

## **Anexo 7. Informe de entrevistas con actores clave**

### **Evaluación de la campaña #NoEsDeHombres**

#### **Componente 7: Entrevistas con actores clave**

##### **Sistematización**

Consultora: Begoña Antón

## **I. Introducción**

Con el objetivo de conocer la experiencia y percepción de los distintos actores involucrados en el diseño, ejecución y evaluación de la campaña #NoEsDeHombres, principalmente en términos de las lecciones aprendidas y buenas prácticas relacionadas con los criterios de valoración sobre eficiencia, igualdad de género/derechos humanos y sostenibilidad, se entrevistó a representantes del Instituto de las Mujeres de la CDMX, el Metro de la CDMX, ONU Mujeres, la Agencia de Publicidad J. Walter Thompson, las agencias que conformaron el Equipo Evaluador (Kantar Milward Brown y el Instituto de Investigaciones Sociales) y, de forma aleatoria, a tres miembros del Grupo de Referencia de la Evaluación de la Campaña.

La finalidad de este ejercicio fue enriquecer la evaluación técnica de la campaña con una valoración general e interna de contrapartes y socios en cuanto al proceso en sus distintas fases.

Las entrevistas, algunas realizadas de manera presencial y otras vía telefónica, tuvieron lugar durante los meses de enero y febrero de 2018, y se efectuaron bajo el criterio de confidencialidad de quienes aportaron su punto de vista. De tal suerte que este informe presenta una sistematización general de las respuestas y no pretende ser una relatoría exhaustiva de las entrevistas o de los insumos puntuales de cada entrevistado/a.

## **II. Metodología**

Las entrevistas se realizaron en función de las preguntas guía relativas a los criterios de evaluación contenidos en la política de evaluación de ONU Mujeres:

### **Eficiencia**

- ¿En qué medida los recursos financieros e insumos (personal, tiempo invertido, mecanismos financieros, procesos administrativos) permitieron el alcance de los resultados y objetivos de la campaña?
- ¿Los recursos invertidos fueron suficientes para lograr un buen diseño, implementación y resultados de la campaña?
- ¿Cuán oportunamente fue implementada y administrada la campaña?

### **Igualdad de Género y Derechos Humanos**

- ¿De qué forma la campaña contribuyó a avanzar cuestiones relativas a la igualdad de género y los derechos humanos?

### **Sostenibilidad**

- ¿Cuáles fueron los cambios generados en términos de fortalecimiento de las capacidades de los principales actores de la campaña?
- ¿En qué medida la campaña logró sostener un adecuado nivel de coordinación y sinergia entre los actores involucrados, y en qué medida se promovió la participación y alianza con actores clave?

### III. Sistematización de respuestas

#### 3.1 Eficiencia

Criterio	Valoración general
<p><b>Desempeño de la campaña en función de los recursos invertidos, objetivos planteados y resultados obtenidos</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La campaña tuvo un desempeño eficiente en relación con los recursos invertidos y los resultados alcanzados. No obstante, varios entrevistados/as mencionaron que el proceso de implementación fue largo y el presupuesto considerablemente reducido frente a lo ambicioso de la intervención. Inclusive, se mencionó que el largo tiempo de planeación (8 meses mayor al estimado, casi 12 meses en total), afectó la negociación de costos más bajos y el proceso de aprobaciones y ajustes incrementó la inversión de la agencia de publicidad en capital humano. Algunas menciones se relacionaron con la necesidad de evaluar en intervenciones futuras los tiempos internos de planeación y negociación de las contrapartes.</li> <li>▪ Hubo coincidencias en que #NoEsDeHombres fue una campaña eficiente ya que cumplió con sus objetivos de comunicación en ambos formatos. Para la mayoría de las/los entrevistados, los videos generaron debate público y expectación, creando las condiciones idóneas para el lanzamiento de la campaña impresa, la cual tuvo un alcance significativo y recordación importante, superando a otras categorías y marcas con mayor preferencial, pauta, exposición y tiempo de asociación en el Metro de la CDMX. Para otros/as, la campaña fue eficiente al generar conversación y <i>awareness</i> en torno al tema del acoso sexual, llamó la atención de forma poderosa de las mujeres, quienes se sintieron reflejadas, y de los hombres, quienes se sintieron aludidos, e influyó en las percepciones, actitudes y conductas de quienes estuvieron expuestos con respecto al tema del acoso sexual y sus implicaciones.</li> <li>▪ Algunos entrevistados/as hicieron alusión a que los objetivos de la campaña fueron ambiciosos y favorecieron más bien una lógica programática que a la estrategia de comunicación. Varias respuestas fueron en el sentido de que futuras intervenciones, si bien deben estar alineadas a los objetivos del Programa de Ciudades Seguras, deben definir objetivos de comunicación específicos, claros, concretos, realistas y medibles de la campaña.</li> <li>▪ La eficiencia de la campaña también se observó a través de los resultados logrados en el marco del Programa Global de Ciudades y Espacios Públicos Seguros para Mujeres y Niñas, al ser una intervención innovadora, visible y con gran éxito mediático, que dio visibilidad al Programa en México, así como solidez al componente de cambio cultural del Programa en la CDMX. Para algunos/as entrevistados/as, la campaña demostró el potencial de impacto que tienen las estrategias de comunicación para avanzar un cambio cultural.</li> <li>▪ Hubo coincidencias entre las respuestas en que un mayor impacto de la campaña hubiera requerido de un presupuesto mayor para la idea creativa, la producción, así como una pauta más grande y de calidad que asegurara mejor exposición</li> </ul>

Criterio	Valoración general
	<p>y mayor presencia en el transporte público. Algunos/as entrevistados/as mencionaron la necesidad de acordar criterios mínimos para asegurar que la pauta publicitaria contribuya a los objetivos de comunicación de la campaña, ya que de otra manera, si bien efectiva e innovadora, la campaña puede perder penetración e impacto por una exposición deficiente o inadecuada. Incluso, se mencionó que en futuras intervenciones las contrapartes valoren o analicen la pertinencia de incluir otro tipo de pauta (se mencionó aisladamente como ejemplo la pauta movible), para favorecer la exposición de la campaña. Otras respuestas reconocieron el importante despliegue de la pauta en el Metro de la CDMX.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La gran mayoría de las/los entrevistados mencionó que una campaña de comunicación de la magnitud e impacto de #NoEsDeHombres debe contemplar desde un inicio recursos para su seguimiento en el corto plazo, ya que de otra manera el conocimiento y los cambios generados pueden perderse o sufrir retrocesos. La mayoría de las respuestas apuntaron a no perder el <i>momentum</i> que la campaña logró para involucrar de manera más activa a la población objetivo.</li> </ul>
<p><b>Evaluación de la campaña</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Para algunos/as entrevistados/as, la relevancia de la campaña radicó también en su evaluación, toda vez que los hallazgos (tanto los técnicos como los derivados de esta autovaloración), ofrecen una oportunidad para orientar futuras campañas en México y en otros países para prevenir el acoso sexual y otras formas de violencia sexual en los espacios públicos.</li> <li>▪ Hubo gran coincidencia en que la metodología múltiple aplicada a la evaluación de la campaña es un acierto y una buena práctica, porque además de innovadora y conjuntar el <i>expertise</i> de un equipo multidisciplinario, permitió evaluar de manera integral todas las piezas de comunicación de la campaña desde distintas perspectivas. Una mención fue en el sentido de considerar en la evaluación de futuras campañas otras metodologías, como la observación <i>in situ</i>, a fin de contar con otros parámetros de valoración que enriquezcan los hallazgos.</li> <li>▪ Algunas respuestas resaltaron que la evaluación de la campaña deja un aprendizaje compartido y valioso en múltiples sentidos, ya que el proceso de comunicación se alimenta simultáneamente de distintos tipos de evaluación acordes a cada etapa. Se mencionó que cuando una campaña es evaluada antes de salir al aire y durante su ejecución, haciendo uso de métodos cuantitativos y cualitativos, su probabilidad de eficiencia aumenta y facilita cumplir los objetivos planteados.</li> <li>▪ Varios/as entrevistados/as enfatizaron la necesidad de que los términos de referencia de la evaluación deben incorporar criterios de valoración en función del enfoque y los objetivos de comunicación de la campaña. Hubo coincidencia en que los criterios contemplados para la evaluación de #NoEsDeHombres fueron excesivos y respondieron un tanto cuanto a la lógica programática, más que al proceso de comunicación.</li> <li>▪ Para algunos/as entrevistados/as, #NoEsDeHombres evidenció un problema fundamental que debe considerarse desde un inicio en la planeación de la evaluación: qué tipo de cambios se requieren medir, cómo medirlos y cuál es la mejor</li> </ul>

Criterio	Valoración general
	<p>herramienta o metodología para hacerlo. Se señaló que evaluaciones, en temas como la violencia contra las mujeres, se prestan para dar respuestas que las y los encuestados consideran socialmente deseables y no revelan sus opiniones verdaderas en torno al tema, lo que podría sesgar, por lo tanto, los resultados.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Al respecto, hubo consenso general entre las/los entrevistados/as en que la campaña se hubiera beneficiado ampliamente de un marco de resultados, con indicadores cuantitativos y cualitativos, así como con metas específicas; toda vez que esto hubiera permitido vigilar el cumplimiento de las distintas fases de la campaña y medir posteriormente el logro de resultados una vez concluida la intervención.</li> <li>▪ Se mencionó también que el trabajo por separado de las dos agencias que conformaron el Equipo Evaluador funcionó; sin embargo, para algunos/as entrevistados/as no hubo retroalimentación entre las metodologías y los hallazgos si no hasta el final del ejercicio. Varias respuestas apuntaron a que el plan de evaluación de futuras campañas se debe construir desde un inicio, con miras a asegurar la complementariedad de las metodologías y herramientas, y facilitar la coordinación, comunicación y retroalimentación en las distintas etapas de la evaluación.</li> <li>▪ Varios entrevistados/as mencionaron la necesidad de que el Grupo de Referencia de la Evaluación de la Campaña involucre a expertos/as en publicidad y comunicación.</li> </ul>
<p><b>Gestión de la campaña por parte de ONU Mujeres</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se mencionó que la campaña de #NoEsDeHombres se insertó en un momento clave de ONU Mujeres México en su propósito de innovar las formas de comunicar y transitar hacia un enfoque de comunicación pensada como herramienta para el logro de objetivos y resultados. Al mismo tiempo, se reconoció que el presupuesto de la Oficina de País destinado a cuestiones de comunicación es todavía reducido, los recursos humanos limitados y los procesos administrativos no responden necesariamente a las exigencias y dinámicas de un proceso de comunicación. Lo anterior tuvo un impacto en la gestión de la campaña en su conjunto. Por ejemplo, se mencionó que la incorporación de la perspectiva de comunicación en la lógica programática y en los procesos administrativos internos fue un desafío para asegurar la eficiencia en la toma de decisiones, agilizar los procesos y acortar los tiempos de ejecución.</li> <li>▪ La gran mayoría de las/los entrevistados/as reconoció ampliamente la gestión de la campaña por parte de ONU Mujeres como eficiente en sus distintas etapas. Algunas respuestas señalaron el gran trabajo pedagógico de la oficina para asegurar la incorporación de la perspectiva de género en todas las etapas de la campaña.</li> </ul>

### 3.2 Igualdad de género/derechos humanos

Criterio	Valoración general
<p><b>Incorporación de consideraciones de género y derechos humanos en la campaña</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hubo coincidencias en que la campaña reflejó la comprensión de que el acoso sexual y otras formas de violencia sexual es una violación de los derechos humanos de las mujeres, que sienta sus bases en los arraigados estereotipos de género, la cultura machista y los desequilibrios de poder entre mujeres y hombres. Para algunos entrevistados/as, la forma como involucró y le habló a los hombres fue particularmente relevante en un contexto social marcado por las desigualdades y arraigados estereotipos de género, en donde la responsabilidad del acoso sexual y otras formas de violencia sexual en el espacio público se le atribuye a las propias víctimas, minimizando la responsabilidad del agresor quien, además, queda impune de toda sanción porque la mayoría de las mujeres, y testigos (mujeres y hombres), no denuncian el acoso sexual.</li> <li>▪ Algunos/as entrevistados/as mencionaron que la campaña pudo haber explorado con mayor profundidad y rigor las masculinidades no violentas, ya que si la apuesta es avanzar hacia el cambio cultural a partir de lo anterior, es importante que futuras campañas enfoquen esfuerzos en romper la complicidad, la unidad y el pacto entre hombres que normaliza el acoso sexual.</li> <li>▪ Se observó que la campaña partió del supuesto de que el acoso sexual en el espacio público es aún poco visible, en donde los hombres tienden a normalizar la violencia que ejercen, las mujeres no la denuncian, los testigos son indiferentes y las intervenciones para prevenirla son aún insuficientes. La gran mayoría de las respuestas coincidieron en que confrontar la “normalización” de la agresión sexual, llevando a los hombres a experimentar una muestra de la cotidianidad que las mujeres enfrentan en sus trayectos diarios, tomando como punto de partida las miradas lascivas como una violencia que se incrementa, fue un acierto de la campaña. Otras respuestas resaltaron que la campaña logró posicionar el tema del acoso sexual con una perspectiva distinta, hablando con los hombres de los hombres que acosan.</li> <li>▪ Si bien se reconoció que la idea creativa fue innovadora desde el punto de vista de comunicación, algunos/as entrevistados/as subrayaron la necesidad de encontrar un equilibrio entre los objetivos de la campaña y lo que se puede comunicar de manera eficaz y clara, y a través de mensajes y conceptos simples que puedan ser entendidos por la población objetivo y beneficiaria. Se mencionó que encontrar este equilibrio es indispensable para facilitar la negociación, aprobación y toma de decisiones entre las contrapartes durante el proceso creativo de la campaña.</li> <li>▪ Varias respuestas apuntaron a que la campaña se constituyó como una herramienta poderosa de comunicación con perspectiva de género, que contribuyó en sentido amplio al objetivo global de eliminar todas las formas de violencia contra las mujeres, a través de una estrategia para el cambio cultural profundo, de raíz, que, si bien no se obtiene en el corto plazo, ni con una sola intervención, puede impactar en la conciencia, percepciones, acciones y decisiones de quienes la ven.</li> </ul>

Criterio	Valoración general
	<ul style="list-style-type: none"> <li>La mayoría de las y los entrevistados calificaron la campaña como controversial, si bien algunos/as señalaron que fue criticada y otros/as aplaudida, hubo coincidencia en que la campaña dejó huella en el imaginario colectivo, de ahí que varias respuestas enfatizaron de nueva cuenta la importancia de haber contado con una segunda etapa en el corto plazo.</li> </ul>
<p><b>Contribución de la campaña a la agenda de igualdad de género y derechos de las mujeres</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>La relevancia de la campaña fue reconocida por la gran mayoría de las/los entrevistados/as, ya que abordó un problema estructural y de grandes proporciones que afecta a 9 de cada 10 mujeres de la CDMX, y en donde 87.7% de las capitalinas se sienten inseguras en el transporte público.</li> <li>Se mencionó que la campaña contribuyó al cumplimiento de los compromisos internacionales de México para erradicar todas las formas de violencia contra las mujeres. En particular, se aludió a su contribución al cumplimiento de la CEDAW, las Conclusiones Convenidas de la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer de las Naciones Unidas (CSW57), la CEDAW y la Agenda 2030 de Desarrollo Sostenible y, más concretamente, del ODS5, que se propone lograr la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y las niñas, y que incorpora una meta específica para eliminar todas las formas de violencia contra las mujeres y niñas, tanto en el espacio público como privado; así como del Objetivo 11, que insta a tomar medidas para que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.</li> <li>Se resaltó que la campaña estuvo en línea con la Estrategia de ONU Mujeres en México, en específico con el área prioritaria Eliminación de la Violencia contra las Mujeres, donde se inserta el Programa de Ciudades Seguras, del cual la CDMX forma parte y al cual contribuye en su componente de modificar actitudes y comportamientos para promover el derecho de las mujeres y las niñas a disfrutar de espacios públicos libres de violencia.</li> <li>También se hizo alusión a que la campaña reflejó de manera contundente los compromisos asumidos en el llamado a la acción del Foro Global Ciudades y Espacios Públicos Seguros, celebrado en la CDMX en 2017, en donde las 20 ciudades que participan en el Programa de Ciudades Seguras se comprometieron a promover un cambio cultural que convoque a los hombres y jóvenes como agentes de cambio.</li> </ul>

### 3.3 Sostenibilidad

Criterio	Valoración general
<p><b>Coordinación y sinergia entre los actores involucrados</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Las y los entrevistados señalaron, de alguna u otra forma, que #NoEsDeHombres fue una campaña en cuya concepción, diseño, ejecución y evaluación colaboraron diversos actores, con distinto <i>expertise</i> y que, por primera vez, confluían en una campaña de comunicación alineada con la agenda de igualdad de género, dirigida a los hombres</li> </ul>

Criterio	Valoración general
	<p>y enfocada a prevenir y disminuir el acoso sexual y otras formas de violencia sexual en el transporte público de la CDMX. Se resaltó en este sentido que todas las etapas de la campaña implicaron un arduo y complejo proceso de negociaciones, ajustes, aprobaciones y toma de decisiones en cuanto a la idea creativa, la producción, la pauta, la ejecución, así como la propia evaluación.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Para algunos/as entrevistados/as, una intervención multi-actor, de tal magnitud e impacto, como #NoEsDeHombres, presenta, invariablemente, dificultades de coordinación en el proceso, que pueden ser producto de la falta de un entendimiento común sobre la campaña, sus implicaciones en cada etapa, los riesgos a mitigar y la toma de decisiones.</li> <li>▪ La gran mayoría de las respuestas apuntaron a que el gran aprendizaje que deja la campaña en términos de coordinación y proceso es la necesidad de favorecer una alianza entre contrapartes y socios, con la participación de otros actores, como la sociedad civil, la academia, expertos en comunicación y violencia contra las mujeres, a fin de alinear expectativas, acercar posturas, entender perspectivas, facilitar la comunicación, agilizar la toma de decisiones y dar seguimiento los acuerdos.</li> </ul>
<p><b>Cambios generados en términos de fortalecimiento de las capacidades de los principales actores de la campaña</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Hubo gran coincidencia entre las/los entrevistados/as en que el impacto de la campaña fue más allá del cumplimiento de sus objetivos de comunicación, ya que tuvo un efecto positivo a nivel interno en contrapartes y socios. Abiertamente, se mencionó lo siguiente:                     <p><u>Para ONU Mujeres México</u>, #NoEsDeHombres fue la primera campaña de comunicación producida y gestionada en su totalidad por la Oficina de País y la primera experiencia en el marco del Programa de Ciudades Seguras en México. La campaña afianzó el rol estratégico de ONU Mujeres para prevenir y erradicar la violencia contra las mujeres y niñas en el espacio público; fortaleció la alianza con el Gobierno de la CDMX, en particular con la Secretaría de Gobierno y el Instituto de las Mujeres de la CDMX, y le permitió trabajar con otras instancias sectoriales, como el Metro de la CDMX, con las cuales se tenía poca relación. La campaña contribuyó particularmente a la generación de alianzas con socios no tradicionales del sector de la publicidad, que si bien implican nuevas formas y enfoques de trabajar, son clave para incidir en la transformación cultural. #NoEsDeHombres es un parámetro y referente para ONU Mujeres y las otras ciudades de México que son parte del Programa de Ciudades Seguras.</p> <p><u>Para el Instituto de las Mujeres de la CDMX</u>, además de fortalecer la relación estratégica y la colaboración con ONU Mujeres, la campaña complementó las acciones emprendidas en el marco del Programa Ciudad Segura y Amigable para Mujeres y Niñas, a partir del cual el Gobierno de la CDMX ha adoptado un nuevo enfoque para prevenir y atender la violencia contra las mujeres y niñas en el espacio público.</p> <p><u>Para el Metro de la CDMX</u>, si bien la campaña lo puso en el foco de la observancia, también lo colocó a la vanguardia en la implementación de intervenciones de comunicación innovadoras con perspectiva de género. Esto tuvo como resultado</p> </li> </ul>



Criterio	Valoración general
	<p>al interior de la institución un mayor posicionamiento de los temas de igualdad de género, derechos de las mujeres y de la no violencia. También impactó en la dinamización del área de comunicaciones para generar contenidos y mensajes comunicacionales más cuidados, efectivos y con lentes de género. Si bien no era el objetivo de la campaña, #NoEsDeHombres contribuyó a la sensibilización del personal de seguridad en el terreno, quienes muestran mayor entendimiento sobre el tema de acoso sexual, las implicaciones en las víctimas, el seguimiento a los casos y la forma como deben aplicar el <i>Protocolo de atención a denuncias de acoso sexual en el Metro de la CDMX</i>.</p> <p><u>Para la agencia de publicidad JTW</u>, #NoEsDeHombres fue la primera campaña de publicidad centrada en la agenda de los derechos de las mujeres, concretamente en el tema de la violencia contra las mujeres y niñas. Su diseño creativo fue un reto para el equipo, que implicó un nuevo enfoque de trabajo en donde, si bien las propuestas e ideas eran desde las perspectivas de los hombres creativos para hablarle a los hombres y así conectar con la población objetivo, la revisión del material era por parte de las mujeres creativas, quienes con sus insumos aseguraron que las ideas reflejaran la realidad del acoso sexual que sufren las mujeres en el transporte público. La campaña detonó a nivel interno la implementación en México de programas corporativos para prevenir la discriminación y avanzar el empoderamiento económico de las mujeres, incluyendo acciones relacionadas para combatir el acoso sexual en el lugar de trabajo. #NoEsDeHombres originó un cambio en la forma en que JTW México aborda y encausa la publicidad de sus clientes, e involucra a la industria para avanzar un cambio mediático a través de ideas creativas con perspectiva de género y orientadas a transformar los estereotipos de género en la publicidad.</p> <p><u>Para la agencia Kantar MilwardBrown</u>, la evaluación de la campaña implicó un reto para incorporar la perspectiva de género en las distintas metodologías cualitativas, así como definir nuevos enfoques y formas de trabajo para asegurar una mayor sensibilidad ante las perspectivas diferenciadas de mujeres y hombres, e interpretar con lentes de género los resultados. La agencia reconoce que #NoEsDeHombres fue un proyecto lleno de aprendizajes en lo interno que también se reflejan en un mayor entendimiento del trabajo y los procesos de ONU Mujeres, lo que sin duda favorece la eficiencia en caso de futuras intervenciones.</p> <p><u>Para el Instituto de Investigaciones Sociales</u>, #NoEsDeHombres implicó por primera vez integrar estudios cuyo enfoque y relevancia reside en la separación de la información estadística por sexo. El estudio de la línea de base y la evaluación de impacto fue un gran desafío metodológico al medir cuantitativamente los cambios socioculturales entre los hombres frente al acoso sexual y la construcción de masculinidades no violentas, reflejados a partir del discurso y el análisis comparativo de las mujeres como resultado de la campaña. La campaña deja como gran aprendizaje al instituto la necesidad de fortalecer su capacidad instalada para incorporar la perspectiva de género en su trabajo cotidiano.</p>