PLAN ESTRATÉGICO
PARA EL ESTADO DE NUEVO LEÓN 2015-2030

Consejo Nuevo León
PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



NUEVO LEÓN MAÑANA

NUEVO LEÓN MAÑANA

PLAN ESTRATÉGICO

PARA EL ESTADO DE NUEVO LEÓN 2015-2030

Consejo Nuevo León

PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Pág.

Contenido

1 • **Contenido**

5 • **Mensaje del presidente ejecutivo del Consejo Nuevo León para la Planeación Estratégica**

6 • **El Nuevo León que queremos**

10 **1. Introducción**

1.1. *Una visión de largo plazo para Nuevo León* 10
1.2. *¿Cómo se llegó al Plan Estratégico?* 12
1.3. *Glosario de términos* 17

18 **2. Plan Estratégico para el Estado de Nuevo León 2015-2030**

2.1. ***Desarrollo Humano*** ***20***
2.1.1. Educación *20*
2.1.1.1. Definición de la aspiración y ejes de diagnóstico 20
2.1.1.2. Diagnóstico de la situación actual 21
2.1.1.3. Priorización de las áreas de oportunidad 29
2.1.1.4. Líneas estratégicas e iniciativas 31
2.1.1.5. Proyectos estratégicos 32
2.1.1.6. Temas centrales y transversalidades 33
2.1.1.7. Anexos 34
2.1.2. Salud *38*
2.1.2.1 Definición de la aspiración y ejes de diagnóstico 38
2.1.2.2 Diagnóstico de la situación actual 40
2.1.2.3 Priorización de las áreas de oportunidad 49
2.1.2.4 Líneas estratégicas e iniciativas 50
2.1.2.5. Proyectos Estratégicos 56
2.1.2.6. Temas centrales y transversalidades 57
2.1.2.7 Anexo 59

2.1.3. Desarrollo Social 66
2.1.3.1. Definición de la aspiración y ejes de diagnóstico 66
2.1.3.2. Diagnóstico de la situación actual 67
2.1.3.3. Priorización de las áreas de oportunidad 79
2.1.3.4. Líneas estratégicas e iniciativas 82
2.1.3.5. Proyectos estratégicos 86
2.1.3.6. Temas centrales y transversalidades 87
2.1.3.7. Anexos 88
2.1.4. Arte y Cultura 92
2.1.4.1. Definición de la aspiración y ejes de diagnóstico 92
2.1.4.2. Diagnóstico de la situación actual 92
2.1.4.3. Priorización de las áreas de oportunidad 95
2.1.4.4. Líneas estratégicas e iniciativas 97
2.1.4.5. Proyectos estratégicos 98
2.1.5 Deporte 100
2.1.5.1. Definición de la aspiración y ejes de diagnóstico 100
2.1.5.2 Diagnóstico de la situación actual 100
2.1.5.3 Priorización de las áreas de oportunidad 102
2.1.5.4 Líneas estratégicas e iniciativas 104
2.1.5.5. Proyectos estratégicos 105
2.2. Desarrollo Sustentable 106
2.2.1. Definición de la aspiración y ejes de diagnóstico 106
2.2.2. Diagnóstico de la situación actual 109
2.2.3. Priorización de las áreas de oportunidad 115
2.2.4. Líneas estratégicas e iniciativas 120
2.2.5. Proyectos estratégicos 124
2.2.6. Temas centrales y transversalidades 124
2.2.7. Anexos 125
2.3. Desarrollo Económico 130
2.3.1. Definición de la aspiración y ejes de diagnóstico 130
2.3.2. Diagnóstico de la situación actual 134
2.3.3. Priorización de las áreas de oportunidad 143

2.3.4. Líneas estratégicas e iniciativas 157
2.3.5. Proyectos estratégicos 159
2.3.6. Temas centrales y transversalidades 159
2.3.7. Anexos 160
2.4. Seguridad y Justicia 164
2.4.1. Definición de la aspiración y ejes de diagnóstico 164
2.4.2. Diagnóstico de la situación actual 166
2.4.3. Priorización de las áreas de oportunidad 173
2.4.4. Líneas estratégicas e iniciativas 177
2.4.5. Proyectos estratégicos 179
2.4.6. Temas centrales y transversalidades 180
2.4.7. Anexos 181
2.5. Gobierno Eficaz y Transparencia 184
2.5.1. Definición de la aspiración y ejes de diagnóstico 184
2.5.2. Diagnóstico de la situación actual 184
2.5.3. Priorización de las áreas de oportunidad 197
2.5.4. Líneas estratégicas e iniciativas 199
2.5.5. Proyectos estratégicos 201
2.5.6. Temas centrales y transversalidades 201
2.5.7. Anexos 202
2.6. Ciudadanía, Cultura y Valores 206
2.6.1. Valores 206
2.6.1.1. Definición de la aspiración y ejes de diagnóstico 206
2.6.1.2. Diagnóstico de la situación actual 206
2.6.1.3. Priorización de las áreas de oportunidad 209
2.6.1.4. Proyectos estratégicos 210
2.6.2. Participación Ciudadana 210
2.6.2.1. Definición de la aspiración y ejes de diagnóstico 210
2.6.2.2. Diagnóstico de la situación actual 211
2.6.2.3. Priorización de las áreas de oportunidad 212
2.6.2.4. Líneas estratégicas e iniciativas 213
2.6.2.5. Proyectos estratégicos 214

Pág.

216 **3. Nuevo León en 2030: Temas centrales**

- ***3.1.*** *Generar empleos bien remunerados impulsando el crecimiento económico.* *221*
- ***3.2.*** *Transparentar el uso de recursos públicos, combatir y sancionar la corrupción.* *223*
- ***3.3.*** *Combatir el delito común, de alto impacto y del crimen organizado.* *224*
- ***3.4.*** *Mejorar la calidad del transporte, el espacio público y la vida urbana.* *225*
- ***3.5.*** *Incrementar la calidad educativa y los años de escolaridad.* *227*
- ***3.6.*** *Desarrollo y bienestar social para todos.* *229*
- ***3.7.*** *Cultura, valores y participación ciudadana como motor del desarrollo humano.* *230*
- ***3.8.*** *Extender la esperanza de vida saludable.* *231*

232 **4. Proceso estatal de planeación estratégica**

- ***4.1.*** *Modelo de operación* *235*
- ***4.2.*** *Integración del Consejo Nuevo León* *236*
- ***4.3.*** *Resultados generales de la consulta pública* *242*

244 **5. Implementación y seguimiento**

249 • **Plan Estratégico: Un documento vivo**

251 • **Índice de tablas, gráficos y figuras**

Mensaje del presidente ejecutivo del Consejo Nuevo León para la Planeación Estratégica

"A través de nuestras turbulencias, su población conserva la brújula, porque ha hecho ya del deber una costumbre."

Alfonso Reyes, El vendedor de felicidad

El Plan Estratégico para el Estado de Nuevo León 2015-2030 tiene como objetivo hacer de nuestro estado el mejor lugar para vivir. El Consejo Nuevo León para la Planeación Estratégica ha encabezado, por mandato de ley y desde su instalación en 2014, los esfuerzos para construir el proyecto de Visión 2030 para Nuevo León que aquí se presenta. Se trata de un plan con un horizonte de largo plazo, que pretende una continuidad en las políticas públicas más allá de las metas sexenales y de las coyunturas presentes, tal y como lo recomiendan las mejores prácticas internacionales.

La planeación nos ha permitido definir una Visión para Nuevo León en los lustros por venir y establecer metas que se cumplan y se midan a lo largo del tiempo. Es un instrumento que permitirá alinear estrategias para alcanzar objetivos comunes y coordinar las acciones de los distintos órdenes de Gobierno y de la sociedad para aprovechar cabalmente nuestros recursos naturales, humanos, financieros, tecnológicos. El fin último es impulsar el desarrollo económico, social y político del estado, para el bienestar de los neoleoneses.

El Consejo encabezó un proceso democrático de planeación, en el que la sociedad civil ha hecho un esfuerzo sin precedente. Se hizo una amplia convocatoria social para construir un diagnóstico plural sobre la situación del estado. Se organizaron mesas y reuniones de trabajo en las que participaron más de 600 personas, entre académicos, especialistas, funcionarios de los tres niveles de Gobierno y de los tres poderes, representantes del sector privado y de organizaciones sociales y, sobre todo, de ciudadanos comprometidos con el futuro del estado. Todos ellos invirtieron más de 40,000 horas para delinear estos contenidos.

A partir de este trabajo se definieron estrategias y líneas de acción, que fueron sometidas a una consulta ciudadana, en la que hubo una alta participación. El resultado es el Plan Estratégico, que con una visión plural e incluyente representa las aspiraciones de toda la sociedad.

La planeación es un proceso vivo; requiere de una evaluación y actualización permanentes, para revisar los avances obtenidos y adaptarnos a los nuevos retos. Por ello, en el Consejo Nuevo León tenemos el mandato de dar seguimiento y evaluar, cada año, el cumplimiento del Plan Estratégico, y del Plan Estatal de Desarrollo. Estableceremos criterios para contar con indicadores cuantificables y para que haya una rendición de cuentas permanente y transparente.

Como ciudadanos, nos corresponde involucrarnos en los asuntos públicos, cumplir con nuestras obligaciones y exigir a las autoridades que desempeñen cabal y honestamente su responsabilidad. Hacer realidad la Visión aquí contenida es tarea de todos. En el Consejo Nuevo León para la Planeación Estratégica te invitamos a conocerla y a darle seguimiento.

Lic. Carlos Salazar Lomelín

NUEVO LEÓN

1.

INTRODUCCIÓN

Contiene información respecto a la visión de largo plazo para Nuevo León y cómo se llegó al Plan Estratégico, así como un glosario de términos para facilitar su comprensión.

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ESTADO DE NUEVO LEÓN 2015-2030

Aquí encontrarás el diagnóstico, áreas de oportunidad y proyectos estratégicos de cada ámbito:

- Desarrollo Humano
  - -Educación
  - -Salud
  - -Desarrollo social
  - -Arte y Cultura
  - -Deporte
- Desarrollo Sustentable
- Desarrollo Económico
- Seguridad y Justicia
- Gobierno Eficaz y Transparencia
- Ciudadanía, Cultura y Valores



2.

MAÑANA

NUEVO LEÓN EN 2030

Describe los 8 temas centrales que engloban a las áreas de oportunidad prioritarias contenidas a lo largo del capítulo anterior.

3.

PROCESO ESTATAL DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

4.

Expone cómo opera el Consejo Nuevo León y cuáles fueron los principales resultados de la consulta pública en la que se presentó este trabajo.

Consejo Nuevo León
PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO

Señala los pasos a seguir una vez puesto en marcha el Plan Estratégico, para lo cual se requiere el involucramiento total de la ciudadanía.

5.

INTRODUCCIÓN





1.





1.1
Una visión de largo plazo para Nuevo León

1.2
¿Cómo se llegó al Plan Estratégico?

1.3
Glosario de términos

1.0. INTRODUCCIÓN



Han pasado 4 siglos desde aquel 20 de septiembre de 1596 cuando 12 familias encabezadas por Diego de Montemayor arribaron a lo que fue designado el Nuevo Reino de León.

En sus 420 años de vida —un periodo relativamente corto de tiempo comparado con la edad histórica de otras regiones del país—, Nuevo León ha tenido un notable desarrollo económico, industrial, científico, cultural y en la calidad de vida de su creciente población.

A lo largo de toda su historia, el principal activo del estado ha sido siempre su gente. Los neoleoneses han trabajado por generaciones para crear una sociedad vibrante, incluyente y próspera. El liderazgo nacional que Nuevo León goza en muchos aspectos es el fiel reflejo de la enorme determinación, pasión y compromiso de sus habitantes.

Sin embargo, a pesar de sus muchos logros, la entidad pasa hoy por momentos difíciles y necesita trazar nuevamente su propio camino. Hoy nace un nuevo plan para Nuevo León; una visión enmarcada en sus retos y fortalezas, impulsada por su gente, y que busca avanzar hacia un mayor nivel de armonía social y bienestar colectivo.

1.1. UNA VISIÓN DE LARGO PLAZO PARA NUEVO LEÓN

Nuevo León es uno de los estados más productivos y desarrollados del país. Cuenta con el tercer mayor ingreso y con una de las economías más diversificadas de México. En 2015, el promedio del ingreso de los neoleoneses era comparable con el de países más desarrollados, como Nueva Zelanda, Portugal y Hungría. Asimismo, Nuevo León destaca como el estado con menor porcentaje de su población en condiciones de pobreza y pobreza extrema.

En años recientes, desafortunadamente, Nuevo León ha sufrido cambios negativos. Por ejemplo, ha perdido terreno en materia económica, pasando del segundo al cuarto lugar nacional entre los estados más competitivos del país. La seguridad pública ha representado uno de los mayores retos, con un incremento en delitos graves y en niveles de violencia. Muchos ciudadanos todavía enfrentan condiciones de marginación y carencias sociales, y el Gobierno se ha mostrado inefectivo para resolver muchos de estos problemas.

Por fortuna, los neoleoneses se han abocado a la tarea de construir una



nueva visión para su futuro. Mediante un ejercicio serio, amplio y participativo de planeación estratégica, se ha generado una visión de largo plazo que busca aumentar nuevamente la calidad de vida de los neoleoneses, y alcanzar el pleno desarrollo económico y social del estado.

Visión 2030 para Nuevo León

La Ley de Planeación Estratégica del Estado de Nuevo León, aprobada en 2014, exige realizar un diagnóstico de la situación económica, política y social que guarda el Estado, para después generar una visión integral —con un horizonte de 15 años— que incluya los objetivos que deben alcanzarse. De manera más concreta, esta ley pide que se desarrollen una serie de estrategias, líneas de acción y proyectos de largo plazo, cuya implementación permita lograr dichos objetivos.

Para tal efecto, como se explica detalladamente en la cuarta sección de este documento, el Consejo Nuevo León para la Planeación Estratégica —creado bajo la ley referida— se dio a la tarea de convocar a la comunidad del estado, promoviendo el diálogo y generando colaboración entre diversos actores en torno a los diferentes temas de vital relevancia para los neoleoneses. Integrando los esfuerzos de representantes de la academia, del Gobierno, de la iniciativa privada, de organizaciones sociales y de la sociedad en general, se llegó a la siguiente Visión 2030 para Nuevo León:

Visión 2030 para Nuevo León:

Hacer de Nuevo León un Estado líder con niveles sostenibles de desarrollo económico, social, humano y ambiental garantizando así el bienestar de todos sus habitantes.

Esto se logrará a través de una ciudadanía comprometida e instituciones eficaces que muestren respeto a la legalidad en todas sus acciones.

El desempeño en lo económico, social, humano y ambiental será comparable al de países desarrollados.

Existen, y existirán, muchos planes en el Estado. Pero, como se explica a continuación, el beneficio distintivo de un plan comprensivo y estratégico es que captura muchas de las demandas, sueños y aspiraciones de los ciudadanos que actualmente viven en Nuevo León. Por ejemplo, la importancia de construir un verdadero Estado de derecho, que proteja la vida, la seguridad y la integridad física y patrimonial de sus habitantes; la necesidad urgente de asegurar que todos los niños y jóvenes permanezcan en la escuela, reduciendo la inequidad que sufren las comunidades de bajos recursos; y el imperativo de incentivar la creación de mayor capital intelectual en Nuevo León, un factor que deriva en mayores niveles de crecimiento económico y bienestar social.

El reto frente a nosotros es el de construir un mejor futuro para Nuevo León. La Visión 2030, las prioridades, las áreas de oportunidad, y las posibles soluciones presentadas en este Plan Estratégico para el Estado de Nuevo León 2015-2030 nos muestran el camino.

1.2. ¿CÓMO SE LLEGÓ AL PLAN ESTRATÉGICO?

La planeación en el Estado deberá basarse en la consolidación de la democracia como sistema de vida, el fortalecimiento de los mecanismos para fomentar una participación activa y responsable de la sociedad, y la constante evaluación de las políticas públicas en beneficio de los neoleoneses.

- Ley de Planeación Estratégica del Estado de Nuevo León

Como se explica más adelante, el Plan Estratégico es el documento en el que se identifican las prioridades de mediano y largo plazo para el desarrollo estatal. Contiene además los objetivos, las estrategias y las líneas de acción que deberá implementar el Gobierno del Estado. A su vez, define proyectos estratégicos y programas prioritarios, elementos necesarios para orientar la gestión por resultados y para programar un verdadero presupuesto basado en resultados.

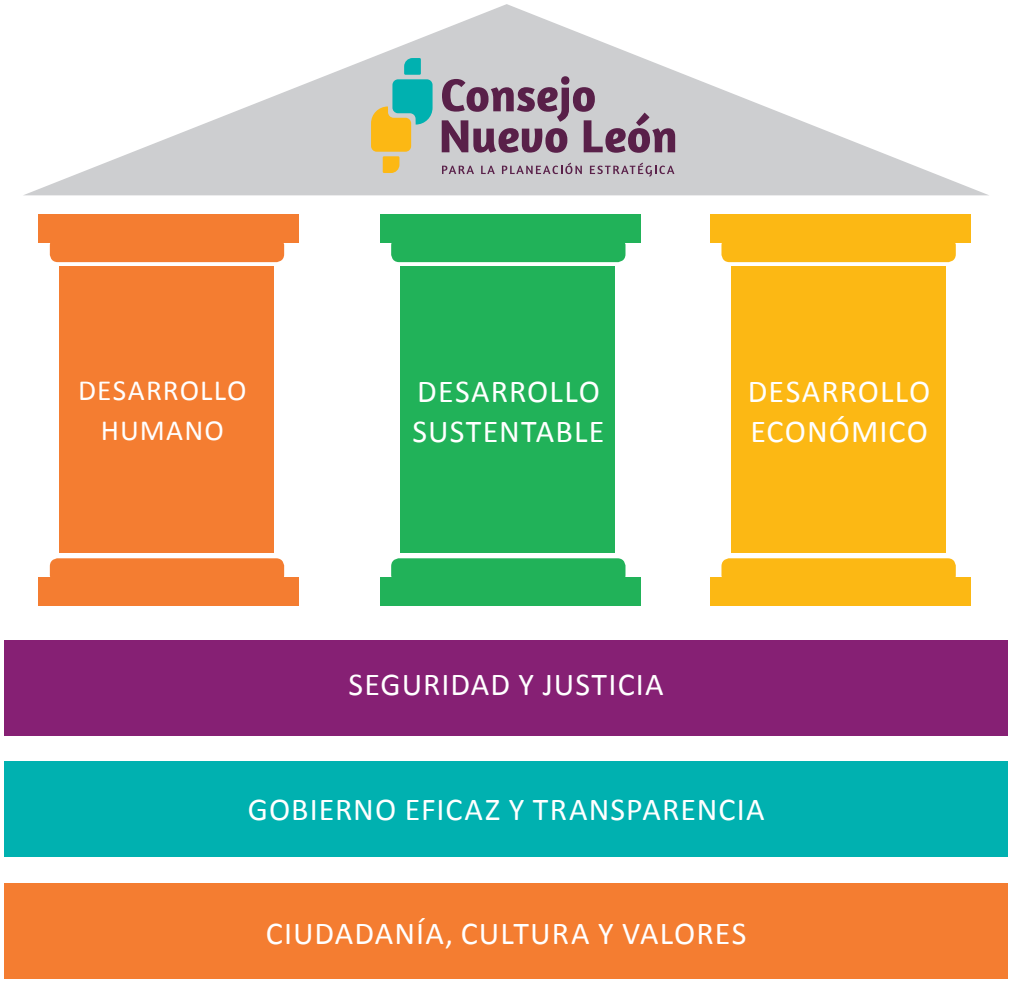
Tres elementos adicionales, detallados a continuación, distinguen a este plan como una poderosa herramienta de transformación para el Estado. En primer lugar, su desarrollo a través de una colaboración transexenal, apartidista, consultiva y propositiva, contando con la participación de ciudadanos, expertos y servidores públicos. Segundo, la utilización de una metodología probada, empleada anteriormente a nivel global en procesos exitosos de planeación a largo plazo y puesta en práctica para el desarrollo integral de otras ciudades, regiones y países. Por último, la histórica convocatoria de participación ciudadana que ayudó a terminar de diseñar y validar un plan sólido y eficiente, hecho en beneficio de los neoleoneses.

Una colaboración público-privada

En concordancia con lo planteado por la Ley de Planeación Estratégica del Estado de Nuevo León, se instrumentó una reflexión sobre el estado que guardan los temas de interés en la entidad. En un diálogo franco y abierto con representantes de los diferentes sectores de la

MARCO CONCEPTUAL PARA LOS TRABAJOS DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ESTADO DE NUEVO LEÓN 2015-2030

CUADRO 1



Fuente: Consejo Nuevo León para la Planeación Estratégica, 2015

sociedad, a través del Consejo Nuevo León para la Planeación Estratégica, se establecieron diversas comisiones y subcomisiones que se encargaron de la realización de un diagnóstico basado en fuentes de primer orden a nivel nacional e internacional.

Dichas comisiones y subcomisiones fueron enmarcadas dentro de una estructura-espejo al Gobierno estatal con la finalidad de generar políticas públicas eficientes y que sean evaluadas con indicadores establecidos. Las primeras tres comisiones obedecen a la necesidad de promover el desarrollo humano, físico-natural y económico del estado, de una manera sustentable, y que mejore los niveles de bienestar a la población en conformidad con sus intereses y aspiraciones. Dos comisiones más fueron creadas para trabajar en la construcción de un Gobierno honesto, eficiente y transparente, y la protección de la seguridad física, patrimonial y jurídica, mediante la observancia rigurosa del Estado de derecho (ver cuadro 1).

Por último, se abordó también el tema del fortalecimiento de los valores y la participación social, para incentivar en la ciudadanía una serie de actitudes y comportamientos positivos. De esta manera, el Consejo Nuevo León para la Planeación Estratégica logró tender puentes, impulsando una colaboración público-privada para desembocar en un conjunto de políticas públicas que aseguren la mejora cualitativa en la calidad de vida de los neoleoneses.

Una metodología probada internacionalmente

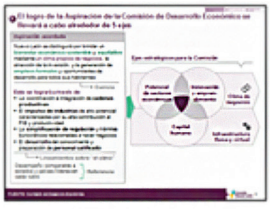
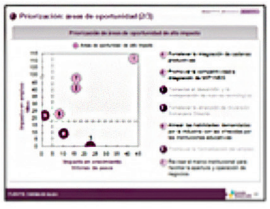
En términos generales, la que se utilizó para establecer el Plan Estratégico para el Estado de Nuevo León 2015-2030 consistió en 4 etapas: **1)** definición de la aspiración y ejes de diagnóstico; **2)** análisis de la situación actual; **3)** priorización de áreas de oportunidad; y, **4)** presentación de líneas estratégicas e iniciativas, tal y como se enuncia en el cuadro 2.

Dentro de la etapa de la definición de la aspiración y ejes de diagnóstico se consideraron aspectos fundamentales como la alineación de la misión y visión de cada una de las comisiones y las subcomisiones, además de trabajar en la definición de indicadores clave para monitorear la implementación del Plan Estratégico. En este sentido, los ejes de diagnóstico han permitido definir un marco conceptual robusto y riguroso para la identificación de las áreas de oportunidad.

En lo referente al diagnóstico de la situación actual, se procedió a identificar cada una de las diferentes áreas de oportunidad por eje estratégico, de tal manera que fueran analizadas

CUADRO 2

MODELO DE TRABAJO DE LAS COMISIONES PARA LOS TRABAJOS DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ESTADO DE NUEVO LEÓN 2015-2030

DEFINICIÓN DE ASPIRACIÓN	ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN ACTUAL	PRIORIZACIÓN DE ÁREAS DE OPORTUNIDAD	LÍNEAS ESTRATÉGICAS
• Alineación de **aspiración** de la comisión • Definición de **indicadores clave** para monitorear el avance • Definición de **ejes de diagnóstico**	• Identificación de **áreas de oportunidad** por eje • **Análisis de brechas** en indicadores clave • **Validación de resultados** con expertos internos y externos	• **Priorización de áreas de oportunidad** con base en : - **Impacto esperado** en los indicadores de la aspiración - **Factibilidad** de implementación	• Definición de **líneas estratégicas, iniciativas y actividades clave** para oportunidades definidas como prioritarias • Considera indicador y plazo de tiempo
			

Fuente: Consejo Nuevo León para la Planeación Estratégica, 2015



las brechas entre los indicadores clave y, en consecuencia, se identificaran las oportunidades de mayor relevancia para el Estado, mismas que fueron validadas por expertos tanto internos como externos al interior de cada comisión o subcomisión, confiriendo con esta dinámica mayor validez a los resultados presentados.

Asimismo, se procedió a priorizar las áreas de oportunidad, etapa que considera la selección de actividades con mayor potencial para impulsar el desarrollo de Nuevo León, así como la identificación de inhibidores. Cabe resaltar que la priorización se realiza con base en el impacto esperado de cada área de oportunidad considerando los indicadores de la aspiración.

Habiendo consumado tales actividades, se procedió a presentar las líneas estratégicas e iniciativas con base en las oportunidades calificadas como prioritarias por cada comisión y subcomisión, las cuales consideraron un indicador y plazo de tiempo específico.

Cabe mencionar que, dentro de las consideraciones como punto de partida de esta metodología para el desarrollo del Plan Estratégico, se ponderaron los siguientes elementos: **(i)** la creación de un modelo de trabajo de alto nivel en donde se plantearan etapas a seguir rigurosamente y que fueran compartidas y moderadas por cada comisión o subcomisión; **(ii)** la utilización de indicadores sólidos y creíbles para sustentar las recomendaciones, por ejemplo, los diseñados por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), el Banco Mundial (BM), entre otras entidades con autoridad en la materia a ser analizada; así como **(iii)** el compromiso de cada una de las comisiones y subcomisiones por trabajar con base en una agenda que asegurara tanto los tiempos como los entregables mediante una pauta convenida.

A manera de detalle, se debe comentar que, además de que en cada comisión y subcomisión participaron en su mayoría líderes de la comunidad y con un acreditado aval de experiencia, credibilidad y que conocían por cuenta propia la realidad de Nuevo León, se contó con el apoyo de algunos asesores por temas en específico de otros países. Cada uno de esos grupos multidisciplinarios encauzaron las temáticas y niveles de profundidad abordados hacia la concreción de resultados en beneficio de la comunidad.

En este sentido, cada esfuerzo emprendido buscó diseñar e instrumentar políticas públicas que impulsaran la competitividad estatal y el bienestar colectivo, y que mediante un enfoque transexenal se contemplaran en ellas el mediano y largo plazos, aunado a solicitar las facilidades de las autoridades estatales y municipales para su correcta implementación; en adición a la simplificación de regulaciones y trámites que se requieren para que los neoleoneses logren mejores condiciones para desarrollarse y alcanzar sus metas de vida.

Una participación amplia de la sociedad

Por último, otra de las principales responsabilidades del Consejo Nuevo León para la Planeación Estratégica desde un inicio ha sido la de promover la participación ciudadana en los procesos de planeación de la administración pública estatal. Como indica la misma ley, el Plan Estratégico estatal debe elaborarse recogiendo las opiniones y sugerencias de la sociedad neoleonesa. Para ello, se convocó tanto a la sociedad en general como a grupos representativos de los diversos segmentos de ella a participar en foros de consulta y en encuestas, presenciales y electrónicas.

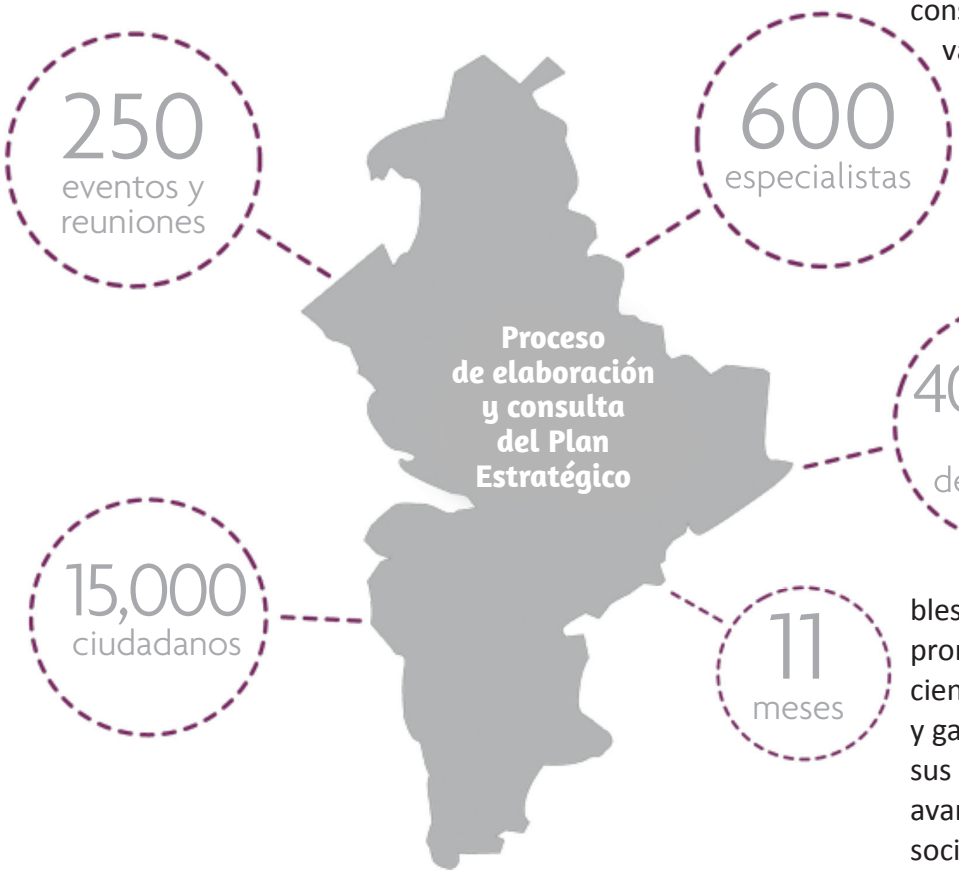
Como detalla el cuadro 3, durante 11 meses, y a través de casi 250 eventos y reuniones, convocando a más de 600 especialistas, con más de 100 consultas especializadas con organismos intermedios, sumando 40,000 horas de trabajo, y con la participación directa de cerca de 15,000 ciudadanos, se elaboró y revisó este Plan Estratégico para el Estado de Nuevo León 2015-2030. La sección 4.3 de este documento explica a mayor detalle los principales resultados de la consulta pública de este plan.

En las páginas siguientes se presenta una síntesis de los resultados del trabajo de cada una de las comisiones y subcomisiones, a los que se llegó utilizando la metodología ya descrita. Para facilitar su lectura, se emplea la terminología que se define a continuación. Detrás de cada párrafo, gráfica y cuadro explicativo se dieron cientos de discusiones, consultas con expertos y procesos de validación con la comunidad.

El principal anhelo detrás de todo este proceso de planeación estratégica es que ayude al estado a recuperar su liderazgo nacional, e incluso internacional, en cuanto a su desarrollo humano, sustentable y económico. De esta forma, impulsando acciones concretas y plausibles, aprovechando el talento y compromiso de sus ciudadanos, fortaleciendo y mejorando sus instituciones, y garantizando el bienestar de todos sus habitantes, Nuevo León podrá avanzar nuevamente hacia la paz social, la seguridad integral y el buen ejercicio del poder público.

CUADRO 3

PARTICIPACIÓN SOCIAL EN LA ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ESTADO DE NUEVO LEÓN 2015-2030



Fuente: Consejo Nuevo León para la Planeación Estratégica, 2015

1.3. GLOSARIO DE TÉRMINOS

• ***Aspiración.*** Enunciado que establece a dónde se quiere llegar en cada tema, con miras hacia 2030.

• ***Ejes estratégicos.*** Conocidos también como “ejes de diagnóstico”, se utilizan como lineamientos de alto nivel para organizar el análisis de cada aspiración.

• ***Área de oportunidad.*** Problemática o área principal de mejora a futuro, identificada dentro de cada eje estratégico.

• ***Indicador.*** Estadísticas o parámetros cuantitativos o cualitativos que facilitan el estudio de dónde estamos y hacia dónde nos dirigimos con respecto a determinados objetivos.

• ***Brecha.*** Diferencia cuantitativa o conceptual entre el punto de partida o situación actual y el estado final deseado o situación de referencia.

• ***Causa raíz.*** Origen o razón de fondo que se debe resolver, mediante la identificación de los inhibidores del cambio, para evitar la recurrencia de un problema de manera sostenible.

• ***Línea estratégica.*** Enunciado que delinea el proceso que se seguirá para cerrar cada una de las brechas identificadas, encuadrándose en los elementos clave de la aspiración.

• ***Iniciativa.*** Acción propuesta y formulada con base en las líneas estratégicas; incluye hitos definidos, proyecciones de tiempo, impacto potencial, riesgos y personas responsables.



PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ESTADO DE NUEVO LEÓN 2015-2030





2.





2.1
Desarrollo Humano

2.2
Desarrollo Sustentable

2.3
Desarrollo Económico

2.4
Seguridad y Justicia

2.5
Gobierno Eficaz y Transparencia

2.6
Ciudadanía, Cultura y Valores

2.1. DESARROLLO HUMANO

2.1.1. EDUCACIÓN

2.1.1.1. Definición de la aspiración y ejes de diagnóstico

Nuevo León requiere una educación que logre los mejores resultados posibles, que transforme la calidad de vida de los ciudadanos y que retome el liderazgo nacional. Para ello, la Subcomisión de Educación establece como punto de partida un modelo con 5 ejes estratégicos para analizar los retos de la educación en Nuevo León hacia una visión a 2030. Los ejes son: cobertura, equidad, calidad, pertinencia, y eficiencia.

El eje de cobertura permite garantizar una educación para todos los ciudadanos, desde las etapas iniciales hasta la inserción en la vida laboral. La equidad permite una educación incluyente y justa que considere la igualdad entre nuestros niños, niñas, adolescentes y jóvenes.

La calidad es imperativa no solo como resultado final de una evaluación, sino de todo el proceso educativo. Es indispensable que todos los elementos de los procesos de enseñanza y aprendizaje se logren con los más altos estándares de calidad; en este sentido, se trata de establecer un ambiente escolar óptimo, con equipamiento e infraestructura suficiente y adecuada, en el cual los maestros, directivos, alumnos y padres de familia se comprometan como comunidad escolar. La pertinencia permite garantizar una educación adecuada al entorno y a los retos presentes y futuros.

Además, se requiere de una estructura organizacional eficiente, funcional, de alto rendimiento y que presente mejores resultados; por lo que es pertinente plantear un reordenamiento o reingeniería de puestos y operaciones para trabajar solamente con el personal necesario.

En este sentido, es conveniente que todos los funcionarios públicos cuenten con el perfil idóneo para cumplir su función y que demuestren tener la experiencia necesaria para desempeñarse, de acuerdo a su mérito.

También resulta relevante contar con un sistema integrado de información educativa que sirva de apoyo para todos los funcionarios, que pueda utilizarse para la planeación estratégica y que sea un insumo útil para la toma de decisiones.

Con base en lo anterior, la Subcomisión de Educación definió su aspiración así:

"Nuevo León ofrecerá educación pertinente, de calidad y humanista que servirá de motor de cambio y permitirá que todos los neoleoneses se superen y alcancen la plenitud. Esto se logrará a través de sistemas educativos eficaces e innovadores que fomentan la formación de personas preparadas para la vida laboral y social, y comprometidas con el bienestar de la sociedad y la sustentabilidad de su entorno."

El siguiente diagnóstico en materia de educación para Nuevo León se diseñó en torno a los 5 ejes estratégicos designados por la Subcomisión de Educación. El análisis del punto de partida consideró otros temas principales: indicadores básicos, cobertura, calidad, docentes e infraestructura.



2.1.1.2. Diagnóstico de la situación actual

Cobertura y equidad de acceso

Nuevo León ha evolucionado en reducir el nivel de analfabetismo, de 2.8 % en el ciclo escolar 2005-2006 a una tasa de 1.9 % para el ciclo 2012-2013, además de alcanzar un promedio de 10.2 años de estudio de la población.

La cobertura en educación preescolar estatal es de 76 %, por lo que supera al promedio nacional, que es de 72 %; sin embargo, dada su obligatoriedad, se requiere de un mayor esfuerzo para atender al 100 % de la población.

Además, existe un reto en la educación inicial de los niños y niñas en edades de 0-3 años en el estado, ya que se tiene una cobertura del 30 % de la población.

La cobertura en educación primaria está en un nivel por encima del 100 % y así se ha mantenido desde hace 10 años. Esto se debe a un fenómeno migratorio que supera a la población base de las generaciones en el estado. En el ciclo escolar 2014-2015 las escuelas públicas atendieron al 83 % de la población y el resto fue atendido por las escuelas particulares.

- *Se busca garantizar el cumplimiento de la educación preescolar y asegurar la disponibilidad de infraestructura hasta en lugares de menor densidad.*

En la educación secundaria se ha logrado llegar a una cobertura por encima de 100 % en los últimos 2 ciclos escolares, de los cuales 87 % es ofrecida por instituciones públicas.

La cobertura en educación media superior es de 65 %, ubicándose por debajo de la media nacional, que está en 71 %. Aunque ha evolucionado de manera favorable en la última década, partiendo de un nivel de 56 % de cobertura, el reto es alcanzar la cobertura de 100 % en los próximos años, dada la obligatoriedad de la educación media superior que debe cumplirse por mandato de ley para 2021.

Es importante señalar que el bachillerato general en el país es de 3 años y el bachillerato ofrecido por la Universidad Autónoma de Nuevo León y las preparatorias incorporadas es de 2 años, donde se ubican la mayoría de los estudiantes de este nivel educativo; por su parte, las principales instituciones privadas en el estado ofrecen un bachillerato de 3 años. Por lo tanto, se identifica el reto de incrementar el número de años en el nivel medio superior; esto por la importancia que significa para la toma de decisiones de los jóvenes al egresar de su bachillerato.

En educación primaria, Nuevo León destaca por su bajo nivel de deserción escolar medido como el porcentaje de alumnos que dejan la escuela, alcanzando un 0 % de abandono para el ciclo 2014-2015, resultado del esfuerzo de seguimiento a los estudiantes y detención temprana de problemáticas específicas que detonan el abandono escolar.

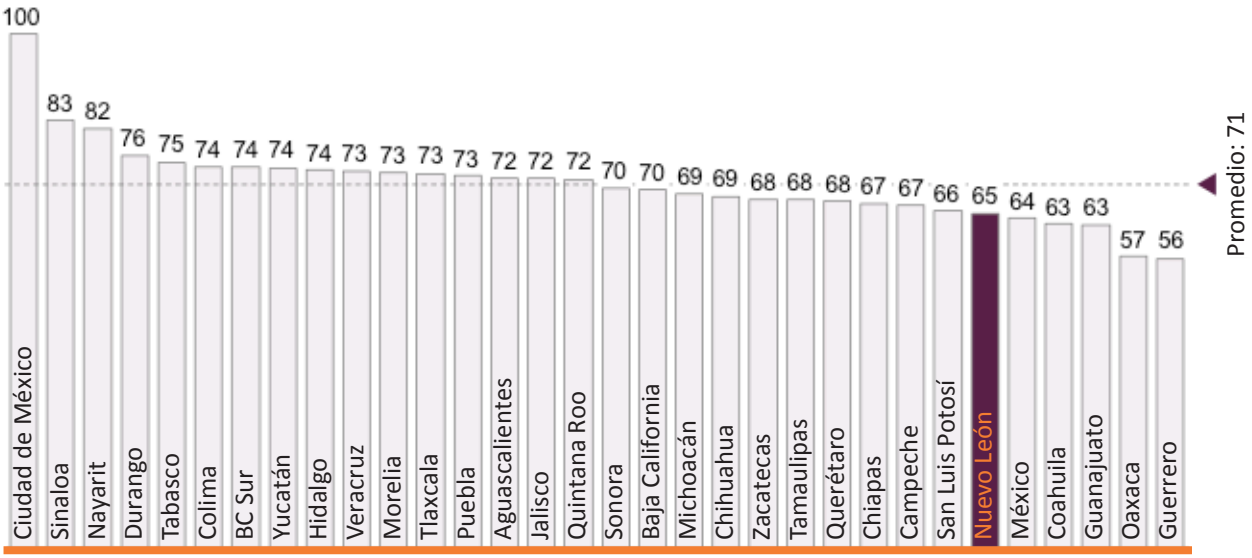
En educación primaria también se observa una alta eficiencia terminal o porcentaje de alumnos que completan el nivel educativo, pasando de un nivel de 95 % a 100 % en 10 años.

En educación secundaria, el abandono escolar ha pasado de un 5.2 % a un 4 % en los últimos 10 años, con una eficiencia terminal de 88.2 %, lo

CUADRO 4

COBERTURA A NIVEL MEDIA SUPERIOR

• *% de jóvenes de 16 a 18 años inscritos en educación media superior ciclo escolar 2014-2015*



Fuente: SEP: Estadísticas del sistema educativo; 2014.

cual representa un reto importante.

Sin embargo, el mayor reto se encuentra en la educación media superior, donde el 15.4 % de los alumnos abandonan la escuela, cuando el promedio nacional es de 14 %, y con una eficiencia terminal de 62.5 %, siendo la media de eficiencia terminal nacional 65 %, por lo que es necesario atender este indicador para lograr su reducción.

El nivel de reprobación total en educación media superior es de 21.2 %, indicador que ha mostrado leves retrocesos en los últimos 10 años, por lo que es relevante para el éxito académico.

Calidad y pertinencia

Para esta subcomisión se consideraron como indicadores de calidad los resultados de la Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares (ENLACE), y la reciente prueba Plan Nacional para la Evaluación de los Aprendizajes (Planea). Estos sistemas de evaluación nacional se pueden considerar con las pruebas internacionales como el Tercer Estudio Regional Comparativo y Explicativo (TERCE) y el Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos de la OCDE (PISA, por sus siglas en inglés). Los resultados son indicadores de desempeño de las diferentes instituciones educativas y del sistema escolar mexicano en general.

Al respecto, los resultados de la última aplicación de la prueba ENLACE muestran que Nuevo León se ubica por arriba del promedio nacional (cuadro 5). Sin embargo, estos resultados no son suficientes, pues se observan áreas de oportunidad tanto en la asignatura de matemáticas como de español. El 53 % de los estudiantes de primaria obtuvieron un nivel insuficiente en español y 49 % un nivel insuficiente en matemáticas.

En el nivel de secundaria, los resultados son más críticos: se observa un 78 % de los estudiantes con nivel insuficiente tanto en español como en matemáticas. Por lo que se requiere una intervención más oportuna para mejorar los resultados.

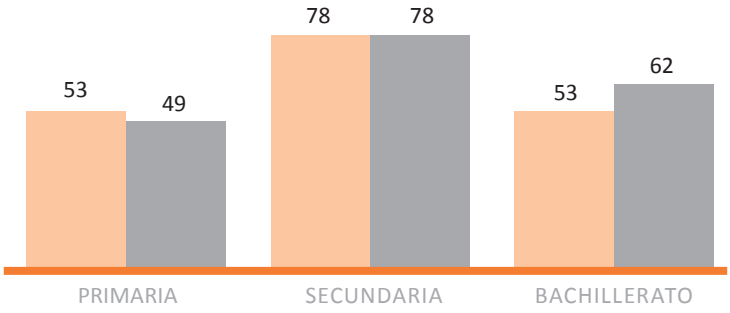
Las áreas de oportunidad se siguen observando en bachillerato, con un resultado de 53 % con nivel insuficiente en español y 62 % de nivel insuficiente en matemáticas.

Más de la mitad de los alumnos de los 3 niveles educativos son calificados de forma insatisfactoria tanto en las asignaturas de español como la de matemáticas.

CUADRO 5

Nivel de logro de alumnos de primaria, secundaria y primaria en la prueba ENLACE

% de alumnos con nivel insuficiente o elemental, 2013



Fuente: SEP: Estadísticas del sistema educativo; 2014.

En los resultados 2015 de Planea, Nuevo León ocupó el tercer lugar nacional por los promedios en lenguaje y comunicación de los alumnos del sexto grado de educación primaria y el quinto lugar en matemáticas; sin embargo, en el tercer grado de edu-



- ***Los docentes son fundamentales en alcanzar la calidad de la educación.***

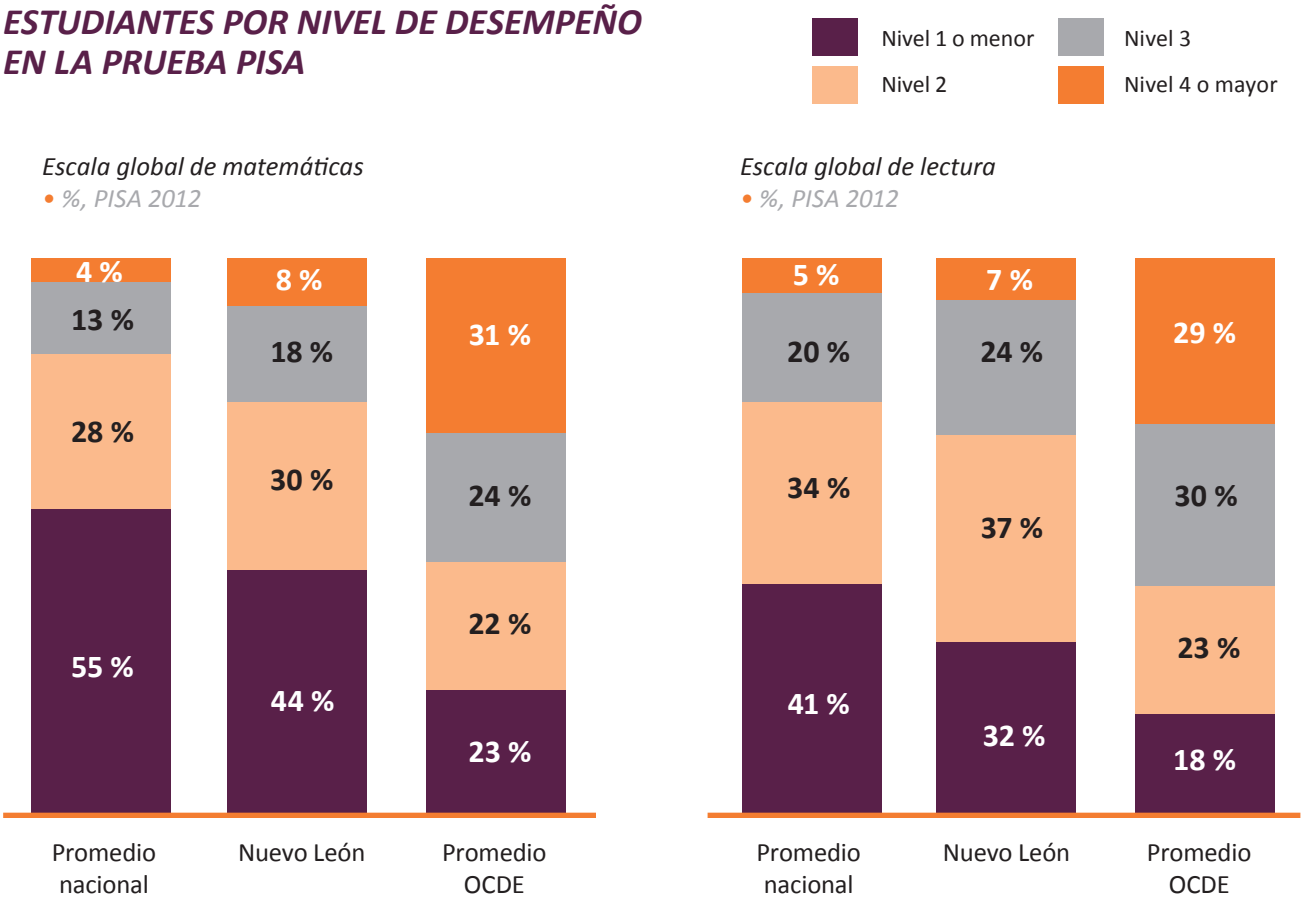
cación secundaria ocupó el lugar 12 nacional en lenguaje y comunicación, y el 13 en matemáticas.

Lo anterior permite la observación de que existe un problema en el nivel de secundaria, demostrado por los resultados en ambas pruebas. El desempeño puede estar relacionado a factores como los procesos de enseñanza y de aprendizaje, el desarrollo cognitivo de los estudiantes, el ambiente escolar, al equipamiento e infraestructura y a la madurez de los jóvenes. Aunque se pueden observar algunas generaciones que logran un buen desempeño en primaria, al llegar a secundaria su desempeño es significativamente menor.

Por otro lado, en la prueba PISA Nuevo León se ha posicionado dentro de los 5 primeros lugares a nivel nacional. Aun así, está lejos de la mayoría de los países de la OCDE, donde, según la escala de evaluación de esta prueba, el 44 % de los estudiantes mexicanos no alcanza un nivel mínimo de matemáticas adecuado para desempeñarse en la sociedad en un puntaje de nivel 1 o menor, como se refiere en el cuadro 6. En este contexto de evaluación, en lectura los resultados son similares: el 32 % de los estudiantes no adquiere las competencias básicas de lectura necesarias para desempeñarse en la sociedad.

CUADRO 6

ESTUDIANTES POR NIVEL DE DESEMPEÑO EN LA PRUEBA PISA



Fuente: OCDE: Prueba PISA, 2014

Nuevo León participó como entidad de México junto con otros países en el Tercer Estudio Regional Comparativo y Explicativo (OREALC/Unesco, 2015). Si bien, los resultados de las pruebas aplicadas a los alumnos de tercero y sexto grados de educación primaria en las áreas de lectura, escritura, matemáticas y ciencias señalan que la entidad se encuentra por encima del promedio regional, existe una alta variabilidad en los puntajes obtenidos. En esta prueba internacional se confirman logros académicos importantes en primaria, pues se logran 2 primeros lugares en sexto grado en las áreas de matemáticas y ciencias, y un segundo lugar en lectura. Cabe señalar que participaron 15 países de América Latina y Nuevo León.



• México ha iniciado una reforma educativa para asegurar que los profesionales de la educación cuenten con competencias de alto nivel que contribuyan al mejoramiento de la calidad de la educación.

Docentes

Durante la presente administración pública federal, México ha iniciado una reforma educativa para asegurar que los profesionales de la educación cuenten con competencias de alto nivel que contribuyan al mejoramiento de la calidad de la educación.

Lo anterior ha resultado en que, por primera vez, la Ley General del Servicio Profesional Docente ha definido perfiles de desempeño idóneos para los docentes. En 2015, más de la mitad de los maestros aspirantes a una plaza en educación básica en Nuevo León fueron calificados como “no idóneos”. Estos resultados evidencian la necesidad de incrementar la calidad de los programas de formación y desarrollo profesional de docentes y directivos que comiencen a ejercer, así como los que ya están en servicio. Cabe señalar que el 98 % de los docentes programados para el proceso de evaluación asumieron el compromiso de presentar el instrumento evaluativo.

La Subcomisión de Educación realizó diversos estudios de investigación que permitieron conocer las necesidades de los docentes para mejorar los procesos de enseñanza y aprendizaje, que requieren de manera reiterativa un plan integral de desarrollo docente que les permita especializarse y mantenerse actualizados, así como tener los espacios para poner en práctica diversas técnicas pedagógicas, Asimismo, que este plan de desarrollo contenga capacitación de calidad, relevante y pertinente para impulsar las competencias.

Además, se requiere que el docente esté concentrado en labores pedagógicas y no administrativas dentro de procesos burocráticos que restan tiempo a lo esencial.

Infraestructura

Uno de los factores que afectan la calidad educativa y el desempeño de los estudiantes es la falta de acceso a infraestructura adecuada para el aprendizaje, incluyendo servicios básicos como luz, agua y drenaje, material académico y equipo tecnológico.

Asimismo, se debe considerar que el promedio de alumnos por maestro en el estado para educación primaria, secundaria y bachillerato es de 26.6, 15.8 y 17.9, respectivamente, siendo casi el mismo con el promedio nacional. Sin embargo, estos números son mucho mayores en comparación con

el promedio de los países de la OCDE, especialmente a nivel primaria.

Por ello, se requiere un plan coordinado del crecimiento de desarrollo urbano y las necesidades de escuelas en esas zonas específicas.

En observaciones registradas a diferentes planteles de educación básica, se detectaron carencias básicas de infraestructura, como puertas, ventanas, energía eléctrica y servicios sanitarios en 20 % de los planteles. La falta de equipamiento y conectividad se observó en 45 % de los planteles.

Por otra parte, los padres de familia valoran mucho que se resuelva el tema de infraestructura en los planteles, que garantice una estancia segura para sus hijos. Les convence la idea del horario extendido de las escuelas primarias, pero con la infraestructura adecuada y proyectos específicos de aprendizaje curricular o extracurricular.

Eficiencia

El porcentaje del presupuesto estatal destinado a la educación ha bajado de 47 % a 41 % en 6 años, aun cuando la matrícula de educación básica ha estado creciendo en los últimos años a una tasa anualizada de 2.5 %. Dada la importancia de la educación en el desarrollo de la entidad y la cantidad de recursos que se le otorgan, es importante la transparencia y rendición de cuentas de estos recursos, los cuales deben reflejar mejoras sustanciales en el desempeño académico de la población estudiantil.

La estructura organizacional de la Secretaría de Educación requiere un rediseño para evitar duplicar funciones operativas y procesos que dificultan una respuesta eficaz a la problemática de las escuelas. Es necesaria una comunicación efectiva entre los diferentes mandos educativos.

Se observa una falta de coordinación entre pares de diversas áreas que debiesen impulsar estrategias en una sola dirección, lo cual diluye esfuerzos. Existen pugnas internas, creando grupos con objetivos no coincidentes. Se requiere de un liderazgo con visión de largo plazo, con compromiso por la educación de Nuevo León, un liderazgo que trascienda el momento político o el sexenio. En la administración política anterior hubo 4 secretarios de Educación y eso no propicia la estabilidad y certidumbre en el sector.

Resulta importante contar con un sistema integrado de información educativa que sirva de apoyo para todos los funcionarios, que pueda utilizarse para la planeación estratégica y que sea un insumo útil para la toma de decisiones.

Áreas de oportunidad de la Subcomisión de Educación

Se redefinieron los ejes esenciales para agruparlos en ejes estratégicos: cobertura y equidad, calidad y pertinencia, y eficiencia, los cuales permitan agrupar las 11 áreas de oportunidad identificadas por la Subcomisión de Educación. Las 11 áreas de oportunidad son relevantes para impulsar la educación en Nuevo León. Cabe mencionar que para abordar estas áreas de oportunidad se requiere, en primer lugar, de cambios en la estructura organizacional, operativa y pedagógica de la Secretaría de Educación.

EJES ESTRATÉGICOS	ÁREAS DE OPORTUNIDAD
• Cobertura y equidad	• Incrementar la cobertura en educación inicial y preescolar. • Incrementar la cobertura y la eficiencia terminal en educación media superior. • Asegurar que las escuelas de educación básica provean el equipamiento e infraestructura adecuada.
• Calidad y pertinencia	• Asegurar el dominio de competencias básicas en educación primaria y secundaria. • Asegurar la empleabilidad de los jóvenes en el sector productivo con programas pertinentes mediante una plataforma de coordinación intersecretarial e intersectorial. • Acreditar e internacionalizar las instituciones y los programas académicos de educación media superior y superior. • Fomentar la investigación e innovación en materia de educación. • Implementar programas para el desarrollo profesional de docentes y directivos. • Fortalecer una cultura de respeto y sana convivencia en los planteles educativos.
• Eficiencia	• Asegurar la transparencia y la rendición de cuentas. • Ampliar y diversificar las fuentes de financiamiento educativo para permitir la redistribución del gasto.



2.1.1.3. Priorización de las áreas de oportunidad

La metodología de priorización se basa en la alineación a la aspiración, factibilidad de ejecución o análisis cualitativo e impacto para Nuevo León. Para la Subcomisión de Educación, la estimación del impacto potencial de cada área de oportunidad se calculó con base en 2 factores: factor de escolaridad e impacto sobre la calidad educativa.

En este sentido, el factor de escolaridad, definido como los años de escolaridad incrementales por tamaño ponderado de la población beneficiaria, es calculado con base en los años incrementales de estudio por persona y el tamaño de la población beneficiaria. Por su parte, la escala se define en virtud del factor de escolaridad de las áreas de oportunidad con mayor y menor impacto respectivamente. Posteriormente, los rangos se definen como intervalos de la misma magnitud.

La calidad, por su parte, medida con el incremento de puntaje en prueba PISA, es una prueba aplicada cada 3 años por la OCDE a los alumnos de 15 años de edad, evaluando sus habilidades en matemáticas, ciencia y lectura. A partir de ello, la escala se define a partir de la diferencia del puntaje promedio entre México y la media de los países de la OCDE. En consecuencia, los rangos se definen como intervalos de la misma magnitud, teniendo como un incremento de 40 puntos en esta prueba un equivalente a 1 año de escolaridad, el cual presenta como resultado de la transición de un nivel de calidad educativa a otro, ya sea menos complejo a regular y de regular a bueno.

Tomando estos factores en cuenta, la Subcomisión de Educación definió 5 áreas de oportunidad prioritarias para el Estado, las cuales son: incrementar la cobertura en educación inicial y preescolar; incrementar la cobertura y eficiencia terminal en educación media superior; asegurar el dominio de competencias en educación básica; asegurar la empleabilidad de los jóvenes en el sector productivo con programas pertinentes mediante una plataforma de coordinación intersecretarial e intersectorial; e implementar programas para el desarrollo profesional de docentes y directivos, como se plasma en el cuadro 7.

Esta priorización enfatiza la necesidad de aumentar la cobertura escolar en el estado; actualmente, solo el 30 % de los niños de 0 a 3 años están inscritos en alguna institución de educación inicial. Diversos estudios señalan la importancia en la formación de estructuras de pensamiento en edades tempranas.

Al cumplir con la obligatoriedad de la educación media superior se permitirá mejorar el grado de escolaridad de la población del estado, la cual con edades de 25 y 64 años de edad es de 10.2 años, por debajo del promedio de la OCDE, de 12.8 años. Esto se traduce en un reto que implica mantener escolarizada a la población hasta educación media superior.

Para lo anterior, se requiere un sistema de monitoreo por alumno,

en especial para reforzar y atender con un mayor cuidado a aquellos que se encuentran en riesgo de fracaso escolar. Aunado a ello, se juzga necesario seleccionar, contratar, estimular y evaluar a los mejores maestros para innovar en las prácticas de enseñanza.

Los docentes son fundamentales en alcanzar la calidad de la educación. Se requiere que durante la formación inicial de los docentes se tenga una sólida fundamentación en la práctica educativa, al mismo tiempo de contar con los mejores maestros para que se desempeñen como tutores de los alumnos normalistas y de sus compañeros en servicio. Su plan de desarrollo profesional es imperativo para alcanzar las metas.

La empleabilidad de los jóvenes es un tema prioritario en Nuevo León. No se trata solo de capacitarlos para el trabajo, sino de generar una coordinación entre la oferta y la demanda laboral. Se requiere una plataforma de coordinación entre secretarías que permita flexibilidad en la preparación técnica para que se adecue a los requerimientos reales de los sectores productivos y asegurar así la inserción laboral.

Es por eso que estas áreas de oportunidad dieron origen a líneas estratégicas que ayudan a mejorar la situación del sistema educativo del estado.

CUADRO 7

METODOLOGÍA DE PRIORIZACIÓN DE LAS ÁREAS DE OPORTUNIDAD DE LA SUBCOMISIÓN DE EDUCACIÓN

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE ÁREAS DE OPORTUNIDAD



LISTADO DE ÁREAS DE OPORTUNIDAD

COBERTURA Y EQUIDAD DE ACCESO

1. Incrementar la cobertura en educación inicial y preescolar.
2. Incrementar la cobertura y eficiencia terminal en educación media superior.
3. Asegurar que las escuelas de educación básica provean el equipamiento e infraestructura adecuado.

CALIDAD Y PERTINENCIA

4. Asegurar el dominio de competencias básicas en educación básica.
5. Asegurar la empleabilidad de los jóvenes en el sector productivo con programas pertinentes mediante una plataforma de coordinación intersecretarial e intersectorial.
6. Acreditar e internacionalizar las instituciones y los programas académicos de educación media superior y superior.
7. Fomentar la investigación e innovacion en materia de educación.
8. Implementar programas para el desarrollo profesional de docentes y directivos.
9. Fortalecer una cultura de respeto y sana convivencia en los planteles educativos.

EFICIENCIA

10. Asegurar la transparencia y la rendición de cuentas.
11. Ampliar y diversificar las fuentes de financiamiento educativo para permitir la redistribución del gasto.

Fuente: Subcomisión de Educación del Consejo Nuevo León, 2015.

2.1.1.4. Líneas estratégicas e iniciativas

Líneas estratégicas e iniciativas

Con base en las áreas de oportunidad priorizadas, se establecieron líneas estratégicas e iniciativas que permitirán mejorar y elevar el nivel educativo de los habitantes en Nuevo León. A continuación, se presentan las áreas de oportunidad priorizadas y algunas de sus iniciativas:

Incrementar la cobertura en educación inicial y preescolar.

- Garantizar el cumplimiento de la obligatoriedad de la educación preescolar y consolidar la educación inicial dentro de los servicios de educación obligatoria.
- Asegurar la disponibilidad de la infraestructura y equipamiento necesarios para fomentar el aprendizaje.
- Fortalecer la participación de madres y padres de familia en el desarrollo integral de sus hijas e hijos durante la primera infancia y a través de toda su formación educativa.

Incrementar la cobertura y eficiencia terminal en educación media superior.

- Asegurar la disponibilidad de docentes, infraestructura y equipamiento necesario para satisfacer la demanda educativa.
- Aumentar la eficiencia terminal y combatir el abandono escolar, brindando al alumno los recursos de apoyo necesarios para su permanencia y éxito académico.

Asegurar el dominio de competencias en educación básica.

- Fortalecer un proceso de enseñanza aprendizaje centrado en el alumno.
- Asegurar que las escuelas de educación básica provean los recursos materiales, tecnológicos y la infraestructura adecuados para fomentar el aprendizaje.
- Asegurar un ambiente escolar adecuado para el aprendizaje.
- Fortalecer los sistemas de seguimiento para reducir los riesgos de fracaso escolar.

Asegurar la empleabilidad de los jóvenes en el sector productivo con programas pertinentes mediante una plataforma de coordinación intersecretarial e intersectorial.

- Asegurar una efectiva coordinación entre el sector educativo y el mercado laboral para alcanzar mejores niveles de empleabilidad de los egresados.

Implementar programas para el desarrollo profesional de docentes y directivos.

- Introducir programas para la formación y el desarrollo continuo de docentes y directivos.
- Fortalecer un sistema pedagógico de enseñanza centrado en el alumno.

Para asegurar la implementación de dichas iniciativas, se desarrollaron planes de acción concretos bajo cada una.

Para cada iniciativa se establecieron habilitadores y lineamientos específicos para su implementación. De esta forma, la Subcomisión de Educación vincula los hallazgos en planes de acción concretos.

2.1.1.5. Proyectos estratégicos

La Subcomisión de Educación determinó 4 proyectos como emblemáticos y detonadores de un cambio profundo en las condiciones del sistema de educación en Nuevo León, todos con la misma prioridad de ejecución:

1. Fomentar la inscripción a preescolar desde los 0-6 años, haciendo sinergia con escuelas públicas y privadas que ofrezcan el servicio de educación inicial y preescolar en el estado, bajo un esquema de becas y estímulos.

2. Desarrollar un programa que garantice la cobertura, permanencia, continuidad y el éxito académico en el nivel medio superior en las escuelas públicas y privadas.

3. Implementar programas de formación continua y superación profesional del profesorado en educación básica, promoviendo certificaciones acordes a las disciplinas de los cursos que imparten, desarrollando una especialidad que desarrolle competencias pedagógicas acordes a la disciplina.

4. Fortalecer una plataforma para coordinar los esfuerzos de vinculación y empleabilidad de los jóvenes con bachillerato tecnológico, educación técnica y capacitación para el trabajo; estableciendo las sinergias entre las diversas secretarias estatales y sectores económicos para lograr una efectividad en la demanda y oferta del mercado laboral en Nuevo León.

• Se busca aumentar la cobertura y el éxito académico principalmente en el nivel medio superior.



2.1.1.6. Temas centrales y transversalidades

Dentro de los 8 temas centrales del Consejo Nuevo León, la Comisión de Desarrollo Humano tiene bajo su responsabilidad 4, de los cuales la Subcomisión de Educación es responsable de incrementar la calidad educativa y los años de escolaridad, como se aprecia en el cuadro 8. En concordancia con ello, la clave del éxito educativo para Nuevo León reside en asegurar que los niños y jóvenes permanezcan en la escuela. Con 10.2 años de escolaridad promedio de la población entre 25 y 64 años de edad, el equivalente al primer año de preparatoria, Nuevo León se encuentra por debajo del promedio y entre los países con menor grado de la OCDE.

Asegurar que todos los niños y jóvenes del estado asistan a la escuela implica incrementar la cobertura en todos los niveles educativos, especialmente en educación media superior, donde la cobertura actual se encuentra por debajo de 70 %. Para esto, se requiere asegurar que el estado cuente con infraestructura suficiente y accesible para atender la demanda, además de mejorar la calidad de la educación impartida.

Adicionalmente, entre las distintas comisiones del Consejo Nuevo León existe un alto grado de transversalidad e interdependencia en las oportunidades detectadas. Esto requiere de una coordinación estrecha entre comisiones, ya que el éxito de las estrategias e iniciativas dependen de la conjunción de recursos, conocimiento y esfuerzo. Por ejemplo, algunas de las áreas de oportunidad relacionadas a Educación involucran a las subcomisiones de Deporte, Arte y Cultura, y de Participación Ciudadana. Asimismo, una población más educada potencializa el desarrollo del estado y mantiene a los jóvenes dentro de la escuela incrementando sus oportunidades de ingreso, y reduce los índices de delincuencia, por mencionar un ejemplo.

CUADRO 8

TEMAS CENTRALES DEL CONSEJO NUEVO LEÓN

- *1- Generar empleos bien remunerados impulsando el crecimiento económico.*
- *2- Transparentar el uso de recursos públicos, combatir y sancionar la corrupción.*
- *3- Combatir el delito común, de alto impacto y del crimen organizado.*
- *4- Mejorar la calidad del transporte, el espacio público y la vida urbana.*
- *5- Incrementar la calidad educativa y los años de escolaridad.*
- *6- Desarrollo y bienestar social para todos.*
- *7- Cultura, valores y participación ciudadana como motor del desarrollo humano.*
- *8- Extender la esperanza de vida saludable.*

2.1.1.7. Anexos

Glosario de indicadores de la Subcomisión de Educación

INDICADOR	FUENTES	UNIDADES	ACTUAL *	2030
• Cobertura preescolar: niños de 3 a 5 años inscritos en preescolar	• Secretaría de Educación Pública (SEP)	Porcentaje	76.2 %	98.0 %
• Cobertura media superior: jóvenes de 16 a 18 años inscritos en educación media superior	• SEP	Porcentaje	65.2 %	100.0 %
• Logro académico: alumnos con un puntaje de nivel 1 o menor en la prueba PISA	• Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación (INEE) con la base de datos de PISA (OCDE)	Porcentaje	44.0 %	20.6 %
• Calidad docente: Docentes “no idóneos” para una plaza en educación pública	• Sistema Nacional de Registro del Servicio Profesional Docente (SEP)	Porcentaje	52.8 %	10.0 %

** Último dato disponible*

Glosario de términos de la Subcomisión de Educación

CONCEPTO	DEFINICIÓN	INTERPRETACIÓN PARA LA ASPIRACIÓN
Esencia		
• Pertinente	• Se dice de lo que viene a propósito o procede.	• El contenido de los programas educativos será relevante para el contexto del estado.
• De calidad	• Superioridad o excelencia.	• Los programas ofrecidos por las instituciones académicas destacarán por ser superiores a nivel nacional y comparables a los países líderes en educación a nivel mundial.
• Humanista	• Movimiento intelectual basado en el hombre como modelo.	• La educación estará centrada en el ser humano, en valores universales y en el respeto a la vida.
• Motor de cambio	• Que produce movimiento o consigue que algo funcione bien. • Movimiento de individuos, familias o grupos a través de un sistema de jerarquía o estratificación social (movilidad social).	• El sistema educativo de Nuevo León servirá para promover cambios positivos en la sociedad que promuevan su desarrollo y subir en la escalera socioeconómica.
• Permitirá que todos…	• Que se caracteriza por su justicia o imparcialidad (equitativo). • Que contiene algo o lo lleva implícito (inclusivo).	• Todos los habitantes tendrán acceso a los mismos programas académicos impartidos por profesores altamente capacitados en instalaciones adecuadas.
• Plenitud	• Totalidad, integridad o cualidad de pleno.	• Los ciudadanos podrán sentirse satisfechos y realizados en todos los aspectos de su vida.
Lineamientos del "cómo"		
CONCEPTO	**DEFINICIÓN**	**INTERPRETACIÓN PARA LA ASPIRACIÓN**
• Eficaces	• Capacidad para obrar o conseguir un resultado determinado.	• Capacidad de organismos públicos y privados para lograr un resultado deseado a través del correcto desempeño de sus funciones y adecuado uso de recursos.
• Innovadores	• Que muda o altera algo introduciendo novedades.	• Los sistemas educativos del estado harán uso de herramientas o metodologías innovadoras que faciliten el aprendizaje y mejoren su calidad.
• Vida laboral y social	• N/A	• El sistema educativo formará a los individuos de manera integral, abarcando aspectos clave de su vida personal y laboral, de modo que estén preparados para todo tipo de situaciones.
• Bienestar social	• Componentes que hacen que la existencia de una persona posea todos los elementos que dan lugar a la satisfacción humana.	• Componentes que hacen que la existencia de una persona posea todos los elementos que dan lugar a la satisfacción humana.

Fuente: Real Academia Española, El Mundo, Enciclopedia Británica; Subcomisión de Educación.

Algunas entidades relacionadas con la Subcomisión de Educación

ENTIDADES FEDERALES	ENTIDADES ESTATALES	ENTIDADES MUNICIPALES	INICIATIVA PRIVADA	SOCIEDAD CIVIL
• SEP • Consejo Nacional de Población (Conapo) • INEE	• Secretaría de Educación de Nuevo León • Instituto de Investigación, Innovación y Estudios de Posgrado para la Educación (IIEPE)	• Los 51 municipios del estado	• Alianza Educativa Ciudadana Nuevo León	• Vía Educación • Universidad de Monterrey • Tecnológico de Monterrey • Universidad Autónoma de Nuevo León

Fuentes utilizadas por la Subcomisión de Educación

- Sistema Nacional de Registro del Servicio Profesional Docente (SEP)
- How The World's Most Improved School Systems Keep Getting Better (McKinsey & Company) (2010)
- Resultados prueba PISA (OCDE) (2013)
- "Estudio cualitativo del profesorado", Subcomisión de Educación 2015
- "Estudio estructura organizacional SENL", Subcomisión de Educación 2015
- "Encuesta de opinión del sector educativo NL", Subcomisión de Educación 2015
- "Análisis comparativo de la educación internacional" Subcomisión de Educación 2015
- Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE–INEGI) 2012
- Instituto de Estadística de la Unesco
- Reporte de Educación, OCDE, 2014
- "Análisis de la empleabilidad de jóvenes con capacitación corta y técnica en NL", Subcomisión de Educación, 2015
- "Análisis financiero de la educación pública en NL", Subcomisión de Educación, 2015
- "Estudio cualitativo de infraestructura en educación básica NL", Subcomisión de Educación, 2015
- "Finland´s Success in Basic Education", Subcomisión de Educación, 2015
- Resultados ENLACE. SEP 2013
- Tercer Estudio Regional Comparativo y Explicativo, 2015
- Resultados PLANEA 2015



- ***Aunque se pueden observar algunas generaciones que logran un buen desempeño en primaria, al llegar a secundaria su desempeño es significativamente menor.***

2.1.2. SALUD

2.1.2.1 Definición de la aspiración y ejes de diagnóstico

Nuevo León es un estado que se encuentra en etapas avanzadas de la transición epidemiológica. Gracias a los esfuerzos en materia de construcción e infraestructura ha podido llevar agua potable y servicios sanitarios a toda su población, lo que aunado a sus exitosos programas de salud pública han permitido llevar sus tasas de mortalidad infantil y sus tasas de mortalidad materna a niveles similares a los de varios países de la OCDE. Podemos afirmar, sin temor a equivocarnos, que los llamados problemas del rezago han quedado atrás. Estos mismos éxitos, sin embargo, han dado lugar a una mayor esperanza de vida que se asocia a una prevalencia creciente de las enfermedades transmisibles, como la diabetes, las enfermedades cardiovasculares y el cáncer. Son estos

• Se aspira a alcanzar un sistema de salud donde la promoción, la prevención y la atención se atiendan con igual prioridad.



retos los desafíos que las nuevas administraciones neoleonesas deberán atender de manera prioritaria.

Todo mexicano tiene un derecho constitucional a la salud, y lo que eso conlleva es darle prioridad ante otros factores para hacerlo efectivo. Si se coloca al neoleonés en el centro del sistema de salud, el resto de los actores del sistema, incluyendo tanto al personal y centros de salud como a la industria, sistema de financiamiento, leyes, entre otros, deberán alinearse a este derecho para asegurar que el paciente y la comunidad se encuentren por encima de los intereses de los actores individuales y el derecho se convierta en una realidad.

Las deficiencias en la gobernanza, financiamiento, operación, estructura y diseño del actual sistema de salud en Nuevo León dificultan la conducción de esfuerzos de mejora, debido a una falta de coordinación entre las instituciones, la falta de alineación entre objetivos e incentivos, así como ineficiencias administrativas y conflictos de interés, entre otros. Como consecuencia, las condiciones de salud prioritarias que incluyen padecimientos como diabetes, obesidad, depresión, problemas vasculares o cáncer reciben en muchos casos una respuesta inadecuada en cuanto a su acceso, tiempo, calidad y suficiencia.

Por tal motivo, es necesario revisar el concepto de salud y el rol de los prestadores de servicio del Estado, entendiendo a la salud como un estado de bienestar físico adecuado, sin deterioro significativo de la función. Así, se aspira a alcanzar un sistema de salud donde la promoción, la prevención y la atención se atiendan con igual prioridad.

Partiendo del análisis anterior, la Subcomisión de Salud definió la siguiente aspiración:

"Nuevo León coloca la salud de sus habitantes en el centro de sus prioridades, y logra que alcancen los mismos años de vida sana que el promedio de los países de la OCDE. Esto se consigue mediante un sistema integrador y justo, que promueve la participación y la responsabilidad social, incentiva la coordinación entre los sectores público y privado, y protege el derecho a la salud de todo ciudadano, asegurando la libertad, la transparencia, el acceso oportuno y equitativo a servicios de salud de alta calidad, seguridad, sensibilidad y eficiencia, que rinden cuentas."

La evolución a este sistema de salud requiere que los proveedores compitan por ser mejores, teniendo el paciente derecho a elegir dónde atenderse. La rectoría y administración efectivas y separadas, la alineación del financiamiento, el aseguramiento de la calidad, y la participación ciudadana informada son los 4 ejes clave para alcanzarla.

Sin embargo, es necesario entender primeramente las principales oportunidades a las que se enfrenta el estado a nivel sintomático, es decir, las dolencias que mucho tienen que ver con las deficiencias del sistema de salud. Para ello, el siguiente diagnóstico en materia de salud para Nuevo León se diseñó en torno a los 4 ejes estratégicos designados por la Subcomisión de Salud: riesgos para la salud, cobertura efectiva y portabilidad del pago, calidad y oportunidad de la atención, y participación ciudadana.

2.1.2.2 Diagnóstico de la situación actual

La esperanza de vida de la población del estado se ha incrementado en los últimos años y es superior al promedio nacional. Los hombres tienen una esperanza de vida de 72.3 años y las mujeres de 78.8 años. En hombres, las causas externas (defunciones que no se vinculan con procesos patológicos, sino que son producto de accidentes o causas violentas, como suicidios y homicidios) representaron una disminución de 2.1 años de vida en los últimos 10 años. En promedio, la población estatal tiene una esperanza de vida de 76 años, comparado con los 74.7 años que presenta la población nacional.

Por otro lado, la mortalidad infantil de Nuevo León ha seguido una tendencia decreciente, manteniéndose en niveles inferiores al promedio nacional. En 2014, alcanzó una cifra de 9 decesos de menores de 1 año de edad por cada 1,000 nacidos vivos, versus el promedio de 12 decesos a nivel nacional.

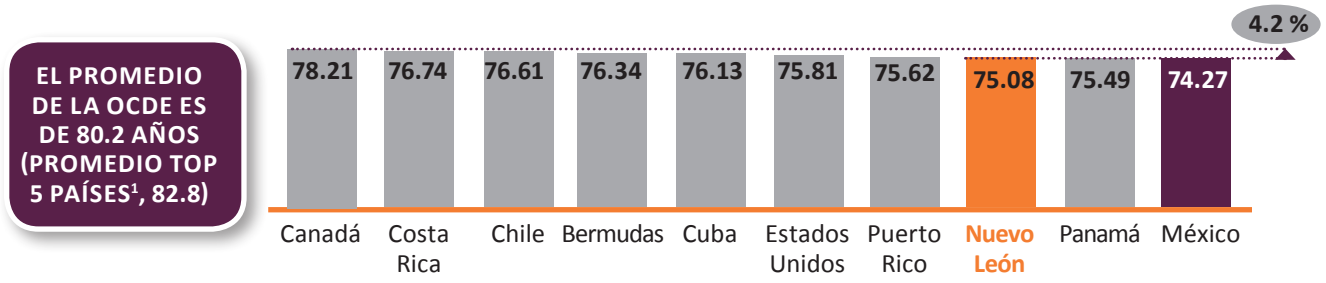
No obstante, Nuevo León destaca en expectativa de vida a nivel nacional, todavía se encuentra por debajo de otros países del continente americano y de la OCDE, como se advierte en el cuadro 9.

CUADRO 9

EXPECTATIVA DE VIDA: NUEVO LEÓN FRENTE A LA OCDE

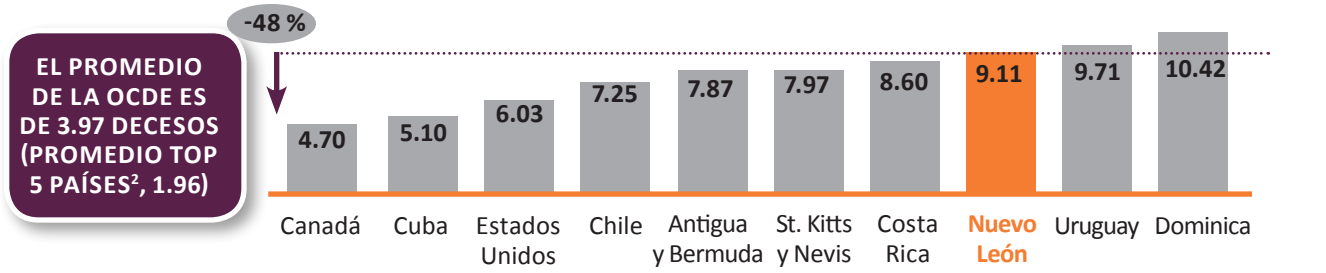
ESPERANZA DE VIDA, PAÍSES SELECTOS DE AMÉRICA

• *Promedio de años de vida, 2012*



MORTALIDAD INFANTIL, PAÍSES SELECTOS DE AMÉRICA

• *Decesos de menores de un año de edad por cada mil nacidos vivos, 2013*



1 En esperanza de vida incluye Japón, Islandia, Suiza, España e Italia;
2 En mortalidad infantil incluye Islandia, Eslovenia, Japón, Finlandia y Luxemburgo; la mayoría de estos países permiten el aborto al detectarse algún defecto en el embarazo lo que reduce la mortalidad infantil

Fuente: OCDE Políticas de Salud, 2014; Conapo, 2015; World Bank. Life expectancy at birth, 2015.

Riesgos para la salud

Desde 2000, un conjunto de 10 enfermedades explica cerca de 55 % de las defunciones en Nuevo León, principalmente a causa de las enfermedades crónico-degenerativas, en donde destacan 2 tipos principalmente: las enfermedades vasculares y el cáncer. Las enfermedades vasculares, representadas en su mayoría por el infarto de miocardio, el accidente cerebro-vascular y la insuficiencia renal tienen como causa raíz la obesidad y la diabetes, y causarán una gran carga al sistema de salud en la medida en que la población envejezca.

Para efectos de este documento, se definen como condiciones prioritarias de salud aquellas en las cuales se recomienda enfocar la estrategia estatal para evitar dispersión de esfuerzos y lograr el mayor impacto en el menor tiempo posible. A continuación se detallan algunas de ellas.

Sobrepeso y obesidad

El sobrepeso y la obesidad sin duda representan la mayor amenaza a la salud de los mexicanos, además de representar un riesgo inminente al sistema de salud. Sus causas son multifactoriales: cultura alimenticia, acceso a alimentos sanos, acceso a centros de recreación o deporte, factores genéticos y demás causales hacen de este problema un asunto de difícil control.

México ocupa el segundo lugar internacional en prevalencia de sobrepeso y obesidad entre los países de la OCDE, situación que en Nuevo León también debe ser atendida, ya que el 75 % de la población sufre de sobrepeso u obesidad, mientras que el promedio nacional es de 72 %, valores que superan de manera significativa al promedio de la OCDE, de 52 %. Al respecto, las personas que sufren de sobrepeso u obesidad tienen mayor riesgo de desarrollar enfermedades crónicas tales como los padecimientos cardíacos, la diabetes mellitus y la hipertensión arterial.

Envejecimiento poblacional

La importancia de controlar las enfermedades crónico-degenerativas aumenta por la tendencia de envejecimiento de la población, en la cual se estima que en 15 años alrededor de 18 % de la población tendrá más de 65 años de edad, mientras que, en la actualidad, es de un 10 %.

En esta materia, es importante destacar que la tasa de crecimiento de la población de adultos mayores en el estado supera tanto al promedio nacional como al crecimiento de otros grupos de edad. Ante esta situación, se proyecta que en 2030 el número de personas mayores a 60 años iguale a la población menor de 15 años y que además existirá un adulto mayor por cada 3 personas en edad económicamente activa (15 a 59 años) en 2030, mientras que en la actualidad esta proporción es de 1 por cada 6.

Ante este escenario, Nuevo León también supera el promedio nacional en la proporción de personas mayores a 60 años que sufren de alguna discapacidad, mostrando un porcentaje de 11.5 contra un 9.7 % del país.

El estado se ubica por debajo del promedio nacional y en los últimos lugares de la OCDE con respecto a la esperanza de vida de hombres con 60 años de edad, mostrando un valor de

20.7 años contra un 21.1 años a nivel nacional, y un 21.5 años de la OCDE. De tal análisis, resalta una situación similar para las mujeres, donde México ocupa el cuarto lugar más bajo en esperanza de vida, mientras que en Nuevo León se tiene un valor de 22.1 años, a nivel nacional de 22.2 años, y en la OCDE de 25.2 años.

Salud materna

El embarazo de adolescentes genera cerca del 18 % de los nacimientos registrados en el estado de madres menores a 19 años de edad, cuando el promedio nacional es de 20 %. Ahora bien, mientras que 8 de cada 100 mujeres neoleonesas de entre 15 y 19 años ha tenido un hijo, se manifiesta que esta es una proporción 4 veces mayor al promedio de la OCDE.

En esta temática, la proporción por año de nacimientos registrados de madres adolescentes menores a 19 años se ha mantenido relativamente constante a nivel estatal, ubicándose entre 16 y 18 % en 2007 y 2012, respectivamente.

• Nuevo León ocupa el séptimo lugar en la tasa de fertilidad adolescente, con solamente 78 nacimientos por cada 1000 mujeres de 15 a 19 años.



Nuevo León se ubica por debajo del promedio nacional en términos de nacimientos de madres adolescentes, ocupando el tercer lugar con una menor tasa de nacimiento adolescente. En materia de la tasa específica de fertilidad adolescente, que ha sido definida como el número de nacimientos por cada 1,000 mujeres de 15 a 19 años, el estado tiene 78 nacimientos por cada 1,000 adolescentes, ocupando el séptimo lugar con la menor tasa, mientras que el promedio nacional es de 85.

De acuerdo a lo anterior, México ocupa el primer lugar en la tasa de fertilidad adolescente entre los países de la OCDE, lo cual lo vuelve comparable con países como Bolivia, Kenia y Cabo Verde con respecto a la proporción de mujeres adolescentes que ha tenido un hijo.

Diabetes

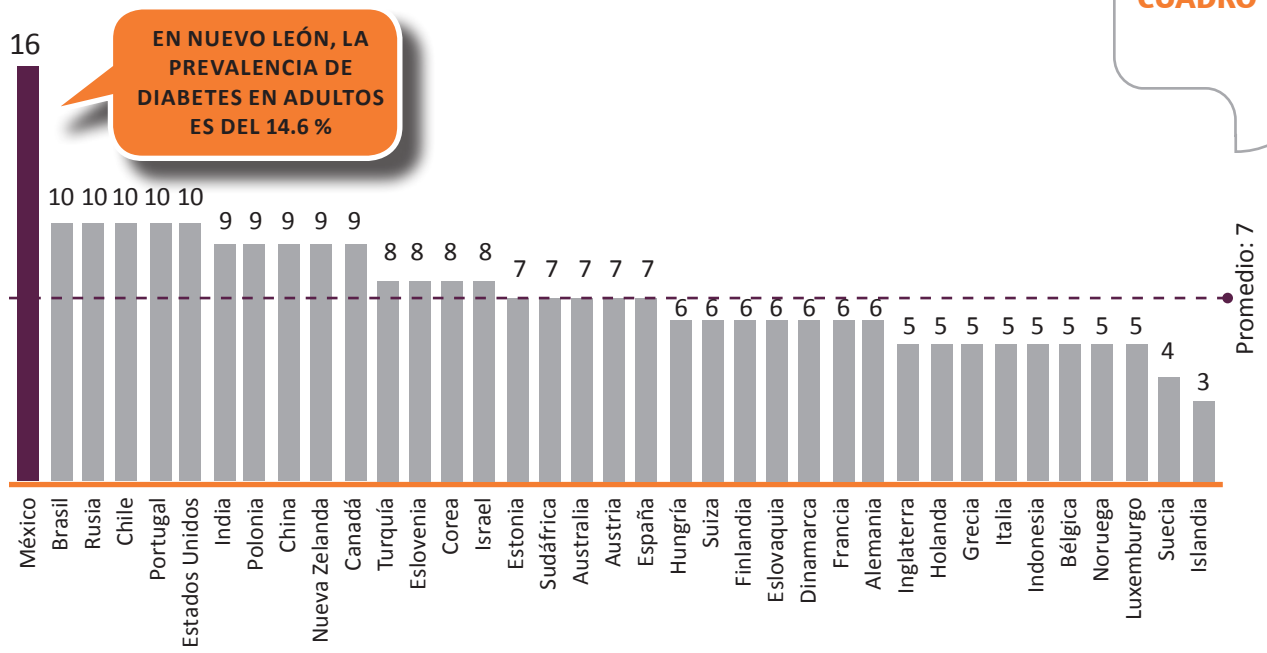
México destaca por ocupar el primer lugar en prevalencia de diabetes entre los países de la OCDE, como lo muestra el cuadro 10. Asimismo, a nivel nacional, Nuevo León ocupa el primer lugar en la prevalencia de diabetes entre la población de 20 a 59 años de edad, con 9 %, mientras que el promedio nacional es 6 %; además, ocupa el séptimo en los individuos mayores de 60 años, con 27 %, contra un promedio nacional de 23 %. Lo anterior se agrava si se considera que en el estado se observan altos niveles de mortalidad y de complicaciones por diabetes: 35 % de la población diabética sufre de pie diabético, 14 % de daño en la retina y 2 % tuvo alguna amputación.

En este contexto, se refiere que 12 % de las defunciones en el estado

PREVALENCIA ESTIMADA DE DIABETES MELLITUS

• *% de la población adulta, 2011*

CUADRO 10



Nota: Incluye diabetes Tipo I y Tipo II
Fuente: OCDE: Datos y Políticas de Salud, prevalencia de diabetes, 2011.

son causadas por la diabetes, además de que la obesidad es un factor de riesgo importante para al menos 30 % de padecimientos como las enfermedades isquémicas del corazón, la propia diabetes y los padecimientos hipertensivos.

Infarto de miocardio

En la segunda mitad del siglo pasado la cardiopatía isquémica adquirió un comportamiento epidémico a nivel global. En México, el primer aumento notable en la frecuencia de esta causa de muerte se observó en la década de los 70. Previo a ese período, la mortalidad por esta causa en nuestro país era de las más bajas de América Latina, mientras que actualmente ha superado a varios países que tenían tasas claramente superiores a la de México, como Argentina y Chile. En 2012, México ocupó la octava tasa más alta de mortalidad entre la OCDE, por encima de países como Chile y Brasil.

En los países desarrollados se ha observado una disminución en la mortalidad por cardiopatía isquémica desde 1970, atribuible tanto a una disminución en la incidencia como en la letalidad asociada a estas enfermedades. Esta reducción se puede explicar por el cambio en la exposición a algunos factores de riesgo cardiovascular y también por el acceso oportuno a mejores tratamientos médicos y quirúrgicos.

En nuestro país la tendencia de la mortalidad por isquemia cardiaca continúa siendo de ascenso gradual.

Entre 2000 y 2013 el aumento fue de más de 45 %, pasando de 43.5 muertes por 100,000 habitantes en 2000 a 63.3 en 2013. El crecimiento es más acelerado en los hombres, por lo que la brecha entre estos y las mujeres se ha venido ensanchando.

Accidente cerebro-vascular

Actualmente, en México la mortalidad por accidentes cerebrovasculares es considerada un problema de salud de orden prioritario.

En los últimos años se observa un incremento en la mortalidad por este padecimiento, pasando de 25.2 en 2000 a 28.2 en 2010 y disminuyendo a 26.4 en 2013, con el mismo patrón por sexo y sin grandes diferencias entre hombres y mujeres. Entre 2000 y 2013 este conjunto de padecimientos se mantuvo entre las 5 primeras causas de muerte, tanto en hombres como en mujeres. En población joven, menor de 30 años, las enfermedades cerebrovasculares aparecen entre las primeras 10 causas de muerte, lo que denota claramente el crecimiento en la prevalencia de algunos de los factores de riesgo ya mencionados en edades tempranas.

Cáncer de mama

El de mama es el cáncer más frecuente en mujeres tanto en países desarrollados como en vías de desarrollo. En México, la tasa de mortalidad por cáncer de mama pasó de 14.1 defunciones por 100,000 mujeres de 25 años o más en 2010 a 16 defunciones en 2013, lo que representa un aumento de 13%.

Por grupos de edad, en las mujeres de 25 a 29 años hay muy pocas defunciones, y para las mujeres de 30 a 59 años la tasa de mortalidad se ha mantenido estable a lo largo del tiempo o incluso ha disminuido. Las mujeres de 70 años o más presentan los valores más altos y muestran una tendencia a la alza junto con las de 60 a 69 años. En 2013, Nuevo León fue una de las entidades mexicanas con los valores más altos, superiores a las 20 defunciones por 100,000 mujeres de 25 años o más.

Cáncer cérvico-uterino

El cérvico-uterino representa una de las 10 principales causas de muerte por cáncer en mujeres en el mundo. La mortalidad por esta causa es más alta en los países en vías de desarrollo. Considerando su carácter prevenible y curable cuando se detecta a tiempo, la mortalidad por esta patología es un indicador del grado de éxito de las medidas preventivas y de detección temprana y tratamiento oportuno.

A pesar de los importantes avances, México presenta la segunda tasa de mortalidad por cáncer cérvico cáncer -uterino más alta entre los países de la OCDE, solo por debajo de Sudáfrica. En 2012, último año para el que la OCDE cuenta con información, la tasa de mortalidad por cáncer cérvico-uterino fue de 10.2 muertes por 100,000 mujeres mayores de 25 años, por encima de Costa Rica, Chile y Brasil.

Enfermedad renal crónica

Cuando se unen en una categoría enfermedad renal crónica (ERC) relacionada con la diabetes mellitus, con la hipertensión arterial y con otras enfermedades renales, como la glomerulonefritis, obtenemos una

categoría que participa con 5.7 % de la carga de la enfermedad y que se ubica como la segunda causa de muerte prematura en el país. Este padecimiento no solo es un asunto importante por su magnitud, sino también porque se ubica en edades tempranas. Si analizamos los componentes de la ERC, dos terceras partes están asociadas a diabetes mellitus.

Depresión

En Nuevo León se reporta que el 8 % de los hombres y el 18 % de las mujeres adultas han sufrido de episodios depresivos. Sin embargo, dichos datos se aprecian como una subestimación de las dimensiones reales del problema, quizá debido al difícil diagnóstico de las enfermedades mentales o bien a la inadecuada infraestructura para atender al paciente o reportar los datos, pues se estima que la depresión tiene proporciones epidémicas en la población actual.

Cobertura efectiva y portabilidad del pago

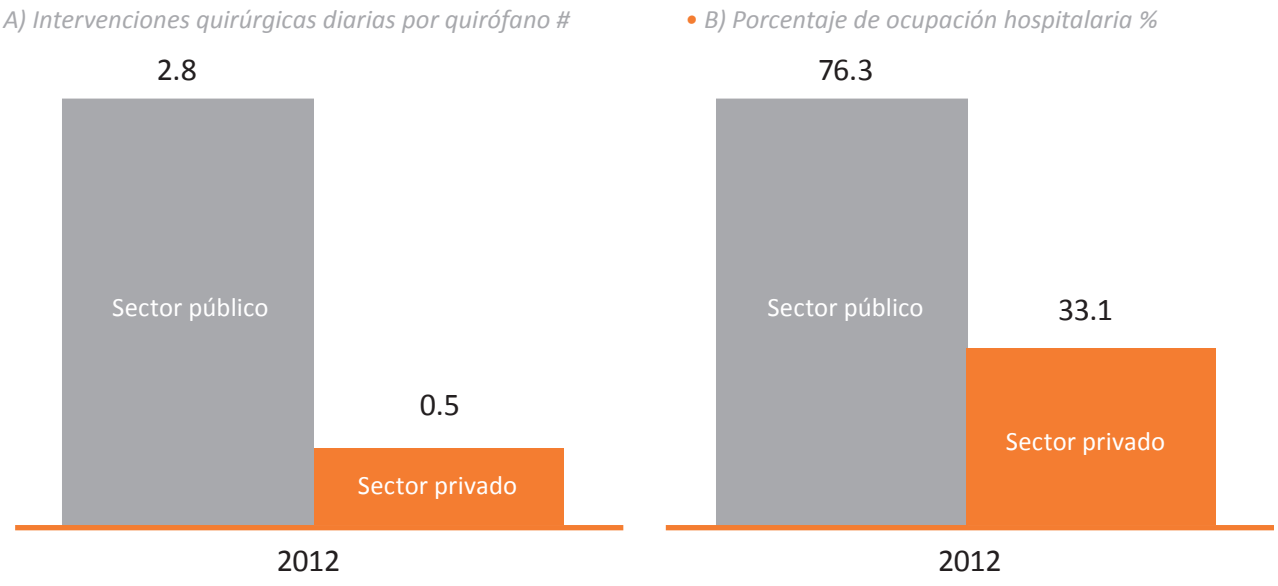
Infraestructura de salud

En la actualidad, Nuevo León es uno de los 3 estados del país que cuenta con mayor número de camas de hospital por cada 1,000 habitantes. Sin embargo, con 1.16 camas públicas y privadas por cada 1,000 habitantes, el estado se encuentra muy por debajo del promedio de los países de la OCDE, que es de 4.8 camas por cada 1,000 habitantes, mientras que el promedio de los primeros 5 países de la OCDE de 9.3 camas por cada 1,000 habitantes.

Aunado a lo anterior, existen diferencias considerables en la utilización de la infraestructura pública y la privada; por ejemplo, en los quirófanos públicos se realiza un promedio de 2.5 procedimientos más al día que en los quirófanos del sector privado, lo cual se constata en el cuadro 11. En este sentido, mientras que la

CUADRO 11

DIFERENCIAS EN LA UTILIZACIÓN DE LA INFRAESTRUCTURA PÚBLICA Y PRIVADA



Fuente: Secretaría de Salud: Indicadores de Calidad de Salud, 2014.

ocupación es baja y se ha mantenido relativamente constante en hospitales privados (33 %), la ocupación en hospitales públicos ha ido incrementándose en los últimos años alcanzando en recientes fechas un 75 % de su capacidad, como es representado en el cuadro 11.

De lo planteado con anterioridad se desprende una falta de alineación entre la oferta y la demanda de servicios de salud, que resulta en una falta de acceso efectivo de la población: se estima que el 30 % de la población no cuenta con acceso a clínicas u hospitales, aun siendo derechohabientes de alguna institución pública de salud.

Con respecto al desbalance actual entre infraestructura y servicios otorgados a los neoleoneses, se tiene que los quirófanos y camas del sector público se encuentran 6 y 2 veces más ocupados, respectivamente, que en el sector privado mostrando una clara sobresaturación de la demanda. Además de hacer notar que el sector privado tiene la capacidad disponible para la atención, ya que tiene una ocupación promedio de 30 %.

Aunado a ello, se advierte una falta de capacidad para acreditar instalaciones y transparencia en el manejo de Seguro Popular, lo cual significa un menor número de camas de hospital; por ejemplo, entre 1995 y 2010 este indicador por cada 100,000 habitantes se redujo de 65 a 37 (sector privado) y de 105 a 89 camas (sector público). Ahora bien, en materia de cobertura y servicios insatisfechos para la población más vulnerable, se tiene que más de un 20 % de la población no cuenta con cobertura de ningún tipo, resultando vulnerables por enfermedades y gastos en salud. En este sentido, para quienes sí cuentan con cobertura existe un rezago importante en cuanto a prestación de servicios, con diferimientos para cirugías e internamientos por falta de capacidad en instituciones públicas.

Financiamiento para la atención a la salud

Nuevo León debe tomar medidas para unificar su enfoque fragmentado de financiamiento de la salud en un esfuerzo por mejorar la eficiencia y la equidad en el acceso, pues los mecanismos actuales de reembolso para los prestadores ofrecen incentivos débiles para la eficiencia y la calidad. Los derechohabientes de una institución como el Instituto Mexicano del Seguro Social (IMSS) o el Instituto para la Seguridad y Servicios Sociales de los Trabajadores del Estado (ISSSTE) no pueden acudir a otra para recibir servicios, e incluso no pueden elegir en donde recibir la atención.

Se deben encontrar mecanismos factibles para el uso de recursos económicos de manera conjunta (universalidad, multipago o complementariedad de pagos, pago cruzado, etc.), para que los ciudadanos de Nuevo León sean capaces de elegir su prestador o de mantener la cobertura de aseguramiento en salud, independientemente de su situación laboral.

Calidad y oportunidad de la atención

La calidad de la atención, el monitoreo y evaluación del nivel de servicio brindado por cada institución de salud en la entidad resulta limitado al no contar con una comisión independiente y neutra, ni tampoco con un sistema

universal de indicadores de calidad, lo que podría comprometer la seguridad del paciente. Por ejemplo, se estima que en Nuevo León 20 % de los pacientes hospitalizados desarrollan una infección intrahospitalaria. Además de afectar la salud del paciente, este tipo de infecciones incrementan el tiempo promedio de estancia hospitalaria y por tanto generan altos costos para el sistema de salud.

Ante tal panorama, Nuevo León es uno de los estados con mayor y completo surtimiento de medicamentos en el sector público, siendo que 90 % de los pacientes reciben su medicamento completo, lo que contrasta con el 82 % del promedio nacional. Sin embargo, la falta de abasto de medicamentos impacta negativamente la salud y economía de los pacientes, ya que más del 5 % reporta suspender el tratamiento y el 25 % lo compra en una farmacia privada.

Diferimiento quirúrgico

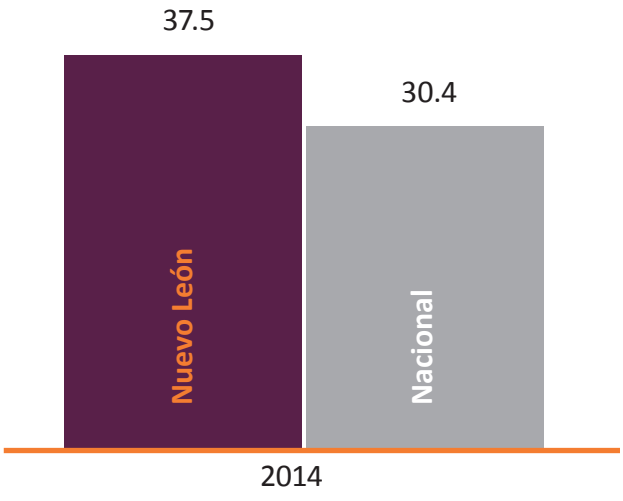
Con respecto a este tema, Nuevo León se ha posicionado entre los estados con mayor tasa de diferimiento quirúrgico, debido a que los pacientes se operan después de 7 días en promedio de haber solicitado su cirugía electiva. Lo anterior se traduce en requerir de un mayor tiempo de espera promedio a nivel nacional, registrando en el estado un 38 % de diferimiento quirúrgico contra el nivel nacional, que es de 30.4 %, de lo cual se desprende un promedio de 17 días contra los 11.2 a nivel nacional.

Cabe mencionar que el diferimiento quirúrgico en Nuevo León creció 13 % en los últimos 4 años, teniendo como tiempo de espera para recibir una cirugía en el estado un periodo mayor que el promedio nacional desde 2009, cuando en 2014 el tiempo máximo de espera fue de casi 50 días. Además, como también se muestra en el cuadro 12, se

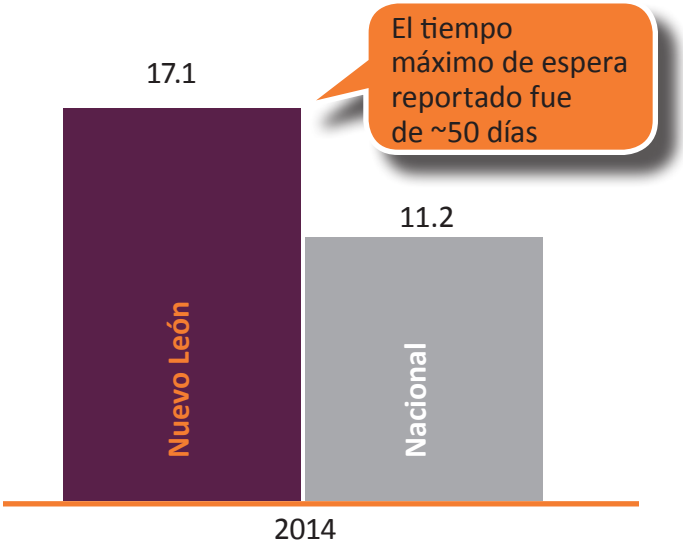
CUADRO 12

DIFERIMIENTO QUIRÚRGICO

Pacientes que se operan después de 7 días de solicitar una cirugía electiva
• %, 2009-2014



Promedio de días de espera entre la solicitud y realización de cirugía electiva
• Días, 2009-2014



Fuente: Secretaría de Salud: Indicadores de Calidad de Salud, 2014.

presentan largos tiempos de espera para consultas tanto externas como de urgencias, siendo que los pacientes esperan en promedio 20 minutos para ser atendidos.

Áreas de oportunidad de la Subcomisión de Salud

En materia de salud para Nuevo León se establecieron 4 ejes estratégicos: promover una vida saludable y disminuir riesgos a la salud, ampliar la cobertura y pagar por valor creado, mejorar la calidad y oportunidad de la atención, y promover la participación ciudadana. De estos se definieron 17 áreas de oportunidad. Cabe mencionar que abordar las siguientes áreas de oportunidad requiere primeramente de la instrumentación de cambios en el marco jurídico y la estructura organizacional del sistema de salud.

EJES ESTRATÉGICOS	ÁREAS DE OPORTUNIDAD
Riesgos para la salud	• Educación y detección temprana para prevenir sobrepeso, obesidad y diabetes. • Detección temprana y atención inmediata de cáncer (mama, cérvico-uterino, próstata y leucemia en niños). • Educación sexual y detección del abuso para prevenir el embarazo de adolescentes. • Detección y diagnóstico de pacientes con depresión, violencia familiar y aislamiento. • Fomento de una cultura de envejecimiento saludable e inclusión. • Educación y detección temprana de consumo de drogas y alcohol. • Fortalecimiento de los programas de salud bucal.
Cobertura efectiva y portabilidad del pago	• Asegurar la cobertura y acceso efectivo de la población para las condiciones de salud prioritarias. • Introducir el pago por diagnóstico a los prestadores de servicios, al menos para condiciones de salud prioritarias. • Permitir que el paciente elija su proveedor (habilitar la portabilidad del pago), al menos para las condiciones de salud prioritarias.
Calidad y oportunidad de la atención	• Garantizar la calidad y transparencia mediante la instalación de una comisión independiente que vigile indicadores estandarizados de proceso y de resultado clínico y una gerencia profesionalizada en salud. • Incrementar la efectividad de la atención (tiempos de espera en consultas o cirugías). • Asegurar el abastecimiento y surtimiento de medicamentos. • Profesionalizar la gerencia de los hospitales y centros de salud.
Participación ciudadana	• Incorporar ciudadanos a los cuerpos de gobierno de hospitales y jurisdicciones sanitarias. • Promover el diálogo entre cúpulas empresariales informadas y autoridades de salud. • Fortalecer el aval ciudadano y crear la figura de grupos de focales de pacientes.

2.1.2.3 Priorización de las áreas de oportunidad

En este apartado se establece la metodología de priorización abordada, la cual se basó en la alineación de la aspiración con la factibilidad de ejecución (análisis cualitativo) con respecto al impacto para Nuevo León. Para la Subcomisión de Salud, la estimación del impacto potencial de cada área de oportunidad se calculó con base en 2 factores: la mortalidad y la calidad de vida.

Para efectos de este análisis, la mortalidad (defunciones por año) se define como el número de defunciones ocasionadas por un padecimiento o situación de salud.

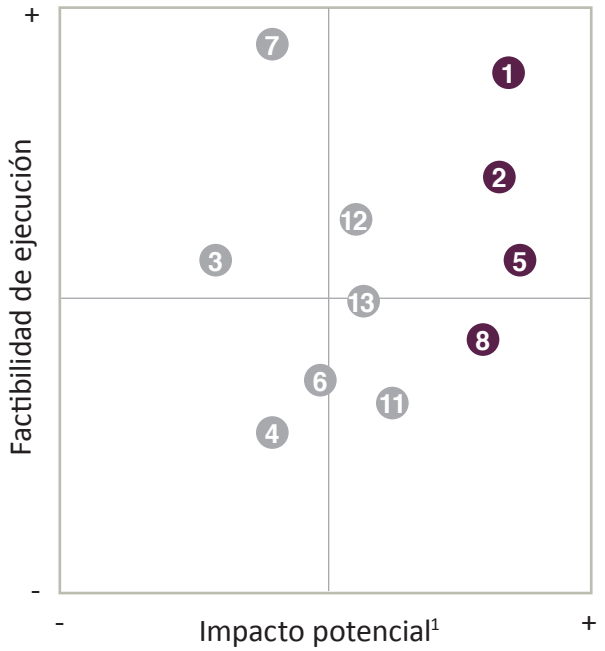
Por otro lado, la calidad de vida, establecida con el número de dimensiones afectadas con base al cuestionario de salud SF-36, se define como herramienta utilizada para evaluar la calidad de vida relacionada con la salud y que consiste en un cuestionario que evalúa el impacto de una condición médica sobre 8 dimensiones: función física, rol físico, dolor corporal, salud general, vitalidad, función social, rol emocional y salud mental. En esta valoración, la escala se define con base en el número de dimensiones sobre las que incide un padecimiento o situación de salud.

De esta forma, la Subcomisión de Salud definió 17 áreas de oportunidad prioritarias para Nuevo León, entre las cuales figuran: educación y detección temprana para prevenir sobrepeso, obesidad y diabetes; detección temprana y atención inmediata de cáncer (mama, cérvico-uterino, próstata y leucemia en niños); asegurar una cobertura efectiva de la población; y garantizar la calidad mediante indicadores estandarizados de proceso y resultado clínico, tal como se aprecia en el cuadro 13.

CUADRO 13

LISTADO DE OPORTUNIDADES PRIORITARIAS PARA LA COMISIÓN DE SALUD

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE ÁREAS DE OPORTUNIDAD[1]



LISTADO DE ÁREAS DE OPORTUNIDAD

1	Educación y detección temprana para prevenir sobrepeso, obesidad y diabetes.
2	Detección temprana y atención inmediata de cáncer (mama, cérvico-uterino, próstata y leucemia en niños).
5	Asegurar una cobertura efectiva de la población.
8	Garantizar la calidad mediante una comisión independiente y neutra, que vigile los indicadores estandarizados de proceso y resultado clínico y una gerencia profesionalizada en salud.

Fuente: Subcomisión de Salud, 2015.

• *Una de las iniciativas consiste en asegurar el mantenimiento y uso oportuno de las unidades de salud.*

Por otro lado, las defunciones por cáncer de mama, cérvico-uterino y de próstata constituyen el 3 % del total de muertes en Nuevo León. Esta tasa se ha visto directamente afectada por la escasa cultura preventiva en el estado: solo el 70 % de las mujeres entre 25 y 65 años se han realizado un Papanicolaou en los últimos 3 años, mientras que 60 % de las mujeres entre 50 y 69 años se han realizado alguna mastografía en los últimos 2 años, de acuerdo a la frecuencia y grupos de edad definidos por la Secretaría de Salud de Nuevo León.

2.1.2.4 Líneas estratégicas e iniciativas

Con base en las áreas de oportunidad priorizadas, se establecieron de manera puntual líneas estratégicas e iniciativas que permitirán mejorar la calidad de vida de los habitantes de Nuevo León. A continuación, se presentan las áreas de oportunidad priorizadas y algunas de sus iniciativas:



1. Educación y detección temprana de sobrepeso, obesidad y diabetes.

Fortalecer la educación y cultura de cuidado de la salud, con la finalidad de promover comportamientos, actitudes, hábitos y estilos de vida saludables.

- Implementar modelos de educación para la salud que gestionen cambios de actitud en el desarrollo de los individuos y la sociedad.
- Promover los beneficios que otorga la práctica de la actividad física y una buena alimentación a través de campañas permanentes de difusión en los diferentes medios de comunicación.
- Fortalecer el programa de actividad física escolar que promueva la práctica diaria de actividad física.

Promover programas de detección temprana de obesidad y prediabetes.

- Implementar programas de detección de sobrepeso y obesidad en escuelas y ambientes de trabajo.
- Realizar exámenes de hemoglobina glicosilada para detectar pre-diabéticos entre niños y jóvenes adolescentes.
- Dar continuidad a los programas estatales Pasos y SPA, para la prevención y control del sobrepeso y la obesidad.

Contar con un sistema de salud que incida en los determinantes sociales de obesidad y diabetes.

- Facilitar la activación física de la población, aumentando la disponibilidad de lugares públicos para la práctica del ejercicio.
- Fomentar el deporte social, a través del rescate de espacios públicos y la instalación de centros deportivos.
- Promover entornos de estudio y trabajo saludables que faciliten una alimentación balanceada y la actividad física.
- Promover el transporte a pie o en bicicleta.
- Brindar capacitación y asesoría a empresas e instituciones para la integración de actividades de actividad física a la jornada laboral.
- Asegurar el acceso a una alimentación adecuada y de buena calidad nutricional en las escuelas y durante la jornada laboral.

Fortalecer la capacitación de los profesionales de salud en la prevención y detección oportuna de los factores de riesgo.

- Capacitar a los profesionales de salud en la prevención, detección oportuna y manejo integral de la diabetes y obesidad.
- Fortalecer la capacidad de los profesionales de la salud en la identificación temprana y oportuna de complicaciones (especialmente falla renal) asociadas a la diabetes, para la atención con calidad y para su referencia oportuna.

Definir y calcular los costos de los paquetes de atención para enfermedades crónicas como la diabetes, para permitir elevar el financiamiento de la atención preventiva en función de los ahorros propuestos a futuro.

- Promover incentivos a empresas que se involucran en la salud, e Implanten políticas de prevención e información permanente sobre riesgos a la salud
- Sensibilizar sobre costos ocultos de tener personal con patologías crónicas.

Líneas estratégicas e iniciativas

2. Asegurar la cobertura y acceso efectivo de la población para las condiciones de salud prioritarias.

Promover el intercambio de servicios entre instituciones de salud.

- Fortalecer los convenios interinstitucionales existentes, y crear nuevos convenios factibles que permitan el uso de recursos económicos de manera conjunta (universalidad, multipago o complementariedad de pagos, pago cruzado, etc.), para que los ciudadanos de Nuevo León sean capaces de elegir su prestador para las condiciones de salud prioritarias, independientemente de su afiliación o derechohabiencia.
- Establecer una base de datos unificada, que utilice el sistema de codificación de diagnósticos y procedimientos (DRG y CPT) para las condiciones prioritarias de salud, enfocado a que las unidades modelo puedan compartir patrón de afiliados para las condiciones prioritarias utilizando números únicos de identificación de usuario (basado en la Clave Única de Registro de Población).
- Crear un tabulador central para condiciones prioritarias que permita estandarizar las notas de crédito entre instituciones para balancear la carga financiera.
- Garantizar el acceso oportuno a medicamentos recetados.
- Introducir mecanismos transparentes de honorarios para servicios privados que se brindan dentro de las instituciones públicas.

Mejorar y actualizar la infraestructura y equipamiento de salud disponible actualmente, con base en las necesidades (balance oferta-demanda).

- Conducir un análisis diagnóstico de las condiciones de la infraestructura y equipo existente, particularmente la necesaria para atender las condiciones prioritarias de salud (ejemplo: mamógrafos, ultrasonidos de mama, salas de hemodinamia).
- Diseñar y conducir proyectos de mantenimiento, readecuación y mejora de la infraestructura existente.
- Incorporar los equipos a un programa de mantenimiento.
- Establecer una planeación y gestión interinstitucional de recursos para la salud (infraestructura y equipamiento).

3. Garantizar la calidad y transparencia mediante la instalación de una comisión independiente que vigila indicadores estandarizados de proceso y de resultado clínico y una gerencia profesionalizada en salud.

Establecer una comisión reguladora independiente y neutra, que integre a la ciudadanía para medir, transparentar, y estimular la mejora de los servicios y la mejora de los prestadores de servicios.

- Situar el monitoreo y la mejora de la calidad en el núcleo de la gobernanza del sistema de salud, otorgando a la comisión (mediante carácter jurídico) la capacidad de sancionar a quienes

tienen un desempeño deficiente.
- Desarrollar estrategias para fortalecer el proceso de acreditación respecto a la infraestructura de salud existente, enfocando esfuerzos en las condiciones prioritarias de salud.
- Incorporar en los convenios de gestión del Seguro Popular compromisos de calidad vinculados a la estrategia nacional de calidad.
- Promover el uso del aval ciudadano, que vigile la rendición de cuentas y reconozca el desempeño: Promover la incorporación de ciudadanos a los cuerpos de gobierno de los hospitales y jurisdicciones sanitarias.

Crear un plan estatal de desarrollo de recursos humanos, con un enfoque específico en la operación eficiente de redes modelo para las condiciones de salud prioritarias, y no en conocimientos generales de gestión.

- Profesionalizar los altos mandos y mandos intermedios en salud, capacitando a directivos en su función directiva (incluyendo un programa de inducción al puesto y temas de liderazgo, negociación, resolución de conflictos e inteligencia emocional, entre otros) para convertir la gestión de salud en un asunto aspiracional, evitando el rechazo a cambios disruptivos y permitiendo romper paradigmas.
- Estimular la labor de colaboradores mediante reconocimientos e incentivos alineados a la meta. La gestión de la fuerza laboral de salud debe premiar la productividad y la calidad. Además, los mecanismos de remuneración para los médicos deben reducir su dependencia en los salarios y transitar hacia una combinación con capitación y con pagos por servicio para servicios específicos, en especial la atención primaria.
- Revisar y modificar los tabuladores e incentivos para reconocer la responsabilidad de quien ocupa posiciones directivas.
- Capacitar a los profesionales en salud en materia de calidad y seguridad del paciente.
- Asegurar una mezcla y distribución adecuadas de estos recursos humanos. En particular, preparar enfermeras en atención primaria.
- Asegurar que todos los profesionales de salud reciban retroalimentación sobre su desempeño clínico.

Construir un sistema de salud basado en datos: Acordar el uso de indicadores estándar generales y por enfermedad.

- Enlistar un conjunto de indicadores de desempeño, usarlos uniformemente en todos los prestadores públicos y privados, y publicarlos con regularidad de manera transparente y sin sesgo
- Ligar la información a estándares internacionales de codificación de diagnósticos y procedimientos, para ser comparables y permitir establecer nuevos principios de pago (por calidad).
- Evaluar por enfermedad las tasas de mortalidad, estancia hospitalaria y tasas de reinternamiento.
- Evaluar la satisfacción con el servicio de salud de pacientes y sus familiares, haciendo énfasis en el trato digno de los pacientes en términos de respeto, amabilidad y confidencialidad.

Crear un programa estatal de mejora continua de la calidad de la

atención, con base en la creación de redes modelo.

- Demostrar resultados para cada una de las condiciones prioritarias, mediante los indicadores propuestos.
- Capacitar a todo el personal de las redes en la mejora continua de la calidad dentro del ejercicio cotidiano de sus actividades (capacitación-acción).
- Definir la secuencia para multiplicar las redes modelo en un plazo de 5 años.
- Promover la comunicación de eventos adversos, permitiendo conocer su incidencia, causas e impacto sobre la tasa de mortalidad, incapacidad y prolongación de la estancia hospitalaria.

4. Detección temprana y atención inmediata de cáncer de mama y cáncer cérvico-uterino.

Fortalecer campañas de comunicación educativa para promover la demanda de servicios para la detección oportuna.

- Fortalecer los programas de tamizaje (*screening*), garantizando entregar resultados diagnósticos en menos de 1 semana.

Asegurar la disponibilidad de la infraestructura y equipo necesario para la detección, diagnóstico y tratamiento oportuno.

- Asegurar la gestión integral de la infraestructura física (propia o de terceros), equipo y personal para la provisión de la detección y atención oportuna de cáncer con base en mejores prácticas.



• Se busca que los pacientes reduzcan el tiempo de espera y que sean atendidos por personal eficiente en las clínicas de salud.

Formar y capacitar de forma continua a los profesionales de salud que participan en los procesos de detección, diagnóstico y tratamiento de cáncer.

- Capacitar a los profesionales de la salud en el reconocimiento de casos de cáncer temprano, facilitando su referencia oportuna.

Asegurar un tratamiento inmediato en caso de un diagnóstico positivo de cáncer de mama o cáncer cérvico-uterino.

- Establecer un proceso de atención (propio o a través de terceros) que permita a una paciente diagnosticada recibir tratamiento inmediato (< a 1 semana por diagnóstico).

5. Acceso y atención inmediata en caso de infarto de miocardio.

Fortalecer campañas de comunicación para promover el reporte y envío inmediato de un paciente con dolor de pecho a urgencias.

- Asegurar que la población entienda, mediante campañas de comunicación, que un dolor de pecho súbito en adultos debe ser referido de inmediato a una sala de urgencias, pues representa un infarto hasta no demostrar lo contrario.

Asegurar la disponibilidad de la infraestructura, equipo y personal necesario para el diagnóstico y tratamiento inmediato de infarto de miocardio.

- Todo hospital participante en el código infarto debe tener el equipamiento necesario para el diagnóstico y manejo inmediatos.
- El personal debe estar capacitado para discriminar un infarto de miocardio de los demás causales de dolor de pecho.
- Todo hospital participante debe tener instalado un proceso integral de revascularización inmediata (menor a 60 minutos), al menos en forma farmacológica (fibrinólisis).

Fortalecer los programas de revascularización mecánica.

- Los pacientes que hayan sido revascularizados farmacológicamente deberán ser transferidos en menos de 12 horas a un centro con infraestructura para una revascularización mecánica (angioplastia).

6. Detección temprana y atención inmediata de diabetes, hipertensión y depresión.

Fortalecer campañas de visita domiciliaria de médicos para la detección oportuna de riesgos y enfermedades crónico-degenerativas.

- Fortalecer los programas de cribado (*screening*) para la diabetes (al menos mediante glucómetro instantáneo), la hipertensión y un cuestionario para evaluar la salud mental.
- Asegurar la disponibilidad de la infraestructura y equipo necesario para el diagnóstico y tratamiento oportuno.
- Los pacientes que sean detectados con riesgos o haya dado positivo en el tamizaje deberán ser referidos a un centro de atención que les permita confirmación diagnóstica e inicio de un tratamiento.

Formar y capacitar de forma continua a los profesionales de salud que participan en los procesos de detección, diagnóstico y tratamiento de cáncer.

- Capacitar a los profesionales de la salud en el reconocimiento de casos de diabetes, hipertensión y depresión, facilitando su referencia oportuna.

Para asegurar la implementación de dichas iniciativas, se desarrollaron planes de acción concretos bajo cada una de ellas. Por ejemplo, una de las iniciativas clave para asegurar

la detección temprana y atención inmediata del cáncer consiste en asegurar la disponibilidad de la infraestructura y equipos necesarios para la detección, diagnóstico y tratamiento oportunos. Para cada iniciativa, se establecieron habilitadores y lineamientos específicos para su implementación. De esta forma, la Subcomisión de Salud aterriza los hallazgos en planes de acción concretos.

CUADRO 14

EJEMPLO DE INICIATIVA DETALLADA: ASEGURAR LA DISPONIBILIDAD DE LA INFRAESTRUCTURA Y EQUIPOS NECESARIOS PARA LA DETECCIÓN, DIAGNÓSTICO Y TRATAMIENTO OPORTUNOS

2.1.2.5. Proyectos estratégicos

Por último, el proceso de planeación también generó una serie de proyectos estratégicos de largo plazo de la Subcomisión de Salud, los cuales simbolizan las grandes tareas que serán de alta visibilidad para los ciudadanos.

Redes modelo: son formas ejemplares de organización que integran diferentes tipos de unidades del Sistema Nacional de Salud (Secretaría de Salud, IMSS ISSSTE, etc.) para proporcionar servicios de alta calidad a poblaciones definidas por región

LÍNEA ESTRATÉGICA: Fortalecer campañas de **comunicación educativa** para promover una cultura de prevención y control de los factores de riesgo, fomentando la demanda de servicios para la detección oportuna.

HABILITADOR	INICIATIVAS	TIEMPO [1]	RESPONSABLE(S)
PLANEACIÓN Y GESTIÓN	• Promover una **cultura de prevención y control** de los factores de riesgo y difundir los beneficios que otorga la práctica de la actividad física y una buena alimentación, a través de **campañas permanentes de difusión**. •Fortalecer los **programas de cribado** garantizando resultados en menos de 1 semana. • Promover la evaluación del **riesgo familiar** de cáncer para personas que cumplan criterios de riesgo de cáncer hereditario.	• Corto plazo	• Secretaría de Salud
MARCO INSTITUCIONAL	• Impulsar sistemas de vigilancia y evaluación de calidad de los programas de cribado. • Incorpirar la prueba de **antígeno prostático al SPSS.**	• Largo plazo	• Secretaría de Salud / Secretaría del Trabajo
VOLUNTAD POLÍTICA Y SOCIAL	• Asegurar el mantenimiento y uso oportuno de las **unidades móviles de salud.** • Fortalecer las campañas de **vacunación contra el VPH[2].**	• Mediano plazo	• Secretaría del Trabajo

1 Corto plazo: Menos de dos años; mediano plazo: entre 2 y 5 años; largo plazo: más de 5 años
2 Virus del Papiloma Humano
Fuente: Subcomisión de Salud, 2015.

geográfica, orientadas exclusivamente a la atención de las condiciones prioritarias, independientemente de su derechohabiencia.

Se propone crear redes modelo para los 3 proyectos insignia que el estado busca impulsar, de manera que se demuestre un impacto positivo y medible en el corto o mediano plazo.

El esquema de redes modelo permite diseñar, probar, evolucionar y escalar las mejores formas de atención de manera eficientemente coordinada para lograr una atención efectiva, oportuna y continua.

Cáncer de mama y cáncer cérvico-uterino: Nuevo León se convertirá en el primer estado mexicano que tiene cobertura de mamografías para toda mujer entre los 40 y los 69 años de edad y, cuando haya evidencias de cáncer, atiende el problema en menos de 30 días en el hospital que la mujer elija.

Código infarto de miocardio: Nuevo León se convertirá en el primer estado mexicano que atiende a los pacientes infartados en menos de 1 hora desde su llegada a emergencias, para asegurar una mejor sobrevida, y en donde el paciente elija el hospital en donde desea atenderse para ello, propuesta originalmente por el IMSS.

Médico en tu casa: Nuevo León será el estado modelo en donde un médico visite tu domicilio para detectar riesgos y enfermedades crónico-degenerativas a tiempo, como la diabetes, la hipertensión u otras condiciones, y oriente al paciente para una atención adecuada, con enfoque principalmente en las condiciones prioritarias de salud.

2.1.2.6. Temas centrales y transversalidades

Dentro de los 8 temas centrales del Consejo Nuevo León para la Planeación Estratégica, la Comisión de Desarrollo Humano tiene bajo su responsabilidad 4, de las cuales la Subcomisión de Salud es responsable el tema central que consiste en “Extender la esperanza de vida saludable” (ver cuadro 89), en la cual se valora cómo el incremento de la esperanza de vida en la población neoleonesa ha traído consigo nuevos retos. Ahora, se debe buscar no solo incrementar el número de años de vida, sino aquellos vividos libres de enfermedad y con alto nivel de calidad de vida relacionado a la salud.

Adicionalmente, entre las distintas comisiones del Consejo Nuevo León existe un alto grado de transversalidad e interdependencia en las oportunidades detectadas. Esto requerirá de una coordinación estrecha entre las comisiones, ya que el éxito de las estrategias e iniciativas dependen de la conjunción de recursos, conocimiento y esfuerzo. Por ejemplo, algunas de las áreas de oportunidad relacionadas a Salud involucran a las subcomisiones de Deporte, Arte y Cultura, y Participación Ciudadana. Por lo tanto, asegurar que la población tenga acceso oportuno y de calidad a los servicios de salud, reducir la incidencia de enfermedades y hacer más prolongados los años de vida sana, impacta sobre el desarrollo económico del estado, reduciendo los gastos en materia de salud e incrementando la capacidad productiva.

- ***El número total de partos será un indicador prioritario del más alto nivel.***



2.1.2.7 Anexo

Sistema de indicadores para la Subcomisión de Salud

Para evaluar la efectividad de las estrategias propuestas para la mejora de la salud de los Nuevo Leoneses y el avance del sistema de salud se propone un conjunto de indicadores bajo las siguientes consideraciones y premisas:

1. Los indicadores deben ser comparables contra estándares internacionales. Por dicha razón, se favorece (en la medida de lo posible) a aquellos que son reportados por la OCDE y en los que se tienen datos de los demás países.

2. Los indicadores pertenecen a dos categorías, según lo que buscan medir.

   a. **Condiciones de salud:** que han sido seleccionados por su correlación con lo que previamente se han identificado como condiciones de salud prioritarias.

   b. **Servicios de salud:** que han sido seleccionados con las mayores áreas de oportunidad en infraestructura y capacidad resolutiva del sistema de salud.

3. Los indicadores pertenecen a tres tipos, según su alcance y temporalidad:

   a. **Cobertura:** para asegurar una ampliación gradual del acceso por parte de la población

   b. **Proceso:** para asegurar un manejo adecuado de cierta condición de salud o cierto servicio de salud.

   c. **Impacto:** para asegurar que se consigue el resultado deseado (aun cuando en ocasiones dicho impacto solo puede ser medido en el largo plazo)

4. Las fuentes de los indicadores, en general, existen para el 80 % de los indicadores seleccionados y se describen con detalle en el anexo. Sin embargo, hay cerca de un 20 % de indicadores que aún no tienen una fuente y se deberá construir en el corto o mediano plazo, por la relevancia contra la estrategia propuesta.

5. Los indicadores están identificados según el nivel de reporte al que deben pertenecer:

   a. ***En negritas (bold) y cursiva:*** los de más alta prioridad, que deben ser vistos por el más alto nivel de Gobierno

   b. *En cursiva:* los de alta prioridad, que deben ser vistos por el más alto nivel funcional en Salud (secretario)

   c. **En negro:** los demás indicadores relevantes, que deben ser vistos por el área responsable de trabajar para su mejora continua.

6. Se sugiere que las metas para cada uno de los indicadores sean establecidas de acuerdo a una metodología con rigor estadístico:

   a. Estableciendo una regresión lineal, y estableciendo una meta alcanzable pero ambiciosa, que se encuentre por encima de la tendencia histórica.

   b. Estableciendo la meta contra los países comparables de la OCDE, según sea el caso (ejemplo: Brasil, Argentina, Chile, etc.).

Tipología de indicadores de la Subcomisión de Salud

CONDICIONES DE SALUD	COBERTURA: AMPLIAR EL ACCESO DE LA POBLACIÓN	PROCESO: ASEGURAR UN MANEJO ADECUADO	IMPACTO: LOGRAR EL RESULTADO DESEADO
OBESIDAD	•% niños con ingesta diaria de frutas •% niños con ingesta diaria de verduras	• Tasa de incremento en sobrepeso de niños tasa de incremento en obesidad de adultos	•***% de sobrepeso en niños*** •*% de sobrepeso en adultos* •*% de obesidad en adultos*
SALUD MATERNA	• ***No. partos en < 19 años / total de partos***	•***% cesáreas / 100 nacidos vivos (solo primigestas)***	• Tasa de mortalidad materna
DIABETES	•*% pacientes con tamizaje para diabetes (ya sea glicemia al azar < 200 y/o glicemia en ayunas < 120 mg/dl)* % de diabéticos que desconocen su condición	•*% diabéticos hbg < 7% / no. diabéticos*	• *Prevalencia de diabetes* • *no. Diabéticos con enf. Renal en tx.* • Amputaciones mayores por diabetes
INFARTO MIOCARDIO	• No. de revascularizaciones / no. infartados % de angioplastías / total de revasc.	• Mortalidad a 30 días tiempo puerta-balón aspirina y b-bloq al ingreso y egreso	• ***Mortalidad por iam***
CÁNCER DE MAMA	•*% de mujeres con tamizaje (40 a 69 años)*	• Tiempo para entrega del diagnóstico tiempo entre diagnóstico y tratamiento	• ***Mortalidad por cáncer mama*** tasa de sobrevida a 5 años
CÁNCER CERVICAL	•*% de mujeres con tamizaje (21 a 65 años)*	• Tiempo para entrega del diagnóstico tiempo entre diagnóstico y tratamiento	• *Mortalidad por cáncer cervical* tasa de sobrevida a 5 años

Tipología de indicadores de la Subcomisión de Salud

SERVICIO	COBERTURA: AMPLIAR EL ACCESO DE LA POBLACIÓN	PROCESO: ASEGURAR UNA RESPUESTA	IMPACTO: LOGRAR EL RESULTADO DESEADA
CIRUGÍAS	• No. cirugías de vesícula / 100 mil hab. • No. cirugías de cadera / 100 mil hab. • No. cirugías de catarata / 100 mil hab.	• Tiempo de espera para cirugía de vesícula • Tiempo de espera para cirugía de cadera • Tiempo de espera para cirugía de catarata	• % complicaciones post-quirúrgicas • % readmisiones o reintervenciones
MEDICAMENTOS	% recetas surtidas al 100% (consulta) % recetas surtidas (egresos hospital)		• Gasto de bolsillo en medicamentos no surtidos
TECNOLOGÍA DIAGNÓSTICA	• No. equipos mamografía / 100 mil hab. • No. exámenes mama / 100 mil hab.	• Tiempo de espera para mamografía • Tiempo de espera para ultrasonido mama	• No. exámenes mama / 1,000 hab. • No. exámenes mama / 1,000 hab.
ATENCIÓN	• No. médicos / 1,000 hab. • No. camas / 1,000 hab. • No. egresos / 1,000 hab.	• Tiempo de espera en consulta • Tiempo de espera en urgencias • Tiempo de espera para admisión	• Médico pasa suficiente tiempo en consulta • Médico explica de manera entendible • Médico contesta dudas • Médico involucra a paciente en decisión terapéutica

Indicadores y metas de la Subcomisión de Salud

NIVEL	INDICADOR	FUENTE	UNIDADES	ACTUAL (SEGÚN FUENTE)	META 2030
1	Prevalencia de sobrepeso y obesidad en niños de 5 a 11 años	*Encuesta Prosesa 2015 World Obesity Federation (2015), Ensanut 2012*	Porcentaje	40 %	32 %
2	Prevalencia de obesidad en adultos	*OECD Health Statistics 2015, ensanut 2012*	Porcentaje	23.50 %	19 %
2	Prevalencia de sobrepeso en adultos	*Ensanut, 2012*	Porcentaje	29.50 %	19 %
2	% Pacientes con tamizaje para diabetes	*Por construir/SS*	Porcentaje	27.74 %	>60 %
2	Prevalencia de diabetes	*OECD Health Statistics 2015, Ensanut 2012*	Porcentaje	15 %	7 %
2	% Diabéticos con hbg < 7 % / no. Diabéticos	*Oment*	Porcentaje	< 14 %	>60 %
2	% Diabéticos con insuficiencia renal en tx.	*Por construir, IMSS NL*	Porcentaje de incidencia	8.42 %	ND
1	% Cesáreas/100 nacidos vivos (solo primigestas)	*OECD Health Statistics 2015*	Porcentaje	51 %	28 %
1	No. Partos < 19 años / total de partos	*OECD Health Statistics 2016*	Porcentaje	18 %	5 %
1	Tasa de mortalidad por cáncer mama	*OECD Health Statistics 2015, INEGI/SS estadísticas vitales. Defunciones generales 2000 y 2013*	Número de muertes por cáncer de mama en mujeres de 25 años por 100,000 mujeres de esa misma edad.	22	< 20
2	% De mujeres con tamizaje (40 a 69 años)	*OECD Health Statistics 2015, IMSS NL*	Porcentaje	25.80 %	60 %
2	% De mujeres con tamizaje (21 a 65 años)	*OECD Health Statistics 2015*	Porcentaje	ND	63 %
2	Tasa de mortalidad por cáncer cervical	*OECD Health Statistics 2015, INEGI/SS estadísticas vitales. Defunciones generales 2000 y 2013*	Número de muertes por cáncer cérvico-uterino en mujeres de 25 años o más por 100,000 mujeres	8	3.5
1	Tasa de mortalidad x enf. Isquémica del corazón	*OECD Health statistics 2015, INEGI/SS estadísticas vitales. Defunciones generales 2000 y 2013*	Número de muertes por enfermedades isquémicas del corazón por 100,000 habitantes. Incluye cardiopatías agudas y crónicas para ambos sexos (45 a 69 años de edad, y estandarizada por edad).	77	117



Entidades relacionadas con la Subcomisión de Salud

ENTIDADES FEDERALES	ENTIDADES ESTATALES	ENTIDADES MUNICIPALES	INICIATIVA PRIVADA	SOCIEDAD CIVIL
• Secretaría de Salud • Consejo Nacional de Población (Conapo)	• Secretaría de Salud del Estado de Nuevo León	• Los 51 municipios del estado		• Tecnológico de Monterrey • Universidad de Monterrey

Glosario de términos

CONCEPTO	DEFINICIÓN	INTERPRETACIÓN PARA LA ASPIRACIÓN
Solidario	• Adherido o asociado a la causa, empresa u opinión de otro.	• El sistema de salud se preocupa y actúa a favor del bienestar de toda la población.
Humano	• Perteneciente o relativo al hombre. Comprensivo, sensible a los infortunios ajenos.	• El sistema de salud se encuentra al servicio del ser humano por lo que busca entenderlo y atender sus necesidades de la mejor manera posible.
Oportuno	• Que se hace en el momento apropiado.	• El sistema de salud ofrece atención a las personas en el momento preciso y con los medios adecuados.
Equitativo	• Que se caracteriza por su justicia o imparcialidad.	• El sistema de salud brinda el mismo nivel de atención y servicio a todas las personas, sin importar su condición, ideología o raza.
Universal	• Que comprende o es común a todos en su especie, sin excepción de ninguno.	• El sistema de salud es accesible y ofrece cobertura a todos los habitantes de Nuevo León sin excepción alguna.
Soporte y recursos		
Profesionales de la salud	• Individuos que ejercen profesiones relacionadas con: farmacia, medicina, microbiología, química clínica, odontología, enfermería, nutrición y psicología clínica.	• Individuos que ejercen profesiones relacionadas con: farmacia, medicina, microbiología, química clínica, odontología, enfermería, nutrición y psicología clínica.
Uso eficiente de recursos	• Que consigue un propósito empleando los medios idóneos.	• Las instituciones de salud utilizan los recursos disponibles de manera adecuada para conseguir los mejores resultados posibles.
Ciudadanía activa	• Que obra o tiene virtud de obrar. Diligente y eficaz.	• Los neoleoneses se interesan e involucran en programas y temas de salud que les permiten tomar medidas y generar hábitos para mantenerse sanos.

CONCEPTO	DEFINICIÓN	INTERPRETACIÓN PARA LA ASPIRACIÓN
Resultados		
Vivencia del servicio	• Hecho de experimentar algo y su contenido.	• La forma en que los pacientes y sus familiares experimentan o perciben la atención que les ofrece el sistema de salud.
Salud	• Estado en que el organismo ejerce normalmente todas sus funciones.	• Considera las condiciones biológicas, psicológicas, sociales y espirituales bajo las cuales una persona puede desarrollarse adecuadamente.
Calidad de vida	• Tener buenas condiciones de vida (objetivas) y un alto grado de bienestar (subjetivo) también incluye la satisfacción colectiva de necesidades.	• Ofrecer las condiciones adecuadas para que los habitantes de Nuevo León vivan seguros y de manera digna de modo que sean capaces de realizarse y alcanzar la felicidad.
Esperanza de vida	• Tiempo medio que le queda por vivir a un individuo de una población biológica determinada.	• Ofrecer las condiciones adecuadas para que los habitantes de Nuevo León vivan seguros y de manera digna de modo que sean capaces de realizarse y alcanzar la felicidad.

Fuentes utilizadas por la Subcomisión de Salud

- Canadian Cancer Society Nationwide Strategic Plan
- EESN-NL 2011/2012
- Encuesta Nacional de Epidemiología Psiquiátrica
- Encuesta Nacional de Salud y Nutrición 2012 (Ensanut)
- Estrategia contra el cáncer del Sistema Nacional de Salud de España
- Estrategia Nacional de Salud de la República de Chile 2011-2012
- Informe sobre la salud de los mexicanos 2015 Diagnóstico general de la salud poblacional. Primera edición, 2015. Secretaría de Salud
- Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI)
- Instituto Nacional de Salud Pública
- Plan Decenal de Salud Pública de República de Colombia 2012-2021
- Secretaría de Salud
- Sistema de Vigilancia Epidemiológica de Patologías Bucales (Sivepab)
- Sistema Nacional de Indicadores de Calidad en Salud (Indicas)
- Sistema Nacional de Salud Reino Unido

2.1.3. DESARROLLO SOCIAL

2.1.3.1. Definición de la aspiración y ejes de diagnóstico

La estructura organizacional y operativa de las dependencias encargadas del desarrollo social en Nuevo León a lo largo del tiempo ha mostrado limitada continuidad transexenal, lo que se traduce en cambios continuos en la definición de su misión, visión y objetivos. Esta situación dificulta la continuidad de políticas y programas públicos de mediano y largo alcance, impidiendo la realización de un mayor potencial de impacto.

Asimismo, el desarrollo social debe ser considerado para todos los habitantes del estado, dando una atención especial a los grupos que tengan las mayores necesidades y que por tanto requieran una intervención no solo del Gobierno, sino del resto de la sociedad.

Por lo anterior, se requiere asegurar la continuidad de políticas públicas enfocadas al bienestar de toda la población, sin dejar de lado la necesidad que como sociedad enfrentamos actualmente de promocionar los valores que nos lleven a una adecuada convivencia social.

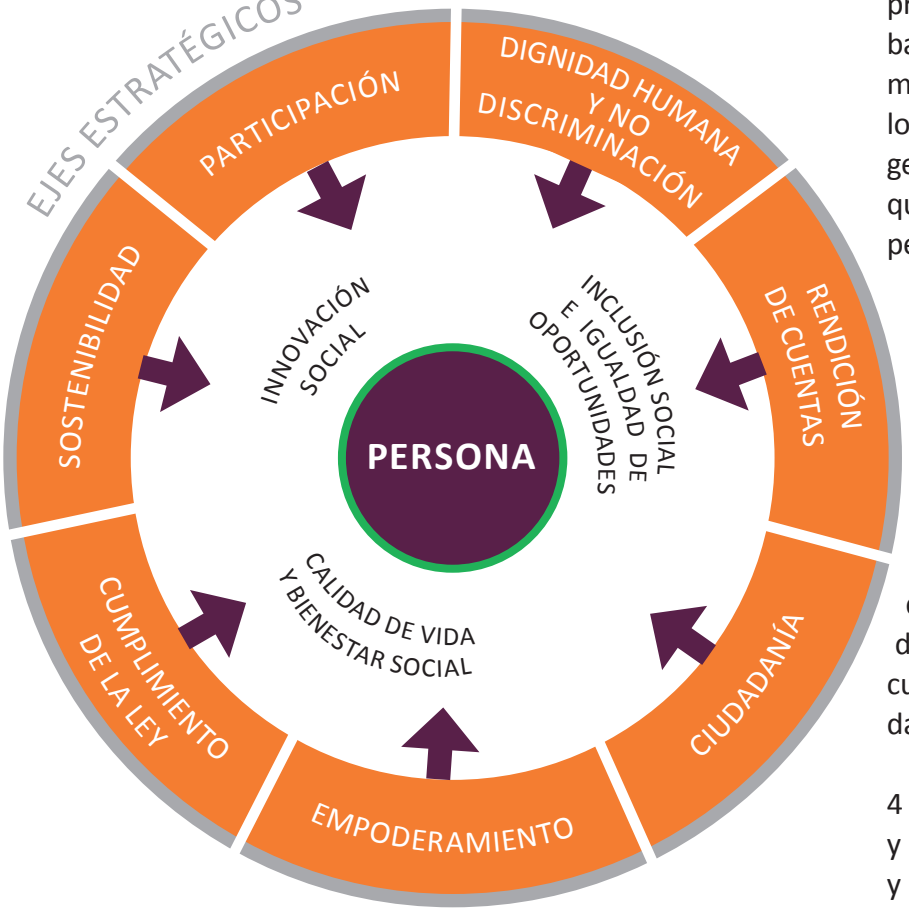
Así, la Subcomisión de Desarrollo Social pretende incorporar los principios y elementos del enfoque basado en derechos humanos promovido por la ONU en el diseño de los diferentes ejes estratégicos y la gestión de los programas y proyectos que de ellos se deriven, aunado a una perspectiva de innovación social.

Basados en este modelo, será fundamental que, en todos los niveles del diseño de cada uno de los programas y proyectos que engloben cada uno de los ejes estratégicos, se recojan los principios y elementos del enfoque basados en derechos humanos: participación, dignidad humana, ciudadanía, rendición de cuentas, empoderamiento, cumplimiento de la ley y sostenibilidad, alineado así a los esfuerzos.

De lo anterior se desprendieron 4 ejes estratégicos: calidad de vida y bienestar social, inclusión social y equidad, eficiencia, e innovación social.

CUADRO 15

MODELO DE DESARROLLO HUMANO



Fuente: United Nations Development Programme, 2014.

La Subcomisión de Desarrollo Social definió su aspiración como:

"Nuevo León estará integrado por una sociedad incluyente, compasiva y participativa en la que todos gozarán de altos niveles de calidad de vida. Esto se logrará a través de la promoción de la cultura y valores, así como del desarrollo de habilidades y herramientas innovadoras que permitan, en conjunto, empoderar a los individuos, erradicar la pobreza y ofrecer atención especial a los grupos más vulnerables."

El objetivo principal de este apartado es mostrar, a grandes rasgos, los principales hallazgos respecto al desarrollo social del estado, centrados en 5 grandes temas de alto impacto y que en general nos ayudan a mostrar avances en el tema: índice de desarrollo humano, índice de marginación, movilidad social, situación de pobreza y grupos vulnerables.

2.1.3.2. Diagnóstico de la situación actual

Calidad de vida y bienestar social

El siguiente diagnóstico en materia de desarrollo social para Nuevo León se diseñó en torno a los 4 ejes estratégicos designados por la Subcomisión de Desarrollo Social. Para el análisis sobre el nivel de calidad de vida y bienestar social se utilizan algunos indicadores básicos, incluyendo el índice de desarrollo humano, la situación de pobreza en el estado, y la población con algún tipo de carencia social.

Índice de desarrollo humano

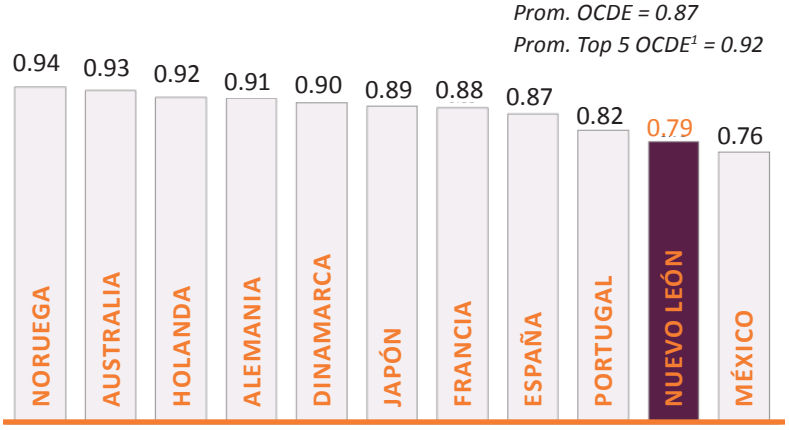
En este contexto, el índice de desarrollo humano (IDH) es un indicador creado por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) con el fin de determinar el nivel de desarrollo que tiene un territorio específico. Este índice considera 3 factores: expectativa de vida al nacer, educación (nivel de alfabetización adulta y años de escolaridad promedio) e ingreso (PIB per cápita a paridad de poder adquisitivo).

A nivel nacional, Nuevo León destaca como el segundo estado con IDH más alto, con 0.79 en una escala del 0 al 1, siendo superado solo por el Distrito Federal (ahora Ciudad de México), con 0.83, mientras que el promedio nacional es de 0.76. No obstante, a pesar de que el IDH de Nuevo León es de los más altos en América Latina, aún está por debajo del índice de los países más desarrollados de la OCDE, como se puede apreciar en el cuadro 16.

CUADRO 16

IDH DE PAÍSES SELECTOS DE LA OCDE

• 2013



1 Incluye: Noruega, Australia, Suiza, Holanda y Estados Unidos

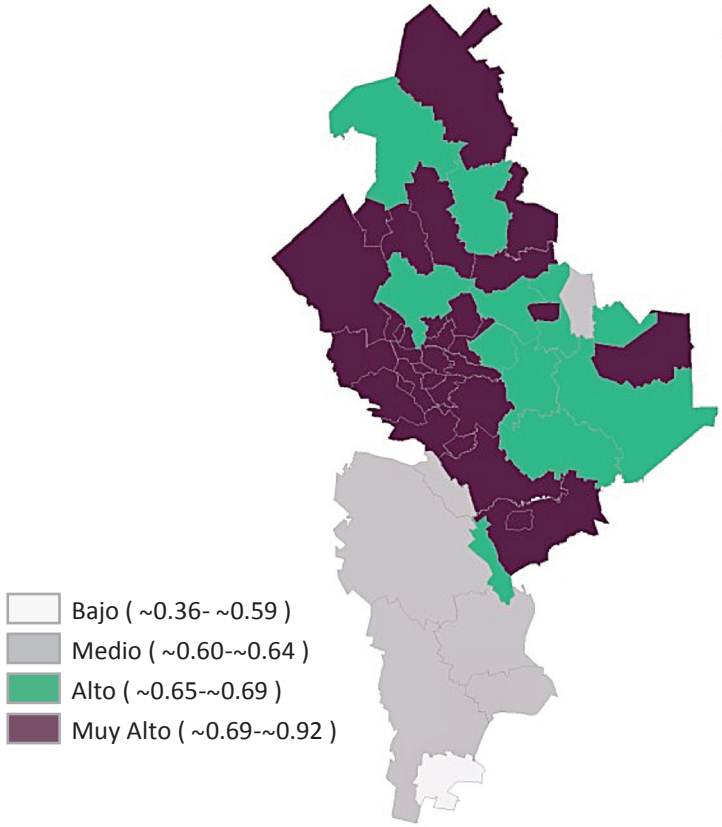
Fuente: United Nations Development Programme, 2014; SEP, Estadísticas del Sistema Educativo, 2014; Censo económico, 2012; Banxico, 2014; Banco Mundial, 2014.

No obstante, dentro del estado, la brecha de IDH que existe entre los municipios es considerable: mientras que San Pedro Garza García es el de mayor desarrollo humano, con un índice de 0.87, comparable con República Checa, Mier y Noriega presenta un valor de 0.55, comparable con países subdesarrollados como Ghana, como se puede ver en el cuadro 17.

CUADRO 17

ÍNDICE DE DESARROLLO HUMANO DE NUEVO LEÓN

• *2010*



Fuente: Oficina de Investigación en Desarrollo Humano, PNUD, México

De los 3 componentes del IDH, la mayor brecha se observa en el índice de educación entre el municipio con mayor nivel (San Pedro Garza García, 0.858) y el de menor (Mier y Noriega, 0.429).



• ***San Pedro Garza García es el municipio de mayor desarrollo humano comparable al de países europeos como la República Checa.***

Situación de pobreza

Por sus carencias y nivel de ingresos, alrededor de 1 millón de personas en Nuevo León se encuentra en pobreza moderada o extrema. Tan solo 21 % de la población se encuentra en una situación de pobreza moderada, cuando el promedio nacional es de aproximadamente 36 %; por otro lado, el 2.5% de la población se encuentra en una situación de pobreza extrema, mientras que el promedio nacional de 10 %. Al analizar el detalle por región, las zonas norte y sur tienen una mayor proporción de población en situación de pobreza moderada con 32 y 33 %, respectivamente, o extrema, con 3 y 7 %, respectivamente.

Se utilizan 2 métricas para determinar la situación de pobreza en el estado: el índice de carencias y privación social, y el nivel de ingresos, como se puede apreciar en el cuadro 18.

Índice de carencias y privación social

El índice de carencias considera 6 indicadores: acceso a servicios básicos, calidad de la vivienda y acceso a la alimentación (referidos a la dimensión del hogar), así como rezago educativo, acceso a servicios de salud y a seguridad social (referidos a la dimensión de comunidad).

Al evaluar el índice de carencias a nivel estatal, se observa que un 45 % de los neoleoneses padecen de 1 o 2 carencias y otro 10 % experimenta 3 o más. Los indicadores donde se presenta mayor carencia son el acceso a la seguridad social y acceso a los servicios de salud, con 37 % y 21 % de la población sin acceso, respectivamente.

A nivel regional, se observan diferencias considerables entre las carencias de la zona conurbada y aquellas de las zonas norte y sur, siendo mayor la proporción de la población que sufre de carencias en estas últimas, como se observa en el cuadro 19.

CUADRO 18

MARCO CONCEPTUAL PARA DETERMINAR LA SITUACIÓN DE POBREZA



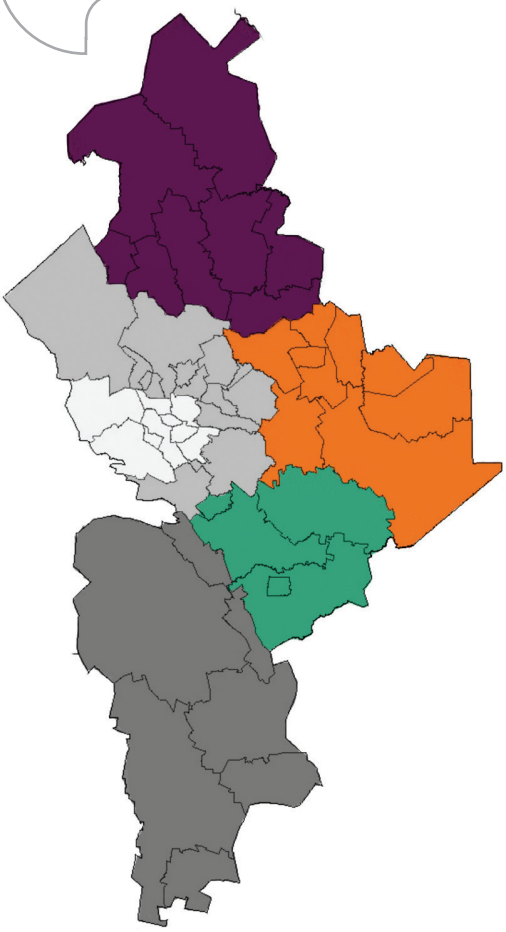
1 Población con un ingreso suficiente para satisfacer necesidades alimentarias y no alimentarias

2 Población que, aún al hacer uso de todo ingreso en alimentos, no pueden adquirir lo indispensable para una nutrición adecuada

Fuente: Subcomisión de Desarrollo Social, 2015

CUADRO 19

POBLACIÓN CON CARENCIAS POR ZONA



AMM

1 % Servicios	12 % Educación
6 % Vivienda	23 % Salud
15 % Alimentación	36 % Seg. Social

Región periférica

10 % Servicios	17 % Educación
13 % Vivienda	22 % Salud
18 % Alimentación	38 % Seg. Social

Región citrícola

14 % Servicios	18 % Educación
10 % Vivienda	22 % Salud
17 % Alimentación	42 % Seg. Social

Región norte

7 % Servicios	19 % Educación
9 % Vivienda	26 % Salud
16 % Alimentación	57 % Seg. Social

Región oriente

12 % Servicios	26 % Educación
7 % Vivienda	27 % Salud
13 % Alimentación	66 % Seg. Social

Región sur

39 % Servicios	29 % Educación
21 % Vivienda	12 % Salud
35 % Alimentación	81 % Seg. Social

Región oriente
Región citrícola
Región periférica
Región sur
Región norte
Área metropolitana de Monterrey (AMM)

Fuente: INEGI: Censo Económico, 2014

Nivel de ingresos

Aproximadamente el 32 % de la población de Nuevo León está por debajo de la línea de bienestar, dado que no cuentan con los recursos suficientes para adquirir los bienes y servicios que requieren para satisfacer sus necesidades básicas (alimentarias y no alimentarias), mientras que el promedio nacional es de 52 %.

El 9 % está por debajo de la línea de bienestar mínimo, ya que tiene un ingreso insuficiente para adquirir lo indispensable para una nutrición adecuada –aún destinado su ingreso total a la compra de alimento–, cuando el promedio nacional es de 20 %.

Cabe destacar que Nuevo León es el estado con la menor proporción de su población con un ingreso inferior a la línea de bienestar; sin embargo, al analizar el detalle por región, se ob-

serva que las zonas norte y sur concentran un mayor porcentaje de su población por debajo de las líneas de bienestar, al tener 42 y 47 %, respectivamente, y en bienestar mínimo un 11 y 16 %, respectivamente.

Así, de acuerdo a sus carencias y nivel de ingresos, alrededor de un millón de personas en Nuevo León se encuentran en pobreza moderada o extrema. Tan solo 21 % de la población se encuentran en una situación de pobreza moderada, cuando el promedio nacional es de 36 %; mientras tanto, el 2.5 % de la población se encuentra en una situación de pobreza extrema, siendo el promedio nacional de 10 %. Nuevamente, al analizar el detalle por región, las zonas norte y sur tienen una mayor proporción de población en situación de pobreza moderada, con 32 y 33 %, respectivamente, o extrema, con 3 y 7 %, respectivamente.

Inclusión social y equidad

Para el diagnóstico sobre la inclusión social y equidad en el estado se utilizan algunos indicadores básicos, incluyendo en índice de marginación y el coeficiente de desigualdad del ingreso, algunos aspectos relevantes acerca de la movilidad social en Nuevo León, y un análisis detallado sobre los grupos más vulnerables a padecimientos sociales que afectan su bienestar.

Índice de marginación

En este ámbito, el índice de marginación contempla 4 dimensiones socioeconómicas: educación, vivienda, distribución de la población (número de habitantes por localidad) e ingresos monetarios. A través de la integración de diferentes indicadores de exclusión para cada una de estas dimensiones, por ejemplo, el porcentaje de la población analfabeta, el porcentaje de ocupantes en viviendas sin agua entubada, o el porcentaje de la población con ingresos de hasta 2 salarios mínimos, se determina la intensidad global de la marginación socioeconómica.

Nuevo León está entre las entidades federativas que presentan el menor grado de marginación del país con un índice de marginación de 5 en una escala de 0 a 100. Sin embargo, algunos de los municipios del estado presentan un grado de marginación alto o medio, siendo los más marginados General Zaragoza, con 32.2; Aramberri, con 30.9; y Mier y Noriega, con 30.8.

Índice Gini

El coeficiente de Gini es una medida que se utiliza para medir la desigualdad de ingresos. Se expresa con un número entre 0 y 1, en donde 0 indicaría la perfecta igualdad (todo el mundo tiene los mismos ingresos) y donde el valor 1 indicaría la perfecta desigualdad (una persona tiene todos los ingresos y los demás ninguno). Cuanto más se aproxima la medida al valor 1, existe mayor desigualdad.

El coeficiente de Gini de Nuevo León es de 0.453, muy alto comparado con el promedio de la OCDE, de 0.313. Los 5 municipios con mayor desigualdad son San Pedro Garza García, General Treviño, Monterrey, Montemorelos y General Bravo. Los 5 municipios más iguales son Salinas Victoria, El Carmen, Rayones, General Zuazua y Doctor González.

Movilidad social

Al respecto, la movilidad social se entiende como las opciones y capacidades que tienen los miembros de una sociedad para cambiar de nivel o sector socioeconómico, siendo un indicador de la igualdad de oportunidades y condiciones en una sociedad.

Existen muchos tipos de movilidad social así como distintos factores que afectan, tales como el político, el económico o los socioculturales. A nivel nacional, a través de un estudio realizado por la Fundación Espinosa Rugarcía, titulado Informe de Movilidad Social en México 2013: Imagina tu futuro, se informa lo siguiente:

- 48 de cada 100 mexicanos que provienen de hogares del quintil más bajo de la distribución se mantienen ahí.
- 52 de cada 100 mexicanos que provienen de hogares del quintil más alto de la distribución no se mueven de ahí.

A partir de tales consideraciones, se concluye que existe una baja movilidad social en el país que se refleja en la reproducción de la estructura social a través de cada cambio generacional, es decir, la posición socioeconómica de cada persona se ve altamente determinada por la posición de sus padres, así como del nivel educativo, el cual puede multiplicar las opciones de ascenso, incluso llegando a tener un fuerte peso el género y las condiciones políticas del país.

El bajo índice de movilidad social afecta el desarrollo y la competitividad económicos, así como la gobernabilidad del país, restando legitimidad a las políticas gubernamentales y generando un bajo sentido de compromiso social. Además, fomenta la migración rural-urbana y al extranjero, y la delincuencia, e incrementa la deserción escolar y la percepción de injusticia.

Grupos vulnerables y prioritarios

Para abordar esta situación se consideran los siguientes grupos vulnerables y prioritarios: personas con discapacidad, mujeres, adultos mayores, niñas y niños, jóvenes migrantes y grupos étnicos, los cuales a continuación se presenta un breve diagnóstico de cada uno de ellos.

Personas con discapacidad

A nivel nacional los principales problemas percibidos por la población con discapacidad son desempleo, con 27 %; discriminación, con 20 %; y dependencia, con 16 %. El rezago educativo de la población con algún tipo de discapacidad en Nuevo León es sustancial: la población con esta condición muestra un promedio de 5.4 años de escolaridad, contra 10.2 que presenta el resto de la población. El 31 % de la población discapacitada en el estado que tiene de 6 a 14 años de edad no sabe leer ni escribir. Aunado a ello, la tasa de inclusión laboral de la población con discapacidad del estado es la más baja del país, con un 23 %, cuando el promedio nacional es de 30 %, y solo el 80 % de la población es derechohabiente en alguna institución de salud.

Mujeres

Se debe mencionar que se han logrado avances en la incorporación de las mujeres al mercado laboral; no obstante, la desigualdad salarial, la falta de oportunidades y la segmentación de actividades según el género

siguen presentes. Aunque la tasa de población económicamente activa de mujeres de Nuevo León, de 42 %, es superior al promedio nacional, de 40 %, en países desarrollados este indicador alcanza hasta un 72 %. Adicionalmente, la participación femenina en cargos de elección popular es muy limitada, con menos del 10 % de estos puestos ocupados por mujeres.

En este contexto, el ingreso promedio de mujeres es menor al de hombres en el estado, además de que un 69 % de los trabajos no remunerados en Nuevo León corresponde a las mujeres.

Otro aspecto a considerar es que 44 % de las mujeres del estado han sufrido algún tipo de violencia, ya sea emocional, económica, física o sexual a lo largo de la relación con su última pareja, y tan solo el 88 % de los casos



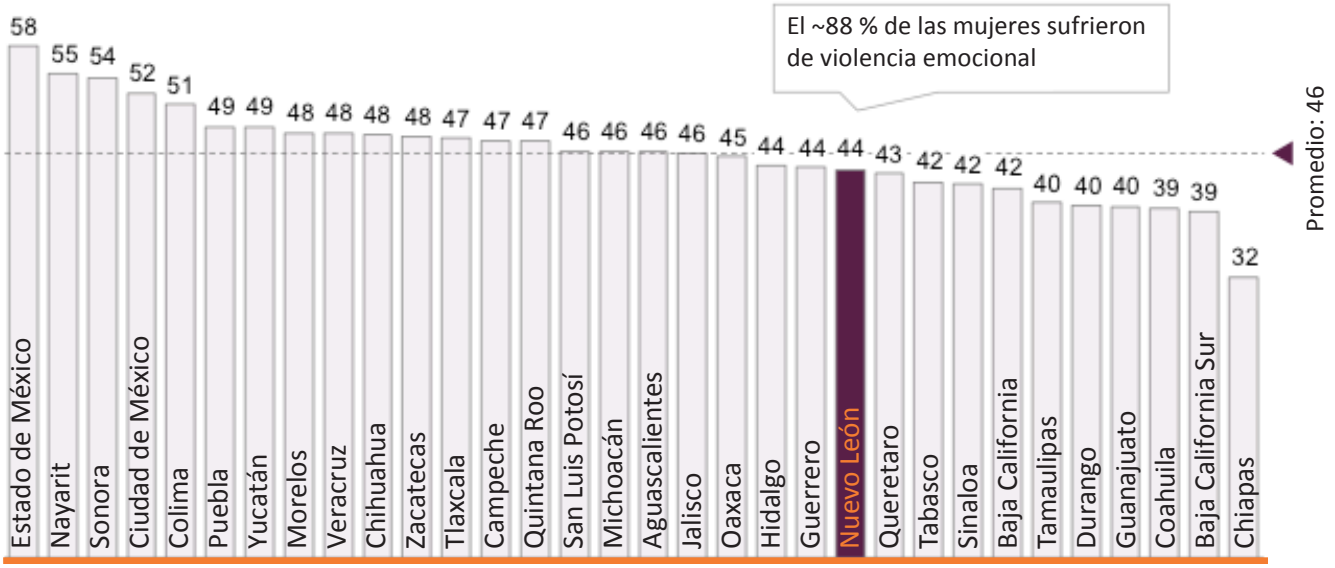
son de violencia emocional, como se puede apreciar en el cuadro 20.

- ***Se han logrado avances para mejorar la vida de las mujeres en relación con sus parejas.***

CUADRO 20

MUJERES DE 15 AÑOS Y MÁS QUE HAN SUFRIDO ALGÚN TIPO DE VIOLENCIA[1] HACIA ELLAS A LO LARGO DE LA RELACIÓN CON SU ÚLTIMA PAREJA

- *% de mujeres, 2011*



[1] *Emocional, económica, física y/o sexual*

Fuente: Encuesta Nacional sobre la Dinámica de las Relaciones en los Hogares, 2011

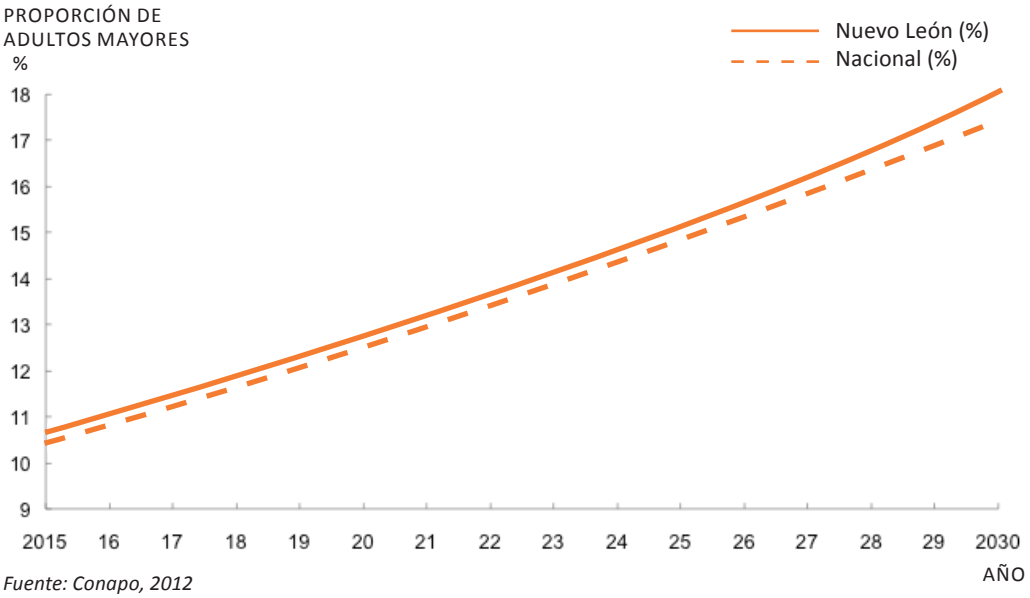
Adultos mayores

Hoy día, Nuevo León se enfrenta al envejecimiento poblacional, dentro de una prospectiva al año 2030, como parte de la transición demográfica. Al respecto, se estima que la proporción de adultos mayores crecerá a una tasa de 3.6 % anual durante los próximos 15 años. Así, en 2030, el 18 % de la población tendrá más de 65 años de edad, como se refiere en el cuadro 21.

CUADRO 21

PROPORCIÓN QUE LOS ADULTOS MAYORES REPRESENTAN DE LA POBLACIÓN TOTAL

• *2015-2030*



Fuente: Conapo, 2012

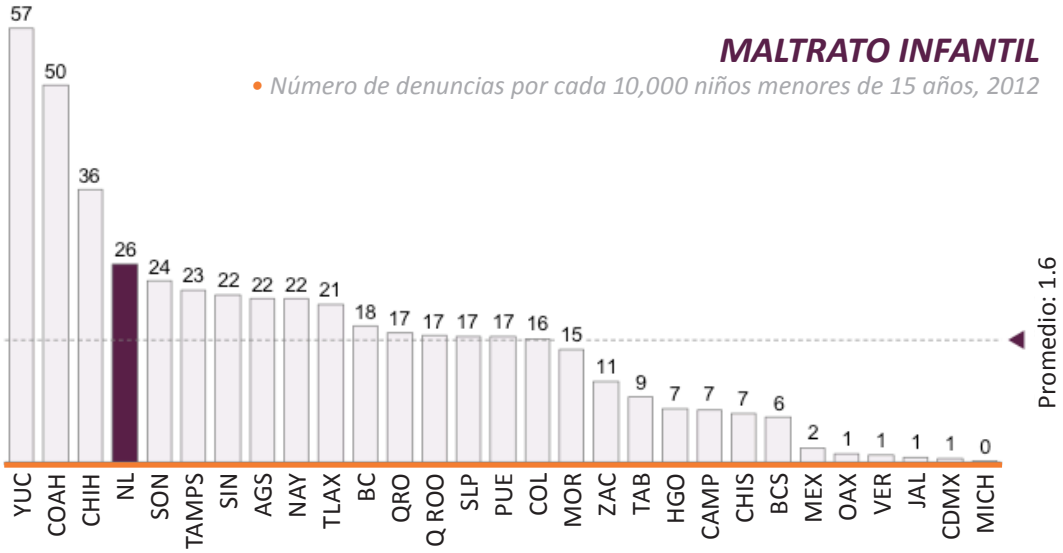
Niñas y niños

En este rubro, el 6 % de la población de 5 a 17 años de edad de Nuevo León realiza alguna actividad laboral, en tanto que el promedio nacional es de 9 %. Además, el estado es uno de los que tiene el mayor número de reportes por maltrato infantil, con 26 denuncias por cada 10,000 niños menores de 15 años, como se proyecta en el cuadro 22.

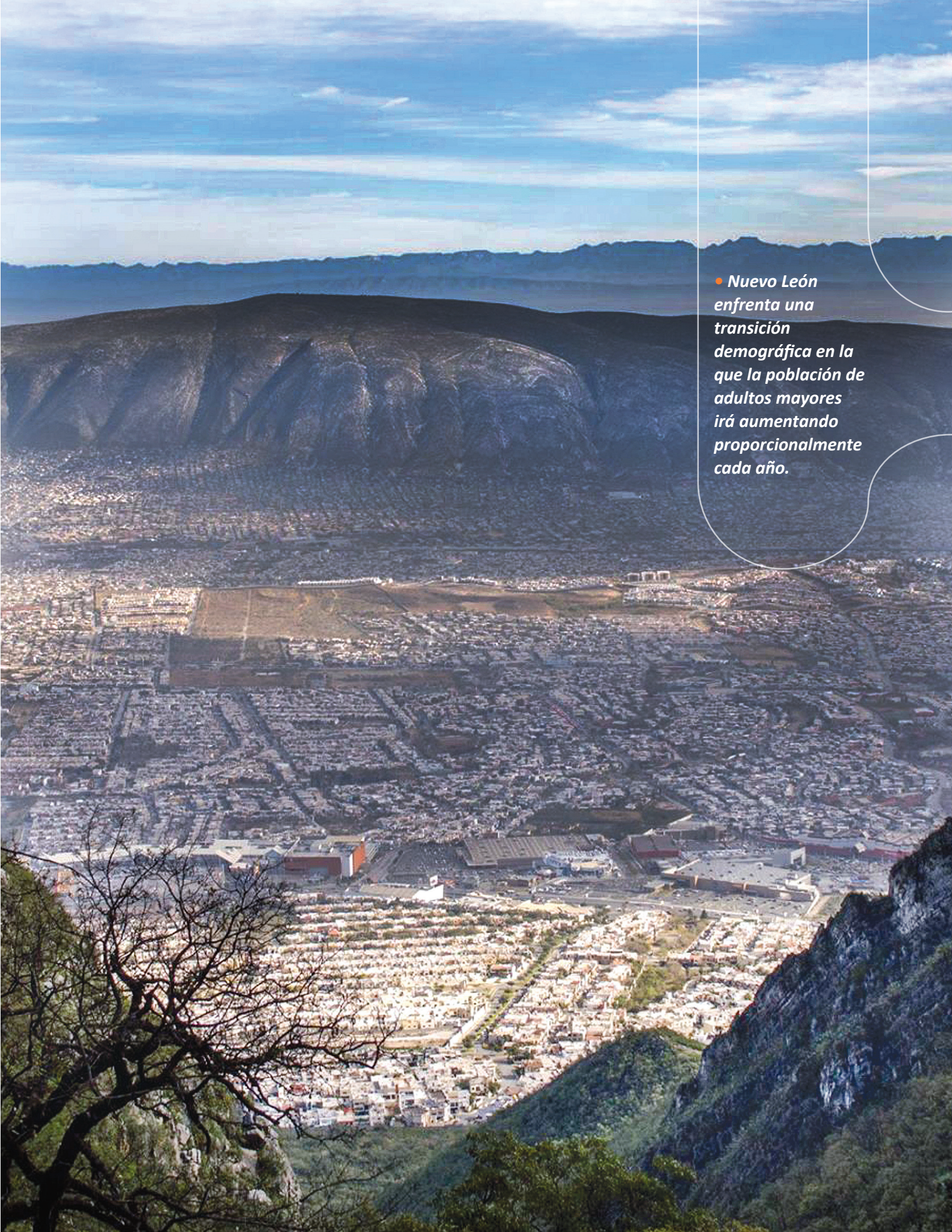
CUADRO 22

MALTRATO INFANTIL

• *Número de denuncias por cada 10,000 niños menores de 15 años, 2012*



Fuente: DIF Procuraduría de la Defensa del Menor y la Familia, 2012



• *Nuevo León enfrenta una transición demográfica en la que la población de adultos mayores irá aumentando proporcionalmente cada año.*

Jóvenes

En Nuevo León, aproximadamente el 26 % de la población entre 12 y 29 años no estudia ni trabaja; se trata de jóvenes que no asisten a la escuela ni desarrollan actividades para generar oferta de bienes y servicios. Este es el caso para el 22 % de los jóvenes del país, como se observa en el cuadro 23.

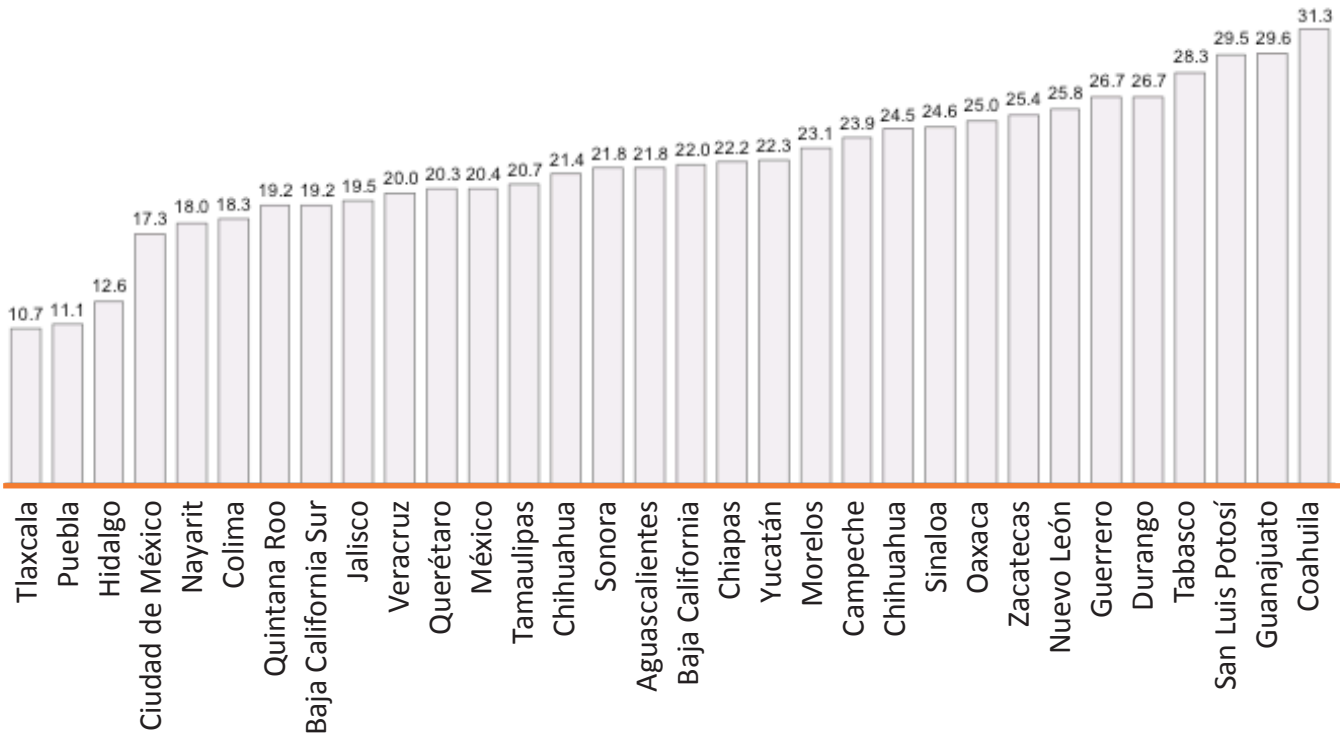
Algunas de las causas más comunes por las que se presenta esta situación en este segmento de la población corresponden a la falta de recursos económicos para seguir estudiando, el difícil acceso tanto a infraestructura académica como a oportunidades laborales y el embarazo en edad adolescente.

De no ser atendida esta problemática, podría desencadenar problemas sociales a corto plazo y efectos en el desarrollo económico a largo plazo. En el corto plazo, existe una relación entre la población de ninis y crímenes relacionados al narcotráfico, encontrándose Durango, Sinaloa, Chihuahua y Nuevo León entre los estados con mayor riesgo. A largo plazo, el grado de educación alcanzado afecta significativamente el nivel de ingreso esperado, siendo que el promedio de ingresos de la población con secundaria terminada es de 5,000 pesos mensuales; con preparatoria terminada, $ 7,000; y con licenciatura, $ 11,000.

CUADRO 23

PROPORCIÓN DE LA POBLACIÓN DE 12 A 29 AÑOS QUE NO ESTUDIA NI TRABAJA POR ENTIDAD FEDERATIVA

• *2010*



Fuente: SEP: Estadísticas de Educación en México, 2014: INEGI; Censo Económico, 2014.

Migrantes

En este tema conviene señalar que el AMM es una zona de paso para migrantes centroamericanos. Desde 2010, Nuevo León se ubica entre los primeros estados respecto al número de casos de alojamientos y repatriaciones voluntarias de centroamericanos a nivel nacional.

Pese a esta situación, no existen programas formales e integrales de apoyo temporal para migrantes en tránsito.

De acuerdo con diferentes asociaciones civiles, cada año llegan alrededor de 6,000 migrantes al estado. Al respecto, se reporta que los habitantes de Monterrey son poco solidarios con esta población, siendo que se les discrimina por su condición de indocumentados, y que en ocasiones, son perseguidos por las autoridades o tienen pocas oportunidades para obtener un empleo digno.

Grupos étnicos

En esta asignatura, Nuevo León se ha convertido en las últimas 2 décadas en el principal receptor de grupos étnicos migrantes, mostrando una población de más de 100,000 indígenas. Para los grupos indígenas, algunos de los principales datos son que solo el 32 % tiene derechos a servicios de salud, la mayoría son católicos y el 36 % de la población indígena en 2010 tuvo secundaria terminada y el 19 % primaria terminada.

Eficiencia del tercer sector

En este rubro, se destaca que los 2 municipios con mayor concentración de organizaciones de la sociedad civil (OSC) en el estado son San Pedro Garza García, con 5.14 por cada 10,000 habitantes, y Monterrey, con 3.3, aunque muchas de ellas no desarrollan todos sus proyectos en dichas demarcaciones. El promedio del AMM es de 1.3 por cada 10,000 habitantes.

Por su parte, en el AMM operan 42 centros comunitarios; sin embargo, su infraestructura y capacidad de operación es muy heterogénea. Solo existen 2 macrocentros: el de la colonia Independencia y el de San Bernabé, que mantienen una operación integral para contribuir a bajar los indicadores de situación de pobreza y vulnerabilidad.

Hasta el momento no existe ningún organismo local que esté enfocado en potencializar el desarrollo de redes y profesionalizar la procuración de fondos.

En este sentido, las sinergias entre los diferentes actores resultan limitadas, lo que limita el impacto potencial de las intervenciones en la comunidad.

Áreas de oportunidad de la Subcomisión de Desarrollo Social

A través de sus 4 ejes estratégicos (calidad de vida y bienestar social, inclusión social y equidad, eficiencia, e innovación social), se definieron 14 áreas de oportunidad en desarrollo social para Nuevo León. Cabe mencionar que abordar estas áreas de oportunidad requiere primeramente de la adecuación a los marcos normativos que sean necesarios, la articulación e intervención intersecretarial e intersectorial, llevar a cabo un diseño y evaluación de los impactos de los programas sociales, así como la promoción de los valores y una adecuada convivencia social. Lo ante-



• Se requiere fomentar la inclusión de las personas con discapacidad.

rior, dentro del marco de la tendencia internacional establecida por la ONU sobre enfocar todos los proyectos en torno a los derechos humanos.

Derivado de lo anterior, la Subcomisión de Desarrollo Social reconoce la importancia del tema de valores y de su posicionamiento, y por lo que se desprende un apartado exclusivo para abordar los aspectos que deben de ser considerados en el tema de valores y convivencia social, los cuales son presentados más adelante.

EJES ESTRATÉGICOS	ÁREAS DE OPORTUNIDAD
Transversales	• Adecuación del marco normativo. • Diseño y evaluación de impacto de los programas sociales. • Articulación e intervención intersecretarial e intersectorial. • Promoción de la práctica de los valores y de la convivencia social.
Calidad de vida y bienestar social	• Erradicar la pobreza extrema con especial atención en la alimentaria. • Disminuir la pobreza. • Erradicar el trabajo infantil. • Prevención de la violencia familiar y de comunidad.
Inclusión social y equidad	• Fomentar la inclusión de las personas con discapacidad. • Asegurar la atención integral para los adultos mayores. • Brindar atención integral para la inclusión social de jóvenes en situación de riesgo. • Lograr la igualdad laboral y social de la mujer. • Fortalecer la integración de los grupos étnicos-indígenas a la sociedad. • Fortalecer los programas temporales para migrantes.
Eficiencia	• Potenciar el alcance y coordinación del tercer sector (OSC, fundaciones y acciones gubernamentales). • Lograr un alcance efectivo y eficiente de los programas sociales.
Innovación social	• Fomentar el emprendimiento social • Reconceptualizar el desarrollo social

2.1.3.3. Priorización de las áreas de oportunidad

La metodología de priorización presentada fue basada en la alineación a la aspiración, así como a la factibilidad de ejecución y el análisis del impacto para Nuevo León. Para la Subcomisión de Desarrollo Social, la estimación del impacto potencial de cada área de oportunidad se calculó con base en 2 factores: tamaño de la población objetivo e impacto sobre la calidad de vida.

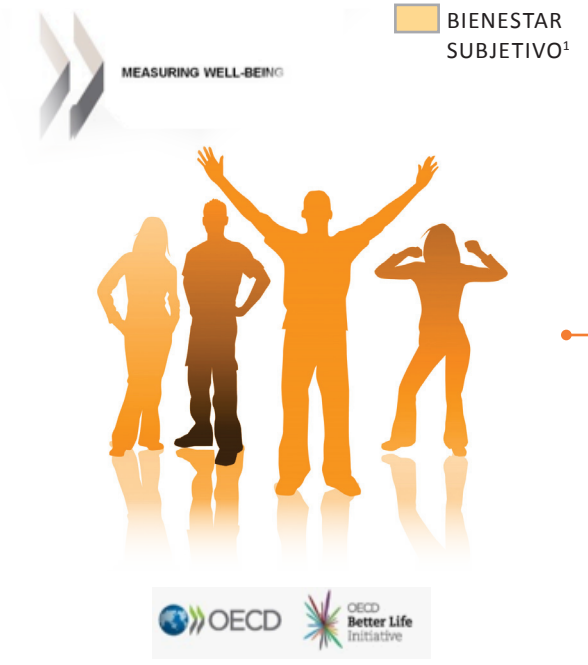
En este contexto, el tamaño de la población objetivo o número de personas afectadas consiste en el número de personas que componen la población objetivo de cada área de oportunidad.

Por su parte, la calidad de vida medida por el número de dimensiones afectadas con base en el Índice para una Vida Mejor y la pirámide de Maslow es una iniciativa de la OCDE que busca medir los elementos que definen el nivel de calidad de vida y bienestar de las personas por medio de la integración de 9 dimensiones objetivas de bienestar: la vivienda, los ingresos, el empleo, el acceso a servicios, la educación, el medio ambiente, el compromiso cívico, la salud y la seguridad, como se aprecia en el cuadro 24. Las dimensiones se jerarquizan de acuerdo con la pirámide de Maslow, en orden de importancia: necesidades básicas, de seguridad, sociales y cognitivas, mostradas en el cuadro 25.

CUADRO 24

ÍNDICE PARA UNA VIDA MEJOR

• *Busca medir los 11 elementos que definen el nivel de calidad de vida y bienestar de las personas*



BIENESTAR SUBJETIVO[1]

Dimensiones de bienestar

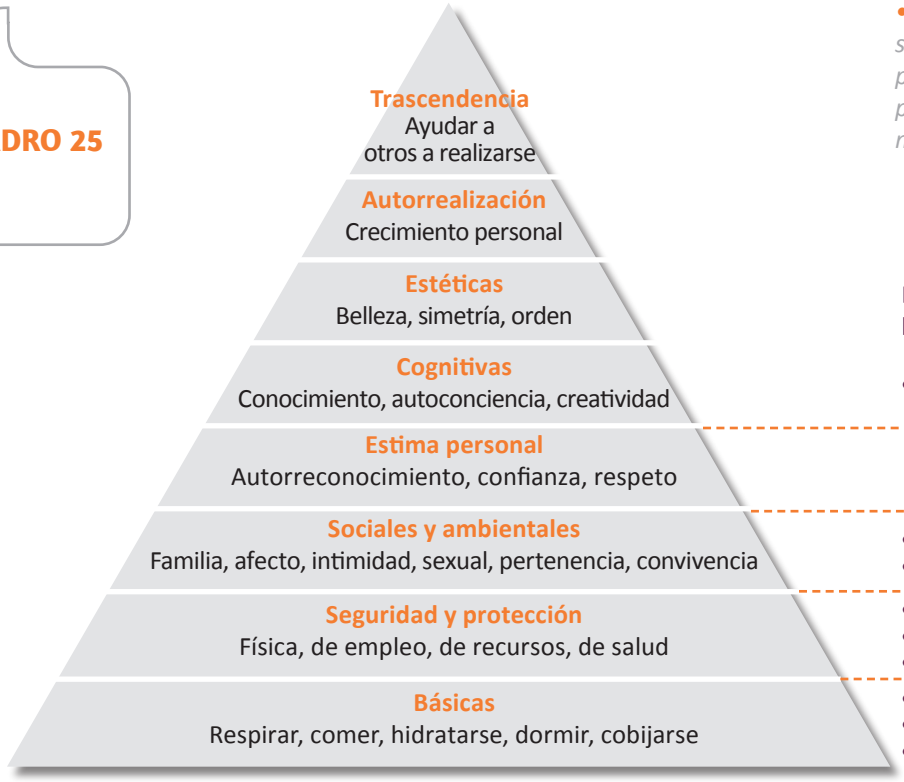
- Vivienda
- Ingresos
- Empleo
- Comunidad
- Educación
- Medio ambiente
- Compromiso cívico
- Salud
- Seguridad
- Satisfacción
- Balance vida-trabajo

[1] *No considerado en la priorización*

Fuente: OCDE: Índice para una Vida Mejor, 2014

JERARQUIZACIÓN DE LAS DIMENSIONES DEL ÍNDICE PARA UNA VIDA MEJOR DE ACUERDO CON LA PIRÁMIDE DE NECESIDADES DE MASLOW

CUADRO 25



• Las dimensiones de bienestar se ponderan con base a la pirámide de Maslow, que propone una jerarquía de las necesidades humanas.

Como consecuencia del análisis efectuado, la Subcomisión de Desarrollo Social definió 5 áreas de oportunidad prioritarias para el estado: erradicar la pobreza extrema con especial atención en la alimentaria, disminuir la pobreza, prevenir la violencia familiar y de comunidad, lograr la igualdad laboral y social de la mujer, y, por último, potenciar el alcance y coordinación del tercer sector, las cuales se muestran en el cuadro 26.

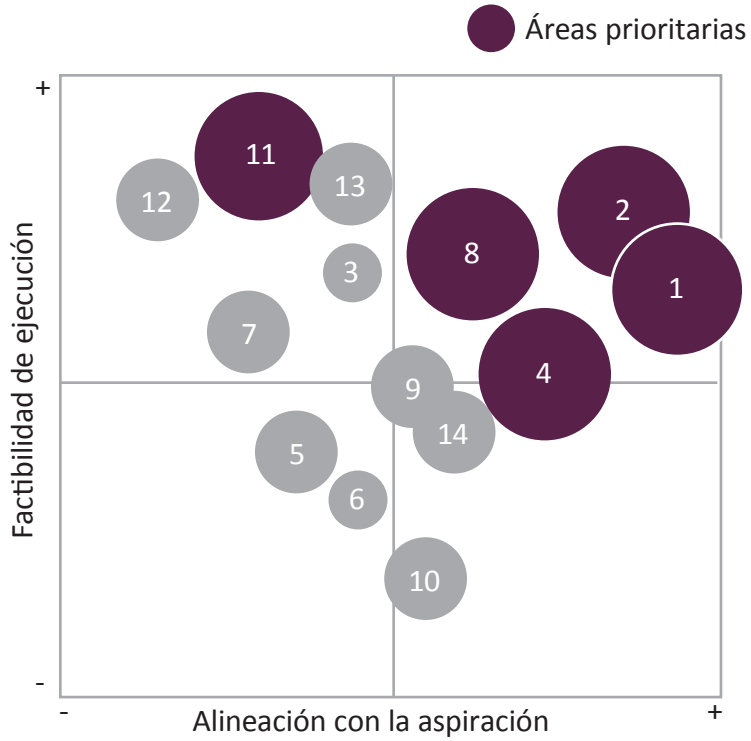


• Aproximadamente el 32 % de la población de Nuevo León está por debajo de la línea de bienestar.

METODOLOGÍA DE PRIORIZACIÓN DE LAS ÁREAS DE OPORTUNIDAD DE LA SUBCOMISIÓN DE DESARROLLO SOCIAL

CUADRO 26

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE ÁREAS DE OPORTUNIDAD [1]



LISTADO DE ÁREAS DE OPORTUNIDAD

CALIDAD DE VIDA Y BIENESTAR SOCIAL

1. Erradicar la pobreza extrema con especial énfasis en la alimentaria.
2. Disminuir la pobreza urbana.
3. Erradicar el trabajo infantil.
4. Prevención de la violencia familiar y de comunidad.

INTEGRACIÓN SOCIAL E IGUALDAD DE OPORTUNIDADES

5. Fomentar la inclusión social de las personas con discapacidad.
6. Asegurar la infraestructura necesaria para atender la tercera edad.
7. Brindar atención integral para la inclusión social de jóvenes en situación de riesgo.
8. Lograr la igualdad laboral y social de la mujer.
9. Fortalecer la integración de los grupos étnicos a la sociedad.
10. Fortalecer los programas temporales para migrantes.

EFICIENCIA

11. Potenciar el alcance y coordinación del tercer sector (OSC, fundaciones y acciones gubernamentales).
12. Incrementar el alcance efectivo de los programas sociales.

INNOVACIÓN SOCIAL

13. Fomentar el emprendimiento social.
14. Reconceptualización del Desarrollo Social.

Fuente: Subcomisión de Desarrollo Social, 2015

2.1.3.4. Líneas estratégicas e iniciativas

Con base en las áreas de oportunidad priorizadas, se establecieron de manera puntual líneas estratégicas e iniciativas que permitirán mejorar la calidad de vida de los habitantes de Nuevo León. A continuación, se presentan las áreas de oportunidad priorizadas y algunas de sus iniciativas:

Erradicar la pobreza extrema con especial atención en la alimentaria.

- Asegurar la ampliación suficiente y efectiva de la Red de Comedores Comunitarios en las zonas vulnerables.
- Asegurar la generación de ingresos que permitan a las personas y a sus familias el acceso a los alimentos de la canasta básica.

Disminuir la pobreza.

- Garantizar la vinculación de programas sociales hacia la población vulnerable, articulando de manera eficaz a las instancias responsables.
- Garantizar la infraestructura social básica en las zonas de pobreza urbana y rural, además de participación social, alimentación, salud, educación, ingreso y cohesión comunitaria.
- Asegurar programas de intervención integral con base en instrumentos concretos y adaptados tales como: padrón único compartido de necesidades por polígonos de población, interoperabilidad de los sistemas de operación, coordinación de presupuestos, portabilidad de beneficios, participación proactiva, monitoreo y evaluación.

Prevenir la violencia familiar y de comunidad.

- Transformar los patrones socioculturales estableciendo nuevas formas de relaciones sociales basadas en la igualdad y una sana convivencia ciudadana.
- Construir capacidad de respuesta para garantizar el acceso a la justicia a través de servicios multiagenciales y multidisciplinarios con perspectiva de derechos humanos.
- Fomentar una cultura de denuncia.

Lograr la igualdad laboral y social de la mujer.

- Mejorar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en el acceso, permanencia y condiciones de trabajo en el mercado laboral.
- Promover la integración y empoderamiento social de la mujer.

Potenciar el alcance y coordinación del tercer sector.

Líneas estratégicas e iniciativas

- Crear una plataforma de fortalecimiento para el tercer sector.
- Establecer un marco de cooperación más proactivo para la promoción del desarrollo social entre todos los actores del tercer sector.

Para asegurar la implementación de dichas iniciativas, se desarrollaron planes de acción concretos bajo cada una de las iniciativas. Por ejemplo, una de las iniciativas clave para lograr la igualdad laboral y social de la mujer consiste en mejorar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en el acceso, permanencia y condiciones de trabajo en el mercado laboral. Para cada línea estratégica, se establecieron iniciativas, indicadores y metas; un ejemplo de lo mencionado se muestra en el cuadro 27. De esta forma, la Subcomisión de Desarrollo Social aterriza los hallazgos en planes de acción concretos.

CUADRO 27

EJEMPLO DE ÁREA DE OPORTUNIDAD PRIORIZADA CON SU LÍNEA ESTRATÉGICA, INICIATIVA, INDICADOR Y META

ÁREA DE OPORTUNIDAD PRIORITARIA	LÍNEAS ESTRAGÉGICAS	INICIATIVA	INDICADOR	META
8 **Lograr la igualdad laboral y social de la mujer**	• Mejorar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en el acceso, permanencia y condiciones de trabajo en mercado laboral.	• Programa integral para el desarrollo de la mujer	• Índice de desigualdad de género • Tasa de participación en el trabajo (hombres vs mujeres) • Tasa de desocupación • Ingreso promedio por hora trabajada	• LP: Aumentar el ingreso promedio por hora trabajada para mujeres. • LP: Aumentar la tasa de participación femenina en el trabajo.
	• Promover la integración y empoderamiento social de la mujer.	• Programa de acción y empoderamiento de la mujer a través de proyectos innovadores referenciado a los casos de éxito de PNUD	• Índice de desigualdad de género • Tasa de participación en el trabajo (hombres vs mujeres) • Tasa de desocupación • Ingreso promedio por hora trabajada	• LP: Aumentar el ingreso promedio por hora trabajada para mujeres. • LP: Aumentar la tasa de participación femenina en el trabajo.

Fuente: Subcomisión de Desarrollo Social, 2015

Líneas estratégicas e iniciativas

Erradicar la pobreza extrema con especial atención en la alimentaria.

Líneas estratégicas

- Asegurar la ampliación suficiente y efectiva de la Red de Comedores Comunitarios en las zonas vulnerables.
- Asegurar la generación de ingresos que permitan a las personas y a sus familias el acceso a los alimentos de la canasta básica.

Iniciativas

- Gestionar el acceso a medios de consumo y producción de alimentos: comedores comunitarios, huertos urbanos, apoyos económicos o en especie.
- Promover la mejora en el nivel de ingreso de la población económicamente activa a través de oportunidades de empleo y apoyo al emprendimiento mediante la gestión de programas.

Disminuir la pobreza.

Líneas estratégicas

- Garantizar la vinculación de programas sociales hacia la población vulnerable, articulando de manera eficaz a las instancias responsables.
- Garantizar la infraestructura social básica digna en las zonas de pobreza urbana y rural, además de participación social alimentación, salud, educación, ingresos y cohesión comunitaria.
- Asegurar programas de intervención integral con base en instrumentos concretos y adaptados tales como: padrón único compartido de necesidades por polígonos de población, interoperabilidad de los sistemas de operación, coordinación de presupuestos, portabilidad de beneficios, participación proactiva, monitoreo y evaluación.

Iniciativas

- Implementar programas de cobertura de servicios básicos y mejoramiento de vivienda para los habitantes de Nuevo León con base en polígonos de población, con especial atención en aquellos en situación de pobreza.
- Creación de un padrón único de beneficiarios del Estado.
- Desarrollo de programas de inclusión social para adultos mayores, mujeres jefas de familia y personas con discapacidad.

Prevenir la violencia familiar y de comunidad.

Líneas estratégicas

- Transformar los patrones socioculturales estableciendo nuevas formas de relaciones sociales basadas en la igualdad y una sana convivencia ciudadana.
- Construir capacidad de respuesta para garantizar el acceso a la justicia a través de servicios multiagenciales y multidisciplinarios con perspectiva de derechos humanos.
- Fomentar una cultura de denuncia.

Iniciativas

- Campaña permanente a la no violencia en la familia, escuelas y en la sociedad en general.

• Creación de un centro de justicia para la mujer y sus hijos, así como de un fondo mixto para su operación.
• Asegurar la correcta operación del programa integral de ayuda para las víctimas de violencia (en particular mujeres y niños): apoyo económico, de salud, legal y asistencial.

Lograr la igualdad laboral y social de la mujer.

Líneas estratégicas

• Mejorar la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres en el acceso, permanencia y condiciones de trabajo en el mercado laboral.
• Promover la integración y empoderamiento social de la mujer.

Iniciativas

• Promover el acceso y permanencia de las mujeres al empleo formal en igualdad salarial y de prestaciones.
• Incentivar la implementación de esquemas de flexibilidad laboral que respondan a las necesidades de los roles de género.
• Programa integral para el desarrollo de la mujer.
• Programa de acción de empoderamiento de la mujer a través de proyectos innovadores referenciado a los casos de éxito de PNUD.

Potenciar el alcance y coordinación del tercer sector.

Líneas estratégicas

• Crear una plataforma de fortalecimiento para el tercer sector.
• Establecer un marco de cooperación más proactivo para la promoción del desarrollo social entre todos los actores del tercer sector.

Iniciativas

• Fortalecimiento y profesionalización de las OSC.
• Rescatar la confianza de la ciudadanía hacia los actores del tercer sector.
• Reconocer a las OSC como entidades promotoras del desarrollo social y como un factor esencial de gobernabilidad democrática.



• Una sana convivencia ciudadana se busca con el desarrollo social.

2.1.3.5. Proyectos estratégicos

Por último, el proceso de planeación también generó una serie de proyectos estratégicos y detonadores de largo plazo de la comisión los cuales simbolizan las grandes tareas que serán de alta visibilidad para los ciudadanos.

En el caso de la Subcomisión de Desarrollo Social existen varios proyectos emblemáticos, los cuales contemplan los siguientes aspectos:

- Coordinar la intervención interinstitucional entre los tres órdenes de Gobierno, empresas y sociedad civil en los polígonos de pobreza del estado con el objetivo de reducir los niveles de pobreza a través de la potenciación de los centros comunitarios.
- Desarrollar iniciativas de prevención y atención a situación de violencia familiar y de comunidad.
- Promover la equidad de género, el desarrollo humano integral de las jefas de familia y la integración de la mujer desde el núcleo familiar y en la comunidad.
- Brindar espacios para desarrollar el potencial máximo de las personas con discapacidad de cara a su inclusión social y laboral.
- Fortalecer la creación, independencia y sostenibilidad del tercer sector, con el fin de responder con innovación a los desafíos sociales del estado desde la ciudadanía organizada.
- Sistematización, monitoreo y evaluación para la transparencia, rendición de cuentas y toma de decisiones de los programas sociales.

• Se promueve la integración en la sociedad de la mujer.



2.1.3.6. Temas centrales y transversalidades

Dentro de los 8 temas centrales del Consejo, la Comisión de Desarrollo Humano tiene bajo su responsabilidad 4, de los cuales el de Desarrollo y bienestar social para todos (ver cuadro 28) es responsabilidad directa de la Subcomisión de Desarrollo Social.

Adicionalmente, entre las distintas comisiones del Consejo Nuevo León existe un alto grado de transversalidad e interdependencia en las oportunidades detectadas. Esto requerirá de una coordinación estrecha entre las comisiones, ya que el éxito de las estrategias e iniciativas dependen de la conjunción de recursos, conocimiento y esfuerzo. Por ejemplo, algunas de las áreas de oportunidad relacionadas al Desarrollo Social involucran a las comisiones de Desarrollo Económico, Desarrollo Sustentable y de Seguridad y Justicia. Asimismo, las áreas de oportunidad y esfuerzos abordados por cada una de las comisiones tienen un impacto directo o indirecto sobre el nivel de calidad de vida de la población.

CUADRO 28

TEMAS CENTRALES DEL CONSEJO NUEVO LEÓN



1- Generar empleos bien remunerados impulsando el crecimiento económico.



2- Transparentar el uso de recursos públicos, combatir y sancionar la corrupción.



3- Combatir el delito común, de alto impacto y del crimen organizado.



4- Mejorar la calidad del transporte, el espacio público y la vida urbana.



5- Incrementar la calidad educativa y los años de escolaridad.



6- Desarrollo y bienestar social para todos.



7- Cultura, valores y participación ciudadana como motor del desarrollo humano.



8- Extender la esperanza de vida saludable.

2.1.3.7. Anexos

Tabla de Indicadores de la Subcomisión de Desarrollo Social

INDICADOR	FUENTE	UNIDAD	ACTUAL[2]	2030
• Población con carencia de acceso a la alimentación	• Coneval, Evolución de la pobreza y pobreza extrema	Porcentaje	14.2 %	10.5 %
• Población con ingreso inferior a la línea de bienestar	• Coneval, Evolución de la pobreza y pobreza extrema	Porcentaje	29.5 %	28.0 %
• Población por debajo de la línea de bienestar mínimo	• Coneval, Evolución de la pobreza y pobreza extrema	Porcentaje	8.0 %	6.0 %
• Población en situación en pobreza extrema	• Coneval, Evolución de la pobreza y pobreza extrema	Porcentaje	1.3 %	0.90 %
• Población en situación de pobreza multidimensional	• Coneval, Evolución de la pobreza y pobreza extrema	Porcentaje	20.4 %	18.0 %
• Índice Gini	• Coneval, Evolución de la pobreza y pobreza extrema	Índice	0.407	0.400
• Índice de Desarrollo Humano	• Coneval, Evolución de la pobreza y pobreza extrema	Índice	0.794	0.800
• Mujeres en situación de violencia de pareja	• Encuesta Nacional sobre la Dinámica de las Relaciones en los Hogares (ENDIREH, INEGI) / DIF / Procuraduría de la Defensa del Menor y la Familia (PDMF)	Porcentaje	43.7 %	31.0 %
• Tasa de participación económica femenina	• Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE, INEGI)	Porcentaje	46.0 %	55.0 %

[2] *Último dato disponible*

Glosario de términos de la Subcomisión de Desarrollo Social

CONCEPTO	DEFINICIÓN	INTERPRETACIÓN PARA LA ASPIRACIÓN
Habilitadores		
• Empoderamiento	• Hacer poderoso o fuerte a un individuo o grupo social desfavorecido.	• Otorgar a los individuos las oportunidades y herramientas necesarias para que sean capaces de construir vidas plenas.
• Desarrollo de habilidades	• N/A	• Propiciar la generación de conocimientos y aptitudes en la población que les permitan superarse.
• Innovación social	• Aplicación de ideas y prácticas novedosas en la gestión pública para generar valor social.	• Crear soluciones novedosas a problemas sociales que sean más eficaces y sostenibles que las medidas que se han tomado a la fecha para resolverlos. Buscar el beneficio de la sociedad como un todo.
• Sinergias colaborativas	• Acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales. • Trabajar con otra(s) persona(s) en la realización de una obra.	• Unir fuerzas y trabajar en conjunto para generar mayores y mejores beneficios para la sociedad de los que podrían obtenerse de manera individual.
Principios		
• Incluyente	• Que incluye. • Que contiene algo o lo lleva implícito.	• Crear un ambiente en el que todos sean y se sientan parte de una sociedad que vela por su bienestar
• Participativa	• Que fomenta el involucramiento o colaboración de todos.	• Todos los neoleoneses están comprometidos con la sociedad y se involucran en esfuerzos o iniciativas que impulsen el desarrollo social.
• Compasiva	• Que siente conmiseración o lástima hacía quienes sufren penalidades o desgracias.	• Construir una sociedad que siente empatía por los más desafortunados y actúa para tratar de evitar o aliviar su sufrimiento.
• Cultura	• Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc.	• Ofrecer actividades de esparcimiento y recreación que enriquecen la vida de la población y le permiten ampliar su perspectiva del mundo y el entorno que los rodea.
• Valores	• Principios ideológicos o morales por los que se guía una sociedad.	• Principios o virtudes que sientan las bases para la armónica convivencia de los habitantes de Nuevo León.

Algunas entidades relacionadas con la Subcomisión de Desarrollo Social

ENTIDADES FEDERALES	ENTIDADES ESTATALES	ENTIDADES MUNICIPALES	INICIATIVA PRIVADA	SOCIEDAD CIVIL
• Secretaría de Desarrollo Social (Sedesol)	• Instituto Estatal de las Mujeres	• Los 51 municipios del estado		
• Consejo Nacional de Población (Conapo)	• DIF Nuevo León			
• Secretaría de Educación Pública (SEP)	• Procuraduría de la Defensa del Menor y la Familia			
• Sistema para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF)				
• Consejo Nacional de Evaluación de la Política Social (Coneval)				
• Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI)				

Fuentes utilizadas por la Subcomisión de Desarrollo Social

- Análisis de la calidad de vida desde la perspectiva del Índice de la Felicidad
- Análisis de la movilidad social en Nuevo León
- Análisis de la situación actual del tercer sector en Nuevo León
- Análisis de mejores prácticas internacionales en materia de desarrollo social y humano
- Análisis de programas y acciones sociales estatales
- Encuesta Nacional de la Juventud
- Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (INEGI)
- Encuesta Nacional sobre Discriminación en México (Enadis)
- Encuesta Nacional sobre la Dinámica de las Relaciones en los Hogares 2011 (INEGI)
- Estudio de bienestar social y calidad de vida en el estado de Nuevo León
- Iniciativa América Latina y Caribe Sin Hambre 2025
- Medición del grado de inclusión y equidad
- Plan Estratégico de Igualdad de Oportunidades 2014-2016 (España)
- Plan Integral Contra la Violencia Doméstica 2001-2004 (España)
- Plan Nacional de Acción para la Prevención de la Violencia Intrafamiliar 2012 (Chile)
- Plan Nacional de Prevención de la Violencia y Promoción de la Paz Social 2007-2010 (Costa Rica)
- Plan Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional Panamá 2009-2015
- Plan Nacional de Seguridad Alimentaria y Nutricional Colombia 2012-2019
- Situación migratoria actual en Nuevo León: diagnóstico integral de movimientos migratorios nacionales e internacionales en la entidad



• *El desarrollo social contempla facilitar el acceso a medios de consumo y producción de alimentos, como huertos urbanos y dar oportunidades de empleo y apoyo al emprendimiento mediante la gestión de programas.*

2.1.4. ARTE Y CULTURA

2.1.4.1. Definición de la aspiración y ejes de diagnóstico

La Subcomisión de Arte y Cultura considera que es indispensable darle un lugar prioritario a la cultura y a las artes en Nuevo León, orientar los programas culturales a generar una mayor participación ciudadana, con un alto impacto en la comunidad que promueva un cambio social positivo y estreche vínculos en la ciudadanía, fomentando un sentido de pertenencia y orgullo.

Para ello, se elaboró la siguiente aspiración para el desarrollo pleno de las artes y la cultura en el estado:

"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 del patrimonio cultural del estado."

Esta Subcomisión consideró 3 ejes estratégicos que permiten analizar el sector: identidad y desarrollo cultural, cobertura y educación, expresión y creación.

En identidad y desarrollo cultural se observan los programas para la comunidad, que sean efectivos, permanentes e incluyentes. Aquí mismo se incluye la asignación y administración de los recursos que recibe el sector cultura en el estado, la estructura organizacional del Consejo para la Cultura y las Artes de Nuevo León (CONARTE), la organización del sector y la política pública en cultura.

En el eje de cobertura y educación se observa la oferta de educación artística dentro de las escuelas públicas de educación básica que permita acercar a las niñas, niños, adolescentes y jóvenes hacia las artes.

El eje expresión y creación permite observar la formación y el desarrollo de los artistas, escritores, músicos, fotógrafos, cineastas, dramaturgos, entre otros; analizar la forma en la que se promueve e impulsa el talento, la creatividad y la obra.

2.1.4.2. Diagnóstico de la situación actual

El presente diagnóstico fue desarrollado por la Subcomisión de Arte y Cultura mediante la opinión de expertos del sector y con algunos documentos que permitieron apoyar el análisis.

Identidad y desarrollo cultural

La cultura no ha ocupado un lugar importante en la agenda de política pública del Estado; se observa que desde hace algunos años ha sido un asunto con bajo nivel de prioridad en los Planes Estatales de Desarrollo y no se considera como estrategia para alcanzar un desarrollo social que promueva bienestar común.

No darle la prioridad en este ámbito es ignorar el potencial que el arte y la cultura tienen para mejorar la calidad de vida de la sociedad, a

través de una ciudadanía comprometida con la identidad social.

En las administraciones estatales anteriores el sector ha tenido serias reducciones de presupuesto y, con ello, importantes limitaciones para alcanzar objetivos trascendentes en el desarrollo cultural, ya que muchos programas no pueden ser llevados a todas las comunidades y mantenerse de forma permanente.

El protagonista principal de la política pública del sector cultura es CONARTE, que surgió hace 20 años con una idea de organizar la cultura de una manera diferente a una secretaría de Estado, buscando ser incluyente de los diversos gremios que conforman el sector y dándole una flexibilidad a la organización. Actualmente diferentes expertos pertenecientes a diversos gremios del sector opinan que se debe revisar la estructura de CONARTE, las representaciones de ese Consejo e incluir algunos gremios como el de arquitectos, diseñadores digitales que han generado innovación, y otras formas de expresión artísticas apoyadas en la tecnología, además de revisar su forma de operación con una visión muy centralizada.

Actualmente existe una muy escasa vinculación entre todos los responsables que hacen cultura en el estado, esto significa que cada institución u organismo tiene su propia agenda cultural, se observan muchos esfuerzos de otras dependencias a nivel estatal o municipal, de universidades, de organismos independientes con insuficiente impacto.

En el eje de identidad cultural, la Subcomisión observa que se ha limitado la promoción de la cultura y las artes en las comunidades. Pese a los esfuerzos, los programas que se llevan a las comunidades no son permanentes y la mayoría de los ciudadanos desconocen la agenda cultural del Estado. Además, existen pocos espacios públicos que fomenten la convivencia ciudadana a través de la cultura.



No se han impulsado programas que le sean de interés a la comuni-

• Se busca poner al alcance de los ciudadanos toda una agenda cultural en diversos espacios.

dad, disminuyendo la posibilidad de lograr cohesión social. Inclusive, se han ido perdiendo las tradiciones propias de cada comunidad.

El patrimonio cultural de Nuevo León debe protegerse de acuerdo a la ley y no se está haciendo de manera adecuada. Aunque la Ley del Patrimonio Cultural del Estado define los lineamientos para la investigación y preservación del patrimonio cultural, esta no se aplica y los recursos con los que se cuenta para ejercerla son limitados.

Cobertura y educación

Existe un potencial de desarrollo muy interesante en los niños que a temprana edad se les expone a actividades y clases de arte. Los programas culturales y artísticos incorporados al sistema educativo estatal resultan limitados, ya que no cuenta con docentes capacitados en temas artísticos y culturales. Es necesario reestructurar los programas y ofrecer actividades que impacten positivamente en los niños y niñas.

La cobertura de los programas culturales es típicamente en el AMM y no necesariamente cumple su objetivo, ya que los ciudadanos de los municipios más lejanos de la zona centro no están dispuestos a trasladarse a los eventos. Por lo tanto, la cultura debe ampliarse a todos los municipios del estado.

Expresión y creación

Cabe destacar que solo el 28 % de los neoleoneses han leído algún libro en el último año no relacionado a actividades estudiantiles o laborales, que contrasta con el 32 % a nivel nacional, o porcentajes altos como 59 % en España, 71 % en Francia y 82 % en Inglaterra[3]. Es importante cambiar esta situación, Nuevo León debe mejorar su formación lectora por todo lo que esto implica para el desarrollo del estado.

Los apoyos para el desarrollo de talentos son muy limitados y no se tiene un plan de desarrollo del artista, se observa muy débil el acompañamiento al artista para comercializar su obra; es necesario desarrollar plataformas de promoción y proyectar la obra más allá de nuestro contexto geográfico.

• Las manifestaciones artísticas y culturales deben estar disponibles en todo el estado.

3 Subcomisión de Arte y Cultura



Áreas de oportunidad de la Subcomisión de Arte y Cultura

Bajo estas consideraciones, se identificaron áreas de oportunidad en cada uno de los ejes estratégicos, diseñadas para redituarse en beneficios para los neoleoneses y que son las siguientes:

EJES ESTRATÉGICOS	ÁREAS DE OPORTUNIDAD
Identidad y desarrollo cultural	• Reorganizar CONARTE y crear una instancia intersecretarial. • Revalorizar el sector cultura y asignar un mayor presupuesto a CONARTE. • Fortalecer e impulsar las culturas comunitarias y de barrio para generar cohesión social y convivencia ciudadana. • Rescatar, preservar e incrementar el patrimonio cultural del estado. • Fortalecer la difusión de la cultura.
Cobertura y educación	• Incorporar formación artística de calidad en educación básica pública. • Generar programas de formación lectora, cultura escrita y desarrollo de habilidades artísticas.
Expresión y creación	• Desarrollar oportunidades de creación y expresión artística para la ciudadanía y apoyar sus propias iniciativas. • Desarrollar oportunidades de mercado para el arte y la cultura. • Promover el desarrollo y profesionalización de talentos.

2.1.4.3. Priorización de las áreas de oportunidad

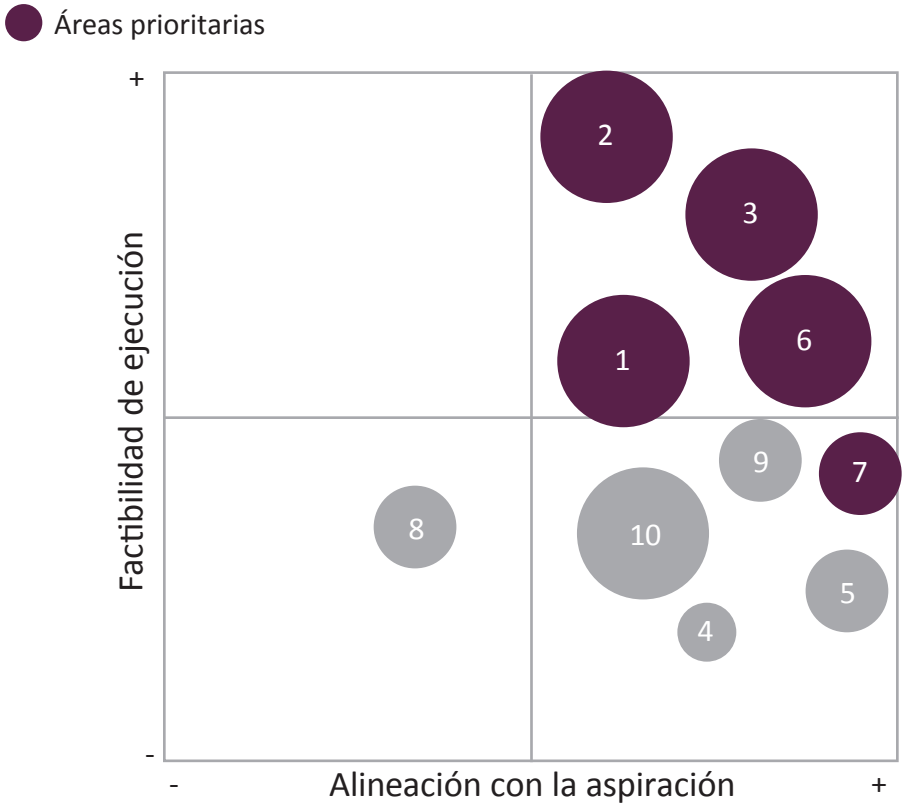
En el presente diagnóstico se establece como necesaria la priorización de las áreas de oportunidad para incidir de manera eficaz en las materias de arte y cultura. Ello mediante la aplicación de una metodología establecida para este fin, la cual fue generada por la Subcomisión de Arte y Cultura.

En este sentido, y con base en un análisis, se establecieron las áreas de oportunidad en torno a los diferentes sectores de la población, utilizando únicamente aquellas que estuvieran alineadas a la aspiración considerando el desarrollo cultural y la apertura a las formas de expresión artística, así como

CUADRO 29

METODOLOGÍA DE PRIORIZACIÓN DE ÁREAS DE OPORTUNIDAD EN LA SUBCOMISIÓN DE ARTE Y CULTURA

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE ÁREAS DE OPORTUNIDAD



LISTADO DE ÁREAS DE OPORTUNIDAD

1. Reorganizar CONARTE y crear una instancia intersecretarial.
2. Revalorizar sector cultura y asignar un mayor presupuesto a CONARTE.
3. Fortalecer e impulsar las culturas comunitarias y de barrio para generar cohesión social y convivencia ciudadana.
4. Rescatar, preservar e incrementar el patrimonio cultural del estado.
5. Fortalecer la difusión de la cultura.
6. Incorporar formación artística de calidad en educación básica pública.
7. Generar programas de formación lectora, cultura escrita y desarrollo de habilidades artísticas.
8. Desarrollar oportunidades de creación y expresión artística para la ciudadanía y apoyar sus propias iniciativas.
9. Desarrollar oportunidades de mercado para el arte y la cultura.
10. Promover el desarrollo y profesionalización de talentos.

Fuente: Subcomisión de Arte y Cultura, 2015

también la factibilidad de ejecución del área de oportunidad (cuadro 29).

Bajo esta consideración, se identificaron 5 áreas de oportunidad prioritarias que se materializan en las líneas estratégicas que la Subcomisión de Arte y Cultura ha diseñado para redituar en beneficios para los neoleoneses y que son las siguientes:

1. Reorganización de CONARTE y creación de una instancia intersecretarial.
2. Revalorización del sector cultura y asignar un mayor presupuesto a CONARTE.
3. Fortalecer e impulsar las culturas comunitarias y de barrio para generar cohesión social y convivencia ciudadana.
4. Generar programas de formación lectora, cultura escrita y desarrollo de habilidades artísticas.
5. Incorporar formación artística de calidad en educación básica pública.

Al implementarse estas líneas estratégicas, Nuevo León será un estado con liderazgo en la ejecución e impacto de la política pública cultural.

2.1.4.4. Líneas estratégicas e iniciativas

Líneas estratégicas e iniciativas

Con base en las áreas de oportunidad priorizadas, se establecieron de manera puntual líneas estratégicas que permitieran impulsar las artes y la cultura de manera significativa y sostenida en Nuevo León.

Reorganización de CONARTE

- Mejorar la conformación de CONARTE e incluir profesiones y nuevos gremios.
- Creación de una instancia intersecretarial que coordine y vincule al sector cultura.
- Descentralizar la política cultural del Estado.
- Establecer un espacio de vinculación como ágora cultural y organizar un foro cultural anual con todos los gremios.

Revalorización del sector cultura y asignar un mayor presupuesto a CONARTE.

- CONARTE como parte del gabinete central.
- Asignar un incremento presupuestal al CONARTE acorde a la recomendación de la Unesco.
- Desarrollar e impulsar pequeñas y medianas empresas culturales.
- Programa de fortalecimiento presupuestal con fondos alternos.

Fortalecer e impulsar las culturas comunitarias y de barrio para generar cohesión social y convivencia ciudadana.

- Apoyar y promover las expresiones culturales de las comunidades de Nuevo León.
- Desarrollar programas culturales en los barrios y en las comunidades que detonen identidad y promuevan la diversidad.
- Consolidar espacios culturales que alienten la convivencia ciudadana en todo Nuevo León.

Generar programas de formación lectora, cultura escrita y desarrollo de habilidades artísticas.

- Recuperar y rehabilitar la red de bibliotecas del estado.
- Generar programas de formación lectora, cultura escrita y desarrollo de habilidades artísticas.
- Promover evento de lectura que fomenten la convivencia ciudadana.
- Desarrollar programas de lectura en escuelas públicas.

Incorporar formación artística de calidad en educación básica pública.

- Impulsar programas de desarrollo, capacitación y especialización en las artes a docentes por CONARTE.
- Implementar programas artísticos en escuelas de nivel básico de horario extenso.

2.1.4.5. Proyectos estratégicos

Por último, también se generó una serie de proyectos estratégicos que serán dirigidos por la Comisión de Desarrollo Humano, los cuales simbolizan las grandes tareas de alta visibilidad para los ciudadanos. En el caso de la Subcomisión de Arte y Cultura se plantearon los siguientes proyectos:

- Fortalecer e impulsar las culturas comunitarias y de barrio para generar cohesión social, participación y convivencia ciudadana a través de programas permanentes de danza, teatro, artes plásticas, música, cine y fotografía, entre otros.
- Impulsar programas de formación lectora y cultura escrita reactivando la red de bibliotecas generando los espacios de convivencia ciudadana.
- Establecer un espacio cultural para todos los involucrados en el sector que funcione como una plataforma de comunicación y vinculación, ofreciendo un foro anual que promueva el desarrollo de promotores, artistas, críticos, distribuidores, publicistas, entre otros.



- *Se busca impulsar las culturas comunitarias y de barrio para generar cohesión social, participación y convivencia ciudadanas.*

2.1.5 DEPORTE

2.1.5.1. Definición de la aspiración y ejes de diagnóstico

La Subcomisión de Deporte considera que el desarrollo de una cultura de actividad física y deportiva es indispensable para el bienestar colectivo de Nuevo León y su gente. Para ello, se deben orientar los programas de educación física y las actividades deportivas, impulsando la participación ciudadana.

En este sentido, se elaboró la siguiente aspiración para el desarrollo pleno de la cultura física y el deporte en el estado:

"Nuevo León se distinguirá por garantizar el derecho a la cultura física y el deporte para el desarrollo y la mejora de la calidad de vida, promoción de valores, así como para la reconstrucción y fortalecimiento del tejido social. Esto se logrará a través de la gestión autónoma e integral de programas para el fortalecimiento de la educación física desde la educación básica, el fomento del deporte social y el desarrollo del deporte de alto rendimiento."

Asimismo, se identificaron 3 ejes estratégicos para el análisis de la situación del deporte en el estado. Dichos ejes son: educación deportiva, deporte social y el deporte de alto rendimiento y adaptado.

Nuevo León debe fortalecer su cultura y aprecio por la actividad física, buscando incrementar el impacto que el deporte puede tener en la comunidad para promover un cambio social positivo, mejorar la salud integral de las personas, y estrechar vínculos en la ciudadanía, fomentando un sentido de pertenencia y respeto mutuo.

2.1.5.2 Diagnóstico de la situación actual

El presente diagnóstico encabezado por la Subcomisión de Deporte fue delineado con el objetivo de distinguir a Nuevo León por garantizar el derecho a la cultura física y el deporte para el desarrollo y la mejora de la calidad de vida, así como para la reconstrucción y fortalecimiento del tejido social. Tal premisa se logrará a través de la gestión autónoma e integral de programas para el fortalecimiento de la educación física desde la educación básica, el fomento del deporte social, así como el desarrollo del deporte de alto rendimiento.

Educación deportiva

En este contexto, la promoción del deporte y la activación física a nivel escolar resulta limitada ante los requerimientos actuales, por ejemplo, en promedio, los alumnos reciben menos de 2 horas de educación física a la semana, y el material e infraestructura deportiva en muchos casos ya es obsoleto, o inexistente. A lo anterior se adiciona la insuficiente cantidad de maestros para satisfacer la demanda, con sueldos limitados y reducidas oportunidades de capacitación y actualización.

Deporte social

Hoy día, existen 517 instalaciones deportivas públicas y privadas de la entidad registradas en la Comisión Nacional de Cultura Física y Deporte (Conade), realidad que se hace necesario seguir impulsando, de tal manera que el fomento de la cultura del deporte y la activación física en la población general cuente con la instalación o actualización de las instalaciones públicas que faciliten la práctica de ejercicio.

Alto rendimiento y deporte adaptado

Ahora bien, el desarrollo de deportistas de alto rendimiento requiere el diseño de un modelo de detección temprana de talento, especialmente desde las escuelas de educación básica, además del fortalecimiento de la infraestructura necesaria para el desarrollo y proyección de deportistas, el desarrollo de atletas paralímpicos y el establecimiento de fondos públicos o privados para la gestión de apoyo a atletas, como becas y seguros.

Áreas de oportunidad de la Subcomisión de Deporte

Bajo estas consideraciones, se identificaron áreas de oportunidad en cada uno de los ejes estratégicos, diseñadas para redituarse en beneficios para los neoleoneses y que son las siguientes:

EJES ESTRATÉGICOS	ÁREAS DE OPORTUNIDAD
• Educación deportiva	•Fomentar la activación física y el deporte en las escuelas con un enfoque profesional y pedagógico. • Impulsar la capacitación y contratación de maestros de educación física en escuelas estatales.
• Deporte social	• Incrementar los espacios públicos para la activación física social, posibilitando el acceso masivo de la población a la práctica del deporte.
• Alto rendimiento y deporte adaptado	• Crear programas de detección y desarrollo de talento. • Mejorar la atracción y gestión de recursos para el desarrollo del deporte de alto rendimiento y deporte adaptado.

2.1.5.3 Priorización de las áreas de oportunidad

En el presente diagnóstico se establece como necesaria la priorización de las áreas de oportunidad para incidir de manera eficaz en las materias de fomento a la activación física, incremento de espacios públicos para la realización de actividades deportivas, así como el mejoramiento y gestión de recursos en beneficio del deporte de alto rendimiento.

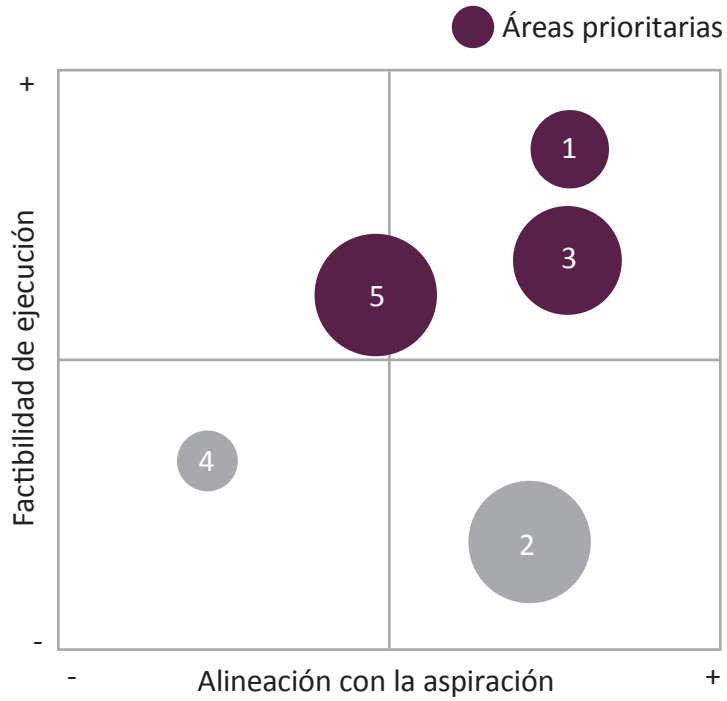
En este sentido, y con base en un profundo análisis, se establecieron de manera puntual las áreas de oportunidad que tuvieran mayor alineación a la aspiración en términos de alcance a los diferentes sectores de la población para acercar y diversificar la oferta en la materia deportiva, así como también la factibilidad de su ejecución al año 2030 (cuadro 30).

CUADRO 30

METODOLOGÍA DE PRIORIZACIÓN DE LAS ÁREAS DE OPORTUNIDAD PRIORITARIAS PARA LA SUBCOMISIÓN DE DEPORTE

• Con base en la metodología de priorización se definieron 3 áreas de oportunidad prioritarias para la Subcomisión de Deporte.

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE ÁREAS DE OPORTUNIDAD



LISTADO DE ÁREAS DE OPORTUNIDAD

1. Fomentar la activación física y el deporte en las escuelas con un enfoque profesional y pedagógico.
2. Impulsar la capacitación y contratación de maestros de educación física en escuelas estatales para unificar criterios de acuerdo al Plan Estatal del Deporte 2015-2021.
3. Incrementar los espacios públicos para la activación física social.
4. Crear programas de detección y desarrollo de talento.
5. Mejorar la atracción y gestión de recursos para el desarrollo del deporte de alto rendimiento y deporte adaptado.

Fuente: Subcomisión de Deporte, 2015

Bajo esta consideración, se identificaron 3 áreas de oportunidad prioritarias que se materializan en las líneas estratégicas que la Subcomisión de Deporte ha diseñado para redituar en beneficios para los neoleoneses:

1. Fomentar la activación física y el deporte en las escuelas con un enfoque profesional y pedagógico.
2. Incrementar los espacios públicos para la activación física social.
3. Mejorar la atracción y gestión de recursos para el desarrollo del deporte de alto rendimiento.

Al implementarse estas líneas estratégicas, Nuevo León será un estado en el cual el deporte genere, además de una notoria mejora en la calidad de vida, una importante proyección a nivel nacional e internacional de quienes han optado por esforzarse y mejorar cada día a través de una disciplina deportiva.

- ***Es importante crear programas para la detección y desarrollo de talento en diversas disciplinas deportivas.***



2.1.5.4 Líneas estratégicas e iniciativas

Con base en las áreas de oportunidad priorizadas, se establecieron de manera puntual líneas estratégicas que permitieran impulsar el deporte de manera significativa y sostenida en Nuevo León. Estas líneas estratégicas incluyen, a su vez, iniciativas diseñadas para responder de manera sistemática y contundente a los resultados derivados del diagnóstico del Plan Estratégico para el Estado de Nuevo León 2015-2030, con el fin de establecer una mejoría sustancial sustentada en indicadores en beneficio de los neoleoneses.

Fomentar la activación física y el deporte en las escuelas con un enfoque profesional y pedagógico.

- Complementar y evaluar programas cooperativos Instituto Estatal de Cultura Física y Deporte (INDE)-Secretaría de Educación, para fortalecer y profesionalizar el deporte escolar y posicionar las escuelas como ejes del desarrollo de la cultura física.
- Facultar al INDE y asignarle un presupuesto específico para desarrollar una fuerza de trabajo especializada en el área de la educación física escolar y, a través de reformas de marco jurídico, habilitar al INDE y sus especialistas para coordinar la educación física escolar en los planteles públicos y privados determinados en conjunto con las dependencias responsables de la materia. Fondeo federal en programa piloto estatal.
- Alto enfoque en apoyo e inversión en los equipos escolares para generar un mayor apego a la institución y motivación en la cultura física.

Incrementar los espacios públicos para la activación física social.

- Reglamentar en la Ley de Desarrollo Urbano la construcción de espacios deportivos en nuevos fraccionamientos asegurando la vinculación con municipios.
- Generar una vinculación con iniciativa privada para que se encargue de la operatividad y mantenimiento, además de facilitar especialistas en deporte a la comunidad en centros deportivos comunitarios como complemento especializado para los talentos detectados en escuelas.

Mejorar la atracción y gestión de recursos para el desarrollo del deporte de alto rendimiento y deporte adaptado.

- Ampliar las becas para atletas de alto rendimiento y deporte adaptado.
- Esfuerzo descentralizado de conjunción de empresas que se comprometan a mediano y largo plazo (por lo menos 2 sexenios) de manera formal a otorgar aportaciones monetarias para apoyar al deporte, y así crear un fondo que patrocine con becas como apoyo para procesos de preparación y competencias nacionales e internacionales a los deportistas de alto rendimiento.

Impulsar la capacitación y contratación de maestros de educación física en escuelas estatales para unificar criterios.

• Generar planes de cobertura con profesionales de la educación física en los programas derivados de las iniciativas cooperativas INDE-Secretaría de Educación y que incluyan la profesionalización de la educación en el deporte en escuelas, parques y centros comunitarios.
• Generar planes de becas para estudiantes potencialmente valiosos para el sector, con base en evaluaciones y desempeño probado para unificar criterios de acuerdo al Plan Estatal del Deporte 2015–2021.

Crear programas de detección y desarrollo de talento.

• Establecer iniciativas de *scouting* a través de los representantes de Gobierno en las comunidades que permitan, de manera sistemática, detectar el talento potencial en zonas de captación establecidas profesionalmente.
• Coordinar los esfuerzos de becas y planes de desarrollo en talentos encontrados, incluyendo deporte adaptado.

2.1.5.5. Proyectos estratégicos

Por último, también se generó un proyecto estratégico de la Subcomisión de Deporte que será dirigido por la Comisión de Desarrollo Humano, el cual representa una gran tarea de alto impacto para los ciudadanos.
• Realizar una alianza de empresas que se comprometan a mediano y largo plazo de manera formal a otorgar aportaciones monetarias para apoyar al deporte, y así crear un fondo que patrocine con becas como apoyo para procesos de preparación y competencias nacionales e internacionales a los deportistas de alto rendimiento.

• Con espacios públicos suficientes, se promueve la actividad física.



2.2. DESARROLLO SUSTENTABLE



2.2.1. Definición de la aspiración y ejes de diagnóstico

Vivimos tiempos que nos exigen una profunda reflexión sobre cómo vivimos en este planeta. Por un lado, la mejor evidencia científica disponible, expuesta por el Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC, por sus siglas en inglés), es categórica: la raza humana está cambiando el clima. Y los efectos previstos, si no modificamos de manera sustancial el ritmo de emisiones de gases de efecto invernadero, implicarán grandes pérdidas materiales, medioambientales y de vidas humanas en un futuro no muy lejano. Pérdidas que sufrirán, sobre todo, nuestros hijos y nietos.

En lo que respecta al desarrollo del capital físico y natural del estado, objeto de esta sección, tenemos que empezar por entender los impactos de las decisiones que tomamos y sus consecuencias. Ser conscientes, por ejemplo, de que gran parte de las emisiones de gases de efecto invernadero se deben a las ciudades (energía consumida en edificios y transporte) y que la forma en que construimos nuestras ciudades puede reducir esas necesidades energéticas o empeorarlas, como ha sido el caso en las últimas décadas del área metropolitana de Monterrey.

En Nuevo León es prioritario reconsiderar el patrón de desarrollo urbano, implementar una transición de un modelo disperso, derrochador, ineficiente y de grandes costes sociales, a un modelo más compacto, integrador, que ofrezca oportunidades a los habitantes y que sea sostenible desde las perspectivas energéticas, sociales y económicas. Hay una relación causa-efecto entre la forma urbana y la cantidad de movilidad resultante. Construir una ciudad dispersa es ineficiente y condena a costos futuros incrementales, en vez de potenciar el interés común en el desarrollo del territorio.

Según los expertos del IPCC, tenemos aproximadamente el plazo de una generación para intentar evitar cambios climáticos irreversibles y catastróficos, pero no podemos seguir demorando la toma de medidas. De ahí que sea tan oportuno en estos momentos el desarrollo de un Plan Estratégico para Nuevo León que con base en la situación actual, al potencial del territorio y a las aspiraciones de futuro, contemple las líneas maestras de actuación para los próximos 15 a 30 años, para conseguir un modelo de desarrollo sustentable.

En este contexto, y gracias a un sólido trabajo de análisis de la realidad que prevalece en Nuevo León, se acordó la aspiración entre todos los integrantes de la Comisión de Desarrollo Sustentable, la cual es:

"Construir un Nuevo León con igualdad de acceso a oportunidades, calidad de vida y convivencia armónica de sus habitantes, contando con servicios públicos e infraestructura de calidad en un medio ambiente limpio."



Dentro de este marco de referencia, se planteó de manera consensuada que la esencia de la comisión se lograría a través de la implementación de políticas públicas que reafirmarán una cultura de la legalidad e instituciones eficaces; al mismo tiempo de contar con una planeación, regulación y gestión inclusiva que fomentará a el desarrollo sustentable; a través de un sistema metropolitano y de ordenamiento territorial de zonas urbanas y rurales; y, mediante el impulso al uso eficiente y responsable de los recursos naturales y financieros y el aprovechamiento vocacional del territorio estatal.

Para tal efecto se establecieron 4 ejes estratégicos, (cuadro 31), que sirvieron como guías para entender un tema tan vasto como es el desarrollo sustentable. Cabe la pena recalcar que aunque existió esta segregación de temas, con la intención de tener un proceso de planeación eficiente, se tomaron en cuenta las transversalidades que existen entre ejes y entre comisiones para la elaboración del Plan Estratégico.

CUADRO 31

EJES ESTRATÉGICOS PARA LA COMISIÓN DE DESARROLLO SUSTENTABLE

ASPIRACIÓN ACORDADA	EJES ESTRATÉGICOS PARA EL DESARROLLO SUSTENTABLE

Construir un Nuevo León con igualdad de acceso a oportunidades, calidad de vida y convivencia armónica de sus habitantes, contando con servicios públicos e infraestructura de calidad en un medio ambiente limpio.

ESENCIA

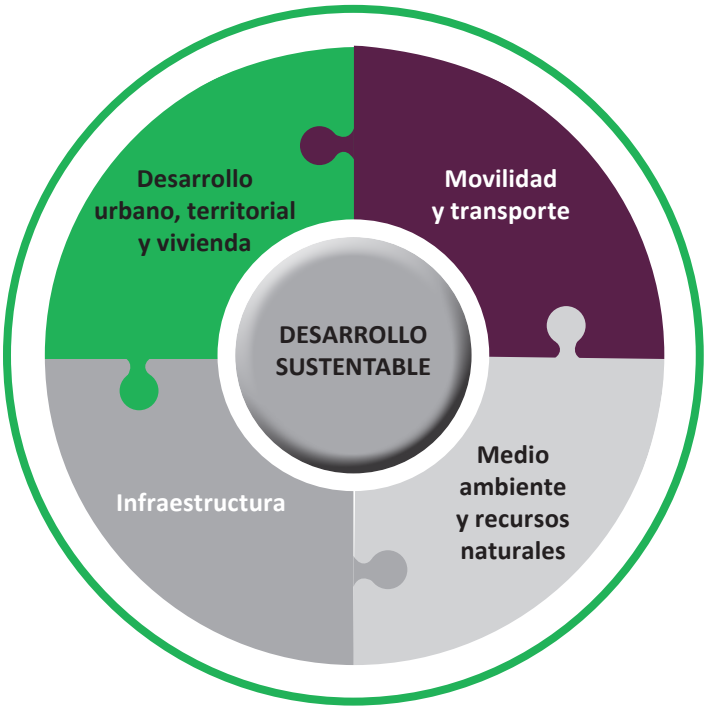
Esto se logrará a través de:

- Una cultura de la legalidad e instituciones eficaces
- Una planeacion, regulación y gestión inclusiva que fomente el desarrollo sustentable
- Un sistema metropolitano u de ordenamiento territorial de zonas urbanas y rurales
- El uso eficiente y responsable de los recursos naturales y financieros y el aprovechamiento vocacional del territorio

LINEAMIENTOS SOBRE "EL CÓMO"

Desempeño comparable a países líderes en cada rubro

REFERENCIA



Fuente: Comisión de Desarrollo Sustentable, 2015

2.2.2. Diagnóstico de la situación actual

El presente diagnóstico en materia de desarrollo sustentable para Nuevo León se diseñó en torno a los 4 ejes estratégicos designados por la Comisión de Desarrollo Sustentable:

Medio ambiente y recursos naturales

Dentro de los trabajos realizados por la Comisión de Desarrollo Sustentable, el término medio ambiente limpio considera el cuidado y aprovechamiento responsable de recursos naturales como el agua y aire además de recursos escasos como la energía.

En este sentido, es importante referir también que en este diagnóstico se contemplaron factores como la protección y aminoración del impacto al medio ambiente dentro de un impulso institucional a la eficiencia, entendida como la habilidad de hacer o producir algo sin desperdiciar materiales, energía, recursos naturales, dinero o tiempo, coloquialmente, como "hacer más con menos".

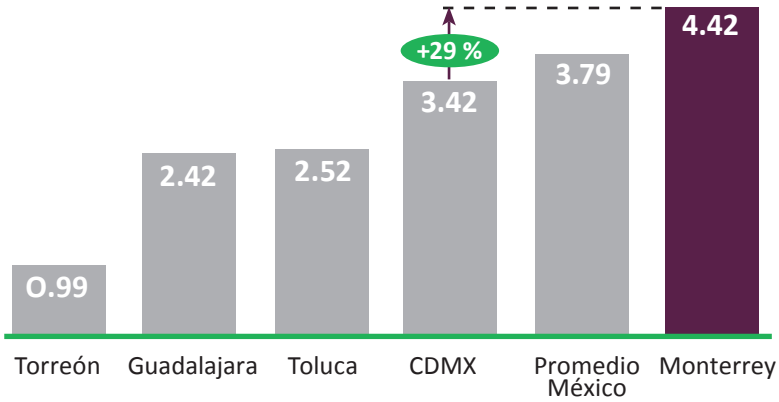
En este ámbito de análisis se consideró como punto de partida que en términos de emisiones de dióxido de carbono (CO2), el área metropolitana de Monterrey (AMM) genera 29 % mayor volumen de emisiones que el Distrito Federal (ahora Ciudad de México), con el consecuente impacto a las actividades y calidad de vida de sus habitantes (ver cuadro 32), junto con las emisiones de PM2.5 las cuales se profundizará más en los temas prioritarios.

EMISIONES DE DIÓXIDO DE CARBONO POR METRÓPOLI

CUADRO 32

Emisión de CO_2 per cápita

• *Toneladas de CO_2 por habitante, 2008*



Fuente: Equipo interno, con información de la OCDE



• ***Un tema prioritario es mejorar la calidad del aire, que impacta en la calidad de vida de los habitantes de Monterrey.***

Desarrollo urbano, territorial y vivienda

Continuando con este análisis, es necesario destacar que la Comisión de Desarrollo Sustentable definió la accesibilidad como la entrada o paso a servicios básicos como educación, salud, áreas de esparcimiento y transporte. Asimismo, la vincula con la posesión legal de una vivienda, la cual se espera tenga la debida conexión a los servicios públicos básicos como energía eléctrica, agua y drenaje.

Por su parte, la asequibilidad, término que fue ampliamente comentado en los trabajos de la Comisión, se refiere a la cualidad de poder conseguir, alcanzar o adquirir cualquier tipo de bien o servicio por medio de los medios económicos y físicos disponibles con los que cuentan los ciudadanos.

Como complemento de lo anterior, se consideró a la vocación del territorio desde el punto de vista de la orientación del espacio en torno a los factores tomados en cuenta en el ordenamiento territorial, los cuales inciden en dimensiones naturales, socioculturales, económicas y políticas.

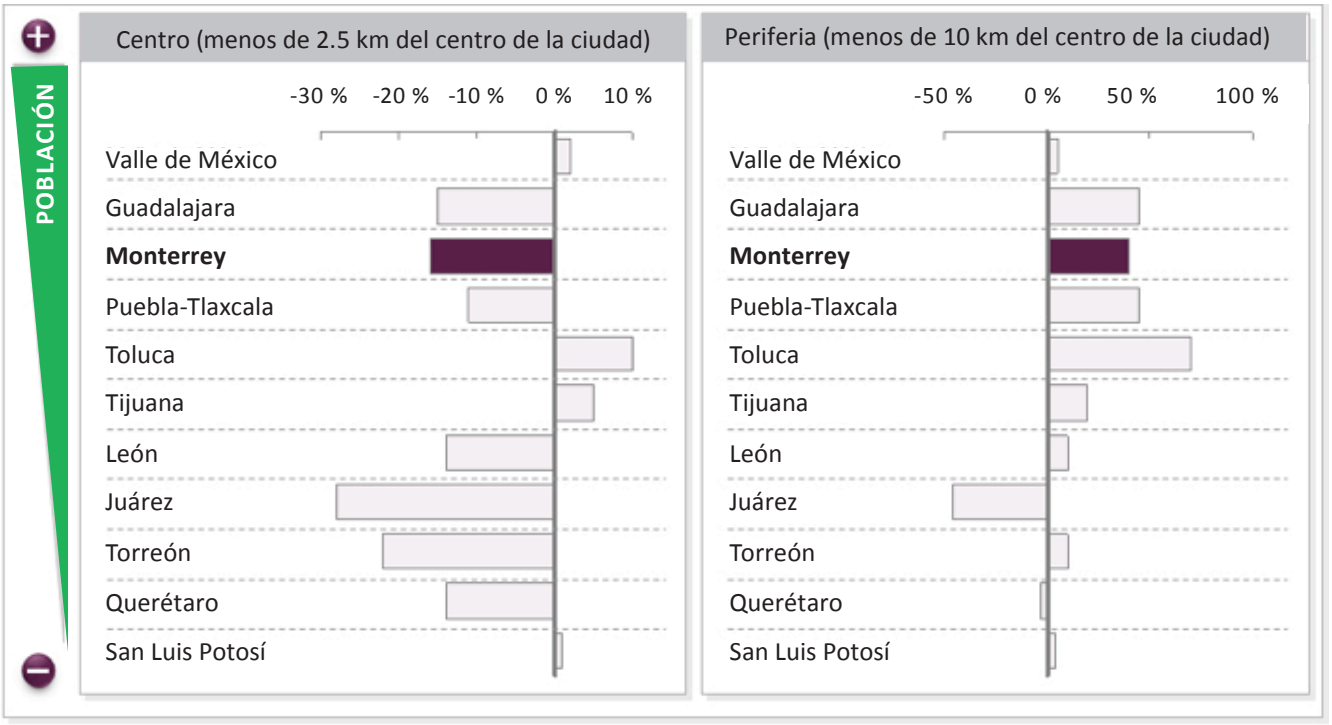
Dentro de este ámbito de ideas, es importante destacar que, al igual que en otras urbes del país, la zona periférica de Monterrey se ha vuelto más densa en un 40 % entre 2000 y 2010; mientras que el centro de la capital se ha despoblado en 15 % en

CUADRO 33

DENSIDAD DE POBLACIÓN EN LAS ZONAS METROPOLITANAS CON MÁS DE UN MILLÓN DE HABITANTES

CAMBIO EN LA DENSIDAD DE POBLACIÓN EN LAS ZONAS METROPOLITANAS[1] DE MÉXICO ENTRE 2000 Y 2010

• *Porcentaje*



[1] *Zonas metropolitanas con más de 1 millón de habitantes*

Fuente: Cálculos de la OCDE con base en datos de INEGI (2000 y 2010)

el periodo referido, fenómeno que guarda diversas consideraciones en torno a políticas públicas.

Movilidad y transporte

Al abordar lo relativo a la movilidad y transporte en conjunto con el desarrollo urbano, territorial y urbano que tiene lugar en la entidad; resulta de vital importancia abordar aspectos como la interconexión, la cual fue definida por la comisión como el efecto de estar enlazado, unido o comunicado con otra entidad, ya sea un conjunto de personas o de lugares.

Adicionalmente, se consideró a la movilidad como otra definición a ser analizada, la cual es la caracterización en torno a la facilidad de los viajes o desplazamientos de personas, servicios o bienes en un contexto urbano, territorial o agrario, en donde se optimizan factores como el tiempo, costo y el número de alternativas para trasladarse de un punto a otro.

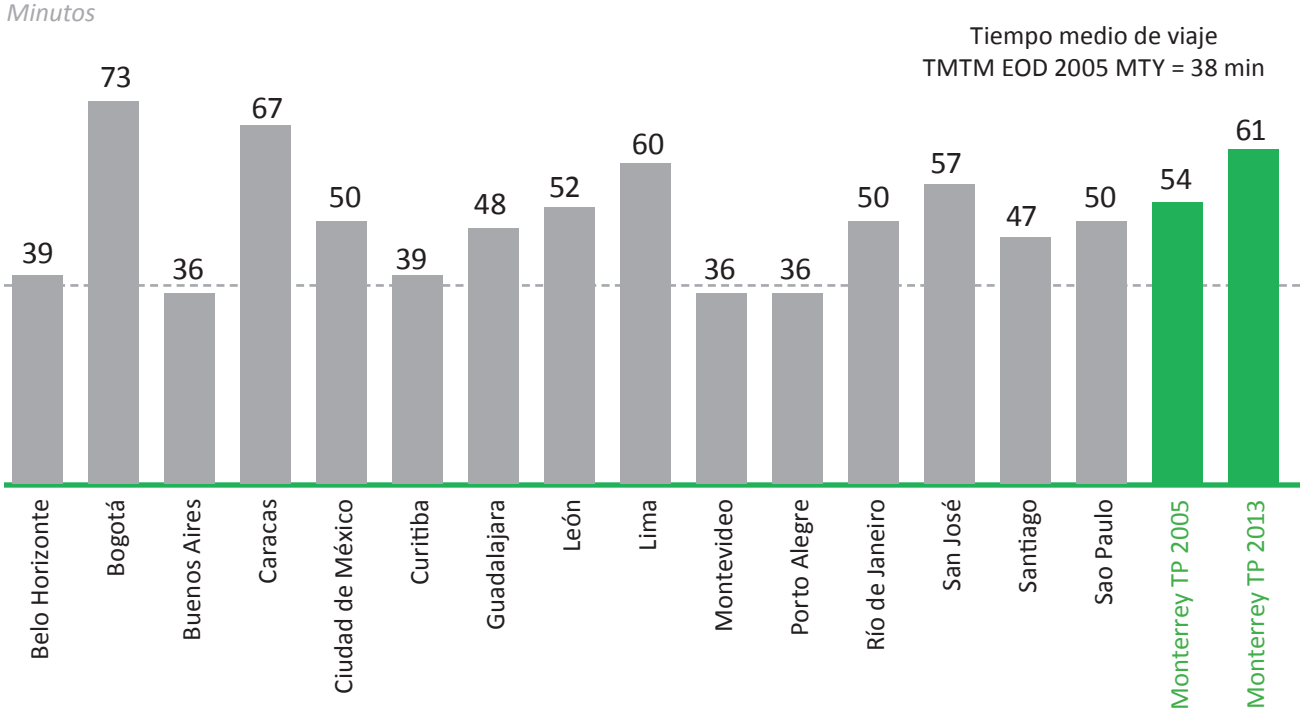
Dentro de este contexto, es importante mencionar que en los últimos años el tiempo de viaje dentro del AMM ha aumentado, lo cual se aprecia en el cuadro 34, y que incluso establece que para la capital en solamente 8 años, es decir, de 2005 a 2013, ha crecido en 7 minutos el tiempo medio de viaje, lo cual la ubica por encima de otras urbes del país que, no obstante, tienen mayor cantidad de población, mantienen una cifra menor, como es el caso de la Ciudad de México.

CUADRO 34

TIEMPO MEDIO DE VIAJE POR ZONAS METROPOLITANAS

Promedio de viaje en transporte público

• *Minutos*



Fuente: Equipo interno, encuestas origen destino

Infraestructura

En este entorno de conceptos y análisis, resulta de primera importancia considerar la calidad de servicios públicos y la infraestructura, ello en virtud de que estos tienen relación ya sea en términos de superioridad o excelencia, o bien, de inferioridad y detrimento en la calidad de vida de las personas.

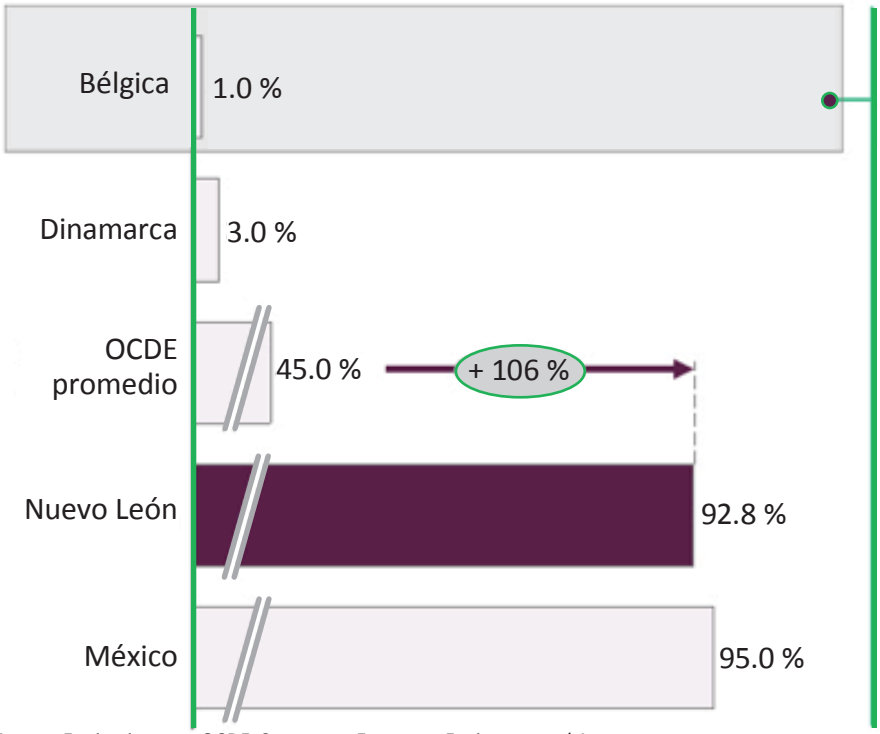
En el contexto de la comisión, dentro del eje de infraestructura, se contemplaron principalmente servicios públicos tales como el agua y la electricidad, así como la infraestructura requerida por los propios asentamientos humanos, incluyendo el equipamiento, el cual comprende el conjunto de los servicios necesarios en una ciudad, territorio o zona rural, como la educación y salud, además de espacios de áreas verdes, culturales y de esparcimiento.

Un factor a considerar en materia de equipamiento urbano lo constituyen los rellenos sanitarios, que en Nuevo León muestran un notable contraste en términos del porcentaje de residuos generados que llegan a ellos. Se muestra que cerca del 93 % de los residuos de la entidad terminan en rellenos sanitarios, el promedio de los países de la OCDE es de 45 %, situación que hace evidente la necesidad de legislar en la materia con el fin de proponer ciertos impuestos y políticas que incentiven tanto a los ciudadanos como a las empresas a reducir la generación de los desechos, coadyuvando a una mayor calidad de vida y optimización de los servicios públicos en la materia, como se establece en el cuadro 35.

CUADRO 35

RESIDUOS DISPUESTOS EN RELLENOS SANITARIOS

• *(PORCENTAJE DEL TOTAL DE RESIDUOS GENERADOS, 2012)*



Ejemplos de políticas de Bélgica:

- **Producción de residuo no reciclable lleva un impuesto** dado el uso de rellenos sanitarios.
- **Separación obligatoria de residuos en casa,** con multas de hasta € 625 por faltas.
- Política de que los **residuos son responsabilidad del productor,** no del comprador.
- **Programas nacionales de reducción de residuos** por habitante.

Fuente: Equipo interno, OCDE, Semarnat, European Environmental Agency

Áreas de oportunidad de la Comisión de Desarrollo Sustentable

Como parte del análisis de la situación actual que encabezó la Comisión de Desarrollo Sustentable por medio de investigación, entrevistas y sesiones de trabajo a través de los 4 ejes estratégicos, se definieron 15 áreas de oportunidad que se presentan en el presente documento con el fin de ser priorizadas en beneficio de la entidad.

EJES ESTRATÉGICOS	ÁREAS DE OPORTUNIDAD
Movilidad y transporte	• Incrementar la utilización de transporte público y medios no motorizados. • Crear gestión logística de bienes y productos. • Reducir tiempo de viaje en transporte público.
Desarrollo urbano, territorial y vivienda	• Privilegiar al peatón, vehículos no motorizados y áreas de esparcimiento elevando la calidad de los espacios públicos y sus servicios. • Evitar la segregación social mediante la zonificación inclusiva. • Desincentivar el crecimiento de la mancha urbana de la región metropolitana y periférica, mediante el rediseño de la estructura urbana concentrando densidades, usos y equipamientos en zonas estratégicas, que proporcionen gran accesibilidad. • Fomentar infraestructura y equipamiento de acuerdo a las vocaciones regionales en ciudades medias y pequeñas del estado. • Mejorar la accesibilidad y proximidad a equipamientos.
Medio ambiente y recursos naturales	• Mejorar la calidad del aire. • Desincentivar el cambio de uso de suelo forestal a urbano. • Potenciar biodiversidad, biomasa y servicios ambientales del estado.
Infraestructura	• Reducir residuos sólidos urbanos que llegan a sitios de disposición final. • Asegurar el abasto del agua que garantice el desarrollo económico y social del estado. • Propiciar la seguridad energética y una transición hacia combustibles de menor impacto. •Desarrollar infraestructura acorde con el desarrollo económico.



- ***Se considera prioridad desincentivar el crecimiento de la mancha urbana de la región metropolitana y periférica, mediante el rediseño de la estructura urbana.***

2.2.3. Priorización de las áreas de oportunidad

En este apartado se establece la priorización de las áreas de oportunidad en las materias de medio ambiente y recursos naturales; desarrollo urbano, territorial y vivienda; movilidad y transporte; e infraestructura para incidir positivamente y con mayor impacto en beneficio de los neoleoneses. Ello mediante una metodología cualitativa que fue generada por la Comisión de Desarrollo Sustentable con la ayuda de expertos internacionales, nacionales y locales.

A continuación se muestra la metodología que siguió la priorización de las áreas de oportunidad, la cual partió de entrecruzar la factibilidad de ejecución de cada una de las áreas de oportunidad mediante habilitadores, la alineación con la aspiración y finalmente con el impacto esperado en Nuevo León hacia el año 2030, lo que se refleja en el cuadro 36.

En ese sentido, cada una las áreas de oportunidad fue evaluada por la Comisión de Desarrollo Sustentable en torno a su factibilidad de ejecución y la alineación con la aspiración, lo cual se expresa en el siguiente cuadro 37.

Al respecto, a partir del eje estratégico de medio ambiente y recursos naturales y el área de oportunidad establecida para mejorar la calidad de aire, se considera prioritario atender el aumento en la concentración promedio de partículas PM2.5 en el AMM, la cual en 2 años, de 2011 a 2013, aumentó en 38 %, como se ejemplifica en el cuadro 38.

Otro tema importante a resaltar es el incentivar la recolección de datos que permitan hacer las modificacio-

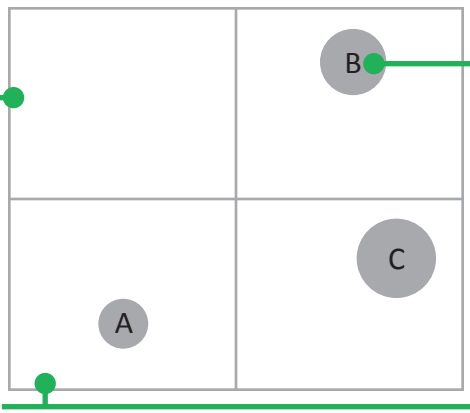
CUADRO 36

Metodología de priorizacion de áreas de oportunidad

Factibilidad de ejecución

Con base en los habilitadores **(planeación, gestión, financiamiento, marco regulatorio y voluntad política/social)** se llevó a cabo un ejercicio con especialistas y líderes para definir el nivel de complejidad de mitigar las áreas de oportunidad.





Potencial de impacto en el estado hacia 2030

Gracias a **los conocimientos de expertos regionales** se determinó el impacto de cada área de oportunidad en Nuevo León

Alineación con la aspiración

Utilizando los conceptos clave de la aspiración (p. e., **convivencia armónica y medio ambiente limpio**) se llevó a cabo un ejercicio para entender el nivel de alineación con la aspiración definida para la comisión.



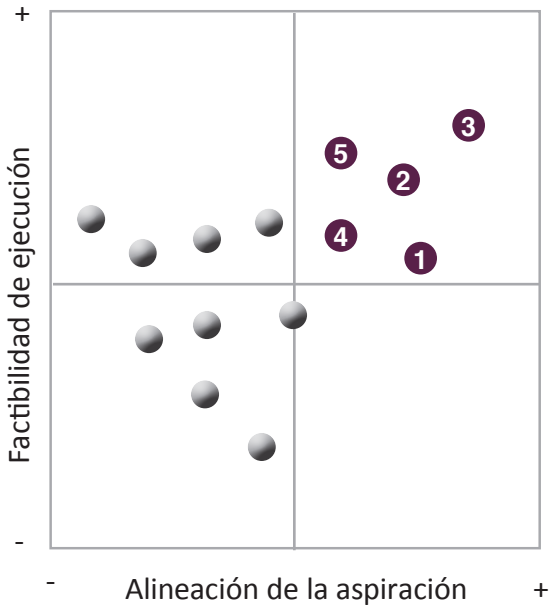
Fuente: Comisión de Desarrollo Sustentable, 2015

CUADRO 37

nes y dar el seguimiento en el tema de las partículas PM2.5, ya que dichas partículas ocupan el noveno lugar en la lista de los factores de riesgo asociados a enfermedades cardiovasculares a nivel mundial (INECC, 2014).

LISTADO DE OPORTUNIDADES PRIORITARIAS PARA LA COMISIÓN DE DESARROLLO SUSTENTABLE

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE ÁREAS DE OPORTUNIDAD



LISTADO DE ÁREAS DE OPORTUNIDAD

1	Mejorar la calidad de aire.
2	Incentivar la densificación y reutilización de espacios estratégicos en el área metropolitana para disminuir gradualmente el crecimiento de la mancha urbana de la región metropolitana y periférica, mediante el rediseño de la estructura urbana concentrando densidades, usos y equipamientos en zonas estratégicas, que proporcionen gran accesibilidad.
3	Incrementar utilización de transporte público y medios no motorizados.
4	Asegurar el abasto del agua que garantice el desarrollo económico y social del estado.
5	Propiciar la seguridad energética y una transición hacia combustibles de menor impacto.

Fuente: Comisión de Desarrollo Sustentable, especialistas, líderes de subcomisiones, 2015



• ***Es prioridad fomentar el uso de nuevas fuentes de energía para mejorar el ambiente en nuestro estado.***

CALIDAD DE AIRE ANALIZADA PARA LA COMISIÓN DE DESARROLLO SUSTENTABLE

NO EXHAUSTIVA

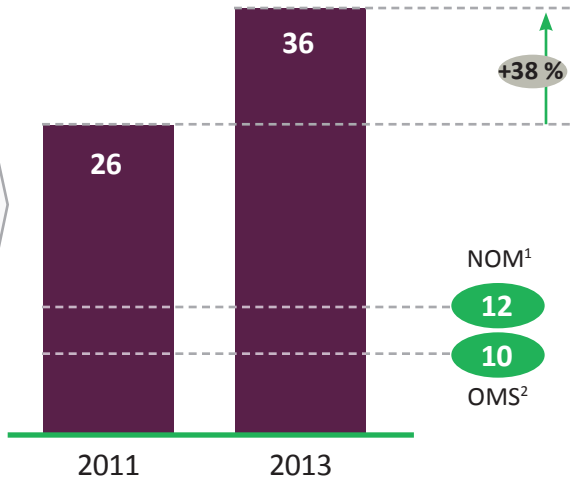
CUADRO 38

CONTEXTO

- Contar con una concentración por encima a lo que la Norma Oficial Mexicana establece que podría:
  - Aumentar en cantidad y gravedad las enfermedades respiratorias de la población.
  - Impactar de manera negativa el gasto público en salud
  - Incrementar el efecto invernadero
- Se observa una tendencia desfavorable en la concentración promedio anual del PM2.5 en el AMM

• *Concentración promedio anual de PM2.5 en AMM*

µg/m³



1 Norma Oficial Mexicana

2 Organización Mundial de la Salud

Fuente: Equipo Interno, Organización Mundial de la Salud, SEMARNAT, INECC, Clean Air Institute

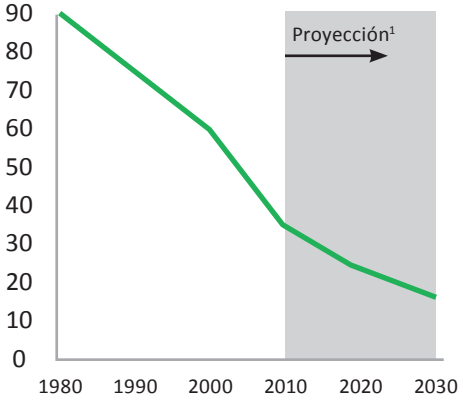
A partir del eje estratégico de desarrollo urbano, territorial y vivienda y el área de oportunidad establecida para incentivar la densificación y reutilización de espacios estratégicos en el área metropolitana para disminuir gradualmente el crecimiento de la mancha urbana de la región metropolitana y periférica, se considera prioritario implementar políticas públicas (como se muestra en el cuadro 39) que hagan frente a las consecuencias derivadas de la baja densidad poblacional, como la pérdida de la productividad y competitividad, el aumento de la segregación social, además del incremento al presupuesto requerido por habitantes, factores que vuelven necesario un trabajo de alineación transversal con la Comisión de Desarrollo Económico así como con la de Desarrollo Social, principalmente.

CUADRO 39

DENSIDAD BRUTA POBLACIONAL ANALIZADA POR LA COMISIÓN DE DESARROLLO SUSTENTABLE

• *Densidad bruta poblacional del AMM*

Habitantes por hectárea



1 Calculado con tasa de crecimiento de 1990 a 2010 (-3.7 %)

IMPACTO DE LA BAJA DENSIDAD:

- Pérdida de la productividad y competitividad económica (p. e., mayor tiempo de viaje representa pérdida de horas hombre)
- Aumento de segregación social (p. e., clase social baja habitando en las periferias de la ciudad)
- Incremento en presupuesto requerido por habitante para la construcción y mantenimiento de infraestructura (p. e., estudio en España demostró que subir en una unidad la densidad significa bajar 80 centavos de euro la inversión pública per cápita.

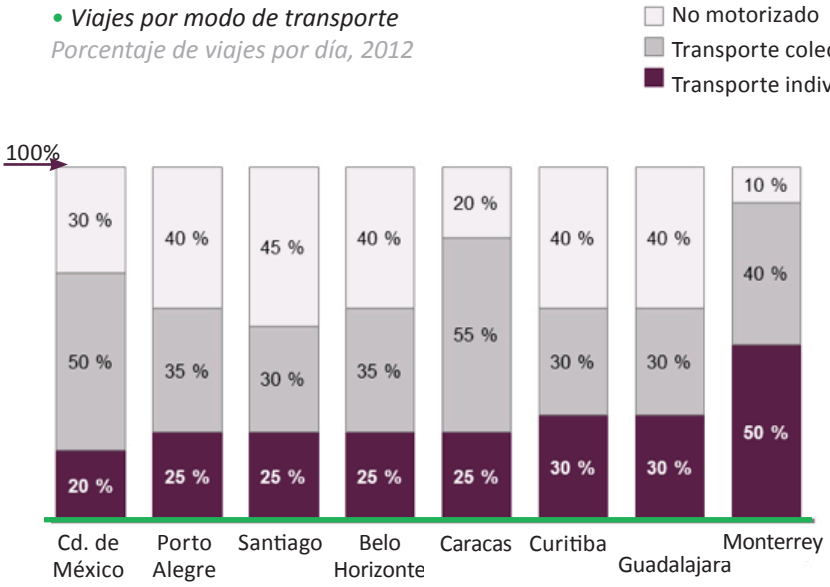
Fuente: Programa Sectorial Plan Estatal de Desarrollo "Desarrollo Sustentable y Funcionalidad Urbana", Comisión Europea.

A partir del eje estratégico de movilidad y transporte y el área de oportunidad establecida para incrementar la utilización de transporte público y medios no motorizados, se juzga como prioritario implementar políticas públicas que reduzcan el uso del transporte individual –el cual en el cuadro 40 se advierte que un importante aumento en consideración con lo que sucede en otras grandes zonas metropolitanas– en virtud de elevar la calidad del transporte colectivo y generar mayores opciones para fomentar la actividad física por medios no motorizados.

CUADRO 40

VIAJES POR MODO DE TRANSPORTE DE LA COMISIÓN DE DESARROLLO SUSTENTABLE

• *Viajes por modo de transporte*
Porcentaje de viajes por día, 2012



Fuente: Equipo Interno, Encuestas Origen Destino de 2012 de cada ciudad.

A partir del eje estratégico de infraestructura y las áreas de oportunidad establecidas para asegurar el abasto del agua que garantice tanto el desarrollo económico y social del estado y que se propicie la seguridad energética y una transición hacia





combustibles de menor impacto; se advierte en el cuadro 41 que el consumo de agua en el sector de la agricultura es considerablemente mayor respecto al de la industria autoabastecida y el abastecimiento público. Lo anterior, se ve reflejado dentro del proyecto estratégico del Plan Hídrico.

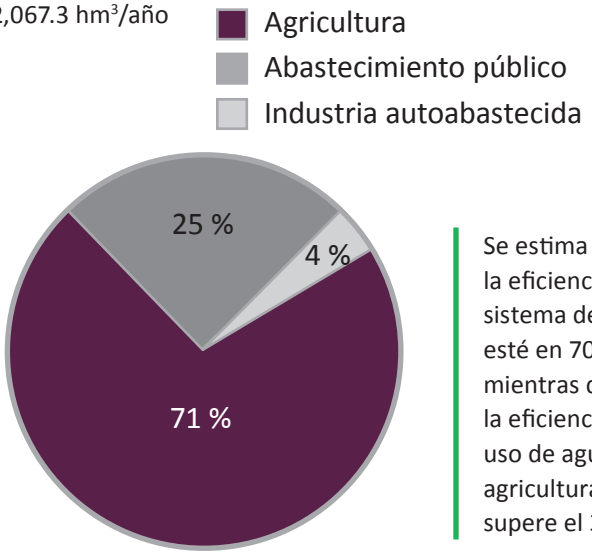
CUADRO 41

USOS DEL AGUA EN LA ENTIDAD ANALIZADOS POR LA COMISIÓN DE DESARROLLO SUSTENTABLE

Uso del agua en Nuevo León

• hm³/año, 2013

Total: 2,067.3 hm³/año



Se estima que la eficiencia del sistema de agua esté en 70 % mientras que la eficiencia del uso de agua en agricultura no supere el 30 %.

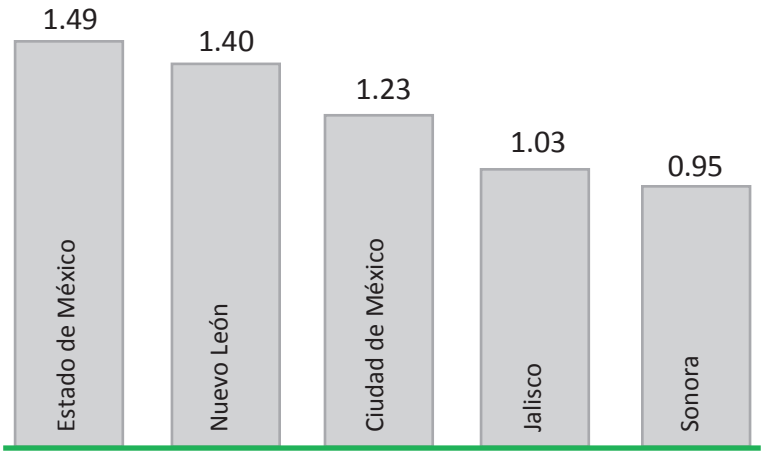
Fuente: Estadísticas del agua en México 2014, Semarnat/ Conagua.

Asimismo, se menciona como prioritario propiciar la seguridad energética y una transición hacia combustibles de menor impacto, lo cual ha cobrado gran relevancia a nivel mundial y se ha transformado en una tendencia en países desarrollados, por lo que de acuerdo con su actual capacidad instalada (ver cuadro 42) podría ser más eficiente y, con ello, beneficiar tanto al medio ambiente como al económico de la entidad.

CUADRO 42

GENERACIÓN DE VENTAS DE ENERGÍA ELÉCTRICA ANALIZADA POR LA COMISIÓN DE DESARROLLO SUSTENTABLE

GENERACIÓN DE VENTAS DE ENERGÍA ELÉCTRICA POR ENTIDAD FEDERATIVA PRINCIPAL
• *GW/hora,2013*



Fuente: Prospectiva del Sector Eléctrico 2014-2028.

• Se estima que actualmente el porcentaje de generación de energía limpia en el estado no es significativa.

• Será importante considerar la transición hacia energías más limpias en los incrementos proyectados de capacidad instalada en los próximos años.

Líneas estratégicas e iniciativas

2.2.4. Líneas estratégicas e iniciativas

Con base en las áreas de oportunidad priorizadas, se establecieron de manera puntual líneas estratégicas e iniciativas que permitirán mejorar la calidad de vida de los habitantes de Nuevo León.
A continuación se presentan las áreas de oportunidad priorizadas y sus iniciativas:

1) Objetivo: mejorar la calidad del aire

Reducir impacto ambiental generado por fuentes móviles.

• Crear un organismo estatal del medio ambiente que interactúe con organismos de movilidad y desarrollo urbano.
• Examinar y modificar marco regulatorio en materia de revisión de fuentes móviles.
• Crear una herramienta (modelaje matemático) que permita la evaluación de las iniciativas.

Mejorar desempeño ambiental de fuentes fijas y de área.

• Identificar las fuentes fijas y de área donde se puede disminuir el impacto ambiental.
• Asegurar que se utilicen las herramientas legales para que se cumplan las normas ambientales.
• Invertir capital político para que los cambios propuestos sucedan.

2) Objetivo: Incentivar la densificación y reutilización de espacios estratégicos en el área metropolitana para disminuir gradualmente el crecimiento de la mancha urbana de la región metropolitana y periférica, mediante el rediseño de la estructura urbana concentrando densidades, usos y equipamientos en zonas estratégicas, que proporcionen gran accesibilidad

Crear organismo estatal atemporal, apartidista y técnico para la planeación y gestión del desarrollo urbano.

- Definir en el marco regulatorio al organismo y sus atribuciones.
- Incentivar a los municipios a cooperar.

Regenerar y revitalizar zonas urbanas estratégicas definidas.

- Definir e identificar zonas estratégicas.
- Establecer zonas estratégicas como polígonos de actuación.

Enfocar nuevos desarrollos en zonas estratégicas definidas y de óptima densidad.

- Crear equipamiento e infraestructura necesaria para tener una óptima densidad.
- Dar incentivos a las zonas estratégicas.

Vincular las factibilidades de servicio en función a las marcadas en los planes vigentes.

- Coordinar con los proveedores de servicios (por ejemplo, agua y energía).

Crecer los activos inmobiliarios estratégicos y reserva territorial del estado.

- Desarrollar un plan para acrecentar los activos inmobiliarios del estado que permita el desarrollo adecuado.

Localizar e implementar medidas específicas para mejorar las zonas más pobres del estado.

- Identificar principales polígonos de pobreza.
- Dar incentivos a las zonas estratégicas.

3) Objetivo: incrementar la utilización integrada del transporte público y medios no motorizados.

Establecer un sistema de transporte público competitivo, interoperable, integrado, asequible y de calidad.

- Definir organismo gestor del sistema integrado del transporte público.
- Cambiar el mecanismo de retribución a los prestadores del servicio.
- Gestión por flota para garantizar horarios, frecuencia y regularidad.
- Utilizar sistemas de información y protección a los usuarios.
- Asegurar que el fondo metropolitano se destine al sistema integrado de transporte público.

Vincular el desarrollo urbano, movilidad y medio ambiente mediante la planeación conjunta e inversión en proyectos congruentes.

- Elaborar, actualizar y operar planes que integren el desarrollo urbano, movilidad y medio ambiente.
- Asegurar la colaboración de organismos estatales y municipales encargados de planear y gestionar el desarrollo urbano, movilidad y medio ambiente.
- Revisar y modificar marco regulatorio de los 3 temas.
- Invertir capital político para contar con el apoyo de los municipios.

4) Objetivo: asegurar el abasto del agua que garantice el desarrollo económico y social del estado.

Identificar fuentes adicionales de abasto de agua.

- Revisar acuerdos de Nuevo León en materia de agua.
- Aprovechar el agua pluvial (por ejemplo, parques hídricos, zonas de recarga de acuíferos).
- Conservar y restaurar las cuencas naturales.

Mejorar la eficiencia del ciclo de utilización del agua.

- Concientizar a la población sobre el cuidado del agua y las características del agua gris.
- Replantear la política tarifaria para incentivar el cuidado del agua.
- Incrementar el uso de agua residual tratada para uso industrial y otros (por ejemplo, regar jardines).
- Incentivar el uso eficiente del agua en la agricultura.

5) Objetivo: propiciar la seguridad energética y una transición hacia combustibles de menor impacto.

Lograr que la industria haga un uso más eficiente de la energía.

- Fomentar programas de mejora de eficiencia energética en la industria mediante esfuerzos de educación de alternativas y beneficios.
- Acrecentar la disponibilidad de gas natural para la industria.

Incrementar la eficiencia energética de las dependencias de Gobierno.

- Crear un mandato claro de la importancia de la eficiencia energética de las dependencias de Gobierno.
- Promocionar los logros que se tengan para ganar tracción y se permee a los ciudadanos.

Fomentar la generación y utilización de energía limpia.

- Potencial los programas federales (por ejemplo, paneles solares) para la generación de energía en viviendas.
- Sustituir paulatinamente la fuente de energía utilizada en el transporte público.

Para asegurar la implementación de dichas líneas estratégicas, se desarrollaron planes de acción concretos bajo cada una, que contemplan una serie de iniciativas. Por ejemplo, una de las líneas estratégicas es regenerar y revitalizar zonas urbanas estratégicas definidas, dentro de la cual se establecieron iniciativas para su implementación conforme a los habilitadores. De esta forma, la Comisión de Desarrollo Sustentable provee las bases para que el plan de Gobierno sea aterrizado en acciones.

CUADRO 43

EJEMPLO DE LÍNEA ESTRATÉGICA DETALLADA: REGENERAR Y REVITALIZAR ZONAS URBANAS ESTRATÉGICAS DEFINIDAS

HABILITADOR	LINEAMIENTOS
Planeación	• Elaborar diagnóstico de posibles zonas estratégicas y de zonas con pasivos urbanos que incorpore temas de movilidad, equipamiento, máxima asequibilidad, costo/beneficio total, patrimonio cultural para evaluar el impacto potencial. • Realizar planes integrales específicos de desarrollo urbano de las zonas estratégicas. • Crear organismos mixtos de vinculación, gestión y fomento urbano para zonas estratégicas.
Gestión	• Gestionar el proceso de regeneración de la zona estratégica a través de: - Gestionar el suelo urbano (p. e., tenencia, condominios, derechos). -Adecuar equipamiento (p. e., escuelas, hospitales) e infraestructura (p. e. drenaje sanitario, electricidad) necesaria para zonas de densidad óptima. -Ampliar, mejorar, regular y gestionar el espacio público y vial urbano dentro de la zona estratégica, definiendo un plan de mantenimiento.
Marco regulatorio	• Incorporar zona estratégica (polígonos de actuación) dentro del marco regulatorio. • Actualizar plan de desarrollo urbano de la zona estratégica en materia de densidad permitida, diseño, incentivos fiscales, uso de suelo, movilidad, etc. • Considerar regeneración en áreas e inmuebles patrimoniales. • Incluir en las leyes hacendarias instrumentos de gestión urbana para inversiones y contribuciones en zonas estratégicas.
Financiamiento	• Considerar instrumentos administrativos, fiscales, presupuestales públicos, fiscales y/o asociación de público privado que permita obtener los recursos necesarios para llevar a cabo las obras establecidas en el plan de desarrollo urbano de la zona. • Establecer instrumentos de fomento, gestión y control para inversiones en estas zonas de capital privado (p. e., fondos de pensiones). • Buscar fondeo federal e internacional.
Voluntad social	• Obtener apoyo de la comunidad de los distritos es uno de los factores clave del éxito, se recomienda tener un líder de proyecto que le de credibilidad al proyecto.

Por último, el proceso de planeación también generó una serie de proyectos estratégicos de la comisión, los cuales simbolizan las grandes tareas que serán de alto visibilidad para los ciudadanos.

2.2.5. Proyectos estratégicos

- Consolidar un organismo para planear y gestionar el desarrollo urbano del estado de Nuevo León que tenga también funciones de autoridad metropolitana[4].
- Reestructuración, regeneración y desarrollo de polígonos estratégicos.
- Restauración y reforestación de la cuenca alta del río Santa Catarina.
- Proyecto de movilidad para el desarrollo orientado al transporte sustentable.
- Plan Hídrico Nuevo León 2030.
- Centro de Inteligencia Territorial –CITe-.
- Establecer y coordinar el Sistema Metropolitano de Parques.
- Coordinación de Infraestructura para el Desarrollo Regional.

4 Entre otras funciones se encargaría de la Comisión Metropolitana de Medio Ambiente y el Consejo Consultivo del Agua.

2.2.6. Temas centrales y transversalidades

Dentro de los 8 temas centrales del Consejo, cada comisión tiene bajo su responsabilidad uno de ellos. Para esta comisión, el tema central correspondiente es "Mejorar la calidad del transporte, el espacio público y la vida urbana" (ver cuadro 44). Estos temas centrales buscan establecer un objetivo macro claro y contundente, el cual cubra de buena forma las áreas de oportunidad prioritarias. Para mayor información al respecto, favor de referirse al capítulo dedicado a los temas centrales.

CUADRO 44

TEMAS CENTRALES DEL CONSEJO NUEVO LEÓN

1- Generar empleos bien remunerados impulsando el crecimiento económico.

2- Transparentar el uso de recursos públicos, combatir y sancionar la corrupción.

3- Combatir el delito común, de alto impacto y del crimen organizado.

4- Mejorar la calidad del transporte, el espacio público y la vida urbana.

5- Incrementar la calidad educativa y los años de escolaridad.

6- Desarrollo y bienestar social para todos.

7- Cultura, valores y participación ciudadana como motor del desarrollo humano.

8- Extender la esperanza de vida saludable.

Adicionalmente, entre las distintas comisiones del Consejo existe un alto grado de transversalidad e interdependencia en las oportunidades detectadas. Esto requerirá de una coordinación estrecha entre comisiones para asegurar el éxito de la estrategia. Las acciones de una comisión tendrán efecto en la eficiencia y probabilidad de lograr las metas de otras comisiones. Por ejemplo las áreas de oportunidad de la Comisión de Desarrollo Sustentable se relacionan con las subcomisiones de Desarrollo Humano debido a que son los ciudadanos a través de su educación quienes ayudarán a mejorar la calidad del aire, incrementar la utilización del transporte público y demás. Del mismo modo, la calidad del aire afecta la salud de la ciudadanía, tema que se cubre en la Comisión de Desarrollo Humano.

2.2.7. Anexos

Líneas estratégicas, metas e indicadores

LÍNEA ESTRATÉGICA	INDICADOR	
1. Mejorar la calidad del aire.	Concentración promedio anual de partículas PM 2.5 (µg/m3)	
	Actual* (2013) 36	Objetivo (2030) 19-24
2. Desincentivar el crecimiento de la mancha urbana de la región metropolitana y periférica, mediante el rediseño de la estructura urbana concentrando densidades, usos y equipamientos en zonas estratégicas, que proporcionen gran accesibilidad.	Densidad poblacional del AMM (habitantes/hectárea)	
	Actual* (2010) 51.6	Objetivo (2030) 58
3. Incrementar la utilización del transporte público y medios no motorizados.	Partición modal de transporte público y no motorizado (porcentaje)	
	Actual* (2012) 48.6 %	Objetivo (2030) 58.9 %
4. Asegurar el abasto del agua que garantice el desarrollo económico y social del estado.	*Tiempo de abasto asegurado (Años)*	
	Actual* (2015) N/A	Objetivo (2030) N/A
	Eficiencia física del sistema (porcentaje)	
	69 %	85 %
5. Propiciar la seguridad energética y una transición hacia fuentes de menor impacto.	Oferta contra demanda proyectada a 5 años (porcentaje)	
	Actual N/A	Objetivo (2030) 100 %
	Energía verde generada (porcentaje)	
	Actual [1] (2012) Sener 0 %	Objetivo (2030) 5 %

** Último dato disponible*
1 Secretaría de Energía

Glosario de indicadores de desarrollo sustentable

INDICADOR	FUENTES	UNIDADES	ACTUAL[5]	2030
• Concentración promedio anual de partículas PM 2.5	• Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales	µg/m3	36 µg/m3	19-24 µg/m3
• Densidad poblacional del AMM	• Secretaría de Desarrollo Sustentable de Nuevo León	Habitantes/ hectárea	51.6	58
• Partición modal de transporte público y no motorizado	• Encuesta origen destino	Porcentaje	48.6 %	58.9 %
• Tiempo de abasto asegurado	• N/A	Años	N/A	N/A
• Eficiencia física del sistema	• Servicios de Agua y Drenaje de Monterrey	Porcentaje	69 %	85 %
• Oferta contra demanda proyectada a 5 años	• N/A	Porcentaje	N/A	100 %
• Energía verde generada	• Secretaría de Energía	Porcentaje	0 %	5 %
• CO_2 por habitante	• Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos	Ton CO_2/ habitante	-	-

5 Último dato disponible

Glosario

• ***Abasto.*** Capacidad de proveer agua para consumo, uso humano, industria y agricultura. Es importante que el abasto se consiga de forma sustentable.

• ***Ciclo de utilización.*** Proceso que se lleva a cabo desde que el agua se inyecta en el sistema hasta que sale de este. Entre más veces se utilice el agua dentro del ciclo es un proceso más eficiente y sustentable.

• ***Combustibles de menor impacto.*** Se refiere a combustibles que generen un menor impacto al medio

ambiente por unidad de energía (por ejemplo, gas natural).

• ***Competitivo.*** Alternativa de movilidad atractiva para la población en función de tiempo de viaje, costo y comodidad comparada con los medios individuales (auto particular, taxi).

• ***Eficiencia energética.*** Lograr hacer más con la misma cantidad de energía (por ejemplo, recorrer más kilómetros con un litro de gasolina).

• ***Espacio público.*** Todo lo que no es privado (por ejemplo, aceras, vialidades, parques, entre otros).

• ***Fábricas de agua.*** Zonas que captan agua, principalmente de la lluvia, y la filtran al subsuelo (por ejemplo, bosques y selvas).

• ***Fuentes de área.*** Incluyen la generación de aquellas emisiones inherentes a actividades y procesos, tales como el consumo de solventes, limpieza de superficies, lavado en seco, artes gráficas, panaderías, distribución y almacenamiento de gas LP, principalmente.

• ***Fuentes fijas.*** Fuentes industriales estacionarias que generan emisiones desde puntos estacionarios.

• ***Fuentes móviles.*** Principalmente automóviles, transporte público y de carga.

• ***Gestionar.*** Con un enfoque en controlar el crecimiento de la mancha urbana, teniendo especial cuidado de no limitar el desarrollo económico o industrial.

• ***Interoperable.*** Que los usuarios perciban un sistema uniforme en calidad, imagen y servicios, aun y cuando haya diversos medios, prestadores, componentes físicos y tecnológicos.

• ***Partición modal.*** Porcentaje de viajes servido por cada medio de transporte.

• ***PM2.5.*** Partículas en suspensión con diámetro menores a 2.5 micras, producidas mayormente por actividades humanas y con un impacto fuerte en salud debido a su capacidad de penetración en las vías respiratorias.

• ***Seguridad energética.*** Condición de tener el abasto de energía primaria y secundaria necesaria para el desarrollo económico y social de Nuevo León.

• ***Transporte público.*** Incluye los servicios de sistema tradicional y de sistema integrado (corredores, Metro y servicios alimentadores del Metro).

• ***Zona urbana estratégica.*** Aquella que tiene buenos parámetros de movilidad, empleo, equipamiento, infraestructura, sin vulnerabilidad ambiental y sin riesgos no mitigables.

• ***Se busca asegurar el abasto del agua, mejorando la infraestructura que hay en el estado.***



Algunas entidades relacionadas con la Comisión de Desarrollo Sustentable

ENTIDADES FEDERALES	ENTIDADES ESTATALES	ENTIDADES MUNICIPALES	INICIATIVA PRIVADA	SOCIEDAD CIVIL
• Comisión Nacional de Vivienda (Conavi) • Comisión Federal de Electricidad (CFE) • Instituto del Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores (Infonavit) • Secretaría de Energía (Sener) • Instituto Nacional de Ecología y Cambio Climático (INECC) • Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (Semarnat) • Comisión Nacional del Agua (Conagua)	• Secretaría de Desarrollo Sustentable de Nuevo León • Agencia Estatal de Transporte • Consejo Estatal del Transporte y Vialidad • Servicios de Agua y Drenaje de Monterrey • Sistema Integral para el Manejo Ecológico y Procesamiento de Desechos (Simeprode)	• Los 51 municipios del estado	• Colegio de Arquitectos de Nuevo León • Representantes de organismos empresariales	• Representantes de ONG ambientales • Representantes del medio académico y organismos técnicos • Representantes de la sociedad civil

Fuentes utilizadas por la Comisión de Desarrollo Sustentable

- Programa Estatal de Desarrollo Urbano Nuevo León 2030.
- Programa de Gestión para Mejorar la Calidad del Aire del Área Metropolitana de Monterrey 2008-2012.
- Programa de Acción Contra el Cambio Climático 2010-2015.
- Plan Sectorial de Energía Nuevo León.
- Plan Sectorial de Transporte y Vialidad del Área Metropolitana de Monterrey 2008-2030.
- PRODU 2030, Programa Sectorial Plan Estatal de Desarrollo "Desarrollo Sustentable y Funcionalidad Urbana"
- Estadísticas del Agua en México 2014, Conagua.



- *El tema del agua toma fuerza para garantizar el desarrollo económico y social del estado.*

2.3. DESARROLLO ECONÓMICO



2.3.1. Definición de la aspiración y ejes de diagnóstico

Gracias al trabajo de análisis de la realidad que prevalece en Nuevo León, se acordó la siguiente aspiración entre todos los integrantes de la Comisión de Desarrollo Económico:

"Nuevo León se distinguirá por garantizar un bienestar económico sostenible y equitativo mediante un clima propicio de negocios, la atracción de la inversión, la generación de empleos formales y oportunidades de desarrollo para todos sus habitantes."

En este entorno de premisas, la Comisión de Desarrollo Económico, consideró 3 variables clave para medir la aspiración establecida en la materia en beneficio del estado, las cuales se desarrollarán con mayor detalle en la etapa de análisis de la situación actual:

Crecimiento

Considerando el actual crecimiento significativo y sostenible del PIB estatal, hoy día Nuevo León es la tercera entidad federativa con el mayor PIB a nivel nacional (PIB per cápita de $ 28,000 dólares por paridad del nivel adquisitivo (PPA), el cual de acuerdo con el Banco Mundial (BM), el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) y el Consejo Nacional de Población (Conapo), ha mostrado un crecimiento anual sostenido de 4.4 % en los últimos 10 años, concentrándose en un 98 % en el área metropolitana de Monterrey (AMM), particularmente en las actividades de manufactura, construcción y comercio (51 % del PIB)[6].

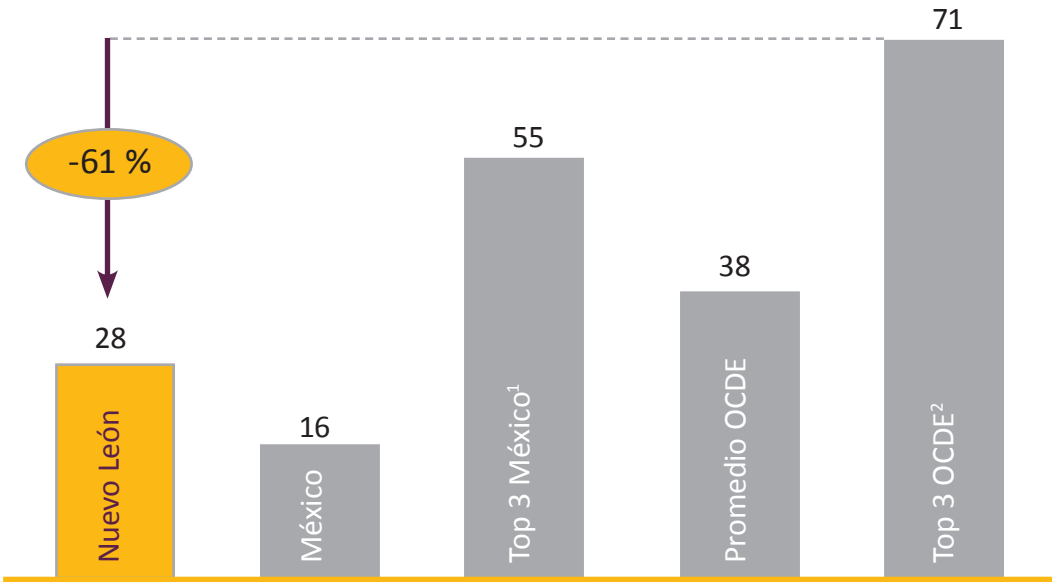
No obstante a esta posición de ventaja ante el resto del país, si se le compara en términos del PIB per cápita, Nuevo León es aún 61 % más bajo que el promedio de los 3 países con mayor ingreso de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE), como lo son Luxemburgo, Noruega y Suiza, como se aprecia en el cuadro 45, donde queda manifiesta la clara aportación que mantiene la entidad con respecto al nivel nacional.

6 INEGI

PIB PER CÁPITA, PPA[3] 2013 (MILES DE DÓLARES POR HABITANTE)

CUADRO 45

• *Miles de dólares por habitante*



1 Campeche, Ciudad de México y Nuevo León.

2 Luxemburgo, Noruega y Suiza.

3 Paridad de poder adquisitivo (PPA), es la cantidad de unidades de una moneda nacional que se requieren para adquirir la misma cantidad de bienes y servicios en el mercado nacional que se podrían adquirir con dólares de los Estados Unido en ese país.

Fuente: INEGI: PIB por estado, 2015; OCDE. Base de Distribución de la riqueza, 2013.

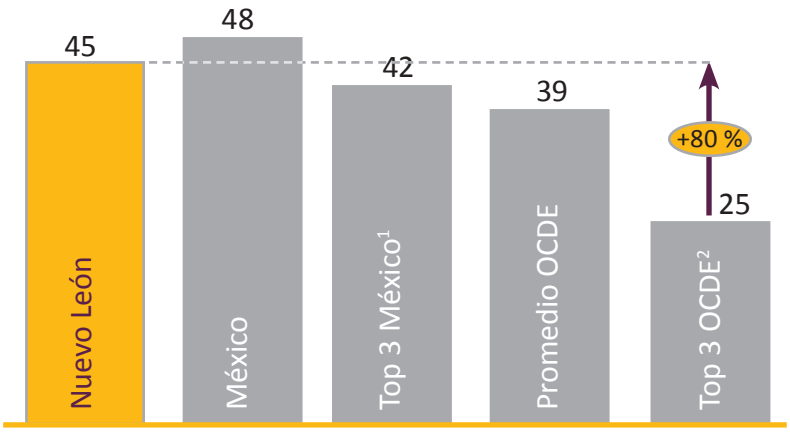


Igualdad

Considerando la distribución equitativa del ingreso y la renta, se manifiesta que la desigualdad en Nuevo León es 80 % más alta que el promedio de los 3 países más igualitarios de la OCDE (España, Noruega e Islandia), cuando estos tienen en promedio un coeficiente de Gini [7] –medida de la desigualdad tomada para este estudio– que arroja un valor de 25[8] para tales naciones, mientras que para la entidad es de 45, como se aprecia en el cuadro 46, proporción que impone un reto para Nuevo León e, incluso, un área de oportunidad prioritaria.

CUADRO 46

DESIGUALDAD DEL INGRESO, 2012 COEFICIENTE DE GINI; 0=IGUALDAD ABSOLUTA, 100=DESIGUALDAD EXTREMA



1 Tlaxcala, Ciudad de México y Morelos

2 España, Noruega y Finlandia

Fuente: INEGI: Gini por estado, 2015; OCDE. Base de distribución de la riqueza, 2013.

7 El coeficiente Gini captura cómo se distribuye el ingreso total de una economía dentro de la población. El caso extremo, en que el coeficiente es igual a 0, corresponde a una situación de igualdad extrema donde todos los habitantes reciben exactamente el mismo ingreso, mientras que el extremo opuesto, en que el coeficiente es igual a 100, corresponde a una situación de desigualdad extrema donde un habitante concentra la totalidad del ingreso.

8 OCDE.

Empleo

Considerando la tasa de empleo y su formalidad, Nuevo León está al mismo nivel que el promedio de los 3 países con la tasa más alta de la OCDE (Corea, Noruega y Japón), con un 96.5 %. Sin embargo, cerca del 40 % del empleo que se genera en la entidad es informal [9], mientras que en los países más desarrollados es de 0 %, como se aprecia en el cuadro 47. Tal situación coloca en el futuro inmediato, la necesidad de establecer políticas públicas que impulsen la formalidad del empleo en la entidad.

Derivado de este contexto, se establecieron los 5 ejes estratégicos para la Comisión de Desarrollo Económico, los cuales se presentan a continuación y en el cuadro 48:

- Potencial de sectores económicos. Eje que incluye el desempeño macroeconómico y los sectores de alto potencial que distinguen al estado.
- Innovación y emprendimiento. Eje que contempla la producción de innovación y el estado del ecosistema para la creación de negocios en Nuevo León.
- Capital humano. Eje que impulsa la formación y disponibilidad de talento para apoyar la innovación y el desarrollo en Nuevo León.
- Clima de negocios. Eje que transita entre las relaciones que mantienen las instituciones públicas y civiles con respecto a los mercados y la industria.
- Infraestructura física y virtual. Eje que aborda la infraestructura logística, digital y de telecomunica-

9 Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE).

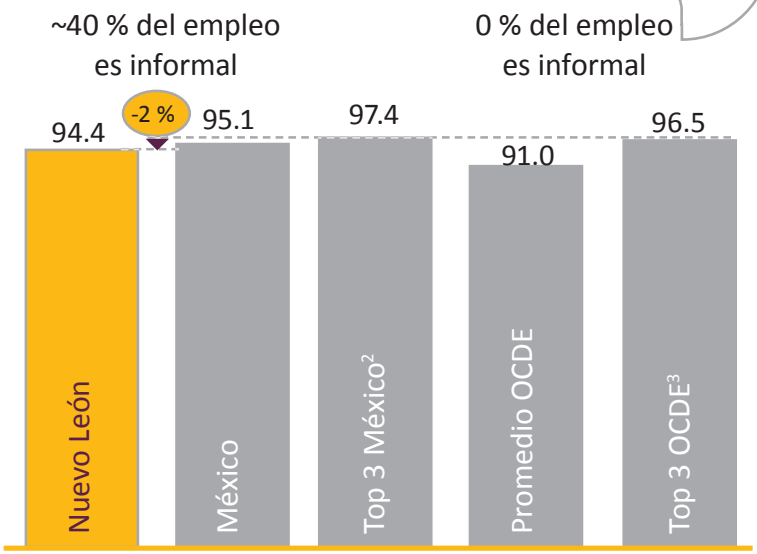
ciones necesarias para impulsar el desarrollo económico.

Los ejes mencionados anteriormente tienen como objetivo establecer las condiciones óptimas para fomentar el desarrollo y la atracción de la inversión privada, tanto extranjera como nacional en Nuevo León, trayendo así un bienestar económico para todos los habitantes del estado.

Para tal efecto, en la Comisión de Desarrollo Económico se estableció un sistema de análisis por medio del cual se identificó de forma certera e inmediata la interrelación de las actividades económicas que muestran relevancia directa con los diferentes sectores productivos de Nuevo León, con el fin de ubicar de manera precisa hacia dónde se debe dirigir cada área de oportunidad estratégica.

CUADRO 47

TASA DE EMPLEO, 2013[1] PORCENTAJE DE LA FUERZA LABORAL TOTAL



1 Promedio de los 4 trimestres del año
2 Campeche, Guerrero y Oaxaca
3 Corea, Noruega y Japón

Fuente: INEGI: Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, 2014; OCDE. Base de distribución de la riqueza, 2013.

CUADRO 48

EJES ESTRATÉGICOS PARA LA COMISIÓN DE DESARROLLO ECONÓMICO

ASPIRACIÓN ACORDADA

Nuevo León se distinguirá por garantizar un bienestar económico sostenible y equitativo mediante un clima propicio de negocios, la atracción de la inversión, y la generación de empleos formales y oportunidades de desarrollo para todos sus habitantes

ESENCIA

Esto se logrará a través de:

- La coordinación e integración de cadenas productivas
- El impulso de industrias de alto potencial caracterizadas por su alta contribución al PIB y productividad
- La simplificación de regulación y trámites burocráticos relacionadas a hacer negocios
- El desarrollo del conocimiento y preparación de personal calificado

LINEAMIENTOS SOBRE "EL CÓMO"

Desempeño comparable a estados y países líderes en cada rubro

REFERENCIA

EJES ESTRATÉGICOS PARA LA COMISIÓN



Fuente: Comisión de Desarrollo Económico, 2015.



2.3.2. Diagnóstico de la situación actual

El presente diagnóstico en materia económica para Nuevo León se delineó bajo la acción de las variables clave referidas con anterioridad y que conforman al desarrollo económico de la entidad (crecimiento, igualdad, y empleo), las cuales fueron analizadas conforme los 5 ejes estratégicos; cabe mencionar que el eje 5 sobre infraestructura física, se aborda en la Comisión de Desarrollo Sustentable, por lo cual el enfoque de esta sección será únicamente en los primeros 4 ejes, los cuales fueron designados a la Comisión de Desarrollo Económico y se detallan a continuación:

Potencial de sectores económicos

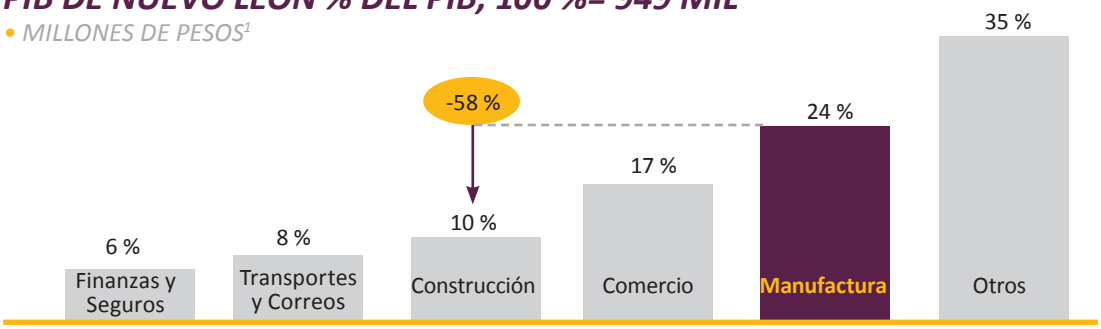
La industria manufacturera, que representa el 24 % del PIB[10] y el 22 % del empleo, se ha mantenido como el principal motor de ingresos, como se representa en el cuadro 49. A su

10 INEGI. (2014). Anuario estadístico por entidad federativa.

CUADRO 49

PIB DE NUEVO LEÓN % DEL PIB, 100 %= 949 MIL

• *MILLONES DE PESOS*[1]



Empleo

Porcentaje de personas ocupadas respecto a la PEA, 2012



1 Precios constantes de 2008

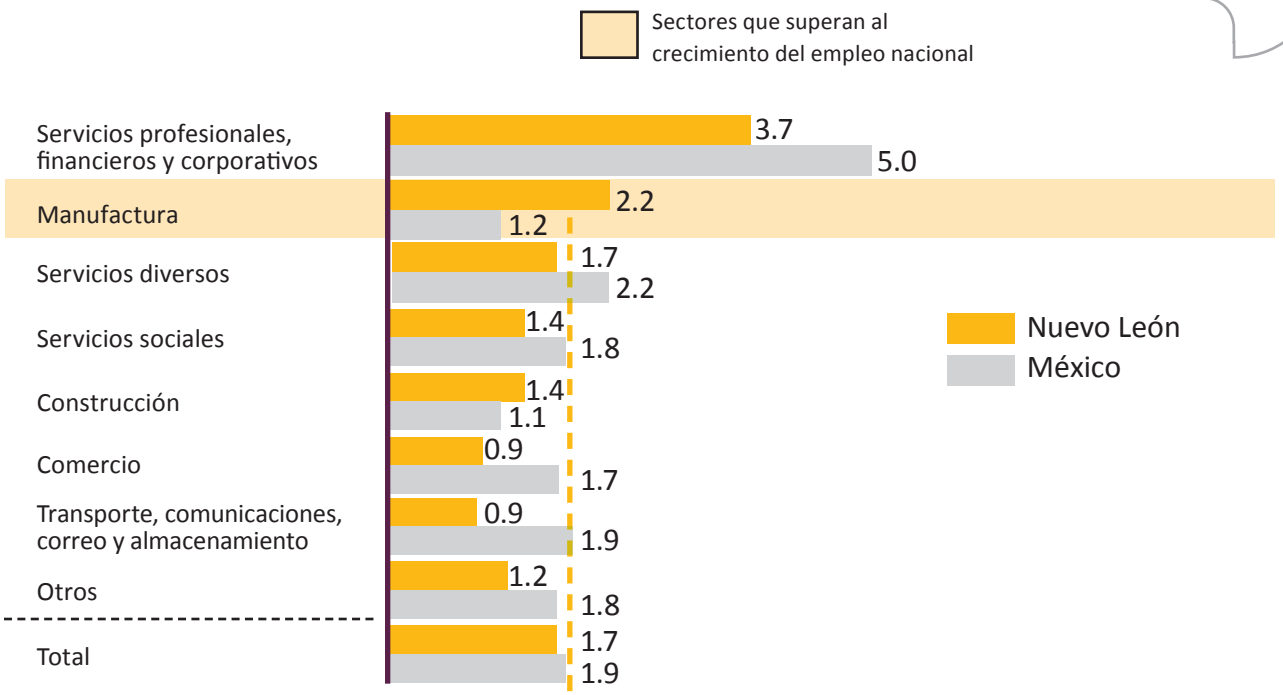
Fuente: INEGI: Anuario estadístico por entidad federativa, 2014.

EL CRECIMIENTO DEL EMPLEO EN EL PAÍS HA SUPERADO AL DEL ESTADO DESDE 2005

CUADRO 50

Tasa de crecimiento del empleo 2005-2014 (TACC) - Nuevo León y México

• *Porcentaje*



Fuente: ENOE, 2014, Análisis de equipo, 2015

vez, el comercio y la construcción también destacan por su significativa contribución al PIB estatal, con proporciones de 17 % y 10 % del ingreso, respectivamente.

En el cuadro 50 se puede constatar que la manufactura ha sido también uno de los sectores con mayor dinamismo para la creación de empleos, con una tasa anual de crecimiento compuesto (TACC) de creación de empleo de 2.2 %, por encima del promedio nacional para ese sector. Por su parte, los servicios profesionales, financieros y corporativos constituyen el sector con una mayor tasa de crecimiento de empleo en la región (3.7 % por año), aunque su desempeño se encuentra por debajo del promedio nacional (5.0 %).

En extensión a lo anterior, la manufactura destaca como uno de los principales motores de la productividad en la entidad, como refiere el cuadro 51 con una TACC en productividad de 4.4 %. Se observa un desigual crecimiento en la productividad entre las industrias. Por ejemplo, de acuerdo con el INEGI, entre 2004 y 2009 los sectores de transporte y correos presentaron el mayor crecimiento, con una TACC de 6.8 %, mientras que los servicios inmobiliarios y de alquiler arrojaron una TACC de -7.4 %.

Innovación y emprendimiento

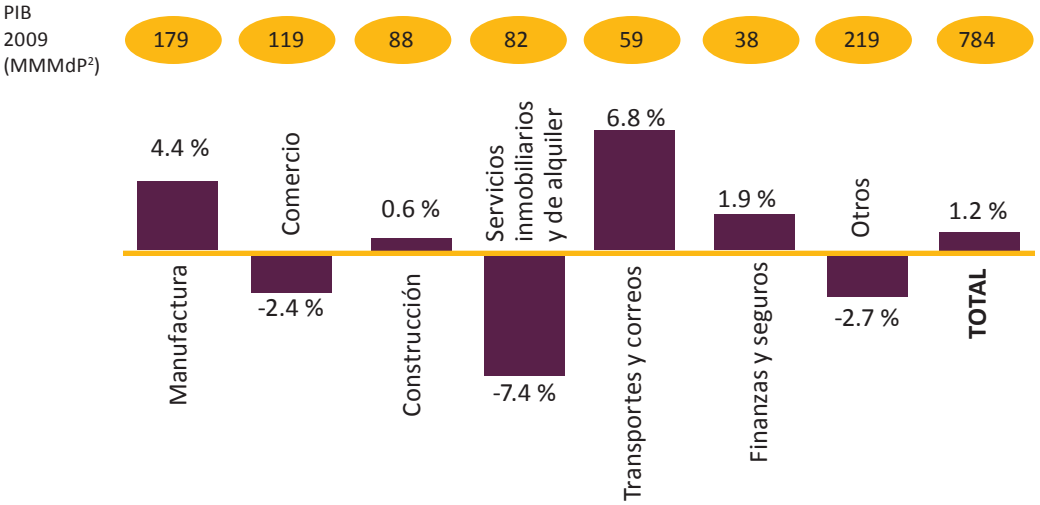
En esta materia, es importante referir que Nuevo León debe fortalecer la integración de sus cadenas productivas. Por ejemplo, en materia de aprove-

CUADRO 51

CRECIMIENTO EN PRODUCTIVIDAD ENTRE LAS INDUSTRIAS

Tasa anual de crecimiento real (TACC) de la productividad, 2004-2009[1]

•Porcentaje

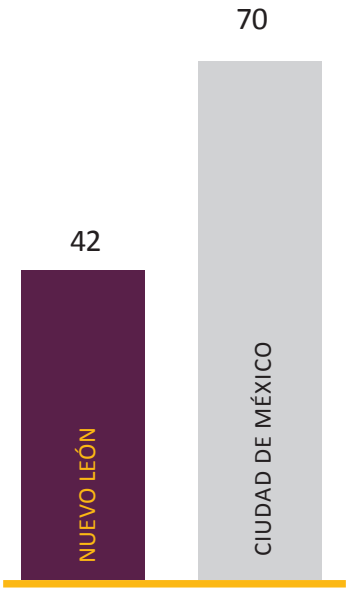


1 Se obtiene el muestreo de los censos económicos 2004 y 2009
2 Miles de millones de pesos a precios constantes de 2008
Fuente: INEGI: Anuario estadístico por entidad federativa, 2014.

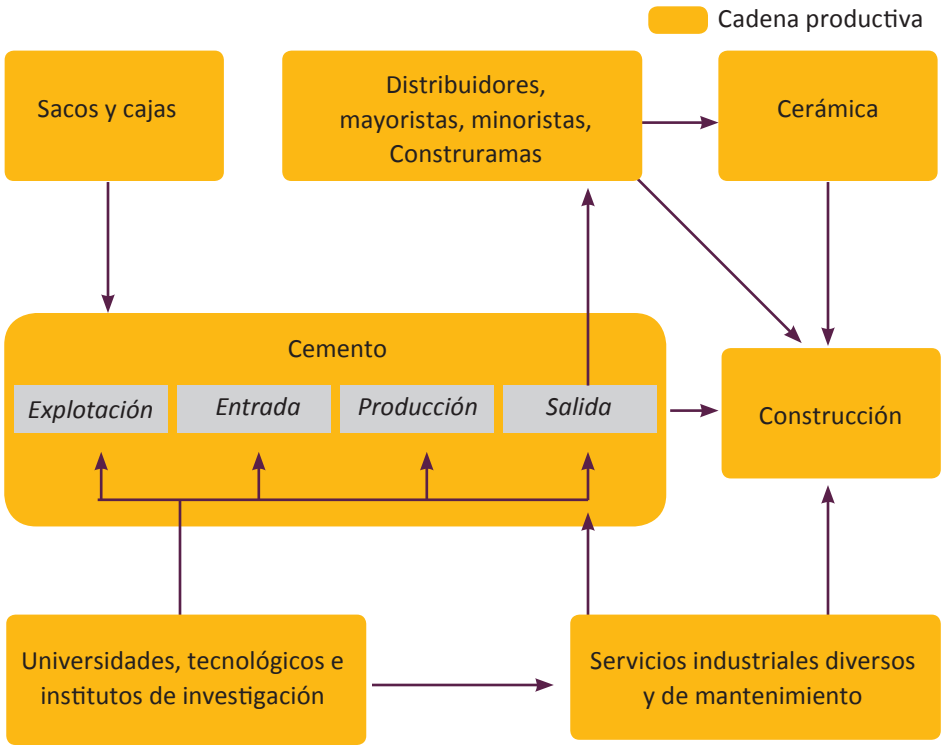
CUADRO 52

HALLAZGOS EN RELACIÓN AL FORTALECIMIENTO DE LAS CADENAS PRODUCTIVAS

PROPORCIÓN DE INSUMOS NACIONALES, *PORCENTAJE*



EJEMPLO: CADENA PRODUCTIVA DEL CEMENTO Y CLÚSTER DE LA CONSTRUCCIÓN



Fuente: CAINTRA; "Competitividad y desarrollo internacional: Cómo lograrlo en México", Roberto Batres Soto y Luis García-Calderón; "Building the Microeconomic Foundations of Prosperity: Findings from the Business Competitiveness Index", Michael E. Porter.

chamiento de insumos nacionales, Nuevo León tiene un 42 %, mientras que el Distrito Federal (ahora Ciudad de México) presenta un 70 % de insumos producidos localmente. En este sentido, resulta de vital importancia impulsar el área de oportunidad de este eje estratégico, a fin de innovar y abrir mejores cadenas productivas en beneficio de la economía estatal, como se aprecia en el cuadro 52.

En este contexto, se debe hacer mención sobre los diversos retos que afectan el desempeño de las empresas como lo es la falta de competitividad de las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) con relación a los grandes proveedores nacionales y competidores internacionales, debido a factores que tienden a obstaculizar su potencial. Por una parte, la falta de incorporación de las Tecnologías de la Información y Comunicación en los procesos productivos, hecho que se manifiesta en menor productividad y competitividad ante la circunstancia de otras empresas que sí cuentan con ellas.

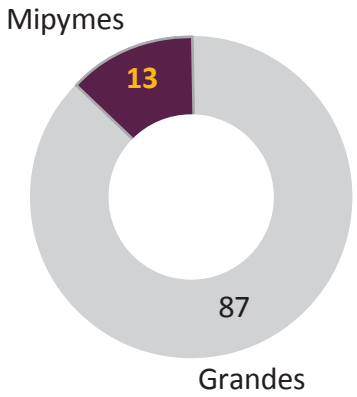
Por otro lado, la falta de un sólido respaldo financiero para desempeñarse como proveedores de grandes empresas, realidad que se confirma con el caso generalizado de pago a 90 días. A su vez, la complejidad que todavía existe en los trámites de apertura y operación de un negocio, mismos que representan un costo proporcionalmente más alto para las mipymes en comparación con las grandes empresas, lo que a su vez refleja una menor capacidad para enfrentar mayores costos. Aunado a ello, la falta de capacidad de gestión incide en una baja capacidad de planificación y una alta variabilidad

PROMOCIÓN DE LA COMPETITIVIDAD E INTEGRACIÓN DE LAS MIPYMES

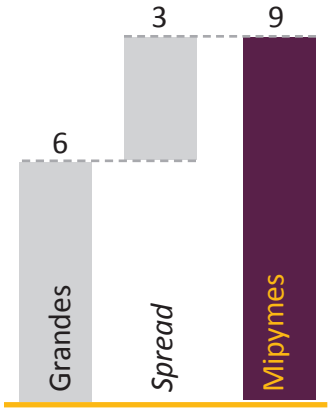
CUADRO 53

EJEMPLO: ACCESO AL CRÉDITO

• *Distribución del crédito empresarial por tamaño*
Porcentaje



• *Tasas de interés para créditos*
Porcentaje



HALLAZGOS

- Simplificar y facilitar la apertura y operacion de negocios.
- Impulsar el mercado a través de compromisos para integrar a mipymes como proveedores locales.
- Apoyar la acumulación de capital físico y la asesoría productiva.
- Fomentar la difusión y adopción de innovaciones tecnológicas.
- Facilitar la coordinación e integración con otras mipymes y con empresas grandes de la cadena productiva o clúster.
- Facilitar el acceso al capital humano necesario.

Las mipymes representan ~60-80 % del empleo en Nuevo León

Fuente: Censo económico, CNBV y entrevistas, 2015

en la calidad de los productos o servicios, que se percibe en una menor confianza del producto-servicio al consumidor. Factores sumados al bajo nivel de acceso al crédito que representa solamente el 13 % del

crédito empresarial total y que debe ser impulsado en beneficio de la liquidez de las unidades económicas, factores que se relatan de manera sintética en el cuadro 53.

No se debe hacer a un lado la gran área de oportunidad que Nuevo León tiene por delante y que consiste en la innovación, lo cual se hace patente con solo un 0.7 %[11] del PIB estatal destinado a Investigación y Desarrollo (I+D), el cual contrasta con el promedio de gasto de los países desarrollados que expresa el cuadro 54, que alcanza el 3.2 % [12]. Asimismo, solo el 11.9 % de las compañías neoleonesas cuentan con proyectos de innovación, ya sea en bienes, servicios o en procesos. Lo anterior implica un valor significativamente menor incluso al que muestran entidades líderes como San Luis Potosí o Querétaro, donde el 15.5 % de sus compañías cuentan con proyectos innovadores. Por su parte, el número de solicitudes de patentes por residentes confirma que Nuevo León tiene una gran área de oportunidad, en 2012 se solicitaron 3 patentes por cada 100,000 habitantes, mientras que los países líderes de la OCDE superaron las 100 patentes por cada 100,000 habitantes.

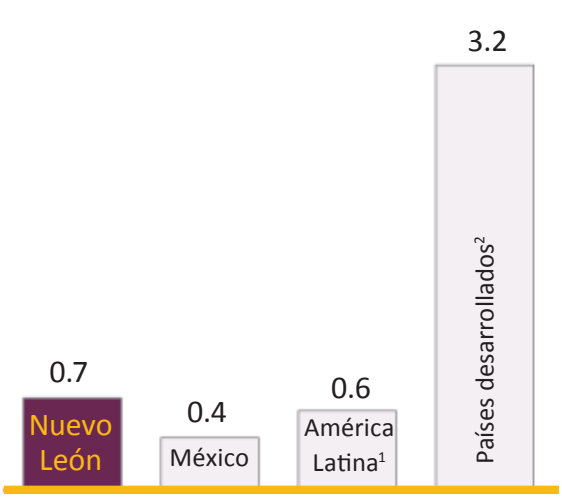
Finalmente, se observa una cuarta área de oportunidad relevante para este eje de diagnóstico referida al monto de Inversión Extranjera Directa (IED) que ingresa a la región. La IED en Nuevo León, que alcanzó un monto cumbre en 2010, al presentar una cifra de 5,382 millones de dólares (MDD), se ha reducido en 78.7 % para contar en 2014 con 1,147 MDD, situación que pone de manifiesto una importante

11 INEGI (2014). Censo económico 2014.
12 INEGI (2014). Censo económico 2014.; OCDE. (2013). Base de Distribución de la riqueza.

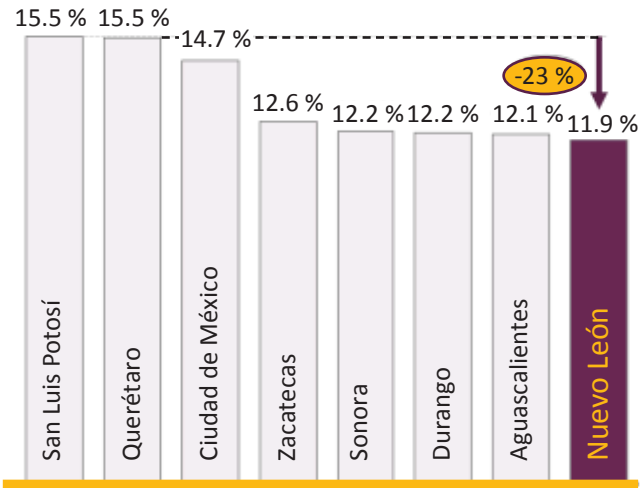
CUADRO 54

GASTO EN INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE PROYECTOS DE INNOVACIÓN POR ENTIDAD

GASTO EN INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO
PORCENTAJE DEL PIB, 2011



COMPAÑÍAS CON PROYECTOS DE INNOVACIÓN [3] EN MÉXICO
ESTADOS CON MAYOR PORCENTAJE, 2010

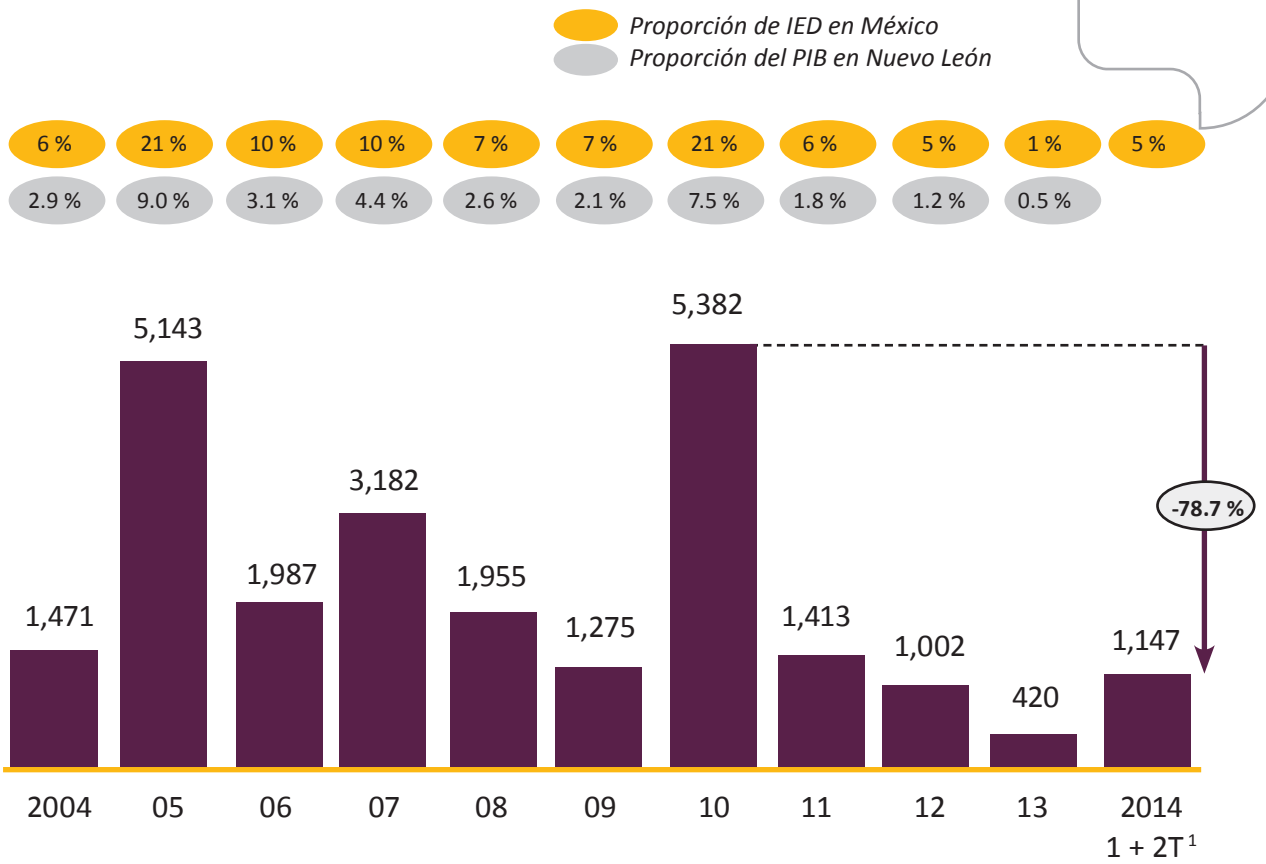


1 Brasil, Chile, Colombia
2 Alemania, Corea del Sur, Estados Unidos
3 Empresas que trabajaron con al menos un proyecto de innovación en producto (bienes o servicios) o en proceso
Fuente: World Bank; I2T2 y análisis de equipo

INVERSIÓN EXTRANJERA DIRECTA EN EL ESTADO DE NUEVO LEÓN

CUADRO 55

• *Millones de dólares*



1 No incluye inversión de KIA por US $1,000 millones de 2014 a 2016

Fuente: Secretaría de Desarrollo Económico, 2015.

área de oportunidad para elevar el monto y proporción que esta tiene a nivel estatal, lo cual se refleja en el cuadro 55.

Capital humano

En este eje estratégico, se observa un importante reto relacionado a la falta de alineación entre las habilidades y conocimientos impartidos por las instituciones educativas con las necesidades de la industria local, considerado por cerca de 40 % de los empleadores como un motivo habitual por el cual no se cubren las plazas ofrecidas. Tal circunstancia también afecta a la producción, pues los empleadores afirman que esa falta de preparación incide significativamente en costos, calidad y tiempos de demora, como se aprecia en el cuadro 56.

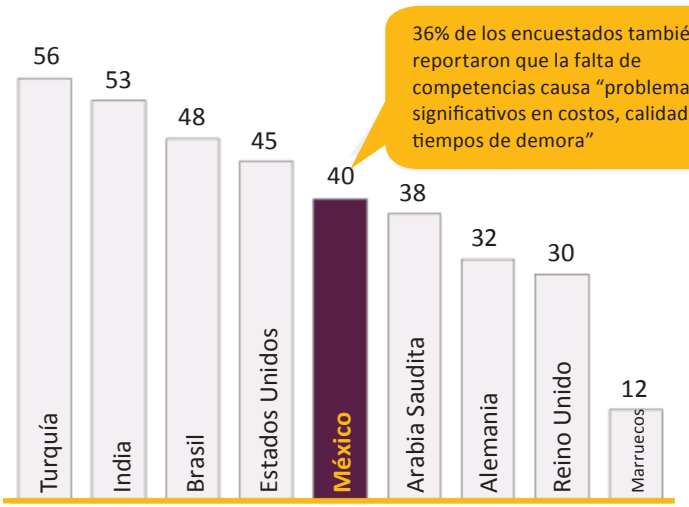
En extensión a ello, se debe revisar la formalización del empleo, aun cuando Nuevo León presenta números alentadores –por ejemplo, posee una tasa de 37 % en la entidad, mientras que a nivel nacional se tiene una de 58 %–, todavía enfrenta una importante diferencia de ingresos entre el sector formal e informal, al presentar un porcentaje de 23 % contra un 75 % nacional, como se aprecia en el cuadro 57.

CUADRO 56

ALINEACIÓN DE LAS HABILIDADES DEMANDADAS POR LOS SECTORES CON LAS OFRECIDAS EN LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS

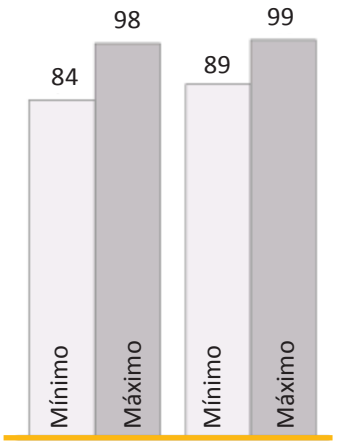
La falta de habilidad es un motivo habitual por el cual no se cubren las plazas

• *Porcentaje de empleadores que respondieron "Sí"*



Tasa de ocupación para 10 principales carreras en Nuevo León

• *Porcentaje*



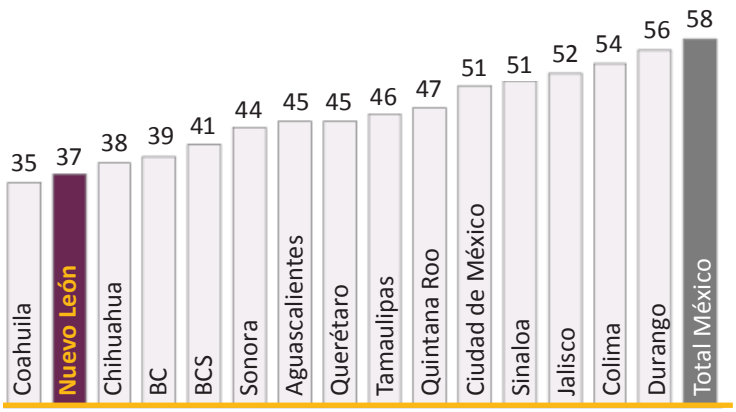
Fuente: McKinsey Global Institute

CUADRO 57

FORMALIZACIÓN DEL EMPLEO EN LAS ENTIDADES FEDERATIVAS

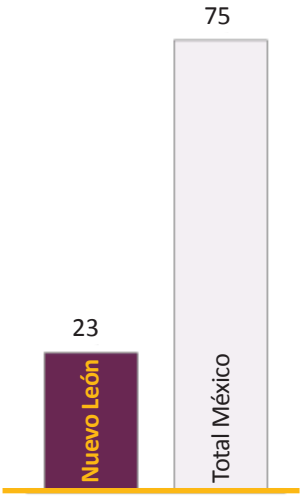
Estados con menor tasa de informalidad

• *Porcentaje, 2014*



Diferencia en ingresos entre sector formal e informal

• *Porcentaje, 2014*



Fuente: INEGI: ENOE, Informalidad laboral, Cuarto trimestre de 2014

Clima de negocios

Por su parte, una importante área de oportunidad para el desarrollo económico estatal se aborda en el índice "Doing Business", elaborado por el BM en 2014, donde al evaluar el marco institucional de Nuevo León se percibe una serie de dificultades para la apertura y operación de negocios, lo cual resalta al comparar el índice de la entidad, que es de 73.3, con el promedio de los países que conforman la OCDE, que es de 84.6, como se aprecia en el cuadro 58.

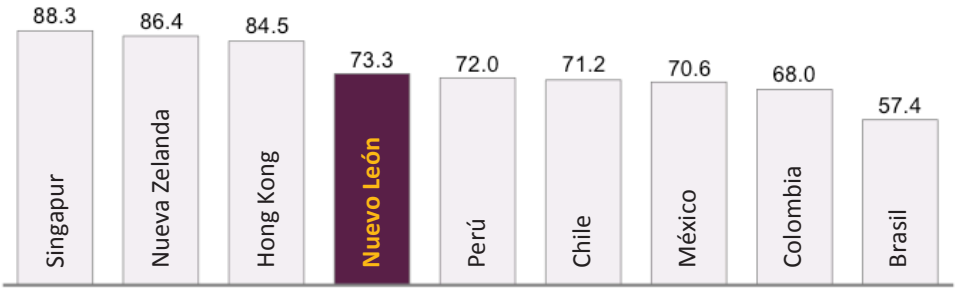


• *La industria en Nuevo León ha sido también uno de los sectores con mayor dinamismo para la creación de empleos.*

CUADRO 58

FACILIDAD PARA HACER NEGOCIOS – CALIFICACIÓN GLOBAL[1]

• 0 A 100



Posición en el ranking

1	2	3	31[2]	34	39	43	53	123

1 El ranking Doing Business 2014 considera 211 puntos de observación entre países y ciudades y los evalúa con una calificación de 0 a 100
2 Lugar que ocuparía Nuevo León si fuera un país

Fuente: World Bank: Doing business, 2014

Infraestructura física y virtual

Las áreas de oportunidad relacionadas a la infraestructura física y virtual corresponden a temas transversales que fueron abordados por otras comisiones del Consejo. Particularmente, las oportunidades referidas a la infraestructura física de Nuevo León estuvieron a cargo de la Comisión de Desarrollo Sustentable, mientras que las oportunidades en términos de infraestructura virtual fueron abordadas por la Comisión de Gobierno Eficaz y Transparencia.

Áreas de oportunidad de la Comisión de Desarrollo Económico

Ahora bien, como parte del análisis de la situación actual que encabezó la Comisión de Desarrollo Económico por medio de investigación, entrevistas y sesiones de trabajo, a través de los 5 ejes estratégicos se identificaron 7 áreas de oportunidad:

EJES ESTRATÉGICOS	ÁREAS DE OPORTUNIDAD
• Potencial de sectores económicos	1. Fortalecer la integración de cadenas productivas.
• Innovación y emprendimiento	2. Promover la competitividad e integración de mipymes. 3. Fomentar el desarrollo y la incorporación de nuevas tecnologías.
• Capital humano	4. Alinear las habilidades demandadas por los sectores con las ofrecidas por las instituciones educativas. 5. Promover la formalización del empleo.
• Clima de negocios	6. Fortalecer la atracción de inversión nacional y extranjera. 7. Revisar el marco institucional para facilitar la apertura y operación de negocios.

Tomando como base este análisis de la situación actual en la entidad, se definieron indicadores[13] y brechas específicas para cada una de las áreas de oportunidad identificadas, según lo establecido por la Comisión de Desarrollo Económico, presentados en el cuadro 59.

CUADRO 59

DEFINICIÓN DE INDICADORES Y CUANTIFICACIÓN DE BRECHAS POR ÁREA DE OPORTUNIDAD.

	ÁREAS DE OPORTUNIDAD	INDICADOR	ACTUAL	OBJETIVO	BRECHA
1	Fortalecer la integración de cadenas productivas.	• % de insumos locales en manufacturas	42 %	60 %	18 %
2	Promover la competitividad e integración de mipymes.	• Productividad de mipymes (MMdP/emp.)	0.20	0.30	0.10
3	Fomentar el desarrollo y la incorporación de nuevas tecnologías.	• Gasto en I&D como proporción del PIB	0.7 %	1.4 %	0.7 %
4	Fortalecer la atracción de inversión nacional y extranjera.	• IED como proporción del PIB**	1.2 %	3.5 %	2.3 %
5	Alinear las habilidades demandadas por los sectores con las ofrecidas por las instituciones educativas.	• Tasa de desocupación para principales carreras	4.8 %	≤4 %	≥0.8 %
6	Promover la formalización del empleo.	• % de empleos informales	36.7 %	%*	%*
7	Revisar el marco institucional para facilitar la apertura y operación de negocios.	• Índice Doing Business	73.3	84.6	11.3

** Pendiente definir* *Fuente: CAINTRA y Secretaría de Desarrollo Económico; 2015, INEGI: ENOE, 2014; World Bank: Doing business, 2014*
*** Indicador referido a la inversión extranjera.*

2.3.3. Priorización de las áreas de oportunidad

En este apartado se establece la priorización de las áreas de oportunidad en materia de desarrollo económico para incidir positivamente y con mayor impacto en beneficio de los neoleoneses; ello mediante una metodología de análisis cuantitativo, generado por la Comisión de Desarrollo Económico. En este sentido, la priorización de áreas de oportunidad se presenta en 2 secciones: 1) la priorización de actividades económicas, y 2) la identificación de inhibidores para el desarrollo económico.

13 Ver tabla al final de fórmulas y fuentes para mayor detalle de indicadores.

Priorización de actividades económicas

En esta sección se procedió a analizar las actividades con mayor contribución a la aspiración de Nuevo León por medio de 2 análisis enfocados hacia la priorización, tanto de actividades de mayor impacto como las de potencial estratégico. En este contexto, en la priorización de las actividades de alto impacto se propone que estas sean caracterizadas como las "locomotoras" de la economía estatal, al mismo tiempo que los sectores son los "motores" que disponen de la mayor capacidad de creación de valor agregado y empleo. Al respecto, la priorización de actividades de potencial estratégico permite identificar los "furgones" que impulsan el resto de la economía estatal.

Particularmente, en esta priorización, se caracterizaron actividades con mayor impacto económico, mediante la proyección del crecimiento de su valor agregado y productividad, así como las de potencial estratégico, actividades que cuentan con alto potencial de impacto en la actualidad y en el futuro en la contribución a la igualdad del estado (cuadro 60).

Priorización de actividades de alto impacto

El proceso de identificación de las actividades de alto impacto consideró 2 filtros. En el primero de ellos, se identificaron las actividades con mayor crecimiento esperado en términos de valor agregado a la economía, seleccionando únicamente aquellas por encima del percentil 90 en términos de

CUADRO 60

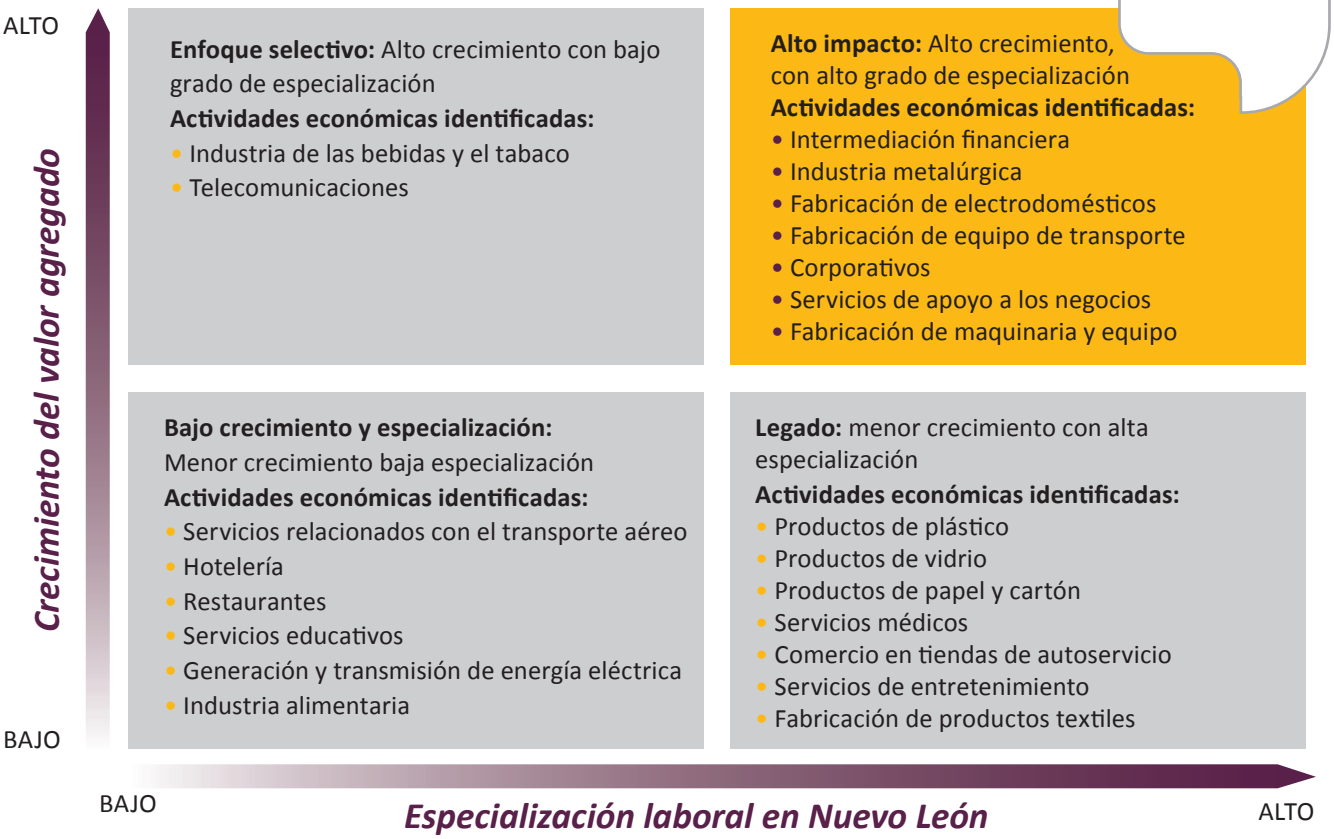
SELECCIÓN DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS PRIORITARIAS PARA EL DESARROLLO ECONÓMICO

		FASES DE EVALUACIÓN	*DESCRIPCIÓN*
1	Actividades de alto impacto	1a Proyección de crecimiento de valor agregado [1] y especialización [2]	• Selecciona las actividades económicas más alineadas con la aspiración[3] de Nuevo León: - **Crecimiento:** Crecimiento de valor agregado 2015-2030 > Percentil 90 - **Especialización:** Coeficiente de localización> 1 (relativo a estados motores del crecimiento de México)
		1b Productividad y empleo	• Actividades seleccionadas en la fase anterior que cumplan con 2 criterios adicionales relacionados a la aspiración: Productividad: > Percentil 75 (Valor agregado por persona) Empleo: > Percentil 75
2	Actividades de potencial estratégico	2a Contribución a la igualdad	• Actividades con alto nivel de empleo (> Percentil 90) que no sean de alto impacto y tengan un alto nivel de salarios como proporción del valor agregado (> Mediana)
		2b Potencial de impacto futuro	• Actividades que no han desarrollado su pleno potencial por inhibidores clave para el desarrollo

1. Proyecciones de crecimiento con base en ventas estimadas en México en 2015-2030. El valor agregado censal bruto resulta de restar el importe de los insumos totales a la producción bruta total, sin deducir las asignaciones efectuadas por la depreciación de activos fijos.
2. Calcula la concentración de empleo de una industria en el estado y la divide entre la concentración de empleo de la misma industria en cierta región.
3. Se seleccionan 2 variables rectoras para facilitar la priorización: crecimiento y empleo; la elección se hace con base en disponibilidad de datos.
Fuente: Comisión de Desarrollo Económico, 2015

EJEMPLOS DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS IDENTIFICADAS EN CADA CUADRANTE

CUADRO 61



Fuente: INEGI, IHS – Global Insights

crecimiento entre los años 2015-2030[14]. Por otro lado también se consideró el nivel de especialización de dichas actividades, es decir aquellas donde Nuevo León destaca por la cantidad de recursos humanos enfocados hacia ellas, al calcular la concentración del empleo por indus-tria en el estado y dividiéndola entre la concentración de empleo para esa industria en el resto del país (coefi-ciente de localización), considerando únicamente aquellas con coeficiente de localización mayor a 1.

En el segundo filtro, se seleccionaron las actividades con mayor nivel de productividad, esto al seleccionar solamente a las actividades por encima del percentil 75 con respecto al valor agregado por persona y a la capacidad de creación de empleo.

Cabe mencionar que el primer filtro permitió analizar 80 actividades económicas y clasificarlas en 4 categorías principales: enfoque selectivo (alto crecimiento con bajo grado de especialización), bajo crecimiento y especialización (menor crecimiento con baja especialización), legado (menor crecimiento con alta especialización), y alto impacto (alto crecimiento con alto grado de especialización), como se expresa en el cuadro 61 y que de manera no exhaustiva abordó por cuadrantes las actividades económicas a ser priorizadas.

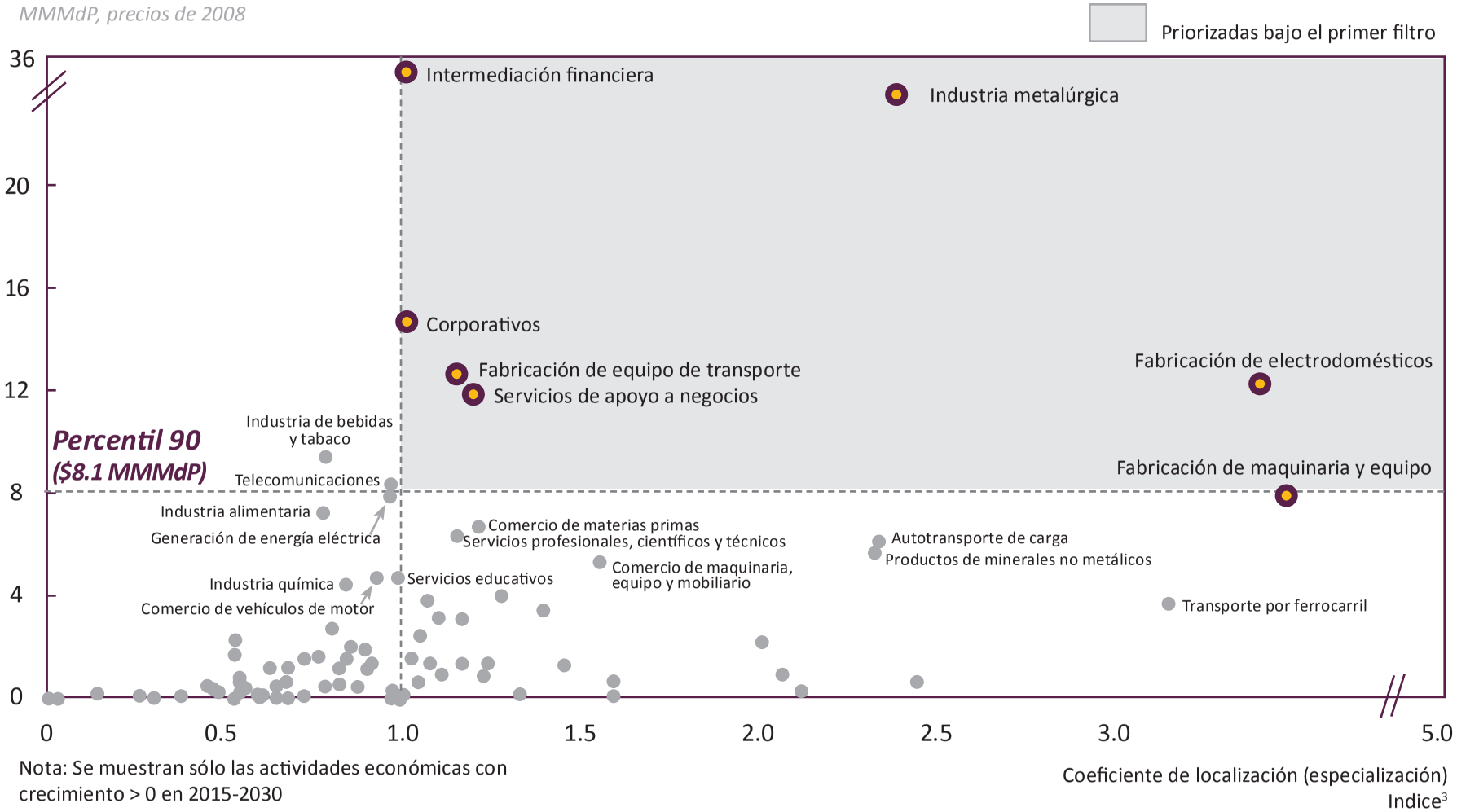
14 IHS Global Insights

CUADRO 62

ACTIVIDADES ECONÓMICAS CONSIDERADAS COMO ESTRATÉGICAS PARA NUEVO LEÓN

Crecimiento estimado de valor agregado censal bruto 2015-2030 [1,2]

MMMdP, precios de 2008



1 Estimación de crecimiento en valor agregado con proyecciones de ventas en México 2015-2030 y considerando el crecimiento histórico 2008-2012 para el punto de partida 2015.

2 El valor agregado censal bruto resulta de restar el importe de los insumos totales a la producción bruta total, sin deducir las asignaciones efectuadas por la depreciación de activos fijos.

3 Índice de especialización ("Location quotient"): (empleo regional en actividad económica / empleo regional total) / (empleo nacional en actividad económica/ empleo nacional total).

Fuente: Comisión de Desarrollo Económico, 2015

En la página anterior, se muestran en el cuadro 62 las actividades económicas consideradas con alto potencial de impacto económico en virtud de la realidad actual de la entidad, las cuales demuestran las actividades y evolución del impacto, con base a la proyección de crecimiento de valor agregado y especialización. Para tal efecto, se resaltó con color las 7 actividades económicas identificadas como de alto impacto, como es el caso de la intermediación financiera, los corporativos, la fabricación de equipo de transporte, los servicios de apoyo a negocios, la industria metalúrgica y la fabricación tanto de electrodomésticos como de maquinaria y equipo.

Posteriormente, se aplicó el segundo filtro lo que permitió identificar, dentro de estas 7 actividades de alto impacto económico, aquellas 4 con mayor contribución al empleo y nivel de productividad: la industria metalúrgica y la fabricación tanto de equipo de transporte y de electrodomésticos como de maquinaria y equipo, lo cual se desagrega en el cuadro 63.

Priorización de actividades de potencial estratégico

Adicionalmente, en la Comisión de Desarrollo Económico fueron exploradas con la debida profundidad las actividades que tuvieran un potencial estratégico en términos de igualdad,

CUADRO 63

CONTRIBUCIÓN AL VALOR AGREGADO, ESPECIALIZACIÓN, EMPLEO Y PRODUCTIVIDAD POR ACTIVIDAD ECONÓMICA

Actividades económicas en cuartil superior de empleo y productividad

Actividad económica	*Valor agregado 2015-2030* [1] *$Miles de millones*	*Especialización (LQ) 2009 índice*	*Personal ocupado 2009 miles*	*Productividad 2009 $ MM / persona*
Intermediación financiera[2]	35.4	1.0	29	1.1
Industria metalúrgica	24.0	2.4	62	0.6
Corporativos	15.0	1.0	2	6.3
Fabricación de equipo de transporte	13.0	1.2	42	0.4
Fabricación de electrodomésticos	12.5	3.5	35	0.4
Servicios de apoyo a negocios	12.1	1.2	117	0.2
Fabricación de maquinaria y equipo	8.1	4.5	25	0.5
Percentil 75			**19.5**	**$0.3**

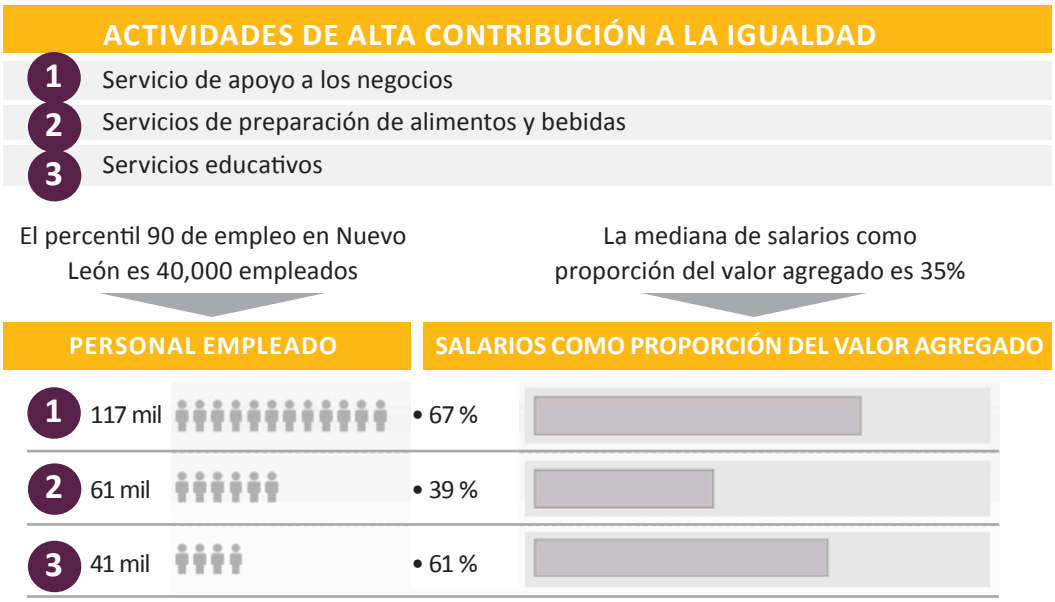
1 Producción bruta total menos los insumos, excluyendo deducciones por la depreciación de activos fijos

2 Actividad no priorizada por su bajo nivel de derrame económico

Fuente: INEGI, IMS-Global Insight

CUADRO 64

IDENTIFICACIÓN DE ACTIVIDADES PARA CONTRIBUIR A LA IGUALDAD EN EL ESTADO DE NUEVO LEÓN



Fuente: INEGI, 2009.

traducido en alta capacidad de creación de empleos en sectores con distribución del ingreso más favorable para los trabajadores. Bajo este criterio, se destacaron 3 sectores de alta contribución a la igualdad: los servicios de apoyo a los negocios, los servicios de preparación de alimentos y bebidas, así como los servicios educativos, apreciado en el cuadro 64.

Cabe destacar la problemática de la desigualdad regional en el estado. La población del AMM pasó de representar del 75 % de la población total en 1970 al 84 % en 2010[15]. La concentración económica en términos de empleo es aún más alta que la concentración poblacional, ya que el AMM cuenta con el 93 % de las personas ocupadas y/o empleos formales registrados[16].

Adicionalmente, se contemplaron las actividades que tuvieran un fuerte potencial de impacto futuro en el desarrollo económico de la entidad, como caracteriza el cuadro 65. En este sentido, destacaron la industria alimentaria y la agricultura intensiva, los servicios médicos y hospitalarios, al igual que lo concerniente a la industria energética, contemplando los sectores de petróleo, gas y generación de energía eléctrica.

Identificación de inhibidores para el desarrollo económico

Como otro de los puntos esenciales en la Comisión de Desarrollo Económico se contempló la identificación de inhibidores para el desarrollo económico de la entidad. Se entiende por inhibidores para el desarrollo las causas raíz de las áreas de oportunidad con mayor impacto en la aspiración. La identificación de

15 INEGI-Conapo
16 IMSS

ACTIVIDADES DE POTENCIAL DE IMPACTO FUTURO EN EL ESTADO DE NUEVO LEÓN

CUADRO 65

	ACTIVIDADES DE POTENCIAL DE IMPACTO FUTURO	JUSTIFICACIÓN
1	Industria aimentaria y agricultura intensiva	Alto nivel de empleo (~40 mil) Potencial de reducir desigualdad geográfica Potencial de desarrollo de nuevas tecnologías
2	Servicios médicos y hospitalarios	Potencial de turismo médico Impacto esperado de reforma de salud en intercambio de servicios con sector privado Alto nivel de especialización (~1.5)
3	Industria energética (petróleo, gas y generación eléctrica)	Potencial de recursos de gas en región noreste Aprovechamiento de infraestructura de Eagle Ford Impacto esperado de reforma energética en generación y distribución

Fuente: Comisión de Desarrollo Económico, 2015

dichas causas raíz no solo considera el impacto potencial de cada área de oportunidad sobre las variables clave de la aspiración, sino también permite enfocar los resultados sobre las actividades económicas prioritarias para la región. Para tal efecto, el proceso comprendió 4 etapas que a continuación se describirán de manera sintética:

1. Cálculo del impacto directo

- Estimación de brechas y factores de impacto por área de oportunidad.
- Cálculo de impacto directo en crecimiento y empleo con base a estimaciones de la literatura económica de desarrollo económico y a la importancia relativa de cada área de oportunidad sobre las actividades de alto impacto y de potencial estratégico.

2. Cálculo de impacto indirecto

- Análisis de redes para la economía de Nuevo León con base en una matriz regional de insumo-producto.
- Cálculo de impacto indirecto en crecimiento y empleo por área de oportunidad con base en derrame en otras actividades económicas.

3. Priorización de áreas de oportunidad

- Mapeo de impacto total en crecimiento y empleo por área de oportunidad.
- Priorización de áreas de oportunidad con base en alto impacto e igualdad.

4. Identificación de inhibidores / causas raíz

- Análisis basado en entrevistas con expertos internos y externos.

Ahora cada etapa se explicará de manera desarrollada en función de la dinámica que generó:

• En primer lugar, el cálculo del impacto directo apalancó el conocimiento de diversos artículos de literatura económica relevantes provenientes de instituciones de alto reconocimiento internacional, como la Universidad de Harvard y el MIT.

Particularmente, se incorporaron resultados relevantes de artículos como "Determinants of Economic Growth: A Cross-country Empirical Study", de Robert Barro; "Economic Growth in Developing Countries: The Role of Human Capital", de Eric Hanushek; "FDI and Economic Growth: The Role of Local Financial Markets", de Laura Alfaro, Areendam Chanda, Sebnem Kalemli-Ozcan y Selin Sayek; "Institutions Rule: The Primacy of Institutions Over Geography and Integration in Economic Development", de Dani Rodrik, Arvind Subramanian y Francesco Trebbi; "The Colonial Origins of Comparative Development: An Empirical Investigation", de Daron Acemoglu, Simon Johnson y James Robinson; y "R&D Investment and International Productivity Differences", de Frank Lichtenberg.

Asimismo, se revisó con expertos locales e internacionales del sector privado y de la academia la relevancia relativa de cada área de oportunidad sobre las diferentes actividades económicas priorizadas, logrando de esta forma un sistema de identificación entre las áreas de oportunidad de la Comisión con respecto a las actividades de alto impacto y las de potencial estratégico, como se aprecia en el cuadro 66.

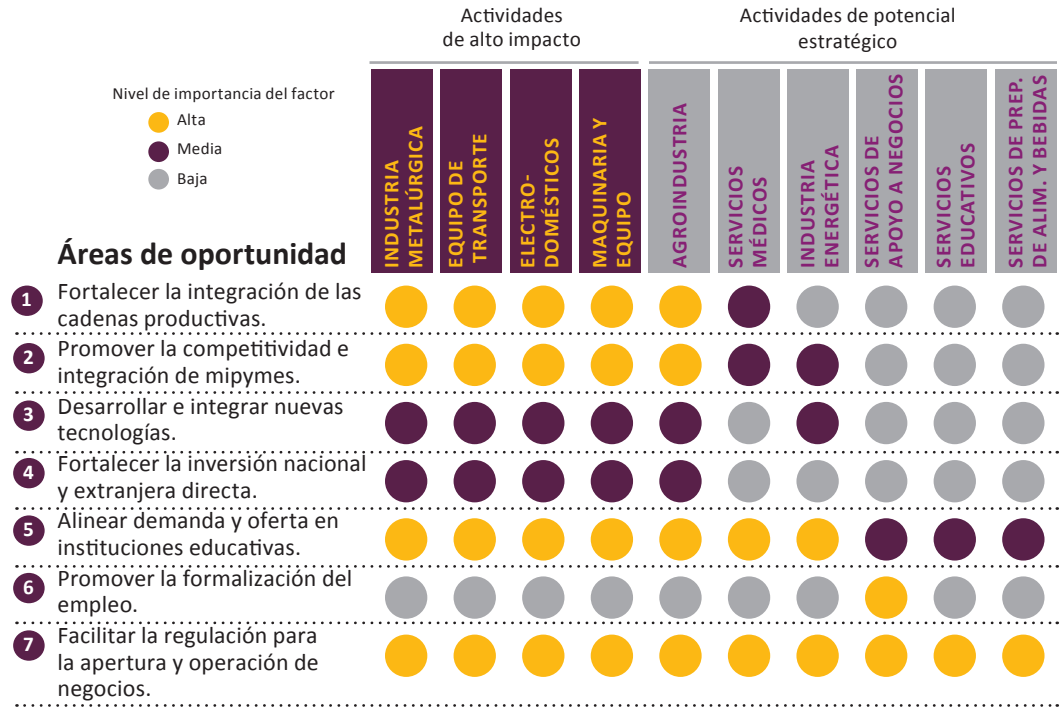
Es meritorio referir que el combinar resultados de la literatura económica permitió identificar el impacto de cada área de oportunidad sobre la economía en los sectores priorizados, cuantificando el impacto directo en el crecimiento y empleo de Nuevo León, como se aprecia en el cuadro 67, para el Plan Estratégico para el Estado de Nuevo León 2015-2030.



• Nuevo León refleja su alto crecimiento económico escencialmente en el AMM.

ENTRECRUCE DE ÁREAS DE OPORTUNIDAD CON ACTIVIDADES DE ALTO IMPACTO Y POTENCIAL ESTRATÉGICO

CUADRO 66



Fuente: Análisis del equipo con base en entrevistas

IMPACTO DIRECTO POR ÁREA DE OPORTUNIDAD

CUADRO 67

Áreas de oportunidad	Impacto en crecimiento miles de millones de MXP	Impacto en empleo miles de empleos
1 Fortalecer la integración de cadenas productivas.	18.6	52.8
2 Promover la competitividad e integración de mipymes.	10.8	30.6
3 Fomentar el desarrollo y la incorporación de nuevas tecnologías.	15.5	-
4 Fortalecer la atracción de inversión nacional y extranjera directa.	6.9*	6.9*
5 Alinear las habilidades demandadas por los sectores con las ofrecidas por las instituciones educativas.	5.7	18.0
6 Promover la formalización del empleo.	1.1	21.6
7 Revisar el marco institucional para facilitar la apertura y operación de negocios.	11.3	40.2

** Dato referido a la inversión extranjera. Fuente: Comisión de Desarrollo Económico 2015*

• En segundo lugar, fue necesario cuantificar el impacto indirecto de cada área de oportunidad, con la finalidad de capturar el efecto que tiene el desarrollo de un sector sobre otros sectores de la economía. Capturando así, el impacto en crecimiento de un sector sobre el resto de la economía.

Con estos propósitos, se caracterizó de manera especial la red de actividades económicas de Nuevo León, que permitió representar la interrelación entre las diferentes actividades de la economía estatal y el nivel de derrame económico de cada actividad, de tal forma que el cuadro 68 da cuenta de este tipo de redes dentro de las actividades económicas, logrando con ello dimensionar los factores que intervienen en cada uno de estos sectores económicos de la entidad.

Dentro de esta concepción, atender a los impactos indirectos resulta clave para tener una priorización de las áreas de oportunidad, ya que las diferentes palancas para el desarrollo consideradas guardan diferentes impactos sobre las actividades económicas, las cuales a su vez tienen diferente nivel de derrame sobre la economía.

Por ejemplo, el nivel de derrame económico del sector de la generación, transmisión y distribución de energía eléctrica fue en 2013 de 0.56 % en el resto de la economía por cada 1 % de crecimiento del sector, significativamente mayor al nivel de derrame del sector de los servicios de apoyo a los negocios, que mantuvo un valor de 0.13 % de crecimiento en el resto de la economía por cada 1 % de crecimiento en el sector, tal y como se materializa en el cuadro 69.

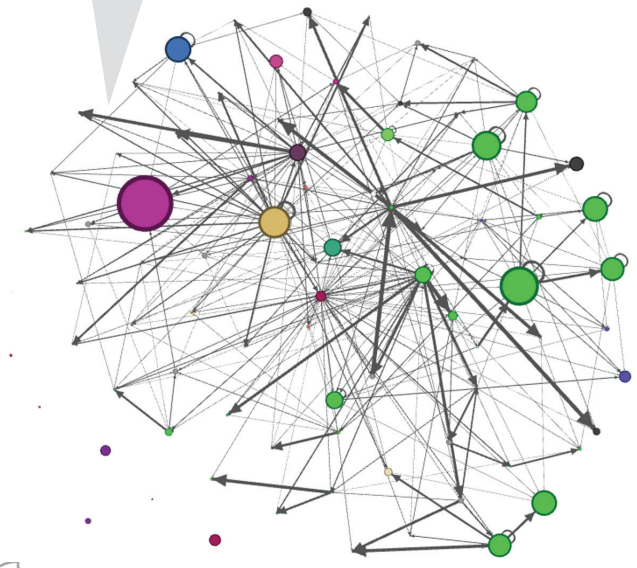
Este análisis permite considerar el nivel de derrame económico de cada sector para complementar el impacto directo de las áreas de oportunidad con la estimación de su impacto indirecto, como se aprecia en el cuadro 70.

CUADRO 68

RED DE ACTIVIDADES ECONÓMICAS DE NUEVO LEÓN QUE MUESTRA LA RELEVANCIA DE LA INDUSTRIA MANUFACTURERA

• Estimación de derrame económico en Nuevo León

Una flecha de mayor grosor indica una relación más fuerte entre actividades



NO EXHAUSTIVO

SECTORES ECONÓMICOS

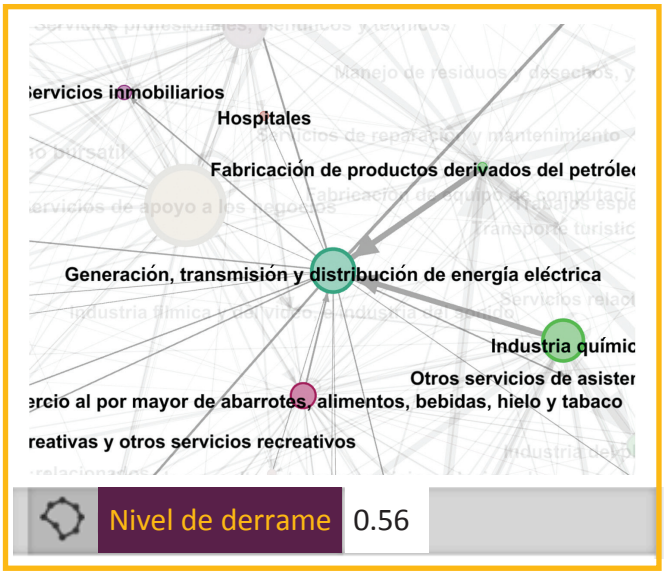
- Relación de insumo/producto
- Tamaño de actividad económica
- Industria manufacturera
- Servicios financieros
- Servicios de apoyo a negocios
- Comercio al por mayor
- Corporativos
- Servicios profesionales
- Transporte

Fuente: INEGI: Censo económico, 2013

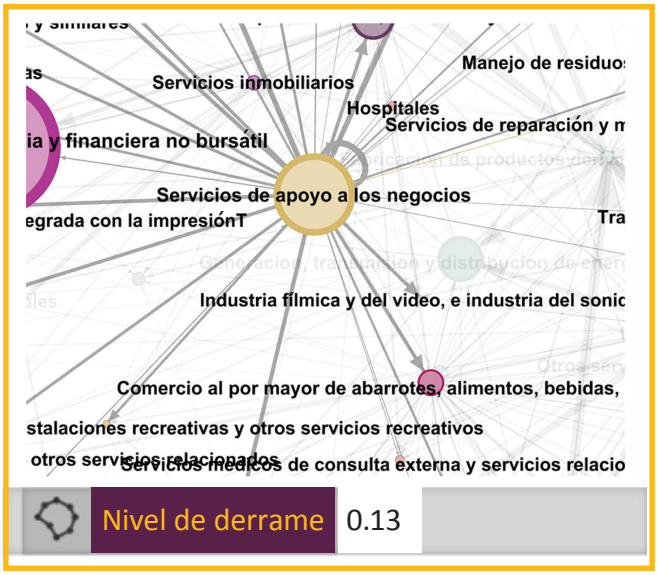
EJEMPLOS DE DERRAME ECONÓMICO EN DOS SECTORES DE LA ECONOMÍA ESTATAL

CUADRO 69

GENERACIÓN, TRANSMISIÓN Y DISTRIBUCIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA



SERVICIOS DE APOYO A LOS NEGOCIOS



Fuente: INEGI: Censo económico, 2013

IMPACTO INDIRECTO POR ÁREA DE OPORTUNIDAD

CUADRO 70

	Áreas de oportunidad	Impacto en crecimiento miles de millones de MXP	Impacto en empleo miles de empleos
1	Fortalecer la integración de cadenas productivas.	14.2	34.6
2	Promover la competitividad e integración de mipymes.	5.2	12.8
3	Fomentar el desarrollo y la incorporación de nuevas tecnologías.	7.5	-
4	Fortalecer la atracción de inversión nacional y extranjera directa.	3.3*	2.7*
5	Alinear las habilidades demandadas por los sectores con las ofrecidas por las instituciones educativas.	2.7	6.6
6	Promover la formalización del empleo.	0.5	5.3
7	Revisar el marco institucional para facilitar la apertura y operación de negocios.	5.1	13.3

**Dato referido a la inversión extranjera.*

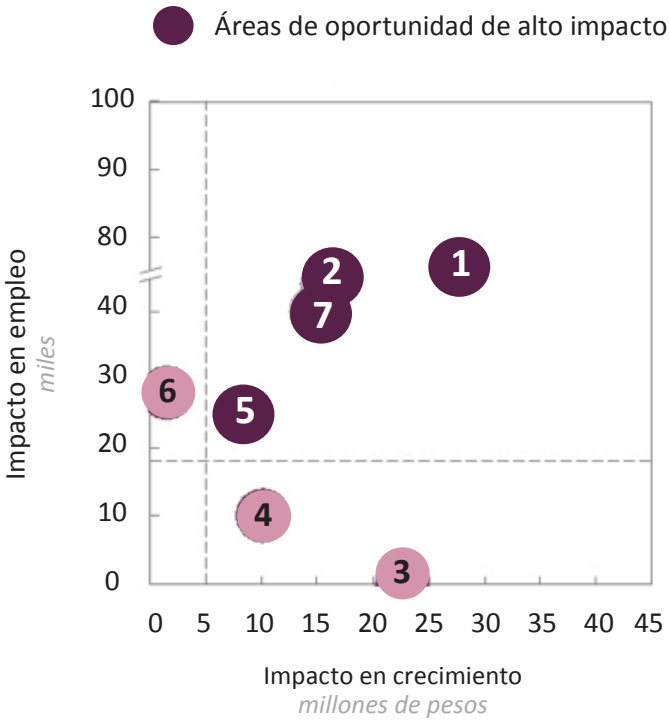
Fuente: Comisión de Desarrollo Económico, 2013

• En tercer lugar, al efectuar la suma del impacto directo e indirecto de cada área de oportunidad, se pudo identificar las áreas con mayor impacto total tanto en crecimiento como en empleo.

CUADRO 71

LISTADO DE OPORTUNIDADES PRIORITARIAS PARA LA COMISIÓN DE DESARROLLO ECONÓMICO

PRIORIZACIÓN DE ÁREAS DE OPORTUNIDAD DE ALTO IMPACTO



1	Fortalecer la integración de cadenas productivas.
2	Promover la competitividad e integración de mipymes.
3	Fomentar el desarrollo y la incorporación de nuevas tecnologías.
4	Fortalecer la atracción de inversión nacional y extranjera directa.
5	Alinear las habilidades demandadas por los sectores con las ofrecidas por las instituciones educativas.
6	Promover la formalización del empleo.
7	Revisar el marco institucional para facilitar la apertura y operación de negocios.

Fuente: Comisión de Desarrollo Económico, 2015

Derivado de estos aspectos, se identificaron 4 áreas de oportunidad prioritarias desde esta perspectiva: 1) fortalecer la integración de cadenas productivas, 2) promover la competitividad e integración de mipymes, 3) alinear las habilidades demandas por los sectores con las ofrecidas por las instituciones educativas, y 4) revisar el marco institucional para facilitar la apertura y operación de negocios, como lo atestigua el cuadro 71.

Como consecuencia de lo anterior, resulta necesario considerar también el impacto de las áreas de oportunidad sobre la tercera variable clave para la aspiración de la Comisión de Desarrollo Económico: la igualdad. Con este fin, se identificó el impacto de cada área de oportunidad en términos de creación de empleos en las áreas de alta contribución a la igualdad, donde se entiende a estas últimas como aquellas actividades de alta capacidad de creación de empleo y donde la distribución de las ganancias es más favorable para los asalariados. Este análisis permitió –tal y como lo demuestra el cuadro 72– identificar una quinta área de oportunidad relevante para impulsar el desarrollo económico en Nuevo León: promover la formalización del empleo.

Es importante considerar en este sentido la necesidad de desarrollar políticas que contribuyan a una ma-

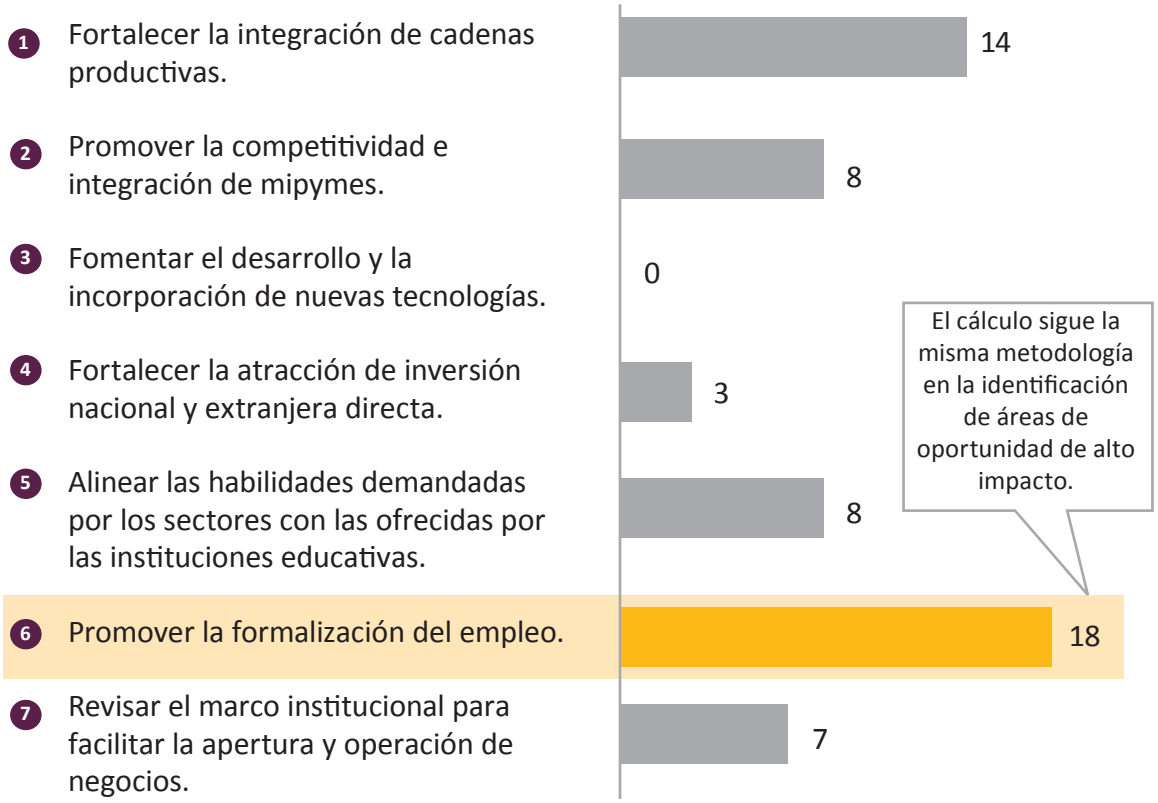
PRIORIZACIÓN DEL EMPLEO COMO ÁREA CON MAYOR IMPACTO EN IGUALDAD

CUADRO 72

PRIORIZACIÓN DE ÁREAS DE OPORTUNIDAD POR IGUALDAD

• *Creación de empleos en áreas de alta contribución a la igualdad*

Miles de empleos



Fuente: INEGI: Encuesta Nacional de Empleo y Ocupación, 2014.

yor igualdad regional en Nuevo León. Dicho esfuerzo requiere atenuar la concentración poblacional y de la actividad económica, y fomentar un desarrollo económico más dinámico y equilibrado fuera del AMM a través de: a) fomentar la instalación de infraestructura social y productiva, b) promover el establecimiento de empresas, c) propiciar la creación de nuevos empleos, d) impulsar medidas para fomentar la innovación y competitividad en los procesos productivos, e) promover, fomentar y consolidar los apoyos para el desarrollo integral de mipymes, y f) promover la creación y desarrollo de organizaciones de productores industriales, comerciales y de servicios.

En cuarto lugar, se abordaron las 5 áreas de oportunidad prioritarias y se identificaron las causas raíz detrás de cada problemática a través de entrevistas con expertos externos e internos, luego de un proceso de validación con la Comisión de Desarrollo Económico.

Dicha etapa permitió establecer las siguientes causas raíz para cada área de oportunidad:

Descripción de áreas de oportunidad prioritarias y causas raíz de la Comisión de Desarrollo Económico

1. Fortalecer la integración de cadenas productivas.

- Falta de competitividad e integración de mipymes como proveedores locales.
- Cercanía a proveedores internacionales con bajos precios y alto nivel de competitividad.

2. Promover la competitividad e integración de mipymes.

- Falta de respaldo financiero para poder actuar como proveedores de grandes empresas (ejemplo: pago en 90 días).
- Bajo nivel de acceso al crédito (13 % del crédito empresarial total).
- Falta de incorporación de nuevas tecnologías.
- Falta de capacidad de gestión:
  - Baja capacidad de planificación.
  - Alta variabilidad en la calidad de producto.
  - Incumplimiento de contratos.
- Complejidad en trámites de apertura y operación de un negocio representan un costo proporcionalmente más alto para las mipymes.

3. Alinear las habilidades demandadas por los sectores con las ofrecidas por las instituciones educativas.

- Falta de coordinación entre los sectores y las instituciones educativas.
- Falta de información de retornos económicos y posibilidad de conseguir empleo por programa educativo.
- Falta de capacidad en programas técnicos (ejemplo: técnico superior en Ingeniería, Manufactura y Construcción 100 % de ocupación).

4. Promover la formalización del empleo.

- Altos costos económicos para la formalización del empleo.
- Complejidad regulatoria para formalizar empleos y establecimientos representa un costo significativo para el empleador.
- Desconocimiento del derecho laboral del trabajador para exigir formalización de su empleo.
- Baja factibilidad de detección y sanción de la informalidad (causa raíz abordada por la Comisión de Seguridad y Justicia).

5. Revisar el marco institucional para facilitar la apertura y operación de negocios.

- Fuente de ingreso económico (formal e informal) de las entidades públicas.
- Falta de coordinación entre las diferentes entidades gubernamentales para la emisión de trámites.
- Falta de mecanismos de control de nueva regulación y evaluación de la existente (causa raíz abordada por la Comisión de Gobierno Eficaz y Transparencia).

Es importante destacar 2 comentarios relevantes antes de presentar la definición de las líneas estratégicas e iniciativas específicas abordadas mediante las áreas de oportunidad prioritarias. En primer lugar, existe sinergia entre la primera y la segunda áreas de oportunidad identificadas, las cuales resaltan la falta de integración de cadenas productivas por la poca competitividad e inserción de las mipymes locales para funcionar como proveedores de las grandes empresas dentro de cada cadena de valor. En segundo lugar, cabe mencionar que las áreas de oportunidad no priorizadas no se descartan dentro del Plan Estratégico para el Estado de Nuevo León 2015-2030, en virtud de que constituye parte de un ejercicio de revisión continua.

2.3.4. Líneas estratégicas e iniciativas

Se establecieron de manera puntual líneas estratégicas e iniciativas que permitieran abordar las causas raíz identificadas de cada una de las áreas de oportunidad e impulsar de manera significativa y sostenida el desarrollo económico en el estado.

El Consejo Nuevo León para la Planeación Estratégica ha establecido en el Plan Estratégico para el Estado de Nuevo León 2015-2030 que las líneas estratégicas de cada comisión contemplen una evaluación mediante los indicadores propuestos en el presente documento.

Promover la competitividad e integración de mipymes.

- Establecer mecanismos que mejoren la vinculación entre las fuentes de financiamiento disponibles y las necesidades financieras de las mipymes.
- Reforzar los centros de fomento tecnológico enfocados en mejorar la competitividad de las mipymes.
- Ampliar el alcance de las plataformas digitales que faciliten la integración de cadenas productivas en todas las actividades económicas prioritarias.

Alinear las habilidades demandadas por los sectores con las ofrecidas por las instituciones educativas.

- Lanzar una plataforma de desarrollo profesional para facilitar la información de oferta educativa.
- Implementar un programa de educación para el empleo que fomente la coordinación entre los sectores, universidades y escuelas técnicas.

Promover la formalización del empleo.

- Implementar un plan de formalización laboral para actividades de alta contribución a la igualdad.

Facilitar la apertura y operación de negocios.

- Simplificar el marco regulatorio para facilitar la apertura y operación de negocios.
- Crear una ventanilla única digital para centralizar y homologar trámites y servicios federales, estatales y municipales.

Gracias a los resultados obtenidos en el diagnóstico a cargo de la Comisión de Desarrollo Económico se tiene la convicción de que con un horizonte al año 2030 se habrá consolidado a Nuevo León como un polo de atracción para la inversión y generación de empleos formales y oportunidades de desarrollo.

Lo anterior en consecuencia del fortalecimiento de la integración de las cadenas productivas que promoverá la competitividad e integración en los bienes y servicios que oferta la entidad. En este sentido, se habrán alineado las habilidades demandadas por los sectores con las ofertadas por las instituciones educativas, lo cual, sin duda, habrá de promover considerablemente la formalización del empleo, hecho que requerirá de manera obligada la revisión del marco institucional para facilitar la apertura y operación de negocios en Nuevo León.

En este sentido, resulta fundamental involucrar a todas las dependencias del orden estatal y municipal encargadas del área de desarrollo económico para que establezcan una agenda de acciones colegiada y armónica con la realidad de cada una de las regiones de la entidad, contemplando los factores que incidan en la esfera nacional y tengan consecuencias en las dinámicas de producción en los diferentes sectores de la entidad.

CUADRO 73

EJEMPLO INICIATIVA DETALLADA: CREAR UNA VENTANILLA ÚNICA DIGITAL PARA CENTRALIZAR Y HOMOLOGAR TRÁMITES Y SERVICIOS FEDERALES, ESTATALES Y MUNICIPALES

ACCIONES	RESPONSABLES	TIEMPO	CAUSA RAÍZ ATACADA
• Identificar todos los trámites federales, estatales y municipales que pueden realizarse por Internet.	Consejo Nuevo León	2 meses	• Falta de competitividad de las mipymes • Fuente de ingreso informal de las entidades públicas
• Elaborar una propuesta formal al Gobierno del Estado para la creación de un portal que centralice todos los trámites previamente identificados.	Consejo Nuevo León	4 meses	
• Desarrollar la plataforma de operación “Ventanilla Única Digital de Nuevo León” para trámites estatales.	Secretaría de Desarrollo Económico	4 meses	
• Promocionar el uso de la “Ventanilla Única Digital de Nuevo León” entre la ciudadanía y comunidad empresarial.	Secretaría de Desarrollo Económico	4 meses	
• Asesorar y dar incentivos a municipios para evitar la creación de regulación no coherente con modelo de ventanilla única.	Secretaría de Desarrollo Económico	1-2 años	
Organismo federal: Oficina de Mejora Regulatoria			

Fuente: Comisión de Desarrollo Económico, 2015

2.3.5. Proyectos estratégicos

Por último, el proceso de planeación abordado generó una serie de proyectos estratégicos de la Comisión de Desarrollo Económico, los cuales simbolizan las grandes tareas que serán percibidas por los ciudadanos:

- Realizar una reingeniería de procesos para desregular, simplificar y homologar los trámites clave para operar e iniciar el ciclo de negocios.
- Promover un pacto empresarial que impulse las cadenas productivas locales para que, vía un cumplimiento de requisitos aprobados por las grandes empresas, se desarrollen a proveedores (mipymes). Asimismo, asegurar el financiamiento para su capital de trabajo y programas de capacitación.
- Fomentar la vinculación entre los sectores y la academia para el desarrollo de proyectos estratégicos de acuerdo a las necesidades del estado.

2.3.6. Temas centrales y transversalidades

Dentro de los 8 temas centrales del Consejo, cada comisión tiene bajo su responsabilidad al menos uno de ellos. Para esta comisión, el tema central correspondiente es “Generar empleos bien remunerados impulsando el crecimiento económico” (ver cuadro 74). Estos temas centrales buscan establecer un objetivo macro claro y contundente el cual cubra de buena forma las áreas de oportunidad prioritarias. Para mayor información al respecto, favor de referirse al capítulo dedicado a los temas centrales.

CUADRO 74

TEMAS CENTRALES DEL CONSEJO NUEVO LEÓN

1- *Generar empleos bien remunerados impulsando el crecimiento económico.*

2- *Transparentar el uso de recursos públicos, combatir y sancionar la corrupción.*

3- *Combatir el delito común, de alto impacto y del crimen organizado.*

4- *Mejorar la calidad del transporte, el espacio público y la vida urbana.*

5- *Incrementar la calidad educativa y los años de escolaridad.*

6- *Desarrollo y bienestar social para todos.*

7- *Cultura, valores y participación ciudadana como motor del desarrollo humano.*

8- *Extender la esperanza de vida saludable.*

Asimismo, se identificaron múltiples transversalidades entre las áreas de oportunidad abordadas por la Comisión de Desarrollo Económico y otras comisiones del Consejo de Nuevo León para la Planeación Estratégica. Las áreas de oportunidad referidas a la infraestructura física del estado fueron abordadas por la Comisión de Desarrollo Sustentable. Las áreas de oportunidad referidas a la infraestructura digital fueron abordadas por la Comisión de Gobierno Eficaz y Transparencia. Las áreas de oportunidad referidas a la mejora del marco regulatorio para apertura y simplificación de negocios fueron abordadas de forma conjunta entre esta comisión y la Comisión de Gobierno Eficaz y Transparencia. Por último, las áreas de oportunidad referidas al vínculo entre la educación y el empleo fueron abordadas en conjunto por esta comisión y la Subcomisión de Desarrollo Social dentro de la Comisión de Desarrollo Humano.

2.3.7. Anexos

Líneas estratégicas, metas e indicadores de la Comisión de Desarrollo Económico

El Consejo Nuevo León para la Planeación Estratégica ha establecido en el Plan Estratégico para el Estado de Nuevo León 2015-2030 que las líneas estratégicas de cada comisión contemplen una evaluación mediante indicadores en virtud de compartir a la autoridad de Gobierno una forma estable de atender y dar soluciones al diagnóstico.

LÍNEA ESTRATÉGICA	INDICADOR [17]	
• Promover la competitividad e integración de mipymes.	Productividad de mipymes (MMdP/emp.)	
	Actual (2015) 0.2	Objetivo (2030) 0.3
• Alinear las habilidades demandadas por los sectores con las ofrecidas por las instituciones educativas.	Tasa de desocupación para principales carreras	
	Actual (2015) 4.8 %	Objetivo (2030) ≤ 4 %
• Promover la formalización del empleo.	Porcentaje de empleos informales	
	Actual (2015) 36.7 %	Objetivo (2030) 0 %
• Revisar el marco institucional para facilitar la apertura y operación de negocios.	Índice “Doing Business”	
	Actual (2015) 73.3	Objetivo (2030) 84.6

17 Ver tabla al final de fórmulas y fuentes para mayor detalle de indicadores.

Fórmulas y fuentes para indicadores

ÁREA DE OPORTUNIDAD	INDICADOR	FÓRMULA	FUENTE
• Fortalecer la integración de cadenas productivas.	• % de insumos locales en manufacturas	Valor corriente de insumos locales utilizados en la producción de bienes y servicios / Valor total de insumos utilizados en la producción de bienes y servicios	CAINTRA
• Promover la competitividad e integración de mipymes.	• Productividad de mipymes	Valor agregado de las empresas micro, pequeñas y medianas / Número de empleados en empresas micro, pequeñas y medianas	INEGI
• Fomentar el desarrollo y la incorporación de nuevas tecnologías.	• Gasto en I+D como proporción del PIB	Gasto corriente total en actividades de Investigación & Desarrollo / PIB en valores corrientes	IITT, INEGI
• Fortalecer la atracción de inversión nacional y extranjera directa.	• IED como proporción del PIB*	Ingreso total de Inversión Extranjera Directa en valor corriente / PIB en valores corrientes	Secretaría de Desarrollo Económico
• Alinear las habilidades demandadas por los sectores con las ofrecidas por las instituciones educativas.	• Tasa de desocupación para principales carreras	Número total de estudiantes desocupados para las 5 carreras con mayor tamaño de matrícula / Número total de estudiantes para las 5 carreras con mayor tamaño de matrícula	ENOE
• Promover la formalización del empleo.	• % de empleos informales	Total de empleados en condiciones informales / Total de empleados	ENOE
• Revisar el marco institucional para facilitar la apertura y operación de negocios.	• Índice Doing Business	Indicador “Distance to Frontier”	Doing Business Indicators, BM

** Indicador referido a inversión extranjera*

Algunas entidades relacionadas con la Comisión de Desarrollo Económico

ENTIDADES FEDERALES	ENTIDADES ESTATALES	ENTIDADES MUNICIPALES	INICIATIVA PRIVADA	SOCIEDAD CIVIL
• Secretaría de Economía (SE) • ProMéxico	• Secretaría de Desarrollo Económico de Nuevo León • Consejo Estatal de Clústeres de Nuevo León • Instituto de Innovación y Transferencia de Tecnología	• Direcciones de Desarrollo Económico municipales • Los 51 municipios del estado	• Cámara de la Industria de la Transformación (CAINTRA) Nuevo León	• Tecnológico de Monterrey

Glosario

- ***Cadena productiva.*** Conjunto de operaciones necesarias para llevar a cabo la producción de un bien o servicio.
- ***Clúster.*** Conjunto de actividades económicas integradas dentro de una misma cadena productiva.
- ***Derrame económico.*** Impacto indirecto del crecimiento de un sector sobre otros sectores de la economía.
- ***Inhibidores para el desarrollo.*** Identificación de principales causas raíz de las áreas de oportunidad prioritarias para impulsar el desarrollo económico.
- ***Productividad.*** Relación entre las cantidades producidas de un bien o servicios y el número de insumos utilizados para su producción (generalmente empleo).
- ***Valor agregado.*** Valor económico que adquiere un producto o servicio a lo largo de toda su cadena productiva.

Fuentes utilizadas por la Comisión de Desarrollo Económico

- Análisis propio con base en "Censo Económico", INEGI.
- Análisis propio con base en "Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo (ENOE) de INEGI.
- CAINTRA Nuevo León.
- Consejo Estatal de Clústeres de Nuevo León.
- Doing Business Indicators, Banco Mundial.
- IHS Global Insights, IHS.
- Instituto de Innovación y Transferencia de Tecnología.
- Tecnológico de Monterrey.
- Secretaría de Desarrollo Económico de Nuevo León.
- Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, México, Presidencia de la República.
- Government Transformation Programme de Malasia.
- Balance de cuatro años de Gobierno del presidente Sebastián Piñera (2014) de Chile.



- ***Facilitar la apertura y operación de negocios promueve la inversión en el estado.***

2.4. SEGURIDAD Y JUSTICIA



2.4.1. Definición de la aspiración y ejes de diagnóstico

Nuevo León necesita avocarse nuevamente a la construcción de un verdadero estado de derecho, que proteja la vida, la seguridad y la integridad física y patrimonial de sus habitantes.

Gracias a un análisis de la situación que prevalece en Nuevo León se acordó la aspiración entre todos los integrantes de la Comisión de Seguridad y Justicia, la cual es la siguiente:

Nuevo León será un estado seguro que busca proteger la vida, libertad e integridad física y patrimonial de sus habitantes, dentro del concepto de respeto a la legalidad.

La presente aspiración busca poner en marcha políticas públicas que contribuyan al fortalecimiento institucional en la entidad, con el fin de preservar los derechos humanos a través de un sistema coordinado de prevención del delito, atención integral a víctimas, procuración e impartición de una justicia transparente, y una defensa pública eficaz. En este contexto, el Plan Estratégico para el Estado de Nuevo León 2015-2030 propone prácticas restaurativas y de reinserción social para delincuentes.

Considerando lo anterior como referencia, el Consejo Nuevo León busca establecer políticas y prácticas que rompan el ciclo delictivo y fortalezcan la institucionalidad; y que mediante un enfoque transexenal de mediano y largo plazo las autoridades estatales y municipales generen las condiciones para establecer un Nuevo León más seguro que a su vez funcione como modelo nacional de sistema de justicia.

Para tal efecto, se establecieron ejes estratégicos que sirvieron como guías para abordar el tema de seguridad y justicia en el estado, tal y como se observa en el cuadro 75. Los 6 ejes estratégicos para la seguridad integral y justicia en Nuevo León son: prevención del delito, fuerza policial, justicia y víctimas, cumplimiento de sentencia y reinserción, y contar con una ciudadanía activa y responsable. Además, de manera transversal, se incluyó la coordinación y sistemas de tecnología e inteligencia.

Cabe recalcar que, aunque existió una determinada segregación de temas, con la intención de ejecutar un proceso de planeación eficiente, se tomaron en cuenta las transversalidades existentes entre los ejes estratégicos y las comisiones para la elaboración del Plan Estratégico.



EJES ESTRATÉGICOS PARA LA COMISIÓN DE SEGURIDAD Y JUSTICIA

CUADRO 75

ASPIRACIÓN	EJES PARA LA COMISIÓN DE SEGURIDAD Y JUSTICIA
Nuevo León será un estado seguro que busca proteger la vida, libertad e integridad física y patrimonial de sus habitantes, dentro del concepto de respeto a la legalidad **ESENCIA** *Esto se logrará a través de:* • Fortalecimiento institucional, derechos humanos y un sistema coordinado de prevención del delito. • Atención integral a víctimas • Procuración e impartición de justicia transparente y eficaz, castigo a delincuentes, prácticas restaurativas y reinserción social **LINEAMIENTOS SOBRE "EL CÓMO"** • Desempeño comparable a Estados y países líderes en cada rubro **REFERENCIA**	**Prevención del delito** **Fuerza policial** **Justicia y víctimas** **Cumplimiento de sentencia y resocialización** **Ciudadanía activa y responsable** **Coordinación y sistemas de tecnología e inteligencia** **Reformas de Ley**

Fuente: Comisión de Seguridad y Justicia, 2015.

2.4.2. Diagnóstico de la situación actual

El presente diagnóstico en materia de seguridad y justicia para Nuevo León se diseñó en torno a los ejes estratégicos designados por la Comisión de Seguridad y Justicia, los cuales son presentados a continuación:

Sistemas de tecnología e inteligencia

La Comisión de Seguridad y Justicia pudo identificar que existen pocas áreas institucionalizadas en los operadores del sistema de justicia que se encarguen de manera estandarizada de recopilar, tratar y analizar la información. Lo anterior ha ocasionado que no se comparta información que ayude a tomar decisiones eficaces en temas operativos, tácticos y estratégicos.

La ausencia de la realización de convenios de colaboración entre los 3 órdenes de Gobierno y entre los órganos centralizados y descentralizados del Gobierno estatal, hace que la información no pueda ser llevada a juicio de manera legal. Así también hay una ausencia de protocolos de manejo y utilización de la información lo que genera incertidumbre entre los operadores públicos pero también entre los ciudadanos.

Prevención del delito

A partir de los trabajos efectuados por la Comisión de Seguridad y Justicia, la prevención del delito considera tanto a los delitos de alta frecuencia como la violencia familiar, y a los delitos de alto impacto, como los homicidios. Dentro de este ámbito, la prevención del delito sirve como catalizador para un mejoramiento integral del sistema de seguridad y justicia del Estado. Para esto, la Comisión partió por evaluar el índice delictivo del Estado.

Hoy día, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), a través de la Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE), estima que cada año se cometen 1.1 millones de delitos en Nuevo León, aunque de ellos sólo el 7 % (71,000 delitos)[18] es denunciado y sujeto al inicio de un proceso de investigación. Ello quiere decir que el 93 % de los delitos cometidos en Nuevo León no son denunciados, deduciendo una importante falta de participación ciudadana y confianza en el actual sistema.

De los delitos denunciados, más del 25 % se atribuye a casos de delitos contra la familia, que representó 20,000 delitos[19] denunciados en la entidad, como se puede consultar en el cuadro 76. Al respecto, es importante mencionar que la víctima más común de los delitos contra la familia es la mujer, con un 83 % de casos denunciados con respecto a violencia familiar.

Otro delito de alta frecuencia y de impacto a resaltar en el estado de Nuevo León es la incidencia de robos por cada 100,000 habitantes, que en el 2014 fue de 334, mientras que el promedio nacional fue de 547.[20] Al respecto, se identifican oportunidades de mejora, en particular en los robos a casa-habitación y a transeúnte que representan el 19 %

18 *INEGI, ENVIPE 2014.*

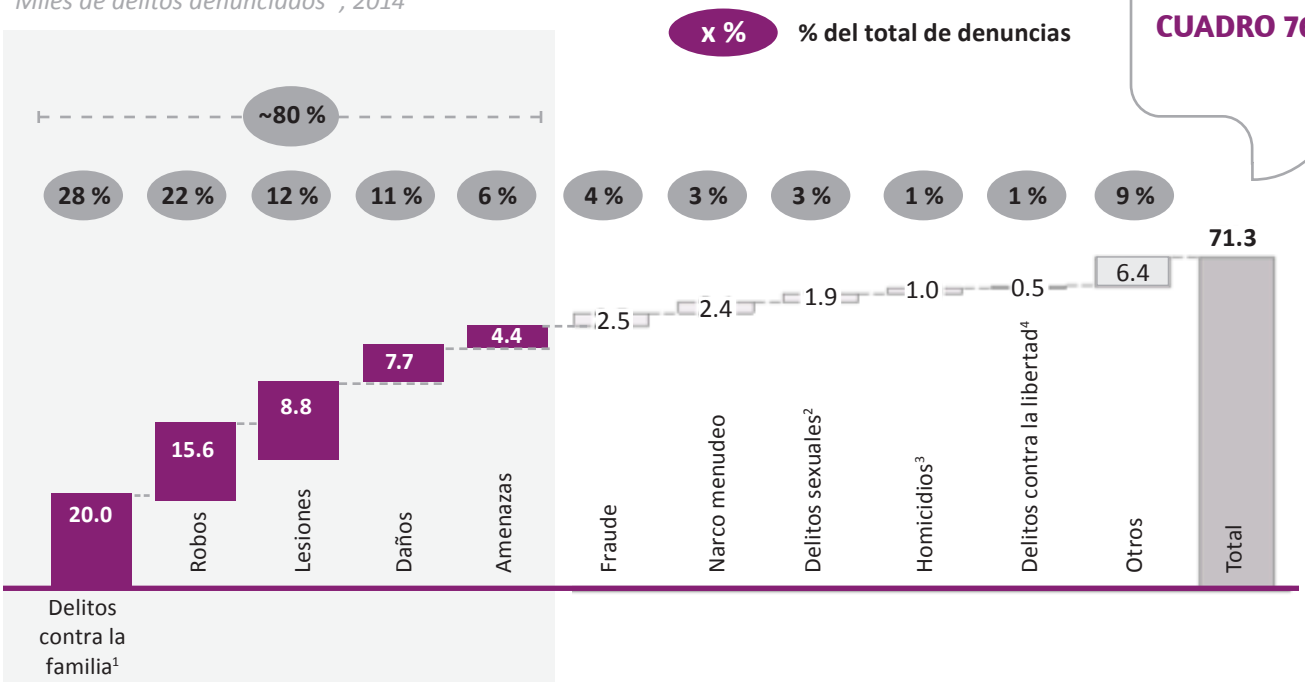
19 *PGJENL, INEGI, ENVIPE 2014.*

20 *CNS, CIESP, 2015.*

DENUNCIAS DE DELITOS DEL FUERO COMÚN EN NUEVO LEÓN

Miles de delitos denunciados [1], 2014

CUADRO 76



1 Incluye violencia familiar (14,803), equiparable a la violencia familiar 3,203, sustracción de menores (466) y abandono de familia (466)
2 Incluye atentos al pudor (843), estupro (204), violación (599), hostigamiento sexual (23), equiparable a la violación (269) y pornografía de persona privada de la voluntad (11)
3 489 homicidios dolosos y 491 homicidios culposos
4 Incluye privación ilegal de la libertad (257), secuestro (40) y rapto (160)

Procuraduría de Justicia del Estado de Nuevo León, INEGI, ENVIPE 2014.

y 21 % del total de robos, respectivamente. Cabe mencionar que estos últimos fueron los más violentos, con reportes de violencia durante el robo en más del 80 % de los casos.

Por otro lado, los delitos de mayor impacto son aquellos delitos que no necesariamente ocurren con la misma frecuencia a otros, sin embargo, impactan de manera importante al sentido y percepción de seguridad y justicia del estado. Considerando los delitos de mayor impacto, en 2014 se registraron 950 homicidios en Nuevo León, lo que significa una cifra promedio de 21 homicidios por cada 100,000 habitantes contra 29 registrados a nivel nacional[21]. Lo anterior posicionó a Nuevo León por debajo del promedio nacional tanto en homicidios dolosos como culposos. Sin embargo, con 11 homicidios dolosos por cada 100,000 habitantes, la entidad sigue estando muy por encima de los puntos de referencia internacionales como se muestra en el cuadro 77.

Fuerza policial

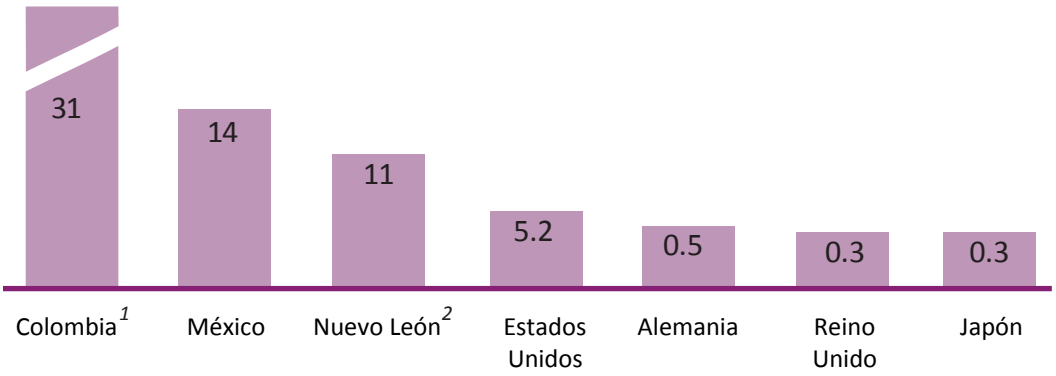
Como complemento al apartado anterior, la Comisión de Seguridad y Justicia definió el enfoque de fuerza policial tanto en la escala, la preparación y el equipamiento así como en su coordinación con las distintas fuerzas del Estado, con la finalidad de integrar una fuerza policial acorde a las necesidades cambiantes de Nuevo León, de una manera efectiva y eficiente con sus recursos.

21 CNS CIESP, 2015; OECD Better Life Index 2014.

CUADRO 77

TASA DE HOMICIDIOS DOLOSOS EN NUEVO LEÓN Y PAÍSES SELECTOS

• *Homicidios por 100,000 habitantes, 2014*



1 Dato de 2012, Banco Mundial
2 Nuevo León registró 263 homicidios dolosos en 2008 (5.7/100 mil), 2003 (43.5 / 100 mil), en 2011 y 487 (10.6/100), en 2014 . Durante esos años la incidencia de homicidios culposos ha permanecido relativamente estable con ~500 caso anuales
FUENTE: OECD Better Life Index 2014, PGJENL 2014, PGJDF 2014

En la actualidad, el Estado tiene una fuerza policial de 11,800 elementos, los que equivalen a 2.6 policías por cada 1,000 habitantes, capacidad que se puede contrastar con el Plan Sectorial de Seguridad Pública, que establece como óptimo para la entidad contar con 14,000 elementos, que significaría contar con 3 policías por cada 1,000 habitantes.[22]

Esta situación se explica en parte por qué la mayoría de los municipios metropolitanos no cuentan con el número suficiente de elementos de primer contacto o municipales, como lo expresa el cuadro 78.

Adicionalmente, la Comisión de Seguridad y Justicia exploró un análisis complementario en materia de efectividad y coordinación sobre la actual fuerza policial en Nuevo León, la cual no se encuentra organizada para abordar con eficacia la ocurrencia de delitos actuales. Este hecho se agudiza cuando las policías municipales atendieron 70 % de las llamadas de emergencia[23] registradas en 2014 mientras que Fuerza Civil el 20 %, y el 10 % restante se divide entre la Agencia Estatal de Investigación, la Secretaría de la Defensa Nacional (Sedena), y la Secretaría de Marina (Semar), principalmente. En este sentido, por lo menos 50 % de las llamadas atendidas por Fuerza Civil, fuerza policial de choque, podrían ser atendidas por policías de primer contacto, lo que propiciaría una respuesta más adecuada y en sintonía con el costo y la efectividad.

Justicia y víctimas

Al abordar lo relevante en materia de justicia y víctimas en el orden estatal se consideró la operación de las instituciones de justicia del Estado, en particular la Procuraduría General de Justicia, Defensoría Pública y el Poder Judicial, así como el efecto que la operación de estas instituciones tenía en la experiencia y percepción

22 Secretaría de Seguridad Pública NL, Plan Sectorial SSP 2012-2015.

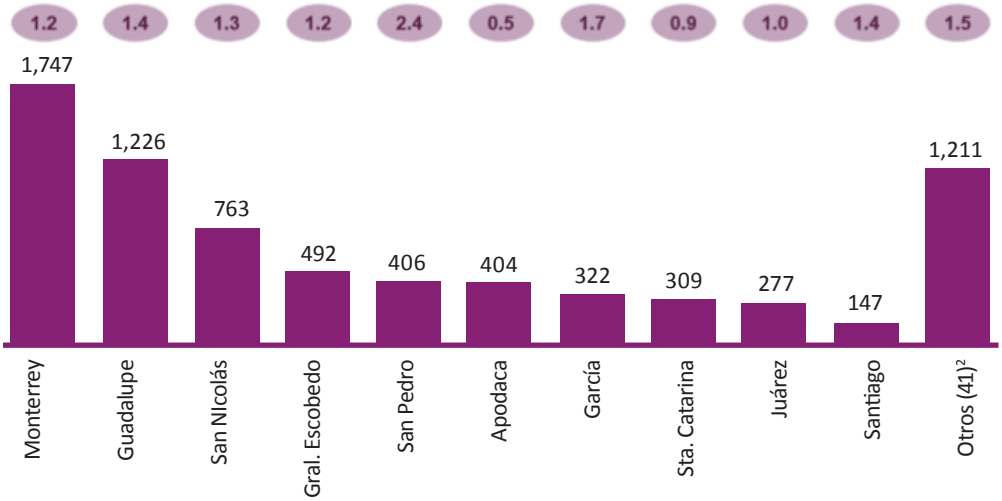
23 Seguridad Pública NL C5.

POLICÍA MUNICIPAL EN NUEVO LEÓN

CUADRO 78

Policía Municipal [1] en los municipios de Nuevo León

• *Número de policías por municipio. Abril 2015*



1 Nuevo León cuenta con 7,304 policías municipales: 5,444 elementos preventivos, 1,396 elementos de tránsito, 370 policías auxiliares y 86 de protección civil

2 Cuatro municipios de Nuevo León no tienen una policía municipal: Agualeguas, General Treviño, Melchor Ocampo, Vallecillo

Fuente: SSP NL, US Bureau of Justice Statistics.

del ciudadano. En consecuencia, los aspectos principales de la evaluación contemplaron la eficiencia y eficacia del manejo de los procesos legales de mayor frecuencia para cada institución, así como aquellos procesos complementarios.

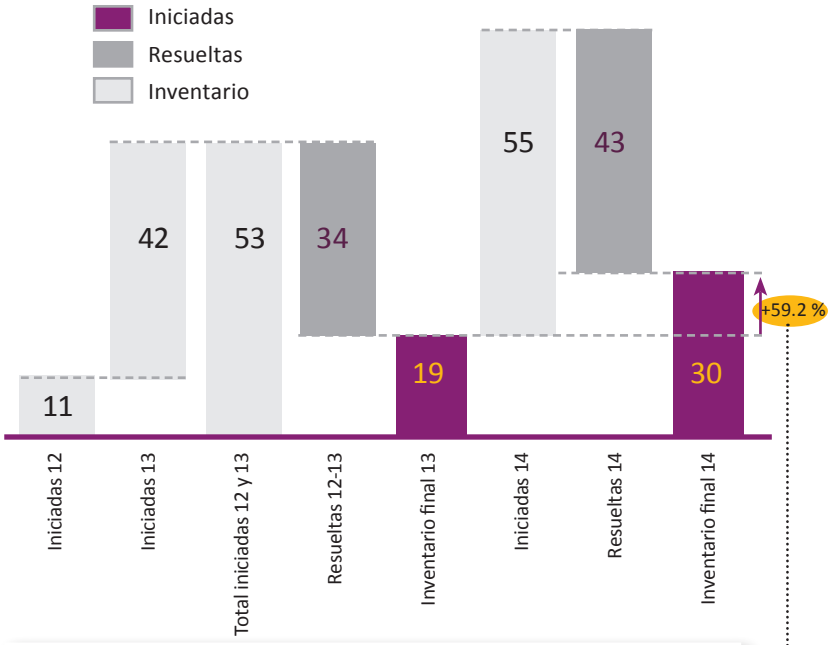
Considerando este contexto, se observó que en los últimos años las instituciones de seguridad y justicia de Nuevo León han llevado a cabo importantes esfuerzos para volver más eficientes sus procedimientos y procesos. Estos esfuerzos han sido retomados para incrementar la eficiencia y eficacia de los procesos. Sin embargo, todavía existen oportunidades significativas para incrementar la eficiencia de la operación y la experiencia del ciudadano. Un análisis llevado a cabo evaluó el inventario final del número de carpetas procesadas que, por ejemplo, durante el año de 2014 tuvo un incremento de 60 %[24], como se puede revisar en el cuadro 79.

OPERACIÓN DE LA PROCURADURÍA GENERAL DE JUSTICIA DE NUEVO LEÓN

CUADRO 79

Operación de la Procuraduría General de Justicia de Nuevo León

• *Miles de carpetas de investigación en el sistema, 2012-2014*



El número de casos resueltos creció sustancialmente en los últimos años, no obstante, no alcanza para balancear el fuerte incremento en nuevas carpetas iniciadas

Fuente: Procuraduría General de Justicia Nuevo León.

24 Procuraduría General de Justicia de Nuevo León.

Adicionalmente, es importante mencionar que el 74 % de las carpetas resueltas fueron clasificadas como archivo temporal por falta de elementos, en el cual, por lo general solamente el 30 % de esos casos se resuelve en los primeros 3 meses.[25] Tal situación resulta un proceso legal menos eficiente y más tedioso para el ciudadano, lo cual inhibe su participación y confianza, generando un potencial círculo vicioso.

Dado el incremento de actividad de ambas instituciones, se observó que será importante continuar la implementación de procesos más eficientes y eficaces en la cadena de estas instituciones, para así asegurar un proceso certero y expedito para el ciudadano.

Cumplimiento de sentencia y reinserción

Al finalizar la cadena del proceso diagnóstico, la Comisión de Seguridad y Justicia evaluó el sistema penitenciario y los resultados presentados por los programas de reinserción. En este sentido, el objetivo de este eje consintió en entender las oportunidades de mejora en la última fase del proceso de justicia.

En los últimos tres años, la población encarcelada en Nuevo León se ha reducido en un 10 %, pasando de un promedio de 9,234 internos en 2012 a 8,340 en 2015. No obstante a tal avance, Nuevo León mantiene una tasa de sobrepoblación de 25 % en su sistema penitenciario, cercano al promedio nacional que es de 26 %.[26] Esta situación se complica al analizar por separado la sobrepoblación actual de los 3 penales más grandes de la entidad, que son el de Cadereyta con 52 %, Topo Chico con 34 % y Apodaca con 29 %, resultando en promedio una tasa de sobrepoblación penitenciaria de 37 % como se advierte en el cuadro 80.

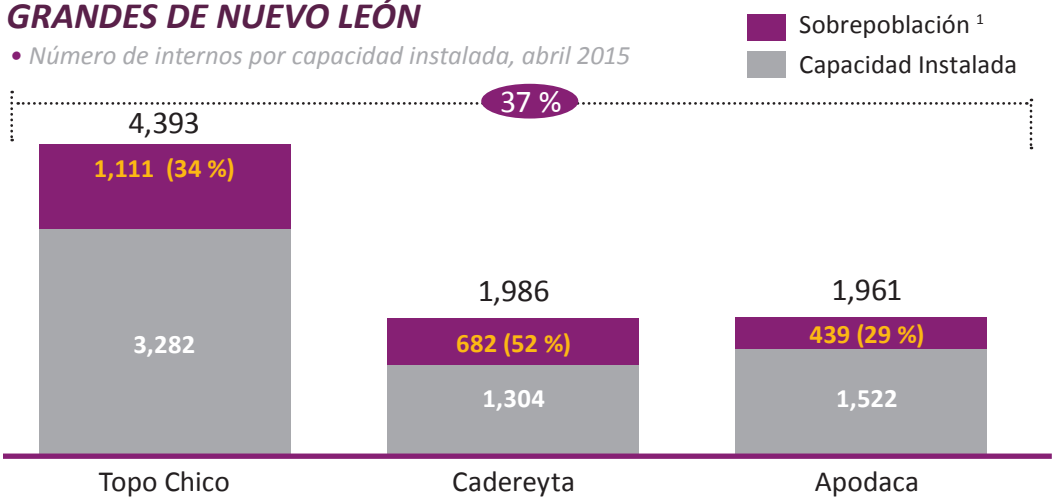
25 Procuraduría General de Justicia de Nuevo León.

26 Comisión Nacional de Seguridad, Cuaderno mensual de información estadística penitenciaria nacional, febrero de 2015, Entrevistas con Expertos, Agencia de Administración Penitenciaria de Nuevo León.

CUADRO 80

SOBREPOBLACIÓN DE LAS TRES CÁRCELES GRANDES DE NUEVO LEÓN

• Número de internos por capacidad instalada, abril 2015



1 Expertos indican que el ratio de hacinamiento (sobrepoblación de espacios/celdas) en algunas áreas de las tres cárceles es por encima de 100 %. También indican que la infraestructura es vieja inadecuada para garantizar la separación entre los distintos tipos de internos (procesados vs. sentenciados, hombres vs. mujeres, fuero común vs. fuero federal, por gravedad del crimen, etc.)

Fuente: Administración Penitenciaria de Nuevo León.

A los puntos señalados se suma el hecho de que el estado de Nuevo León carece de cárceles federales y, sin embargo, 20 % de los internos de los recintos estatales son del fuero federal, que incluye delitos que afectan la salud, economía, y seguridad del país, como lo son principalmente el contrabando, el narcotráfico o la portación ilegal de armas de fuego.[27]

En este ámbito de acción, se resalta que, conforme a lo dispuesto en la Ley de Seguridad Pública del Estado de Nuevo León, el sistema penitenciario estatal cuenta con 17 % de los custodios requeridos, hecho que coloca a la entidad como uno de los estados más rezagados del país al presentar 10 internos por cada custodio, ocupando el quinto lugar entre los estados con mayor número de internos por custodio, sugiriendo que sería necesario contar con más de cuatro veces de elementos, de acuerdo con lo sugerido por la normatividad estatal como se documenta en el cuadro 81.

Otro elemento a considerar reside en que las condiciones actuales del sistema penitenciario estatal limitan su tarea de control e impactan en el aumento de incidentes violentos, e incluso con decesos. En tales casos se observa la insuficiencia de personal de reinserción, como son psicólogos, sociólogos, criminólogos, médicos y pediátricos, en las 3 prisiones más grandes de Nuevo León. En este sentido, aunque existen programas de reinserción en los que solamente el 63.5 % de los internos participan, ninguno cuenta con trabajo al momento de ser liberado.[28]

27 Secretaría de Seguridad Pública Nuevo León.

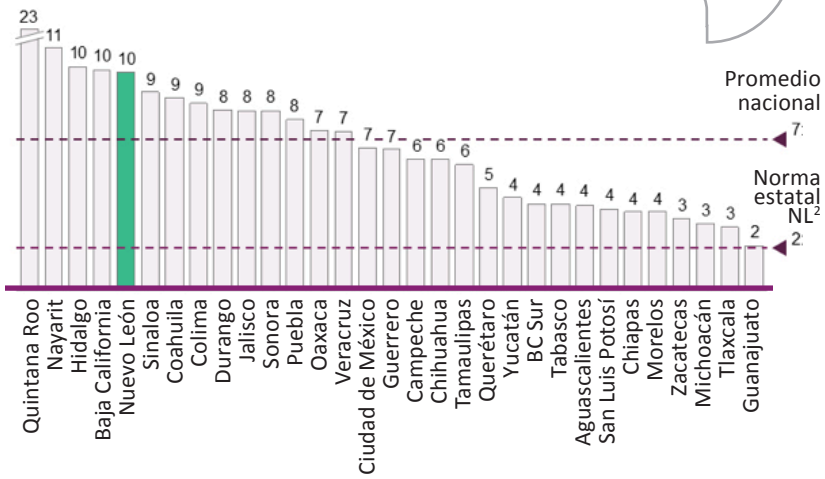
28 Secretaría de Seguridad Pública Nuevo León.



FUERZA DEL CUERPO DE CUSTODIOS PENITENCIARIOS

CUADRO 81

• *Ratio de internos por custodio, 2014*



1 Dato de Nuevo León se calcula con 839 custodios (mayo 2015).
2 La norma estatal estipula dos custodios por cada 10 internos por turno.
3 Instituto Latinoamericano de las Naciones Unidas para la Prevención del Delito y Tratamiento del Delincuente.

Áreas de oportunidad de la Comisión de Seguridad y Justicia

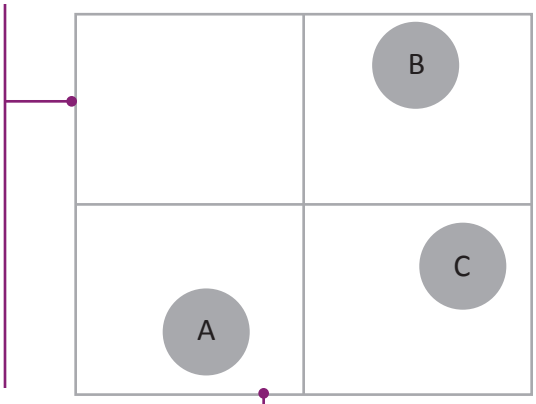
Ahora bien, como parte del análisis de la situación actual que encabezó la Comisión de Seguridad y Justicia por medio de investigación, entrevistas y sesiones de trabajo a través de los ejes estratégicos, se definieron 16 áreas de oportunidad que se presentan en el presente documento con el fin de ser priorizadas en beneficio de la entidad.

EJES ESTRATÉGICOS	ÁREAS DE OPORTUNIDAD
Sistemas de tecnología e inteligencia	▪ Generar un expediente único y de gestión en donde estén interconectados todos los operadores del sistema de justicia penal. ▪ Institucionalizar las unidades de análisis de la información y consolidar la figura de los analistas de información para la toma de decisiones.
Prevención de delito	▪ Promover la prevención en delitos de alta frecuencia (por ejemplo, la violencia familiar). ▪ Promover la prevención en delitos de alto impacto (por ejemplo, homicidios, secuestros, entre otros). ▪ Promover la prevención en principales delitos cometidos por adolescentes
Fuerza policial	▪ Incrementar el número de policías de primer contacto con base en un índice delictivo. ▪ Incrementar la coordinación entre las fuerzas policiales y el Ministerio Público. ▪ Mejorar la capacitación técnica y el equipamiento de la fuerza policial.
Justicia y víctimas	▪ Reducir el tiempo promedio para los casos judicializados y no judicializados. ▪ Fortalecer la defensoría pública. ▪ Atender a la víctima a lo largo del proceso (por ejemplo, reducir la revictimización).
Cumplimiento de sentencia y reinserción	▪ Mejorar la infraestructura penitenciaria (por ejemplo, sobrepoblación y calidad). ▪ Garantizar el control del sistema penitenciario (por ejemplo, custodios y separación). ▪ Reducir la tasa de reincidencia (por ejemplo, programas de reinserción y trabajo).
Ciudadanía activa y responsable	▪ Aumentar los casos resueltos vía mediación y conciliación (por ejemplo: concientizar a la ciudadanía de opciones, incluyendo el nuevo sistema penal acusatorio). ▪ Fomentar la participación de la ciudadanía en la prevención del delito.

METODOLOGÍA DE PRIORIZACIÓN DE ÁREAS DE OPORTUNIDAD

CUADRO 82

Considerar los habilitadores o inhibidores para evaluar la complejidad de implementar posibles estrategias para "mover la aguja" en la oportunidad evaluada a través de cinco factores:
- Planeación
-Gestión
-Financiamiento
-Marco regulatorio
-Voluntad política y social



• Considerar la alineación con los conceptos clave de la expiración de la Comisión de Seguridad y Justicia.
• Evaluar el potencial impacto en la sociedad del estado al "mover la aguja" en los indicadores establecidos para cada oportunidad.
• Finalmente, considerar el impacto tangencial en otras áreas, fuera de seguridad integral y justicia, de "mover la aguja" en los indicadores establecidos (p. e. reducir la violencia familiar pudiera impactar el desarrollo social de la población).

Fuente: Comisión de Seguridad y Justicia, 2015.

2.4.3. Priorización de las áreas de oportunidad

En este apartado se establece la priorización de las áreas de oportunidad en las materias de seguridad y justicia para incidir positivamente y con mayor impacto en beneficio de los neoleoneses, mediante una metodología cualitativa que fue generada por la Comisión de Seguridad y Justicia contando con la participación de expertos internacionales, nacionales y locales.

En este sentido, a continuación se muestra la metodología que siguió la priorización de las áreas de oportunidad, la cual partió de entrecruzar la factibilidad de ejecución de cada una de las áreas de oportunidad mediante habilitadores con el impacto esperado en Nuevo León hacia el año 2030, el cual considera la respectiva alineación con la aspiración de la comisión, como se refleja en el cuadro 82.

En este sentido, cada una de las áreas de oportunidad fue evaluada por la Comisión de Seguridad y Justicia en torno a su factibilidad de ejecución e impacto potencial en el estado, como se muestra en el cuadro 83.

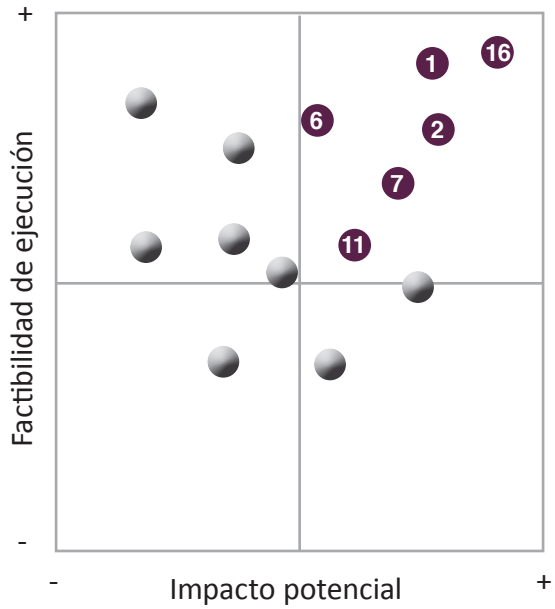
Al respecto, a partir del eje estratégico de prevención de delito y la identificación de sus áreas de oportunidad respectivas, se considera como prioritario reducir los delitos de alta frecuencia y los delitos de alto impacto. Dada su magnitud en los delitos de alta frecuencia, violencia



CUADRO 83

LISTADO DE OPORTUNIDADES PRIORITARIAS PARA LA COMISIÓN DE SEGURIDAD Y JUSTICIA

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE ÁREAS DE OPORTUNIDAD[1]



LISTADO DE ÁREAS DE OPORTUNIDAD PRIORITARIAS

16	Fortalecer los sistemas de tecnología e inteligencia (transversal)
1	Promover la prevención en delitos de alta frecuencia
2	Promover la prevención en delitos de alto impacto
6	Mejorar la capacitación técnica y el equipamiento de la fuerza policial
7	Reducir el tiempo para los casos judicializados y no judicializados
11	Garantizar el control en las cárceles

1 Considera oportunidades de ciudadanía activa y coordinación en iniciativas de oportunidades prioritarias
Fuente: Comisión de Desarrollo Sustentable, especialistas, líderes de subcomisiones, 2015

familiar se convierte en una prioridad, como se relata en el cuadro 84, al igual que en lo que respecta al robo a casa-habitación o persona y los delitos de alto impacto integrados por los homicidios y secuestros.

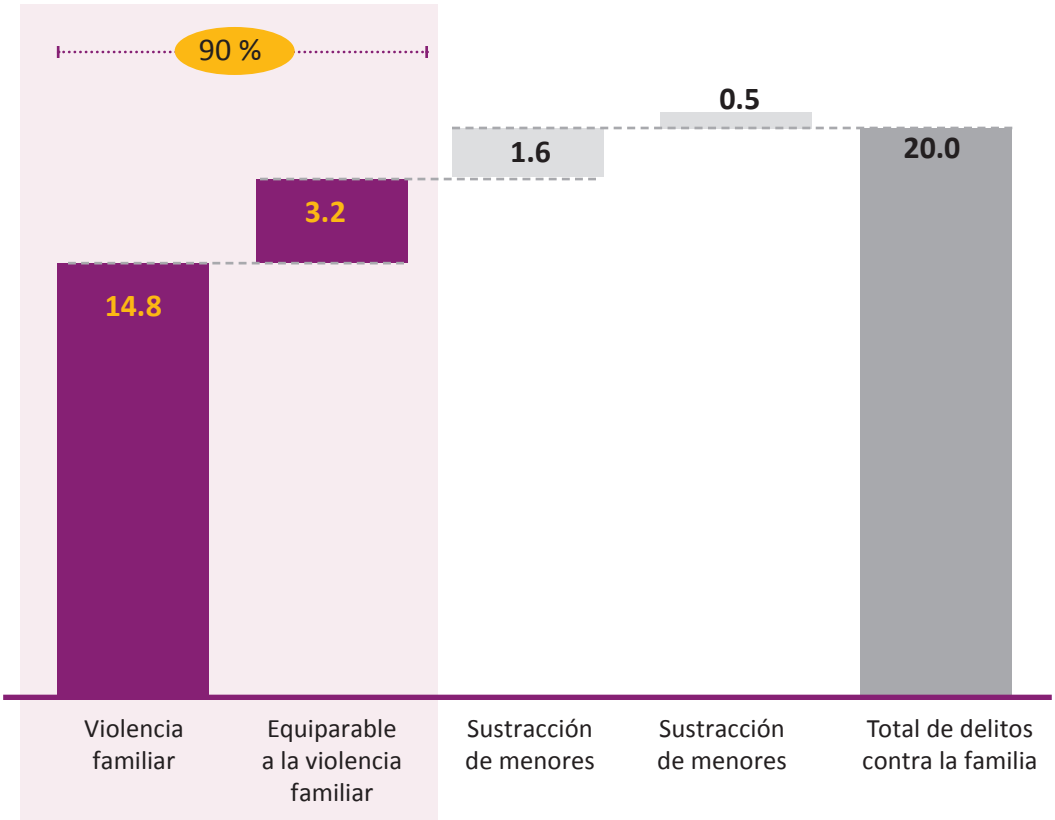
Por su parte, a partir del eje estratégico de fuerza policial, se definió como prioritario mejorar la capacitación técnica, a través de protocolos de actuación para policías municipales, protocolos de comunicación entre policías y fiscales, protocolos de investigación para policías estatales y protocolos para la estandarización de procesos en servicios periciales, así como equipamiento de las fuerzas policiales en el estado. Definición que requerirá eficiencia en el actuar de la policía para asegurar el progreso de la cadena de custodia, durante y al finalizar la interacción con las instituciones de seguridad y justicia. Asimismo, se buscará incrementar la captación de solicitudes desde el origen, así como minimizar aquellas solicitudes clasificadas como ilegal u otro, como se refleja en el cuadro 85.

Adicionalmente, en el eje estratégico de justicia y víctimas, la comisión definió como prioritario reducir el tiempo para los casos judicializados y no judicializados. Esto buscará involucrar la participación de institu-

DELITOS CONTRA LA FAMILIA

CUADRO 84

• *Miles, 2014*

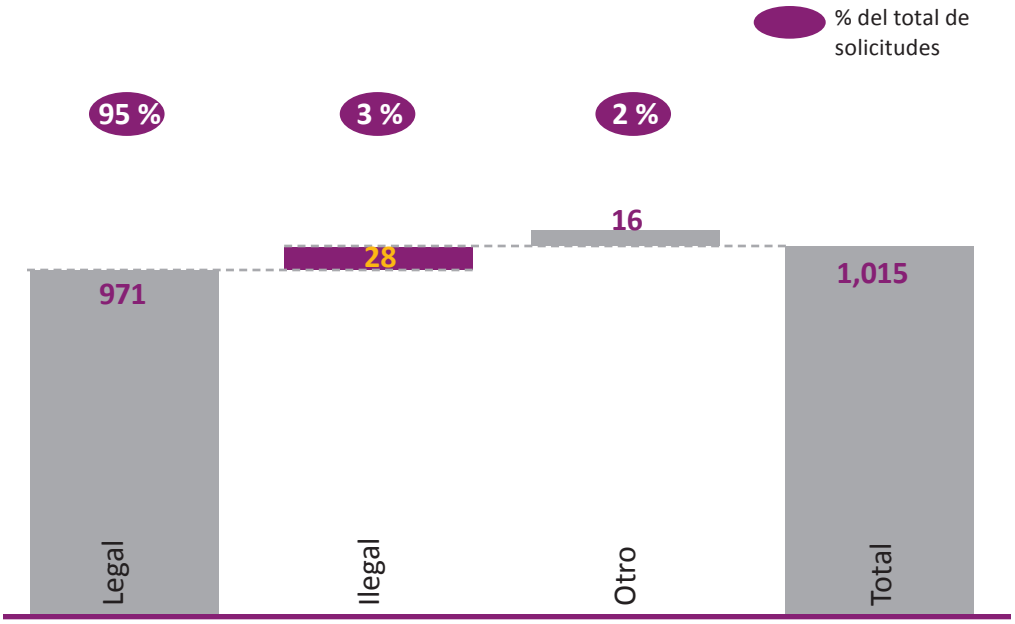


Fuente: Encuesta Nacional sobre la Dinámica de las Relaciones en los Hogares 2011 (INEGI), DIF. Procuraduría de la Defensa del Menor y la Familia. Maltrato 2012, INEGI.

TASA DE APROBACIÓN EN SOLICITUDES DE CONTROL DE DETENCIÓN

CUADRO 85

• *Número de solicitudes de control de detención, 2014*

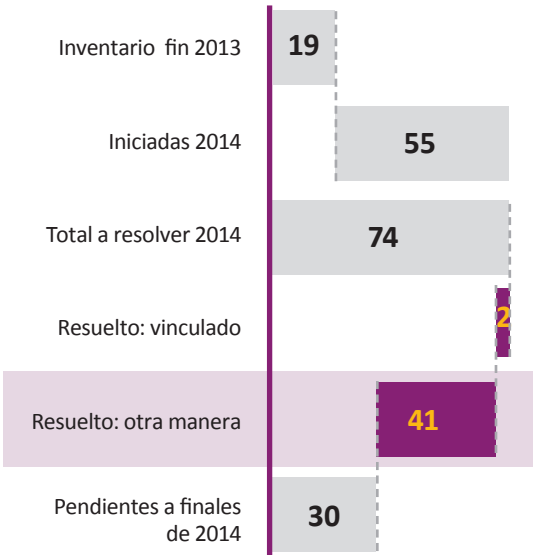


Fuente: Poder Judicial del Estado de Nuevo León, 2014.

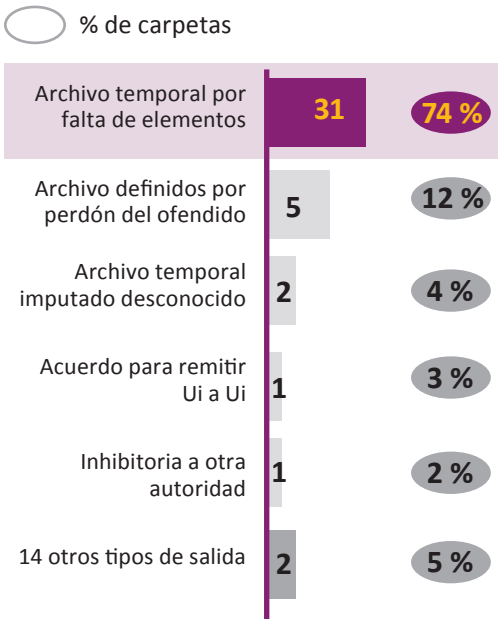
CUADRO 86

PROCESO Y RESULTADOS DE CARPETAS DE INVESTIGACIÓN

Inicio de carpetas de investigación
• *Miles de carpetas de investigación, 2014*



Carpetas de investigación resueltas
• *Miles de carpetas de investigación, 2014*



Fuente: Procuraduría General de Justicia de Nuevo León, 2014.

ciones como la Procuraduría General de Justicia, Defensoría Pública y el Poder Judicial del Estado para volver sus procesos más eficientes y transparentes internamente y para el ciudadano. Lo anterior tiene el fin de incrementar la participación y credibilidad en los procesos legales del Estado.

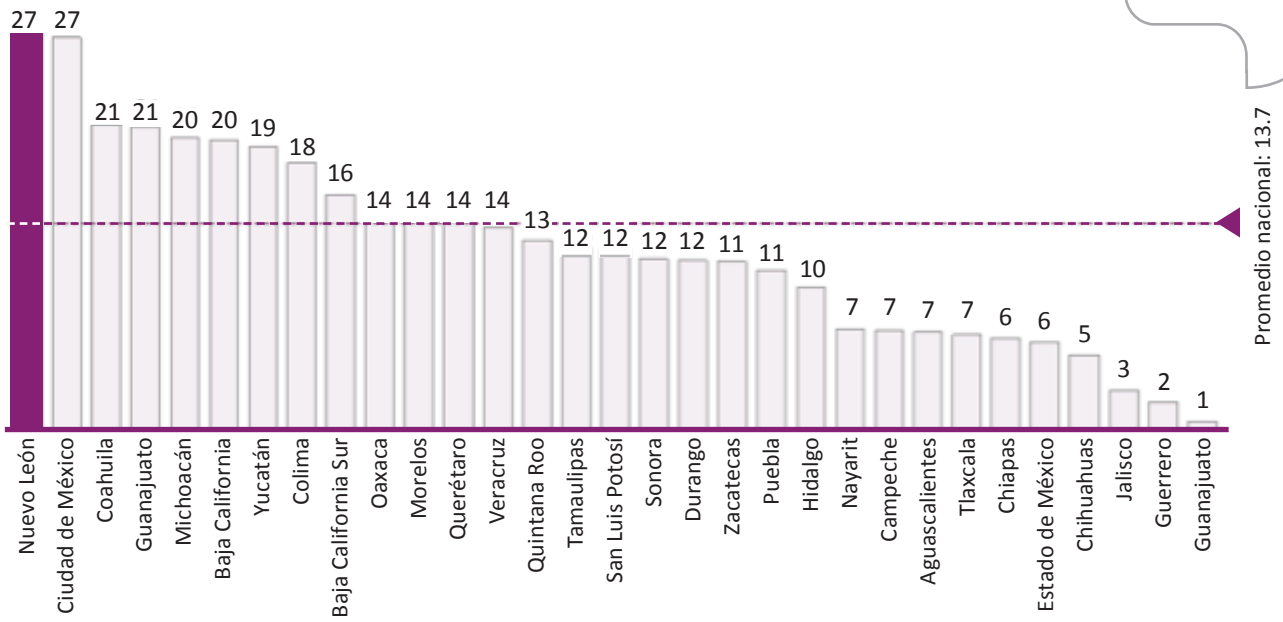
Como complemento a esto, se requerirá actuar de manera para hacer frente a las demandas adicionales del sistema actual. A este respecto, la sobrecarga de archivos en inventario continúa incrementándose y una gran parte de los archivos denominados como resueltos se encuentran en archivos temporales, es decir, sin solución actual por falta de elementos, como se consigna en el cuadro 86.

A partir del eje estratégico de cumplimiento de sentencia y reinserción se definió como oportunidad prioritaria el garantizar el control del sistema penitenciario. En este tenor, controlar las cárceles del sistema penitenciario significa poder emprender medidas y controlar los incidentes violentos que ocurren dentro de ellas. De igual manera se deduce como urgente incrementar el número de custodios y personal de apoyo para otorgar una oportunidad real y efectiva de reinserción a los residentes de las cárceles de Nuevo León. Ahora bien, la falta de un enfoque en este tipo de aspectos ha provocado que en los últimos años la tasa de reincidencia del estado sea la más alta del país, manifestando un 27 % contra un 14 % de promedio nacional, lo que se puede revisar en el cuadro 87.

TASA DE REINCIDENCIA EN SENTENCIADOS POR DELITOS DE COMPETENCIA LOCAL

CUADRO 87

• *% reincidencia, 2010*



Fuente: México Evalúa 2013 con base a INEGI 2010.

2.4.4. Líneas estratégicas e iniciativas

Líneas estratégicas e iniciativas

Con base en las áreas de oportunidad priorizadas, se establecieron de manera puntual líneas estratégicas e iniciativas que permitirán mejorar la calidad de vida de los habitantes en el estado de Nuevo León.

A continuación se presentan las áreas de oportunidad priorizadas y sus iniciativas:

Fortalecer los sistemas de tecnología e inteligencia (transversal)

• Institucionalización de la unidad de análisis de la información en las áreas de seguridad pública, procuración de justicia y prevención del delito.
• Realizar convenios de colaboración entre los órdenes de Gobierno y entre los órganos centralizados y descentralizados del Gobierno estatal.
• Realizar protocolos de manejo y utilización de la información.
• Diseñar e implementar acciones de Gobierno y políticas públicas con base en la información estratégica, táctica y operativa.
• Generación de un expediente único y la interconexión de todos los operadores del sistema de justicia penal a un sistema único de gestión.

Promover la prevención en delitos de alta frecuencia y de alto impacto

• Prevención estratégica: cuerpo interinstitucional que desarrolla estrategias integrales para la prevención del delito en el mediano y largo plazo (por ejemplo, modificar horario de escuela en zonas de alto riesgo).

• Prevención operativa: formalizar sesiones semanales del Grupo de Coordinación para la seguridad del Estado (titulares de Seguridad Pública, mandos de la Región y Zona Militar, Procuraduría General de Justicia, Secretaría General de Gobierno y gobernador).
• Institucionalizar y potenciar programas de vigilancia e intercambio de información (por ejemplo, el de Vecino Vigilante de Escobedo)
• Potenciar el uso de las redes sociales (por ejemplo, el Centro de Integración Ciudadana, CIC, que enlaza al ciudadano con las autoridades) para fomentar la denuncia.
• Dar prioridad a zonas de mayor riesgo al establecer un programa de mantenimiento y asegurar resultados visibles del funcionamiento del sistema.
• Desarrollar campañas de medios situacionales para los delitos de alta frecuencia (por ejemplo, la violencia familiar).
• Incrementar la judicialización de los delitos de alta frecuencia.
• Fortalecer los Centros de Atención a Víctimas y especialmente los Centros de Justicia para Mujeres
• Fortalecer el área de servicios periciales de la PGJENL, así como la estandarización de sus procesos.
• Proporcionar mayor fuerza a la policía investigadora y desarrollar protocolos para su actuación

Mejorar la capacitación técnica y el equipamiento

• Establecer mejores procesos de selección y capacitación, así como la definición clara de las responsabilidades de cada fuerza policial
• Definir una línea de carrera clara, con crecimiento ligado a estrictos criterios de evaluación (por ejemplo, con base en métricas establecidas).
• Modificar esquemas de remuneración y beneficios adicionales de las fuerzas policiales (por ejemplo, créditos bancarios descontados).
• Evaluar capacidades físicas y conocimiento de manera recurrente.
• Desarrollar estrategias de comunicación de medios para mejorar la percepción de las fuerzas policiales.
• Proporcionar a las distintas fuerzas policiales el equipo necesario para prevenir y para combatir el delito.

Reducir el tiempo para los casos judicializados y no judicializados

• Incrementar la coordinación entre las fuerzas policiales y los municipios para limitar la ineficiencia y combatir la posible falta de “motivación jurídica”.
• Establecer sistemas integrales de medición de desempeño para la efectividad de las fuerzas policiales además de asegurar que existan responsabilidades claras para su seguimiento.
• Incrementar el tamaño y conocimiento de la policía de primer contacto para la investigación inicial de los casos.
• Institucionalizar los procedimientos policiales relacionados con el Ministerio Público (protocolos de comunicación).

• Sistematizar un mapa completo del flujo del proceso de judicialización, y seleccionar los indicadores de eficiencia principales y comparadores.
• Definir recursos y responsabilidades para la Procuraduría General de Justicia, Defensoría Pública y el Poder Judicial del Estado que busquen mejoras continuas en el proceso (se estima un incremento importante en el número de casos atendidos por las 3 instituciones).
• Favorecer y fortalecer la mediación de amenazas y lesiones mediante la información de los beneficios de la mediación a la víctima (se requiere mayor número de mediadores, capacitación, etc.).
• Incrementar la judicialización del delito de violencia familiar (por ejemplo, pedir dictámenes urgentes para judicializar la violencia familiar física).
• Impulsar y favorecer las acciones que sirvan para la despresurización del sistema de justicia penal (unidades de tramitación masiva de causas).
• Fortalecer las unidades que ayuden a resolver el incremento de los archivos temporales (por ejemplo, la unidad con imputado desconocido).
• Impulsar la unidad de servicios previos al juicio, que disminuyan el uso de la prisión preventiva.

Garantizar el control de las cárceles

• Desarrollar o construir espacios de máxima seguridad para la población (<5 % estimado) que perjudica el control adecuado de la prisión.
• Aprovechar los sistemas de información de otras instituciones para clasificar y evaluar la población de internos.
• Incrementar los programas de participación mandataria (por ejemplo, los programas de desarrollo profesional y/o personal).
• Incentivar la participación en programas recreacionales controlados.
• Establecer programas de reclutamiento, capacitación y retención para el personal del sistema penitenciario (custodios y apoyo).
• Crear convenios entre el sector público y/o privado para abrir plazas laborales para internos que cumplan programas completos de reinserción.
• Dar seguimiento a internos al finalizar su tiempo en el sistema.

2.4.5. Proyectos estratégicos

Por último, el proceso de planeación abordado generó una serie de proyectos estratégicos de la Comisión de Seguridad y Justicia, los cuales simbolizan las grandes tareas que serán percibidas por los ciudadanos:

Fortalecimiento de los sistemas de tecnología e inteligencia

Interconexión de un sistema único de gestión entre los operadores del sistema de justicia penal que dé vida al expediente único. De la misma forma, se busca la institucionalización y fortalecimiento de las unidades de análisis de información en los operadores del nuevo sistema de justicia penal.

Prevención y reacción

- Creación y mayor inversión en programas de prevención del delito de alto impacto y alta frecuencia.
- Organización policial basada en la noción de "sistema"[29] dependiendo el nivel de violencia.
- Mejorar la capacitación técnica, equipamiento e inteligencia estratégica, táctica y operativa
- Garantizar el control del sistema penitenciario por parte del Estado.

29 Un conjunto de elementos que interactúan entre sí de manera compleja, creando un todo mayor a la suma de sus partes.

TEMAS CENTRALES DEL CONSEJO NUEVO LEÓN

1- Generar empleos bien remunerados impulsando el crecimiento económico.

2- Transparentar el uso de recursos públicos, combatir y sancionar la corrupción.

3- Combatir el delito común, de alto impacto y del crimen organizado.

4- Mejorar la calidad del transporte, el espacio público y la vida urbana.

5- Incrementar la calidad educativa y los años de escolaridad.

6- Desarrollo y bienestar social para todos.

7- Cultura, valores y participación ciudadana como motor del desarrollo humano.

8- Extender la esperanza de vida saludable.

2.4.6. Temas centrales y transversalidades

Dentro de los 8 temas centrales del Consejo Nuevo León, a la Comisión de Seguridad y Justicia, le correspondiente el tema central de "Combatir el delito común, de alto impacto y del crimen organizado", como se observa en el cuadro 88. Estos temas centrales buscan establecer un objetivo macro claro y contundente, el cual cubra de buena forma las áreas de oportunidad prioritarias. Para mayor información al respecto favor de referirse al capítulo dedicado a los temas centrales.

Adicionalmente, entre las distintas comisiones del Consejo Nuevo León existe un alto grado de transversalidad e interdependencia en las oportunidades detectadas. Esto requerirá de una coordinación estrecha entre comisiones para asegurar el éxito de la estrategia integral del Consejo.

Las acciones de cada comisión tendrán efecto en la eficiencia y probabilidad de lograr las metas de otras comisiones. Por ejemplo, las áreas de oportunidad de la Comisión de Seguridad y Justicia, como prevenir el delito de alta frecuencia, van a estar directamente relacionadas con algunos de los esfuerzos de las comisiones de Desarrollo Humano (subcomisiones de Educación y de Desarrollo Social) y Desarrollo Sustentable, que permitirán a los ciudadanos aprovechar diversas oportunidades tanto educativas como profesionales. Por su parte, los programas de apoyo social buscarán reducir la violencia familiar, impactando de manera directa en los objetivos de la comisión.

2.4.7. Anexos

Indicadores de la Comisión de Seguridad y Justicia

INDICADOR	FUENTES	UNIDADES	ACTUAL[30]	2030
• Analistas en los operadores del sistema de justicia penal [31]	• Operadores del sistema de Justicia Penal	Número de analistas	N/D	N/D
• Incidencia de violencia familiar	• Procuraduría General de Justicia de Nuevo León	Incidentes/100,000 habitantes	350	300
• Incidencia de robo a casa	• Procuraduría General de Justicia de Nuevo León	Robos de casa/100,000 habitantes	65	20
• Incidencia de robo a persona	• Procuraduría General de Justicia de Nuevo León	Robos a persona/ 100,000 habitantes	70	20
• Incidencia de homicidios	• Procuraduría General de Justicia de Nuevo León	Homicidios dolosos/ 100,000 habitantes	11	4
• Incidencia de secuestros	• Procuraduría General de Justicia de Nuevo León	Número de secuestros	40	20
• Errores en el actuar de la policía	• Procuraduría General de Justicia de Nuevo León	Porcentaje de control de detención legal	N/D	N/D
• Duración de casos no judicializados	• Procuraduría General de Justicia de Nuevo León	Días promedio para la resolución	240	180
• Duración de casos judicializados	• Poder Judicial del Estado de Nuevo León	Días promedio para la resolución	106	80
• Casos en archivos temporales	• Procuraduría General de Justicia de Nuevo León	Porcentaje de carpetas de investigación en archivos temporales	75	60
• Incidentes violentos en cárceles	• Secretaría de Seguridad Pública de Nuevo León	Número de incidentes violentos	49	6
• Custodios y personal de apoyo	• Secretaría de Seguridad Pública de Nuevo León	Ratio o proporción en número de internos a custodio	10	3
• Tasa de reincidencia	• Secretaría de Seguridad Pública de Nuevo León	Porcentaje de población penal que reincide	27	10

30 Último dato disponible
31 Figuras administrativas de reciente creación

Fuente: Comisión de Seguridad y Justicia

Glosario de indicadores de la Comisión de Seguridad y Justicia

ELEMENTO	CONCEPTO	DEFINICIÓN[1]
SEGURIDAD PÚBLICA Y JUSTICIA	• Prevención del delito	• Anticipación, impedimento y disuasión de acciones u omisiones voluntarias o imprudentes penadas por la ley.
	• Protección de víctimas	• Amparo, defensa o resguardo de las personas que padecieron un daño o se expusieron a un peligro por culpa ajena.
	• Impartición de justicia transparente y eficaz	• Dar aquello que debe hacerse según derecho o la ley, de forma clara y evidente. En el contexto de la Comisión, la eficacia se refiere a realizar el proceso de forma ágil, concentrando los recursos en los delitos de mayor perjuicio para las víctimas y la sociedad.
	• Castigo a criminales	• Pena que se impone a quien ha cometido un delito o falta, evitando la impunidad.
	• Readaptación social	• Contribución, capacitación y asesoría para que un criminal vuelva a ser apto para vivir en la sociedad, con el objetivo de que no reincida en el crimen.
ENTORNO SOCIAL DE LEGALIDAD Y CIUDADANÍA ACTIVA	• Respeto a la legalidad	• Acatamiento por parte de la población, Gobierno e instituciones sociales y privadas del ordenamiento jurídico vigente.
INSTITUCIONALIZACIÓN Y REFORMA DE LEY	• Fortalecimiento institucional	• Desarrollo de capacidades de las instituciones para gestionar sus asuntos con éxito y de tal manera aumentar su eficacia.
	• Sistema coordinado	• Acción de concertar medios y esfuerzos de un conjunto de instituciones y personas para que relacionadas entre sí, contribuyan a determinado objeto, que en el contexto de la comisión consiste en que Nuevo León sea un estado seguro.

1 Definiciones elaboradas con base en la Real Academia Española y adaptada al contexto de la Comisión de Seguridad y Justicia.

Fuente: Real Academia Española; Análisis de equipo

Algunas entidades relacionadas con la Comisión de Seguridad y Justicia

ENTIDADES FEDERALES	ENTIDADES ESTATALES	ENTIDADES MUNICIPALES	INICIATIVA PRIVADA	SOCIEDAD CIVIL
• Procuraduría General de la República (PGR)	• Secretaría de Seguridad Pública (SSP) (mandos de la Región)	• Los 51 municipios del estado		• Centro de Integración Ciudadana (CIC)
• Mandos de la Zona Militar de la Sedena	• Procuraduría General de Justicia de Nuevo León (PGJNL)	• Vecino Vigilante de Escobedo		• Consejo Cívico
• Comisión Nacional de Seguridad Pública	• Poder Judicial del Estado de Nuevo León (PJENL)			• Renace
	• Poder Legislativo del Estado de Nuevo León			• CADHAC
	• Instituto de Defensoría Pública			
	• Secretaría General de Gobierno (SGG)			

Fuentes utilizadas por la Comisión de Seguridad y Justicia

- Administración penitenciaria NL, entrevistas con expertos.
- Agencia de Administración Penitenciaria NL.
- Agencia de Administración Penitenciaria Nuevo León 22/05/2015.
- Agencia de Administración Penitenciaria Nuevo León 22/05/2015.
- Comisión Nacional de Seguridad CIEISP, 2015.
- Comisión Nacional de Seguridad CIEISP, 2015, PGJENL.
- Comisión Nacional de Seguridad, Cuaderno mensual de información estadística penitenciaria nacional, Febrero 2015, entrevistas con expertos, Agencia de Administración Penitenciaria NL.
- Comisión Nacional de Seguridad, Cuaderno mensual de información estadística penitenciaria nacional Febrero 2015, INEGI 2014, México Evalúa 2013, Fiscalía de Gobierno NL.
- Comisión Nacional de Seguridad Febrero 2015, noticias de prensa, CDHENL, SSP NL.
- Encuesta Nacional sobre la Dinámica de las Relaciones en los Hogares 2011 (INEGI), DIF. Procuraduría de la Defensa del Menor y la Familia. Maltrato 2012, INEGI Población total con estimación, Organización Mundial de la Salud, Encuesta Nacional de Adicciones 2011.
- INEGI, Censo Nacional de Gobiernos Municipales y Delegacionales 2013, PGJENL 2014, US Bureau of Justice Statistics.
- INEGI, Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública (ENVIPE) Procuraduría General de Justicia de Nuevo León 2014.
- México Evalúa 2013 con base en INEGI, 2010.
- OECD Better Life Index 2014, PGJENL 2014, PGJDF, 2014.
- PGJENL 2014, CIEISP, SEGOB, febrero 2015.
- Plan Sectorial de Seguridad Pública.
- Poder Judicial de Nuevo León.
- Procuraduría General de Justicia de Nuevo León, INEGI ENVIPE 2014.
- Procuraduría General de Justicia de Nuevo León, Instituto Estatal de la Mujer de Nuevo León.
- Secretaría de Seguridad Pública NL C5.
- Secretaría de Seguridad Pública NL, Plan Sectorial SSP 2012-2015.
- Seguridad Pública NL C5.
- SSP NL, US Bureau of Justice Statistics.

2.5. GOBIERNO EFICAZ Y TRANSPARENCIA



2.5.1. Definición de la aspiración y ejes de diagnóstico

Nuevo León requiere de un Gobierno eficiente, que utilice adecuadamente los recursos públicos y logre los mejores resultados posibles en beneficio de los ciudadanos y en completa transparencia. Gracias a un trabajo de análisis de la realidad que prevalece en Nuevo León se acordó la aspiración entre todos los integrantes de la Comisión de Gobierno Eficaz y Transparencia:

"Asegurar la integridad, honestidad y el buen desempeño en el servicio público a través de un sistema de rendición de cuentas eficaz y transparente."

En este entorno de premisas, la Comisión consideró 4 ejes estratégicos para medir la aspiración establecida en la materia en beneficio del estado: prevención de la corrupción, detección de la corrupción, gestión de las consecuencias y Gobierno eficaz, los cuales se muestran en el cuadro 89.

La prevención de la corrupción se refiere a la identificación y eliminación de las causas, condiciones y factores de corrupción. En cuanto a su detección, se incluyen los procesos para la detección e investigación de los actos de corrupción.

Por su parte, el rubro de gestión de las consecuencias se enfoca en la sanción a los responsables con apego a la legalidad, una vez integrada una investigación. Por último, en Gobierno eficaz se identifican las oportunidades institucionales de mejora para el Poder Ejecutivo estatal.

2.5.2. Diagnóstico de la situación actual

El presente diagnóstico en materia de transparencia, Gobierno eficaz, mejora regulatoria, combate a la corrupción y cultura de la legalidad para Nuevo León se diseñó en torno a los 4 ejes estratégicos mencionados anteriormente, detallados a continuación:

Prevención de la corrupción

En esta materia se identificaron 2 grandes tipos de corrupción: la corrupción de alta incidencia y bajo impacto, que se refleja principalmente en trámites y servicios, y la corrupción de menor incidencia y alto impacto, como lo es cuando se recurre a prácticas corruptas para ganar un contrato de obra pública, las cuales están alta-

DIMENSIONES DE MEJORA PARA LA COMISIÓN DE GOBIERNO EFICAZ Y TRANSPARENCIA

CUADRO 89

DIMENSIONES DE MEJORA



Fuente: Comisión de Gobierno Eficaz y Transparencia, 2015

ASPIRACIÓN Y EJES ESTRATÉGICOS

Asegurar la integridad, honestidad y el buen desempeño en el servicio público a través de un sistema de rendición de cuentas eficaz y transparente

ESENCIA

Esto se logrará a través de:
- Ciudadanía participativa
- Transparencia y mecanismos de rendición de cuentas con incentivos efectivos
- Espíritu de mejora de la sociedad e instituciones
- Regulaciones de calidad y eficientes

LINEAMIENTOS SOBRE "EL CÓMO"

Desempeño comparable a estados y países líderes de cada rubro

REFERENCIA

mente relacionadas con la cultura de legalidad.

Por su parte, la cultura de la legalidad es un tema que abarca una gran cantidad de subtemas. Para acotarlo, el enfoque que se recomienda es el de cómo prevenir la "gran corrupción" mediante el involucramiento de la ciudadanía.

Dentro de las distintas industrias con las que se relaciona la administración pública, la más vulnerable a la corrupción en México es la contratación pública, como se demuestra con un *ranking* establecido por el Foro Económico Mundial y que sitúa al país 40 %[32] por debajo de las naciones desarrolladas, en el lugar 119 de 144 países. Esta situación se enfatiza por la opacidad durante el proceso de contratación pública, particularmente en la precontratación; así como a la percepción sobre la baja factibilidad en la detección y sanción de actos de corrupción.

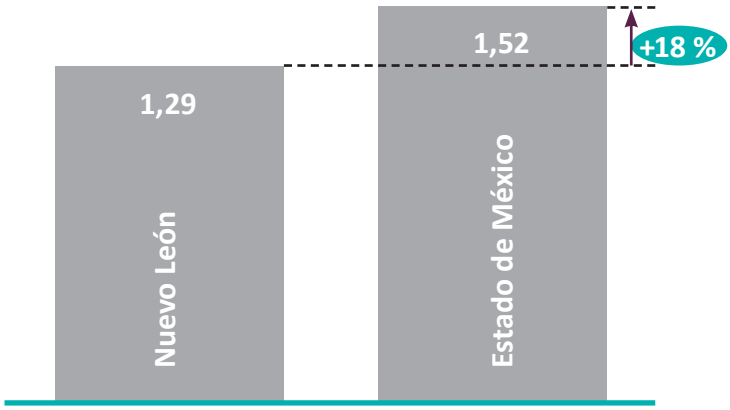
El diagnóstico identificó medidas para controlar este tipo de corrupción, una de las cuales es la figura del testigo social. El testigo social es una figura ciudadana a través de la cual un miembro u organización civil distinguida de la sociedad actúa como "observador" en contrataciones públicas. No obstante a que la figura del testigo social es parte de la legislación administrativa del Estado y ha ido a la alza un 18 % tan solo en 2014, como se puede ver en el cuadro 90, existe un palpable desinterés en los neoleoneses para fungir

32 Global Risks Report 2015, World Economic Forum, 2014

CUADRO 90

TESTIGOS SOCIALES REGISTRADOS POR MILLÓN DE HABITANTES, 2014

• # por millón de habitantes, 2014



Fuente: CODESIN. Índice de Desempeño Estatal y Municipal, 2014

bajo la figura del testigo social, en parte por la limitada capacidad de este para actuar en caso de identificar un acto de corrupción.

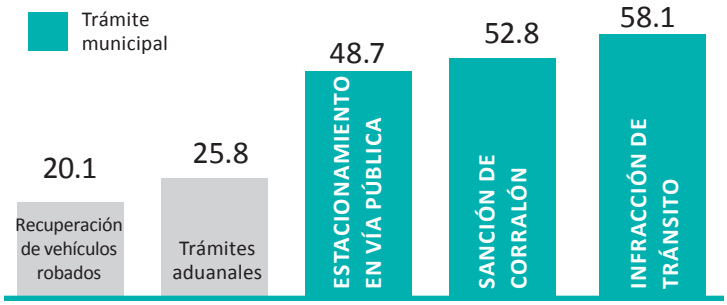
Por otro lado, en Nuevo León, cerca del 20 %[33] de las personas que realizan trámites o reciben servicios gubernamentales han padecido o formado parte de una práctica corrupta. Algunas de las causas identificadas detrás de esta cifra son:

- La creencia generalizada de que la corrupción en la entidad puede utilizarse como una herramienta para resolver ineficiencias gubernamentales, ya que más de la mitad de la gente que paga una "mordida" lo hace principalmente para ahorrar tiempo en trámites.
- La falta de alineación de incentivos entre los distintos órdenes de Gobierno para controlar la corrupción, ya que la fuente principal de la "pequeña corrupción" son los trámites y servicios municipales, puesto que 3 de los 5 trámites y servicios con mayor incidencia de actos de corrupción son los que ofrecen los municipios, como se muestra en el cuadro 91.

33 CODESIN. Índice de Desempeño Estatal y Municipal, 2014.

CUADRO 91

PORCENTAJE DE VICTIMIZACIÓN PARA LOS 5 TRÁMITES Y SERVICIOS CON MAYOR CORRUPCIÓN EN NUEVO LEÓN



Fuente: Transparencia Mexicana, 2010

Detección de la corrupción

En la actualidad, uno de los principales retos que enfrenta Nuevo León consiste en el fortalecimiento de los procesos para la detección de actos de corrupción. En este aspecto, los índices de efectividad en la elaboración de denuncias y persecución de la corrupción son extremadamente bajos, como se observa en el cuadro 92: solamente el 1 % de las personas que han sido parte de actos de corrupción lo denuncian ante las autoridades, teniendo entre las principales razones la dificultad de levantar una denuncia, la falta de material probatorio y el miedo a represalias. Tal aspecto merece atención cuando se contrasta con el hecho de que solo 1 de cada 4 denuncias realizadas son perseguidas.

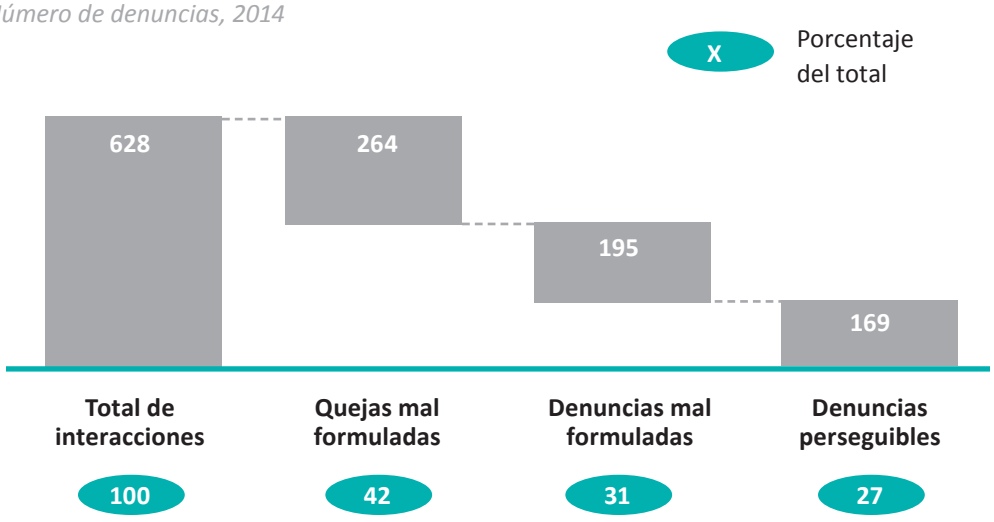


• *Se requiere un ambiente que inhiba la corrupción y recupere la confianza del ciudadano en sus autoridades.*

EFECTIVIDAD EN LA ELABORACIÓN DE DENUNCIAS

CUADRO 92

• *Número de denuncias, 2014*

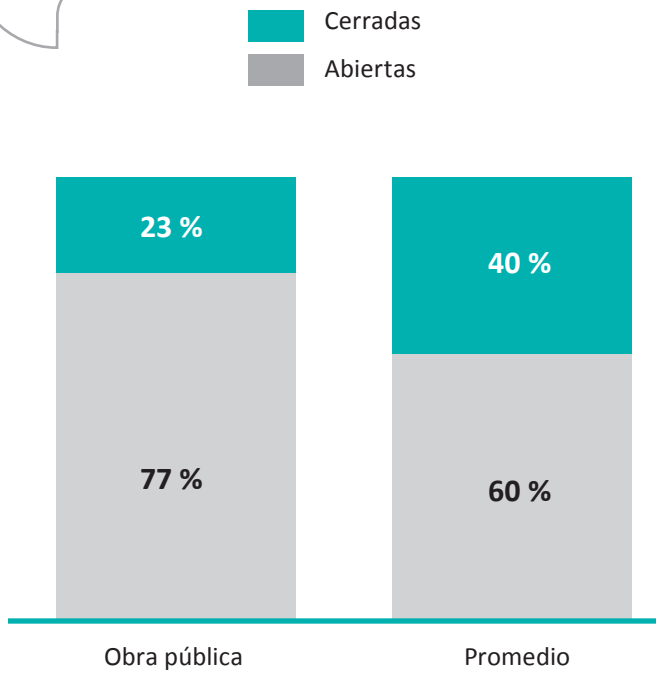


Fuente: CODESIN. Índice de Desempeño Estatal y Municipal, 2014

En este ámbito de acciones, Nuevo León cuenta con 2 principales mecanismos para detectar la comisión de actos de corrupción: las auditorías públicas y los canales de denuncia ciudadana. Sin embargo, se ha demostrado que estos mecanismos tienen un alcance limitado para detectar actos de este tipo. Además, los procesos de detección de la corrupción son ineficientes, desincentivando los esfuerzos para combatirla, lo cual se aprecia en haber cerrado entre 2010 y 2014 un 23 % de las auditorías de obra pública en la entidad. Asimismo, la proporción de auditorías para este mecanismo anticorrupción ha sido 40 % en promedio en auditorías cerradas y 60 % para auditorías abiertas, como se muestra en el cuadro 93.

CUADRO 93

PROPORCIÓN DE AUDITORÍAS CERRADAS, 2010-2014



Fuente: CODESIN. Índice de Desempeño Estatal y Municipal, 2014

Gestión de las consecuencias

Al analizar a profundidad todos los pasos involucrados en la sanción de la corrupción, se encontró que cerca del 50 % de los procesos son vulnerables[34]; por ende, ven reducida la efectividad de sus sanciones. Las principales causas identificadas fueron:

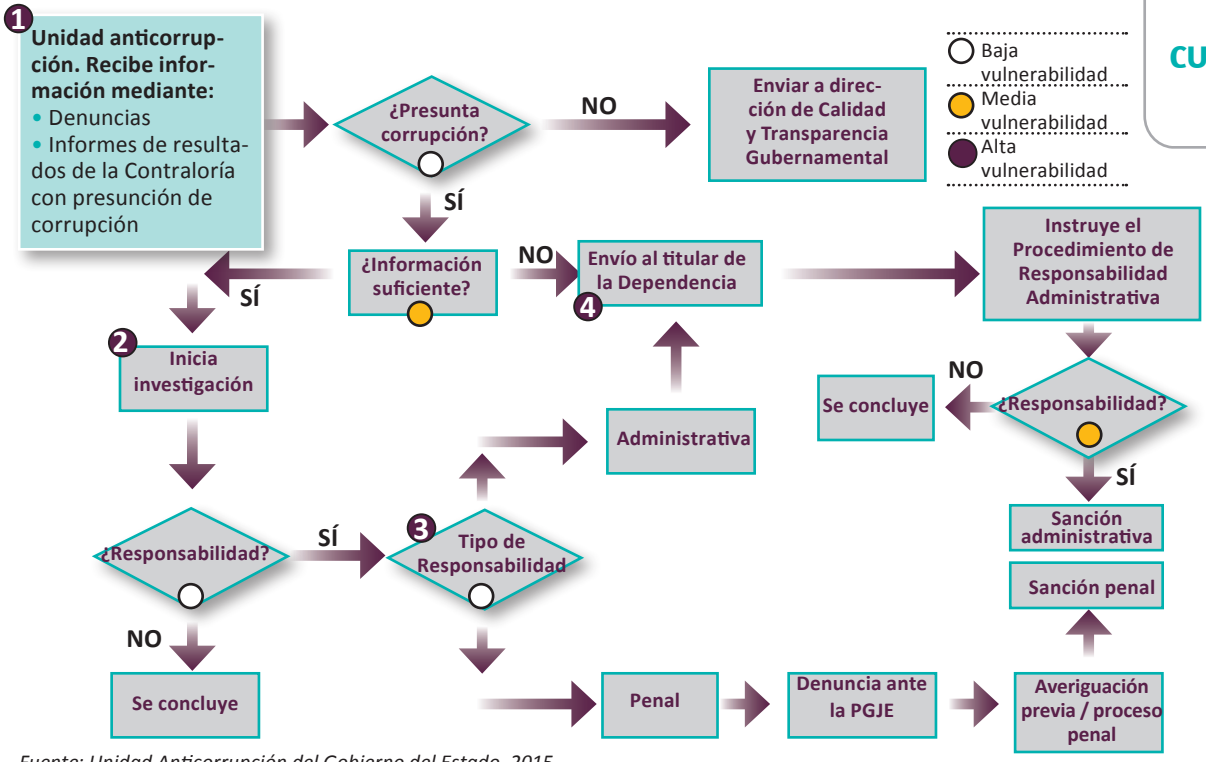
- La falta de especialización en las direcciones jurídicas de cada dependencia para iniciar procedimientos de responsabilidad administrativa, así como para evitar la generación de conflictos de interés por parte de los superiores jerárquicos al imponer sanciones a su personal, han constituido elementos determinantes en la vulnerabilidad procesal.
- La vacancia en puestos que representan contrapesos esenciales para la operación y rendición de cuentas del sistema político estatal, como lo es el puesto de auditor superior del Estado de Nuevo León, el cual cumplió un año vacante al momento de realizar el diagnóstico.

Al respecto, en el cuadro 94 se muestra el procedimiento actual de atención y control de denuncias, mediante las modalidades de alta, media y baja vulnerabilidad dentro de la Unidad Anticorrupción del Poder Ejecutivo del Estado de Nuevo León, en el cuadro 95 se proyecta la propuesta de la Comisión de Gobierno Eficaz y Transparencia del procedimiento de atención y control de denuncias con las reformas federales respecto a la gestión de consecuencias.

34 Unidad Anticorrupción del estado de Nuevo León, 2015.

PROCEDIMIENTO ACTUAL DE ATENCIÓN Y CONTROL DE DENUNCIAS

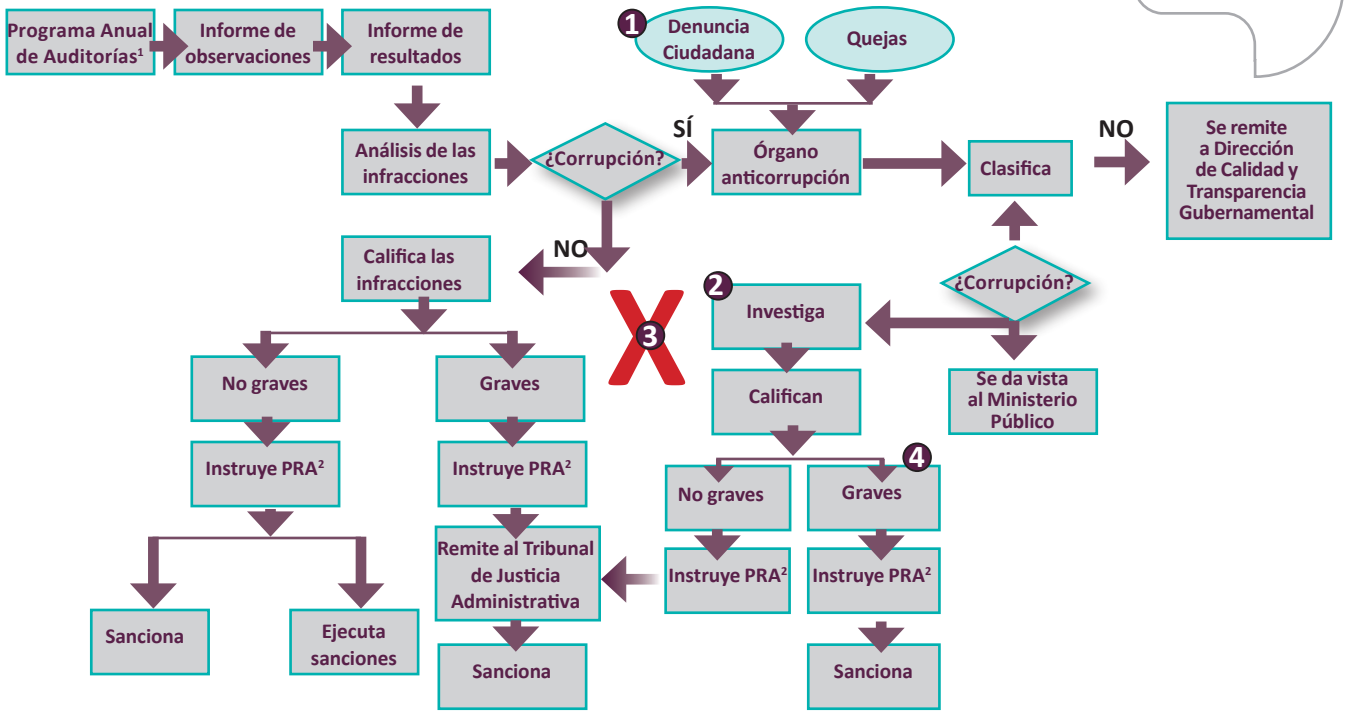
CUADRO 94



Fuente: Unidad Anticorrupción del Gobierno del Estado, 2015

PROPUESTA: PROCEDIMIENTO ATENCIÓN Y CONTROL DE DENUNCIAS CON LAS REFORMAS FEDERALES Y PROPUESTA DE INNOVACIÓN DE LA COMISIÓN DE GOBIERNO EFICAZ Y TRANSPARENCIA

CUADRO 95



1 La Contraloría y Transparencia Gubernamental sería el órgano responsable administrativa y económicamente de los órganos de Control Interno de las dependencias y organismos de la Administración Pública del Estado.
2 Procedimiento de Responsabilidad Administrativa.
Fuente: Unidad Anticorrupción del Gobierno del Estado, 2015

Gobierno eficaz

Con el fin de fortalecer la rendición de cuentas en las instituciones públicas, es necesario trazar un mapa de las líneas de rendición de cuentas entre los distintos poderes gubernamentales y la ciudadanía, el cual se puede observar en el cuadro 96. También es necesario discernir entre el tipo de responsabilidad que guarda cada línea de rendición de cuentas, ya que pueden ser de tipo legal, reputacional, regulatoria, democrática, transaccional, entre otras.

Un sistema de rendición de cuentas eficaz es un habilitador esencial para la mejora de otros temas clave relacionados, como la efectividad en el gasto público, la cual está calificada a nivel nacional en 49 %, por debajo de la que se ejerce en los países desarrollados, situando al país en el lugar 99 de 144[35]. Según la organización Transparencia Internacional, la razón de esta posición se debe en mayor medida a la falta de indicadores y procesos para gestionar el desempeño tanto dentro como entre las instituciones públicas, así como a una falta de enfoque en la entrega de resultados del sector público.

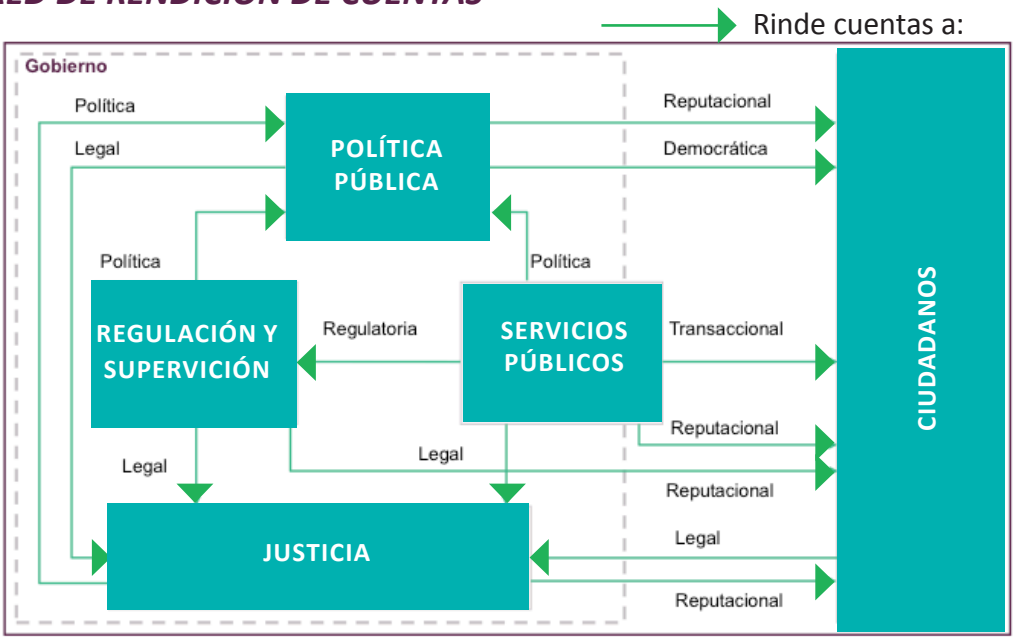
Bajo el panorama actual, existen oportunidades de mejora en la facilidad que tiene la ciudadanía para interactuar con el Gobierno, acceder a información y en transacciones en línea. Se debe reconocer que Nuevo León ocupa el sexto lugar[36] a nivel nacional en términos de Gobierno abierto y electrónico, manifestando como principales áreas de oportunidad la cantidad y calidad de los canales de interacción que ofrece, así como a la promoción de la participación ciudadana, según datos del Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE), mostrados en los cuadros 97 y 98.

35 *Global Risks Report 2015, World Economic Forum, 2014.*

36 *Índice de Gobierno Electrónico Estatal 2012, CIDE, 2012.*

CUADRO 96

RED DE RENDICIÓN DE CUENTAS

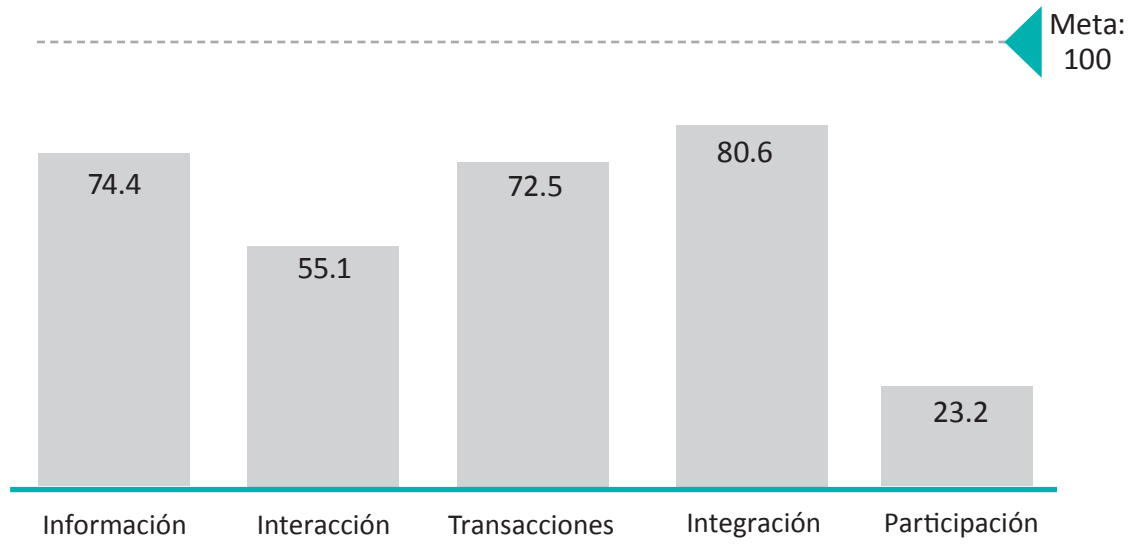


Fuente: Comisión de Gobierno Eficaz y Transparencia, 2015

CALIDAD DE GOBIERNO ELECTRÓNICO EN NUEVO LEÓN

CUADRO 97

• *Índice del 0 al 100, 0= peor resultado, 100= mejor resultado, CIDE, 2012*

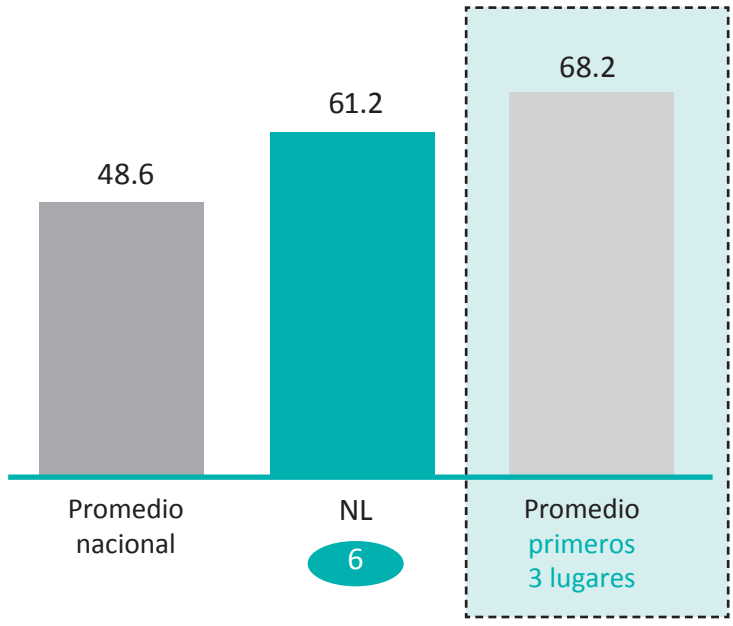


Fuente: Índice de calidad de Gobierno electrónico estatal, 2012.

CALIFICACIÓN DE NUEVO LEÓN EN EL ÍNDICE DE CALIDAD DE GOBIERNO ELECTRÓNICO

CUADRO 98

• *Índice del 0 al 100, 0= peor resultado, 100= mejor resultado, 2012*



Los **subíndices** del indicador evalúan:

- **Información completa**, organizada y clara por parte de la administración pública
- **Canales de interacción** entre Gobierno y ciudadanos
- **Servicios en línea** que puede realizar el ciudadano
- **Información exclusiva** por portal claramente definida
- **Participación digital** de los usuarios

Los primeros tres lugares son:

- Jalisco
- Estado de México
- Distrito Federal (Ahora Ciudad de México)

Fuente: Índice de calidad de Gobierno electrónico estatal, 2012



- ***Existen oportunidades de mejora para facilitar la interacción de los ciudadanos con el Gobierno.***

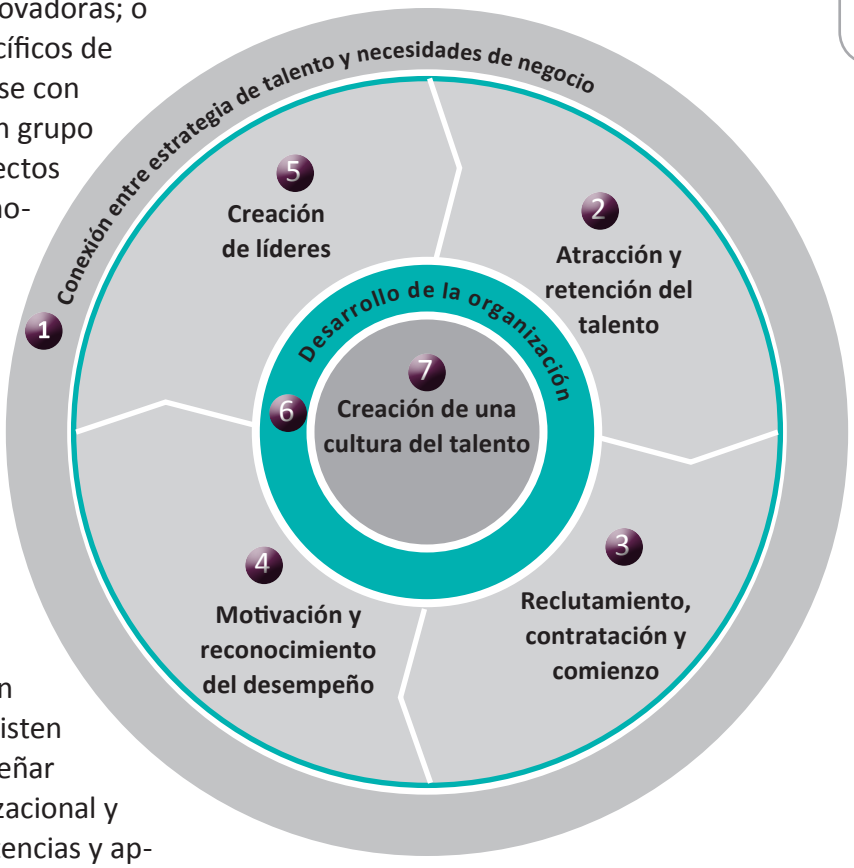
Existen distintos esquemas para incentivar la innovación en las instituciones públicas, por lo cual se debe asegurar que el esquema de innovación implementado en una institución pública sea el adecuado. Los tipos de estructura de innovación gubernamental normalmente abarcan aspectos como el amplio involucramiento a lo largo de la organización, lo que se refiere a incentivar a grandes grupos de empleados a desarrollar ideas innovadoras; o bien, los centros específicos de innovación, refiriéndose con ello a la creación de un grupo especializado en proyectos de innovación; o la innovación abierta, la cual implica buscar ideas innovadoras como la creación de productos o servicios, así como la capacidad de ejecución fuera de la institución.

En este ámbito, se tiene que las implicaciones de estos modelos de innovación para Nuevo León consisten en la necesidad de diseñar una estructura organizacional y desarrollar las competencias y aptitudes necesarias para fomentar la innovación gubernamental, así como incentivar la detección de procesos y tecnologías obsoletas en los organismos públicos.

En relación a lo anterior, se identificó la oportunidad de mejorar la calidad del talento de las instituciones públicas de Nuevo León a través de la realización de un análisis a lo largo de 7 pilares: conexión entre estrategia de talento y necesidades de negocio; atracción y retención del talento; reclutamiento, contratación y comienzo; motivación y reconocimiento del desempeño; creación de líderes; desarrollo de la organización; y, finalmente, creación de una cultura del talento, como se desarrolla en el cuadro 99.

CUADRO 99

SIETE PILARES PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO



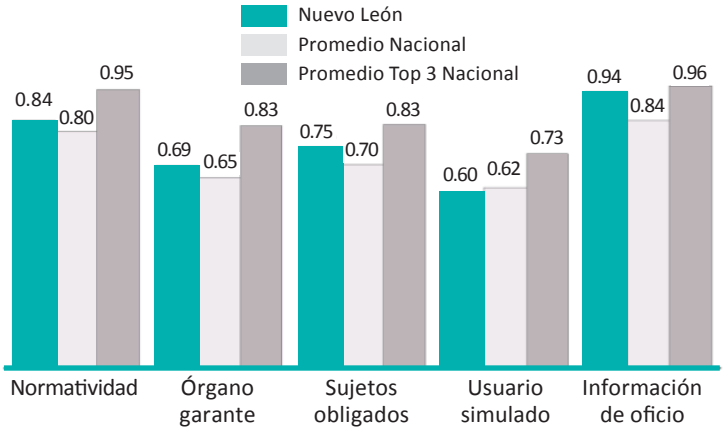
Fuente: Comisión de Gobierno Eficaz y Transparencia, 2015

Adicionalmente, esta área de oportunidad comprende aspectos clave, como la implementación de estándares de competencia para todos los puestos públicos, la aplicación de programas de capacitación de personal y la realización de encuestas de retención de talento.

CUADRO 100

SUBÍNDICES QUE COMPONEN LA CALIFICACIÓN DE LA MÉTRICA DE TRANSPARENCIA

• Calificación del 0 al 1 de la métrica de transparencia, 0= peor calificación, 1= mejor calificación, 2014

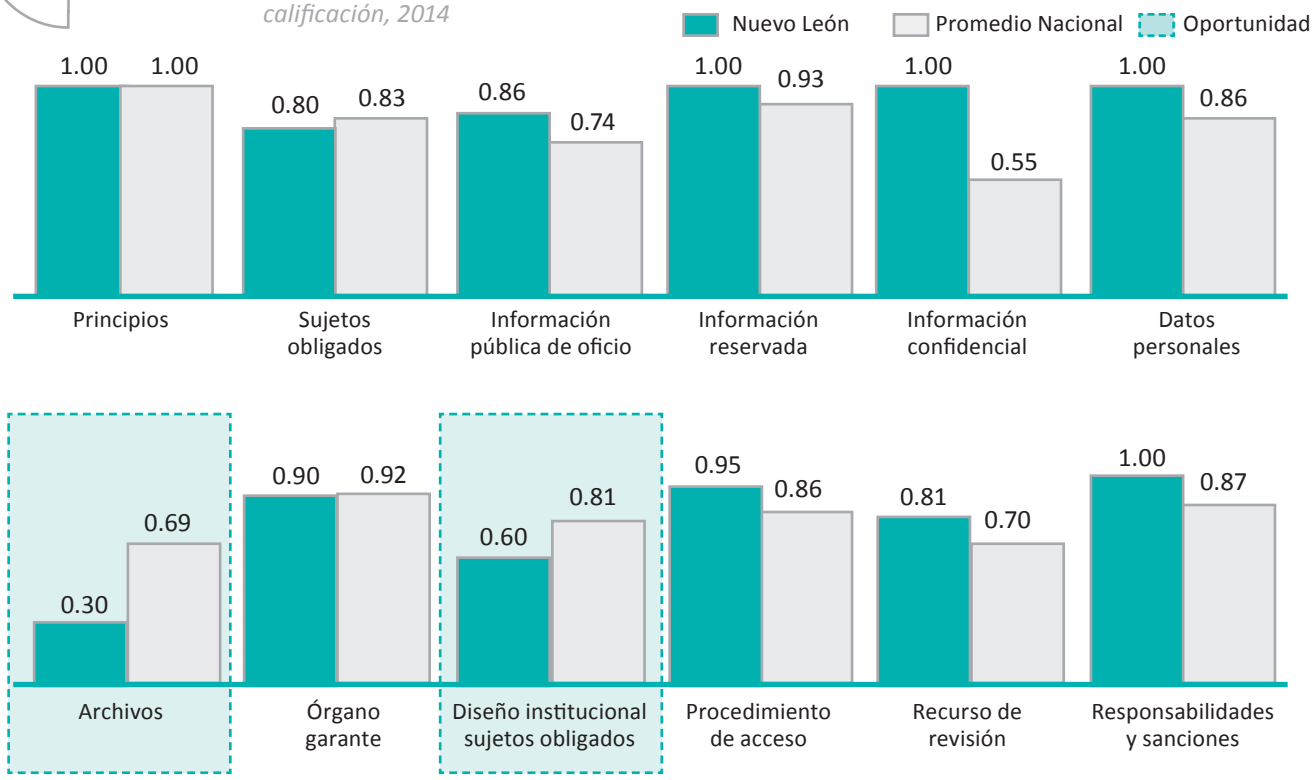


Fuente: Índice nacional de corrupción y buen Gobierno, 2014

CUADRO 101

SUBÍNDICES QUE COMPONEN LA CALIFICACIÓN DE "NORMATIVIDAD" DE LA MÉTRICA DE TRANSPARENCIA

• Calificación del 0 al 1 de la Métrica de Transparencia, 0= peor calificación, 1= mejor calificación, 2014



Fuente: Índice nacional de corrupción y buen Gobierno, 2014

Se debe recordar que, en materia de transparencia, Nuevo León es considerado como uno de los estados más avanzados de la república mexicana. No obstante, se identificaron oportunidades claras de mejora en temas como la experiencia de los usuarios y la dimensión de usuario simulado, proyectados en los cuadros 100 y 101.

Por motivo de la reforma a nivel federal, se optó por no desarrollar más en esta área para el presente análisis, ya que varios de los problemas identificados serán arreglados mediante la reforma, como lo es la Ley de Archivos. Por lo anterior, se identificaron oportunidades de innovación para Nuevo León por encima de las reformas federales, tales como incorporar la obligación de la capacitación constante de las

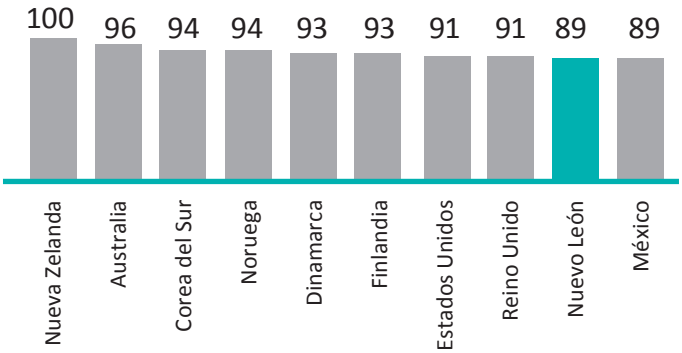
unidades de transparencia dentro del catálogo de obligaciones de los sujetos obligados creado por las reformas federales; verificar la autonomía, efectividad y operación del órgano garante de Nuevo León; y adaptar la figura para la creación de un sistema estatal de transparencia, en conjunto con los Gobiernos municipales y organismos autónomos de Nuevo León.

En adición a tal situación, el actual marco regulatorio presenta obstáculos para el desarrollo de Nuevo León, en virtud de la falta de homogeneidad y grado de complejidad de los trámites y servicios ofrecidos a los neoleoneses, así como del alto costo de ellos que frenan el desarrollo estatal. Esto es una realidad que se observa de acuerdo al índice Doing Business[37], donde la entidad se encuentra por debajo en distintos parámetros como apertura de negocio, registro de propiedades y manejo de permisos de construcción, donde en esta última el valor de Nuevo León está en 76, 14 puntos por debajo de Dinamarca el país con mejor calificación en la OCDE, como se aprecia en el cuadro 102. Además guarda un valor de cumplimiento de contratos de 67, 2 puntos arriba del promedio nacional, como se refiere en el cuadro 103. Tal posición genera repercusiones en el marco económico y provoca inestabilidad dentro del sector gubernamental.

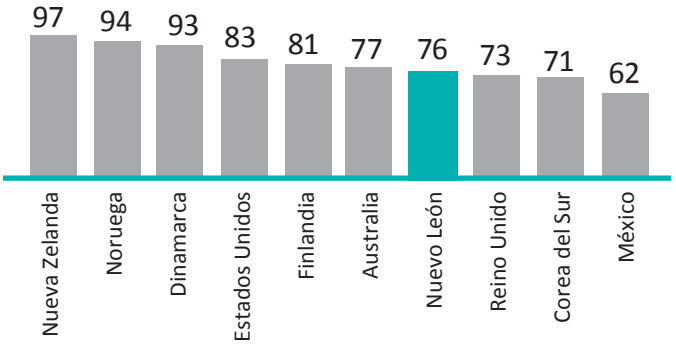
APERTURA DE UN NEGOCIO, REGISTRO DE PROPIEDADES Y MANEJO DE PERMISOS DE CONSTRUCCIÓN

CUADRO 102

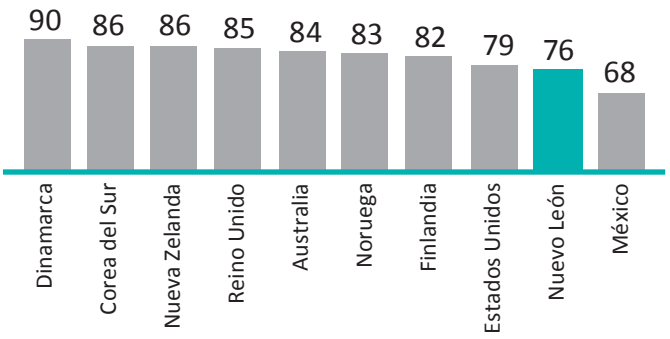
APERTURA DE UN NEGOCIO



REGISTRO DE PROPIEDADES



MANEJO DE PERMISOS DE CONSTRUCCIÓN



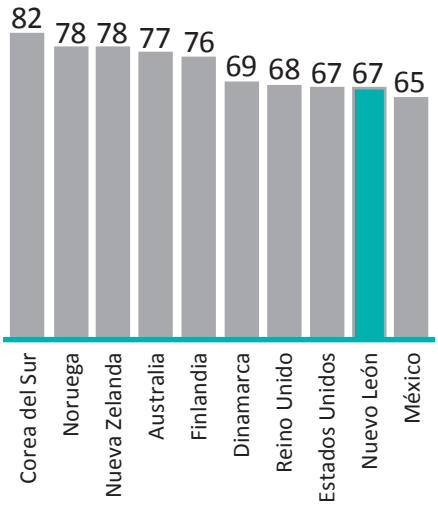
Fuente: World Bank: Doing Business, 2014

37 Doing Business 2015, World Bank, 2015.

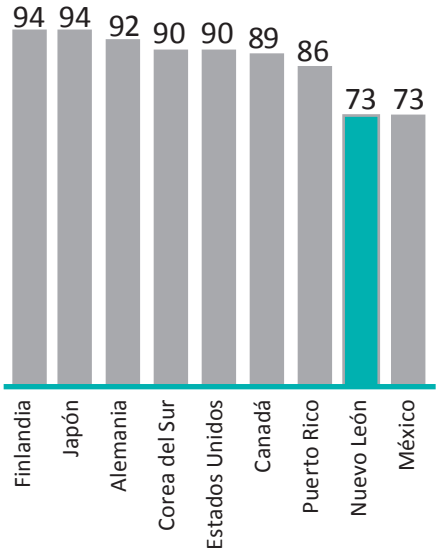
CUADRO 103

CUMPLIMIENTO FORZOSO DE LOS CONTRATOS Y RESOLUCIÓN DE INSOLVENCIA

CUMPLIMIENTO FORZOSO DE LOS CONTRATOS



RESOLUCIÓN DE INSOLVENCIA



Fuente: World Bank: Doing Business, 2014

Áreas de oportunidad de la Comisión de Gobierno Eficaz y Transparencia

La Comisión de Gobierno Eficaz y Transparencia, como parte del análisis de la situación actual del Estado, mediante un proceso de investigación, entrevistas y sesiones de trabajo a lo largo de los 4 ejes estratégicos se definieron 10 áreas de oportunidad que se desglosan a continuación para posteriormente priorizar las más relevantes para el beneficio de Nuevo León:

EJES ESTRATÉGICOS	ÁREAS DE OPORTUNIDAD
Prevención de la corrupción	• Cultura de la legalidad • Trámites, servicios y operaciones vulnerables
Detección de la corrupción	• Sistema de acceso a la información • Canales de detección
Gestión de consecuencias	• Efectividad de los órganos sancionadores anticorrupción
Gobierno eficaz	• Rendición de cuentas en las instituciones públicas • Gobierno electrónico y abierto: transparencia, colaboración y participación • Innovación gubernamental: procesos y sistemas de información • Gestión del talento de las instituciones públicas • Control de calidad de la regulación estatal

2.5.3. Priorización de las áreas de oportunidad

En este apartado se establece la priorización de las áreas de oportunidad para incidir positivamente y con mayor impacto en beneficio de los neoleoneses. La priorización se hizo mediante una metodología de análisis cuantitativa, la cual fue generada por la Comisión de Gobierno Eficaz y Transparencia.

La priorización de áreas de oportunidad se realizó mediante un análisis de impacto y factibilidad, como se muestra en el cuadro 104.

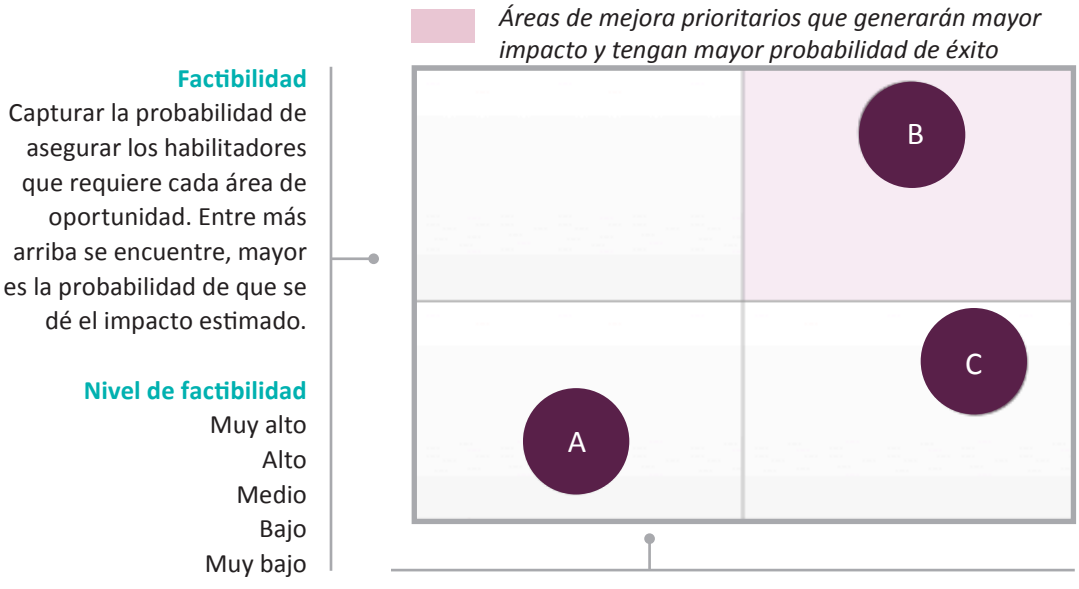
El impacto y la factibilidad de las áreas de oportunidad fueron sometidos a votación por parte de los miembros y expertos de la comisión, quienes al votar se apoyaron en la siguiente información: los resultados del diagnóstico realizado por la Comisión de Gobierno Eficaz y Transparencia (sección 2.5.2); el contexto político, principalmente el efecto que las reformas federales en materia de transparencia y anticorrupción pudieran tener sobre la viabilidad e impacto de las áreas de oportunidad; además de diversas discusiones y debates durante las sesiones de la comisión.

Resultados de la priorización

Una vez sometida la votación del ejercicio de priorización, las 10 áreas de oportunidad detectadas fueron organizadas por su alto nivel de impacto y factibilidad como se muestra en la siguiente página en el cuadro 105.

CUADRO 104

METODOLOGÍA DE PRIORIZACIÓN DE ÁREAS DE OPORTUNIDAD



Factibilidad
Capturar la probabilidad de asegurar los habilitadores que requiere cada área de oportunidad. Entre más arriba se encuentre, mayor es la probabilidad de que se dé el impacto estimado.

Nivel de factibilidad
Muy alto
Alto
Medio
Bajo
Muy bajo

Impacto
Las áreas de oportunidad seleccionadas deben ser las que estén más relacionadas con la aspiración de la comisión y generen un mayor impacto en los indicadores clave para llegar a la aspiración. Entre más a la derecha se encuentre, mayor es el impacto estimado.

Nivel de impacto
Muy alto
Alto
Medio
Bajo
Muy bajo

Fuente: Comisión de Gobierno Eficaz y Transparencia, 2015

CUADRO 105

Las áreas de oportunidad priorizadas por su mayor impacto y factibilidad fueron:

- Trámites, servicios y operaciones vulnerables
- Canales de detección
- Efectividad de los órganos sancionadores anticorrupción
- Rendición de cuentas en las instituciones públicas
- Control de calidad de la regulación estatal

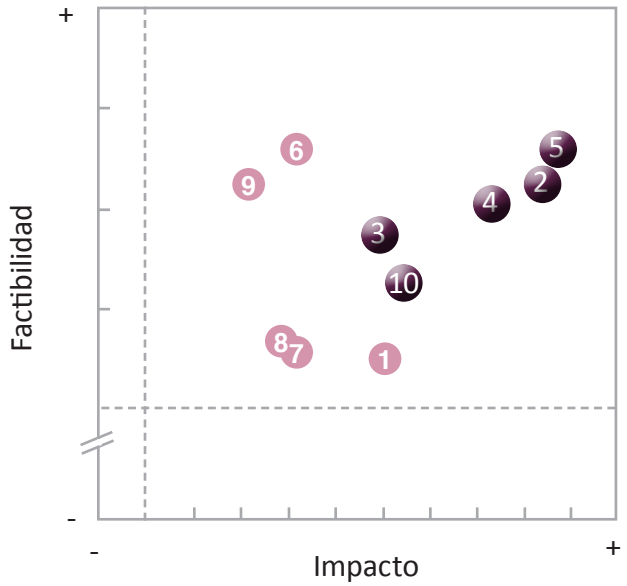
Lo anterior tomando como referencia el nivel de mejores prácticas a nivel internacional en materia de eficacia gubernamental y transparencia, particularmente la estructura orgánica de la unidad anticorrupción de Hong Kong y la "agencificación" de roles como herramienta para incrementar la eficacia gubernamental en Singapur, Inglaterra e India.

El resultado de la priorización fue enfocar los esfuerzos de la Comisión de Gobierno Eficaz y Transparencia en desarrollar iniciativas para las áreas priorizadas, sin por ello dejar de impulsar iniciativas específicas y de alto impacto para las demás áreas.

EL EJERCICIO DE PRIORIZACIÓN PERMITIÓ DESTACAR CINCO ÁREAS DE OPORTUNIDAD POR SU ALTO NIVEL DE IMPACTO Y FACTIBILIDAD

Factibilidad muy baja / impacto muy bajo
Factibilidad muy alta / impacto muy alto
Áreas de oportunidad priorizadas

PRIORIZACIÓN DE ÁREAS DE OPORTUNIDAD



1	Cultura de la legalidad
2	Trámites, servicios y operaciones vulnerables
3	Canales de detección
4	Efectividad de los órganos sancionadores anticorrupción
5	Rendición de cuentas en las instituciones públicas
6	Gobierno electrónico y abierto: transparencia, colaboración y participación
7	Innovación gubernamental: procesos y sistemas de información
8	Gestión del talento de las instituciones públicas
9	Sistema de acceso a la información
10	Control de calidad de la regulación estatal

Fuente: Comisión de Gobierno Eficaz y Transparencia, 2015

Identificación de inhibidores

En virtud de que uno de los puntos esenciales dentro de la Comisión de Gobierno Eficaz y Transparencia consistió en la identificación de inhibidores para cada una de las áreas de oportunidad priorizadas, entendiéndose por inhibidores a las causas raíz de las áreas de oportunidad con mayor impacto en la aspiración. En su caso, la identificación de dichas causas raíz considera no solo el impacto potencial de cada área de oportunidad sobre las variables clave de la aspiración, sino que también permite enfocar el desarrollo de iniciativas para asegurar que afecten a los inhibidores identificados. Asimismo, se tuvieron sesiones uno a uno con los miembros y expertos de la comisión para determinar las líneas estratégicas e iniciativas, que se presentan a continuación.

2.5.4. Líneas estratégicas e iniciativas

Con base en las áreas de oportunidad priorizadas, se establecieron de manera puntual líneas estratégicas e iniciativas que permitieran abordar las causas raíz identificadas y, con ello, impulsar de manera significativa y sostenida el desarrollo de Nuevo León.

Identificar y eliminar causas, condiciones y factores de corrupción.

- Incorporar el requisito de presentar, publicar y monitorear declaraciones de patrimonio, impuestos y conflictos de interés de funcionarios públicos y candidatos.
- Simplificar y digitalizar procesos así como reducir tiempos y costos de trámites, servicios y regulaciones de mayor impacto.
- Dar facultades a la Secretaría de Educación de Nuevo León para definir e impulsar acciones que promuevan la cultura de la legalidad.
- Implementar un sistema de contrataciones públicas con base en pagos por resultados y registro digital de los procesos.

Establecer procesos para la detección e investigación de los actos de corrupción.

- Implementar auditorías externas punta a punta al sector público y en tiempo oportuno en proyectos estratégicos y asegurar que las resoluciones sean vinculantes.
- Elevar los requisitos técnicos para el auditor superior del Estado y modificar el proceso de nombramiento para asegurar su independencia y efectividad involucrando a la ciudadanía para proponer los candidatos y el tiempo finito para la toma de decisión.
- Difundir e incentivar el uso de herramientas de denuncia y utilizar tecnologías digitales para facilitar el proceso y proteger el anonimato.
- Definir y evaluar periódicamente requisitos de calificación técnica para los órganos de control interno.
- Definir requisitos de calificación para los testigos sociales e incorporar la figura a lo largo de todo el proceso de licitación pública.

Asegurar la sanción bajo estricto apego a la legalidad.

- Crear una unidad anticorrupción independiente con facultades de investigación, denuncia y sanción administrativa, la cual abarque el nombramiento del fiscal anticorrupción y representantes del Tribunal de Justicia Administrativa.
- Dar facultades a la Contraloría del Estado de Nuevo León para nombrar titulares de áreas de control interno y sancionar a funcionarios de otras dependencias.

Desarrollar capacidades para mejorar la eficacia y rendición de cuentas del Gobierno.

- Crear una unidad de entrega para asegurar la implementación de proyectos prioritarios definidos por el Consejo Nuevo León para la Planeación Estratégica.

Líneas estratégicas e iniciativas

- Implementar un sistema de rendición de cuentas con participación ciudadana entre el Consejo Nuevo León para la Planeación Estratégica y el Gobierno estatal.
- Fortalecer la incorporación, gestión y desarrollo del talento en organismos públicos, asegurando una remuneración competitiva y estándares éticos en el desempeño del cargo.
- Definir lineamientos para asegurar procesos de gestión del desempeño efectivos y transparentes para alinear objetivos entre organismos públicos.

En este sentido, resulta fundamental involucrar a todas las dependencias del orden estatal y municipal para que establezcan una agenda de acciones colegiada y que esta sea armónica con la realidad de cada una de las regiones de la entidad y que contemple los factores que incidan tanto positiva como negativamente en la esfera nacional.

Las iniciativas mencionadas anteriormente cuentan con un desarrollo adicional sobre los principales cambios al marco institucional, así como acciones detalladas de planeación y gestión. Ejemplo de una de estas iniciativas se puede observar en el cuadro 106.

CUADRO 106

EJEMPLO INICIATIVA DETALLADA: INCORPORAR EL REQUISITO DE PRESENTAR PUBLICAR Y MONITOREAR DECLARACIONES DE PATRIMONIO, IMPUESTOS Y CONFLICTOS DE INTERÉS DE FUNCIONARIOS PÚBLICOS Y CANDIDATOS

HABILITADOR	DESCRIPCIÓN	TIEMPO	RESPONSABLE
Marco institucional	• Incorporar en la Constitución de Nuevo León la obligación para candidatos a puestos de elección popular y funcionarios públicos de presentar y publicar las siguientes declaraciones: - Impuestos - Patrimonio - Conflictos de interés • Establecer la periodicidad de las declaraciones de la siguiente forma: anualmente, al entrar al servicio público y al salir del servicio público.	• ~1 año	• Poder Ejecutivo estatal • H. Congreso del Estado de Nuevo León
Planeación y gestión	• Generar plataforma digital que permita el acceso público a las declaraciones y protejan los datos personales y seguridad de los servidores públicos.	• ~6 meses	• Gobierno de Nuevo León
	• Implementar acciones para asegurar la veracidad de la información.		• Unidad Anticorrupción
	• Contrastar las declaraciones de entrada, anuales y salida para detectar irregularidades.		• Unidad Anticorrupción

Ejemplo de mejor práctica: Comisión Europea (Poder Ejecutivo de la Unión Europea)

Fuente: Entrevistas con expertos, Comisión de Gobierno Eficaz y Transparencia, 2015

2.5.5. Proyectos estratégicos

Por último, el proceso de planeación generó una serie de proyectos estratégicos los cuales simbolizan las grandes tareas que serán altamente percibidas por los ciudadanos:

- Crear una comisión anticorrupción independiente con las facultades de investigación, denuncia y sanción administrativa.
- Definir los requisitos técnicos para el auditor superior del Estado de Nuevo León y modificar el proceso de nombramiento para asegurar su independencia y efectividad. Involucrar a la ciudadanía para proponer los candidatos y el tiempo finito para la toma de decisión.
- Apoyar al nombramiento de un fiscal anticorrupción y representantes del Tribunal de Justicia Administrativa.
- Crear un solo consejo ciudadano para consolidar las atribuciones, funciones y alcances de los consejos ciudadanos actuales.
- Crear los mecanismos de vinculación y participación social para promover la retroalimentación por parte de la ciudadanía.

2.5.6. Temas centrales y transversalidades

Dentro de los 8 temas centrales del Consejo Nuevo León, cada comisión tiene bajo su responsabilidad al menos uno de ellos. Para la Comisión de Gobierno Eficaz y Transparencia, el tema central correspondiente consiste en “Transparentar el uso de recursos públicos, combatir y sancionar la corrupción”. Dichos temas centrales buscan establecer un objetivo macro claro y contundente el cual cubra de buena forma las áreas de oportunidad prioritarias. Para mayor información al respecto, favor de remitirse al capítulo dedicado a los temas centrales.

CUADRO 107

TEMAS CENTRALES DEL CONSEJO NUEVO LEÓN

1- Generar empleos bien remunerados impulsando el crecimiento económico.

2- Transparentar el uso de recursos públicos, combatir y sancionar la corrupción.

3- Combatir el delito común, de alto impacto y del crimen organizado.

4- Mejorar la calidad del transporte, el espacio público y la vida urbana.

5- Incrementar la calidad educativa y los años de escolaridad.

6- Desarrollo y bienestar social para todos.

7- Cultura, valores y participación ciudadana como motor del desarrollo humano.

8- Extender la esperanza de vida saludable.

Adicionalmente, entre las distintas comisiones del Consejo Nuevo León para la Planeación Estratégica existe un alto grado de transversalidad e interdependencia en las oportunidades detectadas. Esto requerirá de una coordinación estrecha entre comisiones para asegurar el éxito de la estrategia.

Las acciones de una comisión tendrán efecto en la eficiencia y probabilidad de lograr las metas de otras comisiones. En este aspecto, las áreas de oportunidad de la Comisión de Gobierno Eficaz y Transparencia se relacionan con el resto de las comisiones debido a que se basan en la detección de corrupción en trámites y asignación de recursos públicos. Del mismo modo una reducción en la corrupción aumentaría la eficiencia e incentivaría la pronta implementación del resto de las áreas de oportunidad.

2.5.7. Anexos

Líneas estratégicas, metas e indicadores de la Comisión de Gobierno Eficaz y Transparencia

El Consejo Nuevo León para la Planeación Estratégica ha establecido en el Plan Estratégico para el Estado de Nuevo León 2015-2030 que las líneas estratégicas de cada comisión contemplen una evaluación mediante sólidos indicadores propuestos en el presente documento.

LÍNEA ESTRATÉGICA	INDICADORES PRINCIPALES A CONSIDERAR	
• Identificar y eliminar causas, condiciones y factores de corrupción.	• Indicador: Porcentaje de personas involucradas en actos de corrupción en trámites y servicios gubernamentales	• Situación actual: 20 • Meta: 0
• Establecer procesos para la detección e investigación de los actos de corrupción.	• Indicador: Porcentaje de actos de corrupción denunciados a las autoridades	• Situación actual: 1 • Meta: 100
• Asegurar la sanción bajo estricto apego a la legalidad.	• Indicador: Porcentaje de denuncias no sancionadas por errores en la integración del expediente	• Situación actual: no existe el indicador • Meta: 0
• Desarrollar capacidades para mejorar la eficacia y rendición de cuentas del Gobierno.	• Indicador: Índice Doing Business Situación actual: 72.3 Meta: 84.6 • Indicador: Índice de información presupuestal estatal Situación actual: 62 Meta: 100	• Adicionalmente, es necesario desarrollar un índice que capture no solo la transparencia, sino también la eficacia y la calidad del gasto público

Glosario de indicadores de transparencia gubernamental

INDICADOR	FUENTES	UNIDADES	ACTUAL[38]	2030
• Porcentaje de personas involucradas en actos de corrupción	• Transparencia Mexicana	• Porcentaje	20 %	0 %
• Porcentaje de actos de corrupción denunciados a las autoridades	• Unidad Anticorrupción de la Contraloría y Transparencia Gubernamental del Estado de Nuevo León y Transparencia Mexicana	• Actos de corrupción denunciados / Actos de corrupción cometidos	1 %	100 %
• Porcentaje de denuncias no sancionadas por errores en la integración del expediente	• Unidad Anticorrupción de la Contraloría y Transparencia Gubernamental del Estado de Nuevo León	• Porcentaje	Por desarrollar	0 %
• Índice Doing Business	• Banco Mundial (BM)	• Calificación sobre 100	72.3	84.6
• Índice de información presupuestal estatal	• Instituto Mexicano para la Competitividad (IMCO)	• Calificación sobre 100	62 %	100 %

38 Último dato disponible

Glosario

• *Ejecución*
Efecto de hacer o realizar una acción que se concreta. Coloquialmente, acción de hacer que las cosas sucedan.

• *Gobierno ejemplar*
Cualidad de incluir a ser imitado, ser digno de ser tomado como modelo para los organismos y personas que dirigen un Estado y las funciones que desempeñan.

• *Mecanismos de medición*
Metodología de medición e indicadores clave para evaluar el desempeño y el progreso en una variable complementados por dispositivos, señales o sistemas que comunican o ponen de manifiesto los hechos.

• *Regulación eficiente*
Reglas, normas o leyes que mandan o prohíben algo en consonancia con la justicia y para el bien de los gobernados, habilitando además a la ciudadanía e industria a realizar procesos con la mayor simplicidad y rapidez posible.

• *Integridad*	Rectitud, cualidad de intachable, que no merece crítica; una firme adherencia a los códigos morales y la ley de una sociedad.
• *Apertura a la información*	Acción de desplegar y permitir el acceso a datos amplios y concretos que permiten un conocimiento exacto, en particular sobre temas como el ejercicio del gasto, distribución de presupuesto y asignación de licitaciones, entre otros.
• *Comunicación*	Acción proactiva y resultado de informar o notificar a la sociedad para su conocimiento y discusión sobre elementos relevantes del Gobierno.
• *Aplicación de la ley y consecuencias*	Efecto de responsabilizar a las personas e instituciones de lo que puede derivarse de sus actos según las leyes que rigen la vida social, política y económica del estado.
• *Participación ciudadana*	Intervención proactiva, acción de tomar parte en los asuntos que conciernen a las personas que habitan en un Estado como sujetos de derechos civiles y políticos.
• *Espíritu de mejora*	Principio generador, esencia de un desafío, cosa difícil que alguien se propone como objetivo. Disposición de ánimo para mudar o alterar su condición.
• *Servidor público (poder = servir)*	Personas dedicadas a la realización de una labor para beneficiar, ayudar y satisfacer las necesidades y demandas de los ciudadanos. Dominio, facultad y jurisdicción que tienen las personas que dirigen un Estado para servir a sus habitantes.

Algunas entidades relacionadas con la Comisión de Gobierno Eficaz y Transparencia

ENTIDADES FEDERALES	ENTIDADES ESTATALES	ENTIDADES MUNICIPALES	INICIATIVA PRIVADA	SOCIEDAD CIVIL
• Auditoría Superior de la Federación (ASF) • Secretaría de la Función Pública (SFP)	• Oficina del Gobernador • Contraloría del Estado de Nuevo León • Unidad Anticorrupción del Estado de Nuevo León • Comisión de Transparencia y Acceso a la Información del Estado de Nuevo León (CTAI-NL, órgano garante) • Sistema de Acceso a la Información y Control de Calidad de la Regulación Estatal (SAICCRE-NL)	• Presidencias municipales	• Empresarios neoleoneses	Organizaciones de la sociedad civil, tales como: • México Evalúa • Transparencia Mexicana • Entre muchos otros

Fuentes utilizadas por la Comisión de Gobierno Eficaz y Transparencia

- Métrica de la Transparencia 2014, CIDE.
- Índice de Gobierno Electrónico Estatal 2012, CIDE.
- Índice Nacional de Corrupción y Buen Gobierno, Transparencia Mexicana.
- Índice de Competitividad, ITESM.
- Programa Especial de Rendición de Cuentas-Red por la Rendición de Cuentas, CIDE.
- Métrica de la Transparencia de Obra Pública, México Evalúa.
- Global Risks Report 2015-World Economic Forum.
- Descifrando la Caja Negra del Gasto Público, México Evalúa
- Índice de Información Presupuestal Estatal, IMCO
- World Bank Group. Doing Business 2015. Going Beyond Efficiency. Octubre 29, 2014. http://www.doingbusiness.org/reports/global-reports/doing-business-2015

- ***Simplificar y digitalizar procesos así como reducir tiempos y costos de trámites, servicios y regulaciones de mayor impacto es una de las prioridades.***



2.6. CIUDADANÍA, CULTURA Y VALORES



2.6.1. VALORES

2.6.1.1. Definición de la aspiración y ejes de diagnóstico

En los últimos años hemos observado una sociedad con mayores niveles de violencia de todo tipo y eso ha vuelto la mirada hacia lo esencial: los valores. Una sociedad con una crisis de valores es una sociedad con una gran limitante para su desarrollo social, económico y político.

La aspiración propia de la Subcomisión de Desarrollo Social establece con claridad los objetivos que se persiguen también en la Subcomisión de Valores, por ello consideramos esencial mantener la misma aspiración que señala:

"Nuevo León estará integrado por una sociedad incluyente, compasiva y participativa en la que todos gozarán de altos niveles de calidad de vida. Esto se logrará a través de la promoción de la cultura y valores, así como del desarrollo de habilidades y herramientas innovadoras que permitan, en conjunto, empoderar a los individuos, erradicar la pobreza y ofrecer atención especial a los grupos más vulnerables."

Bajo estas consideraciones, se identificaron 3 ejes estratégicos que se plasman en las líneas estratégicas que la Subcomisión de Valores ha diseñado de la siguiente manera: cultura ciudadana, equidad, e inclusión.

En ellos, se recalca la importancia de profundizar los retos prioritarios del Estado en el desarrollo de una ciudadanía comprometida con el respeto mutuo y la óptima convivencia social.

2.6.1.2. Diagnóstico de la situación actual

Se presentaron distintos trabajos de investigación dentro de la Subcomisión de Valores los cuales nos permiten tener un acercamiento dentro de algunos de los temas a considerar.

Cultura ciudadana

Entre los estudios se habla de ciudadanía y participación, sistema regulatorio del comportamiento, convivencia y justificación de la violencia, los valores en la familia, confianza en las instituciones, de tolerancia, la percepción de la seguridad, cultura de la legalidad y corrupción, equidad de género e inclusión, desarrollo moral.

Los principales hallazgos y observaciones derivados de los diagnósti-



- *El reto es identificar a tiempo el origen de los problemas y establecer una intervención que promueva un cambio radical para promover la tranquilidad entre los ciudadanos.*

cos revisados nos señalan un Nuevo León altamente discriminatorio hacia la mujer, un alza importante en la violencia intrafamiliar y en la violencia de género, un crecimiento en la deshonestidad estudiantil, una pobre cultura de la legalidad, un alza en el acoso escolar, un problema serio en la cultura de denuncia y un problema fuerte de corrupción gubernamental.

Equidad

Nuevo León presenta un problema fuerte en la equidad de género, las propuestas o iniciativas no son suficientes para evitar la desigualdad salarial en el mercado laboral.

Todo esto puede situarnos en una situación de crisis de valores si nos comparamos con entidades en sociedades desarrolladas. El reto es identificar el origen de los problemas y establecer una intervención que promueva un cambio radical a esta tendencia y revierta los resultados.

Inclusión

Todavía más importante se aborda la ruptura del tejido social en muchas zonas con alto nivel de marginación social, con limitado acceso a la educación y al empleo. Con las situaciones conflictivas de delincuencia, pandillerismo, violencia, falta de civismo y con problemas del crimen organizado.

Es importante mencionar que existe una relación directa entre la desconfianza hacia los funcionarios públicos más que por las instituciones que tienen un acercamiento fuerte con la población.

Áreas de oportunidad de la Subcomisión de Valores

La Subcomisión de Valores, como parte del análisis de la situación actual del estado, mediante un proceso de investigación, entrevistas y sesiones de trabajo a lo largo de los 3 ejes estratégicos, definió 9 áreas de oportunidad que se desglosan a continuación:

• Entre las áreas de oportunidad está el impulsar un programa para incidir en la mejora de la conciencia colectiva.



EJES ESTRATÉGICOS	ÁREAS DE OPORTUNIDAD
• Cultura ciudadana	• Impulsar un programa para incidir en la mejora de la conciencia colectiva. • Fortalecimiento de los programas que impulsen los valores universales, actitudes y reglas de convivencia. • Impulso del ejercicio de los derechos y deberes ciudadanos en niños, jóvenes, mujeres, adultos mayores logrando una integración social, educación y de trabajo. • Desarrollo de competencias existenciales, desarrollo del ser humano, núcleo familiar y sensibilización.
• Equidad	• Impulso a la perspectiva de género en los programas de Gobierno, en los programas educativos y en el mercado laboral. • Justicia restaurativa. • Igualdad de oportunidades.
• Inclusión	• Aceptación de la diversidad. • Desarrollar la cultura de la denuncia.

2.6.1.3. Priorización de las áreas de oportunidad

Dada la importancia del tema de valores y los efectos de su desencadenamiento en todos los temas que respectan a Nuevo León, el ejercicio de priorización se llevó a cabo considerando este aspecto como preponderante, y tratando de permear en cada una de las acciones que se lleven a cabo y que puedan siempre favorecer la promoción y la práctica de los valores.

En un ejercicio de priorización con metodología propia de la Subcomisión de Valores se establecieron 3 áreas de oportunidad prioritarias y sus correspondientes iniciativas:

Fortalecimiento de los programas que impulsen los valores universales, actitudes y reglas de convivencia.

Iniciativas:

- Desarrollar programas educativos efectivos que incidan en practicar los valores universales.
- Fortalecimiento de los núcleos familiares y una sana convivencia familiar.
- Campaña ciudadana de fortalecimiento de valores ciudadanos.
- Construir espacios y programas que fomenten el sentido de comunidad.

Impulso a la perspectiva de género en los programas de Gobierno, en los programas educativos y en el mercado laboral.

Iniciativas:

- Implementar un programa de perspectiva de género en los programas educativos.
- Establecer condiciones para que las empresas adopten una igualdad salarial y de oportunidades para la mujer.
- Impulsar la igualdad de género dentro del Gobierno.

Impulsar un programa para incidir en la mejora de la conciencia colectiva.

Iniciativas:

- Construir espacios y programas que fomenten el sentido de comunidad.
- Desarrollo de programas de barrio

rescatando los valores y tradiciones de esa comunidad.

- Desarrollar programas de integración y reconstrucción del tejido social efectivos en las zonas de mayor desigualdad.

2.6.1.4. Proyectos estratégicos

Como proyecto estratégico se considera:

Un órgano integrador de programas de valores para el desarrollo sociocultural y humano de Nuevo León, que tenga como objetivo ser un organismo vinculador, coordinador y evaluador de programas para el desarrollo de competencias ciudadanas, de estrategias de equidad de género y acciones efectivas para consolidar una ciudadanía con valores, consciente y comprometida con su comunidad.

2.6.2. PARTICIPACIÓN CIUDADANA

2.6.2.1. Definición de la aspiración y ejes de diagnóstico

Nuevo León debe promover el fortalecimiento de la democracia, electoral y participativa, y un sistema político que facilite el diálogo y la participación de los ciudadanos. Entendemos participación ciudadana como el involucramiento activo de los ciudadanos en todos los procesos de toma de decisiones públicas que tengan repercusión en sus vidas.

Partiendo de esto, y como resultado de un análisis para el Estado, la Subcomisión de Participación Ciudadana definió una aspiración que señala:

Los ciudadanos de Nuevo León serán personas comprometidas, informadas, organizadas, participativas y corresponsables que gestionarán la toma de decisiones, el seguimiento y la evaluación de políticas públicas. Esto se logrará a través del fortalecimiento de mecanismos reales de participación, el fomento de la cultura cívica, la integración de los esfuerzos de los diferentes organismos de la sociedad civil y el empoderamiento ciudadano.



• La colaboración entre ciudadanos y Gobierno fortalece el buen seguimiento de las políticas públicas.

Bajo estas consideraciones, se identificaron 3 ejes estratégicos que se materializan en las líneas estratégicas que la Subcomisión de Participación Ciudadana ha diseñado para redituar en beneficios para los neoleoneses: compromiso ciudadano, Gobierno facilitador, e instrumentos de participación.

2.6.2.2. Diagnóstico de la situación actual

El presente diagnóstico, encabezado por la Subcomisión de Participación Ciudadana, fue delineado para lograr un fortalecimiento sólido de mecanismos reales de participación, el fomento de la cultura cívica, la integración de los esfuerzos de los diferentes organismos de la sociedad civil y el empoderamiento ciudadano.

En materia de los mecanismos de participación ciudadana en Nuevo León se parte de que estos son escasos y han sido poco promovidos. En este contexto, han sido enfocados, por lo general, en temas como la mejora de colonias, que en muchas ocasiones tienen un alcance limitado y generan resultados de poca visibilidad.

Al respecto, se concede la existencia de un sentimiento de desconfianza, desconexión y apatía de la ciudadanía hacia el Gobierno, lo cual desincentiva aún más la participación. Por lo tanto, resulta necesario instrumentar acciones concretas que fomenten el involucramiento activo de la ciudadanía en el desarrollo social y económico de Nuevo León. Entre estas, se requiere fortalecer los sistemas de voluntariado para el desarrollo de proyectos sociales de alto impacto, que además faciliten una respuesta rápida en los casos de emergencia.

Adicionalmente, existe una necesidad de fomentar la coordinación entre el Gobierno, la ciudadanía y las organizaciones de la sociedad civil (OSC) para fortalecer el desarrollo de competencias cívicas y regenerar la confianza y compromiso ciudadano.

Áreas de oportunidad de la Subcomisión de Participación Ciudadana

La Subcomisión de Participación Ciudadana, como parte del análisis de la situación actual del Estado, mediante un proceso de investigación, entrevistas y sesiones de trabajo a lo largo de los 3 ejes estratégicos, definió 4 áreas de oportunidad que se desglosan a continuación:

EJES ESTRATÉGICOS	ÁREAS DE OPORTUNIDAD
• Compromiso ciudadano	• Promover el empoderamiento ciudadano.
• Gobierno facilitador	• Fortalecer los programas de participación ciudadana estatal.
• Instrumentos	• Establecer programas de voluntariado. • Fortalecer los mecanismos de participación a nivel municipal.

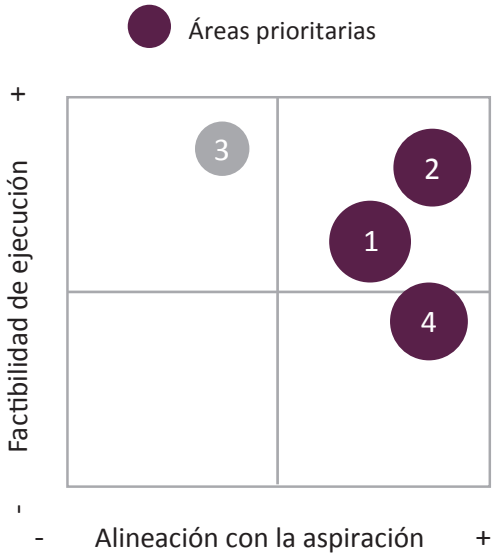
CUADRO 108

2.6.2.3. Priorización de las áreas de oportunidad

METODOLOGÍA DE PRIORIZACIÓN DE LAS ÁREAS DE OPORTUNIDAD DE LA SUBCOMISIÓN DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA

• Con base en la metodología de priorización se definieron 3 áreas de oportunidad prioritarias para la subcomisión

MATRIZ DE PRIORIZACIÓN DE ÁREAS DE OPORTUNIDAD



LISTADO DE ÁREAS DE OPORTUNIDAD

1	Promover el empoderamiento ciudadano.
2	Fortalecer los programas de participación ciudadana estatal.
3	Establecer programas de voluntariado.
4	Fortalecer los mecanismos de participación a nivel municipal.

Fuente: Subcomisión de Participación Ciudadana, 2015

En el presente diagnóstico se establece como necesaria la priorización de las áreas de oportunidad para incidir de manera eficaz en las materias de participación ciudadana en los 51 municipios que conforman a la entidad.

En este sentido, y con base en un profundo análisis, se consideraron las iniciativas más alineadas a la aspiración, estableciendo de manera puntual las áreas de oportunidad en torno a los diferentes sectores de la población, en beneficio de un involucramiento activo por parte de la ciudadanía; además, se consideró la factibilidad de su ejecución (cuadro 108).

Bajo estas consideraciones, se identificaron 3 áreas de oportunidad prioritarias que se materializan en las líneas estratégicas que la Subcomisión de Participación Ciudadana ha diseñado para reditуar en beneficios para los neoleoneses y que son las siguientes:

- Promover el empoderamiento ciudadano.
- Fortalecer los instrumentos de participación ciudadana estatal.
- Fortalecer los mecanismos de participación a nivel municipal.

Al enfocarse en estas áreas de oportunidad, Nuevo León será un estado con una plena coordinación entre Gobierno, ciudadanía y OSC para hacer frente a los retos por venir con un espíritu de corresponsabilidad.



• *Las iniciativas se crean con el fin de establecer una mejoría sustancial sustentada en indicadores en beneficio de los neoleoneses.*

Líneas estratégicas e iniciativas

2.6.2.4. Líneas estratégicas e iniciativas

Con base en las áreas de oportunidad priorizadas, se establecieron de manera puntual líneas estratégicas que permitieran impulsar la participación ciudadana de manera significativa y sostenida en Nuevo León.

Estas líneas estratégicas incluyen, a su vez, iniciativas diseñadas para responder de manera sistemática y contundente a los resultados derivados del diagnóstico parte del Plan Estratégico para el Estado de Nuevo León 2015-2030, con el fin de establecer una mejoría sustancial sustentada en indicadores en beneficio de los neoleoneses.

1. Promover el empoderamiento ciudadano.

- Fomentar la participación ciudadana en la toma de decisiones del Gobierno.
  - -Reforzar los canales de información y consulta ciudadana.
  - -Generar ejes temáticos centrales para crear sinergia ciudadana enfocada.
  - -Crear espacios físicos y virtuales accesibles para la participación.
- Establecer mecanismos para hacer más visible la participación ciudadana en las diferentes dependencias del Gobierno.
  - -Promover los instrumentos de participación ciudadana.
  - -Establecer clústeres de OSC por temas comunes para facilitar sinergias y coordinación con autoridades.
- Establecer reglamentos y marcos de trabajo para habilitar la participación ciudadana.
- Implementar iniciativas de información a la ciudadanía.
  - -Establecer el conjunto de herramientas y los criterios de utilización para informar a la ciudadanía respecto a decisiones tomadas, políticas, programas o preparación para mayor participación con el Gobierno, utilizadas principalmente cuando el ciudadano y Gobierno tienen influencia limitada en el curso de acción.

- Implementar iniciativas de involucramiento a la ciudadanía.
  - Implementar canales de recopilación de información y discusión bilateral con la ciudadanía en situaciones donde sí hay capacidad de influir en el curso de acción y los *inputs* de la ciudadanía pueden ayudar a dar forma a una política o programa.

2. Fortalecer los instrumentos de participación ciudadana estatal.

- Aplicar políticas de visibilidad y comunicación para promover la participación ciudadana gestionada desde la ciudadanía.
  - Crear un espacio informativo para el ciudadano donde este se entere sobre qué está sucediendo y se reconozca al ciudadano participativo.
- Fortalecer las capacidades de las OSC que operan en la comunidad.
  - Publicar los consejos ciudadanos establecidos, sus integrantes y decisiones, y medir su eficiencia.
- Desarrollar y establecer un modelo continuo de involucramiento ciudadano a 5 niveles.
  - Desarrollar una matriz y herramientas de educación e involucramiento de la ciudadanía en:
    - + Educación
    - + Opinión
    - + Consulta
    - + Involucramiento
    - + Cooperación

3. Fortalecer los mecanismos de participación a nivel municipal.

- Generar plataformas de grupos participativos en diferentes sectores de la sociedad.
  - Crear un programa de formación ciudadana desde la educación básica.
  - Crear mecanismos para que los vecinos puedan gestionar soluciones.
- Promover instrumentos de participación de impacto.
  - Organizar foros o congresos de participación ciudadana, intercambiar y traer mejores prácticas mundiales; promover clústeres y proyectos conjuntos entre OSC por afinidad de temas.

2.6.2.5. Proyectos estratégicos

Por último, también se generó una serie de proyectos estratégicos que serán dirigidos por la Comisión de Desarrollo Humano, los cuales simbolizan las grandes tareas de alta visibilidad para los ciudadanos. En el caso de la Subcomisión de Participación Ciudadana son:

- Impulsar los espacios físicos y virtuales de opinión, propuesta y diálogo ciudadano en los temas relevantes de la comunidad.
- Desarrollar una matriz y herramientas de educación e involucramiento de la ciudadanía en: educación, opinión, consulta, involucramiento y cooperación.



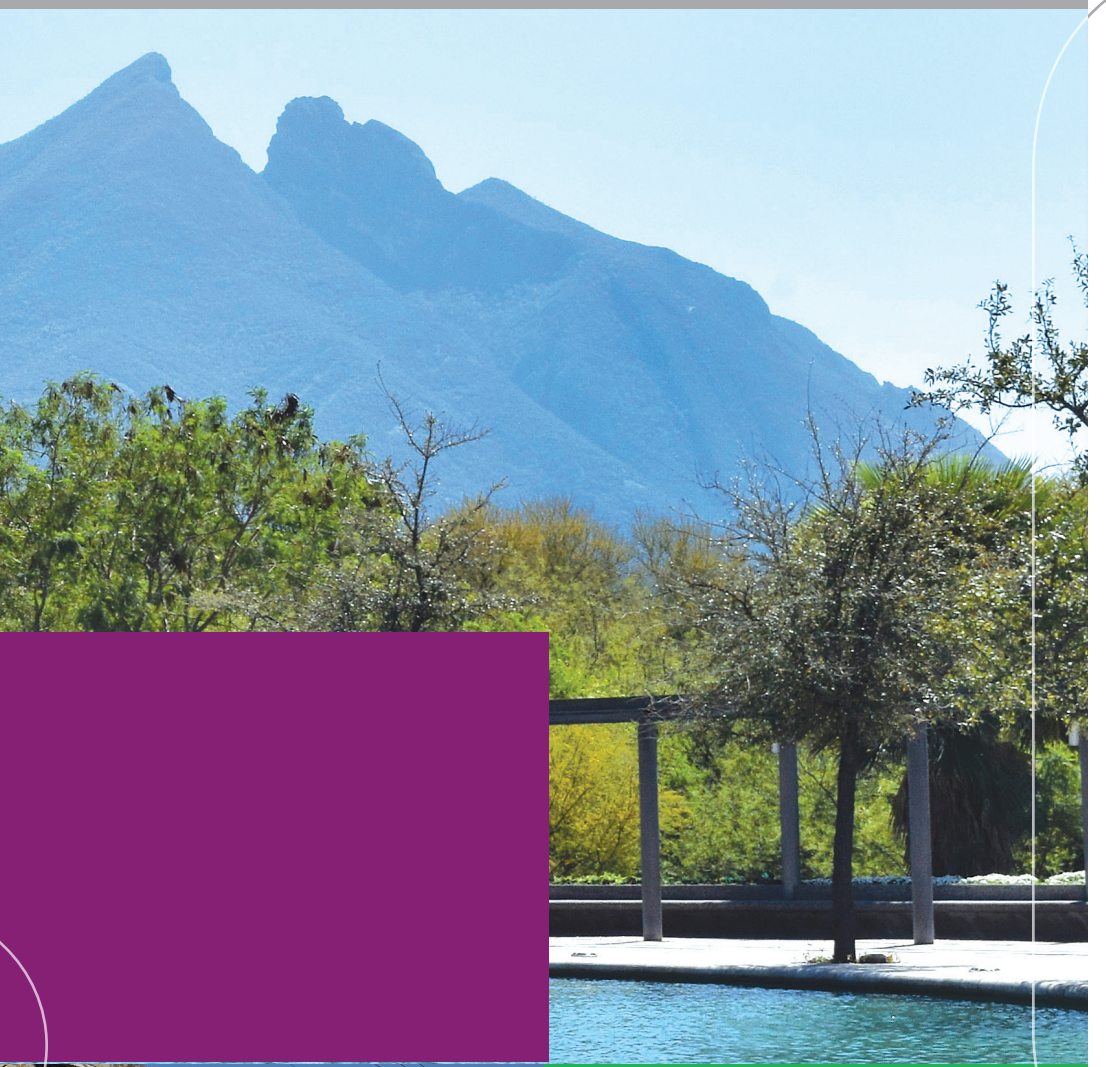
- *Un ciudadano comprometido con la sociedad se aferra a los principios para traer mejores prácticas y proyectos conjuntos para el bien de todos.*

NUEVO LEÓN EN 2030: TEMAS CENTRALES





3.





3.1
Generación de empleo

3.2
Combate a la corrupción

3.3
Combate al delito

3.4
Movilidad y espacio público

3.5
Cobertura
y calidad educativa

3.6
Desarrollo y
bienestar social para todos

3.7
Cultura, valores y
participación ciudadana

3.8
Extender esperanza de vida
saludable

3.0. DEFINICIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO



En el capítulo anterior se presentó en el seno del Consejo Nuevo León para la Planeación Estratégica el trabajo realizado durante la primera fase de la planeación estratégica a nivel de comisión y subcomisión para identificar las oportunidades prioritarias que observa el Estado. Al respecto, la segunda fase de la planeación referida es abordada en este capítulo, y que tuvo como objetivo sintetizar e integrar el trabajo realizado por las comisiones y subcomisiones a efecto de materializar el Plan Estratégico para el Estado de Nuevo León 2015-2030. (ver cuadro 109)

CUADRO 109

Consejo Nuevo León
PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

DESARROLLO HUMANO[1]

- Erradicar la pobreza alimentaria...
- Lograr la igualdad de la mujer
- Incrementar absorción en media...
- Capacitación de docentes y directivos...
- Prevenir obesidad y diabetes...
- Detención y atención de cáncer...
- Fomentar la actividad física...
- Espacios públicos para el deporte...
- Construir ciudadanía...
- Desarrollar oportunidades...
- Promover el empoderamiento cuida...
- Fortalecer programas de participación...

DESARROLLO SUSTENTABLE

- Mejorar la calidad del aire
- Incentivar la densificación y reutilización de espacios estratégicos.
- Incrementar el uso del transporte público y medios no motorizados
- Asegurar el abasto del agua que garantiza el desarrollo económico y social del Estado
- Propiciar seguridad energética y una transición hacia fuentes de menor impacto

DESARROLLO ECONÓMICO

- Fortalecer la integración de cadenas productivas
- Promover la competitividad e integración de mipymes
- Alinear las habilidades demandadas por los sectores con las ofrecidas por las instituciones educativas
- Promover la formalización del empleo
- Revisar el marco institucional para facilitar la apertura y operación de negocios

SEGURIDAD Y JUSTICIA

- Fortalecer los sistemas de tecnología e inteligencia
- Promover la prevención en delitos de alta frecuencia y de alto impacto
- Mejorar la capacitación técnica y el equipamiento
- Reducir el tiempo para los casos judicializados y no judicializados
- Garantizar el control en las cárceles

GOBIERNO EFICAZ Y TRANSPARENCIA

- Identificar y remediar trámites, servicios y operaciones vulnerables
- Fortalecer los canales de detección
- Asegurar la efectividad de los órganos sancionadores anticorrupción
- Promover la rendición de cuentas en las instituciones públicas
- Mejorar la calidad de la regulación estatal

1 No se muestra el listado completo

Fuente: Consejo Nuevo León para la Planeación Estratégica, 2015

Por primera vez desde el comienzo de este proceso de planeación estratégica, se sintetizaron las 47 oportunidades prioritarias para el Estado por medio de una visión integral, la cual coadyuvó a un detenido análisis de las interdependencias de impacto entre una oportunidad y las demás. Por ejemplo, la alineación de la oferta-demanda de capital humano fortalece el desarrollo económico del estado, motiva a más jóvenes a seguir estudiando, favorece el desarrollo social al reducir el número de ninis y decrece la incidencia delictiva.

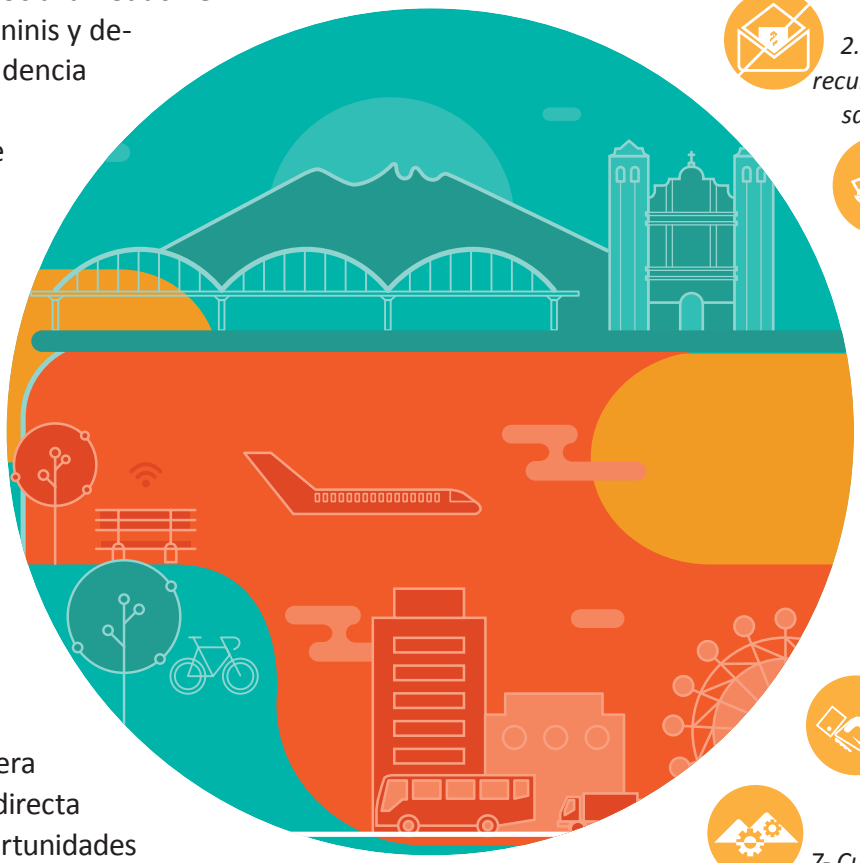
Con base en estos análisis, se determinaron 8 temas centrales para cumplir la visión del Consejo Nuevo León hacia 2030, que impactan de manera directa e indirecta a las 47 oportunidades prioritarias (cuadro 110).

Derivado de la síntesis de áreas de oportunidad identificadas, en las páginas siguientes se describe la problemática abordada por cada uno de estos temas, los indicadores clave utilizados para su medición y monitoreo de progreso, así como algunas estrategias que permitirán alcanzar la Visión Nuevo León 2030.

Consejo Nuevo León
PARA LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

CUADRO 110

TEMAS CENTRALES DEL CONSEJO NUEVO LEÓN



1. Generar empleos bien remunerados impulsando el crecimiento económico.

2. Transparentar el uso de recursos públicos, combatir y sancionar la corrupción.

3. Combatir el delito común, de alto impacto y del crimen organizado.

4. Mejorar la calidad del transporte, el espacio público y la vida urbana.

5. Incrementar la calidad educativa y los años de escolaridad.

6. Desarrollo y bienestar social para todos.

7- Cultura, valores y participación ciudadana como motor del desarrollo humano.

8. Extender la esperanza de vida saludable.

Fuente: Consejo Nuevo León para la Planeación Estratégica, 2015

CUADRO 111

SÍNTESIS DE ÁREAS DE OPORTUNIDAD IDENTIFICADAS

NIVEL DE IMPACTO: Directo | Indirecto | Sin relación en el corto plazo

TEMAS CENTRALES	OPORTUNIDADES PRIORITARIAS DE LAS COMISIONES DEL CONSEJO
• Transparentar el uso de recursos públicos, combatir y sancionar la corrupción	
• Incrementar la calidad educativa y los años de escolaridad	
• Extender la esperanza de vida saludable	
• Combatir el delito común, de alto impacto y del crímen organizado	
• Mejorar la calidad del transporte, el espacio público y la vida urbana	
• Generar empleos bien remunerados impulsando el crecimiento económico	
• Desarrollo y bienestar social para todos.	

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43

Fuente: Consejo Nuevo León para la Planeación Estratégica, 2015

• Se dio prioridad a resolver los problemas que impactan en el bienestar de la población.



3.1. GENERAR EMPLEOS BIEN REMUNERADOS IMPULSANDO EL CRECIMIENTO ECONÓMICO.

En los últimos 10 años, Nuevo León ha tenido un crecimiento económico anual de 4.4 %, además de hacerse de un PIB per cápita de los más altos del país. Sin embargo, estos indicadores deben analizarse con mayor profundidad, ya que aún existe una gran oportunidad para reducir la desigualdad social y económica en el estado.

Para cerrar la brecha de la desigualdad en la entidad, se requiere impulsar un conjunto de actividades económicas con alto impacto en el empleo; que promuevan su formalización; que vinculen de manera productiva a las micro, pequeñas y medianas empresas (mipymes) dentro de las cadenas productivas; que mejoren la vinculación de los programas educativos con las necesidades de la economía; y que simplifiquen significativamente los trámites y regulaciones para los negocios.

En este contexto, los sectores propios de la entidad como la manufactura, metalurgia, de electrodomésticos y automotriz, así como la industria enfocada al equipo de transporte, educación y apoyo a negocios se erigen como actividades con una alta contribución al empleo en Nuevo León. Para cerrar la brecha de desigualdad, se necesita promover la inversión y crecimiento de dichos sectores a través de una mejor coordinación entre la iniciativa privada, el Gobierno y las diferentes cámaras



industriales de Nuevo León con el fin de asegurar que se capitalicen los recursos y vocaciones que detonan e impulsan estas actividades.

Por otro lado, para dar respuesta al hecho de que el empleo informal sigue representando aproximadamente 40 % del empleo en el estado, la puesta en marcha de un sólido plan e incentivos para la formalización laboral permitirá garantizar

- ***El empleo informal sigue representando un alto porcentaje, por lo que se pondrá en marcha un plan para la formalización laboral.***

la productividad y la seguridad social de los trabajadores, reduciendo la brecha de desigualdad social.

Derivado de tal acción, el fortalecimiento de las mipymes y su vinculación como parte de las cadenas productivas del estado requiere, entre otras cosas, facilitar el acceso al crédito, brindar respaldo financiero y establecer programas de capacitación e incorporación de tecnología.

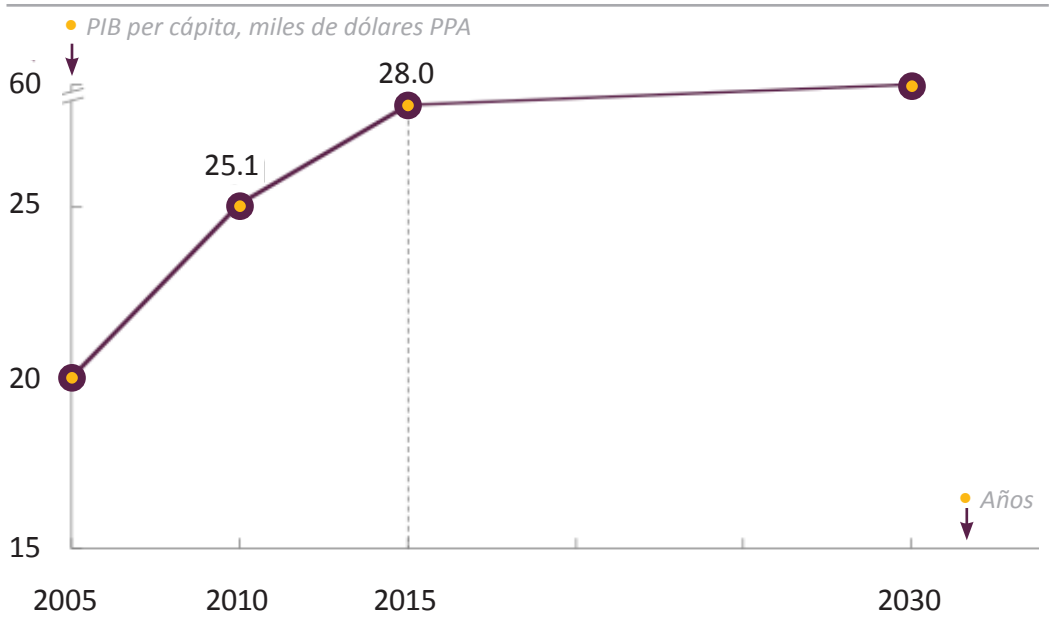
Adicionalmente, es necesario alinear el desarrollo de capital humano con las necesidades de la industria y de los servicios. Esto requiere una mejor coordinación y comunicación entre el sector económico y las diferentes instancias educativas, incluyendo esfuerzos más sistemáticos y frecuentes donde se planifique la oferta y demanda de talento a nivel estatal y, en paralelo, se ejerzan acciones concretas para ajustar la oferta de talento en el corto y mediano plazo; cabe destacar que aquí reside una oportunidad particularmente latente en la educación técnica.

Por último, resulta clave revisar el marco regulatorio para simplificar trámites y procesos para la apertura y operación de negocios. Para lograrlo se requiere delimitar de forma exhaustiva los trámites que se ofrecen en la actualidad, a fin de identificar redundancias y construir una amplia propuesta de simplificación ante las diferentes instancias de Gobierno estatal y municipales que asegure que los organismos involucrados estén dotados de los incentivos necesarios para promover el desarrollo económico (ver cuadro 112).

CUADRO 112

OBJETIVOS DE LA COMISIÓN DE DESARROLLO ECONÓMICO

1 *Generar empleos bien remunerados impulsando el crecimiento económico*



Objetivo: Asegurar una tasa de crecimiento del ingreso per cápita de al menos 4%

Fuente: World Bank: PIB per cápita., 2015, de World Bank Sitio web: http://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.PCAP.CD; Consejo Nuevo León para la Planeación Estratégica, 2015

3.2. TRANSPARENTAR EL USO DE RECURSOS PÚBLICOS, COMBATIR Y SANCIONAR LA CORRUPCIÓN.

El Estado necesita trabajar para que los procesos de transparencia y órganos internos de control, acompañados de una mayor participación ciudadana, abran el camino hacia la eliminación de los actos de corrupción en Nuevo León. Al respecto, la pobre cultura de la legalidad de la ciudadanía resulta en los hechos un gran obstáculo para la identificación y eliminación de la corrupción. Ante la incredulidad sobre la efectividad de los procesos actuales, así como del débil seguimiento que se le da a las denuncias, los ciudadanos limitan su participación. Tal situación se agrava cuando la ineficiencia y alto grado de complejidad en trámites y regulación fomentan los actos de corrupción en el estado, por lo que se necesitan instrumentar diversos esfuerzos encaminados a la simplificación y fortalecimiento de los procesos, apalancando tecnología digital para reducir los factores que propician este problema.

Por otro lado, una real transparencia en los procesos de contratación pública disminuiría significativamente los actos de corrupción y renovaría la confianza de la población. En consecuencia, los procesos de investigación deben ser fortalecidos y consolidados a través de sistemas eficientes de gestión de consecuencias.

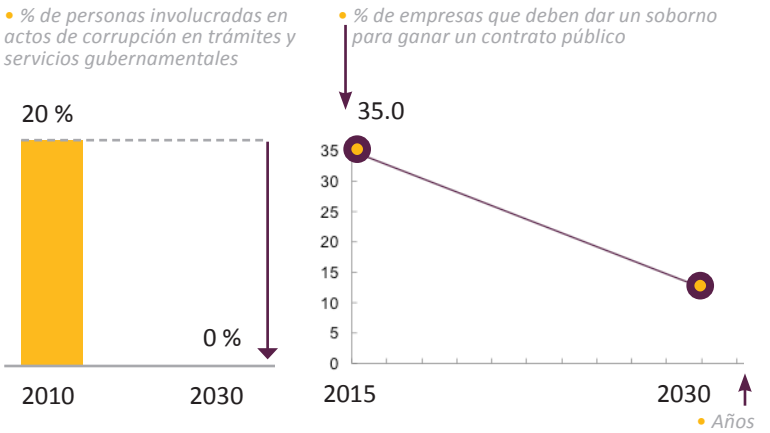
Tal entorno de acciones se deberá ver reflejado en una estrecha coordinación intermunicipal, la cual resulta fundamental mantener con los distintos órdenes de gobierno como un medio para asegurar una sanción efectiva de los actos de corrupción. En este ámbito, la implementación de una unidad anticorrupción independiente resulta necesaria para eliminar la aparición de posibles conflictos de interés dentro de las instituciones públicas.

Solamente el trabajo conjunto entre la comunidad, municipios y Gobierno estatal permitirá combatir y eliminar la corrupción. Cuando el ciudadano tenga confianza en los procesos de denuncia y tenga la certeza de que esta será efectivamente atendida, cuando las consecuencias sean claras y uniformes, entonces se alcanzará una cultura de la legalidad (ver cuadro 113).

CUADRO 113

OBJETIVOS DE LA COMISIÓN DE GOBIERNO EFICAZ Y TRANSPARENCIA

2 *Transparentar el uso de recursos públicos, combatir y sancionar la corrupción*



Objetivo 1:
Abatir la corrupción en trámites y servicios

Objetivo 2:
Reducir la corrupción en contrataciones públicas en al menos 70 %

Fuente: Transparencia Mexicana, 2014; Índices de corrupción. Marzo, 2015; Consejo Nuevo León para la Planeación Estratégica, 2015

3.3. COMBATIR EL DELITO COMÚN, DE ALTO IMPACTO Y DEL CRIMEN ORGANIZADO.

La Visión de Nuevo León 2030 se fundamenta en la construcción de un Estado seguro que proteja la vida, la seguridad y la integridad física y patrimonial de sus habitantes. En virtud de lo anterior, aunque la seguridad del Estado ha mejorado en los últimos años, aún queda camino por recorrer.

Se estima que se cometen aproximadamente 1.1 millones de delitos al año, equivalente a 243 crímenes por cada 1,000 habitantes. Los delitos contra la familia –que incluyen violencia familiar, substracción de menores y abandono de familia– y robos a persona y casa-habitación son los que se comenten con mayor frecuencia.



Por otro lado, no obstante que la tasa de homicidios en el estado se encuentra debajo de la media nacional, todavía sobrepasa de forma significativa los estándares de países desarrollados. Adicionalmente, se observa que la tasa de secuestros ha bajado de manera importante desde 2012, una reducción de 33 %); sin embargo, todavía se encuentra por encima de los niveles de 2009.

En extensión, también se observa que existe una pobre cultura de denuncia en el Estado, siendo que solo el 7 % de los crímenes son denunciados ante las autoridades, lo cual se puede atribuir a la desconfianza que guarda la ciudadanía ante la inefectividad del sistema, además de que en ocasiones los canales de denuncia resultan limitados, complejos y tediosos. Para dar atención a esta realidad, la introducción de procesos de denuncia más eficientes y transparentes resulta clave para la promoción de una cultura de la legalidad y el fortalecimiento del compromiso ciudadano.

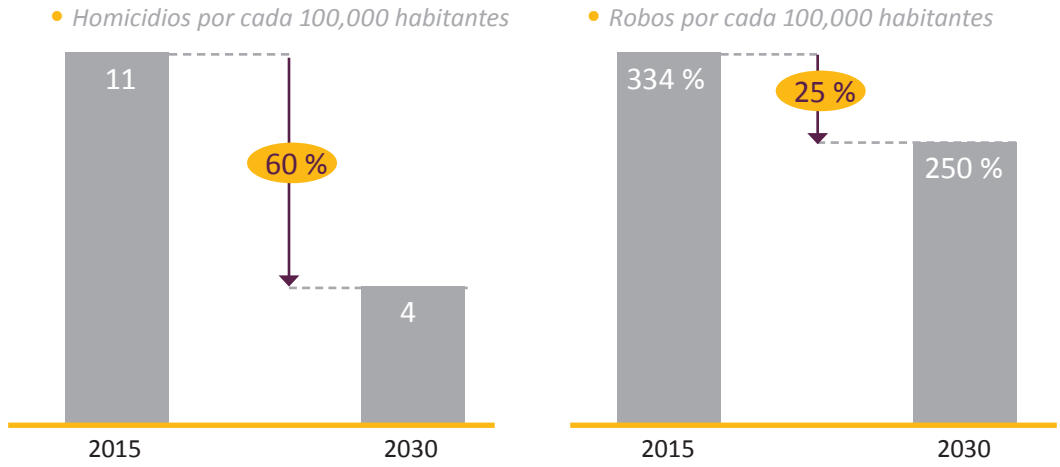
Aunado a lo anteriormente descrito, existe una importante falta de capital humano y coordinación entre los sistemas de seguridad del Estado, de ello resalta la insuficiencia de las fuerzas policiales, además de la sobrepoblación de las cárceles, hechos que se manifiestan, por un lado, en ineficiencias en materia de repartición de labores entre las fuerzas policiales, y, por otro, en altas tasas de reincidencia delictiva. Gracias a estos factores, con un 27 %, Nuevo León se coloca como la entidad federativa con mayor porcentaje de reincidencia delictiva del país.

Se debe reconocer que las instituciones de seguridad y justicia del Estado han hecho un esfuerzo importante en desarrollar procedimientos y procesos más eficientes; sin embargo, todavía existen oportunidades relevantes. En la medida en que instituciones fuertes fomenten la confianza y participación de la ciudadanía, se podrá lograr la aspiración del Estado en materia de seguridad integral y justicia (ver cuadro 114).

CUADRO 114

OBJETIVOS DE LA COMISIÓN DE SEGURIDAD Y JUSTICIA

3 *Combatir el delito común y de alto impacto*



Objetivo 1: Reducir la tasa de homicidios dolosos en al menos 60%

Objetivo 2: Reducir la incidencia de robos, especialmente a personas y casa habitacional

Fuente: Transparencia Mexicana, 2014; Índices de corrupción. Marzo, 2015; Consejo Nuevo León para la Planeación Estratégica, 2015

3.4. MEJORAR LA CALIDAD DEL TRANSPORTE, EL ESPACIO PÚBLICO Y LA VIDA URBANA.

Con el fin de capturar la mayor cantidad de beneficios para el crecimiento del estado y optimizar la inversión pública, es necesario gestionar un modelo integral de desarrollo urbano eficiente, económico y sustentable. Hasta la fecha, el crecimiento urbano en la entidad se ha entendido como el proceso expansivo de las áreas conurbadas, con fuerte desarrollo en las periferias. Para alcanzar la Visión de Nuevo León 2030, el crecimiento debe gestionarse por medio del aumento de la densidad poblacional, reduciendo la expansión de la mancha urbana. Esto se logra limitando la ampliación de las zonas urbanizables existentes y mediante la regeneración y revitalización de las mismas. Ejemplares tendencias alrededor del mundo ilustran los beneficios de un desarrollo urbano compacto.

Aunado a lo anterior y con el objeto de aprovechar los beneficios económicos y sociales de un desarrollo urbano compacto, resulta clave un sistema de transporte público competitivo, interoperable, integrado y de calidad que permita conectar eficientemente los sectores empleo, vivienda y comercio.

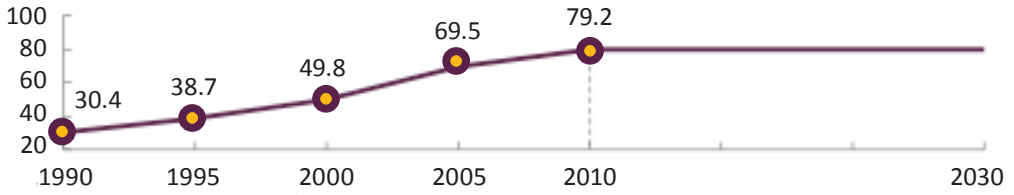
En complemento a tal requerimiento en materia de transporte público, los procesos de planeación y gestión metropolitana no integran lineamientos específicos para regular efectivamente el desarrollo del área conurbada al igual que la coordinación intermunicipal. Por tal motivo, es fundamental crear un organismo estatal atemporal, apartidista y técnico para la planeación y gestión del desarrollo urbano, que

CUADRO 115

OBJETIVOS DE LA COMISIÓN DE DESARROLLO SUSTENTABLE

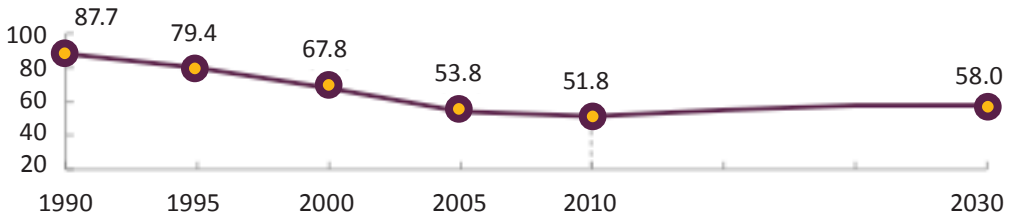
4 *Mejorar la calidad del transporte, el espacio público y la vida urbana*

• Superficie de AMM, *Miles de hectáreas*



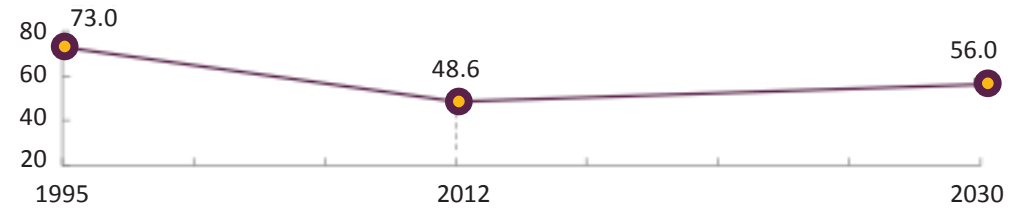
Objetivo 1: Gestionar el crecimiento de la mancha urbana

• Densidad de AMM, *Habitantes por hectárea*



Objetivo 2: Incrementar la densidad poblacional en zonas estratégicas

• Participación modal de transporte público y motorizado en AMM, *%*



Objetivo 3: Incrementar el uso del transporte público y medios no motorizados

Fuente: Objetivo 1: INEGI: Censo económico, 2014; Consejo Nuevo León para la Planeación Estratégica, 2015; ONU: Encuesta origen destino. 2015, Sitio web: http://www.onuhabitat.org/Reporte%20Nacional%20de%20Movilidad%20Urbana%20en%20Mexico%202014-2015%20-%20Final.pdf,

facilite el crecimiento del estado bajo un modelo integrado.

Dentro de este marco de acciones, se reconoce que un desarrollo urbano eficiente aporta beneficios en el corto y mediano plazo. Por un lado, aumenta la productividad y la eficiencia del gasto público, cerrando la brecha de la infraestructura mediante la reducción de costos; adicionalmente reduce los costos integrados de transporte al acortar los tiempos de viaje y propiciar una reducción del uso individual del automóvil. En este sentido, la movilización en transporte público y en medios no motorizados (caminar, bicicleta) también reduce el congestionamiento vial, mejora la salud pública, la seguridad y la calidad del aire.

Así, un desarrollo urbano efectivo incrementa el acceso a oportunidades económicas y sociales de su población (ver cuadro 115).

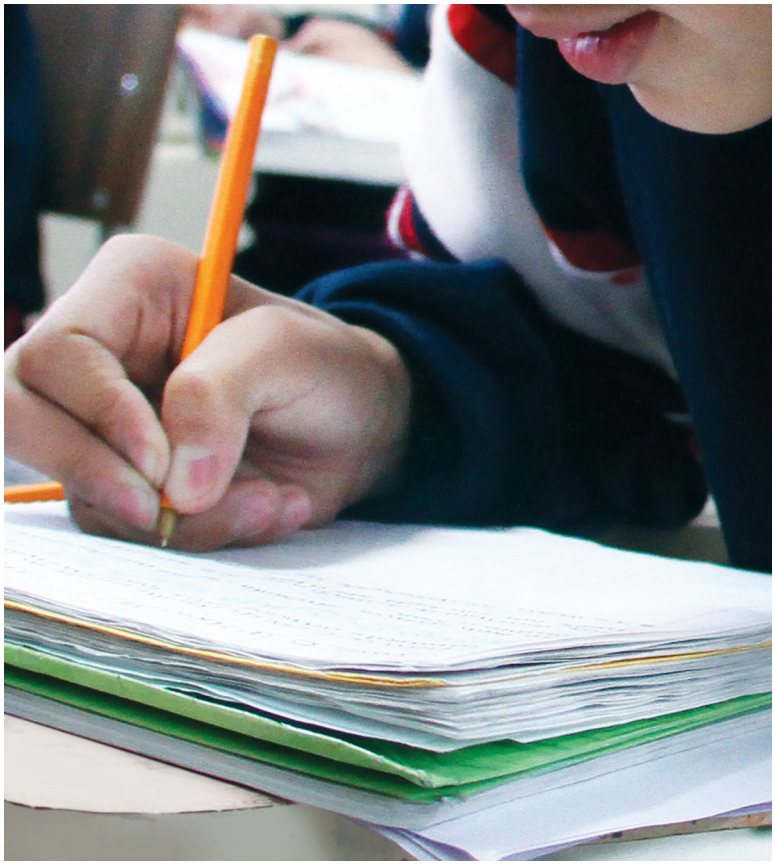
3.5. INCREMENTAR LA CALIDAD EDUCATIVA Y LOS AÑOS DE ESCOLARIDAD.

En el contexto actual, la educación resulta un eje fundamental para el progreso de cualquier nación: genera el conocimiento, desarrolla la creatividad e impulsa la conciencia crítica, a la vez de incentivar la creación de capital intelectual, factor que deriva en mayores niveles de crecimiento económico y bienestar social.

En este tenor de ideas, la clave del éxito educativo para Nuevo León reside en asegurar que los niños y jóvenes permanezcan en la escuela. Con 10.2 años de escolaridad promedio de la población entre 25 y 64 años de edad (equivalente al primer año de preparatoria), Nuevo León se encuentra por debajo del promedio y entre los países con menor grado de la OCDE. En consecuencia, asegurar que todos los niños y jóvenes del estado asistan a la escuela, implica incrementar la cobertura en todos los niveles educativos, especialmente en educación media superior, donde la cobertura actual se encuentra por debajo del 70 %. Para esto, se requiere asegurar que el Estado cuente con infraestructura suficiente y accesible para atender la demanda, además de que fortalezca la calidad de la instrucción impartida.

Por su parte, la introducción y fortalecimiento de programas de formación, desarrollo y evaluación de docentes y directivos, en línea con la Ley General del Servicio Profesional Docente, debe aquilatarse como una herramienta efectiva para mejorar la calidad del sistema educativo en la entidad. Contar con docentes y directivos más preparados no solo favorece el nivel de desempeño de los alumnos en evaluaciones nacionales e internacionales, sino que además impacta sobre la tasa de absorción y eficiencia terminal al facilitar a los estudiantes las herramientas y conocimientos requeridos para que estén aptos y avancen al siguiente grado de estudio.

De lo anterior se refiere que la mejora de la calidad educativa también implica la adecuada gestión del gasto público, para así asegurar que las escuelas cuenten con la infraestructura y equipamiento óptimos para fomentar el aprendizaje, fortalecer los programas educativos para adultos y garantizar salarios justos para docentes.



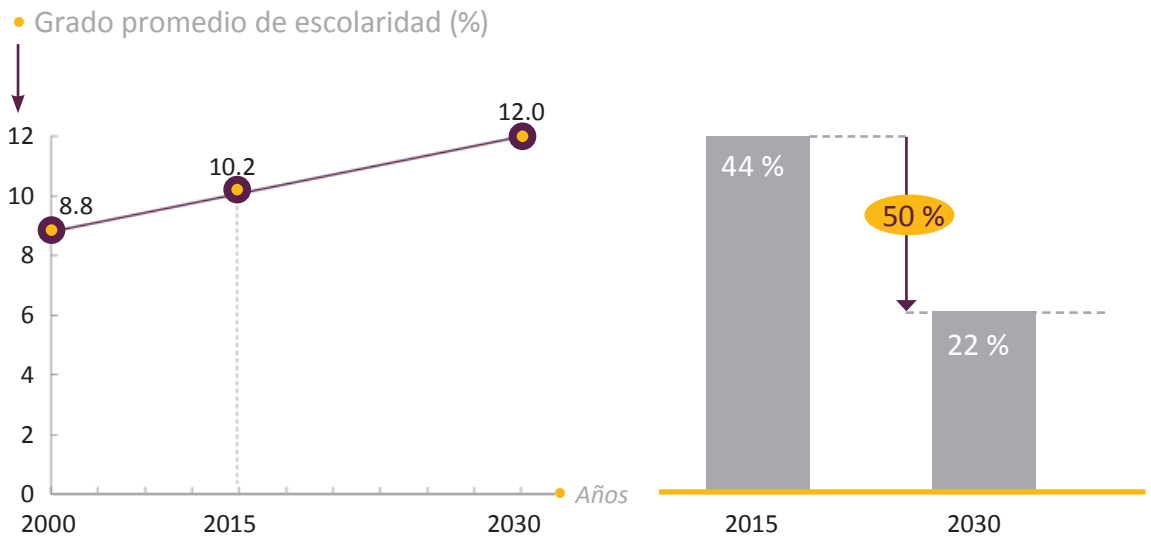
Finalmente, se reconoce que un sistema educativo de calidad es aquel que responde también a la oferta-demanda, empleabilidad y vinculación con el sector productivo. Enfatizar este vínculo y las ventajas de alcanzar un mayor nivel de preparación, motiva a los jóvenes a seguir estudiando para alcanzar un mejor nivel de calidad de vida. A su vez, el sector económico se beneficia al contar con personal capacitado para su labor, especialmente en el área de manufactura, y finalmente, también se fortalece el tejido social, al existir una relación entre el número de jóvenes que no estudian ni trabajan y la incidencia delictiva en la entidad.

Incrementar los años de escolaridad y la calidad educativa significa hacer efectivo el derecho a la educación para todos los mexicanos, reduciendo la iniquidad educativa que sufren las personas de bajos recursos o que habitan en zonas marginadas. Representa, también, garantizar la igualdad de oportunidades para mujeres y grupos minoritarios, así como fortalecer la movilidad social, facilitar el acceso a empleos bien remunerados y potenciar el desarrollo económico (ver cuadro 116).

CUADRO 116

OBJETIVOS DE LA COMISIÓN DE EDUCACIÓN

5 *Incrementar los años de escolaridad y calidad educativa*



Objetivo 1: Lograr que en promedio, cuente con 12 años de escolaridad, equivalente a graduarse de bachillerato

Objetivo 2: Reducir a la mitad del porcentaje de alumnos con un nivel 1 o menor a la prueba PISA

Fuente: INEGI. Encuesta Nacional de Ocupación y Empleo, 2014; OCDE. Program of International Studies Assessment (PISA). 2014, Consejo Nuevo León para la Planeación Estratégica, 2015

3.6. DESARROLLO Y BIENESTAR SOCIAL PARA TODOS.

Aproximadamente el 9 % de la población del estado, cerca de 430,000 personas, se encuentra en condiciones de pobreza alimentaria, es decir, tienen un ingreso por debajo de la línea de bienestar mínimo, insuficiente para adquirir lo indispensable para una nutrición adecuada, aun destinando su ingreso total a la compra de alimento. Por esto, se requieren esfuerzos que apunten no solo a la generación de empleo, sino también a asegurar el acceso a alimentos inocuos de alta calidad nutricional y la educación para la administración de los ingresos y gastos del hogar.

Siguiendo a este objetivo y a fin de asegurar que las personas y sus familias tengan los ingresos suficientes para adquirir los alimentos de la canasta básica, se requiere fortalecer y promover los programas nacionales y estatales para la generación de oportunidades económicas. Además, hay que impulsar programas para aumentar la productividad, rentabilidad y diversificación de las pequeñas explotaciones agrarias; fomentar el comercio justo de productos alimenticios de la canasta básica y fortalecer programas para la creación de bancos comunales y cooperativas de ahorro; incentivos que en su conjunto, fomentan el emprendimiento social y forta-lecen el intercambio económico de las comunidades.

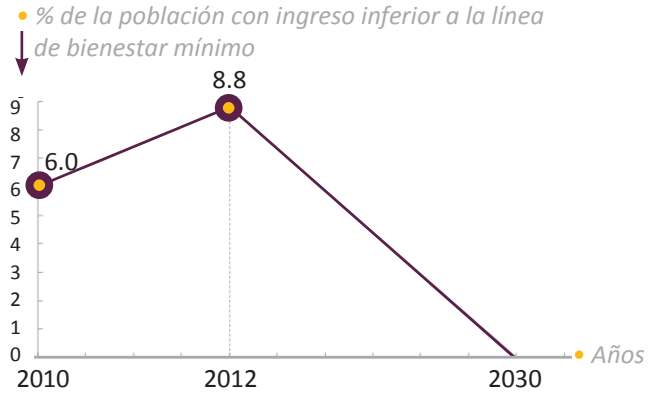
Por otro lado, se necesita garantizar el acceso a alimentos de alta calidad nutricional a un costo asequible mediante el fomento, instalación y el manejo adecuado de huertos familiares o comunitarios; apoyar el desarrollo de proyectos productivos enfocados a granjas familiares mediante la crianza de animales y el aprovechamiento de subproductos; así como fortalecer el sistema de comedores comunitarios y otras alternativas que faciliten la procuración de alimentos a bajo costo.

En concordancia con lo anterior, resulta necesario promover el manejo adecuado del presupuesto familiar y la distribución de recursos para la compra de alimentos con alta calidad nutricional, para lo cual, erradicar la pobreza alimentaria es clave en el aseguramiento de una alta calidad de vida para todos los habitantes del estado. Este hecho también implica un mejor rendimiento escolar al reducir la deserción por presiones económicas; permite a las personas mejorar los hábitos de higiene y cuidado personal, reduciendo de esta forma la tasa de prevalencia de enfermedades e incrementando la esperanza de vida saludable; y por igual facilitar el fortalecimiento de programas sólidos para la generación de oportunidades económicas y de mejora de acceso a empleo, servicios básicos, infraestructura, por mencionar algunos (cuadro 117).

CUADRO 117

OBJETIVOS DE LA SUBCOMISIÓN DE DESARROLLO SOCIAL

6 *Desarrollo y bienestar social para todos*



Objetivo 1: Asegurar que todos los neoleoneses tengan acceso a una nutrición adecuada

Fuente: Instituto Nacional de Salud Pública: Encuesta Estatal de Salud y Nutrición-Nuevo León, 2012; Consejo Nuevo León para la Planeación Estratégica, 2015

3.7. CULTURA, VALORES Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA COMO MOTOR DEL DESARROLLO HUMANO.

En los últimos años hemos vivido una crisis de inseguridad en Nuevo León que alteró nuestra calidad de vida, nuestra convivencia ciudadana y nos obligó a observar una seria problemática en la composición del tejido social. Esta crisis permite replantearnos el modelo en el cual se había construido el desarrollo social y económico de nuestro estado.

En Nuevo León no se generan las suficientes oportunidades para los ciudadanos en condiciones de vulnerabilidad, quedando sin oportunidad de una vida digna y excluidos de la comunidad. Nuestra sociedad discrimina a las personas por diferentes motivos, se requiere una trasformación que permita aspirar a mejorar la calidad de vida, a generar las oportunidades de desarrollo, de inclusión, de equidad y de ciudadanía.

Se necesita erradicar la violencia familiar, la pobreza y la desigualdad, la apatía e indiferencia hacia los problemas de la sociedad, la falta de convivencia ciudadana. Con ello, se iniciará una trasformación social que cambia la estructura de valores de nuestra sociedad, para lograr una sociedad que busca el bien común.

Es responsabilidad de toda la sociedad y particularmente del Gobierno generar programas que fomenten el respeto y la convivencia en la familia, generar los espacios que fortalezcan el núcleo familiar, proteger la integridad de todos los miembros de la familia y resolver con prontitud la problemática que se presente.

Fomentar el respeto, la honestidad, la igualdad y la justicia desde la familia y reforzarlos en la educación básica permitirán formar generaciones con una cultura ciudadana de mayor compromiso social.

Promover programas culturales en las comunidades detona en desarrollar vínculos que establecen identidad y que promueven la cohesión social, el respeto y la convivencia ciudadana. Es importante fomentar los programas culturales para todos los ciudadanos en las diferentes comunidades, respetando sus tradiciones, sus gustos y preferencias por el arte y la cultura.

Se requiere transformar a la ciudadanía de un nivel de apatía a una ciudadanía comprometida con su propio bienestar y su calidad de vida, con la convicción de defender sus derechos y asumir activamente el rol en su propio desarrollo.

Se deben implementar estrategias que fomenten el desarrollo de una cultura ciudadana activa que participe en la resolución de los problemas sociales dentro de la comunidad, que se comprometa con ayudar al sector más vulnerable, que reconozca y actúe para alcanzar una sociedad incluyente y compasiva que promueva la equidad de género.

La cultura, los valores y la participación ciudadana permitirán empoderar a los ciudadanos, garantizando la rendición de cuentas y transparencia, estableciendo el motor de desarrollo social en búsqueda de una mejor calidad de vida para todos.

3.8. EXTENDER LA ESPERANZA DE VIDA SALUDABLE.

En esta materia, el incremento de la esperanza de vida de la población neoleonesa ha traído consigo nuevos retos. Ahora, se debe buscar no solamente incrementar el número de años de vida, sino aquellos vividos libres de enfermedad y con alto nivel de calidad de vida relacionado a la salud. Este concepto de esperanza de vida saludable integra en su análisis tanto a los años perdidos por muerte prematura (como consecuencia de enfermedad) como los años de vida saludables perdidos a causa de una discapacidad o padecimiento.

Ahora bien, el aumento de la esperanza de vida en los últimos años ha provocado el incremento relacionado con personas de la tercera edad y, a su vez, de la incidencia de enfermedades crónico-degenerativas y discapacitantes. Según el Instituto Nacional de Salud Pública, los padecimientos que provocan las mayores pérdidas de años de vida saludables, tanto en hombres como en mujeres, son la diabetes mellitus y las enfermedades isquémicas del corazón, además de la cirrosis y otras enfermedades crónicas del hígado en hombres.

La inactividad física, junto con la mala alimentación y otros hábitos no saludables son las principales causas del aumento en la prevalencia de estos padecimientos. Nuevas tendencias han desplazado la actividad física, fomentando estilos de vida sedentarios. En Nuevo León menos del 30 % de la población realiza algún tipo de actividad física. Por otro lado, la alta ingesta calórica y escasa calidad nutricional de los alimentos consumidos, además de fumar y consumir alcohol en exceso, se suman también a las causales de incremento del riesgo de padecer estas enfermedades.

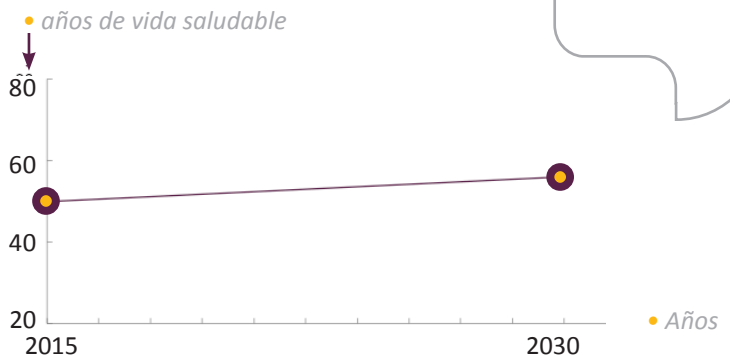
En este contexto, se requiere promover activamente una cultura de prevención que implique la adopción de hábitos saludables y el fortalecimiento de la educación en el cuidado de la salud. Adicionalmente, es necesario robustecer los programas de detección temprana y atención oportuna de diferentes padecimientos, especialmente de diabetes y de cáncer.

Extender la esperanza de vida saludable no sólo resulta en un incremento de la calidad de vida, sino que también se traduce en la reducción del gasto público en salud. Además, se reduce la incidencia de discapacidad en adultos y, por lo tanto, la dependencia de estos a la población en edad productiva. En conjunto, implica un incremento en los años de vida productivos, impactando el desarrollo económico y social del estado (ver cuadro 118).

OBJETIVOS DE LA COMISIÓN DE SALUD

CUADRO 118

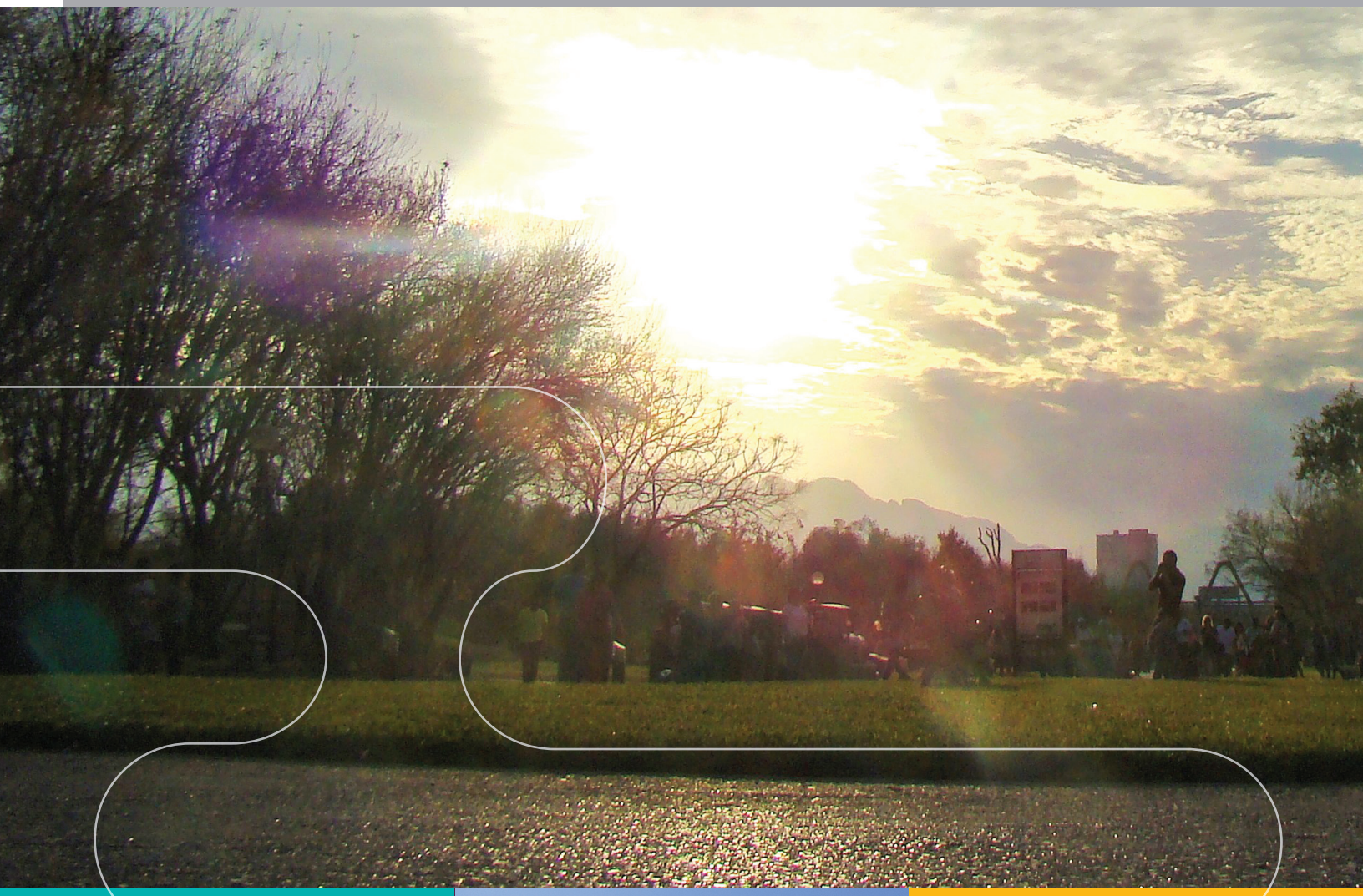
8 *Extender la esperanza de vida saludable*



Objetivo 1: Incrementar la proporción de años de vida saludables con respecto al total de años vividos

Fuente: World Bank: Expectativa de vida al nacer, 2015; Consejo Nuevo León para la Planeación Estratégica, 2015

PROCESO ESTATAL DE PLANEACIÓN ESTRATÉGIC





A

4.





4.1
Modelo de operación

4.2
Integración del Consejo Nuevo León

4.3
Resultados generales de la consulta pública

4.0. PROCESO ESTATAL DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



De acuerdo con la Ley de Planeación Estratégica del Estado de Nuevo León, la planeación a largo plazo en la entidad está guiada por un proceso por el cual, con la participación de la sociedad y el Gobierno, se proponen y construyen los objetivos de largo plazo en relación con los determinantes de la calidad de vida de la población, y se establecen los lineamientos para llevar a cabo en forma ordenada y sistemática, las acciones pertinentes para alcanzarlos.

Para tal efecto, el Consejo Nuevo León para la Planeación Estratégica, conformado por 16 miembros con voz y voto cada uno, integrado de acuerdo al cuadro 119, se dio a la tarea de convocar a la comunidad de la entidad con el fin de generar colaboración con diversos actores en torno a los diferentes temas de vital relevancia para los neoleoneses.

El Consejo Nuevo León para la Planeación Estratégica, que fue constituido por ley el 17 de enero de 2014 como un órgano transexenal, apartidista, consultivo y propositivo del Ejecutivo estatal en materia de planeación estratégica y evaluación, fue erigido a fin de promover el diálogo y facilitar los acuerdos necesarios para integrar los esfuerzos del Gobierno, la iniciativa privada, las organizaciones sociales y la sociedad civil a favor del desarrollo de la entidad.

CUADRO 119

INTEGRANTES DEL CONSEJO NUEVO LEÓN

NÚMERO DE CONSEJEROS
• 16 miembros con voz y voto, además del secretario técnico y asesores expertos sin voto
PERFIL DE INTEGRANTES
• 1 presidente del Consejo, que será el gobernador del Estado • 6 consejeros ciudadanos (presidente ejecutivo y presidentes de comisiones) • 5 consejeros que representen 3 al Poder Ejecutivo, 1 al Legislativo y 1 al Judicial del Estado de Nuevo León • 3 rectores de universidades de Nuevo León • 1 representante del Gobierno federal
PERMANENCIA DE CONSEJEROS
• Consejeros ciudadanos serán titulares 6 años y se renovarán escalonadamente en la mitad de cada sexenio.

Fuente: Consejo Nuevo León para la Planeación Estratégica, 2017

4.1. MODELO DE OPERACIÓN

En este contexto de acción, cabe destacar que, gracias al firme compromiso de los integrantes del Consejo Nuevo León, fue posible aspirar al diseño de un Plan Estratégico de alto nivel a fin de establecer la guía para resolver los importantes retos a los cuales se enfrenta actualmente la entidad.

Por ello, se planteó como un requerimiento inicial que el Plan Estratégico del Estado de Nuevo León 2015-2030 comenzara a ser aplicado desde su lanzamiento y que contemplara un horizonte de actuación de 15 años, es decir, hacia el año 2030, el cual deberá ser conocido y ejercido de manera institucional por todas fuerzas políticas y organizaciones de la sociedad civil de la entidad mediante una visión compartida anteponiendo al nuevoleonense ante cualquier otra consideración.

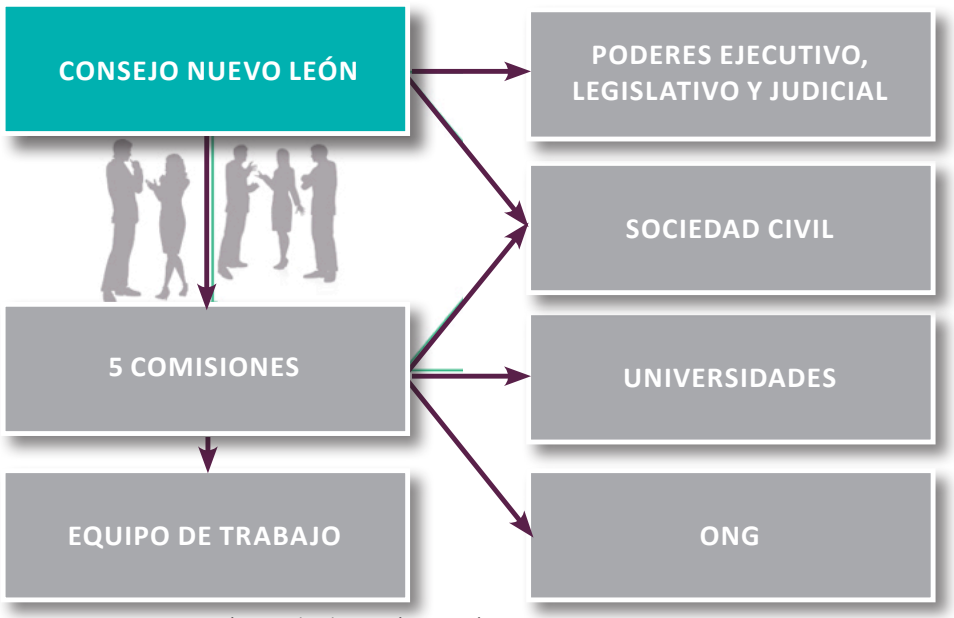
En este contexto y como respuesta a los retos que enfrenta la entidad, el Consejo Nuevo León emitió una amplia convocatoria para diseñar un plan sólido y eficiente que aprovechara las áreas de oportunidad en beneficio de los neoleoneses, dando como resultado el Plan Estratégico para el Estado de Nuevo León 2015-2030.

Bajo esta directriz, y con un espíritu de largo plazo, gracias a la activa participación y el aporte de experiencias, evidencias documentales y conocimientos de diversos funcionarios en activo de la administración pública estatal, así como con la activa y participativa voz de la sociedad civil (ver cuadro 120) y un importante cúmulo de conocimientos y propuestas de abordaje planteadas por expertos en los diversos temas de interés que aborda el documento, se logró materializar a través de un diagnóstico orientado a la identificación de las áreas de oportunidad prioritarias a impulsar a fin de generar los beneficios que requiere la entidad.

CUADRO 120

MODELO DE OPERACIÓN DEL CONSEJO NUEVO LEÓN

• El Consejo interactúa de la siguiente forma



Fuente: Consejo Nuevo León para la Planeación Estratégica, 2015

4.2. INTEGRACIÓN DEL CONSEJO NUEVO LEÓN

CUADRO 121

Con el fin de encauzar los resultados esperados y atender las áreas sustantivas de Nuevo León, se nombraron 5 comisiones estratégicas para dar solución a los retos del estado (cuadro 121).

COMISIONES DEL CONSEJO NUEVO LEÓN
Generación de riqueza y desarrollo económico ("Desarrollo Económico")
Desarrollo sustentable, urbano, infraestructura y transporte ("Desarrollo Sustentable")
Educación, salud, desarrollo social y humano ("Desarrollo Humano")
Seguridad Integral y Justicia ("Seguridad y Justicia")
Transparencia, Gobierno eficaz, mejora regulatoria, combate a la corrupción y cultura de la legalidad ("Gobierno Eficaz y Transparencia")

Fuente: Consejo Nuevo León para la Planeación Estratégica, 2015

Para tal efecto, se definió una agenda de trabajo que marcó fechas puntuales para la celebración de reuniones, así como para la revisión de sus avances mediante el entendimiento a fondo de cada problemática, y que fue evaluada y, en su caso, alineada con indicadores de solvencia conocida, los cuales fueron comparados con ejemplos tanto a nivel nacional como internacional. Tal ejercicio de análisis cualitativo permitió identificar las diferentes áreas de oportunidad y ello fue base para una priorización, la cual además de definir de la manera más documentada a cada una de las áreas de oportunidad logró el pleno conocimiento de las causas-raíz de las brechas en cada una de éstas.

En este sentido, el Plan Estratégico para el Estado de Nuevo León 2015-2030, que se pone a su disposición en el presente documento, indica cómo fue el proceso de desarrollo de líneas estratégicas para lograr la visión y las aspiraciones de cada una de las comisiones, dentro de sus propios marcos de actuación, en consonancia con la evaluación de metas e indicadores clave para cada línea estratégica, mediante actividades tales como el mapeo de iniciativas y proyectos existentes, así como la priorización de iniciativas existentes bajo cada línea estratégica.

Al respecto, el Plan Estratégico del Estado de Nuevo León 2015-2030 se erige como el instrumento fundamental para fortalecer la integración de elementos de vital trascendencia para la entidad, como lo son las cadenas productivas y la alineación de las habilidades y conocimientos demandados por los sectores establecidos en la entidad con las que son ofrecidas por las instituciones educativas, y con ello fortalecer a la economía estatal. Tal objetivo busca promover la formalización del empleo y facilitar la apertura y operación de los negocios en la entidad. Para tal efecto, se reflexionó sobre el estado que guardan los temas de interés y se enmarcaron dentro de una estructura-espejo al Gobierno estatal que coadyuvara con la generación de políticas públicas eficientes y con medidores establecidos para su verificativo.

En consecuencia a ello, se considera necesario detallar que los

trabajos de cada una de las 5 comisiones iniciaron en septiembre de 2014, aportando una dinámica basada en resultados y acuerdos específicos generados por sus integrantes, quienes al ser personas de notable trayectoria en su especialidad y sector a estudiar fueron alineando los factores que consideraron relevantes para una propuesta de estructura sectorial del Gobierno de Nuevo León.

A continuación, se menciona a integrantes de las distintas comisiones que representan a quienes han participado con el Plan Estratégico 2030*:

COMISIÓN DE DESARROLLO HUMANO

- ***Presidenta:*** Martha Herrera González
- ***Secretario técnico:*** Arturo Estrada Camargo

SUBCOMISIÓN DE EDUCACIÓN

- ***Líder:*** Armando Estrada Zubía
- ***Especialistas:*** Magda García Quintanilla, Nancy Onofre Castillo, Juan Sánchez García, César Gómez Treviño, Ana María Pagaza González, Jaime Garza Cabañas, María Teresa Garza Buentello

SUBCOMISIÓN DE SALUD

- ***Líder:*** José Ramos Montemayor
- ***Especialistas:*** Manuel de la O Cavazos, Eduardo García Luna Martínez, Consuelo Treviño Garza, Fernando Lavalle González, Eva Trujillo Chi Vacuán, Claudia Hernández Escobar

SUBCOMISIÓN DE DESARROLLO SOCIAL

- ***Líder:*** Javier García Justicia
- ***Especialistas:*** Luz Natalia Berrún Castañón, Alda Roxana Cárdenas Esparza, Carmen Garza T Junco, Alicia Leal Puerta, Sindy González Tijerina, Blanca Castillo Treviño, Leticia Treviño Rodríguez, Consuelo Bañuelos Lozano, Marisa Fernández de García

SUBCOMISIÓN DE ARTE Y CULTURA

- ***Líder:*** Carmen Junco de la Vega González
- ***Especialistas:*** Ricardo Marcos González, Magdalena Cárdenas García, Gerardo Puertas Gómez, Ana Laura Santamaría Plascencia, Melissa Segura Guerrero

SUBCOMISIÓN DE DEPORTE

- ***Especialistas:*** Raúl González Rodríguez, Francisco Avilán Cruz, Jaime Garza Cabañas, David Alejandro Puente Rodríguez, Fernando Ochoa Ahmed, Jorge Urdiales Flores

SUBCOMISIÓN DE VALORES

- ***Líder:*** Cristina González Parás
- ***Especialistas:*** Luz María Velázquez Sánchez, Ana González Arenas y José Garza Treviño

SUBCOMISIÓN DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA

- ***Especialistas:*** Lorenia Canavati von Borstel, Mantaro García, Daniel Butruille Ducancel, Tatiana Clouthier, José Dávalos Siller, Jorge Lozano Morales, Sandrine Molinard Babin

COMISIÓN DE DESARROLLO SUSTENTABLE

- ***Presidente:*** Antonio Elosúa González
- ***Secretario técnico:*** Humberto Torres Padilla
- ***Integrantes:*** Roberto Russildi Montellano, Óscar Lozano González, y Eugenio Clariond Reyes Retana

SUBCOMISIÓN DE MOVILIDAD

- ***Líder:*** Patricio Garza Garza
- ***Especialistas:*** Jorge Arrambide Garza, Juan Alayo Azcarate y Moisés López Cantú

SUBCOMISIÓN DE DESARROLLO URBANO

- ***Líderes:*** Xavier Toussaint Elosúa, José Antonio Torre Medina y Ramiro Guzmán Barbosa
- ***Especialistas:*** José Luis Ortiz Durán, Juan Alayo Azcarate y Juan Ignacio Barragán Villarreal

SUBCOMISIÓN DE INFRAESTRUCTURA

- ***Líder:*** Francisco Garza Zambrano

SUBCOMISIÓN DE MEDIO AMBIENTE

- ***Líder:*** Gerardo Mejía Velázquez
- ***Especialistas:*** Alfonso Martínez Muñoz, Eduardo Alverde Villarreal, Rodrigo Crespo Elizondo, Alberto Garza Santos

COMISIÓN DE DESARROLLO ECONÓMICO

- ***Presidente:*** Eduardo Garza T. Fernández
- ***Secretario técnico:*** Fernando Turner Dávila

SUBCOMISIÓN DE DESARROLLO ECONÓMICO

- ***Especialistas:*** Everardo Elizondo Almaguer, Roberto Batres Soto, Gerardo Elizondo Barba, Gilberto Villarreal Guzmán

SUBCOMISIÓN DE MEJORA REGULATORIA

- ***Especialistas:*** Emilio Lozano Cavazos, Fernando Mendizábal Fernández

SUBCOMISIÓN DE CADENAS PRODUCTIVAS

- ***Especialista:*** Mariano Montero Zubillaga

COMISIÓN DE SEGURIDAD Y JUSTICIA

- ***Presidente:*** Pedro Torres Estrada
- ***Secretario técnico:*** Bernardo González Garza

SUBCOMISIÓN DE SEGURIDAD PÚBLICA

- ***Líder:*** Graziella Fulvi D'Pietrogiacomo
- ***Especialistas:*** Cuauhtémoc Antúnez Pérez, Argelia Triana Mendoza, Juan Salgado Ibarra, Estefanía Bojórquez Delgado, Klaus Ortiz Lohse, Nicole Savignón Luttrell, Mayra Hernández Maciel

SUBCOMISIÓN DE PROCURACIÓN DE JUSTICIA

- ***Líder:*** José Zaragoza Huerta
- ***Especialistas:*** Elías Richo Mátar, Óscar Rocha Dabrowsky, Iván de la Garza Santos, Juan Pablo Murra Lascurain, Pedro Vallarta Cobo, Michael Núñez Torres

SUBCOMISIÓN DE IMPARTICIÓN DE JUSTICIA

- ***Líder:*** Héctor Rodríguez Ramírez
- ***Especialistas:*** Eduardo Román González, Carlos Vázquez Ferrel

COMISIÓN DE GOBIERNO EFICAZ Y TRANSPARENCIA

- ***Presidente:*** Eugenio Garza Herrera
- ***Secretaria técnica:*** Nora Elia Cantú Suárez

SUBCOMISIÓN DE TRANSPARENCIA Y CULTURA DE LA LEGALIDAD

- ***Líder:*** Eduardo Bohórquez López
- ***Especialistas:*** Juan Gerardo Garza Treviño, Ernesto Canales Santos

SUBCOMISIÓN DE GOBIERNO EFICAZ

- ***Líder:*** Edna Jaime Treviño
- ***Especialistas:*** Alejandro Poiré Romero, Sofía Frech López Barro, Marco Fernández Martínez

SUBCOMISIÓN DE MEJORA REGULATORIA

- ***Líder:*** José Antonio Rivero
- ***Especialista:*** Gerardo Guajardo Cantú

**Actualizado a abril de 2017*



Como un invaluable apoyo a este esfuerzo interinstitucional, especial relevancia tiene cada una de las entidades académicas que fueron anfitrionas de foros consultivos en los que se revisaron los trabajos de cada comisión, con notables contribuciones. Tal es el caso del Tecnológico de Monterrey en los temas de Gobierno Eficaz y Transparencia, así como Seguridad y Justicia; la Universidad de Monterrey (UDEM) en las materias de Desarrollo Económico y Desarrollo Sustentable; así como de la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL) en lo referente a Desarrollo Humano.

Este esfuerzo de análisis se realizó con el fin de contar con todos y cada uno de los elementos que incidieran positivamente en la generación de políticas públicas que beneficien las legítimas aspiraciones y necesidades de los neoleoneses. Para mayor detalle de las fuentes utilizadas por cada comisión y subcomisión, favor de remitirse al final del documento

A manera de detalle, se debe comentar que además de que en cada comisión y subcomisión participaron en su mayoría líderes de la comunidad y con un acreditado aval de experiencia, credibilidad y que conocían por cuenta propia la realidad de Nuevo León, se contó con el apoyo de algunos asesores por temas en específico de otros países. Cada uno de esos grupos multidisciplinarios encauzaron las temáticas y niveles de profundidad abordados hacia la concreción de resultados en beneficio de la comunidad.

En este sentido, cada esfuerzo emprendido buscó diseñar e instrumentar políticas públicas que impulsaran la competitividad estatal, y que mediante un enfoque transexenal se contemplara en ellas los mediano y largo plazos; aunado a solicitar las facilidades de las autoridades estatales y municipales para su correcta implementación, en adición a la simplificación de regulaciones y trámites que se requieren para que los neoleoneses logren mejores condiciones para desarrollarse y alcanzar sus metas de vida.

Bajo tales aspiraciones el Consejo Nuevo León para la Planeación Estratégica ha establecido un diálogo franco y abierto con los representantes de los diferentes sectores de la entidad, que en conjunto establecieron las comisiones y subcomisiones que se encargaron de la realización de un diagnóstico basado en fuentes de primer orden a nivel nacional e internacional que han analizado el comportamiento en materia de desarrollo de la entidad en los últimos años.

• A través de los diversos foros y espacios, la ciudadanía conoció y contribuyó sobre el contenido del Plan Estratégico.




EFICAZ Y
EFICIENTE


León
CONSULT
NUEVO L


CONSULTA
NUEVO LEÓN
UDEM








UEVO LEÓN


OBRA DE
INFRAESTRUCTURA

4.3. RESULTADOS GENERALES DE LA CONSULTA PÚBLICA

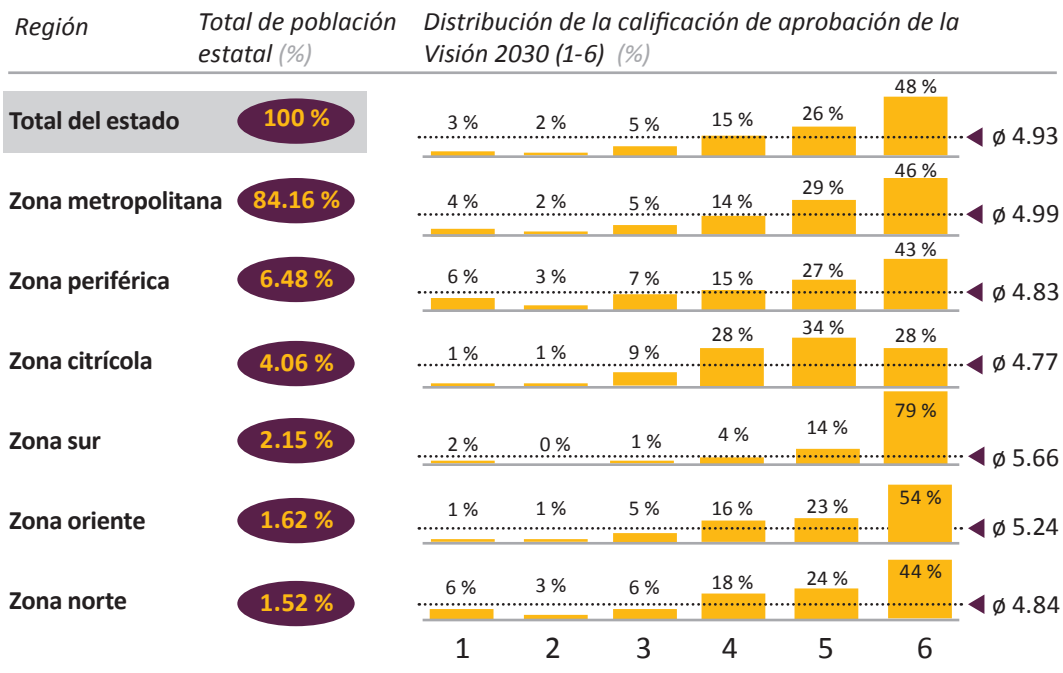
En un ejercicio cívico que ha sido único en la historia de Nuevo León, se llevó a cabo una consulta pública para priorizar y afinar el trabajo de los más de 600 expertos, académicos, activistas, ciudadanos y servidores públicos que durante más de 40,000 horas trabajaron en la propuesta del Plan Estratégico. Así, el Consejo Nuevo León, y las distintas comisiones que conforman este organismo, sometieron los resultados de su trabajo al escrutinio público.

En una primera instancia, a través de la consulta pública se examinó la opinión de los ciudadanos en torno al enunciado de la Visión 2030 para el estado de Nuevo León. El cuadro 122 incluye el porcentaje de respuestas que se obtuvieron entre una calificación de 1 ("completamente en desacuerdo") y una calificación de 6 ("completamente de acuerdo") para cada región de Nuevo León. Como muestran los datos, el porcentaje de aprobación de la Visión 2030 en el estado fue del 90 % de los encuestados. En promedio, la mitad de los ciudadanos que participaron en la encuesta dijo estar "completamente de acuerdo" con dicho enunciado.

En segundo lugar, se estudió también la opinión ciudadana en torno a las necesidades prioritarias para el estado, las cuales fueron agrupadas en los 8 temas centrales que fueron discutidos en la sección 3 de este documento. Para conocer la importancia relativa de cada uno de los temas centrales propuestos en el Plan Estratégico, se consultó a los ciudadanos con la siguiente pregunta: "¿cuáles consideras que son los 3 temas de mayor importancia para el Estado?" (ver cuadro 123).

CUADRO 122

APROBACIÓN DE ENUNCIADO DE VISIÓN 2030



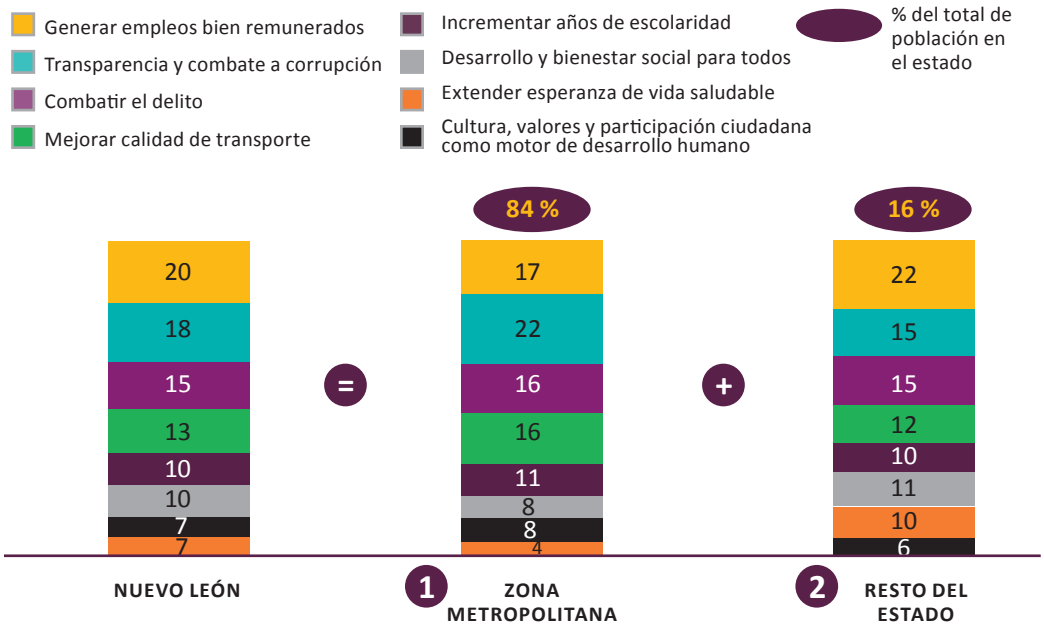
Fuente: Consejo Nuevo León para la Planeación Estratégica, 2015

PRIORIZACIÓN CIUDADANA DE LOS TEMAS CENTRALES

Distribución de la calificación de los temas centrales del Plan Estratégico

• *%*

CUADRO 123



Fuente: Consejo Nuevo León para la Planeación Estratégica, 2015

La generación de empleo bien remunerado, la transparencia y combate a la corrupción, y el combate al delito son los 3 temas que más llamaron la atención de la población neoleonesa a lo largo de todas la regiones. Otro tema que fue mencionado principalmente en la zona metropolitana del estado fue la mejora del transporte público, esto debido al fuerte impacto que puede tener en la ciudadanía de dicha zona. Un factor importante a considerar es que el combate al delito y al crimen organizado representó la preocupación más importante para la población de zonas como la oriente y la periférica.

Asimismo, mientras que la generación de empleos bien remunerados es un tema que le interesa a todos los sectores de la población, a las personas de más de 50 años les interesa más los temas de transparencia de recursos públicos, los cuales representan un 20 % de las personas encuestadas, por otro lado son los jóvenes menores de 20 años quienes se muestran menos interesados por los temas de transparencia mientras que los jóvenes adultos se encuentran más interesados en temas de mejora al servicio de transporte público.

Los resultados de la consulta pública fueron incorporados en el documento actual de maneras diversas. Por ejemplo, con el fin de que los ciudadanos pudiesen determinar la precedencia de lo que se tiene que hacer en el estado, los temas centrales en la sección 3 fueron ordenados de acuerdo a la priorización de los encuestados. Asimismo, se revisó exhaustivamente la evaluación de cada uno de los aspectos del Plan Estratégico (visión, aspiraciones, áreas prioritarias y líneas estratégicas a largo plazo) para asegurar que las principales preocupaciones de quienes habitan este estado estuvieran debidamente reflejadas.

IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO





5.





5.0

Implementación y seguimiento del Plan Estratégico para el Estado de Nuevo León 2015-2030

5.0. IMPLEMENTACIÓN Y SEGUIMIENTO



Implementación y seguimiento del Plan Estratégico para el Estado de Nuevo León 2015-2030

El proceso de implementación del Plan Estratégico para el Estado de Nuevo León 2015-2030 se compone de 10 elementos como se aprecia en el Cuadro 124, los cuales pueden abordarse de forma secuencial o en paralelo. En este sentido se debe resaltar que la metodología presentada para este plan de alto nivel ha sido utilizada con éxito en diferentes países, estados y ciudades a nivel mundial, logrando cambios visibles y sostenibles en el corto, mediano y largo plazo.

CUADRO 124

IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA EL ESTADO DE NUEVO LEÓN 2015-2030



Fuente: Consejo Nuevo León, 2015

A través de esta metodología, el Consejo Nuevo León para la Planeación Estratégica facilitará los acuerdos necesarios entre los 3 órdenes de Gobierno, empresas, organizaciones sociales, instituciones educativas y la ciudadanía, para potenciar el alcance de las estrategias e iniciativas propuestas. Por su parte, el impacto esperado para las oportunidades prioritarias definidas por cada comisión y subcomisión, de acuerdo a los indicadores clave establecidos, se detallaron en los capítulos específicos de cada comisión.

Por lo anterior, en materia de implementación, el Plan Estratégico para el Estado de Nuevo León 2015-2030 presenta los siguientes elementos para ser considerados:

Definición del Plan Estratégico integral

Es necesario pasar del Plan Estratégico de alto nivel a la atención de temas específicos de mejora mediante un proceso de síntesis. Al definir un número acotado de temas centrales, se facilita la comunicación, ejecución y adopción del Plan Estratégico, y por tanto la generación de resultados.

Consulta pública y especializada

A través de consultas públicas y especializadas, el Consejo Nuevo León invita a la ciudadanía a enriquecer el Plan Estratégico mediante la evaluación de las oportunidades y soluciones propuestas, previo a la publicación oficial del documento. Así, se logra no solo enriquecer los hallazgos y promover las iniciativas, sino que además se fortalece el compromiso y la rendición de cuentas del sector público.

Unidad de transformación

La unidad de transformación (UT) es un equipo de trabajo dedicado a solucionar los problemas que limiten el cumplimiento del plan estratégico. En este contexto, la UT deberá estar integrada por el mejor talento del sector público y privado, y con un líder sobresaliente en la obtención de resultados. Así, este equipo actúa como el principal motor para que la implementación se lleve a cabo, gestionando las interacciones o acuerdos necesarios entre los actores involucrados.

Aterrizaje del Plan Estratégico a programas

A través de talleres de trabajo intensivos, se debe aterrizar el Plan Estratégico a programas de acción detallados, clarificando metas y plazos, hitos clave, indicadores de seguimiento, responsables y actores involucrados, presupuesto, entre otros.

Presupuesto

Es necesario desarrollar un entendimiento detallado de los costos de los distintos programas estratégicos, en concordancia con las posibilidades actuales y de mediano plazo de las finanzas públicas de la entidad. Adicionalmente, se deben conducir esfuerzos para identificar y proponer alternativas viables de financiamiento para minimizar las limitaciones financieras.

Ruta crítica de actividades

Se requiere definir y publicar un detallado plan de trabajo a nivel de iniciativas, hitos y actividades que facilite el monitoreo del avance a través del tiempo, estableciendo

claros responsables e indicadores de éxito. Así, se fortalece la transparencia y la rendición de cuentas del esfuerzo ante la ciudadanía.

Desarrollo de capacidades

En paralelo con el desarrollo de la ruta crítica de actividades, será necesario trabajar para desarrollar las capacidades del sector público. Se deberán primero entender las capacidades existentes de las instituciones clave, para después definir programas de desarrollo específicos, y finalmente establecer sistemas de gestión de desempeño que fomenten la mejora continua.

Cultura orientada a resultados

Institucionalizar una cultura orientada a resultados implica diseñar planes de trabajo que involucren a todas las dependencias gubernamentales de una forma estructurada, sistemática y sostenible, haciendo del establecimiento de metas alcanzables y los mecanismos para su seguimiento los requisitos primordiales para llevar a cabo cualquier programa o iniciativa.

Gestión del desempeño

Fortalecer los sistemas de monitoreo de avances, que a su vez requieren de la definición clara de indicadores de desempeño, metas, línea del tiempo y responsables.

Comunicación del impacto

El impacto del Plan Estratégico deberá ser comunicado de manera innovadora y frecuente para asegurar el involucramiento de la ciudadanía en el esfuerzo institucional.

Plan Estratégico: Un documento vivo

"Con los pies en la tierra y la mirada en el cielo."
Roberto Garza Sada, empresario y filántropo regiomontano

Llegar a este Plan Estratégico requirió de la dedicación de cientos de especialistas y de la atención de miles de ciudadanos que evaluaron sus contenidos en la consulta pública.

Cada administración, como lo indica su mandato constitucional, tiene la responsabilidad de aterrizar este plan en programas concretos de Gobierno, así como ajustarlo a la realidad financiera o coyuntural del estado.

En ese arduo y complejo caminar de la administración pública, el Consejo Nuevo León seguirá estudiando, generando ideas, provocando a la ciudadanía a mantenerse activa y participativa en temas de sustancia, con actitud propositiva y colaborativa listos para aportar en la tarea de convertir a Nuevo león en el mejor lugar para vivir.

La Ley de Planeación Estratégica del Estado instruye al Consejo Nuevo León a revisar y actualizar el Plan Estratégico cada 3 años para asegurar que este se adapta a las grandes tendencias mundiales, a cambios tecnológicos, regulatorios y demográficos.

El plan de largo plazo del Estado, además de una herramienta de apoyo a la gestión y seguimiento de los Gobiernos, debe concebirse como un documento vivo que evoluciona constantemente con la participación de la sociedad civil organizada.

Este es un esfuerzo colaborativo que representa lo mejor que aporta el Consejo Nuevo León como innovación institucional: ciudadanos que de manera voluntaria trabajan hombro con hombro con funcionarios públicos para la generación de planes y soluciones a problemas de política pública para que a nuestro estado le vaya mejor.

Nuestra aspiración es insertar a Nuevo León en la ruta de las regiones con mayor desarrollo en el mundo, que han tenido como denominador común la planeación a largo plazo y que, a pesar de coyunturas presentes, nunca perdieron de vista y persiguieron con determinación los objetivos deseados.

Como se establece en nuestra visión, todo lo dispuesto en este documento solo se logrará a través de una ciudadanía comprometida e instituciones eficaces que muestren respeto a la legalidad en todas sus acciones.

***Dr. Jesús Viejo González**, secretario técnico del Consejo Nuevo León*

Índice de cuadros, gráficas y figuras

Pág.

13 *Cuadro 1:* Marco conceptual para los trabajos del Plan Estratégico para el Estado de Nuevo León 2015-2030

14 *Cuadro 2:* Modelo de trabajo de las comisiones para los trabajos del Plan Estratégico para el Estado de Nuevo León 2015-2030

16 *Cuadro 3:* Participación social en la elaboración del Plan Estratégico para el Estado de Nuevo León 2015-2030

22 *Cuadro 4:* Cobertura a nivel media superior

23 *Cuadro 5:* Prueba ENLACE

25 *Cuadro 6:* Estudiantes por nivel de desempeño en la prueba PISA

30 *Cuadro 7:* Metodología de priorización de las áreas de oportunidad de la Subcomisión de Educación

33 *Cuadro 8:* Temas centrales del Consejo Nuevo León

40 *Cuadro 9:* Expectativa de vida: Nuevo León frente a la OCDE

43 *Cuadro 10:* Prevalencia estimada de diabetes melitus

45 *Cuadro 11:* Diferencias en la utilización de la infraestructura pública y privada

47 *Cuadro 12:* Diferimiento quirúrgico

49 *Cuadro 13:* Listado de oportunidades prioritarias para la Subcomisión de Salud

56 *Cuadro 14:* Ejemplo de iniciativa detallada: Asegurar la disponibilidad de la infraestructura y equipos necesarios para la detección, diagnóstico y tratamiento oportunos

66 *Cuadro 15:* Modelo de Desarrollo Humano

67 *Cuadro 16:* IDH de países selectos de la OCDE

68 *Cuadro 17:* Índice de desarrollo humano de Nuevo León

69 *Cuadro 18:* Marco conceptual para determinar la situación de pobreza

70 *Cuadro 19:* Población con carencias por zona

73 *Cuadro 20:* Mujeres de 15 años y más que han sufrido algún tipo de violencia hacia ellas a lo largo de la relación con su última pareja

74 *Cuadro 21:* Proporción que los adultos mayores representan de la población total

74 *Cuadro 22:* Maltrato infantil

76 *Cuadro 23:* Proporción de la población de 12 a 29 años que no estudia ni trabaja por entidad federativa

79 *Cuadro 24:* Índice para una Vida Mejor

80 *Cuadro 25:* Jerarquización de las dimensiones del Índice para una Vida Mejor de acuerdo a la pirámide de necesidades de Maslow

81 *Cuadro 26:* Metodología de priorización de las áreas de oportunidad de la Subcomisión de Desarrollo Social

83 *Cuadro 27:* Ejemplo de área de oportunidad priorizada con su línea estratégica, iniciativa, indicador y meta

87 *Cuadro 28:* Temas centrales del Consejo Nuevo León

92 *Cuadro 29:* Metodología de priorización de áreas de oportunidad en la Subcomisión de Arte y Cultura

98 *Cuadro 30:* Metodología de priorización de las áreas de oportunidad prioritarias para la Subcomisión de Deporte

108 *Cuadro 31:* Ejes estratégicos para la Comisión de Desarrollo Sustentable

109 *Cuadro 32:* Emisiones de dióxido de carbono por metrópoli

110 *Cuadro 33:* Densidad de población en las zonas metropolitanas con más de un millón de habitantes

111 *Cuadro 34:* Tiempo medio de viaje por zonas metropolitanas

112 *Cuadro 35:* Residuos dispuestos en rellenos sanitarios (porcentaje del total de residuos generados, 2012)

115 *Cuadro 36:* Metodología de priorización de áreas de oportunidad

116 *Cuadro 37:* Listado de oportunidades prioritarias para la Comisión de Desarrollo Sustentable

117 *Cuadro 38:* Calidad de aire analizada para la Comisión de Desarrollo Sustentable

117 *Cuadro 39:* Densidad bruta poblacional analizada por la Comisión de Desarrollo Sustentable

118 *Cuadro 40:* Viajes por modo de transporte de la Comisión de Desarrollo Sustentable

119 *Cuadro 41:* Usos del agua en la entidad analizados por la Comisión de Desarrollo Sustentable

120 *Cuadro 42:* Generación de ventas de energía eléctrica analizada por la Comisión de Desarrollo Sustentable

123 *Cuadro 43:* Ejemplo de línea estratégica detallada: Regenerar y revitalizar zonas urbanas estratégicas definidas

124 *Cuadro 44:* Temas centrales del Consejo Nuevo León

131 *Cuadro 45:* PIB per cápita, PPA 2013 (miles de dólares por habitante)

132 *Cuadro 46:* Desigualdad del ingreso, 2012 Coeficiente de Gini; 0=igualdad absoluta, 100=desigualdad extrema

133 *Cuadro 47:* Tasa de empleo, 2013 Porcentaje de la fuerza laboral total

133 *Cuadro 48:* Ejes estratégicos para la Comisión de Desarrollo Económico

134 *Cuadro 49:* PIB de Nuevo León % del PIB, 100 %= 949 mil millones de pesos
135 *Cuadro 50:* El crecimiento del empleo en el país ha superado al del estado desde 2005
136 *Cuadro 51:* Crecimiento en productividad entre las industrias
136 *Cuadro 52:* Hallazgos en relación al fortalecimiento de las cadenas productivas
137 *Cuadro 53:* Promoción de la competitividad e integración de las mipymes
138 *Cuadro 54:* Gasto en investigación y desarrollo de proyectos de innovación por entidad
139 *Cuadro 55:* Inversión extranjera directa en el estado de Nuevo León
140 *Cuadro 56:* Alineación de las habilidades demandadas por los sectores con las ofrecidas en las instituciones educativas
140 *Cuadro 57:* Formalización del empleo en las entidades federativas
142 *Cuadro 58:* Facilidad para hacer negocios – Calificación global 0 a 100
143 *Cuadro 59:* Definición de indicadores y cuantificación de brechas por área de oportunidad.
144 *Cuadro 60:* Selección de actividades económicas prioritarias para el desarrollo económico
145 *Cuadro 61:* Ejemplos de actividades económicas identificadas en cada cuadrante
146 *Cuadro 62:* Actividades económicas consideradas como estratégicas para Nuevo León
147 *Cuadro 63:* Contribución al valor agregado, especialización, empleo y productividad por actividad económica
148 *Cuadro 64:* Identificación de actividades para contribuir a la igualdad en el estado de Nuevo León
149 *Cuadro 65:* Actividades de potencial de impacto futuro en el estado de Nuevo León
151 *Cuadro 66:* Entrecruce de áreas de oportunidad con actividades de alto impacto y potencial estratégico
151 *Cuadro 67:* Impacto directo por área de oportunidad
152 *Cuadro 68:* Red de actividades económicas de Nuevo León que muestra la relevancia de la industria manufacturera
153 *Cuadro 69:* Ejemplos de derrame económico en dos sectores de la economía estatal
153 *Cuadro 70:* Impacto indirecto por área de oportunidad
154 *Cuadro 71:* Listado de oportunidades prioritarias para la Comisión de Desarrollo Económico
155 *Cuadro 72:* Priorización del empleo como área con mayor impacto en igualdad
158 *Cuadro 73:* Ejemplo iniciativa detallada: Crear una ventanilla única digital para centralizar y homologar trámites y servicios federales, estatales y municipales
159 *Cuadro 74:* Temas centrales del Consejo Nuevo León
165 *Cuadro 75:* Ejes estratégicos para la Comisión de Seguridad y Justicia
167 *Cuadro 76:* Denuncias de delitos del fuero común en Nuevo León
168 *Cuadro 77:* Tasa de homicidios dolosos en Nuevo León y países selectos
169 *Cuadro 78*: Policía municipal en Nuevo León

169 *Cuadro 79:* Operación de la Procuraduría General de Justicia de Nuevo León
170 *Cuadro 80:* Sobrepoblación de las tres cárceles grandes de Nuevo León
171 *Cuadro 81:* Fuerza del cuerpo de custodios penitenciarios
173 *Cuadro 82:* Metodología de priorización de áreas de oportunidad
174 *Cuadro 83:* Listado de oportunidades prioritarias para la Comisión de Seguridad y Justicia
175 *Cuadro 84:* Delitos contra la familia
175 *Cuadro 85:* Tasa de aprobación en solicitudes de control de detención
176 *Cuadro 86:* Proceso y resultados de carpetas de investigación
177 *Cuadro 87:* Tasa de reincidencia en sentenciados por delitos de competencia local
180 *Cuadro 88:* Temas centrales del Consejo Nuevo León
185 *Cuadro 89:* Dimensiones de mejora para la Comisión de Gobierno Eficaz y Transparencia
186 *Cuadro 90:* Testigos sociales registrados por millón de habitantes, 2014
186 *Cuadro 91:* Porcentaje de victimización para los 5 trámites y servicios con mayor corrupción en Nuevo León.
187 *Cuadro 92:* Efectividad en la elaboración de denuncias
188 *Cuadro 93:* Proporción de auditorías cerradas, 2010-2014
189 *Cuadro 94:* Procedimiento actual de atención y control de denuncias
189 *Cuadro 95:* Propuesta: Procedimiento atención y control de denuncias con las reformas federales y propuesta de innovación de la Comisión de Gobierno Eficaz y Transparencia
190 *Cuadro 96:* Red de rendición de cuentas
191 *Cuadro 97:* Calidad de Gobierno electrónico en Nuevo León
191 *Cuadro 98:* Calificación de Nuevo León en el Índice de Calidad de Gobierno Electrónico
193 *Cuadro 99:* Siete pilares para la gestión del talento
194 *Cuadro 100:* Subíndices que componen la calificación de la Métrica de Transparencia
194 *Cuadro 101:* Subíndices que componen la calificación de “normatividad” de la Métrica de Transparencia
195 *Cuadro 102:* Apertura de un negocio, registro de propiedades y manejo de permisos de construcción
196 *Cuadro 103:* Cumplimiento forzoso de los contratos y resolución de insolvencia
197 *Cuadro 104:* Metodología de priorización de áreas de oportunidad
198 *Cuadro 105:* El ejercicio de priorización permitió destacar cinco áreas de oportunidad por su alto nivel de impacto y factibilidad
200 *Cuadro 106:* Ejemplo iniciativa detallada: Incorporar el requisito de presentar publicar y monitorear declaraciones de patrimonio, impuestos y conflictos de interés de funcionarios públicos y candidatos

201 *Cuadro 107:* Temas centrales del Consejo Nuevo León

212 *Cuadro 108:* Metodología de priorización de las áreas de oportunidad de la Subcomisión de Participación Ciudadana

218 *Cuadro 109:* Oportunidades prioritarias identificadas

219 *Cuadro 110:* Temas centrales del Consejo Nuevo León

220 *Cuadro 111:* Síntesis de áreas de oportunidad identificadas

222 *Cuadro 112:* Objetivos de la Comisión de Desarrollo Económico

223 *Cuadro 113:* Objetivos de la Comisión de Gobierno Eficaz y Transparencia

225 *Cuadro 114:* Objetivos de la Comisión de Seguridad y Justicia

226 *Cuadro 115:* Objetivos de la Comisión de Desarrollo Sustentable

228 *Cuadro 116:* Objetivos de la Subcomisión de Educación

229 *Cuadro 117:* Objetivos de la Subcomisión de Desarrollo Social

231 *Cuadro 118:* Objetivos de la Subcomisión de Salud

234 *Cuadro 119:* Integrantes del Consejo Nuevo León

235 *Cuadro 120:* Modelo de operación del Consejo Nuevo León

236 *Cuadro 121:* Comisiones del Consejo Nuevo León

242 *Cuadro 122:* Aprobación de enunciado de Visión 2030

243 *Cuadro 123:* Priorización ciudadana de los temas centrales

246 *Cuadro 124:* Implementación del Plan Estratégico para el Estado de Nuevo León 2015-2030

CRÉDITOS

Diseño editorial y de portada: Rosa María Becerra

Fotografías: Comité Organizador del Día del Patrimonio de Nuevo León, estudiantes de Comunicación Social de la Universidad Regiomontana, Gobierno del Estado de Nuevo León, H. Congreso del Estado, Tribunal Superior de Justicia del Estado.