nuevo León; Martha Sañudo, del Municipio de San Pedro Garza García; Lorena Vázquez, del Parque Ecológico Chipinque; Marcelo Alejandro Espinosa Martínez, del Colegio de Arquitectos y José Quintanilla.

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 del sistema de cultura a largo plazo 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 el sistema de cultura con visión de futuro 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 largo plazo.

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

- a) **EXPOSICIÓN Y AGRUPACIÓN DE CONCEPTOS.** Se centra en la generación de un piso común de conocimientos entre las personas participantes y, usualmente, inicia con la presentación de un documento o informe preparado con antelación. A partir de este contexto, se analizan las nociones comunicadas y se clasifican en categorías conceptuales similares. Finalmente, en caso de requerirse, se solicita a las y los asistentes proporcionar elementos adicionales que consideren necesarios o relevantes para las discusiones posteriores.
- b) **IDEA WRITING.** Es una técnica basada en el trabajo silencioso individual que consiste en la redacción de explicaciones, comentarios o pensamientos en torno a una materia o pregunta específica dada. Generalmente, se combina con otras mecánicas, como la Técnica de Grupo Nominal (TGN), que incluyen un componente de exposición de resultados ante el pleno.
- c) **TÉCNICA DE GRUPO NOMINAL (TGN).** Se trata de una dinámica grupal controlada que evita las confrontaciones de perspectivas y el monopolio en el uso

de la palabra. Con frecuencia, se inicia con un método de trabajo silencioso individual, como el de *idea writing*, donde las personas asistentes elucubran durante un lapso de tiempo dado sobre un asunto específico, y se prosigue con la presentación de sus conclusiones y propuestas. Por sus características de austeridad y sobriedad, la TGN se utiliza ampliamente para facilitar la identificación de convergencias y generar puntos de acuerdo en un periodo relativamente corto.

- d) **EQUIPOS DE TRABAJO.** Es una mecánica sustentada en la colaboración entre partes, usada regularmente cuando la materia o el objeto de análisis es demasiado extenso. En este caso, las y los participantes se dividen en grupos pequeños (tres a cinco integrantes) para opinar y producir ideas en torno a una dimensión particular de una cuestión dada, mismas que se exponen posteriormente ante los demás. Así, esta técnica permite gestionar una discusión amplia, a veces complicada, y obtener numerosos insumos de información en un espacio de tiempo limitado.

Estructuralmente, la mesa de trabajo adoptó la siguiente forma:

SESIÓN	DESCRIPCIÓN	TÉCNICA UTILIZADA	DURACIÓN
<b>Introducción a la mesa de trabajo</b>	Bienvenida, presentación de participantes y planteamiento de objetivos de la reunión	N/A	20 minutos
<b>Diagnóstico de la situación</b>	Exposición de marco conceptual e información de contexto relevante a cargo de CONL	<i>Exposición y agrupación de conceptos</i>	15 minutos
	Exposición de avances y resultados en materia del sistema de cultura a cargo del Gobierno de Nuevo León		15 minutos
	Receso		10 minutos
<b>Definición de problema focal</b>	Exposición sobre metodología de elaboración de objetivos y estrategias a cargo del equipo facilitador	<i>Exposición y agrupación de conceptos</i>	25 minutos
	Recolección de sugerencias de mejora del problema focal proporcionado		50 minutos
	Receso		15 minutos
<b>Análisis de árbol de problema</b>	Revisión de la propuesta de árbol de problema	<i>Equipos de trabajo</i>	90 minutos

Duración: 4 horas.

## DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

Tras un mensaje de bienvenida por parte del CONL y la presentación de las personas asistentes, la reunión de trabajo comenzó con la exposición de un diagnóstico general en materia de sistema de cultura con visión de futuro 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, Cordelia Portillo, en representación del CONL 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):

- *Gobernanza cultural*: de acuerdo con la Unesco, la gobernanza cultural desempeña un papel fundamental en el desarrollo humano inclusivo ya que procura las condiciones propicias para el ejercicio de los derechos culturales de las personas.
- *Conceptos fundamentales*: la gobernanza cultural abarca los marcos normativos, las políticas públicas, las capacidades institucionales y la infraestructura cultural. Estos aspectos son indispensables en el momento de crear entornos inclusivos y participativos que permitan que la cultura contribuya favorablemente al desarrollo.
- *Acuerdo de sectorización*: el 27 de enero de este año se publicó en el Periódico oficial de Nuevo León el Acuerdo de sectorización de las entidades que conforman la administración pública paraestatal. De esta manera, la Secretaría de Cultura tiene la responsabilidad de coordinar y agrupar a las entidades que les corresponda a este sector y así lograr “agilidad y funcionalidad en la aplicación y desarrollo de las políticas gubernamentales”.
- *Medición y evaluación*: en la MONDIACULT 2022 se resaltó la necesidad de coordinar, fortalecer y desarrollar instrumentos y mecanismos integrados para el análisis, el seguimiento y la medición de la cultura y sus repercusiones en el desarrollo sostenible. Esto con el fin de contribuir a la formulación de estrategias y políticas públicas culturales.
- *Porcentaje del valor agregado generado por el sector cultural respecto al total estatal*: en el año 2019, el valor de este indicador en el estado de Nuevo León fue 7.23%; cifra inferior al promedio nacional que coloca a la entidad en el décimo lugar en el ranking nacional.

- *Gasto público pagado en cultura per cápita en Nuevo León:* en el año 2021 la inversión en cultura por persona fue de \$77.1 Si bien esta cifra ha aumentado desde el 2012, esta inversión es menor a la recomendada por la UNESCO (1% del PIB).

Posterior a esta presentación, un representante del gobierno del estado 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 inversión y empleo. Al respecto, se señalaron los siguientes puntos (véase Anexo 2 para observar con más detenimiento las ideas exploradas):

- La visión del sistema de cultura al 2040 es lograr que Nuevo León cuente con un “sistema interinstitucional, multiactor y multinivel que integra la cultura como una dimensión estratégica del desarrollo sostenible”.
- Las prioridades de la Secretaría de Cultura se centran en dos aspectos: 1) a raíz del acuerdo de sectorización es necesario fortalecer del marco normativo para articular las necesidades del sector y que propicie la planeación ordenada eficaz y eficiente a corto y mediano plazo; 2) lograr la transversalidad de la cultura en las políticas públicas que atienda la falta de articulación entre los agentes públicos y privados.
- Fortalecer el marco normativo: en este aspecto, la presente administración concentra los esfuerzos en tres acciones prioritarias: el reordenamiento del sector público cultural; armonizar el marco jurídico necesario para el establecimiento de responsabilidades de las entidades que conforman el sector; e impulsar la normativa pertinente en materia de cultura, patrimonio cultural, derechos culturales, entre otras. Para lograr fortalecer el marco normativo, la secretaría tiene el reto de establecer las condiciones para la coordinación entre secretarías e instituciones públicas estatales y municipales que definan los mecanismos para el desarrollo de políticas en materia cultural.
- Propiciar la transversalidad de la Cultura en Políticas Públicas: en este aspecto, las acciones llevadas a cabo por la Secretaría están encaminadas a establecer políticas culturales a mediano y largo plazo; propiciar la coordinación adecuada entre las áreas gubernamentales, el sector privado y los espacios dedicados a la cultura; y el fomento de mecanismos de participación y representación ciudadana para el desarrollo o impulso de política en materia cultural. Si bien, la gestión actual ha conseguido avances en el tema, tiene el reto de posicionar a la cultura como un sector estratégico para el desarrollo de políticas públicas y fortalecer la vinculación

de los actores culturales públicos así como instituciones y/o actores cuya labor sea la preservación, conservación o difusión de la cultura.

- En relación al Acuerdo de sectorización mencionado en la presentación anterior, la Secretaría enfatizó las vocaciones de cada entidad que coordina. Para un mayor detalle, consulte el anexo 2.

Al finalizar la exposición, las y los participantes formularon algunos comentarios que adicionaron la información proporcionada.

## 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 sistema de cultura 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 anotó sus conclusiones 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 sistema de cultura propuesto por el Consejo Nuevo León

**El sector cultural en Nuevo León no ha consolidado su contribución y reconocimiento como factor del desarrollo sostenible**

- *“Centrar el problema en las personas que participan en la cultura en lugar del sector.”*
- *“Destacar que no se ha logrado difundir o comunicar de qué manera contribuye la cultura en el desarrollo.”*
- *“¿Desarrollo sostenible y/o sustentable?”*
- *“Cambiaría ‘agentes de la cultura’ en lugar de ‘sector cultural’.”*
- *“Mencionar cuáles son las dimensiones del desarrollo’.”*
- *“La contribución es al ejercicio de derechos culturales.”*
- *“Tomar en consideración de qué manera la cultura impacta en el desarrollo.”*
- *“Hacer énfasis en la creatividad.”*
- *“Mencionar que la comunicación no ha sido la adecuada o suficiente.”*

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. Finalmente, una vez desahogadas las inquietudes de las y los participantes, se acordó definir el problema central en la materia de sistema de cultura que la nueva versión del PENL debería incluir como se muestra a continuación:

*Cuadro 2. Nueva definición de problema focal en materia de sistema de cultura a incluir en el Plan Estratégico Nuevo León 2040*

**Los agentes de la cultura no han logrado evidenciar y comunicar suficientemente su contribución al ejercicio de los derechos culturales de las personas y su impacto en el desarrollo sostenible en sus dimensiones humana, social, económica, ambiental y creativa.**

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 sistema de cultura 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>• Falta una visión compartida que guíe a los distintos organismos públicos</li> <li>• Desconocimiento o falta de consenso sobre el concepto de cultura de parte del sector</li> <li>• Ausencia histórica de reconocimiento al valor de la cultura para el desarrollo de la sociedad regiomontana</li> <li>• Falta de apreciación del impacto de la cultura en las políticas públicas</li> <li>• Desconocimiento de la gestión cultural</li> <li>• Falta de un sistema estatal de información cultural actualizado</li> <li>• No hay instrumentos metodológicos de medición</li> <li>• No hay metodologías de medición</li> <li>• Faltan parámetros de medición</li> <li>• Falta de integración intersectorial e intersecretarial para coordinar impactos</li> <li>• Poco presupuesto al sector</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión insuficiente de parte del gobierno del estado</li> <li>• Falta de planeación estratégica que incluya el uso de la tecnología</li> <li>• Limitada oferta cultural o de difusión a través de medios digitales</li> <li>• Desconocimiento de la comunidad de las políticas públicas y de los bienes y servicios culturales</li> <li>• Pérdidas de la herencia cultural estatal tangible e intangible</li> <li>• Falta de profesionalización de los actores culturales</li> <li>• Falta de competitividad del estado en el mercado global</li> <li>• No se abren otras formas de financiamiento para el sector</li> <li>• Limitado alcance e impacto del sector</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: **“Los agentes de la cultura han logrado evidenciar y comunicar su contribución al ejercicio de los derechos culturales de las personas y su impacto en el desarrollo sostenible en sus dimensiones humana, social, económica, ambiental y creativa”**. Con ello, se ha identificado un conjunto de componentes a desarrollar a futuro, entre los que resaltan:

- Coordinación pertinente;
- altos niveles de formalidad del sector;
- el sector cuenta con presupuesto suficiente;
- existen suficientes diagnósticos y mediciones del impacto de la actividad cultural local y se aprovechan;
- uso adecuado de la tecnología para la gestión del sector; y
- hay infraestructura y tecnología adecuada.

## COMENTARIOS FINALES Y RECOMENDACIONES GENERALES

La mesa de trabajo correspondiente al tema de sistema de cultura, celebrada el día 8 de febrero de 2023, ofreció un foro de participación para identificar convergencias y ofrecer propuestas para la 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 sistema de cultura dedicados a la solución o mitigación del siguiente problema: “Los agentes de la cultura no han logrado evidenciar y comunicar suficientemente su contribución al ejercicio de los derechos culturales de las personas y su impacto en el desarrollo sostenible en sus dimensiones humana, social, económica, ambiental y creativa.”. Para ello, es menester abocar los recursos públicos a tratar las causas centrales de esa situación negativa, entre las cuales figuran:

- a) Débil coordinación;
- b) falta de formalidad del sector;
- c) poco presupuesto al sector;
- d) escasos diagnósticos y medición del impacto de la actividad cultural local;
- e) uso insuficiente de la tecnología para la gestión del sector; y
- f) falta de infraestructura y tecnología adecuada.

Finalmente, de cara a estos retos, se implementarán acciones orientadas a impulsar una coordinación pertinente; mayores niveles de formalidad en el sector; asegurar que existan suficientes diagnósticos y mediciones del impacto de la actividad cultural local y que se aprovechen; procurar el uso adecuado de la tecnología para la gestión del sector; y contar con infraestructura y tecnología adecuada, 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.

## ANEXOS

### Anexo 1. Presentación del marco conceptual e información de contexto relevante a cargo de CONL





## Acuerdo de sectorización de las entidades que conforman la administración pública para estatal\*

### GABINETE DE IGUALDAD PARA TODAS LAS PERSONAS

- **Secretaría de Cultura**
  - 3 Museos (Historia Mexicana, Del Noreste , Del Palacio)
  - Consejo para la Cultura y las Artes de Nuevo León (Conarte )
  - Fideicomiso Fondo Editorial de Nuevo León
  - Festival Festival Internacional de Santa Lucía
  - Fideicomiso Patrimonio Cultural
  - Fideicomiso Bicentenario Nuevo León

\*Publicación día 27 de enero 2023 en Periódico Oficial de N. L.

Plan Estratégico 2040 para el Estado de Nuevo León

www.cone.mx



## MEDICIÓN Y EVALUACIÓN



A fin de apoyar el posicionamiento de la cultura como bien público mundial (...) y contribuir a la formulación de las futuras políticas y estrategias culturales y públicas

Plan Estratégico 2040 para el Estado de Nuevo León

### Declaratoria Mundiacult 2022

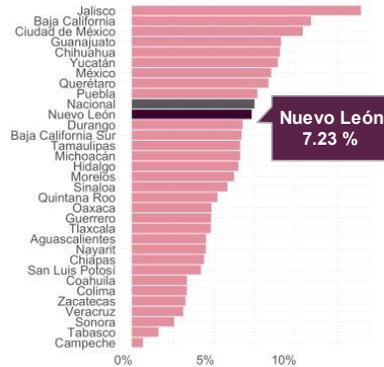
→ se subraya la **necesidad de coordinar , fortalecer y desarrollar :**

- **instrumentos**
- **mecanismos para el análisis**
- **el seguimiento y**
- **la medición**

integrados de la cultura y sus repercusiones en el desarrollo sostenible .

www.cone.mx

### Porcentaje del valor agregado generado por el sector cultural respecto al total estatal (2019)



Fuente: Cálculo propio con datos de los Censos Económicos . INEGI.

## ASPIRACIÓN EN PLAN ESTRATÉGICO 2030

Nuevo León impulsará la cultura y las artes como elementos clave para el desarrollo humano, social y económico. A través de una gestión integral e innovadora fomentará la educación en las artes, la estimulación de la creatividad, la difusión de la diversidad cultural y sus expresiones, además del incremento de la investigación, preservación y divulgación cultural del estado.

www.cone.mx



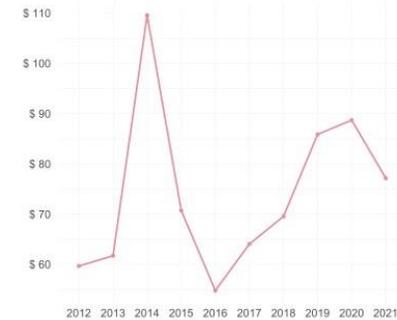
## OBJETIVO EN PLAN ESTRATÉGICO 2030

Garantizar el ejercicio de los derechos culturales para toda la población de Nuevo León

Fuente: Cálculo propio con datos de Secretaría de Finanzas y Tesorería General del Estado y Conapo. Cifras nominales. Para el cálculo, se considera el subrubro 2.4.2. "Cultura", correspondiente al rubro 2.4 "Recreación, Cultura y Otras manifestaciones sociales". Las cifras de población corresponden a la mitad del año.

www.cone.mx

### Gasto público pagado en cultura<sup>2</sup> per cápita en Nuevo León, 2012-2021





**¡Gracias por su atención!**



Plan Estratégico 2040 para el Estado de Nuevo León [www.conejl.mx](http://www.conejl.mx)



 Consejo  
Nuevo León  
PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

@consejoni



## Anexo 2. Presentación de avances y resultados en materia del sistema de cultura a cargo del Gobierno de Nuevo León



**PRIORIDADES**

- Fortalecer el Marco Normativo para articular las necesidades del sector cultural, propiciando una planeación a corto y mediano plazo más ordenada, eficaz y eficiente
- Lograr la transversalidad de la Cultura en las Políticas Públicas como factor de la sustentabilidad

**Marco normativo**

- 1995 se crea CONARTE
- 2017 Ley General de Cultura
- 2021 Creación de la Secretaría de Cultura
- 2023 Acuerdo de Sectorización

**Transversalidad**

- Falta de articulación entre agentes públicos y privados
- 2014 Creación del CONL
- 2015 Publicación del Plan Estratégico Nuevo León 2015-2030
- 2021 Creación de la comisión de Arte y Cultura

Plan Estratégico 2040 para el Estado de Nuevo León  
www.conl.mx





Plan Estratégico 2040 para el Estado de Nuevo León

## Fortalecer el **Marco Normativo**

### ACCIÓN

Reordenamiento del sector público cultural

### ACCIÓN

Armonizar el marco jurídico necesario para el establecimiento de responsabilidades de las entidades que conforman el sector

### ACCIÓN

Impulsar la normativa pertinente en materia de cultura, patrimonio cultural, derechos culturales, entre otras.



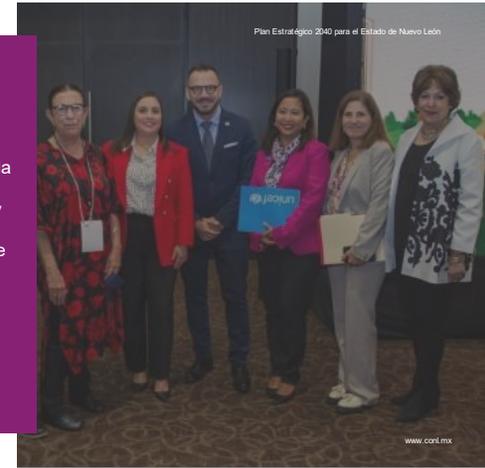
www.conil.mx



## RETOS

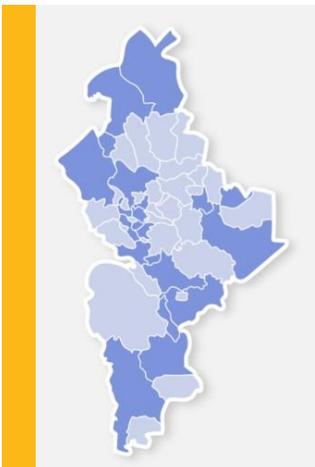
Establecer las condiciones para la coordinación entre secretarías e instituciones públicas estatales y municipales que definan los mecanismos para el desarrollo de políticas en materia cultural

MONDIACULT 2022



Plan Estratégico 2040 para el Estado de Nuevo León

www.conil.mx



Plan Estratégico 2040 para el Estado de Nuevo León

## Propiciar la **transversalidad de la Cultura** en Políticas Públicas

### ACCIÓN

Establecer políticas culturales locales a mediano y largo plazo

### ACCIÓN

Propiciar una adecuada coordinación entre las áreas gubernamentales, sector privado y espacios dedicados a la cultura

### ACCIÓN

Fomentar mecanismos de participación y representación ciudadana para el desarrollo o impulso de política en materia cultural



www.conil.mx

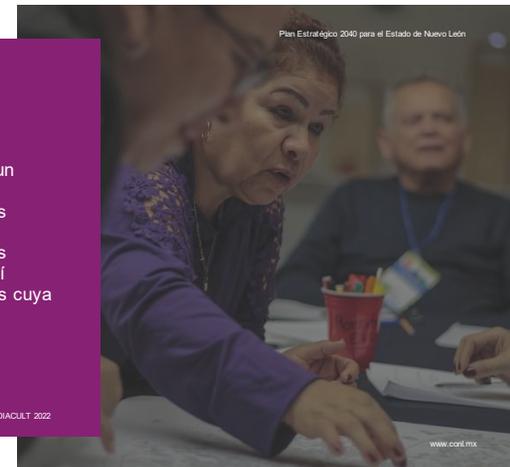


## RETOS

Posicionar a la cultura como un sector estratégico para el desarrollo de políticas públicas

Fortalecer la vinculación de los actores culturales públicos así como instituciones y/o actores cuya labor sea la preservación, conservación o difusión de la cultura del Estado

MONDIACULT 2022



Plan Estratégico 2040 para el Estado de Nuevo León

www.conil.mx



## SECTOR CULTURAL

Plan Estratégico 2040 para el Estado de Nuevo León



www.cofr.mx



Plan Estratégico 2040 para el Estado de Nuevo León

## ACUERDO DE SECTORIZACIÓN

### Secretaría de Cultura

- Museo de Historia Mexicana
- Consejo para la Cultura y las Artes de Nuevo León
- Fideicomiso Fondo Editorial de Nuevo León
- Fideicomiso Patrimonio Cultural
- Fideicomiso Festival Internacional Santa Lucía

www.cofr.mx

## Secretaría de Cultura

### Vocación

Entidad rectora de la política cultural del Estado, encargada de garantizar los derechos culturales de todas las personas, a través de la gobernanza del sector y su transversalidad, así como el diseño y ejecución de proyectos estratégicos.

Plan Estratégico 2040 para el Estado de Nuevo León

www.cofr.mx

## Museo de Historia Mexicana

### Vocación

Dependencia que asume la responsabilidad de difundir, conservar y acrecentar el conocimiento en materia de patrimonio cultural.

Plan Estratégico 2040 para el Estado de Nuevo León

www.cofr.mx

## Consejo para la **Cultura y las Artes** de Nuevo León

### Vocación

Impulsar el desarrollo artístico, atendiendo principalmente a las personas dedicadas de manera profesional a las artes y la gestión cultural, así como la administración y programación de los espacios estatales de difusión de las expresiones artísticas.

Plan Estratégico 2040 para el Estado de Nuevo León

www.conl.mx

## Fondo Editorial de **Nuevo León**

### Vocación

Fideicomiso Público no empresarial y no financiero encargado de la promoción de la lectura y el libro, la difusión cultural y la generación de proyectos editoriales.

Plan Estratégico 2040 para el Estado de Nuevo León

www.conl.mx

## Fideicomiso para la **Conservación del Patrimonio Cultural**

### Vocación

Fideicomiso público que tiene como objeto la protección, conservación, restauración y recuperación del patrimonio histórico y cultural del Estado de Nuevo León.

Plan Estratégico 2040 para el Estado de Nuevo León

www.conl.mx

## Festival Internacional **Santa Lucía**

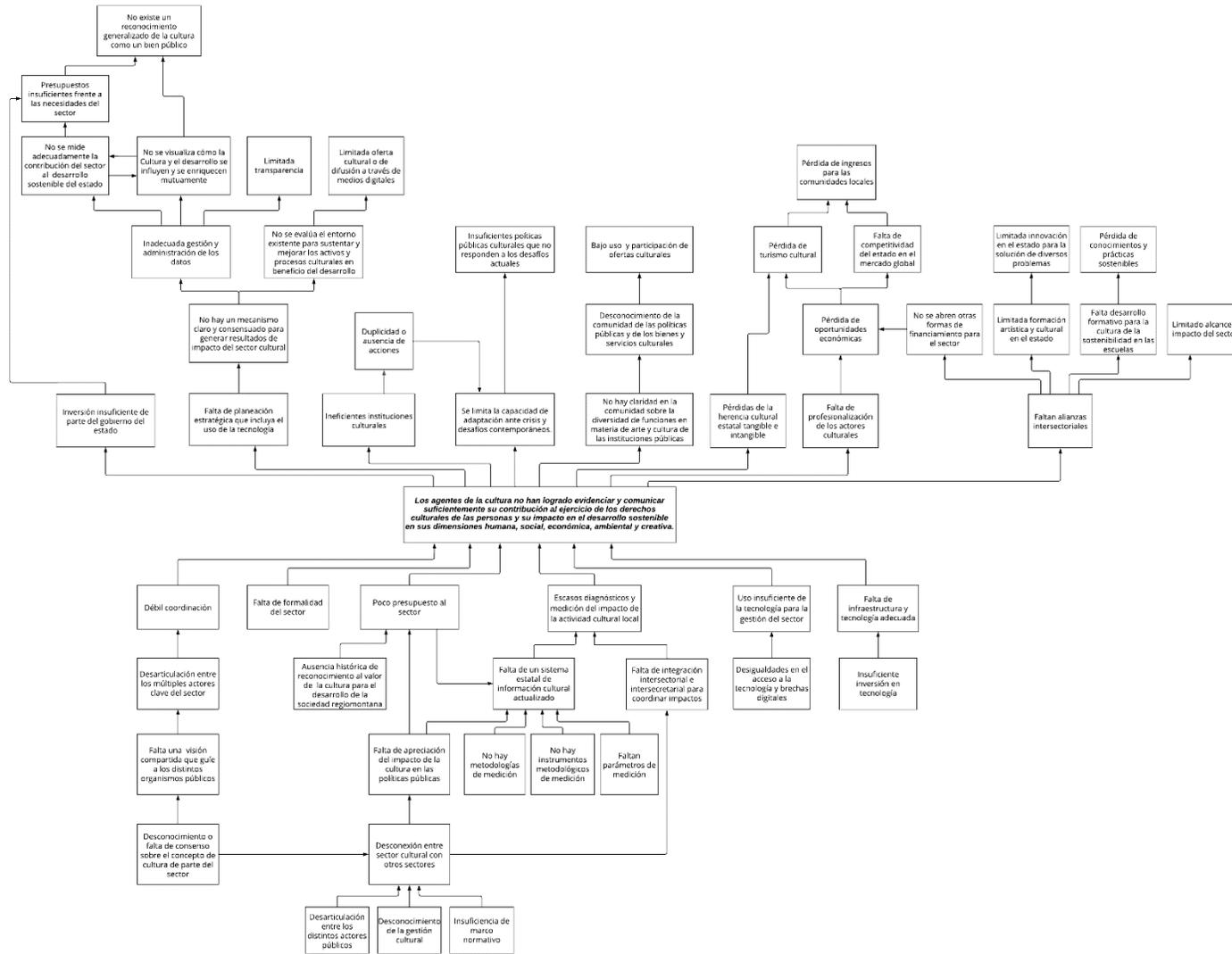
### Vocación

Fideicomiso público que tiene como objeto la protección, conservación, restauración y recuperación del patrimonio histórico y cultural del Estado de Nuevo León.

Plan Estratégico 2040 para el Estado de Nuevo León

www.conl.mx

### Anexo 3. Nueva versión del árbol de problema del sistema de cultura



## Anexo 4. Propuesta del árbol de objetivos del sistema de cultura

