



# RECAPITULACIÓN Y RESULTADOS DE LAS MESAS DE TRABAJO

MESA TEMÁTICA:  
FLUJOS MIGRATORIOS

PREPARADO POR



MONTERREY, NUEVO LEÓN  
7 DE FEBRERO DE 2023

## ÍNDICE

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

## PRESENTACIÓN

La planeación estratégica es una herramienta de gestión de primer orden, que contribuye a definir el escenario deseado en torno a una situación general o específica vigente —comúnmente adversa o desfavorable— y a establecer de forma explícita la relación entre las actividades, los recursos y los productos necesarios para lograrlo. Desde 2015, los diferentes sectores organizados de la población nuevoleonense (público, privado, social y académico, entre otros) han llevado a cabo ejercicios de análisis estratégico en diversas materias con el propósito de:

- ❖ **estructurar activamente el futuro** del estado de Nuevo León;
- ❖ **garantizar** una posición que permita **enfrentar los retos** locales, nacionales y globales, tanto actuales como próximos, y
- ❖ **alcanzar un desarrollo humano** y económico sostenible para todas las partes.

Al día de hoy, este esfuerzo colectivo ha resultado en la integración y actualización subsecuente del Plan Estratégico Nuevo León (PENL), un mecanismo único que, si bien ha generado una participación diligente, aún encara un conjunto de dificultades y restricciones fundamentales que obstaculizan el cumplimiento de sus objetivos últimos.

Como parte de los procesos de revisión periódicos del PENL, el Consejo Nuevo León (CONL) convocó a realizar una serie de reuniones de trabajo entre los días 7 y 17 de febrero de 2023 en la ciudad de Monterrey, a fin de ajustar y concertar las definiciones y los elementos estratégicos —entre ellos el árbol de problema y de objetivos— en catorce temas prioritarios de la agenda. En general, esta labor era necesaria a raíz de la introducción de distintas variables de cambio desde el último ciclo (2020):

- la **redefinición del horizonte temporal** de acción (hasta 2040),
- los **efectos** derivados de la **pandemia** de COVID-19, y
- la **aprobación de la Nueva Constitución** del estado.

De este modo, los encuentros ofrecerían un espacio para la deliberación y el diálogo abierto entre las y los participantes, donde se identificarían convergencias de opinión, brindarían sugerencias para la mejora de los fundamentos del Plan, y alcanzarían acuerdos tangibles para dar continuidad a esta iniciativa.

La mesa de trabajo correspondiente al tema de flujos migratorios, celebrada el día 7 de febrero de 2023, contó con la participación de personas académicas, servidoras públicas y representantes de organizaciones de la sociedad civil que, por su experiencia y conocimientos, son actores relevantes para la materia. Entre sus asistentes destacaron:

Carmita Cisneros Monzón, de la Comisión Mexicana de Ayuda a Refugiados (COMAR); César Iván Pérez Durán, Dra. Gabriela Zamora y Héctor González, de la Secretaría de Igualdad e Inclusión; Shant Dermegerditchian, Claudia Sepúlveda, Johann Weigend Rodríguez e Ivonne Martínez, de la Agencia de la Organización de Naciones Unidas para los Refugiados (ACNUR); Philippe Stoesslé, de la Universidad de Monterrey; María Elena Ramos Tovar y

Yuliet Bedoya Rangel, de la Universidad Autónoma de Nuevo León; Shinji Hirai, del Centro de Investigaciones y Estudios Superiores de Antropología Social (CIESAS); Liliana Villafranca Fanyten, Melva Martínez García y María Irene Cárdenas Castro, de la Secretaría de Educación; Siana Cobos, del gobierno municipal de Monterrey; y José Juan Olvera Gudiño, del CIESAS Noreste.

El presente documento narra las actividades realizadas durante la mesa de trabajo y sistematiza los resultados obtenidos por las personas participantes. Para favorecer su lectura, el reporte adopta la siguiente estructura: primero, se examinan los alcances generales y los propósitos específicos de la reunión, y se detallan las técnicas empleadas para garantizar la identificación de convergencias y la construcción de acuerdos; segundo, se recapitulan las ideas centrales del diagnóstico de la situación en materia de flujos migratorios elaborado por el CONL, así como de las labores emprendidas y los logros alcanzados hasta el momento por el gobierno de la entidad federativa; finalmente, se analiza el árbol de problema vinculado al tema, precisando sus elementos fundamentales —definición de la problemática focal que busca atenderse, causas directas e indirectas de esta última y efectos que propicia—, y se explora una propuesta de árbol de objetivos potencial. El documento concluye con una serie de consideraciones finales en torno al proceso de planeación y algunas recomendaciones para asegurar el éxito en ejercicios similares a futuro.

## METODOLOGÍA DE TRABAJO

La mesa de trabajo consistió en una reunión presencial tipo taller, con una duración de cuatro horas, en la que las y los asistentes deliberaron entre sí con el objeto de actualizar el árbol de problema que sustenta los objetivos sobre flujos migratorios a incluir en el PENL. Este diálogo se desarrolló a la luz de la redefinición del horizonte temporal de acción, los efectos derivados de la pandemia de COVID-19, la aprobación de la Nueva Constitución de la entidad federativa, y de otros procesos de cambio locales, nacionales y globales vislumbrados como estratégicamente relevantes. En general, el encuentro fue un foro de participación para identificar puntos de opinión compartidos y ofrecer propuestas de mejora de las definiciones y los elementos clave del Plan, donde el equipo facilitador desempeñó únicamente una función de apoyo para la conducción de las discusiones. Finalmente, al término de las actividades, las partes involucradas alcanzaron una visión en común del problema central a tratar y una noción de acción a futuro.

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

- a) **EXPOSICIÓN Y AGRUPACIÓN DE CONCEPTOS.** Se centra en la generación de un piso común de conocimientos entre las personas participantes y, usualmente, inicia con la presentación

de un documento o informe preparado con antelación. A partir de este contexto, se analizan las nociones comunicadas y se clasifican en categorías conceptuales similares. Finalmente, en caso de requerirse, se solicita a las y los asistentes proporcionar elementos adicionales que consideren necesarios o relevantes para las discusiones posteriores.

- b) **IDEA WRITING.** Es una técnica basada en el trabajo silencioso individual que consiste en la redacción de explicaciones, comentarios o pensamientos en torno a una materia o pregunta específica dada. Generalmente, se combina con otras mecánicas, como la Técnica de Grupo Nominal (TGN), que incluyen un componente de exposición de resultados ante el pleno.
- c) **TÉCNICA DE GRUPO NOMINAL (TGN).** Se trata de una dinámica grupal controlada que evita las confrontaciones de perspectivas y el monopolio en el uso de la palabra. Con frecuencia, se inicia con un método de trabajo silencioso individual, como el de *idea writing*, donde las personas asistentes elucubran durante un lapso de tiempo dado sobre un asunto específico, y se prosigue con la presentación de sus conclusiones y propuestas. Por sus características de austeridad y sobriedad, la TGN se utiliza ampliamente para facilitar la identificación de convergencias y generar puntos de acuerdo en un periodo relativamente corto.
- d) **EQUIPOS DE TRABAJO.** Es una mecánica sustentada en la colaboración entre partes, usada regularmente cuando la materia o el objeto de análisis es demasiado extenso. En este caso, las y los participantes se dividen en grupos pequeños (tres a cinco integrantes) para opinar y producir ideas en torno a una dimensión particular de una cuestión dada, mismas que se exponen posteriormente ante los demás. Así, esta técnica permite gestionar una discusión amplia, a veces complicada, y obtener numerosos insumos de información en un espacio de tiempo limitado.

Estructuralmente, la mesa de trabajo adoptó la siguiente forma:

SESIÓN	DESCRIPCIÓN	TÉCNICA UTILIZADA	DURACIÓN
<b>Introducción a la mesa de trabajo</b>	Bienvenida, presentación de participantes y planteamiento de objetivos de la reunión	N/A	20 minutos
<b>Diagnóstico de la situación</b>	Exposición de marco conceptual e información de contexto relevante a cargo de CONL	<i>Exposición y agrupación de conceptos</i>	15 minutos
	Exposición de avances y resultados en materia de flujos migratorios a cargo del Gobierno de Nuevo León		15 minutos
Receso			10 minutos

SESIÓN	DESCRIPCIÓN	TÉCNICA UTILIZADA	DURACIÓN
Definición de problema focal	Exposición sobre metodología de elaboración de objetivos y estrategias a cargo del equipo facilitador	<i>Exposición y agrupación de conceptos</i>	25 minutos
	Recolección de sugerencias de mejora del problema focal proporcionado	<i>Idea writing TGN</i>	50 minutos
Receso			15 minutos
Análisis de árbol de problema	Revisión de la propuesta de árbol de problema	<i>Equipos de trabajo</i>	90 minutos

Duración: 4 horas.

## DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN

Tras un mensaje de bienvenida por parte del CONL y la presentación de las personas asistentes, la reunión de trabajo comenzó con la exposición de un diagnóstico general sobre la materia de flujos migratorios en la entidad federativa. El propósito central de esta actividad fue *generar un punto de partida para la discusión e identificar temas de interés y preocupaciones afines dentro del grupo*. Así, como primer ponente, una representante del Consejo tomó el estrado para compartir una serie de datos y conclusiones relevantes al respecto, entre las cuales se destacaron (véase Anexo 1 para una apreciación más detallada de la información):

- *La migración es el movimiento de personas fuera de su lugar de residencia habitual*: se trata de un fenómeno social que, en Nuevo León, se presenta en sus distintas variantes, a saber, flujo migratorio internacional, interno y de retorno.
- *Tendencia constante de la migración interna en la entidad*: de acuerdo con información del Censo de Población y Vivienda del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), el porcentaje de personas en condición de migración interna con respecto a la población total del estado ha permanecido estable durante los últimos cincuenta años, ubicándose en un promedio de 22.6%.
- *Flujo migratorio al alza en tiempos recientes*: según datos oficiales del gobierno, 277,369 personas migraron para vivir en Nuevo León entre 2015 y 2020. En general, respecto al resto del territorio mexicano, el estado ocupa el octavo lugar como receptor de población nacida en otras entidades federativas, entre ellas Veracruz, Tamaulipas y San Luis Potosí. Además, en términos del ámbito internacional, Estados Unidos, Venezuela y Honduras encabezan la lista de países de origen de las personas migrantes.
- *Las causas de la migración son de distinto orden*: de acuerdo con los registros del Censo de Población y Vivienda del INEGI, la migración interna en Nuevo León responde a numerosos factores causales, entre ellos el deseo de reunificación familiar, la búsqueda de trabajo, el anhelo de obtener una mejor formación académica y la inseguridad delictiva, por mencionar algunos. Por su parte, la literatura especializada resalta entre las causas de los movimientos

migratorios internacionales el entorno de violencia social en el país expulsor, cuestiones de tipo económica y variables ambientales.

- *Nuevo León figura entre los estados con más crecimiento de población hablante de lenguas indígenas:* entre el año 2010 y 2020, la entidad federativa presentó un aumento de 92.32% de este sector de la población, pasando de 40,528 personas en el primer año a 77,945 en el segundo.
- *Prejuicios en torno a la migración:* los datos de la Encuesta de Percepción “Así Vamos, Como Vamos Nuevo León” indicaron que un porcentaje significativo de las y los nuevoleonenses (75%) se oponen a admitir más migrantes en el país. Adicionalmente, el 45% de las personas encuestadas opinaron que el aumento de la población migrante en la entidad se relaciona con el incremento de la inseguridad observada en los últimos tiempos.

Posterior a esta presentación, una representante del gobierno de Nuevo León tomó la palabra para exponer los esfuerzos realizados, logros alcanzados y obstáculos enfrentados por la administración actual en torno al tema migratorio. Al respecto, se señalaron los siguientes puntos (véase Anexo 2 para observar con más detenimiento las ideas exploradas):

- Las **prioridades del gobierno del estado** son **garantizar** las capacidades personales y los **derechos** sociales a toda la población, incluida aquella en contexto de migración, y **extender** el conocimiento de aquellos entre la misma.
- Desde 2021, la gestión actual ha impulsado el **espacio de igualdad e inclusión para personas migrantes, refugiadas, desplazadas y retornadas** como un medio para apoyar a este sector en distintas materias, desde el trámite de solicitudes de constancias de nacionalidad hasta la canalización a múltiples programas sociales. En general, las acciones insignia promovidas por el gobierno de Nuevo León son cuatro: **CURP temporal**, para proteger el derecho a la identidad; **“Cuidar tu salud”**, que acerca los servicios de salud a población migrante; acceso a la educación por medio de los programas **de Atención Educativa de la Población Escolar Migrante (PAPEM)** y **Binacional de Educación Migrante (PROBEM)**; y **registro de personas solicitantes en bolsa de trabajo** para fomentar su inclusión laboral.
- El gobierno de la entidad reconoce a la migración como un **asunto interinstitucional** por lo que, a fin de trabajar con este grupo históricamente discriminado, ha llevado a cabo labores de **vinculación** con diversas **dependencias y organismos** públicos y, de este modo, estimular así la integración social de las personas migrantes, desplazadas, refugiadas y retornadas.
- En el mismo tenor, la administración actual ha **invertido** cerca de **2.9 millones de pesos** en diez proyectos de ocho **organizaciones de la sociedad civil** que trabajan con alrededor de 10,040 personas migrantes en Nuevo León, lo anterior como un esfuerzo por aprovechar la infraestructura y los recursos (en especial los conocimientos) existentes.
- Uno de los **retos** más apremiantes que encara el gobierno del estado es la **xenofobia**, pues esta percepción negativa hacia la población migrante y el desconocimiento de sus derechos conlleva a la **desatención**, el aumento de la **brecha de desigualdades** y, en última instancia, a la incapacidad por generar políticas públicas inclusivas.

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

- a) Es necesario visibilizar la cuestión de la población indígena en la entidad federativa (hablar de los “indígenas urbanos”) para asegurar adecuadamente el respeto a la identidad cultural.
- b) Cualquier diagnóstico sobre el tema requiere analizar la xenofobia de forma diferenciada, es decir, considerar aquella que afecta a la migración interna y aquella correspondiente a la internacional.
- c) Conviene refinar la identificación de los retos por atender, así como también los diferentes tipos de flujos migratorios que deben priorizarse en la agenda pública.

## REVISIÓN DE ÁRBOL DE PROBLEMA Y DE OBJETIVOS

El árbol de problema es una de las herramientas conceptuales más destacadas de la metodología de planeación estratégica y comprende tres partes fundamentales: el problema focal, sus factores causales y sus consecuencias inmediatas y últimas. En el primer caso, definir el problema central consiste en determinar aquella situación pública negativa que busca mitigarse o contrarrestarse por medio de una serie de acciones particulares. La labor de definición implica, también, plantear una construcción manejable del hecho, sin que ello suponga preestablecer posibles soluciones a ensayar. Visto de otro modo, delinear un problema focal no es reconocer la falta de atención o aplicación de alternativas; significa, más bien, identificar una circunstancia o condición no deseable, misma que justificará la existencia y el sentido general de una intervención.

Tras una explicación breve sobre este concepto, las personas asistentes procedieron a especificar el problema central en materia de flujos migratorios que la versión actualizada del PENL, proyectado a 2040, debería incluir. Partiendo de una propuesta previamente formulada por el CONL (Cuadro 1), el facilitador solicitó formar equipos de tres integrantes (sin sobrerrepresentación de un sector) y examinar si la frase describía una situación negativa concreta y vigente o si requería cambios para su mejora. Cada tercia llevó a cabo una discusión nutrida al respecto durante diez minutos y anotó sus conclusiones para su exposición ante el pleno. Una vez finalizado el tiempo, se empleó la TGN para sondear y recolectar las ideas de las y los participantes. Luego de tres rondas de presentación, se obtuvieron los siguientes comentarios en torno a la definición ofrecida:

### CUADRO 1. PROBLEMA FOCAL EN MATERIA DE FLUJOS MIGRATORIOS PROPUESTO POR EL CONSEJO NUEVO LEÓN

**En el estado de Nuevo León no se ofrecen oportunidades de desarrollo de manera incluyente a las personas migrantes e inmigrantes**



- ❖ *“Se debe asociar adecuadamente el problema con cada una de las poblaciones (muchas poblaciones tienen características comunes, pero problemáticas diferenciadas).”*
- ❖ *“Hay una conceptualización incompleta de la persona migrante o del fenómeno migratorio; se le etiqueta como vulnerable y hace falta reconocer la diversidad de los grupos.”*
- ❖ *“Es necesario considerar la interseccionalidad.”*
- ❖ *“Se tiene que tomar en cuenta las necesidades y características de menores acompañados y no acompañados.”*
- ❖ *“El problema y la población objetivo no están bien definidos.”*
- ❖ *“En la redacción, se parte de la idea de una cartera de oportunidades a las que pueden acceder las personas, pero más bien hay barreras estructurales por desconocimiento del gobierno y de aquellas mismas.”*
- ❖ *“Reemplazar el término ‘ofrecer’ por el de ‘cocrear’ (tomar en cuenta las poblaciones al plantear soluciones a sus problemas o incluirles en el diseño).”*
- ❖ *“Evitar la centralización de la información.”*
- ❖ *“Debería hablarse de oportunidades de integración de las personas, no de oportunidades de desarrollo. Se propone cambiar a: ‘En el estado de NL no existe una política integral para atender temas migratorios’.”*
- ❖ *“Hay poblaciones que necesitan atención de emergencia.”*
- ❖ *“Las personas en movilidad enfrentan barreras estructurales que impiden su inclusión.”*
- ❖ *“No hay una instancia que dé atención específica a la población migrante.”*
- ❖ *“No se mencionan las necesidades específicas de la población migrante con documentos y sin documentos (hay personas con discapacidad, por grupos etarios, personas indígenas, mujeres y LGTB+)”*
- ❖ *“Se propone redactar el problema como ‘En el estado de NL no se ha desarrollado una cultura de la migración que reconozca la riqueza y la diversidad de las distintas poblaciones migrantes’.”*
- ❖ *“Se debe plantear que las acciones vayan encaminadas a los derechos humanos.”*
- ❖ *“Quizá sería mejor hablar de problemas de las personas en movilidad.”*
- ❖ *“Podría replantearse el orden de la oración: ‘las oportunidades de desarrollo que se ofrecen en el estado de NL no son incluyentes para las personas migrantes, inmigrantes y desplazadas forzadas’.”*
- ❖ *“Se quieren enunciar muchos problemas en uno solo.”*
- ❖ *“Se tendría que definir qué es desarrollo y en qué dimensiones.”*
- ❖ *“Sí hay oportunidades, pero su acceso es limitado (por razones físicas y por la articulación de los programas).”*
- ❖ *“El problema tiene que estar planteado en función de la garantía de los derechos.”*

A partir de estas observaciones, el equipo facilitador desarrolló una nueva propuesta de definición de problema focal que se proyectó en pantalla. Las personas asistentes ventilaron nuevamente una serie de preocupaciones concretas en torno a ésta, señalando las implicaciones teóricas y prácticas de sustituir algunos términos por otros (ej. “personas migrantes e inmigrantes” por “personas en contexto de movilidad”), y las restricciones que supondría determinar un hecho en lugar de otro (ej.

“situación de vulnerabilidad” por “protección”). Finalmente, una vez desahogadas las inquietudes de las y los participantes, se acordó definir el problema central en materia de flujos migratorios que la nueva versión del PENL debería incluir como se muestra a continuación:

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

**Las personas migrantes e inmigrantes enfrentan barreras para su protección, inclusión y el pleno ejercicio de sus derechos considerando sus necesidades y características diversas**

Además de delimitar la problemática focal, el árbol de problema requiere la esquematización de sus causas directas o inmediatas, sus determinantes indirectas y los efectos que ocasiona. En general, este procedimiento es esencial para la planeación, pues contribuye a visualizar las variables clave del problema central y sus nexos de correlación —verticales y horizontales—, colocando en su parte inferior los factores que lo originan (de los más inmediatos a los más estructurales) y en su parte superior las consecuencias que genera (de las más directas a las más finales). Así, el árbol reflejará única y exclusivamente relaciones causa-efecto obedeciendo a una lógica congruente.

Con esta explicación introductoria al tema, la reunión prosiguió con la revisión del diseño de árbol de problema. Para tal fin, el facilitador organizó cuatro equipos de trabajo que discutirían las causas que propician la nueva situación problemática acordada y los efectos que suscita, tomando como punto de partida una propuesta de árbol trabajada con antelación por el CONL. A continuación, cada grupo examinó los diversos componentes del árbol presentado, pero depositó especial atención en las raíces y ramas asignadas que, o bien se actualizaron y reordenaron, o bien se reformularon en su totalidad. Una vez concluido el tiempo de discusión (aproximadamente cuarenta minutos), las y los participantes expusieron sus resultados en sesión plenaria. Asistido por la plataforma *Lucidchart*, el equipo facilitador capturó en tiempo real los elementos comentados, de los cuales se muestran los más destacados en el Cuadro 3. Finalmente, como trabajo post-taller, se refinó la nueva versión del árbol de problema de flujos migratorios para su análisis y aprobación ulterior por parte del CONL (véase Anexo 3 para una apreciación más detallada de este producto).

**CUADRO 3. CAUSAS Y EFECTOS DEL NUEVO PROBLEMA FOCAL DESTACADAS POR LAS PERSONAS ASISTENTES A LA MESA DE TRABAJO**

CAUSAS DEL PROBLEMA	EFECTOS DEL PROBLEMA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Falta de presupuesto etiquetado para atender a la población en contexto de movilidad</i></li> <li>• <i>Las comunidades en contexto de movilidad enfrentan discriminación</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>La sociedad civil asume desproporcionadamente la responsabilidad de prestar servicios a las comunidades en contexto de movilidad</i></li> </ul>

CAUSAS DEL PROBLEMA	EFECTOS DEL PROBLEMA
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>No hay un reconocimiento ni se visibilizan las culturas de las personas migrantes e inmigrantes</i></li> <li>• <i>Dificultad para acceder a buenas oportunidades laborales</i></li> <li>• <i>Difícil acceso a la información pertinente para realizar los trámites necesarios de regularización e integración</i></li> <li>• <i>Desconocimiento de los derechos y el ejercicio de los mismos de parte de la población y los funcionarios</i></li> <li>• <i>Dificultad para gestionar los flujos migratorios</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <i>Hay comunidades en contexto de movilidad que no tienen las mismas oportunidades de movilidad social</i></li> <li>▪ <i>Segregación geoespacial de las comunidades en contexto de movilidad</i></li> <li>▪ <i>Las personas migrantes e inmigrantes no demandan los servicios a los que tienen derecho</i></li> <li>▪ <i>Procesos de inclusión insuficientes de todas las instituciones</i></li> <li>▪ <i>Se generan nuevos flujos migratorios</i></li> </ul>

Por último, la consolidación del árbol de problema permite la generación de su exacto opuesto: el árbol de objetivos. En general, este último presenta visualmente la situación o el escenario que se desea alcanzar una vez atendida la problemática central definida, y se elabora identificando aquellas condiciones contrarias a las indicadas en el primero. De esta manera, los elementos percibidos como efectos se transforman en fines mientras que las causas se convierten en medios, cuidando siempre de no formular metas y acciones poco realistas o no viables (compromisos físicamente imposibles o que cambian mínimamente a corto plazo). Así, este producto de planeación estratégica cimentará la ruta de actuación a futuro con respecto al hecho delimitado.

Si bien la construcción del árbol de objetivos no formó parte de las actividades realizadas durante la mesa de trabajo, el equipo facilitador ha integrado una propuesta (véase Anexo 4 para obtener una referencia más completa) tomando como punto de partida el siguiente propósito fundamental: **“Las personas migrantes e inmigrantes gozan de protección, inclusión y el pleno ejercicio de sus derechos, adaptados a sus necesidades y características diversas”**. Con ello, se ha identificado un conjunto de componentes a desarrollar a futuro, entre los que resaltan:

- ✓ Hay un presupuesto etiquetado para atender a la población en contexto de movilidad;
- ✓ se reconocen y se visibilizan las culturas de las personas migrantes e inmigrantes;
- ✓ los empleadores conocen los documentos necesarios para otorgar un trabajo a las personas refugiadas;
- ✓ existen marcos normativos pertinentes y alineados;
- ✓ acceso adecuado a la información pertinente para realizar los trámites necesarios de regularización e integración;
- ✓ hay profesionalización de los servidores públicos sobre los derechos de los migrantes; y
- ✓ los flujos migratorios se gestionan adecuadamente.

## COMENTARIOS FINALES Y RECOMENDACIONES GENERALES

La mesa de trabajo correspondiente al tema de flujos migratorios, celebrada el día 7 de febrero de 2023, ofreció un foro de participación para identificar convergencias y ofrecer propuestas de mejora de las definiciones y los elementos clave del Plan Estratégico Nuevo León. Al finalizar este encuentro, las personas participantes alcanzaron un punto de acuerdo sobre los temas de interés de la agenda y una visión compartida del problema central a tratar al año 2040. Lo anterior quedó de manifiesto en los diversos productos de gestión obtenidos, mismos que reflejan un entendimiento general de la situación pública negativa por resolver, sus determinantes causales, las aspiraciones proyectadas y los medios a ensayar. Así, la reunión cumplió satisfactoriamente con su misión última: participar activamente en la actualización del PENL y alcanzar acuerdos tangibles para dar continuidad a esta iniciativa.

Para recapitular, las y los asistentes decidieron, como resultado de las discusiones emprendidas a lo largo de las diferentes sesiones, que el Plan debe incluir objetivos estratégicos en materia de flujos migratorios dedicados a la solución o mitigación del siguiente problema: “Las personas migrantes e inmigrantes enfrentan barreras para su protección, inclusión y el pleno ejercicio de sus derechos considerando sus necesidades y características diversas”. Para ello, es menester abocar los recursos públicos a tratar las causas centrales de esa situación negativa, entre las cuales figuran:

- a) Falta de presupuesto etiquetado para atender a la población migrante e inmigrante;
- b) las comunidades migrantes e inmigrantes enfrentan discriminación;
- c) no hay reconocimiento ni se visibilizan las culturas de las personas migrantes e inmigrantes;
- d) dificultad para acceder a buenas oportunidades laborales;
- e) difícil acceso a información pertinente para realizar trámites necesarios de regularización e integración;
- f) desconocimiento de los derechos y el ejercicio de los mismos de parte de la población y los funcionarios; y
- g) dificultad para gestionar los flujos migratorios.

Finalmente, de cara a estos retos, se implementarán acciones orientadas a reconocer y visibilizar las culturas de migrantes e inmigrantes; gestionar de forma adecuada los flujos migratorios; facilitar el acceso oportuno a la información, y sensibilizar y profesionalizar a las personas servidoras públicas sobre los derechos de las y los migrantes, entre otras.

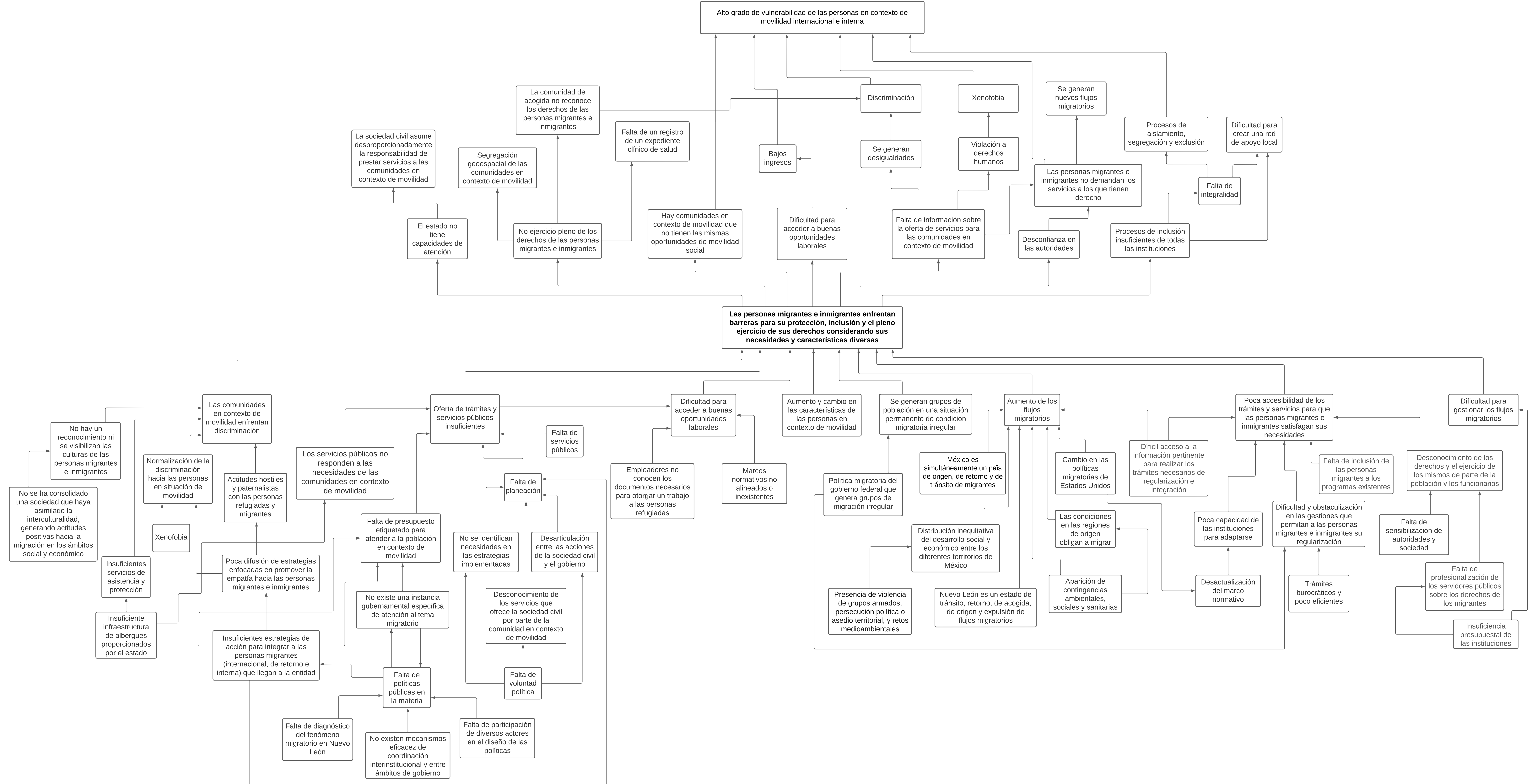
Sin duda, la labor de planeación estratégica llevada a cabo durante la reunión permite avanzar por la ruta más oportuna posible. No obstante, para garantizar el éxito de otros ejercicios similares en el futuro, es imprescindible atender deficiencias y retos detectados en la mesa, entre ellos:

1. **REPRESENTACIÓN ADECUADA DE ORGANIZACIONES DE MIGRANTES.** Aunque formalmente se extendió la invitación, el encuentro no contó con la presencia apropiada de participantes de colectivos o centros de migrantes. Al ser la población objetivo de la problemática central

a tratar, resulta necesario considerar sus experiencias inmediatas y puntos de vista directos sobre la materia. Así, **se recomienda realizar una convocatoria dirigida específicamente a estos grupos**, ya sea por medio de una **encuesta**, un **cuestionario** o algún otro mecanismo conveniente, para obtener una retroalimentación equilibrada sobre el árbol de problema. En definitiva, esto garantizará la inclusión activa y la apropiación del proceso de planeación de todas aquellas partes interesadas en éste.

2. *ENTREGA DE LISTA DE TEMAS CLAVE A DISCUTIR CON ANTELACIÓN.* Si bien las exposiciones de diagnóstico permitieron la generación de un punto de partida para la discusión, las y los asistentes mencionaron la necesidad de conocer de antemano las cuestiones de interés a revisar durante la reunión a fin de preparar las mejores ideas para la conversación. En ese sentido, **se sugiere elaborar una lista de temas tentativos a analizar y compartir con todas las personas convocadas** unos días antes de la celebración de cualquier taller de planeación, para aprovechar satisfactoriamente el tiempo disponible y producir insumos de información más ventajosos.
3. *DISTRIBUCIÓN ANTICIPADA DE PROPUESTA DE ÁRBOL DE PROBLEMA A PARTICIPANTES.* En el mismo tenor que la recomendación anterior, **se aconseja enviar las propuestas de árbol de problema a las y los invitados** con, por lo menos, una semana de anticipación. Aunque las técnicas de planeación participativa empleadas favorecieron intercambios equilibrados y resultados positivos, es menester que las personas participantes estén familiarizadas con los elementos incluidos en los árboles para ofrecer argumentos constructivos y, sobre todo, alternativas y soluciones productivas. De esta manera, se asegurarán los mejores resultados posibles de la discusión.
4. *PRIORIZACIÓN DE OBJETIVOS A ALCANZAR.* A lo largo del encuentro, diferentes asistentes mencionaron la noción de definir, antes de todo, las metas a lograr y el camino a seguir, en especial en el sentido de las dimensiones del problema focal por atender. Con ello en mente, **se recomienda hacer una identificación rápida de alcances** a partir de una valoración de los elementos de la parte baja de los árboles de problema y responder a lo siguiente: ¿qué factores deben y quieren atenderse de forma prioritaria? ¿Hacia dónde deben dirigirse las conversaciones? Si bien la siguiente etapa del proceso de planeación estratégica tratará más oportunamente esta cuestión, conviene comunicar una idea tentativa de la ruta a transitar en el largo plazo.

ANEXO 3. ÁRBOL DE PROBLEMA: FLUJOS MIGRATORIOS





ANEXO 4. ÁRBOL DE OBJETIVOS: FLUJOS MIGRATORIOS

