

RELACIONES EXTERIORES

SECRETARÍA DE RELACIONES EXTERIORES



*Manual de uso de la
Guía de
implementación
del artículo 9 del
acuerdo de Escazú*



Entregable 6

Manual de Uso de la Guía de Implementación

“Consultoría para apoyar al Gobierno Mexicano en la elaboración de una Guía de Implementación para la Protección de las Personas Defensoras en Asuntos Ambientales y su hoja de ruta para su efectiva implementación”

Tabla de contenido

DISPOSICIONES GENERALES	2
¿Qué es el Manual?	2
¿Cuál es el objetivo del Manual?	2
PRIMERA SECCIÓN Estructura de la Guía de Implementación	4
¿Cómo se lee la Guía de Implementación?	4
SEGUNDA SECCIÓN Plan de Acción	7
FASE I ¿Cómo elaborar un Plan de Acción? Metodología de elaboración	7
FASE II Adaptación a cada caso en concreto	8
Valoración de medidas, componentes y acciones	8
Matriz de valoración de contexto	11
Visualizar la valoración	13
Programar las acciones	14
Aplicar enfoque participativo al Plan de Acción	15
TERCERA SECCIÓN Métodos de implementación	18
Proceso participativo de diseño de políticas públicas	18
Proceso de redacción participativa de normatividad	19
Proceso de planeación estratégica	21
1. Marco reglamentario	21
2. Estructura orgánica	22
3. Modelos transversales de gestión	22
4. Administración de recursos	23
5. Plan estratégico de implementación	24
ANEXO A Lectura de Guía	26
REFERENCIAS	46



DISPOSICIONES GENERALES

¿Qué es el Manual?

El Manual de Uso de la Guía de Implementación del Artículo 9 del Acuerdo de Escazú en México es un documento que busca facilitar la lectura y comprensión de la Guía de Implementación, con el objetivo de orientar a las autoridades de los tres niveles de gobierno sobre cómo podrían llevar a cabo las acciones sugeridas y establecidas en la Guía de Implementación, de acuerdo con sus contextos específicos.

¿Cuál es el objetivo del Manual?

Orientar a las autoridades mexicanas —a través de sugerencias ordenadas y concisas— sobre cómo podrían implementarse las acciones previstas por la Guía de Implementación del Artículo 9 del Acuerdo de Escazú, para apoyar al Estado mexicano a cumplir de manera coordinada con las obligaciones establecidas.

¿Cómo se usa el Manual?

Para un uso óptimo del presente Manual es necesario tener en consideración que la Guía de Implementación es un catálogo de acciones concretas sugeridas. Está diseñada de tal manera que todas las acciones forman parte de un ciclo de política pública integral (Valoración, Vigilancia, Respuesta y Bienestar): esto permite que cada una de ellas pueden implementarse de manera independiente del resto de las medidas y según las posibilidades de cada autoridad competente, sin perder de vista el enfoque sistémico de los problemas públicos.

En este sentido, debido a su origen y vocación, la Guía de Implementación es susceptible de ser perfeccionada a medida que se pone en marcha en diversos casos y contextos específicos. ¿Esto qué significa? Que la integración de la Guía de Implementación puede variar con el tiempo, incrementando el número de acciones de implementación o modificando y perfeccionando las ya existentes.

No obstante lo anterior, las reglas del Manual de Uso se mantendrán vigentes, orientando en todo momento este proceso vivo de perfeccionamiento de una política pública integral, como lo es el reconocimiento, promoción y protección de los derechos de las personas defensoras de derechos humanos en asuntos ambientales en México, es decir, el artículo 9 del Acuerdo de Escazú. →

Tomando estos elementos en consideración, el Manual de Uso establece la pauta para apoyar a cada autoridad en establecer procesos participativos, que permitan adaptar las acciones sugeridas al contexto y circunstancias en las que se encuentre, y de esta forma sirvan como herramientas de apoyo para cumplir con las obligaciones del referido artículo 9. Es así que para elegir las acciones



adecuadas, y diseñar un plan de implementación *ad hoc*, se recomienda trabajar de manera colaborativa con diversos actores relevantes, incluyendo a la ciudadanía interesada y a las autoridades gubernamentales, para asegurar una implementación efectiva y exitosa.

Para los fines anteriores, el Manual de Uso está diseñado con los siguientes enfoques para lograr una de ejecución exitosa de la Guía de Implementación:

1. **Orientación legal y normativa:** orientación clara y coherente sobre las obligaciones legales y normativas asociadas con los derechos de las personas defensoras de derechos humanos en asuntos ambientales.
2. **Políticas públicas y planes estratégicos de implementación:** definición de procedimientos específicos y mecanismos para apoyar en la implementación de las disposiciones del artículo 9 del Acuerdo de Escazú..
3. **Participación de personas interesadas:** enfatiza la importancia de una implementación inclusiva y participativa, proporcionando directrices sobre cómo involucrar a diferentes partes interesadas. Esto incluye al conjunto de instituciones que componen al Estado, la sociedad civil dedicada a la defensa de los derechos humanos en asuntos ambientales, comunidades indígenas, y el sector privado. Por lo tanto, se enfoca en apoyar una implementación transparente, colaborativa y que responda a las necesidades y preocupaciones de una variedad de actores clave de los sistemas locales, estatales, nacional e internacional.

A continuación, se describen las secciones que componen el presente Manual:

- **Primera Sección:** Explicación de la Estructura de la Guía de Implementación
- **Segunda Sección:** Proceso de ejecución por plazo, nivel de gobierno y tipo de autoridad.
- **Tercera Sección:** Plan Estratégico de Implementación - HOJA DE RUTA

PRIMERA SECCIÓN Estructura de la Guía de Implementación

En esta sección se detalla la estructura de la Guía de Implementación y se establecen sugerencias para su lectura.

¿Cómo se lee la Guía de Implementación?

La estructura de la Guía de Implementación busca facilitar que las personas interesadas puedan leerla de acuerdo con sus necesidades, responsabilidades y ámbitos de competencia específicas, ya que pueden filtrar y centrarse en las medidas y componentes que corresponden específicamente a su ámbito de acción.

De igual manera, la Guía de Implementación puede leerse de principio a fin, con el objetivo de obtener una visión integral de todas las medidas propuestas y la forma en la que se interconectan unas con otras para apoyar el cumplimiento de lo establecido en el artículo 9 del Acuerdo de Escazú.

Esta flexibilidad en la lectura de la Guía de Implementación permite adaptarla a las necesidades de diferentes actores, promoviendo así una implementación efectiva y una participación inclusiva de todos los sectores interesados en el reconocimiento, promoción y protección de los derechos humanos de las personas defensoras de derechos humanos en asuntos ambientales.

La Guía de Implementación está compuesta por **medidas**, que corresponden a las grandes **líneas de acción** sugeridas. Ejemplo:

“1. Mapa de riesgos y sistema de atención temprana”

Al respecto, cada medida cuenta con un párrafo orientador sobre a qué obligaciones del Artículo 9 hace referencia y su ubicación en el ciclo de política pública (Valoración-Vigilancia-Respuesta-Bienestar). Ejemplo:

*“Esta medida atiende las responsabilidades del Estado mexicano contenidas en los párrafos uno, dos y tres del artículo 9; que hacen referencia, respectivamente, a **garantizar** un entorno seguro, **proteger** todos los derechos y **prevenir** ataques, amenazas o intimidaciones. En el mapa sistémico, se relaciona con los conjuntos de **vigilancia** y **respuesta**.”*



Las medidas (líneas de acción) se agrupan por un criterio de priorización bajo un eje temporal:

- a. Medidas para la implementación en el corto plazo:** estas son acciones que deben llevarse a cabo de manera inmediata para abordar los problemas urgentes y cumplir con los compromisos del artículo 9 del Acuerdo de Escazú.
- b. Medidas para la implementación en el mediano plazo:** en este nivel se encuentran las acciones que se planifican y ejecutan a lo largo de un período intermedio (el cual se espera concluya en el tercer año).
- c. Medidas para la implementación en el largo plazo:** estas medidas se enfocan en consolidar y fortalecer la implementación del artículo 9 en el tiempo. Implican un compromiso sostenido asegurando la sostenibilidad de las políticas y regulaciones ambientales (el cual se espera concluya en el décimo año).

A su vez, cada medida está integrada por **componentes**, que corresponden a las **acciones concretas** para llevar a cabo cada medida. Ejemplo:

“Componente 1.1 Sistema de levantamiento y análisis de información”

Por su parte, los componentes o acciones se clasifican según los siguientes tres criterios:

1. Según la naturaleza de las acciones propuestas:

- d. Acciones de política pública:** estas acciones se relacionan con la formulación y ejecución de políticas públicas, las cuales se recomienda llevar a cabo a través de gobierno y justicia abierta con participación de representantes de la sociedad civil.
- e. Acciones legislativas:** se recomienda hacerlo a través de parlamento abierto con participación de representantes de la sociedad civil.

2. Según el nivel gubernamental de implementación de las acciones:

- a. Acciones para la implementación a nivel federal:** estas medidas son competencia del Gobierno Federal de México. Incluyen la elaboración de políticas y regulaciones en la materia que afectan a las instituciones del gobierno federal.
- b. Acciones para la implementación a nivel estatal:** en este nivel, las acciones son llevadas a cabo por los gobiernos estatales de México. Implican la adaptación de políticas y regulaciones para cumplir con la





Guía a nivel estatal, considerando las particularidades de cada entidad federativa.

- c. **Acciones para la Implementación a nivel municipal:** contempla las medidas y componentes que, a nivel municipal, las autoridades locales tienen competencia para implementar.

3. Según el tipo de autoridad obligada:

- a. **Poder ejecutivo:** Se especifica el ramo o materia, organismos desconcentrados temáticos.
- b. **Poder Legislativo:** Congreso u órgano parlamentario.
- c. **Poder Judicial:** de la federación o Tribunales Estatales de Justicia
- d. **Órganos Constitucionales Autónomos:** artículo 102 Constitucional.

De esta forma, cada componente/acción tiene un párrafo indicativo de los tres criterios de clasificación (tipo de naturaleza de acción, nivel de gobierno y tipo de autoridad):

“Acciones de política pública a coordinar por instituciones del Poder Ejecutivo federal del ramo de medio ambiente y desarrollo económico, y organismos de investigación, geografía y estadística”

La estructura descrita anteriormente se puede observar gráficamente en el Anexo A para facilitar la Lectura de la Guía de Implementación.



[VER ANEXO A.](#)

SEGUNDA SECCIÓN Plan de Acción

FASE I ¿Cómo elaborar un Plan de Acción? Metodología de elaboración

Para instrumentar la Guía de Implementación es necesario generar un **Plan de Acción**, y para ello se propone la siguiente **Matriz de Valoración del Contexto** (Matriz, en adelante), que tiene como objetivo ofrecer un marco analítico y metodológico para la evaluación de acciones y componentes vinculados al artículo 9 del Acuerdo de Escazú en México. Este instrumento se diseñó con el propósito de asistir la toma de decisiones fundamentadas y la asignación eficiente de recursos en los tres niveles de gobierno y Poderes de la Unión. La Matriz abarca tanto variables cuantitativas como cualitativas, engloba dimensiones de impacto objetivo y subjetivo, así como variables que evalúan la factibilidad operativa y la viabilidad financiera. De esta manera, se busca contribuir a la creación de un entorno seguro y propicio para las personas, grupos y organizaciones que promueven y defienden los derechos humanos en asuntos ambientales, en concordancia con las disposiciones internacionales y nacionales en materia de derechos humanos y sustentabilidad.

Es importante señalar que la priorización o valoración de las medidas, componentes y acciones de la Guía de Implementación no implica que algunas deban ser implementadas y otras queden fuera. La Guía de implementación es, en esencia, la estructura de una política pública genérica basada en una visión sistémica de los problemas detectados en el diagnóstico. Por lo tanto, esta Matriz tiene el objetivo de ordenar las acciones y contextualizarlas según las capacidades instaladas y la disponibilidad de recursos de cada ente gubernamental o nivel de gobierno. De esta forma, es un instrumento que permite ordenar cronológicamente todas las medidas, componentes y acciones propuestas por la Guía de Implementación.

En este punto es necesario recordar que las medidas inmediatas y aquellas sugeridas por llevar a cabo a mediano y largo plazo clasifican el nivel de complejidad para su implementación según este eje temporal; no obstante, todas las acciones que contienen estas medidas pueden iniciarse de manera paralela en función de la capacidad instalada en cada contexto.

Si bien el desarrollo del Plan de Acción es un ejercicio exhaustivo que demanda tiempo y recursos de distintos actores, vale la pena realizar el esfuerzo en tanto nos permite balancear el tiempo que invertimos en planear e implementar las medidas seleccionadas. Esta reflexión es relevante porque los problemas que se abordan en el apartado de diagnóstico de la Guía son complejos, y atenderlos implica una





profunda reingeniería social. En ello, el proceso, el camino y la forma son tan importantes como las acciones concretas, las metas y el fondo.

FASE II Adaptación a cada caso en concreto

Valoración de medidas, componentes y acciones

Dicho lo anterior, los siguientes criterios de valoración para las medidas, componentes y acciones contenidas en la Guía de Implementación son fundamentales para varios propósitos:

- **Priorización efectiva:** Al contar con variables específicas de impacto objetivo y subjetivo se pueden priorizar las acciones que tengan un mayor potencial de acotar las causas de los problemas por medio de un Proceso de Jerarquía Analítica (AHP).¹
- **Asignación eficiente de recursos:** Las variables relacionadas con la capacidad en términos de factibilidad y viabilidad financiera permiten tomar decisiones informadas sobre cómo asignar recursos limitados para lograr un impacto óptimo. Al vincular las medidas de desempeño estratégico no financieras con las métricas financieras tradicionales, se logra una visión más “equilibrada” de la organización.²
- **Transparencia y rendición de cuentas:** La existencia de criterios claros y medibles genera un marco conceptual para analizar y evaluar la responsabilidad pública, genera estructuras legítimas de gobernanza.³
- **Enfoque interseccional:** este enfoque tiene en cuenta la complejidad y diversidad de formas en que se expresan las desigualdades y la discriminación, en este sentido sobrepasa la doctrina antidiscriminatoria o las política antirracistas⁴, abordando la intersección de múltiples sistemas de operación que se traslapan o intersectan y por lo tanto la violencia contra las personas defensoras de los derechos humanos en asuntos ambientales debe verse con este enfoque multidimensional⁵.
- **Participación y legitimidad:** Las variables cualitativas como la "valoración social de la labor de defensa del medio ambiente" y la "confianza de las

¹ Thomas L. Saaty, “Decision Making with the Analytic Hierarchy Process”, *International Journal of Services Sciences*, 1 (2008), pp. 83-98.

² Robert S. Kaplan y David P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston, Harvard Business School Press, 1996.

³ Mark Bovens, “Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework”, *European Law Journal*, 13 (2007), pp. 447-468.

⁴ Kimberle Crenshaw, “Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics”, *University of Chicago Legal Forum*, 1 (1989), pp.139- 187.

⁵ BORDE, Romper el ciclo: Los desafíos que enfrentan las personas periodistas y defensoras de derechos humanos, el territorio y el medio ambiente <https://borde.mx/romper-el-ciclo/>, 2023.



personas defensoras hacia las instituciones de atención" generan sinergias con la representación y la administración pública para producir prácticas y resultados con mayor aceptación social y sobretodo resultados sostenibles, porque porque generan sentido de apropiación y pertenencia. Finalmente generan apropiación y eso abre una gama de posibilidades institucionales para la participación pública en la gobernanza.⁶

- **Medición de impacto a largo plazo:** variables centradas en el involucramiento de las empresas en el apoyo de las redes de personas defensoras, son fundamentales para evaluar el impacto a largo plazo y la viabilidad de las acciones seleccionadas ya que factores como responsabilidad social y medioambiental se encuentran íntimamente relacionados con el impulso al desarrollo económico.⁷
- **Identificación de riesgos y resistencias:** calificar el riesgo en la inversión pública y el retorno de inversión, es especialmente relevante ya que nos permite categorizar de riesgo a partir de distinciones cualitativas, esto permite gestionarlo de forma efectiva. Aquellos prevenibles que son controlables pero sobre todo los riesgos estratégicos que se asumen de forma voluntaria para generar un cambio social y los riesgos externos como el fenómeno de violencia generalizada, factores económicos globales, accidentes industriales y desastres naturales.⁸
- **Mejora continua:** Estas variables permiten establecer un sistema de retroalimentación que pueda utilizarse para mejorar continuamente las estrategias y tácticas de implementación. La administración pública debe priorizar la mejora continua y la calidad en los servicios que ofrece, incorporándose desde el inicio de cualquier iniciativa. El clima laboral, los esquemas de desarrollo personal y los planes de vida, son cruciales para asegurar el bienestar integral del personal de las instituciones y con ello mejorar la calidad de los servicios que ofrecen. Es vital considerar la eficiencia a largo plazo y establecer relaciones de confianza con colaboradores externos y fomentar la capacitación continua del personal.⁹

De acuerdo con lo anterior, para utilizar la **Matriz de Valoración del Contexto** se deben proyectar los posibles impactos a partir de la valoración de las personas usuarias de las instituciones gubernamentales y de un levantamiento mínimo de las capacidades instaladas en éstas, así como de la proyección del desarrollo de nuevas capacidades. De esta forma, la Matriz contiene 20 variables que nos

⁶ Archon Fung, "Varieties of Participation in Complex Governance", *Public Administration Review*, 66 (2006), pp. 66-75.

⁷ Andrew Savitz, *The Triple Bottom Line: how today's best-run companies are achieving economic, social, and environmental success-and how you can too*, San Francisco, Jossey-Bass, 2006.

⁸ Robert Kaplan y Anette Mikes, "Managing Risks: A New Framework", *Harvard Business Review*, 90 (2012), 48-60.

⁹ William Edwards Deming, *Out of the Crisis*, Cambridge, MIT Press, 1982.





permiten organizar las acciones y componentes de forma cronológica de acuerdo con una valoración entre el - 5 y el +5. Esto nos permitirá visualizar las acciones en un plano cartesiano.

Las medidas, componentes y acciones aplicables a cada autoridad que se encuentre realizando su plan de acción, se pueden ubicar según su naturaleza, tipo de autoridad y orden de gobierno en el ANEXO A.



[VER ANEXO A.](#)



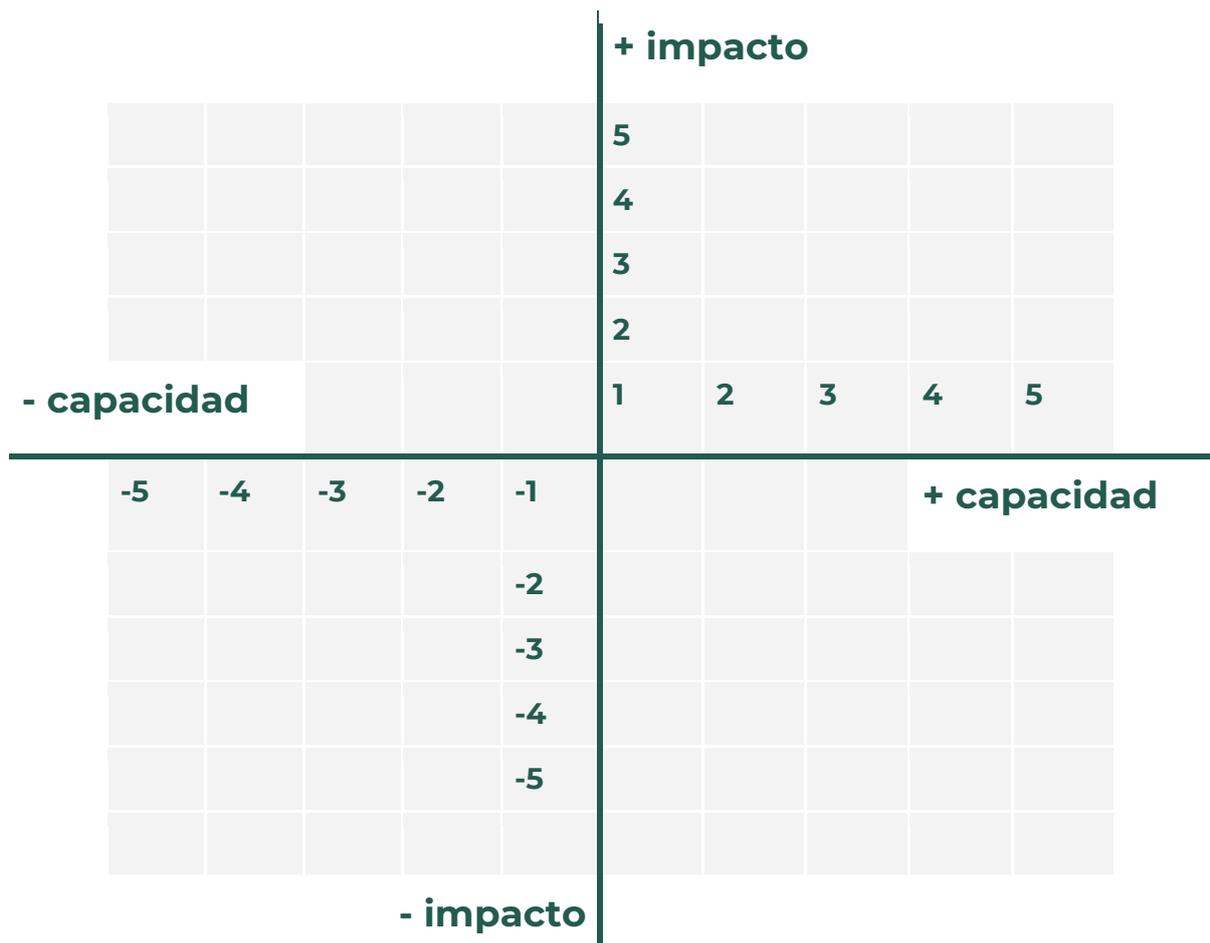


Matriz de valoración de contexto

Dimensiones	Definición de criterios	Descripción de variables	Valor
Impacto Se refiere al efecto que ejerce sobre un sistema y puede medirse en términos de cambio generado.	Objetivo: Medida cuantificable del efecto de una acción específica.	1. Reduce el nivel de riesgo y la incidencia de la violencia multidimensional. 2. Crecen y se desarrollan las redes de personas defensoras y sus capacidades. 3. Aumenta el bienestar integral de las personas defensoras. 4. Facilita el acceso a la justicia con enfoque interseccional. 5. Genera garantías de no repetición y mejora de la calidad de los servicios de atención.	-5 al +5 -5 al +5 -5 al +5 -5 al +5 -5 al +5
	Subjetivo: Medida cualitativa del efecto de una acción específica.	6. Valoración social de la labor de defensa del medio ambiente. 7. Aumenta la confianza de las personas defensoras hacia las instituciones de atención. 8. Genera que las personas defensoras se sientan seguras. 9. Aumenta el grado de conciencia pública sobre el artículo 9 del Acuerdo. 10. Genera que el sector productivo apoye a las redes de personas defensoras.	-5 al +5 -5 al +5 -5 al +5 -5 al +5 -5 al +5
Capacidad alude a la estructura operativa y financiera que posee una entidad pública para llevar a cabo un cambio.	Factibilidad: Medida de la capacidad operativa para implementar una acción específica o un componente.	11. Bienestar laboral integral de las personas operadoras, esquemas de profesionalización y espacios de formación de capacidades para la atención. 12. Adecuada infraestructura tecnológica, bases de datos y sistemas de información. 13. Planeación estratégica, estructura operativa, marco regulatorio, modelos de gestión y procedimientos estandarizados de atención con perspectiva interseccional. 14. Acción sistémica de coordinación interinstitucional para la atención. 15. Capacidad de presupuestación basada en resultados.	-5 al +5 -5 al +5 -5 al +5 -5 al +5 -5 al +5
	Viabilidad: Medida de la disponibilidad de recursos financieros para llevar a cabo una acción o desarrollar un componente.	16. Presupuesto, personal, materiales e infraestructura suficiente para la implementación. 17. Sostenibilidad económica, política y social de la acción o componente. 18. Capacidad de gestionar y transparentar el uso de recursos financieros. 19. Retorno de inversión pública o capacidad de generar cambio en comparación a los recursos requeridos. 20. Calificación del riesgo en la inversión pública (10 menor y 0 mayor) en función del nivel de resistencia de actores económicos, políticos o sociales, al cambio propuesto.	-5 al +5 -5 al +5 -5 al +5 -5 al +5 -5 al +5

Visualizar la valoración

A partir del promedio de la valoración que resulta de la Matriz, se propone definir su posición en el siguiente plano cartesiano para visualizarlas (suma/20). Los valores de cada acción deben posicionarse en un punto específico en el plano cartesiano, donde el eje horizontal representa el impacto y el eje vertical la capacidad. Como resultado, las acciones colocadas en el cuadrante superior derecho tendrán alto impacto y alta capacidad instalada, y las acciones en el cuadrante inferior izquierdo tendrán bajo impacto y determinarán una baja capacidad instalada en las instituciones para ser implementadas. Este método ayuda a priorizar estratégicamente las acciones por llevar a cabo.



La visualización de acciones en un plano cartesiano dentro de una Matriz de Valoración de Contexto nos permitirá redimensionar y redefinir el Plan de Acción de cada institución implementadora. Al respecto, se desprenden las siguientes ventajas:

- Claridad conceptual: La disposición gráfica ayuda a traducir valores abstractos o numéricos en una representación visual intuitiva, lo que facilita la

comprensión de los elementos clave que definen el impacto y la viabilidad de las acciones propuestas.¹⁰

- **Priorización estratégica:** un gráfico cartesiano permite la identificación rápida de acciones que requieren atención inmediata o recursos, en función de su impacto y viabilidad. Este método de priorización se alinea con el concepto de "gestión por resultados", un enfoque bien establecido en la administración pública.¹¹
- **Facilitación del diálogo interdisciplinario e interinstitucional:** las matrices son herramientas colaborativas que permiten a las partes interesadas de diferentes sectores y niveles institucionales comprender mejor las metas, limitaciones y recursos necesarios para implementar políticas.¹²
- **Retroalimentación y ajustes:** al visualizar las acciones en un plano cartesiano, se puede identificar fácilmente los escenarios que requieren una reevaluación de la estrategia (o, incluso, la redistribución de recursos).
- **Transparencia y rendición de cuentas:** la representación gráfica de la información también facilita la comunicación con las personas usuarias y otros grupos de interés, lo cual es fundamental en una democracia participativa.

EJEMPLO

Programar las acciones

Si bien el plano cartesiano nos permite redimensionar y redefinir el Plan de Acción, una vez concluido este ejercicio debemos trasladar las acciones a un nuevo formato que nos permitirá dar seguimiento puntual a su implementación. El Diagrama de Gantt constituye una transición de la fase de planificación a la fase de implementación y seguimiento en la gestión del cambio: es una herramienta que representa gráficamente el cronograma de un proyecto, y desglosa las tareas, su duración, las dependencias entre ellas y los recursos necesarios para su ejecución.¹³

Para efectuar este traspaso, en primer lugar, es necesario desagregar las acciones identificadas en el plano cartesiano en tareas más específicas y asignarles un tiempo de inicio y finalización. Posteriormente, se identifican las relaciones de

¹⁰ Jonathan Rosenhead y John Mingers, *Rational analysis for a problematic world: problem structuring methods for complexity, uncertainty and conflict*, Sussex Occidental, John Willey & Sons, 2001.

¹¹ John Kusek, *Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System*, Washington, Banco Mundial, 2004.

¹² John Bryson, *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, Hoboken, John Wiley & Sons, 2011.

¹³ Harold Kerzner, *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, Nueva York, John Wiley, 2013.





dependencia entre tareas: es decir, qué tareas deben completarse antes de iniciar otras. Esta jerarquización permite una organización más eficiente de los recursos y minimiza los riesgos asociados con posibles retrasos.

La necesidad de utilizar un Diagrama de Gantt radica en su capacidad para proporcionar un seguimiento detallado y una visualización clara de la progresión de las tareas a lo largo del tiempo. Además, esta herramienta es útil para facilitar la comunicación entre los distintos actores involucrados, ya que proporciona una visión unificada del estado del proyecto y sus objetivos.

En términos de rendición de cuentas y transparencia, este diagrama permite a las partes interesadas, incluidas las personas usuarias y otros grupos de interés participantes, verificar si el Plan de Acción se está implementando según lo planeado, lo cual es crucial para la legitimidad y la confianza en el proceso.¹⁴

Para instrumentar la Matriz es necesario aplicar un enfoque participativo para la valoración de las acciones de políticas públicas y legislación que se encuentran en la Guía de Implementación. Para ello, se plantea un diseño metodológico mixto que combina tanto métodos cualitativos como cuantitativos. Este proceso debe integrar al personal operativo, estratégico y de soporte de las instituciones implementadoras y toda la ciudadanía interesada; no solo a expertos académicos, sino también a las comunidades, a las personas defensoras de derechos humanos en asuntos ambientales, iniciativa privada, entre otros actores.

Aplicar enfoque participativo al Plan de Acción

La aplicación de un enfoque participativo en la definición del Plan de Acción es crucial para garantizar su efectividad, legitimidad y pertinencia. A partir de un enfoque multiactor de los sistemas locales, estatales y el sistema nacional, esta consigna se transversaliza en la planificación y diseño, recolección de datos, talleres de enfoque, análisis y síntesis, implementación y seguimiento, retroalimentación y ajuste, y finalmente en los mecanismos de transparencia y rendición de cuentas. Utilizando una gama de herramientas y métodos, como la Matriz de Valoración, investigación etnográfica, y análisis estadístico, este paradigma fomenta la inclusión de diversas perspectivas y fortalece la toma de decisiones basada en datos.

Las ventajas de aplicar un proceso participativo dependen en gran medida de la integración equilibrada de las personas participantes bajo un enfoque interseccional que privilegia la participación de personas afectadas por los

¹⁴ David James Bryde, "Modelling Project Management Performance," *International Journal of Quality & Reliability Management*, núm. 2, 2003, pp. 229-254.





sistemas de opresión y la violencia multidimensional.¹⁵ Por ello se recomiendan las siguientes proporciones y perfiles de los actores clave de los sistemas locales:

- **Personas defensoras:** representación de la diversidad de personas dedicadas a la promoción y defensa de los derechos humanos en asuntos ambientales y su especificadas en la Guía; que pueden incluir a líderes comunitarios, activistas, representantes de ONGs, periodistas, entre otros.

50% del total de participantes.

- **Personal de instituciones implementadoras:** Este grupo incluye personal estratégico, operativo y soporte directamente involucrados en la ejecución de de las acciones.

25% del total de participantes.

- **Sector empresarial:** Representantes de pequeñas, medianas y grandes empresas cuyos intereses se relacionan con las acciones.

20% del total de participantes.

- **Sector académico:** para aportar conocimiento técnico, así como una perspectiva teórica y empírica para nutrir el Plan de Acción.

5% del total de participantes.

El tamaño del grupo puede variar, lo importante es cuidar la diversidad y las proporciones y asegurar que existan espacios de intercambio y deliberación.

Reglas para la participación

- **Inclusividad y representatividad:** Se debe asegurar que todas las voces sean escuchadas y consideradas en el proceso, especialmente las de grupos tradicionalmente marginados.
- **Transparencia:** Todo el proceso debe ser transparente, y las agendas, actas, y decisiones tomadas deben ser de acceso público.
- **Basado en evidencia y experiencias:** Las discusiones y decisiones deben basarse en datos verificables y en investigaciones académicas sólidas y en la validación de las experiencias de las personas defensoras.
- **Iteración y retroalimentación:** Debe haber mecanismos claros para la retroalimentación y el ajuste del Plan de Acción a medida que se implementa.
- **Equidad de poder:** Deben establecerse reglas claras para evitar que ciertos grupos dominen las discusiones o las decisiones. Por ello debe cuidarse que las dinámicas planteadas constantemente retomen y propicien el enfoque interseccional.

¹⁵ BORDE, Romper el ciclo: Los desafíos que enfrentan las personas periodistas y defensoras de derechos humanos, el territorio y el medio ambiente, <https://borde.mx/romper-el-ciclo/>, 2023.





- **Código de conducta:** Todas las personas participantes deben comprometerse a un conjunto de normas éticas y de conducta para asegurar un entorno respetuoso y constructivo.

Esta integración y reglas se recomienda sea aplicadas en cada una de las siguientes etapas mínimas de participación:

1. Etapa de planificación y diseño:

- a. Identificar a actores clave de los sistemas.
- b. Planear la logística, materiales, espacios, recursos y tiempos de participación.

2. Etapa de recopilación de información:

- a. Investigación normativa de marco convencional y constitucional, leyes orgánicas y reglamentarias.
- b. Investigación con enfoque etnográfico para caracterizar las prácticas, valores y perspectivas de las personas defensoras.
- c. Levantamiento de encuestas y entrevistas: Con las personas defensoras, sus comunidades, y el personal estratégico, operativo y de soporte de las instituciones implementadoras.
- d. Investigación de fuentes existentes con datos estadísticos que se requieren para integrar los indicadores de la Matriz .

3. Etapa de talleres de enfoque:

- a. A partir de socializar entre a aquellos actores clave de los sistemas locales la información recopilada, se inicia la valoración mediante una encuesta previa la cual nos permite iniciar el primer taller de enfoque con el plano cartesiano precargado con los promedios de la valoración colectiva. Durante el taller se delibera acerca de la posición precisa de cada acción para encontrar de forma colectiva las posiciones finales.
- b. El segundo taller de enfoque se dedica a la revisión del diagrama de Gantt desarrollado y previamente socializado por parte de las personas operadoras y personal estratégico de las instituciones implementadoras. En esta revisión el resto de los actores que integran los sistemas locales determinan la valoración final de los tiempos de ejecución y la correcta concatenación de actividades interdependientes.

4. Etapa de implementación y seguimiento:

- a. A partir de los talleres de enfoque se desarrolla el Plan de Acción de cada institución o grupo de instituciones. Su redacción es un proceso técnico que debe ser realizado por una representación simétrica de los diversos actores clave involucrados.

5. Etapa de retroalimentación y ajuste:





- a. Volver a aplicar el enfoque participativo para el ajuste de la estrategia y las acciones una vez que los resultados de la primera ronda de implementación sean evaluados.
- b. Finalmente se recomienda como estrategia de rendición de cuentas, publicar los hallazgos, ajustes y avances de forma abierta y accesible para todas las partes interesadas.



TERCERA SECCIÓN Métodos de implementación

Una vez definido el Plan de Acción de acuerdo con la Matriz de Valoración de Contexto, es necesario implementarlo. Esto implica emprender un nuevo proceso participativo para diseñar legislación y políticas públicas. No obstante, es necesario desarrollar las políticas y armonizar el marco normativo, y a partir de estos dos procesos participativos emprender un proceso técnico-gerencial para desarrollar los planes estratégicos de implementación propios de cada institución. Cada uno de estos tres elementos requieren de las siguientes metodologías específicas de implementación.

Proceso participativo de diseño de políticas públicas



En el diseño participativo basado en la experiencia de las personas usuarias desde un enfoque sistémico busca integrar al proceso de análisis y proyección de políticas públicas, los diversos componentes que se encuentran interconectados y por lo tanto deben ser abordados de forma interinstitucional. Al hacerlo, se facilita la identificación de las causas directas e indirectas, efectos visibles y subyacentes; y finalmente los factores externos al sistema que contribuyen a la persistencia del problema público. Esto, a su vez, permite diseñar soluciones más efectivas e integrales y de esta forma podemos sumar a los actores claves del sistema local a un proceso de diseño participativo.

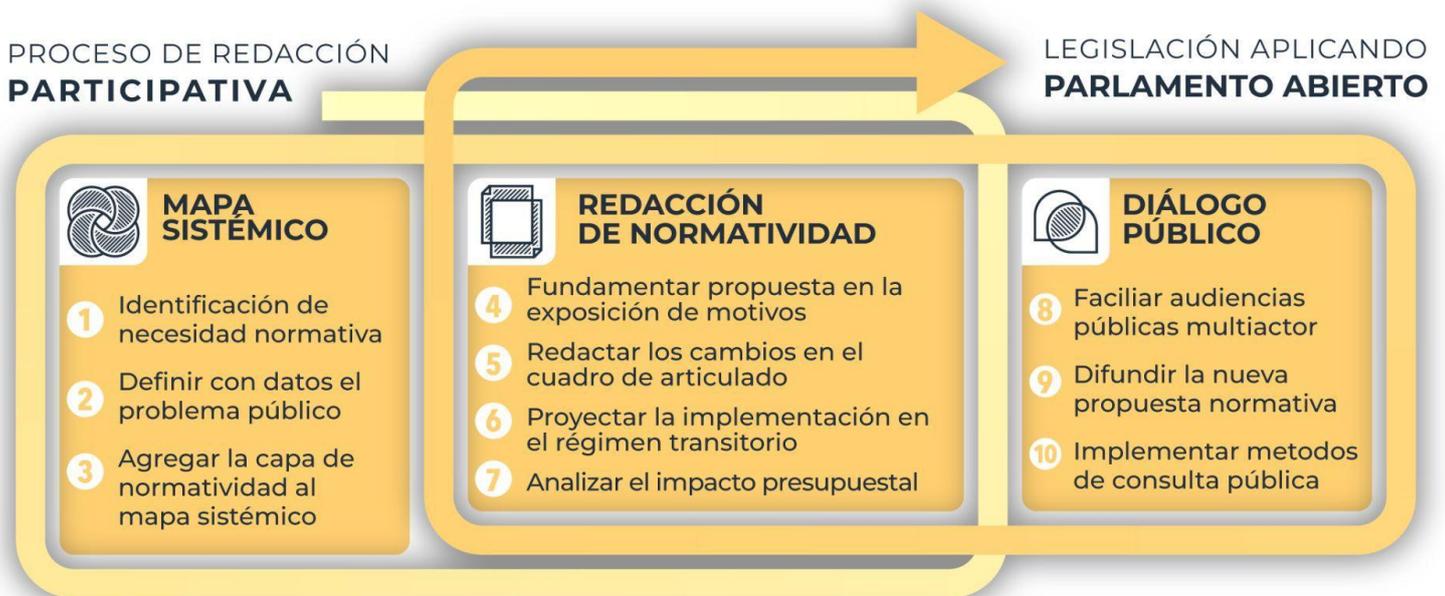
A partir de la definición del problema público, las propuestas de solución se redactan en términos de ejes, líneas y programas para darle una estructura de política pública al conjunto de intervenciones posibles. Finalmente, se desarrolla

un mapa sistémico interinstitucional para establecer las funciones e interacciones entre las diferentes instituciones implementadoras en función de los procesos de atención a las personas usuarias.

Por otro lado, se recomienda definir las reglas de operación y los criterios de toma de decisiones, aplicando el enfoque de la planeación estratégica orientada a la gestión de procesos. Bajo este enfoque de planeación estratégica es posible dar seguimiento puntual a los avances y calcular el presupuesto basado en los impactos proyectados, esto facilita en gran medida desarrollar la proyección actuarial de costos y así garantizar la sostenibilidad financiera de la política pública.

Finalmente, el enfoque de transparencia y rendición permite construir la confianza pública lo que aumenta la rentabilidad política económica y social de la política. Para lograrlo, es necesario definir los espacios periódicos de difusión de resultados para mantener informada a la comunidad y a otros actores clave participantes. Además, se recomienda utilizar plataformas existentes de datos abiertos como medio para asegurar el acceso a la información pública más relevante. Finalmente, para cerrar el ciclo, se define un proceso participativo de seguimiento y mejora que permite a la comunidad evaluar y ajustar las políticas implementadas.

Proceso de redacción participativa de normatividad





Esta metodología busca fomentar la participación ciudadana y la transparencia en la creación de leyes y regulaciones, para ayudar a que reflejen las necesidades y perspectivas de la ciudadanía, promoviendo así una toma de decisiones más inclusiva y democrática. Este proceso implica la consulta pública, la revisión conjunta de proyectos de ley, la divulgación de información relacionada con la legislación y la creación de espacios para el debate y la retroalimentación, todo con la finalidad de lograr una legislación más sólida y representativa.

Como primer paso, esta metodología plantea la definición de la necesidad normativa, ya que lo deseable es modificar lo menos posible la ley, y por lo tanto aplicar este proceso sólo cuando el marco regulatorio limita la correcta implementación de una política pública. Posteriormente, es necesario definir la demografía del problema (comprender quiénes son las personas o ecosistemas principalmente afectados, cuáles son las características demográficas, sociales y económicas de estas personas o grupos, y cómo el problema los afecta directamente). Con base en la comprensión de la necesidad y la demografía del problema, se agrega una capa de normatividad, que implica definir las disposiciones legales que se requieren para abordar el problema público identificado. A partir de ello se define el grupo de regulaciones susceptibles a ser mejoradas y sirve como base para redactar la exposición de motivos, las propuestas textuales y proyectar el proceso de implementación y el análisis de impacto presupuestal. Finalmente, es necesario generar campañas para comunicar las propuestas de forma asertiva y abrir procesos estructurados de diálogo público, como audiencias públicas y consultas que permitan medir la comprensión integral la aceptación o rechazo de la propuesta por parte de la población en general.

En este punto es necesario señalar que este no es un proceso lineal. Inicia con la definición del mapa normativo de forma participativa en grupos suficientemente amplios y que involucren actores diversos. Se continúa con la redacción técnica de forma colaborativa, pero en grupos compactos de personas con experiencia en redacción de leyes. Nuevamente, se regresa a validar el mapa normativo con el grupo ampliado y se incorporan las adecuaciones por parte del grupo compacto, se abre el proceso de diálogo público y finalmente se cierra el ciclo con la integración de las últimas propuestas de mejora. Estas iteraciones entre procesos participativos y espacios técnicos de redacción mejoran el resultado sucesivamente y mantienen en el centro de las propuestas legislativas el enfoque basado en la experiencia de las personas usuarias.





Proceso de planeación estratégica

Una vez se han seleccionado colectivamente las acciones de la Guía de Implementación del Artículo 9 de Escazú, es esencial plasmarlas en un plan estratégico con un enfoque gerencial.

Este enfoque se centra en la planificación, organización, dirección y control de los recursos y procesos de una entidad pública, con el fin de maximizar la eficiencia y efectividad. Este plan guiará a las autoridades y a la sociedad en su conjunto hacia la implementación efectiva de las acciones, a partir de la definición de los componentes mínimos que deben ser armonizados o desarrollados como son el marco reglamentario, la estructura operativa, los modelos transversales de gestión y la capacidad de administrar y proyectar los recursos humanos, económicos, materiales y tecnológicos necesarios. Para ello, se sugiere a las instituciones realizar los siguientes cinco elementos mínimos:

1. Marco reglamentario

El marco reglamentario para la planeación estratégica es una amalgama de normas, leyes, reglamentos y directrices que establecen un camino para la correcta formulación, ejecución y evaluación de estrategias. Su objetivo primordial es asegurar una planeación transparente y alineada con los fines de la organización y las expectativas de las partes involucradas. Entre sus pilares se encuentran lineamientos éticos, con énfasis en derechos humanos y enfoques interseccionales. Busca armonizar la legislación vigente para facilitar la acción estratégica y señala las normativas que la organización debe seguir.

Se resalta la importancia de una regulación que promueva la participación activa en la creación de políticas y planes, así como la publicación anual de estos; clarifique los objetivos y alcances institucionales y establezca estándares de calidad, eficiencia y eficacia. En su esencia, el marco reglamentario propone una guía para la planeación, desde la identificación de retos hasta la revisión de estrategias. Pone en relieve la supervisión y control independiente y efectivo, y subraya la necesidad de revisar y actualizar constantemente las estrategias para mantener su relevancia.

La rendición de cuentas y la comunicación sistemática sobre el avance y resultados de los planes son esenciales. Se instauran protocolos de evaluación con indicadores claros y mecanismos de seguimiento. Además, se promueve la retroalimentación constante para la mejora continua en la planeación e implementación. En suma, este marco reglamentario garantiza una planeación estratégica sistemática, alineada con las necesidades y expectativas de los involucrados, procurando una implementación exitosa y resultados óptimos.



2. Estructura orgánica

La Estructura Orgánica refleja cómo se organiza el personal dentro de las instituciones, mostrando su jerarquía, funciones y las interrelaciones entre sus componentes. Es crucial que esta estructura facilite la implementación de acciones de la Guía; en caso de no ser así, es necesario pensar en una reestructuración. Esta reestructuración abarcaría desde la identificación de unidades organizativas, comprendiendo sus funciones y roles específicos, hasta el establecimiento de jerarquías claras que destacan el liderazgo dentro de la organización.

Además, se deben definir líneas de autoridad y comunicación que clarifiquen la distribución de información, y es esencial especificar roles y responsabilidades para que cada puesto tenga tareas y expectativas claras. Las relaciones de coordinación entre diferentes secciones deben ser promovidas para garantizar un flujo de trabajo coherente.

La determinación entre centralizar o descentralizar operaciones busca obtener la máxima eficiencia y decisiones gerenciales óptimas. Al evaluar los niveles de especialización, se debe tener en cuenta cómo se dividen las funciones y se segmentan las responsabilidades. Además, es fundamental considerar la cantidad adecuada de personal asignado a cada líder estratégico y diagramar procesos actuales, proyectándose hacia estándares operativos más eficientes en el futuro. Todo ello busca garantizar una estructura que se adapte a las necesidades de los usuarios y al contexto en que se desenvuelve.

3. Modelos transversales de gestión

Los modelos que se describen a continuación forman parte de las sugerencias para adecuar el marco regulatorio y la estructura orgánica necesarias para implementar las acciones contenidas en la Guía de Implementación del Artículo 9 del Acuerdo de Escazú. Por lo tanto, conforman un marco de referencias necesario para cambiar las dinámicas internas de las instituciones y enfocarlas a mejorar la experiencia de las personas defensoras y de cualquier otra persona usuaria de las instituciones implementadoras.

La **gestión de relaciones humanas y laborales** es una herramienta estratégica que busca estructurar operaciones, fortalecer la eficiencia, prever cambios y alinear la cultura organizacional. Esto implica la evaluación del rendimiento basada en métricas específicas, la gestión de compensación que incluye incentivos económicos y no económicos, y la formación y desarrollo del personal para asegurar competencias esenciales. Se destaca también la importancia del clima laboral, promoviendo la salud emocional y el bienestar integral de las personas. Todo ello, mediante condiciones laborales centradas en resultados, calidad y ética.

Por otro lado, la **gestión de calidad** se enfoca en la mejora constante de servicios de atención a las personas usuarias de las instituciones gubernamentales; en este





caso, las personas defensoras de los derechos humanos en asuntos ambientales definidas en la Guía para el Acuerdo de Escazú. Busca garantizar precisión, confiabilidad, procesos claros, incentivos orientados a la satisfacción del usuario y la inclusión de todos, considerando necesidades especiales, culturas y lenguajes.

La **gestión de las tecnologías de la información y comunicación**, por su parte, tiene como objetivo respaldar los objetivos estratégicos de dicha Guía. Se compromete a asignar recursos para el desarrollo tecnológico, establecer estándares y criterios de calidad en las TIC, y modernizar sistemas informáticos con enfoque en código abierto. Se hace énfasis en la seguridad informática, la protección de datos y la implementación de protocolos para el intercambio de información. Las auditorías externas y la evaluación constante aseguran que estas tecnologías estén alineadas con objetivos predefinidos, y cualquier fallo o acceso no autorizado se gestiona con prontitud y rigurosidad.

4. Administración de recursos

La proyección actuarial de los costos y calcular presupuestos basados en resultados permite generar estimaciones financieras precisas y garantizar la sostenibilidad a largo plazo de las acciones implementadas. Esta precisión y enfoque en la sostenibilidad son cruciales; especialmente cuando se aborda la implementación de medidas tan significativas como las descritas en la Guía de implementación del Artículo 9 del Acuerdo de Escazú. Para ello, se propone integrar estos elementos en la administración de recursos a partir de los siguientes puntos:

- Asegurar que las instituciones tengan la capacidad de administración de recursos humanos, necesaria para retener el talento e implementar los modelos de gestión.
- Mantener la oferta de formación continua para mejorar habilidades y competencias del personal.
- Supervisar el rendimiento individual alineado con las metas organizacionales como mecanismo para la movilidad interna de las instituciones.
- Definir estructuras salariales y paquetes de beneficios competitivos como parte de la proyección del plan de vida de las personas operadoras.
- Estandarizar el diseño, adquisición, mantenimiento y renovación de bienes muebles e inmuebles
- Garantizar la estabilidad financiera de las instituciones por medio de planificar adecuadamente ingresos y gastos, gestionar con eficiencia los recursos, evaluación de riesgos y presupuestación basada en resultados.





5. Plan estratégico de implementación

La planeación estratégica en las instituciones públicas debe estar dirigida a implementar los ejes, líneas, programas y criterios de priorización contenidos en las políticas públicas. Por lo tanto este documento (el plan estratégico de implementación) debe definir los objetivos, componentes, actividades, tiempos de ejecución, entregables y suministros necesarios para realizar los cambios de carácter regulatorio estructural, de gestión y en los sistemas de administración. Es un documento descriptivo de carácter operativo que debe contemplar la siguiente estructura mínima:

- **Introducción:** describe los ejes líneas y programas de la política pública y el propósito del documento.
- **Objetivos estratégicos:** se dividen en generales (alineados a los ejes de la política pública) y específicos (derivados de las líneas estratégicas, detallando acciones concretas).
- **Componentes estratégicos:** cambios normativos que detallan ajustes o nuevas normas. Se propone la adaptación de la estructura orgánica con modificaciones o nuevos departamentos. Se enfatiza la implementación de modelos de gestión para optimizar operaciones y la sistematización en la administración de recursos para una gestión eficaz.
- **Componentes operativos:** desarrollan las reglas de operación en un programa, determinando su implementación dentro de un eje de política pública y línea estratégica. La política pública establece acciones para solucionar problemas sociales, el eje categoriza áreas prioritarias (como educación o salud) y la línea estratégica especifica enfoques dentro del eje. Estas reglas guían y supervisan el programa, garantizando su éxito.
- **Plan de acción detallado:** Las actividades detallan las tareas esenciales para alcanzar objetivos, con tiempos de ejecución definidos. Cada actividad tiene responsables asignados, entregables concretos, suministros necesarios y recursos específicos destinados.
- **Cronograma:** representado por un Diagrama de Gantt, visualiza en un calendario el inicio y fin de cada actividad, las personas o unidades operativas responsables de implementarlas y las relaciones de dependencia para la consecución de las actividades.
- **Plan de monitoreo y evaluación:** desarrollar indicadores de impacto, resultado y proceso, utilizando sistemas informáticos para seguimiento y levantamiento de los datos que permitan integrar las variables que los componen. Finalmente, es necesario definir el formato de presentación de los informes periódicos
-



ANEXO A Lectura de Guía

¿Cómo se usa?

A continuación se resumen todas las medidas y acciones ubicando su clasificación temporal, naturaleza, nivel de gobierno y tipo de autoridad:

Temporalidad	Medida	Componente	Número de acciones correspondientes	Naturaleza, nivel de gobierno y tipo de autoridad correspondiente según las acciones
Corto Plazo	1. Mapa de Niveles de Riesgos y Sistema de Atención Temprana	Componente 1.1 Sistema de levantamiento y análisis de información	1-9	Acciones de política pública a coordinar por instituciones del Poder Ejecutivo federal del ramo de medio ambiente y desarrollo económico, y organismos de investigación, geografía y estadística.
			10-12	Acciones de política pública a coordinar por instituciones del Poder Ejecutivo estatal del ramo de medio ambiente y economía.
			13-14	Acciones de política pública a coordinar por instituciones del Poder Ejecutivo municipal del ramo de medio ambiente y desarrollo social.
		Componente 1.2.	15 -18	Acciones de política pública a coordinar por



		Plataforma pública de información de los niveles de riesgo para las personas defensoras y la identificación de agentes de riesgo o grupos de intereses		instituciones del Poder Ejecutivo federal del ramo de seguridad y medio ambiente, así como órganos de investigación y prevención del delito
			19-21	Acciones de política pública a coordinar por instituciones del Poder Ejecutivo federal de los ramos de seguridad y medio ambiente, así como órganos de investigación y prevención del delito
		Componente 1.3. Sistema de atención temprana	22-24	Acciones de política pública a coordinar por instituciones del Poder Ejecutivo estatal de los ramos de seguridad y medio ambiente, así como órganos de investigación y prevención del delito
			25	Acciones de política pública a implementar por instituciones del Poder Ejecutivo municipal de los ramos de seguridad y medio ambiente, así como órganos de investigación y prevención del delito
		Componente 1.4. Desarrollar un	26-27	Acciones de carácter normativo a nivel federal a cargo del Congreso de la Unión



		marco normativo adecuado a las personas defensoras de derechos humanos en asuntos ambientales	28	Acciones de carácter normativo a nivel estatal a cargo del congreso local
			29-31	Acciones de carácter normativo a nivel municipal a cargo del Cabildo
	2. Representación de las Personas Defensoras	Componente 2.1. Red Nacional de Personas Defensoras de Derechos Humanos en Asuntos Ambientales	32-37	Acciones de política pública a implementar por instituciones del Poder Ejecutivo federal de los ramos de derechos humanos, medio ambiente y relaciones exteriores, así como los órganos de protección, promoción y observancia de los derechos humanos
			38	Acciones de política pública a coordinar por instituciones del Poder Ejecutivo estatal de los ramos de derechos humanos y medio ambiente, así como los órganos de protección, promoción y observancia de los derechos humanos
			39	Acciones de política pública a implementar por instituciones del Poder Ejecutivo municipal de los ramos de seguridad, derechos humanos y medio ambiente
	Componente 2.2. Nombramiento del Representante de las personas	40-41	Acciones de política pública a implementar por instituciones del Poder Ejecutivo federal de los ramos de derechos humanos y medio ambiente, así como los órganos de protección, promoción y	



		defensoras de derechos humanos en asuntos ambientales		observancia de los derechos humanos
		Componente 2.3. Recursos operativos para el funcionamiento de la Red Nacional	42-47	Acciones de política pública a implementar por instituciones del Poder Ejecutivo federal de los ramos de crédito público, economía, medio ambiente, derechos humanos, relaciones exteriores y seguridad, así como los órganos de protección, promoción y observancia de los derechos humanos
		Componente 2.4: Desarrollar un marco normativo que posibilite la creación de la Red de Personas Defensoras y la dote de facultades	48-53	Acciones de carácter normativo a nivel federal a cargo del Congreso de la Unión
			54-55	Acciones de carácter normativo a nivel estatal a cargo del congreso local
			56	Acciones de carácter normativo a nivel municipal a cargo del Cabildo
	3. Mecanismo de Respuesta Rápida	Componente 3.1. Plataforma de denuncia y apoyo inmediato	57-62	Acciones de política pública a implementar por instituciones del Poder Ejecutivo federal del ramo de seguridad, así como órganos de investigación y prevención del delito
				63-65



				de seguridad, así como órganos de investigación y prevención del delito
			66	Acciones de política pública a implementar por instituciones del Poder Ejecutivo municipal del ramo de seguridad, así como órganos de investigación y prevención del delito
		Componente 3.2. Unidad táctica de respuesta inmediata	67-69	Acciones de política pública a implementar por instituciones del Poder Ejecutivo federal de los ramos de seguridad, salud y derechos humanos, así como órganos de investigación y prevención del delito
			70-71	Acciones de política pública a implementar por instituciones del Poder Ejecutivo estatal de los ramos de seguridad y derechos humanos, así como órganos de investigación y prevención del delito.
			72-73	Acciones de política pública a implementar por instituciones del Poder Ejecutivo municipal de los ramos de seguridad y derechos humanos, así como órganos de investigación y prevención del delito.
		Componente 3.3. Desarrollar un marco normativo adecuado a las	74	Acciones de carácter normativo a nivel federal a cargo del Congreso de la Unión
			75-76	Acciones de carácter normativo a nivel estatal a cargo del congreso local



		personas defensoras de derechos humanos en asuntos ambientales	77	Acciones de carácter normativo a nivel municipal a cargo del Cabildo
4. Difusión comunitaria del Artículo 9 del Acuerdo de Escazú	Componente 4.1. Estrategia de comunicación para dar a conocer el Acuerdo		78-80	Acciones de política pública a coordinar por instituciones del Poder Ejecutivo federal de los ramos de relaciones exteriores, educación, derechos humanos, comunicaciones y medio ambiente; así como órganos de protección promoción y observancia de derechos humanos, telecomunicaciones y acceso a la información pública, transparencia y protección de datos
			81-84	Acciones de política pública a coordinar por instituciones del Poder Ejecutivo estatal de los ramos de relaciones exteriores, educación, derechos humanos, comunicaciones y medio ambiente; así como órganos de protección promoción y observancia de derechos humanos, telecomunicaciones y acceso a la información pública, transparencia y protección de datos
			85-86	Acciones de política pública a implementar por instituciones del Poder Ejecutivo municipal de los ramos de relaciones exteriores, educación, derechos humanos, comunicaciones y medio ambiente.



		Componente 4.2. Estrategia de sensibilización de autoridades	87-90	Acciones de política pública a coordinar por instituciones del Poder Ejecutivo federal de los ramos de relaciones exteriores, educación, derechos humanos, comunicaciones y medio ambiente; así como órganos de protección, promoción y observancia de derechos humanos, telecomunicaciones y acceso a la información pública, transparencia y protección de datos.
			91-93	Acciones de política pública a coordinar por instituciones del Poder Ejecutivo estatal de los ramos de relaciones exteriores, educación, derechos humanos, comunicaciones y medio ambiente.
			94-95	Acciones de política pública a implementar por instituciones del Poder Ejecutivo municipal de los ramos de relaciones exteriores, educación, derechos humanos, comunicaciones y medio ambiente
		Componente 4.3. Evaluación de impacto de la estrategia de comunicación y sensibilización de autoridades	96-101	Acciones de política pública a coordinar por instituciones del Poder Ejecutivo federal de los ramos de relaciones exteriores, derechos humanos, y medio ambiente; así como órganos de protección, promoción y observancia de derechos humanos, generación y consulta de información estadística, y acceso a la información pública y transparencia.



		Componente 4.4. Desarrollar un marco normativo adecuado a las personas defensoras de derechos humanos en asuntos ambientales	102-104	Acciones de política pública a coordinar por instituciones del Poder Ejecutivo estatal de los ramos de derechos humanos y medio ambiente.
			105-106	Acciones de política pública a implementar por instituciones del Poder Ejecutivo municipal de los ramos de derechos humanos y medio ambiente.
			107-108	Acciones de carácter normativo a nivel federal a cargo del Congreso de la Unión.
			109-110	Acciones de carácter normativo a nivel estatal a cargo del congreso local.
			111-112	Acciones de carácter normativo a nivel municipal .
Mediano plazo	5. Mecanismos de coordinación interinstitucional de Atención a Personas Defensoras de Derechos Humanos en Asuntos Ambientales	Componente 5.1. Estructura de Coordinación Interinstitucional	113-114	Acciones de política pública a implementar por instituciones del Poder Ejecutivo federal del ramo de relaciones internacionales, medio ambiente y desarrollo social.
			115-116	Acciones de política pública a implementar por instituciones del Poder Ejecutivo estatal del ramo de medio ambiente.
			117-118	Acciones de política pública a implementar por instituciones del Poder Ejecutivo municipal del ramo de medio ambiente.
		Componente 5.2.	119-123	Acciones de política pública a implementar por



	Procesos participativos de diseño de políticas públicas y seguimiento de planes estratégicos de acción para la protección de las personas defensoras		instituciones del Poder Ejecutivo federal del ramo de medio ambiente, seguridad, gobierno, trabajo, desarrollo social y educación; y organismos de persecución penal.
		124-128	Acciones de política pública a implementar por instituciones del Poder Ejecutivo estatal del ramo de medio ambiente, seguridad, gobierno, trabajo, desarrollo social y educación; y organismos de persecución penal.
		129-132	Acciones de política pública a implementar por instituciones del Poder Ejecutivo municipal del ramo de medio ambiente, seguridad, gobierno, desarrollo social y educación.
	Componente 5.3. Capacidades institucionales de planeación estratégica	133-138	Acciones de política pública a implementar por instituciones del Poder Ejecutivo federal del ramo de gobierno y educación.
		139-144	Acciones de política pública a implementar por instituciones del Poder Ejecutivo estatal del ramo de gobierno, seguridad y educación.
		145-149	Acciones de política pública a implementar por instituciones del Poder Ejecutivo municipal del ramo de gobierno y educación.
	Componente 5.4. Sistemas informáticos integrados	150-153	Acciones de política pública a implementar por instituciones del Poder Ejecutivo federal del ramo de gobierno.
		154-157	Acciones de política pública a implementar por instituciones del Poder Ejecutivo estatal del ramo



				de gobierno.
			158-161	Acciones de política pública a implementar por instituciones del Poder Ejecutivo municipal del ramo de gobierno.
		Componente 5.5. Responsabilidad socio-ambiental empresarial	162-166	Acciones de política pública a implementar por instituciones del Poder Ejecutivo federal del ramo de gobierno, desarrollo económico, medio ambiente, seguridad pública y seguridad social.
			167-170	Acciones de política pública a implementar por instituciones del Poder Ejecutivo estatal del ramo de gobierno, desarrollo económico, medio ambiente, seguridad pública y seguridad social.
			171-175	Acciones de política pública a implementar por instituciones del Poder Ejecutivo municipal del ramo de gobierno, desarrollo económico, medio ambiente, seguridad pública y seguridad social.
		Componente 5.6. Desarrollar un marco normativo adecuado a las personas defensoras de derechos humanos en asuntos ambientales	176-177	Acciones de carácter normativo a nivel federal a cargo del Congreso de la Unión
			178	Acciones de carácter normativo a nivel estatal a cargo del congreso local
			179	Acciones de carácter normativo a nivel municipal a cargo del Cabildo



6. Fortalecimiento de Redes de Personas Defensoras: Infraestructura y Sostenibilidad	Componente 6.1. Infraestructura para las Redes	180- 183	Acciones de política pública a implementar por instituciones del Poder Ejecutivo federal del ramo de gobierno
		184- 190	Acciones de política pública a implementar por instituciones del Poder Ejecutivo estatal del ramo de gobierno
		191-195	Acciones de política pública a implementar por instituciones del Poder Ejecutivo municipal del ramo de gobierno
	Componente 6.2. Sostenibilidad de las Redes de Personas Defensoras	196-199	Acciones de política pública a implementar por instituciones del Poder Ejecutivo federal del ramo de gobierno
		200- 203	Acciones de política pública a implementar por instituciones del Poder Ejecutivo estatal del ramo de gobierno
		204- 206	Acciones de política pública a implementar por instituciones del Poder Ejecutivo municipal del ramo de gobierno
	Componente 6.3. Desarrollar un marco normativo adecuado a las personas defensoras de derechos humanos en asuntos	207- 208	Acciones de carácter normativo a nivel federal a cargo del Congreso de la Unión
		209	Acciones de carácter normativo a nivel estatal a cargo del congreso local



		ambientales				
Largo plazo	7. Reconocer y Promover	Componente 7.1. Generar bases científicas para la conservación de la biodiversidad	210-212	Acciones de política pública a implementar por instituciones del Ejecutivo federal del ramo de medio ambiente		
			213-216	Acciones de política pública a implementar por instituciones del Poder Ejecutivo estatal del ramo de medio ambiente		
			217-219	Acciones de política pública a implementar por instituciones del Poder Ejecutivo municipal del ramo de medio ambiente		
				Componente 7.2. Programas en niveles de educación básica sobre la importancia de las personas defensoras	220- 223	Acciones de política pública a implementar por instituciones del Ejecutivo federal del ramo de educación
					224- 225	Acciones de política pública a implementar por instituciones del Poder Ejecutivo estatal del ramo de educación
					226- 228	Acciones de política pública a implementar por instituciones del Poder Ejecutivo municipal del ramo de educación
				Componente 7.3. Profesionalización de autoridades en la atención de personas defensoras de derechos	229- 235	Acciones de política pública a implementar por instituciones del Poder Ejecutivo federal del ramo de educación
					236- 239	Acciones de política pública a implementar por instituciones del Poder Ejecutivo a estatal y municipal del ramo de educación



		humanos en asuntos ambientales		
		Componente 7.4 Profesionalización de personas defensoras de derechos humanos en asuntos ambientales	240- 244	Acciones de política pública a implementar por instituciones del Poder Ejecutivo federal del ramo de educación en apoyo a la Red Nacional de Personas Defensoras de Derechos Humanos en Asuntos Ambientales
		Componente 7.4 Profesionalización de personas defensoras de derechos humanos en asuntos ambientales	245- 248	Acciones de política pública a implementar por instituciones del Poder Ejecutivo estatal y municipal del ramo de educación en apoyo a la Red Nacional de Personas Defensoras de Derechos Humanos en Asuntos Ambientales
		Componente 7.5 Desarrollar un marco normativo adecuado para reconocer y promover los derechos de las personas defensoras de derechos humanos en asuntos ambientales	249- 251	Acciones de carácter normativo a nivel federal
		Componente 7.5 Desarrollar un marco normativo adecuado para reconocer y promover los derechos de las personas defensoras de derechos humanos en asuntos ambientales	252- 254	Acciones de carácter normativo a nivel estatal
	8. Generar un entorno seguro:	Componente 8.1. Investigación	255- 257	Acciones de política pública a implementar por instituciones del Poder Ejecutivo federal del ramo



proteger e investigar	fenomenológica del conflicto social que deriva en violencia contra las personas defensoras		de seguridad, medio ambiente y organismos autónomos de investigación científica
		258- 261	Acciones de política pública a implementar por instituciones del Poder Ejecutivo estatal del ramo de seguridad, medio ambiente y organismos autónomos de investigación científica
		262- 264	Acciones de política pública a implementar por instituciones del Poder Ejecutivo municipal del ramo de seguridad y medio ambiente
	Componente 8.2. Policía ambiental de base comunitaria	265- 268	Acciones de política pública a implementar por instituciones del Poder Ejecutivo federal del ramo de seguridad, desarrollo social, medio ambiente y organismos autónomos de investigación científica
		269- 274	Acciones de política pública a implementar por instituciones del Poder Ejecutivo estatal del ramo de seguridad, desarrollo social, medio ambiente y organismos autónomos de investigación científica.
		275- 277	Acciones de política pública a implementar por instituciones del Poder Ejecutivo federal del ramo de seguridad, desarrollo social y medio ambiente
	Componente 8.3. Sistema de protección de testigos, personas defensoras, periodistas e intervinientes	278- 296	Acciones de política pública a implementar por instituciones del Poder Ejecutivo federal del ramo de seguridad, inteligencia y organismos autónomos de persecución penal
		297- 302	Acciones de política pública a implementar por instituciones del Poder Ejecutivo estatal del ramo de seguridad y organismos autónomos de



				persecución penal
			303- 307	Acciones de política pública a implementar por instituciones del Poder Ejecutivo federal del ramo de seguridad
		Componente 8.4. Unidades de medidas cautelares	308- 314	Acciones de política pública a implementar por instituciones del Poder Judicial federal dedicadas al control de detención
			315- 321	Acciones de política pública a implementar por instituciones del Poder Judicial estatal dedicadas al control de detención
			322	Acciones de política pública a implementar por instituciones de seguridad y Justicia Cívica a nivel municipal
		Componente 8.5. Desarrollar un marco normativo adecuado a las personas defensoras de derechos humanos en asuntos ambientales	323- 327	Acciones de carácter normativo a nivel federal a cargo del Congreso de la Unión
			328- 330	Acciones de carácter normativo a nivel estatal a cargo del congreso local
			331- 332	Acciones de carácter normativo a nivel municipal a cargo del Cabildo
	9. Sancionar, reparar el daño y garantías de no repetición	Componente 9.1. Potenciar justicia cívica de usos y costumbres	333- 336	Acciones de política pública a implementar por instituciones del Poder Ejecutivo federal dedicadas a la seguridad pública, del Poder Judicial federal dedicadas a la investigación y



				profesionalización y organismo de persecución penal
			337- 342	Acciones de política pública a implementar por instituciones del Poder Ejecutivo federal dedicadas a la seguridad pública desarrollo social, infraestructura y de gobierno, del Poder Judicial estatal dedicadas a la investigación y profesionalización y organismo de persecución penal
			343- 348	Acciones de política pública a implementar por el Juzgado Cívico con apoyo del Poder Ejecutivo municipal
		Componente 9.2. Priorizar los mecanismos alternos de solución de conflictos	349- 353	Acciones de política pública a implementar por instituciones del Poder Ejecutivo federal del ramo de seguridad, el organismo de persecución penal e instituciones del Poder Judicial federal
			354- 359	Acciones de política pública a implementar por instituciones del Poder Ejecutivo estatal del ramo de seguridad, el organismo de persecución penal y el Tribunal Superior de Justicia
			360- 363	Acciones de política pública a implementar por el Juzgado Cívico y del ramo de seguridad y desarrollo de infraestructura del Poder Ejecutivo municipal
		Componente 9.3. Investigación	364- 368	Acciones de política pública a implementar por el organismo de persecución penal federal e



	interinstitucional con fines de persecución penal		instituciones del ramo de seguridad del Poder Ejecutivo federal
		369- 373	Acciones de política pública a implementar por el organismo de persecución penal estatal e instituciones del ramo de seguridad del Poder Ejecutivo estatal
		374- 375	Acciones de política pública a implementar por instituciones del Poder Ejecutivo municipal del ramo de seguridad y el Juzgado Cívico
	Componente 9.4. Persecución penal humana y eficiente basada en políticas públicas y planeación estratégica	376- 383	Acciones de política pública a implementar por el organismo de persecución penal e instituciones del ramo de seguridad del Poder Ejecutivo federal
		384- 391	Acciones de política pública a implementar por el organismo de persecución estatal e instituciones del ramo de seguridad del Poder Ejecutivo estatal
		392- 400	Acciones de política pública a implementar por instituciones del Poder Ejecutivo municipal del ramo de seguridad y el Juzgado Cívico
	Componente 9.5. Protocolos para juzgar con perspectiva interseccional	401- 403	Acciones de política pública a implementar por instituciones del Poder Judicial federal
		404- 406	Acciones de política pública a implementar por instituciones del Poder Judicial estatal
		407- 409	Acciones de política pública a implementar por el Juzgado Cívico municipal



	Componente 9.6. Política pública en la impartición de justicia	410- 421	Acciones de política pública que son responsabilidad del Poder Judicial a nivel federal
		422- 429	Acciones de política pública que son responsabilidad del Poder Judicial a nivel estatal
		430- 442	Acciones de política pública que son responsabilidad del Poder Judicial a nivel municipal
	Componente 9.7. Sistema penitenciario enfocado en el respeto a los derechos humanos	443- 451	Acciones de política pública a nivel federal y estatal a implementar por instituciones del Poder Ejecutivo
	Componente 9.8. Sistema de seguimiento de sentencias y procesos de reparación integral del daño	452- 458	Acciones de política pública a nivel federal a implementar por instituciones del Poder Ejecutivo del ramo de gobierno y organismos de derechos humanos y transparencia
		459- 462	Acciones de política pública a nivel estatal a implementar por instituciones del Poder Ejecutivo del ramo de gobierno y organismos de derechos humanos y transparencia
		463	Acciones de política pública a nivel federal a implementar por instituciones del Poder Ejecutivo del ramo de gobierno



		Componente 9.9. Desarrollar un marco normativo adecuado a las personas defensoras de derechos humanos en asuntos ambientales	464- 465	Acciones de carácter normativo a nivel federal a cargo del Congreso de la Unión
			466- 467	Acciones de carácter normativo a nivel estatal a cargo del congreso local
	10. Generar un entorno propicio de bienestar para personas defensoras	Componente 10.1: Sistema especial de seguridad social para integrantes de las redes de personas defensoras de derechos humanos en asuntos ambientales	468- 472	Acciones de política pública a nivel federal a implementar por instituciones del Poder Ejecutivo del ramo de seguridad social (trabajo y salud)
			473- 476	Acciones de política pública a nivel estatal a implementar por instituciones del Poder Ejecutivo del ramo de seguridad social (trabajo y salud)
			477- 479	Acciones de política pública a implementar por instituciones del Poder Ejecutivo municipal del ramo de desarrollo social y económico
		Componente 10.2. Desarrollar un marco normativo adecuado a las personas defensoras de derechos humanos en asuntos ambientales	480	Acciones de carácter normativo a nivel federal a cargo del Congreso de la Unión



REFERENCIAS

1. BORDE, Romper el ciclo: Los desafíos que enfrentan las personas periodistas y defensoras de derechos humanos, el territorio y el medio ambiente, <https://borde.mx/romper-el-ciclo/>, 2023.
2. Bovens, M., "Analysing and Assessing Accountability: A Conceptual Framework", *European Law Journal*, 13 (2007), pp. 447-468.
3. Bryde, D., "Modelling Project Management Performance," *International Journal of Quality & Reliability Management*, núm. 2, 2003, pp. 229-254.
4. Bryson, J., *Strategic Planning for Public and Nonprofit Organizations: A Guide to Strengthening and Sustaining Organizational Achievement*, Hoboken, John Wiley & Sons, 2011.
5. Crenshaw, K., "Demarginalizing the Intersection of Race and Sex: A Black Feminist Critique of Antidiscrimination Doctrine, Feminist Theory and Antiracist Politics", *University of Chicago Legal Forum*, 1 (1989), pp.139- 187.
6. Deming, W., *Out of the Crisis*, Cambridge, MIT Press, 1982.
7. Fung, A., "Varieties of Participation in Complex Governance", *Public Administration Review*, 66 (2006), pp. 66-75.
8. Kaplan, R. y Mikes, A., "Managing Risks: A New Framework", *Harvard Business Review*, 90 (2012), 48-60.
9. Kaplan, R. y Norton, D., *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*, Boston, Harvard Business School Press, 1996.
10. Kerzner, H., *Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*, Nueva York, John Wiley, 2013.
11. Kusek, J., *Ten Steps to a Results-Based Monitoring and Evaluation System*, Washington, Banco Mundial, 2004.
12. Rosenhead, J. y Mingers, J., *Rational analysis for a problematic world: problem structuring methods for complexity, uncertainty and conflict*, Sussex Occidental, John Willey & Sons, 2001.
13. Saaty, T., "Decision Making with the Analytic Hierarchy Process", *International Journal of Services Sciences*, 1 (2008), pp. 83-98.
14. Savitz, A., *The Triple Bottom Line: how today's best-run companies are achieving economic, social, and environmental success-and how you can too*, San Francisco, Jossey-Bass, 2006.