



# Evaluación final del proyecto "Alianza ONU Mujeres-Danone para promover la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres y el empoderamiento económico de las mujeres"

**Informe Final**  
**Marzo 2021**

**Equipo de Evaluación:**

Silvia Salinas, Coordinadora

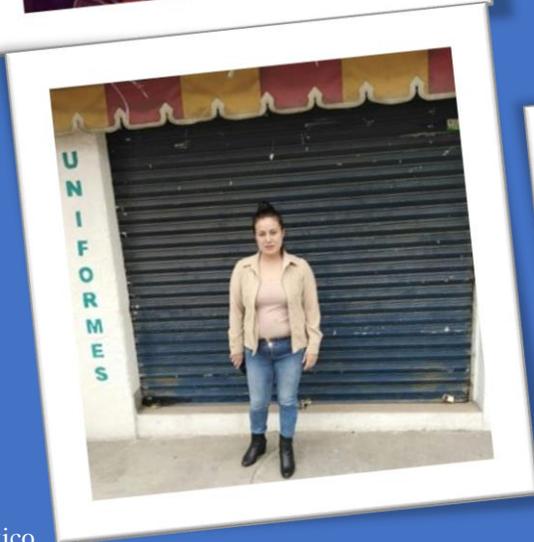
Soraya Long, Evaluadora 1/Especialista Empoderamiento Económico

Natalia Arce, Evaluadora 2

Claudia Fernández, Asistente de evaluación

## CARACTERÍSTICAS DE LA EVALUACIÓN

<b>OBJETO:</b>	Evaluación final de la primera etapa del proyecto "Alianza ONU Mujeres-Danone para promover la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres y el empoderamiento económico de las mujeres"
<b>REGIÓN:</b>	México
<b>CONTRATANTE:</b>	ONU Mujeres México
<b>PERIODO:</b>	2018 - 2020



# ÍNDICE

ABREVIACIONES Y SIGLAS	5
RESUMEN EJECUTIVO	6
I. ANTECEDENTES Y PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN	12
II. CONTEXTO	13
II.1. El empoderamiento económico de las mujeres en México	13
II.2. Los sismos de 2017	16
II.3. ONU Mujeres y su trabajo en empoderamiento económico de las mujeres (EEM)	17
III. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO EVALUADO, LA TEORÍA DE CAMBIO Y LAS INVERSIONES	19
III.1. Avancemos por la Igualdad	19
III.2. Teoría de cambio o teoría del proyecto	21
III.3. Inversiones	24
IV. OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA EVALUACIÓN	25
V. METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN	28
V.1. Enfoques de la evaluación	28
V.2. Limitaciones y medidas de mitigación	29
V.3. Consideraciones éticas	31
V.4. Criterios de evaluación	33
V.5. Diseño de la evaluación	33
V.5.1. Diseño y fuentes de recolección de datos	33
V.5.2. Trabajo de campo	34
V.5.3. Estudios de caso	37
VI. HALLAZGOS	38
VI.1. Coherencia	38
VI.2. Relevancia	39
VI.3. Eficacia	45
VI.4. Eficiencia	76
VI.5. Sostenibilidad	79
VI.6. Transversales	84
VII. CONCLUSIONES	86
VIII. RECOMENDACIONES	88
IX. LECCIONES APRENDIDAS, BUENAS PRÁCTICAS E INNOVACIONES	92

## ANEXOS

ANEXO 1: TÉRMINOS DE REFERENCIA	
ANEXO 2: DOCUMENTOS CONSULTADOS	
ANEXO 3: LISTA DE INSTITUCIONES Y ACTORES CONSULTADOS	
ANEXO 4: MATRIZ DE EVALUACIÓN	
ANEXO 5: HERRAMIENTAS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	
ANEXO 6: FICHA DE COMENTARIOS AL INFORME FINAL DE EVALUACIÓN (AUDIT TRAIL)	

## CUADROS Y GRÁFICOS

CUADRO 1: RESULTADOS ESPERADOS DE CADA PILAR DEL PROYECTO “AVANCEMOS POR LA IGUALDAD”	20
CUADRO 2: PRESUPUESTO DEL PROYECTO	25
CUADRO 3: LIMITACIONES Y MEDIDAS DE MITIGACIÓN	30
CUADRO 4: CRITERIOS ÉTICOS	31
CUADRO 5: CRITERIOS DE EVALUACIÓN	33
CUADRO 6: SÍNTESIS DE ACTORES CONSULTADOS	37
CUADRO 7: EMPODERAMIENTO ECONÓMICO DE LAS MUJERES SEGÚN NOTAS ESTRATÉGICAS	43
CUADRO 8: FORMULACIÓN DE OBJETIVOS SEGÚN FUENTE	46
CUADRO 9: CUADRO DE RESULTADOS LOGRADOS EN FUNCIÓN A LOS INDICADORES DEL PRODOC – PILAR 1	47
CUADRO 10: ESTUDIO DE CASO: OLA Y GRUPOS ORGANIZADOS	52
CUADRO 11: SÍNTESIS DE INDICADORES PARA SEGUIMIENTO SEGÚN LA LÍNEA DE BASE (NO INCLUIDOS EN LA PLANIFICACIÓN)	57
CUADRO 12: VALORACIÓN DE LAS CAPACITACIONES API	59
CUADRO 13: ESTUDIO DE CASO: METODOLOGÍA DE CAPACITACIONES API	59
CUADRO 14: CUADRO DE RESULTADOS LOGRADOS EN FUNCIÓN A LOS INDICADORES DEL PRODOC - PILAR 2	63
CUADRO 15: CUADRO DE RESULTADOS LOGRADOS EN FUNCIÓN A LOS INDICADORES DEL PRODOC - PILAR 3	67
CUADRO 16: VERIFICACIÓN DE SUPUESTOS DE LA TDC	72
GRÁFICO 1: FACTORES QUE INICIDRON EN MAYOR NÚMERO DE MUERTES DE MUJERES EN EL SISMO DEL 19 DE SEPTIEMBRE DE 2017	16
GRÁFICO 2: TEORÍA DE CAMBIO	23
GRÁFICO 3: SÍNTESIS DE TÉCNICAS POR PILAR	34
GRÁFICO 4: PROPORCIÓN DE PERSONAS ENTREVISTADAS POR SECTOR	35
GRÁFICO 5: PROPORCIÓN DE PERSONAS CONSULTADOS EN GRUPOS FOCALES POR TIPO DE ACTOR	36
GRÁFICO 7: PERSONAS CONSULTADAS POR SEXO	36
GRÁFICO 6: TOTAL PERSONAS CONSULTADAS	36
GRÁFICO 8: PARTICIPACIÓN POR TIPO DE ACTOR Y SEXO	36
GRÁFICO 10: OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE	42

## ABREVIACIONES Y SIGLAS

API	Avancemos por la Igualdad
CDMX	Ciudad de México
CEDAW	Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (por sus siglas en inglés)
CEEG	Centro Global de Excelencia en Estadísticas de Género
COLMEX	Colegio de México
CONEVAL	Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social
EE	Equipo de evaluación
EEM	Empoderamiento Económico de las Mujeres
EG	Enfoque de Género
FIDA	Fondo Internacional de Desarrollo Agrícola
FONDES	Fondo para el Desarrollo Social de la Ciudad de México
GG	Grupo de Gestión
GR	Grupo de Referencia
ICAT	Instituto de Capacitación para el Trabajo
ILSB	Instituto de Liderazgo Simone de Beauvoir
IMUMI	Instituto para las Mujeres en la Migración
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
INMUJERES	Instituto Nacional de las Mujeres
OCDE	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OMEI	Organización de Mujeres Emprendedoras del Istmo
OMS	Organización Mundial de la Salud
ONG	Organización No Gubernamental
OSC	Organizaciones de la Sociedad Civil
PRODOC	Documento de Proyecto (por sus siglas en inglés)
PwC	Price Waterhouse Coopers
RRD	Reducción del Riesgo de Desastres
RSE	Responsabilidad Social Empresarial
SEGIB	Secretaría General Iberoamericana
SNDIF	Secretaría Nacional de Desarrollo Integral de la Familia
SSN	Servicio Sismológico Nacional
TdR	Términos de Referencia
TIC	Tecnologías de Información y Comunicación
UMPO	Una Mano Para Oaxaca
UNDAF	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (por sus siglas en inglés)
UNEG	Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (por sus siglas en inglés)
WEPs	Principios para el empoderamiento de las mujeres (por sus siglas en inglés)

# INFORME DE EVALUACIÓN

## RESUMEN EJECUTIVO

### 1. Introducción

Entre 2018-2020, la Oficina de ONU Mujeres México llevó adelante un proyecto *Alianza ONU Mujeres-Danone para promover la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres y el empoderamiento económico de las mujeres*, una iniciativa para la igualdad de género y la recuperación económica de las mujeres afectadas por los sismos de septiembre de 2017. El proyecto consta de tres pilares: i) acciones para el empoderamiento económico de las mujeres (pilar programático), ii) la promoción de la igualdad de género a lo interno de Danone, y iii) la sensibilización a consumidores/as y la sociedad en general sobre la importancia de la igualdad entre hombres y mujeres. Se focalizó en Ciudad de México (Xochimilco, Iztapalapa y Tláhuac) y en el estado de Oaxaca (Juchitán).

El presente informe corresponde a la **evaluación final externa e independiente de la primera etapa del proyecto**, y es de carácter **sumativo/retrospectivo y formativo/prospectivo, con foco en el aprendizaje y la reflexión** hacia la toma de decisiones. La evaluación tuvo como **objetivo general** “determinar en qué medida la iniciativa ha dado lugar a avances (o a la ausencia de estos) hacia resultados previstos y/o no previstos en relación con la igualdad de género y el apoyo al empoderamiento económico de las mujeres”. Los **objetivos específicos** fueron:

- Evaluar la **pertinencia, eficacia y eficiencia** organizativa del pilar programático 1, con énfasis en: 1) la contribución del proyecto al restablecimiento de los lazos sociales a nivel local; 2) el crecimiento económico de las empresas de mujeres; y 3) el desarrollo y consolidación de alianzas estratégicas.
- Evaluar el potencial de **sostenibilidad** del proyecto en el logro de una igualdad de género sostenida y el empoderamiento económico de las mujeres, expresamente en términos de aptitudes empresariales, la redistribución del trabajo de cuidado y la recuperación económica.
- Identificar y validar las **lecciones aprendidas**, las **buenas prácticas**, las **innovaciones**, las estrategias clave, las metodologías, los mecanismos de financiación y los recursos que apoyan el empoderamiento económico de las mujeres, con **recomendaciones para futuras intervenciones**.
- Evaluar si las políticas y las prácticas de igualdad de oportunidades para mujeres y hombres dentro de Danone/Bonafont han tenido éxito en la promoción de un **cambio cultural** para la igualdad de género.
- Analizar la pertinencia, la eficacia y la utilidad de las **campañas de sensibilización** y evaluar si existe una mayor comprensión de parte del público sobre la importancia de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres.
- Identificar qué **factores externos** (sociales, culturales y políticos) tuvieron un impacto importante en el proyecto (tanto positivo como negativo), analizando el potencial de réplica y escalamiento del modelo.<sup>1</sup>
- Formular **recomendaciones prácticas**, especialmente en lo concerniente a su coherencia, complementariedad, coordinación e integración generales entre los tres pilares, para que el empoderamiento económico de las mujeres figure en la agenda política y la adopción de políticas.
- Analizar el **valor estratégico** de la alianza y los elementos clave que la han definido, a partir del marco de la Evaluación Global de Alianzas Estratégicas, implementada por ONU Mujeres.
- Contribuir con **aprendizajes** e insumos a ONU Mujeres a nivel regional para el potenciamiento de iniciativas de trabajo en EEM con el sector privado, que fortalezcan la articulación con los grupos más vulnerables en el marco del mandato de “no dejar a nadie atrás”.

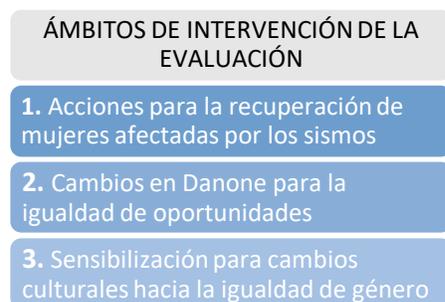
---

<sup>1</sup> Escalabilidad es la acción de incrementar la eficiencia de tu proyecto a medida que creces, mayor alcance (ej. De mujeres) a igual o menor costo, pero también puede referir a la incidencia en la política pública como vía para maximizar el alcance. La replicabilidad es la habilidad de implementar el proyecto o modelo en un contexto distinto (<https://cisai.iteso.mx/escalabilidad-y-replicabilidad/>).

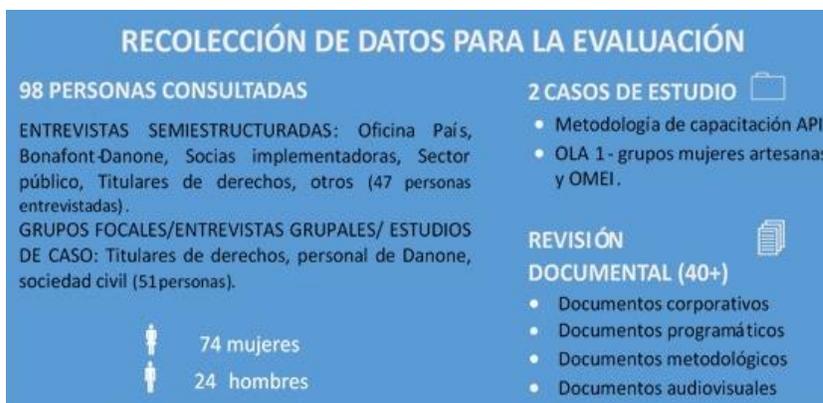
Los usuarios primarios de esta evaluación son las principales partes interesadas, entre ellas: la Oficina de País de ONU Mujeres México, Danone y Bonafont (la marca Danone en México), las mujeres titulares de derechos, el Gobierno Federal y los gobiernos locales de Ciudad de México y Oaxaca, socios implementadores y posibles donantes. Los usuarios secundarios son otras oficinas de ONU Mujeres en todo el mundo, organizaciones no gubernamentales que trabajan en el empoderamiento económico de las mujeres y otros asociados pertinentes para el desarrollo, así como instituciones de investigación.

Se aplicaron los 5 criterios de evaluación de la OCDE: **relevancia, eficacia, eficiencia, coherencia y sostenibilidad** –los mismos que guardan relación con los criterios de ONU Mujeres–, con dos áreas de valoración adicional: **lecciones clave y transversales**. Asimismo, fueron considerados seis enfoques para el análisis evaluativo: **género, derechos humanos, interseccionalidad, pertinencia sociocultural, interculturalidad y adaptación y mitigación frente al cambio climático desde un enfoque de resiliencia**.

La estrategia de evaluación fue participativa y consideró tres ámbitos de intervención en correspondencia con los tres pilares del proyecto. Para la obtención de información y datos se aplicaron técnicas de investigación social mediante métodos cuantitativos y cualitativos, entre ellas: Revisión y análisis documental; sesiones de trabajo; entrevistas individuales semiestructuradas con partes interesadas; entrevistas a profundidad a mujeres titulares de derechos; grupos focales con titulares de derechos, líderes comunitarios y hombres vinculados a las acciones del proyecto, organizaciones de mujeres y personal de Danone; dos estudios de caso.



El trabajo de campo, por las implicaciones del COVID 19, se realizó enteramente de forma virtual, contactando a las y los actores clave a través de medios y técnicas específicas. En el proceso de consulta se alcanzaron a 98 partes interesadas, 47 mediante entrevistas y 51 a través de grupos focales.



## 2. Hallazgos principales

La evaluación concluye que el proyecto está alineado con los marcos normativos nacionales, internacionales e institucionales relacionados con la igualdad y el empoderamiento de las mujeres. Es coherente con las políticas de los aliados y responde a las características y necesidades de los tres grupos objetivo. Existen posibilidades de fortalecer la integralidad y coherencia entre y al interior de los pilares.

La comunicación fluida, el seguimiento financiero y de resultados, la gestión de riesgos y la buena predisposición institucional, contribuyeron a la eficiencia del proyecto, con énfasis en el pilar 1. En términos generales, los recursos financieros invertidos a nivel programático permitieron la realización de las

actividades, aunque diversos aspectos aluden a que faltaron fondos para asegurar mayor calidad y seguridad. No se cuenta con suficiente información para analizar la relación costo-beneficio.

El pilar 1 ha abordado de manera pertinente y oportuna la situación post sismo de las mujeres en las zonas priorizadas, teniendo en cuenta su diversidad. Los resultados correspondientes al pilar 1 son positivos en relación al empoderamiento económico de las mujeres, pero no existe suficiente evidencia sobre incidencia en el desarrollo económico local. La combinación entre lo útil, lo visionario, lo innovador y lo humano generaron una propuesta de formación empresarial efectiva que contribuyó al empoderamiento integral de las mujeres, generando algunos cambios en las relaciones y roles en el ámbito familiar. Faltó empero una estrategia más integral, sistémica y complementaria para lograr efectos transformadores más profundos, reconociendo que estos no son de corto plazo.

Con relación al pilar 2, se han logrado los resultados esperados, salvo el resultado 5 vinculado a la expectativa de movilizar el interés de otras empresas en el proyecto y su financiamiento. Una mayor disponibilidad de datos sobre algunos efectos permitiría sustentar de mejor manera los beneficios de los cambios. Con relación al pilar 3, el proyecto incidió positivamente en una mayor sensibilización de los consumidores y del público en general sobre la importancia de la igualdad de género. Los beneficios de ello en posicionamiento y ventas son demostrables, pero no necesariamente las acciones conllevan un cambio cultural hacia la igualdad de género.

De manera general los resultados o efectos no esperados son positivos; por un lado, a nivel de la empresa destaca la toma de conciencia y decisión de trabajar el tema de violencia, así como un incremento en las ganancias como consecuencia de un mejor posicionamiento. Por otro lado, se evidencia el empoderamiento integral y resiliencia de las mujeres, así como su solidaridad.

ONU Mujeres ha aportado al proyecto desde su especialidad, experticia y legitimidad únicas, estableciendo alianzas efectivas con CREA y el ILSB para la implementación, además de otras alianzas más puntuales. Sin embargo, se deben fortalecer las alianzas con el sector público orientadas a la apropiación y sostenibilidad.

En cuanto a la sostenibilidad, si bien se ha logrado el empoderamiento sustantivo de las mujeres a nivel individual y colectivo, se movilizaron recursos adicionales, se logró una respuesta rápida y exitosa de virtualización frente a la pandemia y se concretó una alianza con INMUJERES para la transferencia de la metodología, la sostenibilidad es un aspecto crítico del proyecto, en particular respecto al Pilar 1.

El proyecto sienta las bases para un modelo alternativo y replicable con otras empresas del sector privado comprometidas con la diversidad y la igualdad de género. ONU Mujeres puede continuar potenciando y diversificando el modelo, la interrelación entre los pilares y su sostenibilidad. También puede jugar un rol sustantivo en la generación de evidencia que valide los efectos positivos de la igualdad para las empresas y el desarrollo económico local.

### 3. Conclusiones

1. El proyecto se basa en un modelo coherente de tres pilares, cuya coherencia (y eficiencia) interna puede potenciarse a partir de la construcción de una visión común y vínculos entre los pilares.
2. El proyecto ha generado respuestas adecuadas, pertinentes y oportunas para tres grupos específicos de mujeres y frente a las situaciones y necesidades post sismo; asimismo, ha abordado las particularidades de las dos zonas priorizadas por el pilar 1, promoviendo al mismo tiempo sororidad, intercambio e integración entre mujeres diversas.

3. En general el proyecto ha potenciado el posicionamiento de cada uno de los aliados entre sus públicos más afines, pero no ha contribuido a un posicionamiento más amplio, conjunto y basado en la visibilización y el reconocimiento mutuos.
4. De manera general, el logro de los Objetivos y Resultados según los indicadores del PRODOC no se ha cumplido plenamente. Algunas debilidades técnicas en la formulación del proyecto, así como vacíos en la información disponible, limitan la evidencia de cambios, especialmente a nivel de efectos.
5. Los resultados en el pilar 1 son positivos en relación al empoderamiento económico de las mujeres, extensivo en muchos casos a las familias, pero no existe evidencia sobre apropiación local e incidencia en el desarrollo económico local.
6. Los contenidos y metodología de capacitación fueron adecuados y altamente valorados, destacándose la aplicación transversal del enfoque de género y de resiliencia. Las sesiones de apoyo psico-emocional complementaron y fortalecieron la resiliencia post sismo y en el contexto de la pandemia. Asimismo, se abordó la temática de gestión de riesgos.
7. Se han generado numerosas alianzas a nivel local que han producido acuerdos y beneficios y que podrán potenciarse hacia adelante, pero no todas han sido estratégicas; en varios casos han sido informales y de carácter puntual.
8. El marco de resultados del proyecto no incluye resultados que refieren a las ventajas y beneficios esperados de las acciones de igualdad e inclusión al interior del pilar 2. Esto limita la posibilidad de sustentar, con base en evidencia, que se trata de “una nueva manera de hacer negocios” y de que es posible el “ganar-ganar”. En relación al resultado 5, si bien se ha llegado a otras empresas a través de los WEPs y otros espacios estratégicos, no se ha logrado movilizar su interés ni apoyo financiero al proyecto.
9. El pilar 3 ha contribuido a la sensibilización de consumidoras sobre la importancia de la igualdad entre hombres y mujeres, a un amplio conocimiento de ONU Mujeres entre el público en general, y a fortalecer el posicionamiento de la marca Bonafont en el mercado. Su contribución a un “cambio cultural” puede potenciarse.
10. El valor agregado de ONU Mujeres es reconocido en términos de credibilidad, especialidad y experticia; su contribución puede visibilizarse más potenciando su estrategia de comunicación.
11. Diversos factores del proyecto han incidido positivamente sobre la eficiencia del proyecto; a futuro ONU Mujeres debe adaptar y consolidar sus marcos de trabajo con el sector privado para incrementar las oportunidades y potenciar las alianzas.
12. Si bien se han movilizado recursos adicionales, la sostenibilidad es una dimensión crítica del proyecto y en particular respecto al Pilar 1; no se desarrolló una estrategia de salida, no existe evidencia suficiente de apropiación local; y aunque se incidió en agendas locales, la incidencia en las políticas públicas es clave.
13. El proyecto ha contribuido al fortalecimiento de capacidades en género y otros aspectos de las organizaciones implementadoras, para abordar el empoderamiento económico con enfoque de género.
14. El modelo que sustenta el proyecto tiene potencial de réplica y escalamiento, pero puede potenciarse previamente, a partir de la experiencia, los resultados y aprendizajes de la experiencia piloto.
15. En la práctica, el proyecto ha implementado un enfoque interseccional, ha promovido los derechos humanos, ha generado respuestas a las particularidades socioculturales de los contextos y ha respondido a los asuntos de la ayuda al desarrollo. La participación y su enfoque transformador pueden potenciarse.

#### 4. Recomendaciones

1. Potenciar el valor del proyecto a través de una mayor interconexión e integralidad entre los distintos pilares y componentes.
2. Generar y gestionar conocimientos que recuperen la experiencia y sus logros, apoyen su comunicación y difusión hacia un mayor posicionamiento y generación de nuevas alianzas, y a su vez contribuyan con evidencia para potenciar el modelo a futuro.
3. Fortalecer y expandir, de manera planificada y sistemática, las alianzas estratégicas, en particular con los sectores público y privado, para fortalecer los resultados del proyecto, su sostenibilidad y la expansión y réplica del modelo.
4. Fortalecer los procesos y herramientas de Planificación, Monitoreo y Evaluación, hacia la generación de insumos técnicos y financieros y evidencia suficientes y de calidad, que consoliden la gestión estratégica y transparente, orientada a la transformación, eficiencia, sostenibilidad y rendición de cuentas.
5. A partir de la experiencia, los cambios acontecidos durante la implementación del proyecto y desde un enfoque de actualización y adaptación permanente, fortalecer la metodología de capacitación y complementar los contenidos para el desarrollo de capacidades de las mujeres.
6. Incrementar el potencial transformador del proyecto desde un abordaje más sistémico, que potencie la participación de las mujeres, incorpore las masculinidades positivas y aborde las normas de género que reproducen las desigualdades y la discriminación.
7. Incrementar el potencial de sostenibilidad, réplica y apropiación del modelo, apostando al fortalecimiento y difusión de los resultados, la diversificación de opciones y la consideración de las características e intereses de los sectores tanto privado como público.

#### 5. Lecciones aprendidas y buenas prácticas

Las principales **lecciones aprendidas** abordan la importancia del involucramiento de las autoridades desde el inicio, como factor clave para la institucionalización y réplica; asimismo, destacan la necesidad de un seguimiento cercano a los emprendimientos. También se vinculan con la importancia de contar con datos que permitan validar los cambios a favor de la igualdad de género y sus efectos para las empresas, lo que se asocia a la necesidad de una estrategia con acciones sistemáticas para motivar el interés de las empresas. A nivel de **buenas prácticas**, algunas con posibilidades de potenciarse aún, resalta el rol de Danone como embajador, la realización de estudios a profundidad sobre aspectos clave e innovaciones y sus efectos, y las oportunidades y vínculos generados entre las emprendedoras y la empresa. También se destaca la capacidad de adaptación y respuesta del curso API a las condiciones y necesidades diversas de las mujeres, y el desarrollo de productos comunicacionales que al hacerse virales aportan al cambio cultural. Asimismo, se menciona como buena práctica, la consolidación de un mecanismo de coordinación y toma de decisiones entre los socios (Steering Committee) que coadyuvó a una colaboración efectiva en el marco del proyecto. En términos de **innovaciones**, se enfatiza que el proyecto en sí implica un modelo de trabajo innovador para ONU Mujeres México, y en general para ONU Mujeres en la región. A ello se añade el carácter integral de la metodología y contenidos de la capacitación API, que no se limita a fortalecer competencias empresariales, sino que transversaliza la perspectiva de género y la resiliencia, atendiendo además la salud emocional de las mujeres.



Fotos: ONU Mujeres México

# INFORME DE EVALUACIÓN

## I. ANTECEDENTES Y PROPÓSITO DE LA EVALUACIÓN

Este documento presenta el Informe de la **evaluación final de la primera etapa del proyecto "Alianza ONU Mujeres-Danone para promover la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres y el empoderamiento económico de las mujeres"**, desarrollado en México entre 2018-2020, y corresponde a una evaluación externa, independiente y de carácter sumativo/retrospectivo y formativo/prospectivo, enfocada en el aprendizaje y la reflexión hacia la toma de decisiones. Para el efecto, la evaluación analizó la coherencia y la integración general entre los pilares de la alianza, centrándose en los resultados del pilar programático.

A partir de lo anterior, la evaluación final tuvo como **propósito general** “determinar en qué medida la iniciativa ha dado lugar a avances (o a la ausencia de éstos) hacia resultados previstos y/o no previstos en relación con la igualdad de género y el apoyo al empoderamiento económico de las mujeres”, siendo la **finalidad** de la evaluación, apoyar a ONU Mujeres en el aprendizaje, la reflexión, la toma de decisiones futuras y la rendición de cuentas.

Los usuarios primarios de esta evaluación son las principales partes interesadas, entre ellas: la Oficina de País de ONU Mujeres México, Danone y Bonafont (la marca Danone en México), las mujeres titulares de derechos, el Gobierno Federal y los gobiernos locales de Ciudad de México y Oaxaca, socios implementadores y posibles donantes. Los usuarios secundarios son otras oficinas de ONU Mujeres en todo el mundo, las ONG que trabajan en el empoderamiento económico de las mujeres y otros asociados pertinentes para el desarrollo, así como instituciones de investigación.

La ejecución de la evaluación ha sido conducida por la empresa consultora Nexus Inter-American Consulting Services (Nexus Consultores), que para este fin ha conformado un equipo multidisciplinario y multinacional de cuatro consultoras: Silvia Salinas, como Coordinadora del equipo; Soraya Long, como Evaluadora 1 y especialista en empoderamiento económico; Natalia Arce, como Evaluadora 2; y Claudia Fernández, como asistente de evaluación.

Dada su importancia para la evaluación, debe mencionarse que el proceso de evaluación ha tenido lugar en el contexto de la crisis sanitaria global del COVID-19, declarada como pandemia por la Organización Mundial de la Salud (OMS) a partir de marzo de 2020, provocando que el proceso evaluativo se desarrolle enteramente de manera virtual, asegurando la participación de las y los actores clave (en especial las mujeres titulares de derechos), para obtener insumos de calidad para la evaluación.

El Informe está organizado en nueve capítulos. El **Capítulo I** incluye los **antecedentes y propósito de la evaluación**, el **Capítulo II** presenta un panorama del **Contexto** en materia de empoderamiento económico de las mujeres en México y cómo éste se ha visto afectado por los sismos de 2017, así también incluye una descripción del trabajo de ONU Mujeres en el tema. El **Capítulo III** aborda la **Descripción general del proyecto** y la **Teoría de Cambio**. El **Capítulo IV** describe los **objetivos y alcance** de la evaluación, mientras que el **Capítulo V** desarrolla la **Metodología de la evaluación**, donde se abordan los **enfoques**, las **limitaciones y medidas de mitigación**, así como las **consideraciones éticas**, los **criterios de evaluación** y su **diseño**. Por su parte, el **Capítulo VI** presenta los principales **hallazgos** del proceso de evaluación, seguido del **Capítulo VII** que reúne las **Conclusiones** y el **Capítulo VIII** que incorpora las **Recomendaciones**. Finalmente, las **lecciones**

**aprendidas, buenas prácticas e innovaciones** son parte del **Capítulo IX**. Este informe va acompañado por una sección de **Anexos** donde se incluyen los Términos de Referencia, el listado de documentación consultada, el listado de instituciones y actores consultados, la matriz de evaluación, las herramientas utilizadas para la recolección de datos, y, finalmente, la ficha de comentarios y respuesta al Informe final de evaluación (*audit trail*).

## II. CONTEXTO

### II.1. El empoderamiento económico de las mujeres en México

En los últimos años se ha observado que América Latina y el Caribe han progresado considerablemente hacia el empoderamiento de las mujeres mediante innovaciones sociales. En específico, México cuenta con un sólido marco normativo. Destaca por ejemplo la Ley General para la Igualdad entre Mujeres y Hombres (LGIMH), la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia y la Ley Federal de Presupuesto y Responsabilidad Hacendaria la cual establece, entre otros, que el Decreto del Presupuesto de Egresos de la Federación debe incluir erogaciones para la igualdad entre mujeres y hombres. Asimismo, México es Estado parte de la Convención Interamericana para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra la mujer (Convención Belém do Pará) y de la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, así como de la mayoría de instrumentos de derechos humanos, tanto en el ámbito interamericano como en el universal.

Sin embargo, los logros alcanzados aún son insuficientes. En general, las limitaciones al empoderamiento económico de las mujeres que se encuentran tanto en el mercado como en la familia no se limitan al ámbito socioeconómico, sino que se entrecruzan con las diversas dinámicas y patrones culturales patriarcales, que socaban las aspiraciones educativas, laborales y familiares de las mujeres. (ONU Mujeres, 2017)

Con relación a los progresos en empoderamiento económico, en México destaca que la **brecha en la participación económica** entre mujeres y hombres descendió 8 puntos porcentuales de 2008 a 2018 (CONEVAL, 2020), y la brecha de género en la inclusión financiera también se redujo entre 2012 y 2018, principalmente debido a un gran aumento en el acceso a productos y servicios financieros (cuenta bancaria, crédito formal, seguro o fondo para el retiro) por parte de las mujeres en áreas rurales (World Bank Group, 2019). Además, en el año 2019, México figura dentro de los cinco países que presentaron mayores avances respecto a la brecha global de género (World Economic Forum, 2019). No obstante, aún persisten situaciones que limitan la participación de las mujeres en la actividad económica o que, de participar en ella, lo hacen en posiciones de desventaja y desigualdad de oportunidades y de trato, como se observa a continuación:

- ▶ En **empleo e ingreso**, México continúa experimentando la mayor brecha de participación femenina en la fuerza laboral dentro de los países de la OCDE, con una tasa del 35% (PwC, 2019). Por ejemplo, sólo la tercera parte del ingreso corriente monetario de los hogares corresponde a aportaciones de mujeres, tanto en contextos de presencia y ausencia de pobreza. Esto es reflejo de las menores percepciones salariales, la menor participación económica y en general, de la menor autonomía económica que presentan las mujeres en relación con los hombres. Esto también significa que las mujeres dependen más de los ingresos de fuentes indirectas, es decir, de recursos monetarios provenientes de otros hogares o de programas gubernamentales, situación que se agudiza en contextos de pobreza (CONEVAL, 2020). Previo a la pandemia COVID-19, la tasa de participación de las mujeres en el mercado laboral era de 45% en

comparación con el 77% de los hombres. Para el cuarto trimestre de 2020, disminuyó a 42% para las mujeres, comparada con el 74% de los hombres (INEGI, 2020).

▶ Cuando las mujeres cuentan con un **trabajo remunerado**, se observa una amplia brecha en tres vías: la primera, en la diferencia entre el número de **mujeres económicamente activas**, frente a los hombres; la segunda, en el **tipo de trabajo** que tienen las mujeres; y la tercera, en la **desigualdad salarial**.

▶ Respecto al primer aspecto, para el año 2018, el 52% de las mujeres fueron económicamente activas, cifra que asciende a 83% en los hombres (CONEVAL, 2020). De hecho, la participación económica de las mujeres en México no ha mejorado su brecha en los últimos tres años, y se posiciona como la segunda participación más baja en la región, sólo después de Guatemala (World Economic Forum, 2019). Esto es un indicio de las dificultades que tienen las mujeres para incorporarse, mantenerse o reintegrarse a los mercados laborales a lo largo del curso de vida. Dichas dificultades están relacionadas con las responsabilidades del trabajo doméstico que son asignadas en mayor medida a las mujeres. Por ejemplo, la participación económica de mujeres de 25 a 44 años sin hijas e hijos se ubicó en 79%, mientras que en las madres fue de 61% (CONEVAL, 2020). Esto se agrava si se toma en cuenta que en México la edad promedio de entrada a la maternidad de las mujeres con menos educación formal se ha adelantado significativamente (ONU Mujeres, 2017).

▶ En el ámbito laboral, más de la mitad de las mujeres en edad laboral tienen un **empleo informal** con poca o ninguna protección social. Esto tiene un grave impacto en la productividad de toda la economía, aumenta la inseguridad financiera y se suma a la pobreza y la desigualdad. Para el tercer trimestre de 2020, la tasa de informalidad laboral <sup>1</sup> entre las mujeres fue de 55.54%, en comparación con el 55.62% de los hombres, mientras que la tasa de informalidad <sup>2</sup> fue de 54,31% para las mujeres y 48,66% para los hombres (INEGI, 2020).

▶ Respecto a la **brecha salarial**, son las mujeres quienes se emplean en mayor medida **sin retribución económica**, independientemente de su condición de pobreza. Por cada 100 hombres ocupados sin pago, hubo 131 mujeres en la misma condición en 2008, cifra que aumentó a 141 en 2018 (CONEVAL, 2020). Además, en promedio, las mujeres ganan menos que los hombres a pesar de tener niveles educativos más altos y participan considerablemente menos en las actividades económicas, con un 43 % en comparación con el 78 % de los hombres (ONU Mujeres México, 2020). De hecho, para lograr la **equidad salarial** entre mujeres y hombres en México, se calculaba necesario incrementar en promedio en 5,4% el salario de las mujeres (ONU Mujeres México, 2018). Para 2019, la brecha salarial en México entre hombres y mujeres era del 18,8% (OCDE, 2019).

▶ Por otra parte, en 2017, las mujeres aportaron 76,7% del tiempo que los hogares destinaron a realizar labores domésticas y de cuidados, aun cuando el valor económico del trabajo doméstico y de cuidados no remunerado realizado en los hogares representó el 23,3% del PIB del país (ONU Mujeres México, 2018). Para 2018, las mujeres en México registraban el nivel más alto en América Latina al tiempo promedio destinado al **trabajo doméstico y de cuidados no remunerado** por semana (ONU Mujeres México, 2018). En comparación con los hombres, en 2018 las mujeres destinaban 2,5 veces más de tiempo a los quehaceres del hogar y el doble en el cuidado de otras personas, indistintamente de su condición de pobreza (CONEVAL, 2020). Para el año 2019, se reporta que las mujeres en México dedican en promedio

---

<sup>2</sup> La tasa de informalidad laboral 1 es la tasa calculada contra la población ocupada, la mientras que la tasa de informalidad laboral 2 se refiere a la población ocupada no agropecuaria.

30,8 horas a la semana al trabajo doméstico no remunerado para el propio hogar, mientras que los hombres dedican 11.6 horas semanales (INEGI & INMUJERES, 2019).

▶ Lo anterior se relaciona con los estereotipos de género que determinan que las mujeres enfrenten serias restricciones para participar en el mercado laboral, al situarlas como únicas responsables del trabajo doméstico no remunerado, tanto del hogar como del cuidado de dependientes. En México las mujeres ocupan 66,6% de su tiempo a trabajo no remunerado, mientras que los hombres sólo 27,9%. En trabajo doméstico no remunerado para el propio hogar, las mujeres de 12 años y más reportaron 30,8 horas promedio a la semana, mientras que los hombres en el mismo rango de edad registraron 11,6 horas semanales (INMUJERES; INEGI, 2020).

▶ El **trabajo de cuidados** es una de las dimensiones menos reconocidas de la contribución de las mujeres al desarrollo y a la supervivencia económica de los hogares. Como actividad no cuenta en la economía del mercado y desde la perspectiva social, está **desvalorizado e invisibilizado**. Además, demanda a las mujeres una enorme cantidad de tiempo, y se caracteriza por una **desigual distribución del trabajo** en comparación con los hombres. En México, las mujeres reportaron 12,3 horas de cuidados directos y 28,8 horas con cuidados pasivos, en contraste con los hombres que reportan un promedio de 5,4 y 12,9 horas, respectivamente. El impacto es diferenciado en las mujeres indígenas, quienes dedican al trabajo doméstico para el propio hogar 35,9 horas, contra las 30,5 horas que dedican las mujeres no indígenas (INMUJERES; INEGI, 2020).

Las cifras evidencian la **inequidad entre los sexos en las responsabilidades del hogar**, lo que origina dificultades en la conciliación entre el trabajo doméstico y extradoméstico y es determinante en la toma de decisiones sobre su condición de ocupación y, en la manera en cómo las mujeres se insertan y permanecen en el mercado laboral (CONEVAL, 2020).

▶ Las **causas del rezago** en el empoderamiento económico de las mujeres son de diversa índole. Por una parte, la **baja o nula garantía de derechos económicos y sociales** son determinantes. Como se ha evidenciado, las mujeres que viven en hogares de menores ingresos o que cuentan con menores niveles de educación formal enfrentan desventajas sistemáticas en cuanto a la participación laboral, el empleo y el acceso a ingresos propios (ONU Mujeres, 2017).

▶ Otros factores también han sido identificados, entre ellos: i) la brecha de género en el **acceso financiero** que en México es más alta que el promedio de la región latinoamericana; ii) la **deficiencia de los servicios de cuidado infantil** que afecta a las mujeres que deciden no trabajar por la falta de confianza en dichos servicios (41% en mujeres poco calificadas y 32% en mujeres altamente calificadas); y iii) la **violencia de género**, que es causa y efecto según el estatus económico de las mujeres. Por ejemplo, la teoría de la dependencia conyugal establece que las mujeres trabajadoras son menos dependientes de sus parejas y, por lo tanto, tienen menos probabilidades de tolerar la violencia. Sin embargo, la teoría de los recursos y las teorías feministas postulan que la violencia es también un resultado de la desigualdad de recursos, ya que los hombres que no pueden derivar poder de sus recursos económicos recurren a la violencia como un mecanismo de dominio en la relación, porque perciben amenazada su masculinidad (World Bank Group, 2019).

▶ En cuanto a las **mujeres empresarias**, ellas enfrentan otras barreras estructurales que limitan su crecimiento y desarrollo, entre ellas: la **falta de acceso a activos productivos, finanzas y TIC**; insuficientes habilidades empresariales y de gestión; así como oportunidades limitadas para mercados y redes de distribución (GIZ; Banco Mundial; BID, 2010).

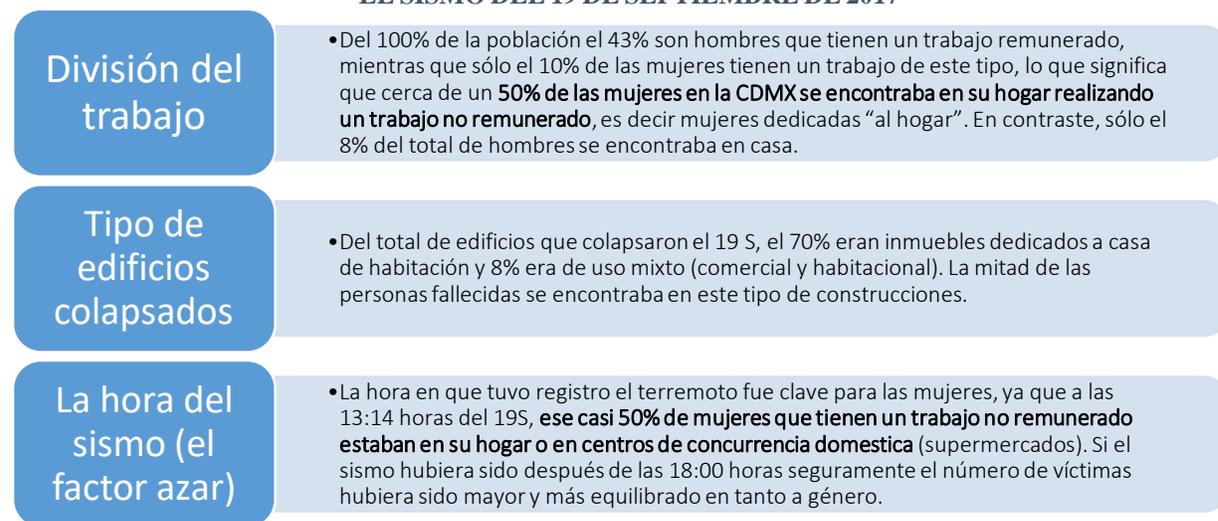
► El empoderamiento económico de las mujeres se encuentra en posición de riesgo aún mayor en contextos de crisis y emergencias, como sucedió en México durante los sismos de 2017 (en los estados de Chiapas, Puebla, Morelos, Guerrero, Oaxaca y Ciudad de México). Estos eventos, y más recientemente la pandemia COVID-19, impactaron de forma diferenciada a las mujeres, por lo que es necesario generar acciones que sitúen a las mujeres como actores cruciales que puedan desencadenar el desarrollo económico.

## II.2. Los sismos de 2017

En septiembre de 2017, se produjeron dos sismos con magnitud alta. El primero fue el día 7 de septiembre de 2017, con magnitud 8,2, localizado en el Golfo de Tehuantepec, a 133 km al suroeste de Pijijiapan, Chiapas (Servicio Sismológico Nacional, 2017). Apenas doce días más tarde, el día 19 de septiembre de 2017, se reportó otro sismo con magnitud 7,1 localizado en el límite estatal entre los estados Puebla y Morelos, a 12 km al sureste de Axochiapan, Morelos y a 120 km de la Ciudad de México. Las intensidades máximas se identificaron en la región del epicentro, entre los estados de Puebla, Morelos y Guerrero (Servicio Sismológico Nacional, 2017). En consecuencia, el gobierno federal emitió una declaratoria de emergencia por desastre natural en 41 municipios del Estado de Oaxaca y en 16 delegaciones políticas de la Ciudad de México.

Fallecieron 102 personas en el sismo del 7 de septiembre y 369 en el ocurrido el 19 de septiembre.<sup>3</sup> **En este último fallecieron más mujeres que hombres, lo que se atribuye a tres factores** combinados: la división del trabajo por género, el tipo de edificios colapsados y la hora en que ocurrió el sismo.

### GRÁFICO 1: FACTORES QUE INICIDIERON EN MAYOR NÚMERO DE MUERTES DE MUJERES EN EL SISMO DEL 19 DE SEPTIEMBRE DE 2017



Fuente: elaboración propia a partir de información textual del artículo ¿Por qué murieron más mujeres en el sismo del 19 de Septiembre? (Castillo, 2017).

<sup>3</sup> Es importante mencionar que la identificación de datos oficiales sobre el número de personas fallecidas se encuentra dispersa en los diversos comunicados de la Coordinación Nacional de Protección Civil y de SEGOB y, en algunos casos, desactualizada. Los datos aquí reportados se extraen de información de medios (sismo del 7 de septiembre) y del tweet del 4 de octubre de 2017 de Luis Felipe Puente (Coordinación General de Protección Civil).

Más allá de la afectación del fenómeno natural, los sismos evidenciaron las limitantes del Estado para proveer la seguridad social, y se visibilizaron las desigualdades, las cuales **incrementaron los riesgos de la población con menores recursos y de grupos vulnerables como las mujeres** y las personas de la tercera edad o habitantes de asentamientos irregulares (Ramírez Atilano, 2018).

Al respecto, se ha observado un esquema de **afectaciones graves a las mujeres trabajadoras**, principalmente empleadas de sectores laborales precarizados, ya sea trabajadoras del hogar, intendencia y/o consejería, oficinistas y de servicios. Esto se explica no sólo por factores de tiempo y espacio, sino por situaciones de desigualdad estructural e histórica para las mujeres en condiciones de marginación económica y social, inequidad laboral, dobles jornadas laborales, falta de condiciones laborales mínimas y, en general, de un esquema de flexibilización laboral ligado a dinámicas empresariales que precarizan fuertemente las oportunidades laborales para las mujeres. (PRODEC, PODER, SERAPAZ, 2018).

Durante los procesos relacionados con la reconstrucción y la recuperación, en donde también se identifican desafíos e impactos diferenciados, incluso tendientes a expandir brechas pre-existentes. Por ejemplo, Guerrero, Oaxaca, Tlaxcala y Chiapas, son estados afectados por los sismos y, al mismo tiempo, son estados con menor desarrollo (con los menores PIB per cápita) y una baja tasa de crecimiento, 30% menor a la del promedio del país (Capraro, Ortiz, & Valencia, 2018). Por lo tanto, se puede presumir que dicha desigualdad que existe entre las entidades federativas impacta negativamente en el proceso de recuperación.

Si bien fue manifiesta la capacidad de la sociedad civil para responder a esta situación de desastre con actos de gran solidaridad, también lo fue que la respuesta estatal fue con capacidades limitadas, ya que algunos organismos gubernamentales mostraron poca presencia, impidiendo asimismo la generación de sinergias (Centro de Estudios Demográficos, Urbanos y Ambientales., 2018).

Entre esas debilidades, destacan los desafíos en la inclusión del enfoque de género en las respuestas a las emergencias, tales como la carencia de capacitación del personal humanitario, la falta de análisis de género y datos desglosados, y la escasa participación de mujeres en el diseño e implementación de las iniciativas de Reducción de Riesgos de Desastres (RRD) (Pérez, 2018).

A las debilidades antes mencionadas se suman las **capacidades desiguales para abordar la dimensión de género de los riesgos e impactos de desastres** (Pérez, 2018), lo que no permite una comprensión cabal de los efectos diferenciados sobre las mujeres en situaciones de emergencia, que a su vez afectan negativamente la posibilidad de dar una respuesta pertinente, efectiva y eficiente.

### II.3. ONU Mujeres y su trabajo en empoderamiento económico de las mujeres (EEM)

El **empoderamiento económico de las mujeres** es una de las prioridades temáticas básicas de ONU Mujeres y se ha incluido como un área con objetivos independientes dentro de su Plan Estratégico 2018-2021, como punto de partida para determinar los resultados y repercusiones previstos de su labor y para medir los avances logrados en la consecución de esos resultados. El **Plan Estratégico de ONU Mujeres 2018-2021** define la dirección, los objetivos y los enfoques estratégicos destinados a apoyar los esfuerzos para lograr la **igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y las niñas**; y señala como prioridad estratégica de ONU Mujeres que **"las mujeres tengan seguridad de ingresos, trabajo decente y autonomía económica"**. Además, las acciones de ONU Mujeres también contribuyen al Resultado número 5: "Las mujeres y las niñas contribuyen a la construcción de una paz sostenible y capacidad de recuperación y se benefician por igual de la prevención de los desastres naturales y de los conflictos y la acción humanitaria".

Para ello, ONU Mujeres enmarca su trabajo en la Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer y la Plataforma de Acción de Beijing, que establecen los compromisos de los gobiernos para mejorar los derechos de las mujeres. En ese sentido, ONU Mujeres México, sigue las recomendaciones al noveno informe periódico de México ante la CEDAW referidas a la adopción de medidas para aumentar el acceso de las mujeres al mercado laboral estructurado y promover su empleo en sectores no tradicionales y mejor remunerados, así como crear oportunidades de empleo para los grupos de mujeres desfavorecidos.

Por lo tanto, ONU Mujeres considera primordial invertir en el **empoderamiento económico de las mujeres** como una contribución directa a la igualdad de género, la erradicación de la pobreza y el crecimiento económico inclusivo. Lo anterior, entendiendo que las mujeres aportan de manera significativa a las economías, ya sea en empresas, en el campo, como emprendedoras o en el trabajo de cuidados no remunerado (ONU Mujeres México, 2020).

ONU Mujeres México pone especial énfasis en programas innovadores para impulsar la autonomía económica de las mujeres considerando entre sus prioridades a las trabajadoras migrantes y las emprendedoras rurales e indígenas. Igualmente, trabaja para el desarrollo de sistemas públicos de respuesta a las necesidades de cuidado y para dar visibilidad a los aportes de las mujeres a la economía, en especial el trabajo no remunerado y su vínculo con la pobreza de tiempo de las mujeres (ONU Mujeres México, 2020).

En ese sentido, la Nota Estratégica de ONU Mujeres México (2019-2021) –periodo en el que inicia el Proyecto Avancemos por la Igualdad–, tiene el empoderamiento económico como prioridad 4, especialmente en tres áreas: **servicios de atención, igualdad de salarios e inclusión financiera**. En general, busca: 1) mejorar las políticas y los marcos legales para promover el trabajo decente, la protección y el reconocimiento social, la redistribución y la reducción del trabajo no remunerado, y 2) aumentar el acceso de las mujeres a los activos, los recursos productivos y financieros en áreas de trabajo específicas. Por su parte, la Nota Estratégica actual (2020-2025) incluye el Proyecto en el área de impacto 3, que hace énfasis en la **seguridad de ingresos, trabajo decente y autonomía económica** de las mujeres, procurando: 1) fortalecer la producción de datos para la generación de políticas que promuevan el empoderamiento económico, 2) mayores oportunidades para el acceso al mercado laboral de grupos más rezagados, y 3) empoderamiento económico y de emprendimiento de mujeres afectadas por desastres hacia una mayor capacidad de adaptación al cambio climático.

En cuanto al proyecto *Avancemos por la Igualdad*, este responde al ODS 5 relacionado con el logro de la igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas, en específico a las metas 5.2 y 5.5. También contribuye a los ODS 8, 11 y 17.

- ODS 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas
  - Meta 5.2: Eliminar todas las formas de violencia contra todas las mujeres y las niñas en los ámbitos público y privado, incluidas la trata y la explotación sexual y otros tipos de explotación.
  - Meta 5.5: Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública.
- ODS 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos.

- ODS 11: Lograr que las ciudades sean más inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles.
- ODS 17: Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible.

Adicionalmente, el proyecto está relacionado con el área II del Marco de Cooperación para el Desarrollo (UNDAF) 2014-2019 de México (Desarrollo económico productivo, competitividad y trabajo decente); contribuye al Resultado 3 del Plan Estratégico Global 2018-2021 de ONU Mujeres y a la Nota Estratégica de ONU Mujeres México 2014-2019, y se alinea la Nota Estratégica 2020-2025, así como con las prioridades nacionales de desarrollo para incrementar el acceso de las mujeres al trabajo remunerado y decente, según lo establecido en la Ley General de Igualdad entre Mujeres y Hombres (2006) y el Programa Nacional de Igualdad de Género (PROIGUALDAD 2020-2024).

### III. DESCRIPCIÓN DEL PROYECTO EVALUADO, LA TEORÍA DE CAMBIO Y LAS INVERSIONES

#### III.1. Avancemos por la Igualdad

En respuesta a los terremotos de septiembre de 2017 en México, ONU Mujeres llevó a cabo acciones para la igualdad de género y la recuperación, en particular, el proyecto “Alianza ONU Mujeres - Danone para promover la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres y el empoderamiento económico de las mujeres” (en adelante, “Avancemos por la igualdad” o API).

En general, *Avancemos por la Igualdad* es un proyecto que consta de tres pilares para la recuperación económica a través del EEM, la promoción de la igualdad de género a lo interno de Danone México y la sensibilización sobre la importancia de la igualdad entre hombres y mujeres. Se focalizó en la Ciudad de México (Xochimilco, Iztapalapa y Tláhuac) y en el estado de Oaxaca (Juchitán), a partir de cuatro criterios: (i) ser zonas afectadas por los sismos de 2017, (ii) contar con alta jefatura femenina, (iii) baja participación laboral de las mujeres, y (iv) ser zonas con alta marginación. De acuerdo al PRODOC, la meta a alcanzar fue estimada en 1.000 mujeres capacitadas en el marco del pilar programático.

Con una duración de tres años (2018-2020) y un presupuesto de USD 1.039.654, destinado solo al pilar programático, *Avancemos por la Igualdad* tiene la expectativa de crear un modelo reproducible que se pueda compartir a nivel nacional e internacional. Busca, por una parte, reforzar los compromisos públicos y privados en pro del empoderamiento económico de las mujeres y la redistribución del trabajo de cuidado, a través de la recuperación económica en las zonas considerablemente afectadas por los terremotos del sur de la Ciudad de México (Xochimilco, Iztapalapa y Tláhuac) y el estado de Oaxaca (Juchitán). En este aspecto, el proyecto tiene un enfoque de resiliencia y de fortalecimiento del tejido comunitario que, sin ser una situación previsible en ese momento, resulta en una ventaja para responder a otras situaciones de emergencia como la actual pandemia COVID 19. Por otro lado, tiene especial atención en la capacidad empresarial para armonizar las políticas, actividades y compromisos de Danone en materia de igualdad de oportunidades con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y los principios de empoderamiento de las mujeres (WEP)<sup>4</sup>.

---

<sup>4</sup> Los Principios para el empoderamiento de las mujeres (WEP) son un conjunto de principios para las empresas que ofrecen orientación sobre cómo empoderar a las mujeres en el lugar de trabajo, el mercado y la comunidad. Los Principios enfatizan la acción corporativa para promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Para apoyar la implementación de los principios, existe una herramienta de análisis que ayuda a las empresas a identificar brechas y oportunidades en las políticas y

Se destaca que este proyecto es uno de los primeros que dicha oficina lleva a cabo en campo, trabajando directamente con las titulares de derechos. Asimismo, busca constituirse como un modelo de trabajo con el sector privado, a ser replicable en otros lugares; por ello, ONU Mujeres y Danone acordaron: i) generar un proyecto de capacitación empresarial y de liderazgo para las mujeres de las zonas afectadas por el terremoto de la Ciudad de México y Oaxaca, con el fin de que desarrollen negocios exitosos y sostenibles que incluyan servicios de ahorro de tiempo y servicios de atención que beneficien a sus comunidades; y ii) desarrollar una alianza integral en la que Danone afirmara su compromiso de no sólo contribuir a la labor programática de ONU Mujeres para garantizar el empoderamiento económico de las mujeres en el país, sino también a nivel interno en cuanto al compromiso de promover la igualdad de oportunidades para las mujeres y los hombres dentro de la empresa y, iii) sensibilización sobre la igualdad de oportunidades para promover un cambio cultural.

La iniciativa Avancemos por la Igualdad articuló así un enfoque programático, político y de comunicaciones que se desarrolló con base en tres pilares de acción: 1) la recuperación económica incluyente de las zonas afectadas por los terremotos de 2017 en México mediante el empoderamiento económico de las mujeres; 2) la promoción de la igualdad de género en Danone (México), garantizando que todas las mujeres tengan las mismas condiciones y oportunidades de trabajo que los hombres; y 3) la sensibilización sobre la importancia de la igualdad de oportunidades para las mujeres y los hombres en México.

**CUADRO 1: RESULTADOS ESPERADOS DE CADA PILAR DEL PROYECTO “AVANCEMOS POR LA IGUALDAD”**

MARCO DE RESULTADOS	
OBJETIVO	RESULTADOS
PILAR 1: Recuperación económica incluyente de las zonas afectadas por los terremotos de 2017 en México a través del empoderamiento económico de las mujeres	
Las mujeres empoderadas contribuyen a la redistribución de los servicios de atención y la recuperación económica en las zonas afectadas por los terremotos en México.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Las mujeres de las zonas afectadas por el terremoto reactivan y desarrollan empresas innovadoras y exitosas.</li> <li>2. Las comunidades que se recuperan de los terremotos se benefician de los servicios comerciales y de atención sostenibles que fomentan el crecimiento económico local.</li> <li>3. Políticas públicas y privadas y acciones generadas para desencadenar la recuperación económica y los sistemas de atención con perspectiva de género.</li> </ol>
PILAR 2: Promoción de la igualdad de género dentro de Danone México, garantizando la igualdad de condiciones y oportunidades laborales entre hombres y mujeres	
La igualdad de género dentro de Danone México promovió la garantía de igualdad de condiciones y oportunidades laborales entre hombres y mujeres.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Más mujeres ocupan puestos de liderazgo en Danone.</li> <li>2. El personal de Danone se beneficia de planes de trabajo flexibles que benefician la igualdad de género.</li> <li>3. Las familias se benefician del establecimiento de una nueva política parental que promueve la corresponsabilidad.</li> <li>4. Más empleados de Bonafont identifican los estereotipos de género y promueven la inclusión, la igualdad y la diversidad.</li> <li>5. Más empresas se unen a la iniciativa de Danone de comprometerse con los compromisos de igualdad de género</li> </ol>
PILAR 3: Sensibilización sobre la importancia de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres	

prácticas de igualdad de género a fin de comparar el progreso. Ver ONU Mujeres, UN Global Compact, PRINCIPIOS PARA EL EMPoderAMIENTO DE LAS MUJERES EN LAS EMPRESAS, Red México, 2016 en <https://www.onu.org.mx/wp-content/uploads/2016/12/Empoderamiento-mujeres-en-empresas.pdf>

Cambio cultural generado en materia de igualdad de oportunidades para hombres y mujeres.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Sensibilización de los consumidores de Bonafont y del público en general sobre la importancia de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres.</li> <li>2. El posicionamiento de la marca ONU Mujeres aumenta a través de las actividades programáticas del proyecto.</li> <li>3. Fortalecimiento de la movilización de recursos de ONU Mujeres para el empoderamiento económico de la mujer.</li> </ol>
--	---

Fuente: Elaboración propia, con información del Documento del Proyecto "Avancemos por la Igualdad".

Además de contribuir a los productos relativos al desarrollo de la capacidad de las mujeres empresarias y las asociaciones del Programa Insignia de ONU Mujeres sobre el Fomento de la Igualdad de Oportunidades para las mujeres empresarias, el proyecto se basó en la teoría del cambio del Programa Insignia para abordar la desigualdad de género respecto del riesgo y promover la resiliencia de las comunidades frente a los peligros naturales en un clima cambiante que, entre otras, tiene por objeto colmar el déficit de financiación mediante la promoción de asignaciones presupuestarias nacionales y locales para abordar la prevención, la preparación y la recuperación en función al género, en particular en lo que respecta a la infraestructura y los servicios productivos y sociales.

El proyecto también responde a la Recomendación general número 37 de la CEDAW sobre las dimensiones de género de la reducción del riesgo de desastres en el contexto del cambio climático, y se basa en las lecciones aprendidas sobre el trabajo de ONU Mujeres en la respuesta a las crisis en América Latina y el Caribe. Por ejemplo, se retomaron los esfuerzos de recuperación que tuvieron lugar en Ecuador frente al sismo de 7,8 grados de magnitud en 2016. Dicha experiencia incluyó capacitación para mejorar y recuperar las actividades económicas de las mujeres y demostró la importancia de recuperar el tejido social y económico para reducir las vulnerabilidades de las mujeres y las brechas de género. Esto fue efectivamente incorporado en la iniciativa *Avancemos por la Igualdad*.

### III.2. Teoría de cambio o teoría del proyecto

*La teoría del cambio puede ser definida como el modelo conceptual, una secuencia lógica para lograr una visión colectiva. Una teoría del cambio suele abordar los vínculos entre las estrategias, resultados y metas que apoyan una misión o visión más amplia, junto con los supuestos subyacentes que están relacionados con estos vínculos. Las teorías del cambio se pueden expresar en muchas formas, en general constan de una representación gráfica de las lógicas e interrelaciones y una narrativa, pero en última instancia deben explicar cómo se va a conseguir ir de "aquí" a "allá".<sup>5</sup>*

El equipo evaluador ha desarrollado una propuesta de Teoría de Cambio para el proyecto con base en insumos estratégicos sustantivos y relevantes definidos en el documento del proyecto "Avancemos por la Igualdad", así como de los TdR y los dos programas insignia relacionados, por un lado, con los emprendimientos de mujeres y adquisiciones sensibles a género y, por el otro, con el abordaje de la desigualdad de género frente al riesgo en un clima cambiante. A esto se suman visiones e hipótesis recogidas durante reuniones previas con actoras clave de ONU Mujeres.

La propuesta presentada por el equipo evaluador (incluida en el informe de inicio) ha sido validada con el equipo de ONU Mujeres México, lográndose consolidar una teoría de cambio desde la experiencia y trabajo

<sup>5</sup> La definición es de Silvia Salinas, con base en *Teoría de Cambio: Un enfoque de pensamiento-acción para navegar en la complejidad de los procesos de cambio social* (Retolaza, 2010) y en *Review of the use of 'Theory of Change' in international development UK Department of International Development* (Vogel, 2012).

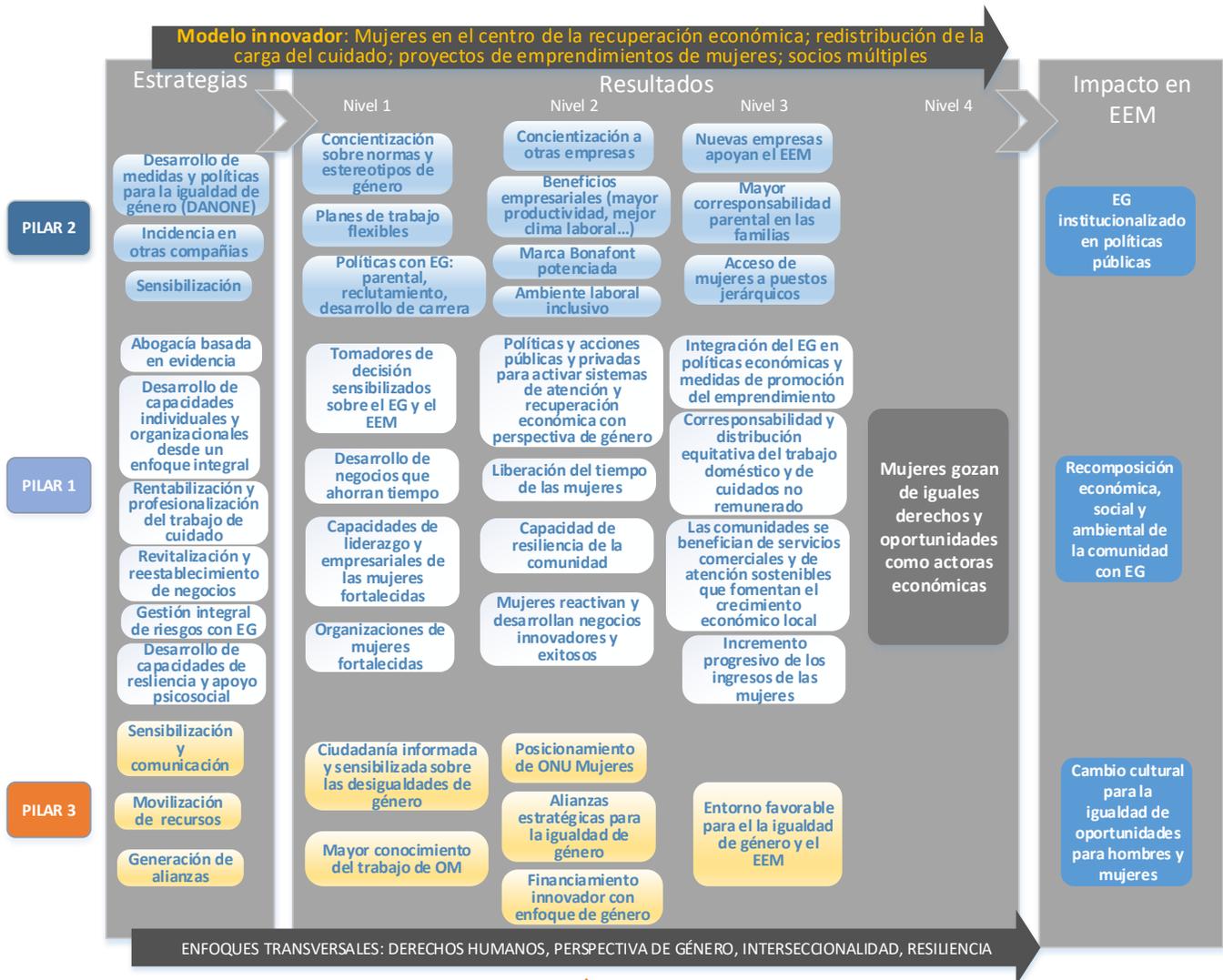
en el tema de empoderamiento económico en la región, en particular desde la experiencia del proyecto evaluado. Cabe aclarar que la Teoría de Cambio validada ha sido revisada en el proceso de evaluación, contrapunteando la propuesta con los insumos recuperados en el proceso, a la luz de lo que viene aconteciendo en la práctica, así como con las visiones de las y los distintos actores vinculados al proyecto.

Por lo tanto, tras el proceso de evaluación, se cuenta con una Teoría de Cambio (TdC) que refleja la hipótesis de cambio que está detrás del proyecto que, a su vez, alimenta el trabajo en empoderamiento económico de la oficina país. Sobre esta base se podrá afinar el modelo aplicado por el proyecto hacia acciones transformadoras, así como también contribuirá a la gestión estratégica, la toma de decisiones y el foco en resultados.

La **principal hipótesis** de la TdC es que el desarrollo de políticas y medidas para la igualdad de género, combinado con un trabajo en incidencia y sensibilización, así como el desarrollo de capacidades de mujeres en riesgo por situaciones de desastres naturales y de sus organizaciones, y la atención psicosocial para la superación emocional en situaciones adversas fortaleciendo la resiliencia individual y colectiva, conducen a acciones que modifican las normas sociales y culturales para reducir los estereotipos de género y a favor de una mayor corresponsabilidad en el trabajo doméstico y al acceso a puestos de liderazgo para las mujeres; lo que, a su vez, genera las condiciones para el empoderamiento económico de las mujeres en términos de acceso a recursos productivos, seguridad en los ingresos y a la toma de decisiones en el ámbito económico.

Todo ello está centrado en las mujeres como el eje de la recuperación económica, en un contexto que requiere de articulaciones, escalamiento y soluciones innovadoras e integradas, basadas en evidencia. En la práctica, la TdC está planteada a partir de doce (12) estrategias y cuatro enfoques transversales, dentro de los tres (3) pilares: 1) recuperación económica; 2) igualdad de género en Danone; 3) sensibilización sobre la importancia de la igualdad de oportunidades para el cambio. La gráfica siguiente refleja y resume la propuesta validada:

## GRÁFICO 2: TEORÍA DE CAMBIO



**DESIGUALDAD DE OPORTUNIDADES Y VULNERACIÓN DE DERECHOS ECONÓMICOS DE LAS MUJERES**



La hipótesis planteada se articula, a su vez, con los siguientes **supuestos<sup>6</sup>** y actores:

#### SUPUESTOS:

- Invertir en el empoderamiento económico de las mujeres establece un camino directo hacia la igualdad de género, la erradicación de la pobreza y el crecimiento económico sólido, inclusivo y sostenible.
- Es necesario liberar la cantidad de tiempo que las mujeres dedican al trabajo doméstico y de cuidados para facilitar e impulsar su ingreso a la economía.
- Varias de las actividades que desarrollan las mujeres en el campo del cuidado pueden convertirse en negocios rentables y servir no solo para su empoderamiento económico sino también para toda la comunidad.
- El sector privado puede jugar un rol protagónico en la promoción de economías inclusivas con enfoque de género.
- La generación de políticas, el fortalecimiento de instituciones y la sensibilización y toma de conciencia de la ciudadanía son clave para la generación de entornos habilitantes para el empoderamiento económico de las mujeres.
- Una respuesta económica con perspectiva de género frente a situaciones de desastre, potencia la resiliencia de las mujeres y de la comunidad.
- Invertir en igualdad de género es una estrategia rentable para las empresas y sector privado.
- En contextos de desastres, el apoyo psicosocial es condición necesaria para la resiliencia y el empoderamiento económico de las mujeres.

#### ACTORES Y ROLES:

- ONU Mujeres México → **Implementadora**
- Sector público: Entidades públicas (estatales y locales) → **Contrapartes**
- Sector privado: Bonafont y Danone, otras empresas aliadas → **Financiadore/aliados**
- Socios: Aliados implementadores (CREA, ILSB, otros) → **Socios implementadores**
- Sociedad civil: Organizaciones de mujeres, las comunidades, las y los líderes comunitarios, consultore/as vinculados a las actividades programáticas → **Aliado/as estratégico/as**
- Titulare de derecho → **Beneficiarias**

### III.3. Inversiones

De acuerdo al Documento del Proyecto *Avancemos por la Igualdad*, el presupuesto total del proyecto es de USD 1.039.654,10. El presupuesto operativo y programático, descontado el costo de apoyo, asciende a USD 962.642,77. La distribución inicial del presupuesto para los tres años fue la siguiente:

---

<sup>6</sup> Los supuestos son las hipótesis, ideas, percepciones que subyacen al planteamiento de una Teoría de Cambio, sus componentes y lógicas de interrelación. Los supuestos están detrás de los planteamientos sobre cómo pensamos que algo va a suceder, lo que pensamos que va a ocurrir si.... A diferencia del Marco Lógico, no son las condiciones que deben darse externamente para que algo suceda, sino estos supuestos que deben validarse – o no— en el proceso de validación de una Teoría de Cambio.

## CUADRO 2: PRESUPUESTO DEL PROYECTO SEGÚN EL PRODOC

<b>Pilar 1.</b> Recuperación económica inclusiva de las zonas afectadas por los terremotos de 2017 en México a través del empoderamiento económico de las mujeres.	<b>Resultado 1.</b> Las mujeres en las áreas afectadas por el terremoto reactivan y desarrollan negocios innovadores y exitosos. <b>Resultado 2.</b> Las comunidades que se recuperan de los terremotos se benefician de los servicios comerciales y de atención sostenibles que fomentan el crecimiento económico local. <b>Resultado 3.</b> Políticas públicas y privadas y acciones generadas para desencadenar la recuperación económica y los sistemas de atención con perspectiva de género.	283.726
<b>Pilar 2.</b> Promoción de la igualdad de género en Danone México, asegurando la igualdad de condiciones y oportunidades laborales entre hombres y mujeres.	<b>Resultado 1.</b> Más mujeres ocupan puestos de liderazgo en Danone. <b>Resultado 2.</b> El personal de Danone se beneficia de planes de trabajo flexibles que benefician la igualdad de género. <b>Resultado 3.</b> Las familias se benefician del establecimiento de una nueva política parental que promueve la corresponsabilidad. <b>Resultado 4.</b> Más empleados de Bonafont identifican los estereotipos de género y promueven la inclusión, la igualdad y la diversidad. <b>Resultado 5.</b> Más empresas se unen a la iniciativa de Danone de comprometerse con los compromisos de igualdad de género.	206.073
<b>Pilar 3.</b> Sensibilización sobre la importancia de la igualdad de oportunidades entre mujeres y hombres.	<b>Resultado 1.</b> Sensibilización de los consumidores de Bonafont y del público en general sobre la importancia de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres. <b>Resultado 2.</b> El posicionamiento de la marca ONU Mujeres aumenta a través de las actividades programáticas del proyecto. <b>Resultado 3.</b> Fortalecimiento de la movilización de recursos de ONU Mujeres para el empoderamiento económico de la mujer.	125.852
Desarrollo de conocimiento, intercambio y comunicación		44.721
Coordinación y asistencia técnica		145.486
Monitoreo y evaluación		73.984
Auditoría		20.705
Costos de soporte - Diferencias por redondeo		77.011
<b>TOTAL</b>		<b>1.039.653</b>

Fuente: Documento del proyecto (PRODOC).

## IV. OBJETIVOS Y ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

Es una evaluación final de la primera etapa del Proyecto, ejecutado entre ONU Mujeres y Danone, que tiene como **objetivo general** “determinar en qué medida la iniciativa ha dado lugar a avances (o a la ausencia de estos) hacia resultados previstos y/o no previstos en relación con la igualdad de género y el apoyo al empoderamiento económico de las mujeres”. Se plantea así, como una mirada detallada de la intervención como tal, pero además como una evaluación del **potencial hacia adelante**, teniendo en cuenta los hallazgos recogidos. En esa medida la evaluación tiene como **finalidad** apoyar a ONU Mujeres en el aprendizaje, la reflexión, la toma de decisiones futuras y la rendición de cuentas.

Sobre la base de los TdR<sup>7</sup>, la propuesta técnica y ajustes finales realizados después de un intercambio con ONU Mujeres sobre las expectativas en torno a la evaluación, se plantearon como **objetivos específicos** los siguientes:

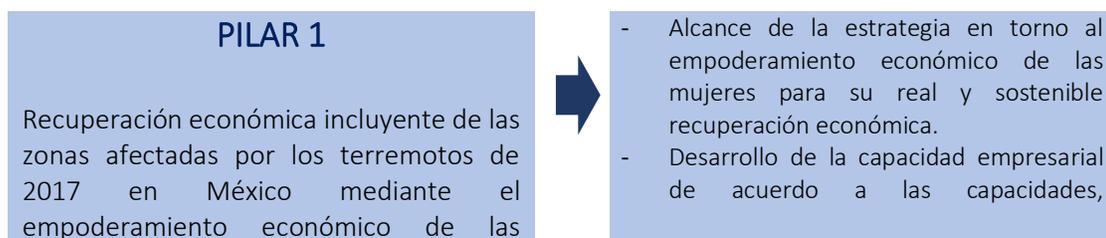
<sup>7</sup> Los TdR se ajuntan al presente informe en la parte de anexos (anexo 1).

- Evaluar la **pertinencia, eficacia y eficiencia** organizativa del pilar programático 1 "Recuperación económica incluyente de las zonas afectadas por los terremotos de 2017 en México mediante el empoderamiento económico de las mujeres" para avanzar hacia el logro de resultados con especial énfasis en: 1) la contribución del proyecto al restablecimiento de los lazos sociales a nivel local; 2) el crecimiento económico de las empresas de mujeres; y 3) el desarrollo y consolidación de alianzas estratégicas.
- Evaluar el potencial de **sostenibilidad** del proyecto en el logro de una igualdad de género sostenida y el empoderamiento económico de las mujeres, expresamente en términos de aptitudes empresariales, la redistribución del trabajo de cuidado y la recuperación económica.
- Identificar y validar las **lecciones aprendidas**, las **buenas prácticas**, las **innovaciones**, las estrategias clave, las metodologías, los mecanismos de financiación y los recursos que apoyan el empoderamiento económico de las mujeres, en particular considerando un impulso al liderazgo de las mujeres, la seguridad de los ingresos y el trabajo decente, con recomendaciones para futuras intervenciones.
- Evaluar si las políticas y las prácticas de igualdad de oportunidades para mujeres y hombres dentro de Danone/Bonafont han tenido éxito en la promoción de un **cambio cultural** para la igualdad de género dentro de la empresa.
- Analizar la pertinencia, la eficacia y la utilidad de las **campañas de sensibilización** (sobre la base de los indicadores clave de rendimiento) y evaluar si existe una mayor comprensión de parte del público sobre la importancia de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres.
- Identificar qué **factores externos** (sociales, culturales y políticos) tuvieron un impacto importante en el proyecto (tanto positivo como negativo), analizando el potencial de réplica y escalamiento del modelo.<sup>8</sup>
- Formular **recomendaciones prácticas** con respecto al proyecto, especialmente en lo concerniente a su coherencia, complementariedad, coordinación e integración generales entre los tres pilares de la alianza y sus esfuerzos de promoción, para que el empoderamiento económico de las mujeres figure en la agenda política y la adopción de políticas.
- Analizar el **valor estratégico** de la alianza y los elementos clave que la han definido, a partir del marco de la Evaluación Global de Alianzas Estratégicas, implementada por ONU Mujeres.
- Contribuir con **aprendizajes** e insumos a ONU Mujeres a nivel regional (Oficina ACRO y países) para el potenciamiento de iniciativas de trabajo en EEM con el sector privado, que fortalezcan la articulación con los grupos más vulnerables en el marco del mandato de "no dejar a nadie atrás".

El **alcance** de la evaluación fue planteado en 3 ámbitos: temático, geográfico y temporal.

- ▶ **Temático:** La evaluación incluye todos los aspectos de la alianza en lo que respecta al empoderamiento económico de las mujeres, con especial atención a los resultados del pilar programático 1 (aptitudes empresariales, redistribución de las labores de cuidado y recuperación económica), pero como parte de un enfoque integrado y coherente que evalúa las contribuciones de los pilares 2 y 3.

En ese marco, se consideró de manera prioritaria los siguientes aspectos de cada pilar del proyecto:



<sup>8</sup> Escalabilidad es la acción de incrementar la eficiencia de tu proyecto a medida que creces, mayor alcance (ej. De mujeres) a igual o menor costo, pero también puede referir a la incidencia en la política pública como vía para maximizar el alcance. La replicabilidad es la habilidad de implementar el proyecto o modelo en un contexto distinto (<https://cisai.iteso.mx/escalabilidad-y-replicabilidad/>).

mujeres: entendiendo que este pilar es el principal y está referido al trabajo en campo para fortalecer las capacidades económicas y de resiliencia de las mujeres en zonas afectadas por los sismos.

necesidades y circunstancias de las mujeres.

- Incidencia efectiva de la estrategia sobre trabajo de cuidado.
- Importancia de las capacidades de resiliencia.
- Trascendencia de los resultados del proyecto a las comunidades. Políticas, medidas y prácticas, tanto públicas como privadas, que tienen una relación de causalidad con el proyecto.

## PILAR 2

Promoción de la igualdad de género dentro de Danone México al garantizar la igualdad de condiciones y oportunidades de trabajo entre hombres y mujeres: entendido como los efectos inmediatos del proyecto en la gestión de Danone México.

- Participación efectiva de mujeres en decisiones trascendentales de Danone México.
- Políticas empresariales internas hacia la igualdad de género.
- Replicabilidad de la experiencia de Danone México en relación con otras empresas.

## PILAR 3

Sensibilización sobre la importancia de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres: referido a cambio de patrones culturales respecto a la igualdad de oportunidades.

- Actividades para promover la igualdad de género y respuestas inmediatas asociadas.
- Nuevas alianzas estratégicas de ONU Mujeres México a partir del proyecto evaluado.

- ▶ **Geográfico:** La evaluación cubre tres localidades del sur de la Ciudad de México (Xochimilco, Iztapalapa y Tláhuac) y una localidad del estado de Oaxaca (Juchitán). La evaluación incluyó todas las localidades, con especial atención a los dos Centros de Empoderamiento Económico (uno en Juchitán y otro en Ciudad de México).
- ▶ **Temporal:** La evaluación cubrió el periodo de ejecución de la primera etapa del proyecto entre 2018 y 2020.

En términos de **uso**, se ha previsto que los resultados de la evaluación sean utilizados “para la adopción de decisiones estratégicas en materia de políticas y programas, el aprendizaje institucional y la rendición de cuentas, así como para la determinación de buenas prácticas que aborden los impedimentos estructurales para la igualdad de género y el empoderamiento económico de las mujeres. También se espera que la evaluación contribuya a los esfuerzos de ONU Mujeres para promover la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).” (ONU Mujeres 2020). En cuanto a usuarios más allá de ONU Mujeres, se espera que para Danone/Bonafont la evaluación contribuya a valorar el trabajo realizado y los resultados alcanzados, en perspectivas de continuar el apoyo a mediano/largo plazo, afinar las estrategias de igualdad al interior de la empresa, y que sobre la base de evidencia, motivar a otras empresas del sector privado a

explorar oportunidades de réplica de la experiencia, firma de los WEPs y otras iniciativas de apoyo a ONU Mujeres hacia el empoderamiento económico de las mujeres. A nivel del sector público, la evaluación servirá como evidencia para motivar su involucramiento, la apropiación de metodologías y enfoques, la réplica y el escalamiento, la consolidación de los avances en cuanto a agendas y alianzas, y el fortalecimiento de políticas públicas para el empoderamiento de las mujeres.

## V. METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

### V.1. Enfoques de la evaluación

Se trata de una **evaluación formativa/sumativa** del proyecto *Avancemos por la Igualdad*, centrada en el aprendizaje y la reflexión en ONU Mujeres hacia la toma de decisiones futuras. Esto implica un proceso participativo de aprendizaje, a partir de la reflexión y revisión desde todos los actores intervinientes en la iniciativa evaluada, con el objeto de realizar un balance sobre los avances en relación con la igualdad de género y el apoyo al empoderamiento económico de las mujeres, a partir del proyecto, identificando y analizando las **transformaciones y cambios más significativos** que el proyecto ha detonado.

La evaluación analizó la coherencia y la integración general entre los tres pilares de la alianza, enfocándose en los resultados del pilar programático. En ese marco también se identificaron **lecciones clave e innovaciones**, para evaluar su valor y potencial de réplica y eventualmente a futuro, de escalamiento. Es importante señalar acá que con Danone se han confirmado recursos adicionales para un año por USD 250.000, que si bien no serán destinados a actividades de escalamiento, serán de utilidad para dar sostenibilidad de lo ya logrado. En ese sentido y para asegurar un mayor alcance, se seguirá aplicando la metodología *on-line* para llegar con el proyecto a más mujeres.

La evaluación tuvo, además, como enfoques referenciales: la **evaluación centrada en principios** (*Principle-Focused Evaluation*); la **evaluación basada en la teoría** (evaluación realista o *Realist Evaluation*); y la **evaluación centrada en la utilización** (*Utilization-Focused Evaluation*).

La **Evaluación Centrada en Principios**<sup>9</sup>. En el caso de la presente evaluación, este enfoque permitió un abordaje más flexible y abierto hacia las intervenciones e innovaciones, analizando su potencial transformador. Asimismo, enfatizó en la implementación de las transversales (definidas en la Nota Estratégica 2020-2025 de ONU Mujeres México y otras propuestas por el equipo evaluador) que reflejan principios globales y regionales con distinto grado de explicitación, y que representan tanto aspectos que hacen a la cualidad de los procesos, como también a factores que inciden en el éxito de las intervenciones.

La **Evaluación Basada en la Teoría**<sup>10</sup> parte de la teoría del programa, que es el conjunto de supuestos a menudo implícitos que guían la elección y el diseño de una intervención. Por lo tanto, la teoría del programa representa una hipótesis que puede ser probada y refinada. En ese marco surge la Evaluación Realista, *que* argumenta que para que las evaluaciones sean útiles para los tomadores de decisiones, deben indicar "qué funciona, en qué condiciones, y para quién", resaltando la importancia del contexto, en lugar de simplemente responder la pregunta "¿funciona?"

---

<sup>9</sup> <https://www.cehd.umn.edu/OLPD/MESI/spring/2017/Patton-Principles.pdf>

<sup>10</sup> [http://new.ceval.de/modx/uploads/pdf/Chen\\_presentation.pdf](http://new.ceval.de/modx/uploads/pdf/Chen_presentation.pdf)

A partir de la construcción de una propuesta de Teoría de Cambio basada en la información disponible (ver sección correspondiente), la evaluación contrastó entre procesos y lógicas explícitas e implícitas de las intervenciones del proyecto, para entender lo que funciona/no funciona, en qué condiciones y para quién, y en función **de los hallazgos y la experiencia y evidencia existente, retroalimentar la propuesta de partida de la TdC** del proyecto para el trabajo en empoderamiento económico de las mujeres.

La **Evaluación Centrada en la Utilización**<sup>11</sup>, que señala que las evaluaciones deben planearse y llevarse a cabo para mejorar la posible utilización de los hallazgos y del proceso en sí, para informar las decisiones y mejorar el desempeño.

También cabe destacar que la evaluación aplicó el **enfoque de género y derechos humanos**<sup>12</sup>, incorporando, por un lado, el análisis de la medida en que las intervenciones han afectado positiva o negativamente la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, así como de cualquier grupo discriminado en el disfrute de sus derechos; y, por otro, supuso la incorporación de estas dimensiones en el proceso evaluativo en sí mismo, desde el diseño de la investigación hasta los métodos para la recolección y análisis de la información. Supuso los siguientes elementos:

- Atención específica en las desigualdades de género y la interseccionalidad.
- Relaciones horizontales y respetuosas en el proceso.
- El reconocimiento de la dimensión política de la evaluación y el análisis de las relaciones de poder.
- La experiencia y formas de conocer de las mujeres son valoradas y reflejadas.
- Desagregación de información por sexo para garantizar un adecuado análisis.
- Métodos mixtos (cualitativos y cuantitativos), procesos participativos e inclusivos, construcción de capacidades, valoración de la experiencia.
- Utiliza el conocimiento generado para promover la justicia social.
- Pone a las personas primero, especialmente a los grupos en situación de discriminación.
- Identifica a los/las titulares de derechos y a los/las titulares de deberes.
- Contempla el marco normativo y el avance en los instrumentos internacionales.
- Enfatiza un entendimiento común de los derechos humanos.
- Promueve el empoderamiento de los/las participantes.
- Analiza tanto los procesos como los resultados.

## V.2. Limitaciones y medidas de mitigación

En respuesta a la coyuntura especial derivada de la pandemia por el COVID 19 y considerando otras limitaciones presentadas, la evaluación fue ajustada en función a las posibilidades y medidas de mitigación propuestas en el Informe de Inicio. El cuadro a continuación resume las principales restricciones y las medidas adoptadas para asegurar la calidad de la información recolectada y obtener los insumos necesarios y suficientes para el proceso evaluativo.

---

<sup>11</sup> [https://www.betterevaluation.org/en/plan/approach/utilization\\_focused\\_evaluation](https://www.betterevaluation.org/en/plan/approach/utilization_focused_evaluation)

<sup>12</sup> <https://www.unwomen.org/-/media/headquarters/attachments/sections/library/publications/2011/sistematizaci%C3%B3n-de-la-pr%C3%A1ctica-en-am%C3%A9rica-latina-y-el-caribe%20pdf.pdf?la=es&vs=1843>

**CUADRO 3: LIMITACIONES Y MEDIDAS DE MITIGACIÓN**

Parámetros	Limitaciones/dificultades	Medidas de mitigación
Calidad de la planificación	La estrategia del proyecto <u>no cuenta con una TdC explícita</u> , pero sí con una matriz de marco lógico con tres niveles de resultado, indicadores y metas. No obstante, se observa que en varios casos <u>la línea de base y metas se señalan “por definir”, sin un documento adicional en donde esto se actualice y precise.</u>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Reconstrucción la TdC, validada por el equipo de la Oficina País.</li> <li>- Los casos que no cuentan con línea de base y meta como datos numéricos verificables, se analizan desde un enfoque enteramente cualitativo.</li> </ul>
Disponibilidad y calidad de la información	<p><b>Información:</b> La información disponible <u>no cubre todos los indicadores establecidos</u> en el documento del proyecto.</p> <p>No se contó con la <u>información de la línea de base actualizada</u> (esta no se pudo aplicar por el contexto del COVID 19). Cabe aclarar que la información de la línea de base inicial fue utilizada para hacer adecuaciones a la metodología de capacitación.</p> <p><u>No se tiene total claridad sobre la información financiera</u> disponible, su ejecución y su desagregación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración y utilización de la información contenida en los documentos de seguimiento proporcionados (Power BI e informes del proyecto). En los casos en que no se cuenta con datos numéricos verificables, se realiza una valoración enteramente cualitativa. <u>Se utilizó información disponible.</u></li> <li>- Se aplica el <u>cambio más significativo</u> para evidenciar cambios sustantivos relacionados al proyecto.</li> <li>- Respecto a la información financiera, se realizaron requerimientos de información específica, pero por normativa financiera de ONU Mujeres sólo se puede entregar los informes anuales certificados, lo que imposibilitó la entrega de sus estados financieros actualizados, <u>Tampoco se logró entrevistar al personal administrativo.</u> Por lo tanto, <u>se utilizó la información disponible.</u></li> </ul>
	<p><b>Accesibilidad y participación de informantes clave:</b> <u>Información de contacto incompleta</u> de actores priorizados.</p> <p><u>Escasa participación en algunos grupos focales</u>, especialmente de hombres vinculados a mujeres participantes en API.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantizar el acceso a actores clave con el <u>apoyo del GG.</u></li> <li>- Si bien no se logró el número de participantes esperado en algunos grupos focales, en otros se exhortó a una amplia intervención y <u>se profundizaron temas clave.</u></li> </ul>
Contexto socio político y papel de las y los principales actores	<p><b>Participación:</b> Coincidencia de la <u>fase final de la evaluación con las fechas de cierre de año y días feriados por navidad y año nuevo</u>, que puede afectar la participación de informantes clave.</p> <p><u>Cambios de fecha de las entrevistas</u> por parte de algunas mujeres participantes en el trabajo de campo.</p> <p>Algunas <u>personas no alcanzaron a conectarse</u> a las sesiones colectivas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- En consenso con ONU Mujeres <u>se amplió el período para el trabajo de campo</u>, se recalendarizaron agendas, se ajustó el cronograma y, en algunos casos, entre el equipo de evaluación se redistribuyeron informantes clave para garantizar escuchar a todas las partes.</li> <li>- <u>Se reprogramaron entrevistas</u> para asegurar la mayor participación posible, se logró en la mayoría de casos.</li> <li>- Para no extender el cronograma más allá de lo previsto, se acordó con ONU Mujeres invocar a</li> </ul>

	Tiempo limitado para realizar el grupo focal con entidades aliadas.	entrevistas individuales para facilitar la participación de las aliadas.
	<b>Contexto:</b> La <u>emergencia COVID-19</u> ha limitado la atención de los socios a la evaluación o no lograr una respuesta oportuna, sumado a las restricciones de contacto social y disposiciones sanitarias vigentes que imposibilitaron la participación presencial de las titulares de derechos y demás partes interesadas, así como la observación in situ.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Trabajo de campo realizado enteramente de manera virtual, utilizando tecnologías de información y comunicación (TIC), tanto para entrevistas como para dinámicas colectivas como grupos focales.</li> <li>- Triangulación de técnicas y de información para mayor confiabilidad de datos.</li> <li>- Revisión de material audiovisual para subsanar las visitas de campo.</li> </ul>

### V.3. Consideraciones éticas

La evaluación se realiza según las Normas, Estándares y Directrices Éticas del Grupo de Evaluación de las Naciones Unidas (UNEG), entendida esta como una valoración lo más sistemática e imparcial posible de un proyecto, programa, estrategia, política u otro tipo de iniciativa, que alimenta los procesos de gestión y toma de decisiones y realiza una contribución fundamental a la gestión por resultados.

Entre sus principales normas contempla la **responsabilidad de los órganos de gobierno y de jefes/as del SNU** frente a la evaluación para utilizar los hallazgos de la evaluación, actuando con imparcialidad y garantizando la ausencia de sesgos en el proceso, dotando de independencia al equipo de evaluación para facilitar un proceso que garantice informes imparciales y transparentes. La ética implica a su vez respeto a la **confidencialidad, discreción y sensibilidad a entornos culturales diversos**.

Adicionalmente, esta evaluación tomó en cuenta otros principios, en correspondencia con las pautas éticas de evaluación de ONU Mujeres:

**CUADRO 4: CRITERIOS ÉTICOS**

PAUTAS ÉTICAS	REFERIDO A:
Independencia e imparcialidad	Razones claras para los juicios evaluativos y la aceptación o rechazo argumentados sobre la base de evidencia, de comentarios sobre productos de evaluación. Todos los hallazgos fueron triangulados, considerando todas las voces y actores entrevistados/as, así como las fuentes documentales.
Credibilidad y rendición de cuentas	<b>El Informe de Inicio, así como los Informes Borrador y Final fueron sometidos a revisión y comentarios de los Grupos de Gestión y de Referencia de la evaluación, con un registro riguroso de la retroalimentación recibida y de las respuestas del equipo evaluador (<i>audit trail</i>), documento que como anexo es parte del informe final.</b>
Confidencialidad, integridad y transparencia	La evaluación respeta los derechos de las partes interesadas de participar o no en la evaluación y de proporcionar información de forma confidencial y

	<p>solo después de otorgar un consentimiento libre e informado<sup>13</sup>. La evaluación prestó atención especial a la participación libre y voluntaria, sin que medie presión alguna, así como a la preservación de la confidencialidad. Las grabaciones y notas tomadas fueron utilizadas exclusivamente por el equipo de evaluación para el procesamiento de datos. Aunque todas las entrevistas y grupos focales se hicieron mediante plataformas virtuales, se tomaron las previsiones, técnicamente posibles, para que participaran sólo las personas invitadas a las reuniones, cada una desde su espacio. En reuniones colectivas y grupos de trabajo siempre se hizo una presentación previa de todas las personas participantes para que hubiese transparencia de quiénes participaban. Aquellas preguntas que incomodaron o no fueron entendidas, fueron replanteadas.</p>
Evitar el daño	<p>El equipo de evaluación garantizó que los procesos participativos y las preguntas de evaluación, respondieran a las necesidades y sensibilidades de las y los participantes. Todas las interacciones se basaron en la creación de un ambiente de confianza, franqueza y empatía, siempre apropiado al perfil de la persona o grupo específico, y prestando especial atención a las situaciones y contextos particulares. Se tomó en consideración que la evaluación abordó iniciativas que buscan confrontar y transformar las relaciones de desigualdad y de poder existentes, lo que implica <i>per se</i> un riesgo para las y los involucrados.</p> <p>Se ajustaron las técnicas e instrumentos a las condiciones del contexto COVID-19. Se respetó la postura de los actores ante el manejo de tecnologías que podrían en algunos casos recién incorporarse a su ambiente individual.</p>
Exactitud, integralidad y fiabilidad	<p>Las preguntas fueron respondidas y los hallazgos formulados a partir de la triangulación de datos cuantitativos y cualitativos de varias fuentes, y vinculando de manera rigurosa las preguntas de evaluación, los indicadores y las hipótesis a la evidencia relacionada.</p>

Finalmente, es importante la **diseminación de los resultados** del proceso a las y los participantes en la evaluación, como expresión de **transparencia**, quedando ello en manos de ONU Mujeres. Por su parte, el EE proveerá los siguientes insumos:

1. Dos **sesiones virtuales de devolución**, una sesión de presentación al GG de los hallazgos preliminares y una segunda sesión conjunta entre el GG y el GR incluyendo conclusiones, lecciones aprendidas, buenas prácticas y recomendaciones.
2. La elaboración de un **resumen ejecutivo** que servirá de insumo para la difusión de los resultados entre aliados, instancias de gobiernos, potenciales donantes y agencias internacionales interesadas.
3. La producción de **ayudas visuales o infografías informativas** para la difusión de los resultados de la evaluación en las redes sociales y en la página web de ONU Mujeres.

<sup>13</sup> Dada la virtualidad del proceso de recojo de información, el procedimiento de consentimiento informado se realizó de manera oral al inicio de cada entrevista y grupo focal, solicitando de manera expresa a los/as informantes su anuencia a participar de forma voluntaria o a manifestar cualquier consulta u objeción. Al efecto, en cada encuentro se explicó previamente a cada actor/a la expectativa de la evaluación.

## V.4. Criterios de evaluación

Los criterios de evaluación se circunscriben a 5 criterios OCDE: relevancia, eficacia, eficiencia, coherencia y sostenibilidad –los mismos que guardan relación con los criterios definidos por ONU Mujeres–, y dos áreas de valoración adicional: lecciones clave y transversales–, teniendo en total 7 áreas de valoración, cada una de ellas con preguntas clave orientadoras, las mismas que han guiado todo el proceso de evaluación, toda vez que las técnicas para el levantamiento de información, como la selección de actores clave y temas a abordar con ellos, respondieron a los intereses, particulares y generales, contenidos en esas preguntas. Las preguntas tienen como base los propósitos contenidos en los TdRs, habiendo sido afinadas, precisadas y complementadas por el equipo evaluador para lograr un conjunto suficiente, coherente y consistente de preguntas para una mayor claridad e integralidad en la evaluación.

CUADRO 5: CRITERIOS DE EVALUACIÓN

Relevancia
Eficacia
Eficiencia
Sostenibilidad
Coherencia
Lecciones clave
Transversales

A los dos enfoques transversales señalados en los TdR (género y derechos humanos), se sumaron para el análisis evaluativo: **interseccionalidad, pertinencia sociocultural, interculturalidad y adaptación y mitigación frente al cambio climático desde un enfoque de resiliencia**. Este último en tanto el proyecto pretende abordar la resiliencia de las comunidades frente a los peligros naturales en un clima cambiante. La Matriz de Evaluación (en anexos) ha incorporado las preguntas de evaluación organizadas con sus respectivas hipótesis e indicadores. En la medida de lo posible, se ha trabajado con los indicadores elaborados por ONU Mujeres México para el proyecto evaluado, adaptando y/o elaborando algunos por el equipo de evaluación a partir de una revisión documental preliminar y de las entrevistas y reuniones con la Oficina País.

## V.5. Diseño de la evaluación

### V.5.1. Diseño y fuentes de recolección de datos

La estrategia de evaluación consideró tres ámbitos de intervención complementarios entre sí, que corresponden a los tres pilares del proyecto.

- ▶ El primer ámbito consideró el trabajo dirigido a la recuperación de las mujeres afectadas por los sismos de 2017.
- ▶ El segundo ámbito remitió a cambios en Danone que garantizaran que las mujeres gocen de las mismas oportunidades que los hombres.
- ▶ El tercer ámbito se vinculó a la sensibilización para generar cambios en los patrones culturales que aportan a la exclusión y la discriminación basada en género.

La metodología propuesta para esta evaluación ha sido participativa y dinámica, aplicándose técnicas de investigación social mediante métodos cuantitativos y cualitativos. Respecto a los primeros, se buscaron datos objetivos y objetivables para ser analizados en forma numérica –aun sin ser necesariamente estadísticamente representativos–, esencialmente a partir de los datos de monitoreo existentes y encuestas realizadas (ej. la del Business case<sup>14</sup>). Con los métodos cualitativos se obtuvieron datos a través

<sup>14</sup> Cabe precisar que sólo se accedió a presentaciones PPT preliminares de dicho estudio.

de una implicación directa del equipo de evaluación para identificar particularidades y especificidades de la intervención, tratando de construir un cuadro en profundidad de la realidad, marcos explicativos para los hallazgos numéricos, las relaciones, el posicionamiento de las estrategias implementadas, entre otros.

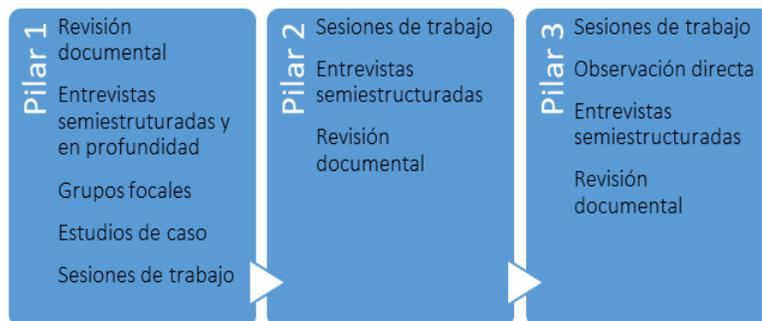
La acción combinada de métodos mixtos permitió, por un lado, dar respuesta a las preguntas de la evaluación, desarrollar argumentaciones e indagar sobre las situaciones que afectan –positiva y/o negativamente– a la implementación de la intervención, así como identificar tendencias o comportamientos vinculados, y efectos no esperados. Y por otro, lograr identificar lecciones aprendidas y buenas prácticas; reconocer el valor agregado del proyecto; y diseñar recomendaciones construidas colectivamente. Asimismo, a través de ambos métodos se ha logrado información creíble, confiable y basada en evidencias, particularmente sobre el grado en que la intervención ha generado avance (o no) hacia los resultados previstos.

A efectos de aumentar la calidad de la evidencia y triangular fuentes de información, las **técnicas** de recolección de datos incluyeron:

1. Revisión y análisis cualitativo y cuantitativo de documentos.
2. Sesiones de trabajo con equipos técnicos.
3. Entrevistas individuales semiestructuradas con las partes interesadas.
4. Entrevistas a profundidad a algunas mujeres titulares de derechos.
5. Grupos focales con titulares de derechos, líderes comunitarios y hombres vinculados a las acciones del proyecto, organizaciones de mujeres y personal de Danone.
6. Observación directa.
7. Estudios de caso.

La variedad de técnicas permitió un alcance amplio a actores/as, y a su vez combinar diversas aproximaciones a un mismo tema o pregunta de evaluación, para su posterior triangulación.

**GRÁFICO 3: SÍNTESIS DE TÉCNICAS POR PILAR**



### V.5.2. Trabajo de campo

El trabajo de campo por las implicaciones del COVID 19 se realizó de forma virtual, contactando a las y los actores clave a través de medios y técnicas específicas. Fue desarrollado en las áreas geográficas priorizadas por el proyecto: esto es Oaxaca (Juchitán) y Ciudad de México (Xochimilco, Iztapalapa y Tláhuac).

De acuerdo al informe de inicio, la muestra considerada para las **entrevistas** se basó en las listas de personas sugeridas por el Grupo de Gestión como informantes clave, tanto para las entrevistas como para los grupos focales. La muestra total estimada para entrevistas era de 58 personas. Los criterios de selección de entrevistados/as incluían: personal relevante de ONU Mujeres México y ACRO, representantes de socios y aliados estratégicos (directivos de Bonafont y Danone, implementadores, sector público y privado), otros actores clave (sociedad civil, consultores/as), mujeres titulares de derechos y hombres vinculados a ellas, líderes y autoridades comunitarias, capacitadores de los centros de capacitación.

En total se realizaron 47 **entrevistas**: 9 con personal de ONU Mujeres y 38 con las partes interesadas (lista en anexos). Cabe destacar el alto grado de respuesta y apertura para este proceso, donde participaron 41 mujeres y 6 hombres.

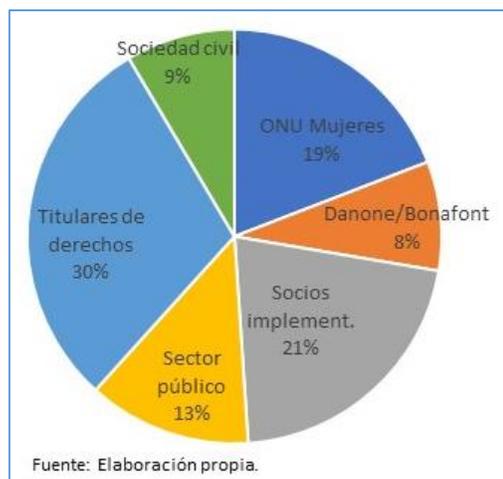
La muestra estimada para los **grupos focales** era de 40 personas, distribuidas en 7 grupos focales. Se estimaron cuatro grupos focales con mujeres titulares de derechos, un grupo focal por área geográfica priorizada (uno en Oaxaca y tres en Ciudad de México); dos grupos focales con hombres, (uno en Oaxaca y uno en Ciudad de México); un grupo focal con personal de Bonafont.

En relación a **grupos focales** (o entrevistas grupales) se realizaron 6 sesiones, consultando en este proceso a 51 personas, 33 de ellas mujeres y 18 hombres.

Las mujeres titulares de derechos participantes en entrevistas individuales, entrevistas grupales y grupos focales fueron sugeridas por el personal de apoyo logístico de la oficina de ONU Mujeres México para tal efecto, sin embargo, el equipo de evaluación contactó además a otras mujeres que consideró pertinente, también con el apoyo de ONU Mujeres. La elección de las mujeres se basó en tres criterios fundamentales: ubicación geográfica<sup>15</sup>, edad<sup>16</sup> y naturaleza del emprendimiento<sup>17</sup>. Originalmente, se establecieron cuatro grupos focales para mujeres (Juchitán, Iztapalapa, Xochimilco y Tláhuac) y dos grupos focales para hombres (Oaxaca y CDMX). Los hombres fueron seleccionados también por el personal responsable de la logística en apoyo al EE. El criterio para su elección fue que tuvieran una vinculación directa con las mujeres titulares: esposo, pareja, hijo, padre.

En los grupos focales de mujeres titulares de derechos se invitaron a ocho personas por grupo, pero participaron de 4 a 8 mujeres, excepto en Xochimilco donde participaron sólo dos mujeres, por lo cual se cambió la dinámica de grupo focal a entrevista. Respecto a los grupos focales de hombres, en el de CDMX participaron 7 hombres y 3 en el de Oaxaca. En este último caso también se cambió la dinámica de grupo focal a entrevista grupal.

**GRÁFICO 4: PROPORCIÓN DE PERSONAS ENTREVISTADAS POR SECTOR**

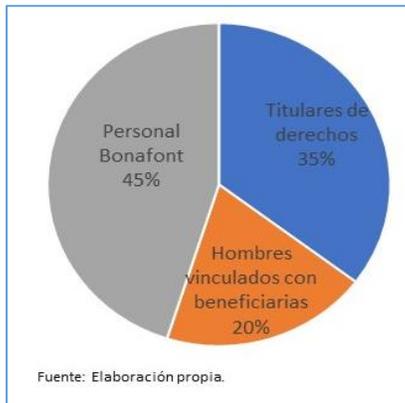


<sup>15</sup> Se procuró representación de las diferentes localidades donde se implementaron los cursos.

<sup>16</sup> Fue importante la participación de mujeres de diferentes edades para conocer percepciones vinculadas a aspectos generacionales. Así, por ejemplo, para las mujeres jóvenes fue mucho más fácil el acceso a redes para la comercialización de sus productos.

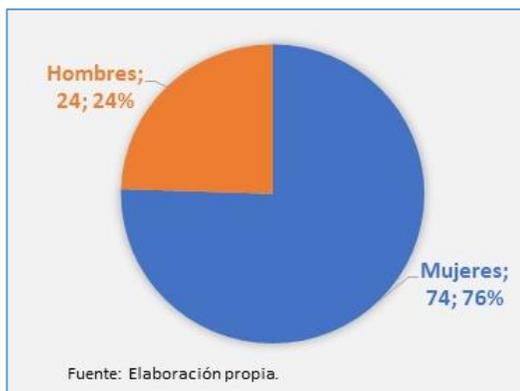
<sup>17</sup> El propósito de este criterio fue que participaran mujeres de diferentes emprendimientos, desde ventas de comida en mercados hasta mujeres con emprendimientos vinculados a educación de niños y niñas (centros educativos privados y mujeres con negocios más estructurados (como negocios con personal).

**GRÁFICO 5: PROPORCIÓN DE PERSONAS CONSULTADOS EN GRUPOS FOCALES POR TIPO DE ACTOR**

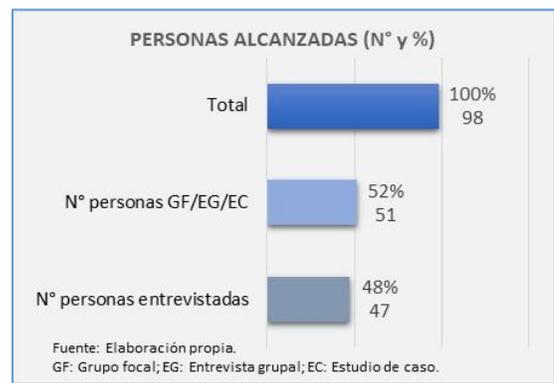


En general, se considera que este proceso de levantamiento de información alcanzó a un número importante de personas representativas de cada sector, permitiendo recoger las experiencias y puntos de vista de las/os distintos actores, considerando las posibilidades de acceso y las limitaciones impuestas por el COVID 19. En los gráficos el detalle de las personas alcanzadas en todo el trabajo de campo: por tipo de actor, por sexo, personas consultadas en total y por técnica.

**GRÁFICO 7: PERSONAS CONSULTADAS POR SEXO**



**GRÁFICO 6: TOTAL PERSONAS CONSULTADAS**



Con relación a la diversidad de actores consultados a través de las entrevistas y grupos focales, el gráfico 8 resume la participación por tipo de actor y sexo.

**GRÁFICO 8: PARTICIPACIÓN POR TIPO DE ACTOR Y SEXO**



Los actores han permitido lograr información sobre el empoderamiento de capacidades de las mujeres titulares de derechos para llevar adelante sus proyectos empresariales, sobre la acción e incidencia de los centros de capacitación, sobre la acción articulada de autoridades locales y estatales, sobre políticas públicas y privadas en materia de recuperación económica, sobre las medidas y políticas de Danone para impulsar la corresponsabilidad de roles entre mujeres y hombres, sobre el incremento real de mujeres en posiciones de liderazgo en Danone México, sobre cambios en patrones culturales con perspectiva de género, y otros importantes eventuales efectos del proyecto.

### V.5.3. Estudios de caso

En la propuesta técnica se ofrecieron dos estudios de caso para ilustrar desde un enfoque de aprendizaje, los cambios más significativos generados o los aspectos a resaltar del proyecto. En el proceso evaluativo se seleccionaron como estudios de caso la **metodología de capacitación** aplicada en el programa de formación de habilidades empresariales y de liderazgo para impulsar emprendimientos de mujeres en las zonas afectadas, y **la primera ola** de Juchitán (o generación de graduadas), vinculada con la constitución de redes de producción y comercialización de mujeres, que a su vez son redes afectivas y de sororidad. Cada informe de estudio de caso se explica por sí solo y aunque guardan alguna simetría entre ellos, por su temática distinta cada uno tiene apartados propios, necesarios para explicar las diferentes situaciones. Para la elaboración del estudio sobre la metodología de capacitación se tomó en cuenta información proporcionada por líderes de capacitación tanto de Oaxaca como de CDMX, mientras que el estudio centrado en la primera ola priorizó información de actores de Juchitán.

Los estudios de caso se presentan en fichas específicas que integran toda la información y hallazgos principales de cada caso (ver sección sobre Eficacia), pero además ciertos insumos se integran como evidencia para otros hallazgos específicos y alimentan las recomendaciones.

## CUADRO 6: SÍNTESIS DE ACTORES CONSULTADOS

### Garantes de derechos

- **ONU Mujeres México**
- **Sector público:** Entidades públicas (estatales y locales).
- **Sector privado:** Danone/Bonafont, alianzas (Facebook, otros).
- **Sociedad civil:** Aliados implementadores como CREA, ILSB otros aliados estratégicos (fundaciones, emprendedoras).
- **Otros:** Centros de capacitación, consultores/as vinculados a las actividades programáticas, líderes comunitarios/as, hombres parejas/parientes.

### Titulares de derechos

- Mujeres productoras y emprendedoras (destinatarias).
- Organizaciones/cooperativas de mujeres emprendedoras.

## VI. HALLAZGOS

Esta sección está organizada a partir de los criterios de evaluación –relevancia, eficacia, eficiencia, sostenibilidad y transversales, e incluye también los criterios de coherencia y lecciones clave, dando respuesta a las preguntas contenidas en la matriz de evaluación.

### VI.1. Coherencia

P1. ¿Cuál es el grado de coherencia del proyecto con las políticas de los aliados y en el diseño, entre pilares y al interior de cada pilar respecto a los resultados?

---

#### **Hallazgo 1: El proyecto es coherente con las políticas de los aliados. Existen posibilidades de fortalecer la coherencia entre y al interior de los pilares.**

---

El proyecto potencia el acercamiento de ONU Mujeres al sector privado, específicamente con Danone Bonafont, aprovechando el interés y compromiso de esta empresa con la igualdad de género hacia dentro y hacia fuera (“pasó del decirlo a tener un impacto real, a hacer algo”). La iniciativa ha contribuido a acelerar y concretar la puesta en práctica en México de las políticas y estrategias globales de igualdad y diversidad de la empresa, que cobraron mayor relevancia con el cambio estatutario realizado hace dos años hacia la consolidación de una compañía de triple propósito (social, ambiental y económico), en la que la diversidad y la igualdad, así como el otorgamiento de beneficios a las comunidades, trascienden la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) para integrarse al modelo de negocio, bajo la convicción de que hoy *“las marcas son no sólo el producto sino lo que hacen y ahora también cómo lo hacen”*.

En ese marco, el modelo de 3 pilares que plantea el proyecto es considerado “el más grande acierto”, en tanto apuesta por la coherencia entre el quehacer de la empresa hacia las mujeres, los consumidores y la sociedad en general, y su realidad interna: “da un mensaje muy fuerte hacia la congruencia”. El impulso de ONU Mujeres para la concreción del pilar 2 fue fundamental, motivando a Danone Bonafont a *“walk the talk”* y pasar *“del dicho al hecho”*, lo que para algunos entrevistados/as de la empresa ya se traduce en un *“cambio cultural en la empresa”*. Como podrá observarse en la sección de eficacia, se tienen datos que refuerzan estas afirmaciones: 36% de mujeres en puestos de liderazgo en Danone México en 2019 (respecto al 20% de la línea de base); 20 centros de trabajo flexibles implementados en 2018 (siendo 0 lo señalado por la línea de base); 950 personas de Danone capacitadas en estereotipos de género, inclusión, igualdad y diversidad (sobre una base de 0 personas definida por la línea de base).

No obstante, los pilares se han concebido y manejado en general como unidades independientes, con cierta relación entre el pilar 1 y el pilar 3 que se fue nutriendo en el proceso, esencialmente en la parte comunicacional, a través de la participación, generación de testimonios y vocerías de las mujeres que contribuyeron a la motivación y sensibilización, aunque no se gestionó del otro lado una presencia de la marca en las comunidades. En general, los pilares tienen entre sí *“vasos comunicacionales débiles”*, de manera tal que la coherencia entre ellos puede potenciarse a través de una gestión más compartida y mayores interacciones y vínculos de complementariedad estratégica alrededor de una visión común. Esto a su vez responde al interés –en particular de las mujeres participantes en el Pilar 1– de una mayor interacción con otras mujeres, las mujeres de la empresa, las consumidoras y las ciudadanas en general.

A nivel operativo, si bien la oferta de capacitación a las mujeres es integral en tanto plantea una serie de temas complementarios a la formación empresarial (apoyo emocional, resiliencia, gestión de riesgos),

puede potenciarse un hilo conductor articulador que dé cuenta de una integralidad más sustantiva en el planteamiento temático, enfoque y metodología.

El proyecto también buscó ser coherente respecto a nutrir las prioridades de ONU Mujeres como el fortalecimiento del trabajo en el tema de cuidados. Los hallazgos de la evaluación muestran que muchas mujeres generaron cambios en la distribución de roles y responsabilidades en sus hogares, poniendo valor a su trabajo de cuidados y liberando tiempo para sus emprendimientos. Los emprendimientos en general reprodujeron las tendencias tradicionales en los negocios, pero en ese marco se considera que aquellos relacionados con comidas, que son la mayoría y corresponden al 21.55%, responden al objetivo de rentabilización y profesionalización de los trabajos de cuidado. Por otro lado, la agenda de cuidados se integró en el pilar 2 y los cambios promovidos al interior de la empresa a favor de la igualdad.

Adicionalmente, el proyecto ha facilitado la cooperación y vinculación estratégica de la Oficina de país con los socios implementadores, generando sinergia con sus intereses, prioridades y potencialidades (CREA, ILSB). En primer lugar, coincide completamente con su visión de contribuir a que las mujeres emprendedoras y empresarias de zonas social y económicamente marginadas tengan acceso a mejores oportunidades de desarrollo a través del éxito de sus negocios y de su empoderamiento económico y personal. Adicionalmente, el proyecto API impulsó el fortalecimiento de su metodología de formación sobre capacidades emprendedoras integrando los enfoques de género y de resiliencia.

## VI.2. Relevancia

P2. ¿En qué medida cada pilar responde a las necesidades e intereses de sus respectivos grupos objetivo y, en particular, en qué medida el proyecto es pertinente para las necesidades y prioridades de las mujeres que viven en zonas considerablemente afectadas por los terremotos?

---

**Hallazgo 2: El proyecto, a través de cada pilar, responde a las características y necesidades de tres grupos objetivo; en ese marco, el pilar 1 ha abordado de manera pertinente y oportuna la situación post sismo de las mujeres en las zonas priorizadas, teniendo en cuenta su diversidad.**

---

El proyecto brinda, a través de los 3 pilares, respuestas específicas para tres grupos – mujeres productoras y emprendedoras, mujeres trabajadoras de la empresa, mujeres consumidoras y de la sociedad en general– con características y necesidades diferentes.

El pilar programático se genera como respuesta a la situación y necesidades de las mujeres post sismo del 2017. La situación económica de las comunidades seleccionadas había sido severamente afectada; según la línea de base, más del 70% de la población tuvo que utilizar sus ahorros para gastos cotidianos y recortar gastos para actividades de diversión, un tercio solicitó préstamos y un 5% vendió animales o propiedades.

Ante esa coyuntura, las mujeres que tenían algunos emprendimientos necesitaban revisar sus condiciones, mientras que otras buscaban cambiar sus fuentes de ingresos o iniciar nuevos negocios. El proyecto se enfocó en mujeres de bajos recursos y/o dependientes económicamente, que: i) tenían un negocio, ii) trabajaban en un negocio en el que tomaban decisiones relevantes sobre el curso del mismo, o, iii) estaban interesadas en poner un nuevo negocio en un corto plazo (6 meses). Así el proyecto API significó, según expresaron todas las mujeres entrevistadas, una oportunidad, que además aprovechó y alimentó la buena predisposición de las mujeres para fortalecer sus actividades económicas. Les dio herramientas calificadas como valiosas para evaluar lo que venían haciendo, redireccionar, iniciar, innovar e incluso reinventar sus negocios.

El proyecto respondió a las distintas expectativas y necesidades de las mujeres: algunas no tenían ninguna idea de un emprendimiento, otras ya tenían en ejercicio alguna iniciativa, pero en forma incipiente, y había aquellas con negocios de varios años pero que ejercían una administración empírica. A estas últimas el proyecto API les aportó una metodología empresarial para llevar sus negocios de forma correcta. Según expresó una de las mujeres: *“Mi negocio de papelería y tienda de regalos lo tengo desde hace 16 años. Mi negocio no iba mal, pero con el curso pude ver las fortalezas y las debilidades de mi negocio. Aprendí herramientas muy útiles, como ordenar la administración, llevar control de ventas y compras, a hacer promociones, a usar la página de Facebook. Ahora me doy a conocer a través de las redes sociales, esto me ha servido mucho con la pandemia”*.

Por otro lado, y más allá de la adaptación a las particularidades socioculturales de las dos zonas priorizadas por el proyecto, una urbana y otra rural, el planteamiento permitió el aprovechamiento por mujeres de diferentes condiciones educativas y económicas. Participaron tanto mujeres profesionales, como mujeres sin ningún grado académico; mujeres con emprendimientos que trascienden fronteras y mujeres con una venta de comida en la calle. Mujeres de distintas edades y estado civil.

- El 14,14% está entre los 18 y los 25 años, seguidas de las mujeres entre 41 y 45 años, quienes equivalen a un 13,37%
- El 44,82% son mujeres casadas.
- El 23,99% son mujeres con bachillerato, el 22,51% mujeres con secundaria y el 21,24% mujeres con grado de licenciatura.

En general, para todas las participantes el proyecto fue un *“despertar”*, que satisfizo las diversas necesidades e incrementó la resiliencia de las mujeres desde un enfoque integral. Transversalizó la perspectiva de género en contextos de gran desigualdad entre hombres y mujeres, desigualdad que tiende a agravarse en situaciones de crisis que exacerban las normas de género. Brindó a las mujeres recursos que apoyaron su empoderamiento y toma de decisiones. Entre los resultados alcanzados cabe mencionar que el 70% de las mujeres participantes del proyecto inició un negocio en el marzo del proyecto, y en el grupo de la OLA 4, se registró un incremento de los ingresos por ventas diarias del 19%.

Adicionalmente, el proyecto fortaleció la resiliencia de las mujeres, incluyendo un apoyo psico-emocional, que posteriormente les ayudó a enfrentar y adaptarse frente a la pandemia.

Cabe mencionar que, en algunos casos, especialmente en CDMX, algunas mujeres que se inscribían tenían la expectativa de recibir un apoyo económico. En algunos casos, al no recibirlo desistieron de su participación, otras cambiaron su expectativa al tomar conciencia de la relevancia del curso para sus emprendimientos.

En cuanto al pilar 2, el proyecto respondió a la búsqueda de mayor igualdad de oportunidades para las mujeres en la empresa, abordando barreras en la contratación, otras relacionadas con la maternidad y paternidad, la cultura y los sesgos de género (inconscientes), y las limitaciones de tiempo para la familia y las tareas de cuidado, aunque no abordó de manera directa la redistribución de las tareas de cuidado. Se implementaron estrategias generales y otras que se concentraron más, ya sea en el nivel corporativo, en las plantas de producción, o en los centros de distribución, en los que tuvo especial relevancia el programa de flexibilización del trabajo titulado Fantásticos y Fantásticas. También se tomaron en cuenta las particularidades socio-culturales de las distintas zonas geográficas para generar adaptaciones pertinentes, por ejemplo, traduciendo los contenidos de la capacitación a lenguas indígenas en los casos en que las mujeres no hablaban castellano.

El pilar 3, por otro lado, se enfocó en el grupo de consumidores de Bonafont y la población en general, apostando por una mayor sensibilización y toma de conciencia sobre la importancia de la igualdad de oportunidades, buscando contribuir al cambio cultural en una sociedad altamente machista y patriarcal y a su vez diversa, logrando resultados de sensibilización; el 2019, un total de 70.000 mujeres participaron en la carrera de 5 km patrocinada por Bonafont en apoyo a la igualdad de género y el 2019 los contenidos de la campaña digital fueron vistos 46,7 millones de veces a través de las redes sociales.

El proyecto también se sustenta en la evidencia, cada vez más numerosa, que demuestra que la igualdad de género contribuye de manera importante a la reducción de la pobreza, al impulso de las economías y al desarrollo sostenible. A través de sus tres pilares responde a los hallazgos del informe *El Progreso de las Mujeres en América Latina y el Caribe* publicado por ONU Mujeres en 2017, que marcó un hito en la región respecto al conocimiento y valoración de la contribución de las mujeres a la economía, de la misma manera que evidenció las condiciones de desigualdad e injusticia que las mujeres en la región soportan –en particular algunos grupos socioeconómicos, geográficos, étnicos y raciales– perpetuando así la pobreza. Como ya se ha evidenciado, los desastres naturales como el sismo de 2017 tienden a agravar las desventajas y las brechas socioeconómicas y de género, y por ende su impacto sobre la pobreza.

Siguiendo las categorías planteadas en la citada publicación, a través del pilar 1 el proyecto se enfoca en mujeres en “pisos pegajosos”, es decir, aquellas que tienen educación primaria baja e ingresos familiares bajos. Su participación laboral es limitada y significativamente menor que la de los hombres. A través del pilar 2 se aborda a las mujeres con educación terciaria e ingresos familiares altos, pero que, aun así, chocan con los llamados “techos de cristal”, que limitan su crecimiento y acceso a posiciones de toma de decisiones.

Entre los dos extremos se encuentran las denominadas “escaleras rotas”, que incluyen a mujeres con educación secundaria e ingresos familiares intermedios. Aunque están insertas en el mercado laboral, carecen de redes de protección que les permitan avanzar significativamente hacia el empoderamiento económico, o que les ayude a prevenir una caída hacia los “pisos pegajosos”. Este grupo de mujeres forma parte tanto del alcance del pilar 1 como del 2.

El citado informe también reveló que las mujeres en la región dedican hasta tres veces más tiempo al trabajo doméstico y de cuidados no remunerado que los hombres, un factor crítico sobre el cual el proyecto también buscó y logró incidir, como se profundizará más adelante.

P3. ¿En qué medida se alinea el proyecto con los marcos normativos pertinentes para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres (normas internacionales/regionales, políticas y planes nacionales, el Plan Estratégico de ONU Mujeres y los ODS)?

---

**Hallazgo 3: El proyecto está alineado con los marcos normativos nacionales e internacionales para la igualdad y el empoderamiento de las mujeres; responde al Marco Estratégico de ONU Mujeres y es una contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible 1, 5, 8 y 17.**

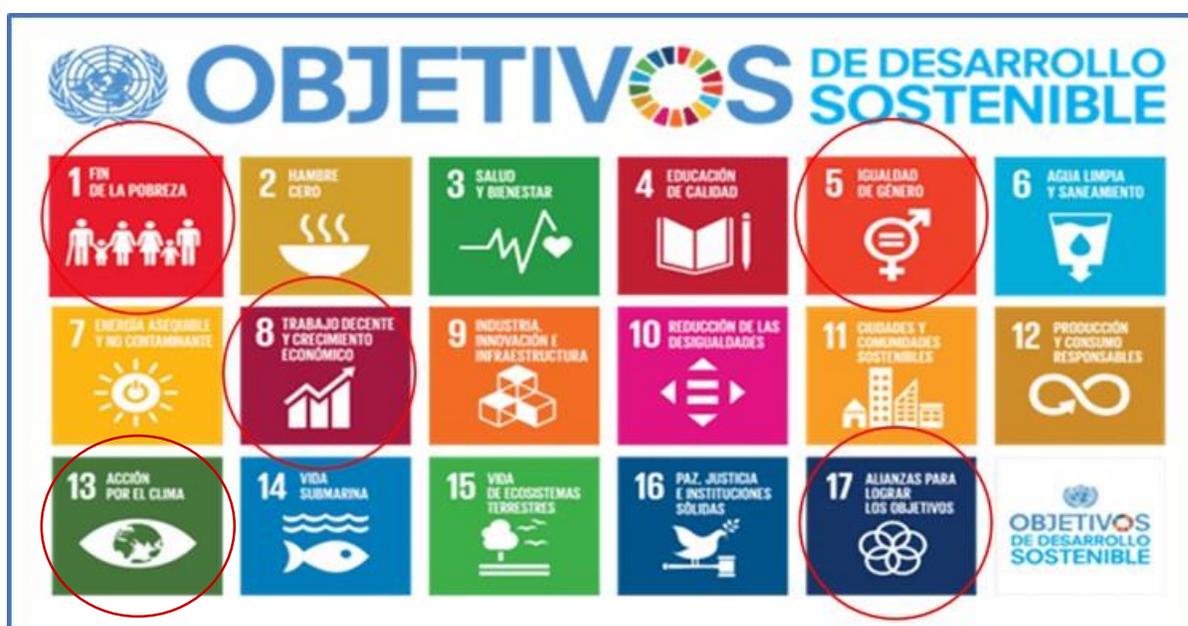
---

El proyecto está alineado con diversos compromisos internacionales que apoyan la igualdad de oportunidades y el empoderamiento económico de las mujeres, entre ellos, la Plataforma de Acción de Beijing, la Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW), la Convención de Belém do Pará, y diversos convenios sobre la igualdad de género de la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

En relación a lo anterior, el surgimiento del proyecto se da durante la vigencia del Plan Nacional de Desarrollo (2013-2018) del Gobierno de México, que transversaliza la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en todas sus áreas, y la política nacional de igualdad de género (2013-2018), enfocada en avanzar la igualdad sustantiva. Una parte del proyecto también abarca el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024, que destaca el respeto a los derechos humanos y la igualdad como principio rector: *“la igualdad efectiva de derechos entre mujeres y hombres, entre indígenas y mestizos, entre jóvenes y adultos, y se comprometerá en la erradicación de las prácticas discriminatorias que han perpetuado la opresión de sectores poblacionales enteros”*. El Plan también plantea el Programa Nacional de Reconstrucción post sismos.

El proyecto es, asimismo, una contribución a los Objetivos de Desarrollo Sostenible 1, 5, 8, 13 y 17:

**GRÁFICO 9: OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE**



En relación al ODS 5, se vincula específicamente con las siguientes 3 metas:

- Poner fin a todas las formas de discriminación contra todas las mujeres y las niñas en todo el mundo.
- Reconocer y valorar los cuidados y el trabajo doméstico no remunerados mediante servicios públicos, infraestructuras y políticas de protección social, y promoviendo la responsabilidad compartida en el hogar y la familia, según proceda en cada país.
- Asegurar la participación plena y efectiva de las mujeres y la igualdad de oportunidades de liderazgo a todos los niveles decisorios en la vida política, económica y pública.

En cuanto al ODS 13, el proyecto busca contribuir a la meta 13.1: Fortalecer la resiliencia y la capacidad de adaptación a los riesgos relacionados con el clima y los desastres naturales en todos los países.

En particular, el proyecto, a través del pilar 1, es una contribución al mandato de los ODS de “No dejar a nadie atrás”.

Dentro de la alianza con el sector privado, cabe destacar la contribución del proyecto a los principios 1, 2 y 6 del Pacto Global:

- **Principio 1:** Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales, reconocidos internacionalmente, dentro de su ámbito de influencia.
- **Principio 2:** Las empresas deben asegurarse de que sus empresas no son cómplices en la vulneración de los Derechos Humanos.
- **Principio 6:** Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y la ocupación.

A nivel institucional, el proyecto se enmarca en el Resultado 3 del Plan Estratégico global 2018-2021 de ONU Mujeres: “Las mujeres tienen acceso a la seguridad de ingresos, a un trabajo digno y a la autonomía económica”, y específicamente en el área de apoyo a mujeres emprendedoras, que busca que las mujeres posean, pongan en marcha y/o gestionen empresas pequeñas, medianas y grandes, para lo cual se busca garantizar a las mujeres el acceso a oportunidades de formación y educación digital, financiera, técnica y vocacional”.

Con respecto a las notas estratégicas regionales, el proyecto emerge en el contexto de la Nota 2017, y se implementa en buena parte en el marco de la Nota 2019-2021. En ambas el empoderamiento económico de las mujeres es un tema clave, aunque entre una nota y otra existen algunos matices:

**CUADRO 7: EMPODERAMIENTO ECONÓMICO DE LAS MUJERES SEGÚN NOTAS ESTRATÉGICAS**

EMPODERAMIENTO ECONÓMICO DE LAS MUJERES	
NOTA ESTRATÉGICA 2014-2017	NOTA ESTRATÉGICA 2019-2021
<p><b>PRIORIDADES</b></p> <p>Comprensión del empoderamiento económico como un facilitador central de los derechos de las mujeres y el acceso a la igualdad a través el financiamiento de la igualdad de género.</p>	<p><b>PRIORIDADES</b></p> <p>Empoderamiento económico centrado en una mayor autonomía económica de las mujeres y acceso a la igualdad mediante una mayor atención al trabajo doméstico y de cuidado y al trabajo no remunerado.</p>

Fuente: Elaboración propia.

A nivel nacional, el proyecto se enmarca dentro de las Áreas de Cooperación I (Igualdad, Equidad e Inclusión Social) y II (Desarrollo Económico Productivo, Competitividad y Trabajo Decente) del Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo en México 2014-2019. En el caso del Marco de Cooperación 2020-2025, el proyecto tiene que ver de manera directa con uno de los dos retos transversales que se plantean: Desigualdades de género en los ámbitos del desarrollo sostenible, con contrastes a nivel territorial, arraigados estereotipos de género y prácticas discriminatorias de la sociedad y las instituciones, y un problema estructural de violencia contra las mujeres y las niñas. Asimismo el proyecto se enmarca en el Efecto Directo 7, relativo a la adaptación y resiliencia frente a la variabilidad y al cambio climático, principalmente en sus líneas estratégicas 7.1, 7.2 y 7.3, relacionadas con la gestión integral de riesgos y adaptación al cambio climático.

Con relación a la Nota Estratégica 2014-2019 de ONU Mujeres México, el proyecto se vincula al Impacto 2: Garantizar los derechos económicos y el empoderamiento de las mujeres, especialmente para las mujeres más desfavorecidas: ONU Mujeres se centrará en apoyar la adopción e implementación de leyes, políticas y estrategias para garantizar los derechos económicos y el empoderamiento de las mujeres, con especial

atención en sectores desfavorecidos, así como el uso del tiempo, el trabajo doméstico no remunerado y la corresponsabilidad social en el cuidado. Las iniciativas en esta área incluyen el fortalecimiento de la capacidad de las contrapartes nacionales a través de asistencia técnica o capacitación y producción de conocimiento basado en evidencia como herramienta para la toma de decisiones y la mejora de presupuestos y políticas públicas. En cuanto a la Nota Estratégica actual (2020-2025), el proyecto se relaciona con el área de impacto 3, que hace énfasis en la **seguridad de ingresos, trabajo decente y autonomía económica** de las mujeres, contribuyendo al empoderamiento económico de mujeres de los grupos más rezagados (indígenas y rurales), fortalecimiento de sus emprendimientos, mayores oportunidades de ingreso al mercado laboral, así como una mayor resiliencia y capacidad de adaptación al cambio climático de mujeres afectadas por desastres.

P4. ¿En qué medida el proyecto ha contribuido a fortalecer el posicionamiento y valoración del aporte de cada aliado al EEM?

**Hallazgo 4: El proyecto ha potenciado el posicionamiento de cada uno de los aliados entre sus públicos más afines, y ha expandido el conocimiento de ONU Mujeres entre las consumidoras y la ciudadanía en general. La distribución de los pilares y la gestión independiente no han contribuido a posicionar de manera más contundente e integral, el aporte de cada aliado, así como un trabajo conjunto, colaborativo, complementario.**

El proyecto ha permitido expandir el posicionamiento de ONU Mujeres hacia las mujeres, organizaciones e instituciones locales en las zonas priorizadas afectadas por los terremotos, que según la evaluación de la Nota Estratégica 2014-2019<sup>18</sup> realizada a fines de 2019, no habían conocido sobre ONU Mujeres antes del proyecto API.

Con relación al posicionamiento frente al sector privado, si bien ONU Mujeres ha ganado una buena reputación y varios de los/as directivos y responsables entrevistados de Danone y Bonafont mencionaron sentirse “orgullosos” con la alianza, en general no se observan suficientes cambios respecto a lo observado por la evaluación de la Nota Estratégica 2014-2019 de Diciembre del 2019: *“Estas iniciativas y la presión por movilizar recursos, ha motivado a la Oficina de País a desarrollar una estrategia de relacionamiento con el sector privado, la que aún no logra permear en un conocimiento y vínculos más amplios y permanentes con empresas y/o asociaciones gremiales. Llama la atención que en este acercamiento a las empresas no se realice de manera interagencial, aprovechando los contactos, posicionamiento y respaldo de los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos de Naciones Unidas y que se implementan en el país a través de la Comisión Nacional de Derechos Humanos.”*

A nivel interno de la empresa, en lo que se refiere al pilar 2, la consultoría que viene desarrollando un *Business Case* ha evidenciado que los cambios internos a favor de la igualdad de género, incluyendo el programa de Fantásticos y Fantásticas, son considerados iniciativas propias de Bonafont: *“Ninguno de los participantes mencionó la participación de ONU Mujeres y no consideró que Bonafont buscara el apoyo de alguna organización o empresa para su desarrollo”*. Es así que las siguientes iniciativas y programas también son consideradas de Bonafont sin apoyo de ninguna institución u organización:

<sup>18</sup> ONU Mujeres México (diciembre 2019). Informe Final. Evaluación Final de la Nota Estratégica de ONU Mujeres México, 2014-2019.

- Carrera Bonafont
- Políticas parentales
- Contratación de mujeres
- Línea Rosa (Toluca)
- Educación continua
- Semana de Diversidad e Inclusión

Lo anterior implica que, aunque a nivel directivo y de responsables vinculados se valora el impulso y legitimidad otorgados por ONU Mujeres a los cambios internos, la organización, gestión y comunicación del proyecto no han contribuido a visibilizar, al interior de la empresa, el rol y contribución de ONU Mujeres en relación a las distintas iniciativas desarrolladas en el marco del pilar 2. Aun entendiendo que el pilar 2 fue responsabilidad de la empresa, se dio a partir y en el marco del proyecto, aspecto que queda invisibilizado.

A través del proyecto y específicamente del pilar 3, se ha ampliado el conocimiento sobre ONU Mujeres a nivel de la población mexicana en general; una de cada tres mexicanas conoce a ONU Mujeres, según información levantada por Danone/Bonafont.

En lo que refiere a Danone/Bonafont, el proyecto ha coadyuvado a posicionar su apuesta por la diversidad y la igualdad al interior de la empresa y en relación a sus consumidores/as y público en general. El conocimiento de la empresa a nivel comunitario se limita a las mujeres que estuvieron vinculadas a las actividades del pilar 3, como participantes en la carrera y protagonistas de diversos productos comunicacionales, tanto sobre resultados programáticos como de sensibilización sobre la importancia de la igualdad de oportunidades.

La distribución de los pilares y la gestión independiente no han contribuido a posicionar de manera más contundente un trabajo conjunto, colaborativo, complementario entre los públicos diferenciados de los tres pilares. En general el proyecto ha potenciado el posicionamiento de cada uno de los aliados entre sus públicos más afines, lo que significa de alguna manera haber desaprovechado la oportunidad de una mayor apertura y complementariedad entre sectores y, en particular, un mayor posicionamiento conjunto.

### VI.3. Eficacia

P5. ¿En qué medida se alcanzaron los objetivos preestablecidos del proyecto como resultado de las actividades ejecutadas?

**Hallazgo 5: Las actividades han permitido avanzar de manera general hacia los objetivos planteados, pero no se ha viabilizado plenamente su logro. Se evidencian debilidades técnicas en la formulación y uso consistente de los objetivos a lo largo de los documentos del proyecto, así como la ausencia de un objetivo general articulador.**

Los objetivos, de manera precisa, no son fáciles de identificar en los distintos documentos del proyecto, y las formulaciones que aluden a “objetivos”, contienen variaciones no poco significativas, en particular respecto a los pilares 1 y 3. A manera de ejemplo:

CUADRO 8: FORMULACIÓN DE OBJETIVOS SEGÚN FUENTE

PRESENTACIONES Y OTROS DOCUMENTOS		MARCO DE RESULTADOS DEL PRODOC
PILAR 1	Recuperación económica inclusiva de las áreas afectadas por los sismos del 2017 en México, a través del empoderamiento económico de las mujeres.	Mujeres empoderadas contribuyen a la redistribución de servicios de cuidado y recuperación económica en áreas afectadas por los sismos en México.
PILAR 2	Promoción de la igualdad de género al interior de Danone en México	La igualdad de género al interior de Danone México es promovida, asegurando iguales condiciones y oportunidades de trabajo entre hombres y mujeres.
PILAR 3	Sensibilización sobre la importancia de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres	Cambio cultural generado con relación a la igualdad de oportunidades para Mujeres y hombres

Fuente: Elaboración propia.

En la primera columna destaca que mientras el “objetivo” del pilar 1 es ambicioso y se plantea a nivel de *outcome* (o incluso de impacto), los “objetivos” de los pilares 2 y 3 refieren a actividades o *outputs*. En relación a los objetivos (“*goals*”) del marco de resultados del PRODOC que se presentan en la columna 2, tampoco se identifica una misma lógica, ni nivel en la formulación. El objetivo más ambicioso se plantea para el pilar 3, que refiere a un cambio cultural; el objetivo del pilar 1 se plantea en tanto efectos esperados del empoderamiento económico de las mujeres, mientras que para el pilar 2 es una especie de “combinación” entre “promoción” –en tanto actividades con esperada garantía de iguales condiciones– y “oportunidades” –en tanto cambio sustantivo–.

Teniendo en cuenta las observaciones técnicas precedentes, y sobre la base de los objetivos del PRODOC, es posible afirmar, de manera general, que las actividades en cada pilar han contribuido hacia el logro de los objetivos, pero éstos no se han alcanzado plenamente.

En el caso del objetivo del pilar 1, se ha logrado el empoderamiento económico de las mujeres a nivel individual y colectivo, pero más allá de la redistribución de roles y tareas de cuidado que las mujeres reportan a nivel familiar, y de los rubros a los que corresponden los negocios derivados del proyecto, no existe suficiente evidencia para evaluar la incidencia sobre la redistribución de los servicios de cuidado, ni es posible afirmar que se ha impactado en la recuperación económica de las comunidades. Ciertamente y a pesar de algunos logros, un factor crítico respecto a esto último recae en la débil apropiación e incidencia del proyecto sobre las políticas públicas y privadas. En ese sentido y como se puede observar en el análisis de la Teoría de Cambio y sus supuestos, varios requieren revisión en tanto no se han cumplido.

Con relación al objetivo del pilar 2, el proyecto ha impulsado diversas medidas e iniciativas a favor de la igualdad de género en Danone, que son muy valoradas por las y los funcionarios, pero no es posible afirmar contundentemente que hayan asegurado iguales condiciones y oportunidades. Sólo a manera de ejemplo, el programa de Fantásticos y Fantásticas dio más tiempo para ocuparse de la familia y los cuidados, pero no promovió una distribución más equitativa de los roles y tareas de cuidado, por lo que hipotéticamente incluso puede haber incrementado la sobrecarga para algunas mujeres.

Finalmente, para el caso del objetivo del pilar 3, es posible afirmar que las actividades contribuyeron a la sensibilización sobre la igualdad para hombres y mujeres, lo cual es sin duda un factor para el cambio cultural, que empero implica un proceso multi-causal, complejo y de mediana a larga data. Por otro lado,

el alcance logrado en páginas sociales aun siendo destacable, no implica en sí mismo el logro la sensibilización como base para la transformación cultural. El objetivo 3 según su formulación en el PRODOC es sumamente ambicioso. Iniciativas dirigidas a generar cambios culturales demuestran la importancia de las políticas públicas, la educación, la generación de beneficios, entre otras estrategias.

P6. ¿En qué medida se lograron los resultados previstos del pilar programático (1)?

**Hallazgo 6: Los resultados en el pilar 1 son positivos en relación al empoderamiento económico de las mujeres, pero no existe suficiente evidencia sobre incidencia en el desarrollo económico local.**

En el pilar 1 se plantean 3 áreas de resultados:

1. Las mujeres de las zonas afectadas por el terremoto reactivan y desarrollan empresas innovadoras y exitosas.
2. Las comunidades que se recuperan de los terremotos se benefician de los servicios comerciales y de atención sostenibles que fomentan el crecimiento económico local.
3. Políticas públicas y privadas y acciones generadas para desencadenar la recuperación económica y los sistemas de atención con perspectiva de género.

Como se evidencia en el siguiente cuadro de resultados elaborado a partir del PRODOC, existe evidencia que avala el resultado 1, pero no así los resultados 2 y 3.

**CUADRO 9: CUADRO DE RESULTADOS LOGRADOS EN FUNCIÓN A LOS INDICADORES DEL PRODOC – PILAR 1**

RESULTADOS PLANIFICADOS	INDICADORES DE PRODUCTOS	RESULTADOS LOGRADOS
<b>PILAR 1: Recuperación económica inclusiva de las zonas afectadas por los terremotos de 2017 en México a través del empoderamiento económico de las mujeres.</b>		
<b>Resultado 1.</b> <b>Las mujeres de las zonas afectadas por el terremoto reactivan y desarrollan negocios innovadores y exitosos.</b>	Indicador 1a # de negocios nuevos / reactivados en desarrollo Meta: Por determinar Línea de base: Por determinar	<b>Informe Final de Resultados, CREA<sup>19</sup>:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 70% de las mujeres participantes tiene un negocio desde hace 3 años o menos.</li> </ul> <b>Informe Anual de Resultados 2019<sup>20</sup>:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se han formado 15 cooperativas, reforzando el sentido y la acción colectiva, un 75% de lo planificado (20 cooperativas).</li> </ul>
	Indicador 1b % de aumento en los ingresos de las empresas propiedad de mujeres Meta: Por determinar Línea de base: Por determinar	<b>Informe Anual de Resultados 2019:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las mujeres incrementaron sus ventas brutas semanales en hasta un 40%.</li> </ul> <b>Evaluación de Seguimiento del Programa OLA 4, CREA<sup>21</sup></b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Los ingresos por ventas diarias de las emprendedoras tuvieron un incremento porcentual del 19%.</li> </ul>
Producto 1.1.	Indicador 1.1.a	<b>Evaluación de Seguimiento del Programa OLA 4 (CREA):</b>

<sup>19</sup> CREA (octubre 2020). Informe Final de Resultados de la Implementación del Programa “Avancemos por la Igualdad”.

<sup>20</sup> ONU Mujeres, Informe Anual de Resultados, 2019.

<sup>21</sup> CREA (octubre 2020). Evaluación de Seguimiento del Programa “Avancemos por la Igualdad”. Reporte de Resultados de la Ola 4 de Capacitación. ONU Mujeres/Bonafont. - De la documentación recibida no se encontraron datos referentes al incremento en los ingresos por ventas de las anteriores Olas, excepto respecto de la Ola 4, para la cual CREA realizó un informe evaluativo de los resultados alcanzados en relación con las mujeres participantes en esa ola.

Las mujeres tienen conocimiento sobre el uso del tiempo y sus derechos para mejorar sus esfuerzos económicos.	# de mujeres que conocen sus derechos económicos después de la capacitación Objetivo: por determinar Línea de base: por determinar	<ul style="list-style-type: none"> <li>En relación al índice para evaluar el conocimiento de derechos<sup>22</sup>, se encuentran resultados positivos, con un 98% de mujeres con conocimientos avanzados, después de realizado el seguimiento.</li> <li>Las mujeres entrevistadas son coincidentes en afirmar que luego del curso tienen conciencia sobre el uso del tiempo y la necesidad de la distribución de tareas en el hogar para tener más tiempo para sus negocios y para ellas.</li> </ul>
Producto 1.2. Las mujeres tienen los conocimientos y las herramientas para desarrollar negocios rentables y sostenibles.	Indicador 1.2a Número de mujeres capacitadas para desarrollar negocios rentables y sostenibles Meta: 1.000 mujeres capacitadas Línea de base: 0	<b>Presentación API para Nexus, 2020:</b> A octubre de 2020 se lograron graduar 1.427 mujeres de las metodologías Construyendo Comunidades Incluyentes (CCI), Iniciativa Personal (IP) y Emprender para Avanzar (EPA). Se superó en 42% la meta inicial. - 671 de Oaxaca - 750 de CDMX - 779 en 2019 - 642 en 2020
	Indicador 1.2b # de empresas con un plan de negocios diseñado (establecido o energizado) Meta: por determinar Línea de base: por determinar	<b>Evaluación de Seguimiento del Programa OLA 4 (CREA):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>El 27,1% de las mujeres que tenían una idea de negocio, iniciaron su negocio</li> </ul>
Producto 1.3. Las mujeres cuentan con recursos y apoyo para hacer crecer sus negocios.	Indicador 1.3 % de mujeres que desarrollan su negocio con asistencia y mentoría especializada Metas: 100% de mujeres que ya tenían un negocio al inicio de la capacitación y lo están fortaleciendo con asistencia y mentoría. El 30% de las mujeres que no tenían un negocio al inicio de la capacitación y desarrollan un nuevo negocio con asistencia y mentoría. Línea de base: 0	<b>Informe de Resultados (CREA):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>78 actividades de acompañamiento (talleres y asesorías) <ul style="list-style-type: none"> <li>43 virtuales entre abril a septiembre de 2020</li> <li>35 presenciales entre agosto de 2019 a enero de 2020 (18 para Oaxaca y 17 para CDMX)</li> </ul> </li> <li>9 ferias (presenciales y virtuales) promovidas por ONU Mujeres para que las mujeres pusieran en práctica sus estrategias de ventas: <ul style="list-style-type: none"> <li>8 en el 2019 (presenciales) y 1 en el 2020 (virtual)</li> <li>6 en Oaxaca, 2 en CDMX, 1 virtual</li> <li>2 convocadas para ambas sedes (1 en Iztapalapa, presencial, en 2019 y 1 virtual)</li> </ul> </li> </ul>
<b>Resultado 2. Las comunidades que se recuperan de los terremotos se benefician de los servicios comerciales y de atención sostenibles que fomentan el crecimiento económico local.</b>	Indicador 2a Percepción local de la reactivación económica de la comunidad Meta: Por determinar Línea de base: Por determinar	<b>Informe Anual de Resultados 2019:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fuertes lazos sociales restablecidos por 2 Centros de Empoderamiento Económico: los dos centros (uno en Juchitán y otro en la Ciudad de México) están funcionando con éxito y se han posicionado en las dos localidades como un espacio comunitario. Los centros</li> </ul>

<sup>22</sup> Según la metodología de evaluación de CREA, este índice es calculado como un promedio simple, obtenido de la batería de preguntas relacionadas con el conocimiento de derechos. De acuerdo con el valor del índice obtenido se clasifica a las emprendedoras en 3 niveles: nivel crítico, área de oportunidad, situación ideal. Para mayor referencia remitirse al informe citado.

		<p>cuentan con un espacio lúdico para los niños, que permite la participación efectiva de las mujeres. La pandemia ha afectado la dinámica de los centros.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>La articulación comunitaria no se vincula empero a la reactivación económica.</li> </ul>
	<p>Indicador 2b % de tiempo liberado de las tareas de cuidado de las familias beneficiarias Meta: Por determinar Línea de base: Por determinar</p>	<p>Los testimonios señalan redistribución de roles y tareas de cuidado, pero no existe evidencia cuantitativa concreta.</p> <p><b>Informe de Resultados (CREA):</b> El 32,02% venden productos o servicios desde su casa.</p>
<p>Producto 2.1. Negocios viables y sostenibles que ahorren tiempo, incluidos los servicios de atención, que beneficien a la comunidad desarrollada por mujeres.</p>	<p>Indicador 2.1. # de servicios de cuidado o ahorro de tiempo establecidos y en desarrollo Meta: Por determinar Línea de base: Por determinar</p>	<p>Entrevistas señalan que a través de una alianza con el Instituto de Capacitación para el Trabajo (ICAT) se han promovido las cooperativas de cuidado.</p> <p><b>Informe de Resultados (CREA):</b> Por otro lado, se han implementado/ fortalecido negocios de mujeres considerados ahorradores de tiempo:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>21,55% con negocios de venta de comidas.</li> <li>11,75% con negocios de elaboración de ropa artesanal.</li> <li>5,79% dedicados a servicios de cuidado personal.</li> </ul>
<p>Producto 2.2. Mujeres reactivan e impulsan su negocio.</p>	<p>Indicador 2.2 # de empresas reactivas y sostenibles Meta: Por determinar Línea de base: Por determinar</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>70% de las mujeres participantes tiene un negocio desde hace 3 años o menos.</li> </ul> <p><b>Informe Anual de Resultados 2019:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Conformación de 15 cooperativas.</li> <li>La evidencia no informa específicamente sobre el grado de sostenibilidad.</li> </ul>
<p><b>Resultado 3.</b> <b>Políticas públicas y privadas y acciones generadas para desencadenar la recuperación económica y los sistemas de atención con perspectiva de género.</b></p>	<p>Indicador 3a # de medidas tomadas para promover la recuperación económica inclusiva con igualdad de género Meta: Por determinar Línea de base: Por determinar</p>	<p>No existe suficiente evidencia que sustente la incidencia del proyecto en la promoción de la recuperación económica inclusiva con igualdad de género.</p>
	<p>Indicador 3b # de medidas tomadas para promover sistemas de atención con igualdad de género Meta: Por determinar Línea de base: Por determinar</p>	
	<p>Indicador 3c # de alianzas generadas con los sectores público y privado en torno al objetivo del proyecto. Meta: por determinar Línea de base: por determinar</p>	<p><b>Informe de Resultados (CREA):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>52 alianzas logradas (24 en Ciudad de México y 28 en Juchitán).</li> </ul>
<p>Producto 3.2. Los tomadores de decisiones tienen acceso a evidencia y conocimiento para alentar y financiar sistemas de atención y recuperación</p>	<p>Indicador 3.2 # de acciones de promoción y diálogo político basados en evidencia Meta: Por determinar Línea de base: Por determinar</p>	<p>Se identifican algunos logros de abogacía como la instalación del Sistema Público de Cuidados en Alcaldía de Iztapalapa (entrevistas).</p>

económica inclusiva con perspectiva de género		
Producto 3.3. Un modelo replicable para el empoderamiento económico de las mujeres en las áreas de recuperación después de un desastre, disponible y compartido a nivel nacional e internacional.	Indicador 3.3 Modelo disponible y compartido Meta: Modelo disponible y compartido Línea de base: No hay modelo disponible	La evaluación valoró como replicable el modelo de CREA. Véase Estudio de Caso sobre el tema.

Fuente: Elaboración propia con información documental y entrevistas.

En muchos casos las mujeres afectadas por el terremoto han activado, reactivado o incluso iniciado proyectos de emprendimiento, con visión de éxito y se han independizado económicamente. Este reimpulso de sus proyectos, según han expresado varias, significó *“un resurgir de las cenizas”*.

También, existe evidencia de que, como consecuencia de lo anterior, los ingresos familiares se han incrementado y la economía de los hogares está mejor organizada. Todas las mujeres entrevistadas son coincidentes en afirmar que los temas relacionados con costos y finanzas, aunque difíciles para algunas, fueron lo mejor del curso. Aprendieron a valorar su trabajo y a poner el precio real a sus productos, y esta experiencia la han trasladado a la administración del presupuesto familiar. Las parejas masculinas entrevistadas así lo confirmaron.

Las mujeres aprendieron a valorar su negocio, a darle una misión, a escalar metas. Según una mujer entrevistada: *“antes sólo hacía pasteles, y ya, hoy tengo una Misión: ‘Trabajar para ofrecer productos gourmet a precios accesibles para que nuestros clientes se lleven un buen sabor de boca, causando satisfacción con un servicio amable y oportuno’”*.

En general, en base a los testimonios de mujeres y hombres recogidos por la evaluación, se puede sostener que el proyecto API ha logrado una recuperación económica de las mujeres participantes –a nivel individual y colectivo– y sus familias. No en pocos casos los negocios de las mujeres se han convertido, o están en vía de convertirse, en el principal ingreso económico del hogar, y a través de alianzas con instituciones como el ICAT, se han expandido las oportunidades y negocios para las mujeres.

Todos los testimonios recogidos por la evaluación son coincidentes en señalar que el curso promovió ideas, abrió oportunidades, aportó a la definición de los emprendimientos y brindó elementos para evaluar los negocios existentes. En varios casos impulsó la independencia de las Mujeres: *“El curso me ayudó a aterrizar mi negocio, fue un empujón enorme para lograr mi independencia y no depender de otros”*. API realmente fue una capacitación empresarial para las mujeres de las zonas afectadas por el terremoto, que contribuyó a que ellas desarrollaran proyectos que les permitieran no sólo ingresos, sino también una realización personal. Sus proyectos están demostrando ser sostenibles en el tiempo.

Es importante destacar que más allá de los resultados vinculados al empoderamiento económico, se generaron logros significativos desde una perspectiva integral de empoderamiento.

- a) La mayoría de las mujeres han visibilizado y valorado los trabajos de cuidados, lo que les permite, una mejor administración de tiempos, así como la redistribución de los roles y cargas de trabajo en sus hogares.
- b) Se visibilizó el tema con las autoridades locales, aunque no de manera contundente ni sostenida, con algunos logros de incidencia en la agenda de género y cuidados, pero sin cambios en las políticas públicas.
- c) Las mujeres tomaron conciencia de los verdaderos costos para traducirlos en los precios de sus productos.

Pero más importante aún, las mujeres se empoderaron, partiendo de un reconocimiento y valorización de ellas mismas. Una mujer entrevistada expresó llorando: *“me he dado cuenta que soy importante en la familia. Mi hija me ve con otros ojos.”* Además, muchas mujeres después del curso se empoderaron para romper esquemas tradicionales donde la madre es responsable absoluta del hogar. Ahora distribuyen tareas entre los hijos, y con su pareja, lo cual les ha permitido tiempo para ellas, para cuidarse.

Por otro lado, API ha sido un proyecto con enfoque de resiliencia, porque las mujeres se están reinventando, a nivel empresarial y a nivel personal. Por ejemplo, una de las mujeres entró al curso con un negocio de moños, turbantes y artículos para el cabello. Con la pandemia sus productos no se vendían, con el agravante del desempleo del esposo. Los aprendizajes de API la llevaron a cambiar su negocio hacia otro totalmente diferente: repostería y panadería. Abrió *“Dulce Sabor”*, que, si bien no es el principal ingreso familiar, permitió que toda la familia subsistiera mientras su esposo estuvo desocupado. Aprendió con ONU Mujeres que, si algo no funciona, deben mirarse otras opciones.

API no sólo ha transformado los negocios y los ingresos económicos de las mujeres, sino también sus vidas y dinámicas familiares. El programa ha sido un factor *“transformador”*. Según una de las entrevistadas:

*“Uno como mujer piensa que es la única responsable de las labores de la casa, pero con el curso tomamos conciencia de que todos somos responsables como miembros de la familia, entonces se platica con la familia y se distribuyen las tareas del hogar. Estamos en un proceso de adaptación. Ya no pienso que los demás me ‘ayuda’, sino que todos somos responsables. Aprendí a organizar mi negocio y de la misma manera organizo los quehaceres del hogar para tener tiempo para el negocio y para mí. Entonces me puedo ir con calma a hacer las compras y no me preocupo.”*

*“Al principio mi esposo me decía que yo ya no estaba en la casa, pero ahora que ve mi negocio me apoya, me acompaña a comprar los materiales. Ahora yo también apporto a mi casa, ayudo con la mensualidad de la escuela de los niños. Antes sentía que no tenía nada, sólo la casa, los hijos y al esposo, aunque tuviera mi carrera. Ahora tengo mi negocio, diseño y uso los conocimientos de mi carrera, pero API me dio todos los elementos para la administración. Hacer las playeras es como una fuga, que además me genera ingresos.”*

Los hombres también han aprendido de los cursos que llevaron sus esposas y madres. Uno de ellos, que es diseñador industrial y docente, y tiene un negocio, mencionó que el curso de su esposa le permitió identificar que tenía fugas de dinero. Otro compartió que utiliza para su trabajo los conocimientos aprendidos del curso que llevó su esposa sobre fotografía. Además, destacaron que se conversa mucho sobre el negocio y que todos se involucran en el proyecto.

Es importante destacar que la dedicación de las personas instructoras fue personalizada, lo que generó que todas las participantes fueran al mismo ritmo en el aprendizaje, aunque a unas les costara más que a otras.

Igualmente, el pilar 1 facilitó la generación de alianzas entre las mujeres. A continuación, se presenta el estudio de caso que destaca la Ola 1 de Juchitán, de donde surgen el colectivo de Mujeres Artesanas y la Organización de Mujeres Emprendedoras del Istmo (OMEI), grupos que se organizaron entre mujeres de la Ola 1 para resolver colectivamente problemas vinculados a los emprendimientos, especialmente la comercialización de sus productos. El estudio de caso profundiza sobre las experiencias, resultados y valor de estas articulaciones.

**CUADRO 10: ESTUDIO DE CASO: OLA 1 Y GRUPOS ORGANIZADOS**

<b>ESTUDIO DE CASO: OLA 1 Y LOS GRUPOS ORGANIZADOS: MUJERES ARTESANAS Y OMEI</b>	
<b>BREVE DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN</b>	Juchitán <sup>23</sup> , en Oaxaca, fue una región priorizada por ONU Mujeres México para la implementación del programa Avancemos por la Igualdad (API). A diferencia de la Ciudad de México, en Juchitán la mayoría de la población habla alguna lengua indígena, principalmente el zapoteco. Si bien ningún curso se impartió en esta lengua, los testimonios recogidos revelan que el idioma no fue un obstáculo para que mujeres indígenas participaran porque otras mujeres apoyaron en la traducción. Entre el 2018 y 2020 se realizaron cinco olas o generaciones de mujeres capacitadas, alcanzando un total de 671 mujeres graduadas.
<b>JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO DE CASO</b>	<p>En la ola 1 de Juchitán, celebrada entre octubre de 2018 a febrero de 2019, se graduaron 113 mujeres. La evaluación seleccionó esta ola como estudio de caso por dos razones: porque fue determinante para la continuidad del programa en Juchitán, y porque de esa ola han surgido dos grupos de mujeres emprendedoras que se mantienen en el tiempo: Mujeres Artesanas de Juchitán y Organización de Mujeres Emprendedoras del Istmo (OMEI).</p> <p>Respecto al primer aspecto, ONU Mujeres identificó a las mujeres participantes de la ola 1 como “embajadoras” del programa en la región, toda vez que promovieron las bondades del programa entre más mujeres, pero además impulsaron que el programa se llevara a comunidades fuera del centro urbano de Juchitán, porque consideraron que muchas más mujeres lo aprovecharían. Efectivamente, una mujer de la comunidad de Chicapa de Castro refirió que la ola 1 arrancó en Juchitán, y por el éxito que tuvo fue creciendo el interés de las mujeres. El curso de Chicapa de Castro dio la oportunidad a las mujeres de salir de sus casas. <i>“Yo entendí que no solo era ama de casa, que tenía mucha más valía. El curso me hizo entender lo valiosa que soy y lo que puedo hacer por mí misma”</i>. Otro testimonio recogido por la evaluación señala que las mujeres de Zaragoza hicieron malabares para acudir al curso y cumplir a su vez las tareas en la casa y con los hijos. <i>“Tuvimos muchas paredes que superar. Pero luego aprendimos a distribuir las tareas en el hogar. Aprendimos que no somos las únicas responsables. Ahora tenemos más tiempo y armamos pequeños mercados entre varias mujeres”</i>.</p> <p>La incidencia de la ola 1 dio como resultado que en la ola 5 se graduaran 160 mujeres, el grupo más grande de todas las olas de Oaxaca.</p> <p>Con relación a la formación de grupos de emprendedoras, las mujeres de esta ola entendieron que articularse y coordinarse entre ellas les permitiría potenciar sus capacidades empresariales y sus emprendimientos. Sus grupos están demostrando ser sostenibles en el tiempo. Están abiertos a nuevas integraciones y envían el mensaje de que “sí se puede”. Su propósito es fomentar acciones colectivas de producción y comercialización de los productos de los emprendimientos de las mujeres.</p>
<b>PRINCIPALES ELEMENTOS DE LOS GRUPOS</b>	<p><b>El colectivo de Mujeres Artesanas de Juchitán</b> nace en enero de 2019, a partir de API, con el objetivo de elaborar y comercializar de manera conjunta las artesanías que caracterizan a Juchitán. Lo integran 14 mujeres. Cada una lucha por generar ingresos para ellas y sus familias, y la articulación del colectivo ha significado una diferencia positiva y sustantiva para el desarrollo de sus proyectos económicos.</p> <p><b>OMEI</b> nace de Mujeres Artesanas y se integra con mujeres graduadas de las olas 1, 2 y 3. Son un total de 15 integrantes. Como tienen diversas especialidades, se capacitan entre ellas. Abrieron una página en Facebook a través de la cual venden sus artesanías y manualidades; cuentan con más de 2 mil “likes”. Como grupo han tenido presencia en periódicos locales y estatales por obras sociales</p>

<sup>23</sup> Juchitán, en Oaxaca, tiene una alta concentración de pobreza (56%) y en su cabecera municipal (área urbana) reside el 80,42% de su población. En esta región, 2 de cada 10 hogares son encabezados por mujeres y tienen una tasa de participación económica superior al promedio estatal (33,6%). Ver documento de proyecto Moving Forward for Equality (Avancemos por la Igualdad), de enero de 2018, pág. 30

	<p>realizadas, sobre todo cuando inició la pandemia por COVID-19. Según algunas de sus integrantes, <i>“a OMEI le caracteriza una fusión de experiencia, juventud, creatividad, humildad, bondad, entusiasmo y espiritualidad.”</i></p> <p>Ambos grupos han procurado ser organizaciones socialmente responsables, apoyando desde sus posibilidades aquellas necesidades comunitarias que identifican como relevantes y a personas en situación de vulnerabilidad. Se caracterizan por constituir redes de producción y comercialización, pero también son redes afectivas y de sororidad. Mujeres Artesanas y OMEI implican compromiso, de tal suerte que todas las mujeres que participan están <i>“comprometidas de salir adelante. Es trabajo de todas y no de una”</i>.</p>
<p><b>LOGROS Y RESULTADOS ALCANZADOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La Ola 1 amplificó el impacto del programa API en Juchitán.</li> <li>• Mujeres Artesanas de Juchitán y OMEI han recuperado espacios comunitarios, al transformarlos en lugares limpios y seguros, con el apoyo de las comunidades, y organizan actividades para beneficio de personas en situación de vulnerabilidad como adultos mayores y niñez.</li> <li>• Mujeres Artesanas generó fondos, a través de las ventas de sus productos, para la recolección de medicamentos que fueron donados a personas de los Municipios de Juchitán de Zaragoza, Ciudad Ixtepec y Laollaga, y en el marco de la pandemia sus integrantes donaron su mano de obra para hacer cubrebocas, a cambio de despensas que beneficiaron a más de 30 familias del Programa API.</li> <li>• OMEI también fabricó caretas que fueron donadas al Hospital General Macedonio Benítez, a Protección Civil, Bomberos, Policías, Servicios de transporte público y empleados(as) de farmacias. Para ello, utilizaron los ahorros que había logrado la organización para su registro oficial.</li> <li>• Los ingresos de las mujeres están creciendo, lo que impacta positivamente en la economía familiar. Sus aportes económicos a la familia varían, van entre un 20 a un 70%.</li> <li>• Muchos de los proyectos se constituyen en proyectos familiares, con participación de todos o varios miembros de la familia, especialmente hijos e hijas y pareja. Varios esposos de las mujeres emprendedoras señalaron cómo ellos mismos han aprendido de API para sus propias experiencias laborales.</li> <li>• Los emprendimientos de las mujeres durante la pandemia, han permitido el sostenimiento económico de los hogares. Los emprendimientos están pasando de proyectos de hobby o de sobrevivencia, a negocios sostenibles.</li> <li>• Las mujeres han estructurado los grupos y a sus emprendimientos, planean sus actividades y dan forma a los negocios. Según palabras de una de ellas <i>“sin pérdidas, sin estar agobiadas, pues saben dónde va cada cosa, qué es primero, qué sigue”</i>.</li> </ul>
<p><b>FACTORES QUE INCIDIERON PARA LA FORMACIÓN y SOSTENIBILIDAD DE LOS GRUPOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Las mujeres de la Ola 1 de Juchitán entendieron que articularse y coordinar entre ellas les permitiría potenciar sus capacidades empresariales y sus emprendimientos.</li> <li>• Favoreció la articulación los espacios de interlocución y de intercambio que se dieron durante y después del programa. Estas relaciones fueron madurando, abriendo un ambiente de confianza que posibilitó los grupos.</li> <li>• La comunicación constante y permanente entre participantes de la ola 1 a través de chats, lo que les facilita interactuar e intercambiar información.</li> <li>• El respeto al trabajo individual y el aporte al trabajo colectivo. Según una de las mujeres entrevistadas: <i>“cada una tiene su negocio personal, pero juntas tenemos otro escaparate, otra vitrina, donde exponemos todos nuestros productos”</i>.</li> <li>• Las acciones colectivas entre diferentes olas organizadas por ONU Mujeres, como las ferias, lo que permitió a Mujeres Artesanas y a OMEI sumar nuevas integrantes.</li> <li>• El apoyo y complicidad de las capacitadoras que provocó e incitó a las mujeres a superarse y a ver en el trabajo colectivo un soporte que les beneficiaría.</li> <li>• La variedad de los emprendimientos, siendo que muchos de ellos se complementan.</li> </ul>
<b>APRENDIZAJES</b>	
<p><b>BUENAS PRÁCTICAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• En OMEI todas las mujeres tienen una tarea específica dentro de la organización (embalaje, campaña, comunicación, control de calidad, etc) y además cuentan con una Junta Directiva. Se reúnen una vez por semana.</li> <li>• La adaptación a las nuevas circunstancias provocadas por la pandemia, explorando y explotando la venta en</li> </ul>	<p><b>LECCIONES APRENDIDAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La comercialización de productos en un contexto de pandemia resulta difícil, por lo que es necesario generar destrezas para las ventas virtuales. Las mujeres han sentido la necesidad de ahondar en este conocimiento y elementos importantes los ha aportado ONU Mujeres y CREA, con cursos de seguimiento.</li> </ul>

<p>redes sociales, así como la producción de nuevos artículos, más acordes con las necesidades del contexto.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aunque trabajan en colectivo, cada emprendedora mantiene la independencia de su proyecto y genera sus propios ingresos.</li> <li>• Pese a no estar registrados oficialmente, cada grupo ha logrado una identidad, incluso tienen signos externos que el público reconoce. El reconocimiento no es sólo social, también están siendo reconocidos comercialmente.</li> <li>• Abrirse a mujeres de todas las olas.</li> <li>• Los lazos que unen al grupo no son sólo comerciales, son principalmente de amistad y solidaridad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La comunicación fluida, el respeto mutuo, la independencia de los emprendimientos y el trabajo parejo deben ser pilares que rijan la acción grupal, de lo contrario la articulación puede romperse.</li> <li>• Es necesario batallar para la expansión, lo que implica la diversificación de productos para adaptarse a las exigencias del mercado y de la pandemia.</li> <li>• Para satisfacer el mercado hay que cumplir con los tiempos de entrega y alcanzar productos de alta calidad.</li> <li>• Hay que repensar los emprendimientos a partir de las necesidades de la comunidad.</li> </ul>
<b>CONCLUSIONES Y PROYECCIONES</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mujeres participantes de la Ola 1 se organizaron en grupos para resolver colectivamente problemas vinculados a los emprendimientos, especialmente la comercialización de sus productos.</li> <li>• Los grupos formados por mujeres de la Ola 1 han trascendido su idea originaria, aportando a la resolución de problemas comunitarios.</li> <li>• Las mujeres de Mujeres Artesanas de Juchitán y de OMEI interiorizaron ampliamente la necesidad de distribuir las tareas de cuidado en sus hogares para poder dedicar tiempo a sus emprendimientos, rompiendo poco a poco los esquemas tradicionales identificados por la línea de base: que las mujeres se dediquen prioritariamente al trabajo de cuidados y que los hombres le dediquen más tiempo al trabajo remunerado.</li> <li>• Todos los testimonios son coincidentes en que las mujeres se sienten orgullosas de sus proyectos, más cuando a través de ellos aportan a la economía familiar. Un testimonio recogido por la evaluación indica: <i>“Como esposo me siento tranquilo, aunque la situación empeore económicamente no me desesperaría porque sé que el negocio de mi esposa podría apoyarnos como familia”</i>.</li> <li>• OMEI y Mujeres Artesanas están en vía de consolidación como grupos, pero también los emprendimientos de sus integrantes. Su proyección es la expansión, pero sería importante un acompañamiento técnico y comercial de ONU MUJERES, considerando que los grupos son una expresión de sostenibilidad de los resultados del proyecto.</li> <li>• Las mujeres y sus grupos están buscando superar la situación de informalidad y precariedad, para convertirse en mujeres empresarias.</li> </ul>	
<b>RECOMENDACIONES</b>	
<b>FUENTES UTILIZADAS</b>	
<p><b>Entrevistas y Grupos Focales:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Testimonios de mujeres de la Ola 1 y grupo focal de mujeres de Juchitán.</li> <li>• Grupo focal de hombres relacionados con mujeres de Juchitán.</li> </ul> <p><b>Documental:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Documento de proyecto Moving Forward for Equality (Avancemos por la Igualdad), de enero de 2018.</li> <li>• Estudio de Línea de Base del proyecto “Recuperación económica inclusiva de las áreas afectadas por terremotos a través del empoderamiento económico de las mujeres”, septiembre de 2018.</li> <li>• Informe Final de Resultados, Implementación del Programa Avancemos por la Igualdad, octubre, 2020.</li> <li>• Avancemos por la Igualdad, Ola 1, noviembre-diciembre, 2019.</li> <li>• ONU Mujeres, Annual Report, 2019.</li> </ul>	

No se cuenta con suficiente evidencia de que con el proyecto API las comunidades se han beneficiado de los servicios comerciales y de atención sostenibles que fomentan el crecimiento económico local, o que se alcanzaran políticas públicas y privadas y acciones generadas para desencadenar la recuperación económica y los sistemas de atención con perspectiva de género (Resultados 2 y 3 esperados), aunque se identifican logros en la instalación de la agenda de género, empoderamiento y cuidados a nivel local (Alcaldía de Iztapalapa, Sistema Público de Cuidados).

En ese marco, se sentaron las bases, a través de acciones de diálogo e incidencia y el establecimiento de alianzas, para incidir en políticas públicas y privadas para desencadenar la recuperación económica y los sistemas de atención con perspectiva de género (Resultados esperados 2 y 3), pero es un aspecto para discutir a futuro desde el diseño.

P7. ¿En qué medida y con qué resultados ONU Mujeres ha establecido alianzas estratégicas en el marco del proyecto?

**Hallazgo 7: ONU Mujeres ha establecido alianzas efectivas con CREA y el ILSB para la implementación del pilar 1, también ha establecido otras alianzas más puntuales a distintos niveles que han coadyuvado al logro de los resultados, a su vez expandiendo posibilidades sin embargo, aún se deben fortalecer, bajo una estrategia clara, las alianzas con el sector público orientadas a la apropiación y sostenibilidad.**

A partir de la alianza nuclear entre ONU Mujeres y Danone, el proyecto ha impulsado el establecimiento de distintas alianzas, más o menos estratégicas, entendiendo por alianza estratégica una que contribuye de manera sustantiva al propósito y objetivos de la iniciativa, beneficiando a su vez a ambas partes<sup>24</sup>.

Por un lado, están las alianzas con CREA y el ILSB, que fueron fundamentales para la implementación efectiva del proyecto, a su vez que el proyecto también generó valor para estas organizaciones al brindarles la oportunidad de complementar, potenciar su oferta y su quehacer. En el caso particular de CREA se puede mencionar la incorporación del enfoque de género en su ADN, convirtiéndose en parte de su especialidad en la actualidad.

Una alianza complementaria puntual, que empero destaca, fue la establecida con Facebook a través del programa global “She means business”, que busca generar conciencia sobre el papel de las mujeres en la economía y celebrar a las mujeres que están cambiando paradigmas. A través de esta alianza, ONU Mujeres ofreció a las mujeres formación sobre cómo usar FB y sus aplicaciones para los pequeños negocios. En el marco del proyecto desarrollaron dos sesiones muy importantes y de mucho interés y utilidad para las mujeres, lo que se vio reforzado con la necesidad de virtualización que conllevó la pandemia. A manera de ejemplo, OMEI cuenta con una página muy dinámica en Facebook<sup>25</sup>.

A nivel local, en ambas zonas de implementación programática, se establecieron una serie de alianzas, 52 alianzas en total, 24 en Ciudad de México y 28 en Juchitán, en el marco de los objetivos específicos establecidos para CREA que incluyeron: “Generar alianzas con mercados, ferias, y otros espacios de colaboración que permitan fortalecer y desarrollar redes entre las mujeres empresarias y emprendedoras, así como comercializar sus productos.”

En el caso de Juchitán es importante mencionar que se extendió el trabajo con otros municipios (San Mateo del Mar, Ixtepec, Iztaltepec, etc) a través de alianzas con el gobierno local, instancias municipales para el adelanto de las mujeres, instancias del Sistema Nacional de Desarrollo Integral de la Familia (SNDIF) y Presidencias Municipales.

Algunas mujeres han aprovechado cursos y beneficios de otras dependencias, como UNA MANO PARA OAXACA (UMPO), una asociación civil de mujeres que a raíz del terremoto de 2017 se organizó para apoyar

---

<sup>24</sup> Se asume como definición de “alianza estratégica” una asociación o sociedad entre dos o más organizaciones que se involucran en un arreglo de colaboración: i) Para tomar ventaja de objetivos sinérgicos, alineados o mutuos y oportunidades de logro tanto de los objetivos de ONU Mujeres como de sus contrapartes para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres; ii) Cuando una organización individualmente no puede asegurar los recursos suficientes o las competencias apropiadas, pero donde las contribuciones compartidas pueden extraerse para maximizar el valor añadido más allá de la suma de sus partes; iii) Cuando la alianza con co-partes provee un beneficio mutuo que deriva en transformación de la realidad o el cambio sistémico (ONU Mujeres Bolivia (marzo, 2018). *Evaluación descentralizada sobre alianzas estratégicas para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en Bolivia 2014-2017*).

<sup>25</sup> <https://www.facebook.com/OMEI.artesia>

a las mujeres, brindando cursos artesanales. También aprovecharon la oferta de micro-créditos de la Secretaría de la Mujer Oaxaqueña. ONU Mujeres facilitó y/o promovió estas alianzas. Por ejemplo, todas las graduadas de las olas 2 y 3 de Oaxaca pudieron optar a un microcrédito de la Secretaría mencionada, que en principio estaba pensado para mujeres víctimas de violencia.

ONU Mujeres también ha promovido alianzas para la complementariedad de sus cursos, de esta manera vinculó a mujeres interesadas en el cuidado de adultos mayores con el Instituto de Capacitación para el Trabajo (ICAT), para que esta institución las certifique y puedan las mujeres ejercer ese emprendimiento oficialmente, además de conformar cooperativas de cuidado.

Otras alianzas clave incluyen a la la Secretaría de las Mujeres de Oaxaca y el Fondo para el Desarrollo Social de la Ciudad de México (FONDESOC), que facilitó microcréditos a las mujeres emprendedoras. Asimismo, se estableció una alianza con INMUJERES para la transferencia de la metodología virtual.

Las y los líderes de capacitación apoyaron en la generación alianzas de diversos tipos, incluyendo OSC, entidades públicas, juntas vecinales, personas emprendedoras, sector privado, etc. Las alianzas que se generaron (ej. Flor de Vida, COPARMEX, etc.), solían apoyar con difusión y espacio físico para realizar las capacitaciones.

Las alianzas se establecieron locales en base acuerdos verbales, por lo que hace falta avanzar hacia su formalización con un convenio, que pudiera ser gestionado por ONU Mujeres y que defina claramente los objetivos, responsabilidades y beneficios para las partes, apuntando a maximizar el potencial estratégico de cada alianza.

En particular, cabe mencionar que, a pesar de algunos logros en las agendas locales, con las autoridades estatales; no se han logrado establecer alianzas estratégicas orientadas a la apropiación y el desarrollo de políticas públicas que, por un lado, apoyaran el empoderamiento económico de las mujeres, y, por el otro, lo vincularan estratégicamente con una recuperación económica inclusiva de la zona.

En general, y sin desmerecer los logros, no se aprecia que el proyecto, y específicamente ONU Mujeres, planteara una estrategia clara y consistente de desarrollo y gestión de alianzas estratégicas, que permitieran fortalecer y darle sostenibilidad a la iniciativa, para avanzar en proyecciones y posibilidades hacia el futuro.

P8. ¿Cómo se integraron las conclusiones (sobre el uso del tiempo, el conocimiento de los derechos y las funciones de los géneros, la capacidad empresarial y la distribución del trabajo de cuidado) del estudio de línea de base en los planes de ejecución para potenciar la eficacia?

---

**Hallazgo 8: La línea de base cumplió con su objetivo de informar y guiar el diseño de la iniciativa y la toma de decisiones relacionadas. Propuso un conjunto de indicadores, de los cuales varios no fueron tomados en cuenta, lo que se considera afectó la riqueza y evidencia sobre los cambios generados por el proyecto.**

---

La línea base tuvo como objetivo establecer un punto de referencia inicial contra la cual se pudiese monitorear y evaluar el cambio a partir de las acciones que se implementaran por el proyecto. Como señala el Informe de Línea de Base, “En particular, este análisis es importante para evaluar correctamente el desarrollo e impacto de un proyecto, pues implica realizar una recolección sistemática de información que permite definir los parámetros o características sobre las cuales medir cambios a través del tiempo.”

Los principales temas para los que se obtuvo información para la línea de base, a través de las encuestas a población abierta y potenciales participantes, fueron los siguientes:

- Perfil socioeconómico y demográfico
  - Educación
  - Acceso a servicios básicos
- Afectaciones económicas, sociales y psicológicas después del sismo
- Recepción de apoyos públicos y/o privados como parte de la ayuda post-sismo
- Presencia y uso de servicios ahorradores de tiempo
- Uso del tiempo
  - Trabajo de cuidados
  - Actividades personales
  - Actividades de trabajo remunerado
- Conocimiento de derechos
- Roles de género en la comunidad

El estudio visibilizó los impactos económicos de los sismos, pero también alertó sobre el impacto psicológico, lo que llevó al proyecto a integrar esta dimensión inicialmente no prevista en la oferta. También contribuyó a evidenciar las diferencias y particularidades de cada una de las dos zonas de trabajo, y al mismo tiempo mostrar la diversidad existente al interior de cada una. Señaló que, de manera general, el nivel de uso de los servicios ahorradores de tiempo era bajo (menos al 40%), con excepción de las tortillerías, comedores comunitarios, cocinas económicas y servicios de costura. Y evidenció la distribución desigual de los quehaceres del hogar, así como la brecha sustantiva entre el conocimiento y ejercicio de los derechos de las mujeres.

La línea base fue definitiva para confirmar el interés de las mujeres en abrir un nuevo negocio o fortalecer un negocio ya existente, así como una gran predisposición para aprender habilidades empresariales.

De manera general, la línea de base aportó con información relevante para el diseño del proyecto y específicamente de la oferta formativa del pilar 1; validando el interés y relevancia del proyecto. Alertó sobre el débil uso de servicios ahorradores de tiempo, aunque esta información no se tradujo en una revisión de los supuestos y estrategia relacionada del proyecto. Informó sobre las desigualdades de género en las tareas de cuidado, el uso del tiempo y el ejercicio efectivo de los derechos.

Sin embargo, llama la atención del equipo evaluador que la propuesta de indicadores para seguimiento y validación de los cambios generados por el proyecto no haya sido considerada de una manera más abarcadora e integral; específicamente llama la atención que no se hayan incorporado en la planificación los siguientes indicadores en el PRODOC:

**CUADRO 11: SÍNTESIS DE INDICADORES PARA SEGUIMIENTO SEGÚN LA LÍNEA DE BASE (NO INCLUIDOS EN LA PLANIFICACIÓN)**

TEMA	INDICADORES
Servicios ahorradores de tiempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de la población que reconoce la existencia de más de tres servicios ahorradores de tiempo en su comunidad.</li> <li>- Porcentaje de la población que hace uso de al menos dos servicios ahorradores de tiempo.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de la población encuestada que le interesa hacer uso de al menos dos servicios ahorradores de tiempo.</li> </ul>
Uso del tiempo	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Número de horas promedio a la semana dedicadas a actividades domésticas, cuidado de hijos/as, personas adultas y otras personas dependientes, cuidado personal, actividades remuneradas.</li> </ul>
Conocimiento de derechos y roles de género	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Porcentaje de la población que conoce muy bien los derechos de las mujeres y sobre los roles de género.</li> <li>- Porcentaje de la población que considera que ha sufrido algún tipo de discriminación por su sexo.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con información del Estudio de Línea de Base y el PRODOC.

Lamentablemente como consecuencia del COVID 19, no se pudo aplicar nuevamente la línea base y por tanto no se pudo obtener data comparativa para informar la evaluación.

P9. ¿Cuáles fueron las estrategias más efectivas, los enfoques más adecuados y las innovaciones destacadas del proyecto para el logro de los resultados?

**Hallazgo 9: La combinación entre lo útil, lo visionario, lo innovador y lo humano generaron una propuesta de formación empresarial efectiva y de mucho valor para las mujeres. Se puede fortalecer una articulación más integrada y coherente con los temas de apoyo emocional y resiliencia/gestión del riesgo, atendiendo también la sobrecarga de actividades de las mujeres.**

De forma generalizada se destaca la metodología innovadora de las capacitaciones. En particular, dos aspectos:

1. El módulo “construyendo comunidades incluyentes”, desarrollado por el ILSB, incluye la perspectiva de género, el concepto de economía social y solidaria, el tema de cuidados y el empatar los proyectos de emprendimiento con el proyecto de vida. Estos son temas innovadores, que no se incluyen en otras capacitaciones empresariales.

Estos temas tuvieron efectos importantes en las mujeres, por ejemplo: identificar como sus vidas están marcadas por los estereotipos de género. Ellas puedan entonces hacer la reflexión de que las actividades que se les han adjudicado por ser mujeres, si pueden ser un servicio ahorrador de tiempo y una idea de negocio. De acuerdo con una líder de capacitación, una mujer capacitada dijo *“hoy me doy cuenta que siempre he dependido de un hombre y ahora que me divorcio no sé qué hacer”*. Pero después de las capacitaciones, ya no partía de que *“no sabía hacer nada”* porque tenía una experiencia acumulada que podría explotar para convertirla en un emprendimiento.

2. El módulo “iniciativa personal”, que aborda el emprendimiento desde el aspecto humano, a partir de habilidades y debilidades individuales, con un foco en resiliencia.

A manera de síntesis, las entrevistas y grupos focales destacaron “lo más útil” y “lo visionario” de la capacitación, de la siguiente manera:

CUADRO 12: VALORACIÓN DE LAS CAPACITACIONES API



El estudio de caso que se presenta a continuación ha permitido ahondar en la metodología API, considerada un aporte sustantivo, replicable en otros contextos:

CUADRO 13: ESTUDIO DE CASO: METODOLOGÍA DE CAPACITACIONES API

ESTUDIO DE CASO: METODOLOGÍA DE CAPACITACIONES API	
BREVE DESCRIPCIÓN DEL CONTEXTO	<p>En México, más de la mitad de las mujeres mexicanas en edad de trabajar están en empleos informales con poca o ninguna protección social. Esto tiene un impacto severo en la productividad de toda la economía, aumenta la inseguridad financiera y aumenta la pobreza y la desigualdad. Además, las mujeres enfrentan serias restricciones para participar en el mercado laboral, ya que los estereotipos de género sitúan a las mujeres como únicas responsables de del trabajo doméstico no remunerado, tanto del hogar como del cuidado de dependientes. Por ejemplo, en México las mujeres ocupan 66.6% de tiempo a trabajo no remunerado, mientras los hombres sólo 27.9%. En trabajo doméstico no remunerado para el propio hogar, las mujeres de 12 años y más reportaron 30.8 horas promedio a la semana mientras que los hombres en el mismo rango de edad registraron 11.6 horas semanales (INMUJERES; INEGI, 2020).</p> <p>El trabajo de cuidados es una de las dimensiones menos reconocidas de la contribución de las mujeres al desarrollo y a la supervivencia económica de los hogares. Como actividad no cuenta en la economía del mercado y desde la perspectiva social, está desvalorizado e invisibilizado. Además, demanda a las mujeres una enorme cantidad de tiempo, y genera una desigual distribución del trabajo con los hombres. Por ejemplo, en México las mujeres reportaron 12.3 horas de cuidados directos y 28.8 horas con cuidados pasivos, en comparación de los hombres que reportan un promedio de 5.4 y 12.9 horas, respectivamente. El impacto es diferenciado en las mujeres indígenas, quienes dedican al trabajo doméstico para el propio hogar 35.9 horas, contra las 30.5 hrs que dedican las mujeres no indígenas (INMUJERES; INEGI, 2020).</p> <p>Por su parte, las mujeres empresarias se enfrentan a otras barreras estructurales que limitan su crecimiento y desarrollo, entre ellos: la falta de acceso a activos productivos, finanzas y TIC; insuficientes habilidades empresariales y de gestión; así como oportunidades limitadas para mercados y redes de distribución (GIZ; Banco Mundial; BID, 2010).</p> <p>La situación se agrava cuando tienen lugar eventos que impactan de forma diferenciada a las mujeres, como lo fueron los terremotos de septiembre, y más recientemente la pandemia COVID-19. En consecuencia, es necesario generar acciones que sitúen a las mujeres como actores cruciales que puedan desencadenar el desarrollo económico.</p>
JUSTIFICACIÓN	<p>En respuesta al contexto antes referido, el proyecto API, en su Pilar 1, contempla un programa de formación de habilidades empresariales y de liderazgo para impulsar negocios emprendidos por mujeres, entre ellos negocios ahorradores de tiempo, en beneficio de las comunidades. Durante el proceso de evaluación externa, la mayoría de los actores consultados ha coincidido que una de las</p>

	<p>estrategias más efectivas e innovadora para el logro de los resultados, ha sido propiamente la metodología de capacitación, que no se limita a habilidades empresariales, sino que transversaliza la perspectiva de género. Es por ello que el EE considera que la metodología de capacitación API es un caso de estudio en sí mismo.</p>
<p><b>PRINCIPALES ELEMENTOS DE LA METODOLOGÍA</b></p>	<p>La metodología fue desarrollada por CREA y la Universidad de Lufana. En el marco del proyecto fue fortalecida con la transversalización de la perspectiva de género por parte del ILSB, a través del diseño del Módulo “Construyendo Comunidades Incluyentes” y la revisión e incorporación de esta perspectiva en el resto de los manuales, lo que implicó en algunos casos realizar ajustes a ejercicios e ilustraciones, a fin de eliminar estereotipos de género.</p> <p>Ahora la metodología consta de 7 módulos:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Construyendo Comunidades Incluyentes: con el objetivo de sensibilizar a los y las participantes de los beneficios del trabajo colaborativo comunitario para la solución de problemas; introducir los planteamientos de la economía social y solidaria como una alternativa a la economía tradicional y una posible ruta para la recuperación económica; sensibilizar sobre cuestiones Género y Post Desastres a través de reflexiones que permiten identificar como el trabajo de cuidados contribuye a sostener la base de nuestra sociedad.</li> <li>2. 5 módulos de habilidades empresariales: a) Construyendo tu negocio; b) ¿Cómo calcular precios?; c) ¿Cómo fijar los precios?; d) Mercadotecnia, y e) Producción y organización.</li> <li>3. Iniciativa personal: Busca fortalecer la capacidad de iniciativa personal, ello implica el desarrollo de <i>soft skills</i> o habilidades que requiere una persona emprendedora para 1. Aprender a aprender, 2. Pensar en las circunstancias y resultados futuros de emprender y 3. Prepararse para los obstáculos posibles y saber cómo superarlos.</li> </ol> <p>La duración de la capacitación es de 57 hrs. en un plazo aproximado de 2 meses y medio. Al finalizarla capacitación, tiene lugar un periodo de seguimiento, a través de talleres de acompañamiento que refuerzan o profundizan los contenidos.</p>
<p><b>PRINCIPALES LOGROS Y RESULTADOS ALCANZADOS</b></p>	<p>La metodología de capacitación API logró:</p> <p><b>Empoderamiento económico de las mujeres:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Se crearon lazos de apoyo y redes de negocios entre las emprendedoras, se generaron alianzas sororas, redes de consumo y se han formalizado cooperativas.</li> <li>• Las mujeres fortalecieron, posicionaron o implementaron su proyecto de negocio.</li> <li>• Las mujeres emprendedoras aumentaron las ventas de sus negocios.</li> </ul> <p><b>Valoración del trabajo de cuidados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Las mujeres han visibilizado y valorado los trabajos de cuidados, lo que les permite una mejor administración de tiempos.</li> <li>• El empoderamiento de las mujeres no fue solo económico, sino personal y desde el hogar. Por ejemplo, las mujeres parten de un reconocimiento y valorización de ellas mismas y comienzan a distribuir las cargas de trabajo del hogar en sus familias.</li> </ul> <p><b>Reconocimiento de la desigualdad entre hombres y mujeres en contextos de emprendimiento y trabajos de cuidados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La capacitación, principalmente el módulo “construyendo comunidades incluyentes”, produce una fuerte sensibilización sobre desigualdad entre hombres y mujeres y sus efectos, no solo en las emprendedoras, sino también en los hombres que participan en dicho módulo y en las y los líderes de capacitación. Por ejemplo, cuando comprenden la necesidad de generar espacios de capacitación especiales para las mujeres o cuando aceptan la distribución de las tareas del hogar.</li> </ul> <p><b>Resultados no esperados:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La alfabetización digital de las mujeres, ya que no todas dominaban el uso de plataformas virtuales y se capacitó al respecto cuando las capacitaciones debieron realizarse de manera virtual a causa de la pandemia COVID-19.</li> <li>• Inclusión de comunidad de la diversidad sexo-genérica, ya que en Juchitán participaron muxes<sup>26</sup>.</li> </ul>

<sup>26</sup> Muxe es un término zapoteco, cuyo concepto solo existe en el Istmo de Tehuantepec. Se le llama el tercer género (hombre, mujer y muxe) y ha sido reconocido desde la época prehispánica. En términos generales, se refiere a personas del sexo masculino que viven fuera de la heteronormatividad (Synowiec, 2018).

<b>FACTORES QUE INCIDIERON</b>	<p>Son factores que incidieron en el logro de los resultados los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• El enfoque integral de habilidades para el emprendimiento bajo una perspectiva de género es lo que se ha identificado como el valor agregado frente a otras capacitaciones del mismo giro.</li> <li>• El primer módulo permite generar una mayor sensibilización y concientización sobre el trabajo de cuidados y el valor que representa no solo para los hogares sino para la sociedad.</li> <li>• El enfoque de valoración del trabajo de cuidados, en un espacio en el que también pueden participar hombres, incide en las causas subyacentes de la desigualdad, ya que permite a las mujeres reorganizar sus dinámicas personales y familiares para desarrollar negocios, algunos de los cuales, a su vez, proveen servicios de cuidados y ahorradores de tiempo al interior de sus comunidades</li> <li>• Los manuales y las y los líderes de capacitación imparten los contenidos de manera “accesible” con lenguaje y ejemplos comunes, que facilita su comprensión para cualquier persona, aun los que se identifican como más desafiantes; ej. “costos”.</li> <li>• El primer módulo aborda el concepto de resiliencia como la capacidad que tienen las personas o un grupo, para enfrentar situaciones adversas y adaptarse positivamente a ellas. Esto se hace a través de ejemplos y dinámicas de cooperación. Dicho abordaje facilitó a las mujeres adaptar sus negocios en el contexto de pandemia.</li> </ul>
<b>APRENDIZAJES</b>	
<b>BUENAS PRÁCTICAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Por el contexto de las mujeres (afectadas por los terremotos y los posteriores efectos de la pandemia), las sesiones de contención emocional eran necesarias y fueron atinadas.</li> <li>• Las ferias de comercialización, la participación en eventos nacionales (como la carrera Bonafont) y los encuentros entre mujeres emprendedoras capacitadas fueron un incentivo relevante para las participantes, que no solo benefició sus emprendimientos, sino que también generó un intercambio de experiencias personales y alianzas entre ellas.</li> <li>• La integración de un módulo sobre perspectiva de género favoreció el empoderamiento económico de las mujeres a partir de un cambio personal, que comienza con la valoración de los trabajos de cuidados, la distribución de tareas del hogar y la mejor administración de su tiempo.</li> <li>• Las alianzas con autoridades locales, el sector privado, academia y servicio social, así como organizaciones de sociedad civil robusteció el proyecto, ya que los aliados facilitaron apoyo logístico (convocatoria, prestación de espacio físico) y/o técnico (impartición de capacitaciones específicas).</li> <li>• El Centro API, ubicado estratégicamente en Oaxaca, se volvió un punto de encuentro y referente para las mujeres emprendedoras y la comunidad.</li> <li>• El perfil de las y los líderes de capacitación resultó clave para crear un clima de integración y de aprendizaje. Dicho perfil incluyó experticia en la materia, sensibilidad y espíritu para acompañar a las mujeres emprendedoras, compromiso con el proceso aún finalizados los talleres de capacitación y liderazgo para la generación de alianzas locales.</li> </ul>	<b>LECCIONES APRENDIDAS</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• La ludoteca es necesaria para facilitar a las mujeres madres que puedan asistir a las capacitaciones, por lo que debe planificarse desde el inicio, con presupuesto suficiente para contar con personal especializado, materiales y cumplir con los requisitos de infraestructura.</li> <li>• En el contexto de pandemia actual, la alfabetización digital y el acceso a internet y a dispositivos móviles o computadora es una condición necesaria para implementar las capacitaciones.</li> <li>• Incluir a hombres en el primer módulo resulta estratégico para generar cambios en prácticas no igualitarias. Sin embargo, es necesario establecer una meta y ampliar los mecanismos de convocatoria hacia ellos, para tener un mayor alcance.</li> <li>• El tema “Reconstruyéndonos” en el marco del módulo “construyendo comunidades incluyentes”, a veces encuentra resistencia entre los hombres, mujeres adultas mayores o de determinadas creencias religiosas.</li> <li>• Establecer la mayoría de edad como único requisito para participar en las capacitaciones, generó grupos con gran diversidad (distintas edades, escolaridades e incluso, de mujeres indígenas que no hablan español), y no representa necesariamente un obstáculo para el desarrollo del proceso. No obstante, implica esfuerzo adicional para las y los líderes de capacitación y quienes asisten de manera voluntaria, para adaptar las actividades, dar asesorías individuales e identificar traductores/as de ser necesario.</li> <li>• Cuando la capacitación tenga lugar en municipios con presencia de personas indígenas, debe preverse contar con una persona intérprete, adicional al líder de capacitación.</li> </ul>
<b>CONCLUSIONES Y PROYECCIONES</b>	

<ul style="list-style-type: none"> <li>• La metodología es innovadora porque combina habilidades empresariales con iniciativa personal y perspectiva de género.</li> <li>• La metodología y su facilitación a través de líderes de capacitación con liderazgo y sensibilidad, genera procesos transformadores tanto a nivel personal, como comunitarios.</li> <li>• La metodología es un resultado en sí mismo, con altas posibilidades de escalabilidad, ya que es suficientemente flexible para adaptarse a otros contextos de desastre, a otras poblaciones en situación de vulnerabilidad (ej. mujeres víctimas de violencia), y a entornos rurales y urbanos.</li> </ul>
<b>FUENTES</b>
<p><b>Documentales</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Manuales de capacitación “Avancemos por la Igualdad”</li> <li>• Carta descriptiva y didáctica de los manuales de capacitación “Avancemos por la Igualdad”</li> <li>• Informe Narrativo Final de proyecto (2018-2019) – CREA e ILSB</li> <li>• PRODOC “Avancemos por la Igualdad”</li> </ul> <p><b>Entrevistas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Líderes de capacitación</li> <li>• Entidades u organizaciones aliadas (en la mayoría de los casos, también fueron participantes de las capacitaciones)</li> <li>• ILSB</li> <li>• CREA</li> </ul> <p><b>Textos citados</b></p> <p>GIZ; Banco Mundial; BID. (2010). <i>Mujeres empresarias: Barreras y oportunidades en el sector privado formal en América Latina</i>. Obtenido de <a href="https://www.eventosccc-ca.com/">https://www.eventosccc-ca.com/</a>: <a href="https://www.eventosccc-ca.com/files/ponencias/1584381895_LibroMujeresEmpresarias1.pdf">https://www.eventosccc-ca.com/files/ponencias/1584381895_LibroMujeresEmpresarias1.pdf</a></p> <p>INMUJERES; INEGI. (2020). <i>Encuesta Nacional sobre Uso del Tiempo 2020</i>. Obtenido de INEGI: <a href="https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/ENUT/Enut_Nal20.pdf">https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/ENUT/Enut_Nal20.pdf</a></p> <p>Synowiec, O. (28 de noviembre de 2018). <i>Quiénes son los muxes, el tercer género que existe en el sur de México: "Hay hombres y mujeres, y hay algo en medio"</i>. Obtenido de BBC NEWS: <a href="https://www.bbc.com/mundo/vert-tra-46374110">https://www.bbc.com/mundo/vert-tra-46374110</a></p>

Este programa dio la oportunidad a las mujeres de opinar, de expresarse, de ver las experiencias de quienes tenían un negocio para aprender sobre la experiencia. Su carácter interactivo animó mucho a las mujeres a compartir: El curso de ONU Mujeres “*deja mucho en qué pensar*”, sostuvieron algunas mujeres. Otras señalaron que “*compartir experiencias entre compañeras es una forma de empoderar a las más débiles*”.

Las entrevistas destacaron como un factor clave la calidad humana e involucramiento de las y los líderes de capacitación, quienes llamaron a las mujeres por sus nombres, conocieron sus emprendimientos, les dieron seguimiento, las trataron con respeto y dignidad y fueron sus cómplices en la aventura de los proyectos y de las iniciativas de las diferentes olas. En relación al trato y oportunidades igualitarias se valoró que no se impusieran requisitos para entrar. Por ejemplo, no se establecía límite de edad, ni se exigía un nivel educativo. Como ya se mencionó, hubo participación de mujeres tanto profesionales, como quienes no sabían leer o no hablaban español.

Contribuyeron al carácter innovador de la capacitación las sesiones de apoyo psico-emocional, que permitieron abordar el estigma alrededor del tema de salud mental. De igual manera, fueron enriquecedoras las sesiones sobre gestión de riesgo de desastres, aunque se mencionó que sólo entre el 30% y el 40% de las participantes eran del grupo API; esto empero estaba así previsto, ya que se planteó desde el inicio el alcance a otros actores/as comunitarios. A pesar de lo anterior, en varias entrevistas con las mujeres se hizo alusión a que no debía cargarse a las mujeres la responsabilidad de realizar planes de prevención de riesgo de desastres, y por otro lado, se señaló que siendo el tema de interés, podría enfocarse mejor en las mujeres emprendedoras.

Estos dos temas que resultan fundamentales y aportan sin duda al empoderamiento de las mujeres, deberían integrarse de manera sistemática a la metodología, sumando y, a su vez, estableciéndose un hilo rojo conductor entre todos los módulos y contenidos.

Cabe también mencionar que se llevaron a cabo talleres virtuales de masculinidades<sup>27</sup> para potenciar el alcance y resultados de igualdad del pilar 1. Sin embargo, una acción más profunda y sostenida con los hombres orientada a la generación de masculinidades positivas incrementaría las posibilidades de transformación de las normas de género, el ejercicio de los derechos humanos y de transformación de las desigualdades sociales, económicas y culturales.

P10. ¿En qué medida el proyecto ha incidido hacia el logro de los resultados planteados al interior de Danone en el Pilar 2?

**Hallazgo 10: El proyecto ha incidido en el logro de los resultados del Pilar 2. Una mayor disponibilidad de datos sobre algunos efectos permitiría sustentar de mejor manera los beneficios de los cambios. En cuanto al resultado 5, prevalece el desafío de sumar empresas para para expandir o replicar el proyecto.**

Como se evidencia en el cuadro a continuación, en general se han logrado los resultados previstos en el PRODOC para el pilar 2.

**CUADRO 14: CUADRO DE RESULTADOS LOGRADOS EN FUNCIÓN A LOS INDICADORES DEL PRODOC - PILAR 2**

RESULTADOS PLANIFICADOS	INDICADORES DE PRODUCTOS	RESULTADOS LOGRADOS
<b>PILAR 2: Promoción de la igualdad de género dentro de Danone México, garantizando la igualdad de condiciones y oportunidades laborales entre hombres y mujeres</b>		
<b>Resultado 1. Más mujeres ocupan puestos de liderazgo en Danone.</b>	Indicador 1. % de mujeres en puestos de liderazgo Metas: 2018: 27% 2019: 33% 2020: 40% Línea de base: 20%	<b>Informe Anual 2018<sup>28</sup>:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Incremento a 35% de mujeres en posiciones de liderazgo al interior de Danone México.</li> </ul> <b>Informe Anual 2019<sup>29</sup>/Presentación Pilar 2:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>36% de mujeres en puestos de liderazgo en Danone México.</li> <li>39% de mujeres en gerencias y jefaturas.</li> <li>50% de nuestras contrataciones a niveles gerenciales y jefaturas fueron Mujeres</li> <li>17% Preventas Mujeres (= feb 2020)</li> </ul>
Producto 1.1.a Medidas inclusivas de contratación y desarrollo profesional que tengan en cuenta las cuestiones de género.	Indicador 1.1. Número de medidas de contratación y desarrollo profesional con perspectiva de género establecidas Meta: 27% Línea de base: 20% Estado: 31%	<b>Informe Anual 2019:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>77% de las listas cortas de reclutamiento fueron ocupados por mujeres.</li> <li>46% de los ascensos del personal fueron mujeres.</li> <li>52% de las contrataciones de enero a julio fueron mujeres.</li> </ul>
	Indicador 1.1.b	<b>Informe Anual 2019:</b>

<sup>27</sup> Con el objetivo de promover el cambio cultural hacia la igualdad de género, fue implementada una estrategia de masculinidades positivas, a partir de ciclos de cine y sesiones de debate, con más de 10.000 vistas (ONU Mujeres. Avancemos por la Igualdad: Ciclos de Cine “Arte para la recuperación”). Por el COVID 19, las actividades se desarrollaron de forma virtual y no de forma presencial masiva, tal como estaban previstas inicialmente.

<sup>28</sup> ONU Mujeres México (2018). Annual Report 2018. Moving Forward for Equality.

<sup>29</sup> ONU Mujeres México (2019). Annual Report 2019. Moving Forward for Equality.

	<p>% de mujeres que participan en el proceso de contratación para puestos de liderazgo.</p> <p>Meta: en cada lista corta, debe haber al menos una mujer.</p> <p>Base de referencia: no hay registros previos de mujeres en las listas cortas. Estado: el 82% de las listas cortas ha tenido al menos una mujer.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>50% de las contrataciones a niveles gerenciales y jefaturas fueron mujeres.</li> </ul>
<p><b>Resultado 2.</b> El personal de Danone se beneficia de planes de trabajo flexibles que benefician la igualdad de género.</p>	<p>Indicador 2.</p> <p># de centros con esquemas de trabajo flexible en implementación</p> <p>Metas: 2018: 5 centros 2019: 10 centros 2020: 15 centros</p> <p>Línea de base: 0</p>	<p><b>Informe Anual 2018:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>20 centros de trabajo con horario flexible.</li> </ul> <p>Presentación API para Nexus:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>15 centros de trabajo flexibles<sup>30</sup>.</li> </ul>
<p>Producto 2.1. Esquemas de trabajo flexibles diseñados y lanzados.</p>	<p>Indicador 2.1.a</p> <p>Esquemas de trabajo flexibles implementados (S / N)</p> <p>Meta: Y</p> <p>Línea de base: N</p>	<p><b>Women's Empowerment Program at Bonafont MX (Kantar):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Política parental.</li> <li>Horario flexible.</li> </ul> <p><b>Presentación Pilar 2:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>4 esquemas de trabajo flexibles: Danoners en movimiento, Desarrollo personal y mental, Emocional y WOW.</li> </ul>
	<p>Indicador 2.1.b</p> <p>% de incremento en evaluación de resultados de ventas de los centros de distribución.</p> <p>Condiciones físicas de trabajo.</p> <p>Línea de base: 79 puntos en la Encuesta de Personas Danone</p> <p>Resultado: 97 puntos</p>	<p><b>Presentación API para Nexus/Manifiesto Pilar 3:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>+6% incremento de ventas vs. YA</li> </ul>
	<p>Indicador 2.1.c</p> <p>% de incremento en el desempeño</p> <p>Estado: 94% del equipo corporativo percibe una mejora en su desempeño, avalado por su líder directo; el 6% no percibió cambios en su desempeño</p> <p>Base de referencia: Este indicador no ha sido medido antes.</p>	<p><b>Women's Empowerment Program at Bonafont MX (Kantar):</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>45% de empleados encontraron una mejora en su desempeño en el trabajo luego de las capacitaciones (4 módulos).</li> <li>76% considera una baja mejora en el equilibrio con su vida personal luego de las capacitaciones (4 módulos).</li> </ul> <p><b>Informe Anual 2018:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Como resultado de la Flex Urban Office, el 83% de las personas sienten que su desempeño ha mejorado y el 87% de las personas indican que el esquema ha cumplido con sus expectativas.</li> </ul>
<p><b>Resultado 3.</b> Las familias se benefician del establecimiento de una nueva política parental que promueve la corresponsabilidad.</p>	<p>Indicador 3.</p> <p># de personas que utilizan la licencia parental remunerada / sexo</p> <p>Meta: por determinar</p> <p>Línea de base: Por determinar</p>	
<p>Producto 3.1. Política parental global plenamente implementada.</p>	<p>Indicador 3.1.</p> <p>% de implementación de la política parental</p>	<p><b>Informe Anual 2018:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>72% de avance en la implementación de la nueva política parental en México. (o sea, sin cambios de la línea base).</li> </ul>

<sup>30</sup> El Informe Anual 2019 reporta 40 centros de trabajo con horario flexible que benefician a más de 1.000 empleados.

	Metas: 2018: 75% 2019: 85% 2020: 100% Línea de base: 72%	Presentación API para Nexus: <ul style="list-style-type: none"> <li>Nueva política parental implementada por completo (2020).</li> </ul>
Producto 3.2 Salas de lactancia asignadas en centros de distribución y oficinas corporativas.	Indicador 3.2. # de salas de lactancia en su lugar. Meta: tener salas de lactancia en todos los sitios con más de 50 mujeres Línea de base: 13-100% de los lugares de trabajo con más de 50 mujeres	<b>Informe Anual 2018:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Hay salas de guardería en el 100% de los lugares de trabajo con más de 50 mujeres.</li> </ul>
<b>Resultado 4. Más empleados de Bonafont identifican los estereotipos de género y promueven la inclusión, la igualdad y la diversidad.</b>	Indicador 4. % de percepciones que apoyan la igualdad de género, la inclusión y la diversidad (indicador proxy para medir el cambio cultural) * Este indicador (con metas y línea de base) se perfeccionará en función del clima organizacional de la encuesta interna Meta: Por determinar Línea de base: Por determinar	<b>Women's Empowerment Program at Bonafont MX (Kantar):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Prioridades para Headquarters: <ul style="list-style-type: none"> <li>Igualdad salarial entre hombres y mujeres es una prioridad para el 23%.</li> <li>Ser inclusivos, iguales y diversos en todas las áreas de la empresa es una prioridad para el 10,7%.</li> <li>Respetar la identidad de género es prioritario para el 2,2%.</li> <li>La empresa ofrece formación en igualdad de género es algo prioritario para el 1,2%.</li> </ul> </li> <li>Prioridades para Mujeres: <ul style="list-style-type: none"> <li>Igualdad salarial entre hombres y mujeres es una prioridad para el 18,1%.</li> <li>Ser inclusivos, iguales y diversos en todas las áreas de la empresa es una prioridad para 13,3%.</li> <li>Respetar la identidad de género es prioritario para el 3,8%.</li> <li>La empresa ofrece formación en igualdad de género es algo prioritario para el 3,2%.</li> </ul> </li> <li>68% de los empleados consideran que aún existen situaciones relacionadas con la desigualdad de género (95% headquarters).</li> </ul> <b>Presentación Pilar 2:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>98% considera que Danone es una compañía que fomenta la igualdad y la diversidad.</li> <li>92% considera que en su sitio se vive la igualdad y la diversidad.</li> </ul>
Producto 4.1 Personal capacitado en estereotipos de género, inclusión, igualdad y diversidad.	Indicador 4.1.a # de personas capacitadas Metas: 2018: 400 personas 2019: 1200 personas 2020: 2200 personas Línea de base: 0 Estado: 508 personas	<b>Informe Anual 2018:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>400 personas capacitadas en Bonafont (de 1500).</li> </ul> <b>Informe Anual 2019:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>950 personas capacitadas sobre estereotipos de género.</li> </ul> <b>Presentación API para Nexus:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>+ 2000 danoners capacitados en estereotipos de género.</li> </ul>
	Indicador 4.1.b % de sitios con comunicación sobre el compromiso de Danone con la diversidad inclusiva	<b>Informe Anual 2019:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Instalación del Comité de Diversidad.</li> <li>La comunicación interna sobre igualdad de género está en vigor con énfasis en el</li> </ul>

	Línea de base: 0 Estado: 100 % de sitios: plantas, depósitos y oficina central	empoderamiento de la mujer y los roles de género. <b>Presentación Pilar 2:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Política de diversidad inclusiva.</li> </ul>
<b>Resultado 5.</b> <b>Más empresas se unen a la iniciativa de Danone de comprometerse con los compromisos de igualdad de género.</b>	Indicador 5 Número de empresas que asumen compromisos de igualdad de género Meta: 30 (10 / año) Línea de base: 0	<b>Informe anual 2018:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>10 empresas reclutadas para comprometerse con la igualdad de género<sup>31</sup>.</li> </ul> <b>Informe Anual 2019:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Google México suscribió 10 compromisos para promover la igualdad de género dentro y fuera de la empresa, así como para contribuir a la prevención y eliminación de la violencia contra las mujeres y las niñas.</li> </ul>
Producto 5.1 Estrategia de participación para unirse y suscribirse a los compromisos de igualdad de género asesorados por ONU Mujeres en el lugar y en implementación.	Indicador 5.1 # de actividades de participación dirigidas a empresas Línea de base: 0 Meta: 5 Estado: 9 Más de 1,600 personas asistieron a estos foros	<b>Informe Anual 2019:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Se ha contactado a 37 empresas para que se comprometan con la igualdad de género en el marco de los Principios para el Empoderamiento de la Mujer (WEP).</li> <li>Más de 30 solicitudes de adhesión a los Principios para el Empoderamiento de las Mujeres (WEPS) fueron remitidas a ONU Mujeres en 2019 en comparación con solo 2 en 2018.</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con información documental y entrevistas.

Como se ha mencionado anteriormente, al interior de la empresa las y los funcionarios identifican y otorgan una alta valoración a los cambios, programas y políticas de igualdad, generados en el marco del proyecto, pero no los atribuyen al mismo, ni conocen de la relación con ONU Mujeres. Se valoran como medidas implementadas por la empresa en el marco de un compromiso y tradición ya reconocidos.

Por otro lado, no existe evidencia suficiente en todos los casos que demuestre los resultados de igualdad de género generados por las medidas implementadas, por ejemplo, sobre el uso del tiempo y redistribución de tareas en el hogar para las mujeres que asumen puestos de liderazgo, y lo mismo para quienes participan en Fantásticos y Fantásticas. Se reconoce que el programa Fantásticos y Fantásticas conlleva “*beneficio para la mamá de estar más en su casa*”, lo que empero no automáticamente se traduce en una redistribución de las tareas de cuidado y puede contrariamente, conllevar sobrecarga de trabajo.

También es importante avanzar en la generación de evidencia que permita monitorear la relación entre medidas de diversidad e igualdad de oportunidades, y su impacto en la empresa a nivel de innovación, competitividad y resultados. El estudio a profundidad del programa Fantásticos y Fantásticas, realizado como parte de la consultoría del *Business Case*, es una buena práctica a replicar con otras iniciativas.

En cuanto al resultado 1, un cambio muy reciente, que marca un hito, es que desde hace aproximadamente 2 meses se tienen 3 mujeres en el Comité de Dirección. Por otro lado, la relevancia del trabajo flexible en el contexto de la pandemia, y su potencial de expansión (“todos deberíamos ser fantásticos a futuro”), se destaca con relación al resultado 2. Respecto al resultado 3, se considera que la política parental es “*lo mejor que se ha hecho*”; al ser una política que se basa en la idea de “cuidador/a primario y secundario” y no en los roles tradicionales de mamá y papá, al cubrir también las adopciones y expandir el tiempo de baja

<sup>31</sup> En el informe narrativo de 2018 se indica 7 empresas contactadas para comprometerse con la igualdad de género: City Express, Creel, Honeywell, Devlyn, HSBC, BASF y Natura.

parental, lo cual se constituye en una medida realmente inspiradora y de vanguardia, cuyos beneficios sería interesante estudiar a profundidad. En relación al resultado 4, es interesante analizar por una parte la baja prioridad que se otorga a la capacitación en igualdad de género versus la relevancia de la igualdad salarial; otro aspecto a destacar es que mientras una gran mayoría (más del 90%) reconoce que la empresa apuesta por la igualdad, casi un 70% reconoce la persistencia de situaciones de desigualdad<sup>32</sup>.

Con relación al resultado 5, más allá de las adhesiones a los WEPs, esto no ha conllevado el resultado esperado de empresas que se suman a apostar con acciones y financiamiento a la igualdad de oportunidades: *“Después lo repensamos, esto no está sirviendo para nada, no hay un resultado medible más que la firma, que es simbólica”*. Por ende, se decidió cambiar la estrategia para incidir en otras empresas. Actualmente, Danone preside el Comité de Diversidad e Inclusión del Pacto Global en México, y se ha convertido en referente. Por otro lado, busca incidir en el Concejo Coordinador Empresarial, la mayor entidad empresarial que abarca todas las cámaras, y sus comisiones: *“Se generan acciones mucho más concretas, con indicadores verificables”*, enfatizando además que *“hay mucho dinero”*. Se reconoce que este rol de incidencia en estas instancias nacionales deriva del API, pero el papel y posicionamiento de ONU Mujeres puede fortalecerse desde su experticia y legitimidad para trabajar hacia la igualdad de género, así como los beneficios para el proyecto en términos de interés y apalancamiento de recursos.

P11. ¿En qué medida el proyecto a través del pilar 3, incidió en una mayor sensibilización y toma de conciencia de los consumidores de Bonafont, así como al público en general y a las partes interesadas, sobre la importancia de la igualdad de género?

**Hallazgo 11: El proyecto incidió positivamente en una mayor sensibilización de los consumidores y del público en general sobre la importancia de la igualdad de género. Los beneficios de ello en posicionamiento y ventas son demostrables, pero no necesariamente las acciones conllevan un cambio cultural hacia la igualdad de género.**

En cuanto a los resultados del pilar 3, se tiene información que evidencia el logro de una mayor sensibilización sobre la igualdad de género, aunque no a nivel de *outcome*, sino de productos. Cuando la carrera cambió su foco al tema de violencia, la respuesta fue multitudinaria. Como se ha señalado previamente, a manera de alerta, la evidencia sobre sensibilización no necesaria o directamente apunta a un cambio cultural, objetivo planteado para este pilar.

También se tiene evidencia sobre resultados positivos respecto al posicionamiento de ONU Mujeres frente a consumidores/as y público en general: *“una de cada tres mexicanas conoce a ONU Mujeres”*.

Con relación al resultado 3, enfocado en la movilización de recursos, se tiene información sobre la cantidad de litros vendidos cuyas ganancias fueron destinadas al proyecto, pero no sobre el monto que ello significó y la manera y grado en que contribuyó al proyecto. No se tiene información relacionada al producto 3.1, aunque se entiende que el pilar 3 no incidió en la generación de alianzas más institucionales.

**CUADRO 15: CUADRO DE RESULTADOS LOGRADOS EN FUNCIÓN A LOS INDICADORES DEL PRODOC - PILAR 3**

RESULTADOS PLANIFICADOS	INDICADORES DE PRODUCTOS	RESULTADOS LOGRADOS
-------------------------	--------------------------	---------------------

<sup>32</sup> Kantar (diciembre 2020). *Replicable model consulting. Woman’s empowerment program at Bonafont Mx*. ONU Mujeres/Bonafont.

<b>PILAR 3. Sensibilización sobre la importancia de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres</b>		
<b>Resultado 1.</b> <b>Sensibilización de los consumidores de Bonafont y el público en general sobre la importancia de la igualdad de oportunidades para mujeres y hombres.</b>	<b>Indicador 1.</b> % de personas entrevistadas que están de acuerdo con la importancia de la igualdad de género Meta: % de aumento Por definir definido con base en los primeros resultados de la encuesta dirigida por Bonafont en agosto de 2018. Línea de base: No hay información disponible actualmente. Por determinar definido en base a los primeros resultados de la encuesta dirigida por Bonafont en agosto de 2018.	
	<b>Indicador 2.</b> % de personas en redes sociales que están de acuerdo con la importancia de la igualdad de género Meta: medición exacta Por determinar definido en base a los primeros resultados del ejercicio de escucha social. Línea de base: Por determinar, definido en base a los primeros resultados del ejercicio de escucha social.	
<b>Producto 1.1.</b> Los consumidores de Bonafont y las audiencias clave tienen un mejor conocimiento de la igualdad de género.	<b>Indicador 1.1.</b> % de mexicanos entrevistados que conocen las desigualdades entre mujeres y hombres (encuesta representativa desglosada por sexo y edad) Meta: % de aumento por definir según los primeros resultados de la encuesta dirigida por Bonafont en agosto de 2018. Línea de base: No hay información disponible actualmente. TBD definido en base a los primeros resultados de la encuesta dirigida por Bonafont en agosto de 2018.	<b>Evaluación de Seguimiento del Programa OLA 4 (CREA)<sup>33</sup>:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibilización del programa: 3,5 de cada 10 mujeres mexicanas saben que Bonafont y ONU Mujeres se asocian para la igualdad de oportunidades para las mujeres y hombres.</li> </ul>
<b>Producto 1.2</b> Se aumenta la conciencia sobre la igualdad de oportunidades para hombres y mujeres a través de las ventas anuales de las botellas HeForShe.	<b>Indicador 1.2</b> Ventas de botellas HeForShe Meta: Por determinar Línea de base: Por determinar de los resultados logrado durante el primer año de asociación.	<b>Informe anual 2019<sup>34</sup>:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Las ventas de botellas de edición especial aumentaron en comparación con el año pasado: 78% más de unidades vendidas en 2019 en comparación con 2018 en el mismo período.</li> </ul> <b>Presentación API para Nexus/Manifiesto Pilar 3:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>+6% incremento de ventas vs. YA.</li> </ul>
<b>Producto 1.3</b> Más mujeres están comprometidas con la	<b>Indicador 1.3</b> # de mujeres que se registran para la carrera cada año	<b>Informe Anual 2019:</b>

<sup>33</sup> CREA (octubre 2020). Evaluación de Seguimiento del Programa “Avancemos por la Igualdad”. Reporte de Resultados de la Ola 4 de Capacitación. ONU Mujeres/Bonafont.

<sup>34</sup> ONU Mujeres México (2019). Annual Report 2019. Moving Forward for Equality.

causa a través de la carrera anual de 5 km de Bonafont.	Meta: 70,000 / año Línea de base: 0 (esta es la primera vez que la carrera Bonafont se organiza por una causa, carreras anteriores han tenido un máximo de 70.000 corredores / año)	<ul style="list-style-type: none"> <li>70.000 mujeres participaron en la carrera de 5 km patrocinada por Bonafont en apoyo a la igualdad de género.</li> </ul> <b>Manifiesto Pilar 3 - Resultados Carrera (digital):</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>632MIO Impresiones (+163% vs YAG)</li> <li>93.3 MIO usuarios únicos</li> <li>95.8% sentimiento positivo</li> <li>\$13.5MIO Free Publicity (+19% vs YAG)</li> <li>66.6MIO impresiones de influencers (+147% vs YAG)</li> </ul>
Resultado 1.4 Se llega a las audiencias a través de una campaña de comunicación anual.	Indicador 1.4 a # de impresiones de Twitter / alcance total de Facebook (medidas adicionales por determinar) por año Meta : 350.000 impresiones de Twitter; 250,278 impresiones de Facebook / año Línea de base: 0	<b>Informe Anual 2019: ★</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Campaña digital Manifiesto, cuyos contenidos fueron vistos 46,7 millones de veces a través de las redes sociales.</li> <li>32.000 interacciones en Twitter, Facebook e Instagram.</li> <li>41 millones de visualizaciones</li> <li>117,000 clicks para ir a la página de internet de la alianza, esto porque en colaboración con Bonafont se construyeron contenidos digitales.</li> </ul>
	Indicador 1.4 b # de visitas a los medios por año Meta: 126 visitas a los medios Línea de base: 0	<b>Manifiesto Pilar 3 (PPT)- Resultados API (digital): ★</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>21M Impresiones</li> <li>2% ER orgánico</li> <li>91% Sentimiento Positivo</li> </ul> <b>Manifiesto Pilar 3 - Resultados “No estás sola” (digital): ★</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>14.1MIO Impresiones</li> <li>1% ER orgánico</li> <li>97% Sentimiento Positivo</li> </ul>
<b>Resultado 2. El posicionamiento de la marca ONU Mujeres se incrementa a través de las actividades programáticas del proyecto.</b>	Indicador 2. Nuevas audiencias alcanzadas a través de actividades en línea y fuera de línea (método de medición por confirmar) Meta: Por determinar Línea de base: Por determinar	<b>Idem ★</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Sensibilización del programa: 3,5 de cada 10 mujeres mexicanas saben que Bonafont y ONU Mujeres se asocian para la igualdad de oportunidades para las mujeres y hombres.</li> </ul>
Producto 2.1 Estrategia de comunicación con respecto al programa implementada con éxito.	Indicador 2.1 # de impresiones de Twitter / vistas de video / alcance total de Facebook (mediciones adicionales por determinar) Meta: Por determinar Línea de base: Por determinar después del primer año del programa	<b>Bíptico Avancemos por la Igualdad:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>El lanzamiento de la alianza con una asistencia inédita de los medios (86), fue trending topic en Twitter y tuvo 126 impactos en medios.</li> </ul>
<b>Resultado 3. Fortalecimiento de la movilización de recursos de ONU Mujeres para el empoderamiento económico de las mujeres.</b>	Indicador 3a Valor comercial estimado de los recursos (en especie y medios ganados) movilizados a través de actividades de relaciones públicas Meta: \$ 106,434 USD Valor comercial estimado Línea de base: 0	<b>Presentación API para Nexus/Manifiesto Pilar 3:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>+6% incremento de ventas vs. YA</li> </ul>
	Indicador 3b Recursos obtenidos a través de la venta de botellas e invertido en el programa Meta: mínimo \$ 100,000.00 / por año Línea de base: 0	<b>Bíptico Avancemos por la Igualdad:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>Venta de más de 300,000 litros de agua con la totalidad de las ganancias destinadas al proyecto.</li> </ul>

Producto 3.1 Alianzas generadas para la estrategia de comunicaciones y movilización de recursos del programa.	Indicador 3.1 Número de alianzas generadas Meta: 2 / año Línea de base: 0	
---	--	--

Fuente: Elaboración propia con información documental y entrevistas.

Aunque no es un resultado visibilizado en el PRODOC, se tiene evidencia sobre el impacto del pilar 3 en relación a beneficios para la empresa: *“Impacto en el valor y el poder de la marca, en esta gente que reconoce la gente, la marca hoy está más sólida que nunca”*. Se identifica cómo se potencia la competitividad en el mercado: *“Al final para tú poder competir ahí afuera, la decisión primaria es qué agua voy a escoger. El consumidor te va a preferir...te va a elegir más, con mayor frecuencia”*. Una mayor solidez en el mercado y las ventas es una de las ganancias que ha obtenido Bonafont como efecto del pilar 3. Esta correlación no visibilizada en general en el PRODOC, pero que es fundamental para sumar a otras empresas.

P12. ¿Cuáles son las ventajas comparativas y el valor agregado de ONU Mujeres en el proyecto?

**Hallazgo 12: ONU Mujeres ha aportado al proyecto, en particular al Pilar 1, desde su especialidad, experticia y legitimidad únicas, traducidas en un trabajo de implementación directa en campo. Si bien no fue planteado así para el API, a futuro un mayor involucramiento de ONU Mujeres en el Pilar 2 y de manera más estratégica en el 3, podría coadyuvar a potenciar aún más sus resultados, así como lograr una mayor vinculación entre pilares.**

En general, las personas entrevistadas al interior de Danone y Bonafont, señalaron sentirse orgullosas de tener a ONU Mujeres como aliada, así como del *accountability* (*“no quieres fallar a tu socio” “ponen la vara alta”*) e impulso que les genera en la implementación de medidas para la igualdad de género, además del contacto con la parte programática, mencionando siempre que la marca ya venía encaminada en esa dirección y que ONU Mujeres contribuyó a la implementación y aceleración de los cambios.

Adicionalmente, un débil *accountability* de las empresas que suscriben los WEPs no contribuye a evidenciar el potencial de trabajar con ONU Mujeres frente al sector privado. Del otro lado, desde ONU Mujeres también se alerta sobre el riesgo de convertirse en “ejecutores de su obra social”, en contraposición a una relación horizontal y estratégica.

ONU Mujeres genera credibilidad, legitimidad y confianza, y su marca también refiere a un alto compromiso y especialidad en materia de igualdad entre hombres y mujeres. Es reconocida por aliados como una *“autoridad”* en materia de igualdad de oportunidades y en la generación de información y evidencia relacionada (*“es un agente cualificado en lo que está diciendo”*), que alimenta la toma de decisiones de distintas instancias: *“Quisiera trabajar con ONU Mujeres siempre, si seguro”*. Contrariamente, una debilidad que se enfatiza y que incide en el valor y posicionamiento, refiere a la comunicación: *“Les falta muchísimo comunicar lo que hacen en redes sociales. Su comunicación es muy protocolaria. La gente no se entera a menos de que estés en el ecosistema...debe comunicar a los tomadores de decisión”*. No se percibe que ONU Mujeres realice un trabajo amplio y efectivo en comunicar sus programas y ante todo sus resultados y el impacto que genera.

En relación a los pilares del proyecto y, como se ha mencionado anteriormente (ver Hallazgo 4), la valoración del aporte de ONU Mujeres en particular en el pilar 2 se limita a un reconocimiento a nivel de directivos y funcionarios involucrados en el proyecto, ya que hacia adentro de la empresa no se conoce sobre la alianza. Tampoco en el relacionamiento de Danone con otras empresas se utiliza o se alude

necesariamente al trabajo colaborativo con ONU Mujeres. Y en cuanto al pilar 3, si bien se ha validado un amplio conocimiento de la alianza a nivel del público, esto no ha conllevado mayores réditos para el posicionamiento de ONU Mujeres y la movilización de recurso.

Desde la perspectiva de ONU Mujeres, Naciones Unidas y ONU Mujeres son una marca que tiene su precio de venta, que te dan autoridad, y el sector privado ha invertido poco o nada en obtenerla: *“No hay reciprocidad en términos de lo que les invertimos y aportamos”*. Sin embargo, también se reconoce que no existe evidencia concreta que pueda respaldar el valor de la marca. Esto tiene que ver, de manera general, con la demostración de impactos y eficiencia, y a nivel más concreto en el caso de este proyecto, con la necesidad ya mencionada de vincular el proyecto con los beneficios directos para la empresa que genera en términos de innovación, competitividad, crecimiento.

En el pilar 1 se reconoce la visión y capacidad de innovación de ONU Mujeres en la concreción de un programa de emprendedurismo con enfoque de género, que se diferencia de la oferta general. Su conocimiento y experiencia temática permite integrar la perspectiva de género al tema de cuidados, emprendimiento y resiliencia, entre otros.

Asimismo, su presencia y respaldo como actor internacional facilita la generación de alianzas, ya que su nombre *“abre puertas”* con otras entidades como autoridades y organizaciones, aunque se reconoce que *“su marca tendría que usarla más para articular recursos de los gobiernos”*.

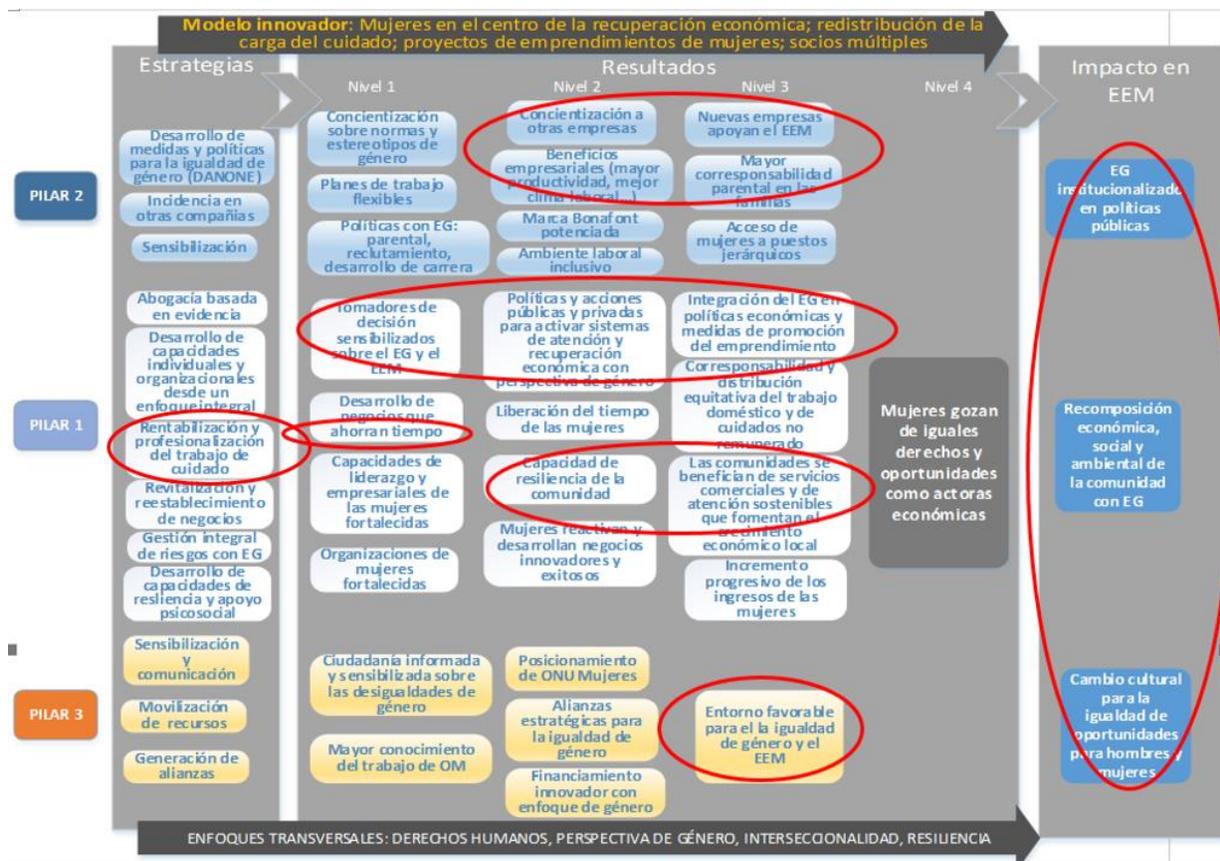
A su vez, ONU Mujeres dada su presencia y respetabilidad global y regional, tiene la oportunidad de generar espacios de interlocución nacional, regional e internacional, para el posicionamiento e intercambio de experiencias a esos niveles, lo que beneficia a los distintos pilares del proyecto y es un aspecto que puede fortalecerse.

En cuanto al rol y aporte de ONU Mujeres, se reconoce un trabajo desde la experticia, pero también el compromiso, lo que incluye un alto nivel de involucramiento con las acciones de campo, al mismo tiempo que una selección rigurosa de las socias implementadoras (CREA, ILSB), el fortalecimiento de sus capacidades en género y la ampliación de su visión de emprendimiento individual a emprendimiento colectivo (CREA), y el seguimiento a su trabajo.

P13. ¿En qué medida los hallazgos de la evaluación validan los supuestos y lógica de la TdC del proyecto?

**Hallazgo 13: Los hallazgos de la evaluación validan parcialmente la lógica y supuestos de la TdC; evidencian algunos vacíos, proporcionan información para algunos ajustes y señalan ciertos desafíos pendientes en función a los impactos definidos.**

En la gráfica siguiente se han señalado con círculos rojos la estrategia y los resultados a distinto nivel –incluidos todos los impactos –que no han sido validados por los hallazgos de la evaluación. A nivel de estrategia, no se confirma la rentabilización y profesionalización efectiva del trabajo de cuidados y ahorrador de tiempo; y, de manera general, los logros son débiles a nivel de apropiación de autoridades gubernamentales e incidencia en políticas públicas. En el tema de la generación de negocios, como ya se ha evidenciado en este informe, los resultados han sido positivos, pero ello no necesariamente ha estado vinculado al ahorro de tiempo. En cuanto al pilar 2, si bien se ha superado la meta de suscripción de los WEPs, no existe evidencia sobre cambios y resultados que ello haya generado al interior de las empresas, pero también respecto a un apoyo concreto al proyecto y el EEM. En el pilar 3 no se puede afirmar la existencia de un entorno favorable para el EEM. En relación a los impactos, todos se encuentran observados, tanto porque los cambios y pre-condiciones generados no se han traducido en ellos (problema de lógica y supuestos), o porque resultan demasiado ambiciosos.



Una revisión de los supuestos genera el análisis que se verifica en el siguiente cuadro:

**CUADRO 16: VERIFICACIÓN DE SUPUESTOS DE LA TDC**

SUPUESTOS	VALIDACIÓN (ALTA, MEDIA, BAJA)	COMENTARIO
Invertir en el empoderamiento económico de las mujeres establece un camino directo hacia la igualdad de género, la erradicación de la pobreza y el crecimiento económico sólido, inclusivo y sostenible.	Media	El camino no es directo ni automático necesariamente. Por un lado, el empoderamiento de las mujeres puede generar o agravar situaciones de violencia de la pareja que se siente “amenazada” en su posición, como lo han mencionado algunos testimonios de mujeres. Por otro lado, el cambio debe generarse a distintos niveles (ref. modelo socio-ecológico), partiendo del nivel individual para alcanzar a toda la sociedad. En ese marco es fundamental trabajar a nivel de la comunidad como tal, así como la generación de alianzas estratégicas con autoridades e instituciones clave, hacia la apropiación.
Es necesario liberar la cantidad de tiempo que las mujeres dedican al trabajo	Alta	El empoderamiento de las mujeres como base para lograr la valoración y

doméstico y de cuidados para facilitar e impulsar su ingreso a la economía.		redistribución de los cuidados en el hogar, puede potenciarse con un trabajo más consistente y a profundidad en masculinidades positivas, que apunte a generar también cambios y condiciones favorables desde los hombres
Varias de las actividades que desarrollan las mujeres en el campo del cuidado pueden convertirse en negocios rentables y servir no solo para su empoderamiento económico sino también para toda la comunidad.	Media	Existe evidencia – aunque no detallada – sobre la rentabilidad de algunos negocios en el campo del cuidado; empero no existe evidencia sobre los cambios que estas actividades generan a nivel comunitario.
El sector privado puede jugar un rol protagónico en la promoción de economías inclusivas con enfoque de género.	Alta	En sentido estricto es así; sin embargo, es fundamental abrir discusiones sobre cuál es el rol que va a jugar, los compromisos que asume, la continuidad y los resultados esperados.
La generación de políticas, el fortalecimiento de instituciones y la sensibilización y toma de conciencia de la ciudadanía son clave para la generación de entornos habilitantes para el empoderamiento económico de las mujeres.	Baja	Aunque se puede mantener el supuesto, el proyecto no ha logrado incidir concretamente en el ámbito de la política pública, por lo que la evaluación no ha podido validarlo.
Una respuesta económica con perspectiva de género frente a situaciones de desastre, potencia la resiliencia de las mujeres y de la comunidad.	Media	Sin duda se potencia la resiliencia de las mujeres y de sus familias, más cuando la respuesta se plantea desde un enfoque integral. Lo que no se potencia de manera automática es la resiliencia de la comunidad.
Invertir en igualdad de género es una estrategia rentable para las empresas y sector privado.	Media	El supuesto es muy general; se ha validado el impacto positivo del pilar 3, pero no existe evidencia que demuestre los beneficios del pilar 2, ni del pilar 1.
En contextos de desastres, el apoyo psicosocial es condición necesaria para la resiliencia y el empoderamiento económico de las mujeres.	Alta	A este supuesto podría añadirse otro sobre la importancia de incorporar la gestión de riesgos (de desastres) de manera integrada y permanente, en la formación de emprendedoras.

Fuente: Elaboración propia.

En la medida en que API es un modelo que aún se está testeando, la información que proporciona la evaluación respecto a la TdC es muy valiosa y genera dos alternativas no necesariamente excluyentes: i) la adecuación de la TdC “a lo que sucedió”; ii) la revisión de la TdC, el modelo, los supuestos y las estrategias, para repensar el cómo lograr los resultados y cambios que se quieren generar.

Por ejemplo, en el tema de la vinculación de los negocios con los cuidados, se requiere una mayor discusión, no sólo sobre la viabilidad y pertinencia, sino porque, de acuerdo a algunas entrevistas se corre el riesgo de reproducir los roles y normas de género: *“ahí naturalizamos nuevamente el cuidado, como si sólo las mujeres pudiéramos hacerlo, o que sólo eso podríamos hacer”*. Las experiencias de las mujeres y las particularidades de los contextos, son la base para testear y afinar la Teoría de Cambio respecto a los negocios.

Finalmente, la virtualización y los otros desafíos que conlleva la pandemia pero que implican cambios permanentes en las formas de trabajo, producción y comercialización, también deben incorporarse en el ajuste a la TdC.

P14. ¿Cuán efectiva ha sido ONU Mujeres México para incidir a través del proyecto evaluado en políticas públicas y privadas que favorezcan el empoderamiento económico de las mujeres y la igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres?

**Hallazgo 14: Se han logrado alianzas y acuerdos que han potenciado los beneficios y resultados del proyecto; sin embargo, no necesariamente se han traducido en alta apropiación local.**

Aunque distintos actores consultados consideran que se ha incidido en las autoridades locales, el equipo evaluador observa que la apropiación local y la incidencia en políticas públicas a través del proyecto, es baja. Si bien hubo participación de entidades públicas como alcaldías, la Secretaría de las Mujeres de Oaxaca y el Fondo para el Desarrollo Social de la Ciudad de México (FONDESO), que facilitó microcréditos a las mujeres emprendedoras, esto no se ha formalizado en acuerdos específicos, ni ha generado valor estratégico sostenible en el tiempo. A esto se añade la renuencia en las alcaldías entrevistadas a continuar apoyando proyectos similares, manifestando su necesidad de recibir apoyo y fondos. Sin embargo, se considera que a través del proyecto se han sentado ciertas bases para trabajar hacia la incidencia en políticas públicas.

Las dificultades de apropiación estatal local alertan sobre un problema que debe abordarse de manera prioritaria hacia el futuro. El proyecto llega a las comunidades y las beneficia, las instituciones participan gustosas, pero no se ha visto la posibilidad de que los propios gobiernos locales adopten el programa y lo puedan financiar, o incluso se apropien de él. Es difícil incidir si los hacedores de política pública no están involucrados, se requiere voluntad política, no sólo recursos, aun cuando desde fuera se pueden identificar oportunidades como los Centros API, que podrían ser transferidos a las alcaldías, pero que cerrarán al finalizar el proyecto. Por otro lado, la evidencia es un valor importante para las/os tomadores de decisión, por lo que resulta relevante sistematizar la experiencia y mostrar los casos de éxito.

P15. ¿Cuáles fueron los principales resultados o efectos no esperados?

**Hallazgo 15: De manera general los resultados o efectos no esperados son positivos; por un lado, a nivel de la empresa destaca la toma de conciencia y decisión de trabajar el tema de violencia, así como un incremento en las ganancias como consecuencia de un mejor posicionamiento. Por otro lado, se evidencia el empoderamiento integral y resiliencia de las mujeres, así como su solidaridad. Los resultados no esperados generan insumos para complementar la TdC y nutren perspectivas hacia el futuro.**

A nivel general y como resultado no esperado del proyecto y de la relación e incidencia de ONU Mujeres, la empresa tomó conciencia y se abrió a trabajar el tema de violencia contra las mujeres, un tema que en el inicio fue rechazado de manera contundente. El enfocar la carrera en la lucha contra la violencia resultó en un incremento sustantivo de participantes e impacto en redes sociales, entre otros, pero además la empresa decidió apoyar financieramente (350.000 USD) un nuevo proyecto que aborda la violencia contra las mujeres en espacios públicos, en el marco de la iniciativa global de Ciudades Seguras.

La inversión de la empresa apoyará la implementación de Ciudades Seguras en el municipio de Iztapalapa, donde API tiene presencia. y se considera que API actuó de puente para este nuevo esfuerzo. El nuevo

acuerdo se firmó en febrero 2019, justo antes de la carrera; implica un diagnóstico participativo, cuyos hallazgos serán útiles para construir una ruta de trabajo, así como medidas en el espacio público como la ruta Bonafont y actividades de sensibilización. A nivel interno de la empresa se abordará el tema de acoso y hostigamiento sexual (tema que había quedado pendiente de abordar dado que no fue incorporado en el proyecto API), a partir de un diagnóstico y posterior establecimiento de una política de 0 tolerancia. El proyecto también contempla el desarrollo de un modelo de armonización legislativa para regular el acoso sexual en espacios públicos, en línea con los estándares internacionales.

Por otro lado, cabe mencionar como efecto no esperado el mayor posicionamiento de la marca y como consecuencia, un incremento importante en las ventas.

En relación al pilar 1 específicamente, se destacan resultados no esperados que tienen que ver esencialmente con la articulación entre mujeres, la adaptación y resiliencia frente a la pandemia, el potencial de los Centros API como lugares de encuentro comunitario, y el involucramiento y cambios de las líderes de la capacitación:

- a) La creación de redes entre las emprendedoras (ej. OMEI), e incluso en algunos casos la formalización de cooperativas. Un resultado no esperado es la constitución de organizaciones de mujeres para potenciar sus emprendimientos, como OMEI y Mujeres Artesanas, que surgieron de la Ola 1 de Juchitán.
- b) La transformación de los Centros API en lugares de encuentro, fortalecimiento del tejido social y comunitario, y expresión cultural.
- c) La alfabetización digital de las emprendedoras, cuando por motivo de la pandemia tuvieron que modificar las capacitaciones a modalidad virtual.
- d) La resiliencia de las mujeres en el contexto de la pandemia que no se veía venir. Por ejemplo: algunas cambiaron el giro de sus negocios, abrieron nuevas vetas de producción (ej. cubrebocas), promocionan vía redes sociales y/o implementaron las ventas en línea.
- e) Adicionalmente al punto anterior, la respuesta solidaria de grupos de mujeres frente a situaciones generadas por la pandemia (ej. confección y donación de cubrebocas).
- f) Cambios actitudinales y de relacionamiento entre mujeres, dando lugar a relaciones sororas más que de competencia.
- g) En Oaxaca ampliaron la capacitación a otros municipios, por ejemplo, Chicapa de Castro, pues se observó que había necesidad de las capacitaciones, pero a las mujeres les costaba trasladarse.
- h) Apropiación, sensibilización y cambios en las y los líderes de capacitación: *“API es magia”; “Me siento parte de un cambio, de una transformación”; “Yo misma distribuí las cargas de mi hogar; “Yo que soy mamá y también emprendedora, me dejó tener una visión más amplia de por qué el emprendimiento femenino ha tenido más obstáculos [...]. Con decirte que yo ya empecé a distribuir las cargas en mi hogar”.*

P16. ¿Qué respuestas se han generado frente a la pandemia y en qué medida han permitido la adaptación y continuidad de las acciones?

---

**Hallazgo 16: ONU Mujeres ha sido capaz de responder a la pandemia de manera oportuna y adecuada, permitiendo la adaptación y continuidad de las acciones, y demostrando que los procesos de resiliencia como respuesta al sismo, fueron útiles en la respuesta a la pandemia.**

---

ONU Mujeres demostró, frente a la pandemia, flexibilidad y una muy buena capacidad de respuesta y adaptación, que permitió la continuidad del programa, sin afectar la calidad y, de manera general, los

resultados. Las capacitaciones que faltaban se realizaron de forma virtual. Los manuales en físico se distribuyeron con la colaboración de los aliados locales. ONU Mujeres entregó celulares y cargas de saldo a las emprendedoras que lo requerían. Se mantuvieron y fortalecieron los grupos de *whatsapp*. Algunas entidades aliadas facilitaron su conexión de internet, para que pudiera ser usada por las emprendedoras. Los acompañamientos ya no se llevaron a cabo al finalizar la capacitación, sino durante la misma a través de *webinars*. Se introdujeron nuevos temas en la capacitación como el uso de redes sociales, con el fin de facilitar las ventas de los productos de las mujeres ante la cancelación de las ferias presenciales.

En síntesis, el proyecto API se modificó para que las mujeres pudieran continuar, adaptarse y hasta reinventarse frente a la pandemia. Incorporó cursos sobre venta en línea, cursos de fotografía para que las mujeres pudieran fotografiar sus productos y subirlos al mundo virtual y cursos para el manejo de redes sociales, entre otros. Todos ellos fueron calificados por las mujeres como oportunos y necesarios en el contexto del COVID 19. Tal es su adaptación, que muchas mujeres indican que, aunque la pandemia es un reto, reciben pedidos, venden en línea y han innovado en su negocio.

La respuesta a la pandemia también incluyó un programa de apoyo emocional que aportó a la resiliencia de las mujeres, potenciando conductas de autocuidado. Se desarrollaron 5 módulos, cada uno de 2 horas, con 5 grupos.

Destaca también la iniciativa y compromiso de las líderes de capacitación. Por ejemplo, antes de que ONU Mujeres proveyera celulares, una de ellas con la colaboración de una aliada local mapeó quiénes de las mujeres emprendedoras tenían un equipo de cómputo para acceso a distancia. Formaron grupos para que un número pequeño de emprendedoras, con tapa bocas y sana distancia, se reunieran a tomar la capacitación en casa de quien tenía el equipo.

Aunque bajo, si se percibió un índice de deserción por la pandemia y obstáculos de comunicación. Aun así, la adaptación se califica de manera general como buena, evidenciando la necesidad de una mayor innovación en perspectiva de consolidar una metodología 100% en línea, que entre otros aborde la brecha digital (*“la mayoría tienen teléfonos inteligentes, pero hay retos inteligentes”*; *“varias se inscriben, pero no tienen luego para pagar el internet”*) y, asimismo, la sobrecarga de trabajo de cuidados.

#### VI.4. Eficiencia

P17. ¿En qué medida la estructura de gestión, los procedimientos y los recursos financieros han contribuido a la eficiencia en el logro de los resultados del proyecto a ser evaluado, con especial énfasis en el pilar 1?

P18. ¿Qué factores institucionales han favorecido y qué factores han dificultado la gestión de fondos en el proyecto?

---

**Hallazgo 17: La comunicación fluida, el seguimiento financiero y de resultados, la gestión de riesgos y la buena predisposición institucional, contribuyeron a la eficiencia del proyecto, con énfasis en el pilar 1. En términos generales los recursos financieros invertidos a nivel programático permitieron la realización de las actividades, aunque diversos aspectos aluden a que faltaron fondos para asegurar mayor calidad y seguridad. No se cuenta con suficiente información para analizar la relación costo-beneficio.**

---

A manera de introducción en esta sección sobre eficiencia, cabe mencionar que el presupuesto total del proyecto (referido al Pilar 1) según el PRODOC fue de USD \$1.039.654,10. Con el descuento de los costos de apoyo, la suma del presupuesto operacional y programático quedó en USD\$ 962.642,77. El presupuesto también establece que los ingresos por las botellas de edición especial, vendidas en la Carrera Bonafont,

serían reinvertidos en las actividades programáticas del Pilar 1. Respecto a los Pilares 2 y 3, estos no cuentan con un presupuesto como parte del proyecto.

Con relación a los resultados (*outcomes*) del Pilar 1, un 30% del presupuesto corresponde al resultado 1 relacionado a la reactivación de los negocios de las mujeres, un 20% al resultado 2 sobre los beneficios de la comunidad por negocios sostenibles y servicios ahorradores de tiempo que impulsan el crecimiento económico; y un 13% estaba destinado a la generación de políticas públicas y privadas. No se tiene información sobre la ejecución presupuestaria, lo que no permite realizar afirmaciones sobre la eficiencia en la relación costo-beneficio respecto a los logros y resultados alcanzados; de manera específica, no se tiene información sobre si –y en cuyo caso, de qué manera– fueron reasignados los recursos para los *outcomes* 2 y 3. Con relación al *outcome* 1, algunas metas no fueron muy ambiciosas y se superaron considerablemente, lo que significa que el potencial de eficiencia es mayor al inicialmente estimado.

Aunque en términos generales los recursos financieros invertidos a nivel programático permitieron la realización de las actividades, diversos aspectos aluden a que faltaron fondos para asegurar mayor calidad y seguridad, por ejemplo: i) casi la totalidad de las mujeres entrevistadas aludieron a la importancia de contar con un mayor seguimiento y acompañamiento; ii) los centros API, especialmente el de CDMX, ya que el presupuesto para el alquiler era limitado y disminuyó las opciones de ubicación del centro, por lo que al final estuvo en un lugar menos seguro y accesible. ii) desde la perspectiva de las y los líderes de capacitación, hubiese sido deseable contar con apoyo administrativo y sueldos más correspondientes a la dimensión del trabajo que realizaban; iii) la ludoteca funcionó con voluntariado cuando fue posible, pero requiere personal especializado y por ende financiado. Con relación a los sueldos del equipo de capacitación, llamó la atención que el del líder de capacitación hombre era mayor al de las mujeres, por años de trayectoria según se les había informado, pero es un aspecto a revisar en congruencia con los principios y objetivos del proyecto y de ONU Mujeres.

Sobre la gestión financiera es importante destacar la confianza que existe entre los aliados respecto a los procedimientos y gestión transparente de recursos de ONU Mujeres, aun cuando los requisitos resultan a veces difíciles de cumplir en zonas rurales. Destaca la entrega suficiente y oportuna de información financiera de calidad a los donantes, y, en perspectiva de Danone, el cuidado de los recursos.

Con relación a los aspectos que favorecieron la eficiencia y el logro de resultados, destacan los siguientes:

- i. Los canales de comunicación fluidos y de toma de decisiones que se establecieron entre los socios y en particular en el marco del *Steering Committee*, un espacio regular de encuentro entre los socios para la presentación y análisis de información relativa a los avances del proyecto en los distintos pilares, y para la toma de decisiones estratégicas de manera consensuada. Cabe mencionar que el establecimiento y forma de trabajo de este comité requirieron de un proceso de aprendizaje durante los primeros meses. En relación a este punto, un aspecto que no coadyuvó fue la alta rotación del personal de recursos humanos en Danone.
- ii. Procesos fluidos en términos de la operación.
- iii. La disponibilidad y transparencia en la información.
- iv. El seguimiento de ONU Mujeres, incluso con presencia en terreno, con atenta escucha e integración de los actores.
- v. El rol, compromiso y profesionalismo de la coordinación del proyecto.
- vi. La experiencia previa y complementaria de cada socio implementador elegido en la gestión de proyectos.

- vii. La flexibilidad y capacidad de adaptación y gestión de ONU Mujeres, que permitieron generar una respuesta adaptativa a la pandemia, permitiendo la continuidad de las actividades y el avance en los resultados.
- viii. El enfoque institucional hacia la mejora continua, *accountability* y aprendizaje, aunque internamente se reconoce que la dinámica cotidiana enfocada en las operaciones frecuentemente deja pocos espacios para la reflexión colectiva y el aprendizaje estratégicos.

En relación al tema de monitoreo y evaluación, se reconoce y valoran las distintas actividades y procesos que componen esta área y que permiten generar información de valor especialmente para aliados y donantes, como Danone, cuyos representantes hicieron mención positiva sobre el *“seguimiento de indicadores concretos más allá de sólo la expertise”*, generando evidencia sobre los logros y resultados. Sin embargo, en perspectiva del equipo evaluador, existen algunos vacíos y debilidades con relación a la disponibilidad de datos para evidenciar cambios y relaciones causales relacionadas al proyecto:

- Si bien se destaca la realización de una línea base, el proyecto incorporó de manera parcial y limitada las recomendaciones de indicadores planteados, lo que en varios casos incide sobre la posibilidad de evidenciar cambios –más allá del nivel de *outputs*– generados por el proyecto, o a los cuales éste ha contribuido.
- El marco de resultados del PRODOC no está completo y no se ha conocido que haya sido completado posteriormente. Los vacíos respecto a datos de partida no permiten en varios casos una comparación rigurosa en el tiempo. En otros casos, la información actual disponible no responde en sentido estricto a la formulación del indicador.
- No se ha encontrado información disponible para todos los indicadores planteados en el PRODOC.
- Aunque la Teoría de Cambio fue desarrollada en el marco del Informe de Inicio de esta evaluación, existen vacíos en cuanto a indicadores relevantes.
- La formulación de algunos resultados e indicadores no es totalmente precisa.
- Dada la gestión independiente de los pilares, la información se encuentra de alguna manera dispersa, no viene en formatos unificados y en algunos casos se contradice (ej., en relación al número de centros de trabajo flexibles).

Por otro lado, desde la perspectiva y percepciones tanto del aliado, como de ONU Mujeres, que transmitieron varios/as entrevistados, existen algunos factores clave que deben revisarse al interior de ONU Mujeres (a nivel corporativo en buena parte) si se quiere avanzar en una alianza mayor, extendida y sostenible con el sector privado:

- i. *“ONU Mujeres y las empresas tenemos que bajar costos”*, lo cual hace referencia a la sostenibilidad, pero también al valor real de las marcas, al costo vs. el valor de las intervenciones y sus resultados, a la distribución de los presupuestos (estructura de costos), y a los costos administrativos, entre otros.
- ii. La burocracia no responde al ritmo de las empresas e inhibe una reacción oportuna y el aprovechamiento de oportunidades.
- iii. Los procedimientos y herramientas para el establecimiento de acuerdos con empresas no han sido adaptados ni son adecuados; si bien garantizan la ética y minimizan riesgos, no se han adecuados a las características, dinámica y tiempos del sector privado: *“Para hacer una acción, aunque sea chiquita, tienen que pasar igual por un proceso pesado, burocrático”*.

Los puntos precedentes tienen relación con un desafío más grande para ONU Mujeres, que tiene que ver con una mayor claridad (corporativa) sobre la forma de trabajo con el sector privado y específicamente con

quiénes de un sector tan amplio como diverso, la Teoría de Cambio que enmarca el relacionamiento con el sector privado y la toma de decisiones, implicaciones, riesgos y oportunidades que de ello derivan. No obstante, y en base a referentes generales de otros proyectos de desarrollo, puede señalarse que el proyecto refleja un costo justo, bajo los estándares de la cooperación internacional.

P19. ¿Cómo ha sido la interrelación de los tres pilares desde una perspectiva de optimización de recursos (humanos, tiempo, económicos)? ¿Qué aspectos la favorecieron y cuáles la limitaron?

---

**Hallazgo 18: La implementación y gestión independiente de cada pilar inhibió de cierta manera una mayor coherencia y aprovechamiento de recursos humanos y financieros. El aporte de ONU Mujeres al pilar 3 no fue presupuestado e implicó mayor esfuerzo del anticipado.**

---

En general, los tres pilares se implementaron de forma independiente. La interrelación única que se observa es entre los pilares 1 y 3, específicamente en términos de la participación de las mujeres en la Carrera Bonafont (aunque dicha participación se limitó a la primera ola y no se repitió por razones que desconocían las personas consultadas).

Desde una perspectiva básica de eficiencia, este modelo posiblemente presenta muchas ventajas, ya que cada aliado se enfoca en sus resultados y público, y trabaja según sus normas y procedimientos. Sin embargo, una versión más integrada de los pilares, bajo una visión común y de más interrelaciones estratégicas, podría no sólo favorecer el interaprendizaje, sino la eficiencia del modelo como un todo, en el que los resultados de cada pilar suman a favor de un resultado/objetivo mayor. La generación de data a nivel de efectos e impacto, incluyendo el impacto en los resultados de la empresa, sería útil para un análisis de la eficiencia desde una perspectiva más estratégica.

## VI.5. Sostenibilidad

P20. ¿En qué medida se mitigaron los riesgos y se desarrollaron la capacidad y los mecanismos para asegurar la sustentabilidad de los resultados y los beneficios del proyecto para las titulares de derechos?

---

**Hallazgo 19: Si bien se ha logrado el empoderamiento sustantivo de las mujeres a nivel individual y colectivo, se movilizaron recursos adicionales, se logró una respuesta rápida y exitosa de virtualización frente a la pandemia y se logró una alianza con INMUJERES, la sostenibilidad es un aspecto crítico del proyecto, en particular en lo que concierne al Pilar 1.**

---

A nivel de logros vinculados a la sostenibilidad, es posible destacar el apalancamiento de recursos adicionales de Danone, recibidos a través primero del French Committee y más recientemente del US Committee con la aprobación de la etapa 2 del proyecto, que apuesta al escalamiento y consolidación de los procesos de los tres pilares, reforzando el pilar 1 desde la innovación y la lucha contra la violencia. La etapa 2 comprende una inversión de 250.000 euros para 2021

Asimismo, se perciben algunos avances en la incidencia en políticas públicas, destacando el acuerdo con INMUJERES, que es un logro en términos de transferencia de la metodología virtual para fortalecer la estrategia para la autonomía y el bienestar de las mujeres, y que consiste en un ejemplo a expandir a futuro en términos de vinculación de partida con instancias gubernamentales a nivel nacional y subnacional. El acuerdo incluye la continuidad del fortalecimiento de capacidades de resiliencia de las mujeres en las zonas de implementación, la generación de contenidos para el curso virtual para mujeres emprendedoras de INMUJERES y la formación de formadores.

Por otro lado, la respuesta rápida y efectiva de adaptación frente a la pandemia (virtualización) ha permitido la continuidad de las acciones y ha generado una nueva modalidad de trabajo con mayores niveles de eficiencia, aun cuando se pierden algunos aspectos interesantes del proyecto vinculados a lo presencial.

A pesar de lo anterior, en opinión del equipo evaluador, y también de ONU Mujeres, el tema de la sostenibilidad es un tema crítico del proyecto, en particular para el Pilar 1, por dos razones fundamentales:

- Aunque se hicieron acciones para el acercamiento a otras empresas, no se desarrolló una estrategia clara y sistemática, ni se lograron movilizar recursos. En general, no se contempló una estrategia clara de salida y continuidad, ni un plan de réplica y escalamiento, que debió empezar a la par del inicio del proyecto (en general no es parte de la cultura de la mayoría de las organizaciones de desarrollo).
- Aunque se sentaron algunas bases, no se lograron los resultados de apropiación local e incidencia en políticas públicas; las instancias estatales participaron en las actividades del proyecto, se constituyeron algunas alianzas para la implementación y aprovechamiento de oportunidades para las mujeres, pero los gobiernos locales no se asumieron parte del proyecto.

Los desafíos de sostenibilidad generan riesgos de credibilidad, reputacionales y de marca para ambos socios, que podrían también afectar sus oportunidades de llegada e involucramiento de otras empresas a futuro.

La pandemia a la vez que nutre la relevancia de la sostenibilidad de las acciones y resultados alcanzados, sin duda agudiza los riesgos de movilización de recursos, por la crisis económica, el ambiente de incertidumbre y las estrategias de austeridad y adaptación que han generado las empresas. Para la gestión 2021 que será 100% digital, se plantea el desafío de mitigar los riesgos que derivan de la brecha digital y la sobrecarga de tareas del cuidado. La aprobación de un año más de proyecto es una oportunidad de consolidación de los resultados y ameritará estrategias creativas y también con una mayor orientación hacia el aprovechamiento de los recursos y la sostenibilidad (ej. mentorías de las mujeres graduadas hacia otras mujeres). Además, brinda un tiempo para desarrollar estrategias altamente eficientes de involucramiento del sector privado y actores públicos locales.

Algunos resultados no esperados, como la conformación de redes y cooperativas, mitigan los riesgos de discontinuidad. Al igual que la sororidad, complementariedad y visión compartida detrás de las articulaciones, el hecho de que las mujeres se sientan importantes, capaces y seguras de ellas mismas, les está permitiendo continuar con sus proyectos, independientemente de ONU Mujeres y de API: *“Me revolucionaron la cabeza”*, expresó una de las mujeres entrevistadas, al referirse a los nuevos conocimientos adquiridos y a su utilidad para el futuro. Otra expresó: *“El curso fue un bálsamo refrescante para mi vida”*, pues no sólo la orientó a la reactivación estructurada de su emprendimiento, sino que la ayudó a superar una crisis emocional. Mis compañeras me decían: *“Mujer, tú puedes, échale ganas”, y logré superar los problemas y retomar las riendas de mi vida*”. La combinación de empoderamiento y resiliencia mitigan los riesgos relacionados con la sostenibilidad.

Las estrategias de respuesta y adaptación frente a la pandemia, han impulsado de manera oportuna la innovación y reinención de los negocios: Hoy tienen nuevos productos, los comercializan por las redes sociales, y venden en línea. En tanto esto funcione es posible anticipar que las mujeres continuarán con sus negocios, y la experiencia ha permitido también demostrar que, si tienen que volver a reinventar sus

emprendimientos, es altamente posible que lo harán, y que los conocimientos adquiridos incrementarán su potencial de éxito.

Las herramientas que brindó el proyecto API han permitido que varios negocios se fortalezcan. Por ejemplo, el proyecto RANEC PASIÓN POR EL CACAO, de Iztapalapa, si bien existía antes del curso, luego de este se le dio al negocio nuevos lineamientos y administración, sacaron el registro de marca y tienen presencia en varias tiendas que no son las propias. Su etiquetado y empaque es formal y esta formalización la vieron como una necesidad después del curso. El negocio se ha constituido en el principal ingreso familiar. Según la emprendedora *“tenía el negocio antes del curso. En ese entonces fui aprendiendo sobre el negocio, pero desorganizadamente. Debía más de lo que vendía. El cálculo de los precios estaba mal hecho, luego del curso revisamos los productos, sacamos productos de su línea porque no eran rentables, daban pérdidas, se hizo una depuración, todo lo aprendí del curso”*.

Se observa que para sostener los resultados es necesario el seguimiento y acompañamiento, que ha sido incluido como parte de las responsabilidades de las y los líderes de capacitación para con sus grupos. Sin embargo, la mayor parte de las mujeres emprendedoras entrevistadas considera que este seguimiento es limitado. Algunas entrevistadas aludieron a la posibilidad de un mayor vínculo entre los pilares 1 y 2, reconociendo que el sector privado tiene la experticia, y que el modelo podría complementar el apoyo financiero con estrategias de intercambio de experiencias, mentoría y formación. A lo anterior se añaden posibilidades de vínculos más estructurales y sostenibles con los requerimientos de productos y servicios del negocio en sí de la empresa.

P21. ¿Cómo ha fortalecido ONU Mujeres las capacidades de los asociados (representantes del gobierno, del sector privado y de la sociedad civil), incluyendo a las entidades implementadoras, para contribuir al empoderamiento económico de las mujeres a nivel local?

---

**Hallazgo 20: Además de incidir en las capacidades de Danone/Bonafont, ONU Mujeres ha fortalecido las capacidades de las socias implementadoras. La incidencia en las capacidades de los gobiernos locales ha sido débil.**

---

En el sentido estricto, el proyecto no ha incidido en las capacidades de actores locales; como ya se ha señalado, ha impulsado y fortalecido las capacidades de su aliado Danone y, asimismo, ha incidido de manera sustantiva en sus socias implementadoras.

- **Capacidades de CREA:** En el caso de CREA, el proyecto ha incidido de manera determinante en la incorporación del enfoque de género en su propuesta de capacitación sobre emprendedurismo y, más allá, en la incorporación transversal del enfoque, en el ADN de la organización. *“Nos vamos a poder dar el lujo de trabajar contenidos sobre CREA, vamos a dejar la capacidad instalada sobre la sociedad civil mexicana, una ONG muy reconocida, ahora va a tener perspectiva de género. Va en línea de lo que ONU Mujeres quiere hacer en México.”*

El proyecto también permitió fortalecer las capacidades organizacionales en materia de transparencia y rendición de cuentas, ya que los mecanismos y requerimientos de ONU Mujeres para la comprobación de gastos les demandaron mayor formalidad e incidieron en una mayor claridad y rigurosidad en sus propios procesos administrativos y financieros, lo que luego adaptaron para el resto de sus proyectos.

Asimismo, el proyecto fortaleció sus capacidades para la gestión y administración de proyectos en una modalidad de consorcio. Después de la experiencia del proyecto API, se abrió la oportunidad para tener otro proyecto con ONU Mujeres y el ILSB para su fortalecimiento institucional. El proyecto se llama “Estrategia para el fortalecimiento institucional en temas de género y cuidados, a organizaciones de la sociedad civil que colaboran con ONU Mujeres”.

De la manera en que se gestionó el proyecto y los canales fluidos de comunicación, también aprendieron que se puede tener una actitud más proactiva y cercana con sus donantes.

- **Capacidades del ILSB:** El proyecto permitió al Instituto sistematizar una serie de procesos de capacitación internos con los que contaban, pero que no se habían publicado y que hoy son el módulo que se desarrolló para API y sirven de base para las capacitaciones que se dieron a las y los líderes de capacitación. De esta manera el proyecto contribuyó a fortalecer la especialización del ILSB en el tema de cuidados.
- **Líderes de capacitación:** Después de API, se consideran con capacidad instalada sobre perspectiva de género que podrán replicar en las capacitaciones relacionadas con emprendimiento y negocios. Se destaca que las capacitaciones que les dio el ILSB de forma previa para impartir el módulo “construyendo comunidades incluyentes”, también generaron cambios personales, entre ellos y ellas: i) reconocer y entender por qué el emprendimiento femenino tiene más obstáculos, y ii) sensibilizarse e identificar formas de crear comunidad de forma sorora. Una de las líderes de capacitación incluso mencionó que ella, a nivel personal, ya empezó a distribuir las cargas del hogar.

Las y los líderes expresaron que les hubiese gustado también ser capacitados por ONU Mujeres en los temas de su especialidad; una de las líderes mencionó que, como iniciativa propia, ingresó a la página de capacitación de ONU Mujeres y tomó algunos cursos.

En términos de alianzas locales, si bien se evidencia un número significativo de alianzas en cada una de las zonas, se caracterizaron por ser más bien puntuales, operacionales y, lo que es más importante, no se implementaron bajo marcos formales (firma de convenios u otros semejantes) que permitieran una proyección mayor, estableciendo responsabilidades y beneficios de las partes. Eso implica, en términos de capacidades instaladas y sostenibilidad, el desaprovechamiento de oportunidades para no sólo aprovechar, sino incidir y fortalecer a las organizaciones e instituciones locales.

P22. ¿En qué medida, bajo qué condiciones y con qué alianzas, es posible replicar y/o llevar a escala el proyecto y sus distintos componentes, y cuál sería el rol de ONU Mujeres?

P23. ¿En qué medida el proyecto aporta a la exploración de formas alternativas de alianzas con el sector privado y financiamiento hacia el futuro, desde una perspectiva de sostenibilidad?

---

**Hallazgo 21: El proyecto sienta las bases para un modelo alternativo y replicable con otras empresas del sector privado comprometidas con la diversidad y la igualdad de género. ONU Mujeres puede continuar potenciando y diversificando el modelo, la interrelación entre los pilares y su sostenibilidad. También puede jugar un rol sustantivo en la generación de evidencia que valide los efectos positivos de la igualdad para las empresas y el desarrollo económico local.**

---

Sobre la base de los resultados alcanzados y las entrevistas realizadas, se afirma que el proyecto de tres pilares sienta las bases para un modelo de alianza y trabajo colaborativo con el sector privado, que empero – desde las perspectivas y percepciones de los socios- puede potenciarse en términos de su integralidad,

valor agregado y sostenibilidad. De la manera en que está actualmente planteado, se considera más una especie de trato o compromiso, con responsabilidades separadas, lo que implica un cierto desentendimiento de la empresa respecto al pilar 1, más allá del financiamiento y ciertas oportunidades comunicacionales. De alguna manera el pilar 1 en sí mismo no es muy distinto a los proyectos tradicionales, salvo que el financiamiento proviene de una empresa.

Para avanzar en esa propuesta se requiere hacer una valoración de las capacidades que ONU Mujeres requiere fortalecer en temas como la generación de datos para evidenciar los cambios y beneficios para las empresas, la capacidad organizacional de innovación sistemática y rigurosa, y la comprensión del mercado.

En ese marco también resulta fundamental conocer al sector privado a profundidad (dónde están, quiénes son, cómo son, qué quieren) y desarrollar una estrategia de acercamiento e incidencia. Los paradigmas empresariales de la actualidad y en particular post COVID-19 se constituyen en una plataforma clave para sustentar la estrategia y propuesta. La experiencia del proyecto, las buenas prácticas y los aprendizajes generados, son, asimismo, un punto de partida para desarrollar una estrategia efectiva. El rol de Danone como “embajador”, que además tiene ventajas comparativas fundamentales para incidir en su sector, no sólo porque lo conoce, sino porque puede hablar desde el ejemplo propio, debería ser aprovechado a futuro y constituirse en parte de un acuerdo y compromiso de mediano a largo plazo.

Específicamente en relación al pilar 1, cabe destacar el alto potencial de sostenibilidad de los emprendimientos existentes, así como el fortalecimiento de las capacidades para la réplica a nivel de implementadoras en el abordaje del emprendedurismo con enfoque de género y cuidados. La experiencia señala que es posible replicar el pilar 1, teniendo como condición básica fundamental el involucramiento de actores locales, en particular gubernamentales, para asegurar su compromiso y apropiación desde el diseño del proyecto, apostando por una “alianza tripartita”.

A nivel más operativo, la réplica del Pilar 1, y específicamente de la metodología, es posible en diversidad de contextos, siempre que se cuente con las siguientes condiciones:

- a) Acceso de las mujeres a internet y dispositivos móviles.
- b) Alianzas locales formalizadas que puedan aportar tanto con cuestiones logísticas, como otros aspectos técnicos (ej. capacitaciones complementarias) y beneficios para las mujeres (créditos a tasas preferenciales)
- c) Perfiles adecuados para las y los líderes de capacitación, esto es: familiarizados con el tema de desarrollo de habilidades empresariales, pero también de enfoque de derechos y perspectiva de género; con empatía y espíritu de servicio y de apoyo a las comunidades y mujeres en situación de vulnerabilidad. El que las y los líderes de capacitación sean de la localidad es un plus que además facilita la generación de alianzas locales, asegura el conocimiento del contexto, y también genera potencialmente mayor legitimidad con las personas a capacitar.
- d) Si bien la capacitación es flexible y se puede adaptar a cualquier espacio (incluso espacios abiertos), es deseable una infraestructura mínima que permita dar mejor atención a las mujeres.
- e) Recursos suficientes para establecer los Centros API en zonas seguras y de fácil acceso.
- f) Una línea de base previa.
- g) Considerar en mayor medida el enfoque de diversidad cultural en un país como México con múltiples grupos étnicos e idiomas.

## VI.6. Transversales

- P25. ¿En qué medida y de qué manera se han integrado las cuestiones de género y de derechos humanos, y la eficacia del desarrollo (participación/empoderamiento, inclusión/no discriminación, rendición de cuentas/transparencia), en el diseño y la ejecución del proyecto?
- P27. ¿En qué medida las intervenciones de ONU Mujeres en el marco del proyecto incorporan transversalmente los enfoques de interseccionalidad, pertinencia cultural, interculturalidad y adaptación y mitigación al cambio climático, desde una perspectiva de resiliencia?

**Hallazgo 22: El proyecto destaca haber llegado a mujeres diversas y en condiciones desiguales, promoviendo la sororidad y contribuyendo a un ejercicio más igualitario de sus derechos humanos en contextos diversos. Ha promovido la participación e inclusión de las mujeres, aun cuando éstas podrían potenciarse de una manera más estructurada e interconectando los pilares dentro del modelo.**

Como se ha destacado en distintas secciones de este informe, el proyecto generó oportunidades para mujeres no sólo diversas sino de condiciones desiguales. El factor humano fue determinante para lograr una respuesta empática a las distintas necesidades y situaciones, y a su vez promover la sororidad y las alianzas entre mujeres, que resultaron en la conformación de redes, grupos y cooperativas.

Desde el programa de capacitación, la forma en que las capacitaciones del pilar 1 integraron las cuestiones de género, derechos humanos y resiliencia fue a través del módulo “Creando comunidades incluyentes”. El módulo contiene un apartado sobre perspectiva de género, que aborda conceptos básicos (diferencia entre sexo y género, masculinidades, etc.); también aborda el concepto del empoderamiento económico de las mujeres, que es el eje transversal de la capacitación, y del proyecto en general. Reflexiones sobre la participación de las mujeres también se incluyen en el manual, por ejemplo, el tener menos tiempo para destinar a la participación social o política, como efecto de la sobrecarga de trabajo en las mujeres. La rendición de cuentas, por su parte, se aborda como forma de medir los avances y el éxito de cada proceso en los negocios (Módulo Producción y Organización). Además de los contenidos, las mujeres entrevistadas destacaron la metodología interactiva, reflexiva, que promovió la participación e intercambio entre las participantes, valorando todas sus experiencias, perspectivas y aportes. De manera complementaria, la incorporación de talleres de apoyo psico-emocional fue muy valorada por las mujeres, no sólo respecto a los sismos, sino en el contexto de la pandemia.

Si bien se ha enfatizado a lo largo de toda la evaluación la empatía de las y los líderes de capacitación, ellas/os consideran que requieren capacitación previa en “primeros auxilios psicológicos”, resiliencia y atención a víctimas de violencia, ya que en el marco de las capacitaciones suelen enfrentarse a situaciones de carácter emocional y psicológico de las mujeres o incluso, identifican y acuden a ellas mujeres víctimas de violencia. En estos casos su reacción fue escucharles y darles información (en algunos casos incluso acompañamiento) a entidades que podrían auxiliarles. Sin embargo, esta respuesta fue desde el sentido común y la empatía, y no desde un conocimiento o protocolo de actuación más especializado.

Con relación al tema de mitigación de riesgos, se dio una capacitación sobre el diseño de planes de riesgo comunitario. Sin embargo, desde la perspectiva de CREA, parecía más enfocado a perfiles de expertos/as de protección civil que en las mujeres. La especialista, por su parte, también informó que la participación de mujeres del API fue limitada. Existe el riesgo de que “se cargue” a las mujeres la responsabilidad de generar dichos planes de riesgo, aunque en perspectiva del equipo evaluador, un enfoque más amplio e integral sobre la gestión de distintos tipos de riesgos sería útil y un complemento para la capacitación.

Con relación a la participación de las mujeres, esta se limitó a los espacios de capacitación y otras actividades previstas en el marco del proyecto. Si bien en el proyecto se observa como resultado un avance de las mujeres “de beneficiarias a actrices”, ellas no participaron en el diseño ni en el seguimiento del proyecto. En ese marco y como ya lo señalaba la evaluación de la Nota Estratégica 2014-2019 realizada en diciembre del 2019, “no se observa una práctica sistemática de incluir la participación de las y los destinatarios en el diseño, implementación y evaluación de las iniciativas que lleva adelante la Oficina País. Tampoco se encuentran indicadores OEEF definidos en torno a este principio para poder dar seguimiento y revisar avances en esta dirección.” Desde esta perspectiva, el futuro del modelo podría incluso visualizarse como cuatripartito, incluyendo además a las mujeres como emprendedoras, co-participes y co-responsables, y no exclusivamente como “beneficiarias” o “grupo meta”.

P26. ¿De qué manera el proyecto abordó, con un enfoque transformador, las causas subyacentes de la desigualdad de género, la situación de las mujeres y los grupos marginados?

---

**Hallazgo 23: El proyecto ha contribuido al empoderamiento integral de las mujeres, generando algunos cambios en las relaciones y roles en el ámbito familiar. Faltó empero una estrategia más integral, sistémica y complementaria para lograr efectos transformadores más profundos, que empero también se reconoce no son de corto plazo.**

---

El proyecto y específicamente el pilar 1, además de empoderar económicamente a las mujeres, ha fortalecido su seguridad personal, su capacidad de incidencia y transformación, que se ha visto reflejada en cambios que se han generado en las dinámicas y roles familiares, fundamentalmente en torno a la valoración y redistribución del trabajo de cuidados. Las capacitaciones promovieron reflexiones e instalaron mensajes transformadores clave como:

1. Reconocer que el trabajo que hacen las mujeres en los hogares es un trabajo.
2. Identificar las posibilidades laborales de las mujeres y eliminar el estereotipo de que las mujeres sólo se pueden dedicar al hogar.
3. Fomentar crianzas positivas y co-responsables y continuar fortaleciendo el trabajo en nuevas masculinidades y paternidades.

En ese marco se han transformado algunas normas de género, aunque no existe evidencia cuantitativa que permita dimensionar de manera más contundente el alcance e implicaciones de los cambios en términos de conocimientos, transformación de roles y redistribución de tareas de cuidado, (auto-) reconocimiento y valoración de las mujeres como actrices económicas.

El proyecto también ha detonado la resiliencia, la creatividad, capacidad innovadora y resolutive de las mujeres. Estas capacidades son fundamentales y se contraponen a situaciones de desvalorización, opresión y miedo que tienden a disminuirlas.

Las mujeres con sus proyectos asumen un rol en la vida comunitaria y en la familiar desde otra perspectiva: desde el valor de ellas como mujeres. Por otra parte, el proyecto API se dirige no sólo a los emprendimientos de las mujeres, sino a su empoderamiento como mujeres, según expresan algunas parejas: “El cambio que he visto en mi esposa es grande, la noto más segura de ella misma, con una mayor visión empresarial, y enfocada en la expansión, pero nos ha integrado a mis hijos y a mí en su dinámica. Ella ha tomado una posición de líder en la familia para avanzar”.

Durante la evaluación se preguntó a algunos hombres relacionados con las mujeres titulares que en una palabra describieron un cambio en las mujeres luego de API. Las siguientes fueron sus respuestas: felicidad, confianza, seguridad, tranquilidad, visión, decisión, fortaleza, admiración: *“Vemos en ellas una mayor visión y decisión. Están enfocadas”*.

El reconocimiento y valoración masculina también apuntan a afirmar el aporte del proyecto a la generación de iguales oportunidades para el desempeño económico de las mujeres, entre otros a través de la liberación de tiempo para las mujeres en los hogares, y una mayor participación y corresponsabilidad en la toma de decisiones.

Con relación a la transformación de las normas de género que reproducen la desigualdad, cabe resaltar que las entrevistas enfatizaron que los hijos e hijas han tomado conciencia de que sus madres trabajan desde la casa, y han aprendido a apoyarlas en sus proyectos, que se convierten en proyectos familiares. Lo anterior evidencia la incidencia del proyecto en la generación más joven.

A nivel de ONU Mujeres se visualizan algunos desafíos que tienen que ver con el enfoque y potencial transformador del proyecto, con la dimensión y capacidad del proyecto: *“se debe transformar la idea de que los negocios de mujeres son pequeños negocios... ‘Un taller de costura no va a cambiar la realidad’... ‘no solamente se trata de sembrar una semilla, hay que cuidarla para que sea un huerto’”*. Lo anterior alude a la importancia de trascender el impacto personal al nivel comunitario, generando condiciones, conciencia, normas de género positivo. En términos más generales, refiere a la importancia de un modelo integral, multinivel, como el modelo socio-ecológico, para generar cambios significativos y sostenibles.

Con relación al Pilar 2, no existe evidencia sobre la manera y el grado en los que las medidas implementadas han favorecido la igualdad de oportunidades, la redistribución de roles y responsabilidades de cuidado, entre otros en la familia y la comunidad. A manera de ejemplo, la flexibilización laboral, y el trabajo desde los hogares, no necesariamente favorece los derechos ni la redistribución de roles y responsabilidades.

## VII. CONCLUSIONES

### Conclusión 1 → Hallazgo 1

El proyecto se basa en un modelo coherente de tres pilares, cuya coherencia (y eficiencia) interna puede potenciarse a partir de la construcción de una visión común y vínculos entre los pilares.

### Conclusión 2 → Hallazgo 2

El proyecto ha generado respuestas adecuadas, pertinentes y oportunas para tres grupos específicos de mujeres y frente a las situaciones y necesidades post sismo; asimismo, ha abordado las particularidades de las dos zonas priorizadas por el pilar 1, promoviendo al mismo tiempo sororidad, intercambio e integración entre mujeres diversas.

### Conclusión 3 → Hallazgo 4

En general el proyecto ha potenciado el posicionamiento de cada uno de los aliados entre sus públicos más afines, pero no ha contribuido a un posicionamiento más amplio, conjunto y basado en la visibilización y el reconocimiento mutuos.

#### **Conclusión 4 → Hallazgos 5 y 8**

De manera general, el logro de los Objetivos y Resultados según los indicadores del PRODOC no se ha cumplido plenamente. Algunas debilidades técnicas en la formulación del proyecto, así como vacíos en la información disponible, limitan la evidencia de cambios, especialmente a nivel de efectos.

#### **Conclusión 5 → Hallazgo 6**

Los resultados en el pilar 1 son positivos en relación al empoderamiento económico de las mujeres, extensivo en muchos casos a las familias, pero no existe evidencia sobre apropiación local e incidencia en el desarrollo económico local.

#### **Conclusión 6 → Hallazgo 9**

Los contenidos y metodología de capacitación fueron adecuados y altamente valorados, destacándose la aplicación transversal del enfoque de género y de resiliencia. Las sesiones de apoyo psico-emocional complementaron y fortalecieron la resiliencia post sismo y en el contexto de la pandemia. Asimismo, se abordó la temática de gestión de riesgos.

#### **Conclusión 7 → Hallazgos 7 y 14**

Se han generado numerosas alianzas a nivel local que han producido acuerdos y beneficios y que podrán potenciarse hacia adelante, pero no todas han sido estratégicas; en varios casos han sido informales y de carácter puntual.

#### **Conclusión 8 → Hallazgo 10**

El marco de resultados del proyecto no incluye resultados que refieren a las ventajas y beneficios esperados de las acciones de igualdad e inclusión al interior del pilar 2. Esto limita la posibilidad de sustentar, con base en evidencia, que se trata de “una nueva manera de hacer negocios” y de que es posible el “ganar-ganar”. En relación al resultado 5, si bien se ha llegado a otras empresas a través de los WEPs y otros espacios estratégicos, no se ha logrado movilizar su interés ni apoyo financiero al proyecto.

#### **Conclusión 9 → Hallazgo 11**

El pilar 3 ha contribuido a la sensibilización de consumidoras sobre la importancia de la igualdad entre hombres y mujeres, a un amplio conocimiento de ONU Mujeres entre el público en general, y a fortalecer el posicionamiento de la marca Bonafont en el mercado. Su contribución a un “cambio cultural” puede potenciarse.

#### **Conclusión 10 → Hallazgo 12**

El valor agregado de ONU Mujeres es reconocido en términos de credibilidad, especialidad y experticia; su contribución puede visibilizarse más potenciando su estrategia de comunicación.

#### **Conclusión 11 → Hallazgos 7 y 18**

Diversos factores del proyecto han incidido positivamente sobre la eficiencia del proyecto; a futuro ONU Mujeres debe adaptar y consolidar sus marcos de trabajo con el sector privado para incrementar las oportunidades y potenciar las alianzas.

### Conclusión 12 → Hallazgo 19

Si bien se han movilizado recursos adicionales, la sostenibilidad es una dimensión crítica del proyecto y en particular respecto al Pilar 1; no se desarrolló una estrategia de salida, no existe evidencia suficiente de apropiación local; y aunque se incidió en agendas locales, la incidencia en las políticas públicas es clave.

### Conclusión 13 → Hallazgo 20

El proyecto ha contribuido al fortalecimiento de capacidades en género y otros aspectos de las organizaciones implementadoras, para abordar el empoderamiento económico con enfoque de género.

### Conclusión 14 → Hallazgo 21

El modelo que sustenta el proyecto tiene potencial de réplica y escalamiento, pero puede potenciarse previamente, a partir de la experiencia, los resultados y aprendizajes de la experiencia piloto.

### Conclusión 15 → Hallazgos 22 y 23

En la práctica, el proyecto ha implementado un enfoque interseccional, ha promovido los derechos humanos, ha generado respuestas a las particularidades socioculturales de los contextos y ha respondido a los asuntos de la ayuda al desarrollo. La participación y su enfoque transformador pueden potenciarse.

## VIII. RECOMENDACIONES

### 1. Potenciar el valor del proyecto a través de una mayor interconexión e integralidad entre los distintos pilares y componentes.

**PRIORIDAD: Media**

**PLAZO: Corto**

RESPONSABLES: ONU Mujeres México, DANONE

- Generar estrategias entre pilares que promueven el encuentro e intercambio entre mujeres, procesos de mentoría e interaprendizaje, así como la sororidad.
- Evaluar, dentro del modelo, la posibilidad de un mayor involucramiento futuro de ONU Mujeres en el pilar 2, y específicamente en el caso de Danone para abordar temas destacados como pendientes: igualdad salarial, acoso, micromachismos y las limitaciones con algunos equipos que no permiten que todas las personas tengan iguales oportunidades y condiciones. Asimismo, considerar, la posibilidad de un involucramiento más estratégico de ONU Mujeres en el pilar 3.

### 2. Generar y gestionar conocimientos que recuperen la experiencia y sus logros, apoyen su comunicación y difusión hacia un mayor posicionamiento y generación de nuevas alianzas, y a su vez contribuyan con evidencia para potenciar el modelo a futuro.

**PRIORIDAD: Alta**

**PLAZO: Corto-medio**

RESPONSABLES: ONU Mujeres: México, ACRO, Corporativo; CREA

- Sistematizar las experiencias, metodología de capacitación y factores de éxito que permitieron abordar la diversidad en el pilar 1 desde un enfoque de inclusión y sororidad.
- Generar evidencia sobre las experiencias y casos de éxito, para alimentar la toma de decisiones de política pública hacia un desarrollo local inclusivo.
- Generar evidencia y propuestas que vinculen, de manera transversal, la agenda de cuidados a los resultados esperados a nivel individual, familiar y comunitario.

- Generar evidencia, “casos” desde la experiencia concreta con el sector privado, que alimenten las discusiones y definiciones sobre el trabajo con el sector privado a nivel regional y corporativo.
- A partir de experiencias y metodologías existentes y validadas, generar y monitorear información que permita evidenciar (o no) la relación positiva entre la diversidad, la igualdad y la inclusión en las empresas, y sus objetivos de innovación, competitividad y crecimiento.
- Promover iniciativas que involucren a distintas empresas, para realizar diagnósticos, mediciones, *benchmarks* sobre género y diversidad, que contribuyan a generar el interés y la demanda de apoyo y trabajo conjunto con ONU Mujeres.

### 3. Fortalecer y expandir, de manera planificada y sistemática, las alianzas estratégicas, en particular con los sectores público y privado, para fortalecer los resultados del proyecto, su sostenibilidad y la expansión y réplica del modelo.

**PRIORIDAD:** Alta

**PLAZO:** Corto-medio

**RESPONSABLES:** ONU Mujeres México, DANONE

- Establecer acuerdos bilaterales para fortalecer un posicionamiento y una imagen conjunta y colaborativa de los socios, en particular frente a otras empresas, el Pacto Global, el Consejo Coordinador Empresarial y COPARMEX, que coadyuven a movilizar el interés de otros actores del sector privado hacia proyecto.
- Potenciar las estrategias de comunicación y posicionamiento de ONU Mujeres, priorizando la visibilización de los resultados e impactos alcanzados para distintas audiencias y mejorando la presencia y uso de redes sociales.
- Desarrollar una estrategia múltiple e integral de generación y gestión de alianzas que apoye y potencie el proyecto, incluyendo una metodología ágil para el análisis de alianzas potenciales, así como un formato de formalización, que incorpore objetivos, acuerdos y, en la medida de lo posible, un plan de trabajo con resultados y metas.
- Retomar y fortalecer las alianzas que se gestaron en el marco del proyecto, y potenciar la generación de nuevas alianzas estratégicas, con particular atención a las instancias de la estructura de apoyo a mujeres en los municipios y a nivel nacional (ej. INDESOL, Secretaría de Mujeres de Oaxaca, Secretaría de Economía, INAES, INMUJERES...).

### 4. Fortalecer los procesos y herramientas de Planificación, Monitoreo y Evaluación, hacia la generación de insumos técnicos y financieros y evidencia suficientes y de calidad, que consoliden la gestión estratégica y transparente, orientada a la transformación, eficiencia, sostenibilidad y rendición de cuentas.

**PRIORIDAD:** Alta

**PLAZO:** Corto-medio-  
constante

**RESPONSABLES:** ONU Mujeres: México, ACRO, corporativo, países Win Win; DANONE

- Revisar, a partir de los hallazgos de la evaluación y lo previsto para la fase 2, la Teoría de Cambio elaborada conjuntamente en el Informe de Inicio, su lógica y supuestos, no sólo ajustándola a lo que sucedió, sino también revisando las estrategias y condiciones que deben darse para lograr cambios sustantivos a nivel de efecto e impacto.
- A partir del análisis y observaciones técnicas de la evaluación (hallazgo 5) frente al PRODOC- que aluden a distintos niveles en los objetivos, problemas de consistencia en la lógica y vacíos de información (indicadores de línea de base y lo planificado para la siguiente fase, fortalecer, completar y ajustar el marco de resultados del proyecto (PRODOC)).
- Armonizar formatos de presentación de información de monitoreo programático y centralizarla.

- A futuro, tanto en el proyecto como de manera más general: i) contar siempre con una Teoría de Cambio al inicio de todo programa o proyecto, maximizando su utilización para la gestión y toma de decisiones oportunas y orientadas al cambio durante la implementación; ii) utilizar de manera más completa y rigurosa, los indicadores de la línea de base, así como los del PRODOC, como referentes clave para evidenciar cambios en el tiempo atribuibles al proyecto, o a los cuales el mismo ha contribuido.; iii) desarrollar una estrategia de salida, de réplica y escalamiento, como parte integrante del proyecto; iv) disponer de información financiera y presupuestaria clara, donde se identifiquen inversiones, ejecución y saldos, para fortalecer futuros procesos de evaluación de la eficiencia y rendición de cuentas, demostrando mayor transparencia con las eventuales empresas que inviertan en el proyecto.

**5. A partir de la experiencia, los cambios acontecidos durante la implementación del proyecto y desde un enfoque de actualización y adaptación permanente, fortalecer la metodología de capacitación y complementar los contenidos para el desarrollo de capacidades de las mujeres.**

<b>PRIORIDAD: Media</b>	<b>PLAZO: Corto-medio-constante</b>	<b>RESPONSABLES:</b> ONU Mujeres México e implementadoras (CREA)
-------------------------	-------------------------------------	--

- Integrar los contenidos “complementarios” como parte de la propuesta núcleo para el empoderamiento de las mujeres, teniendo en cuenta que: i) la salud mental es un componente crítico del empoderamiento y la resiliencia; ii) que la gestión de riesgos, desde un concepto amplio e integral, es una necesidad en todos los ámbitos de la vida de las mujeres, incluyendo los negocios, la vida familiar, la salud y, sin duda, las amenazas climáticas y de desastres naturales. Incorporar además la prevención y detección de la violencia intrafamiliar y un enfoque de “acción sin daño” en las capacitaciones, así como contenidos y acompañamiento en temas legales e impositivos.
- Fortalecer, a partir de la experiencia, las adaptaciones de contenidos, metodología, herramientas y tiempos de la capacitación frente a la “nueva normalidad”, teniendo en cuenta la necesidad de: i) generar soluciones que tomen en cuenta la brecha digital y la sobrecarga de trabajos; ii) no generar nuevas responsabilidades y cargas para las mujeres (ej., relacionadas a la gestión de riesgos).
- Potenciar los resultados de la capacitación y su sostenibilidad, a través del seguimiento, acompañamiento y mentorías.
- Actualizar y fortalecer de manera constante las competencias de las y los facilitadores en base a la experiencia y necesidades emergentes.
- Evaluar la posibilidad e implicaciones de abrir las capacitaciones a otros integrantes de la familia, especialmente cuando los negocios son de carácter familiar.

**6. Incrementar el potencial transformador del proyecto desde un abordaje más sistémico, que potencie la participación de las mujeres, incorpore las masculinidades positivas y aborde las normas de género que reproducen las desigualdades y la discriminación.**

<b>PRIORIDAD: Alta</b>	<b>PLAZO: Corto-medio</b>	<b>RESPONSABLES:</b> ONU Mujeres México y DANONE
------------------------	---------------------------	--

- Ampliar y fortalecer la participación de las mujeres hacia un rol más sustantivo y de incidencia en las decisiones relacionadas con el proyecto y en sus comunidades, tomando en cuenta su pertenencia cultural e idioma.

- Utilizar el modelo socio-ecológico para el desarrollo de estrategias múltiples que fortalezcan el enfoque transformador del proyecto en distintos ámbitos y niveles.
- Fortalecer el trabajo con los hombres en masculinidades positivas, teniendo en cuenta los contextos culturales.
- Fomentar crianzas positivas y corresponsables desde un enfoque (inter) generacional.
- Potenciar la contribución del Pilar 3 hacia el cambio cultural, específicamente a la transformación de las normas de género, a partir de una estrategia conjunta, más sostenida e integral, así como productos comunicacionales y de sensibilización de bajo costo y alto impacto<sup>35</sup>.

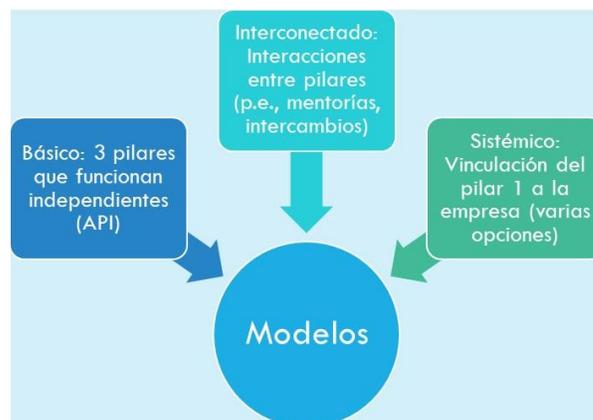
**7. Incrementar el potencial de sostenibilidad, réplica y apropiación del modelo, apostando al fortalecimiento y difusión de los resultados, la diversificación de opciones y la consideración de las características e intereses de los sectores tanto privado como público.**

<b>PRIORIDAD: Alta-media</b>	<b>PLAZO: Corto-medio</b>	RESPONSABLES: ONU Mujeres: México, ACRO, países Win Win; DANONE
------------------------------	---------------------------	---

- Desarrollar una ruta crítica para la revisión y fortalecimiento del modelo y su potencial, que incluya:
  - Analizar las innovaciones, buenas prácticas, aprendizajes y desafíos del proyecto y su relevancia para el potenciamiento del modelo.
  - Ajustar el diseño, incluyendo la TdC, objetivos y el marco de resultados.
  - Revisar el rol y la contribución potencial de ONU Mujeres a los Pilares 2 y 3.
  - Valorar las capacidades de ONU Mujeres a nivel nacional, regional y en los países del WIN WIN para la revisión, validación, réplica y escalamiento del modelo.
  - Testear el modelo con distintos actores, en particular del sector privado.
  - Generar evidencia que valide los efectos positivos de la igualdad para las empresas y el desarrollo económico local.
  - Generar alianzas con actores del sector privado que favorezcan o faciliten la incidencia con otras empresas para que repliquen o escalen el proyecto, por ejemplo, con el Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Red Mexicana del Pacto Mundial) y/o con COPARMEX, que se gestó en el seno del proyecto API).

<sup>35</sup> Como ejemplo, el siguiente video fue mencionado muy frecuentemente por el impacto y toma de conciencia que provocó: [https://www.youtube.com/watch?v=IAgTcmIA8HI&t=22s&ab\\_channel=BonafontMx](https://www.youtube.com/watch?v=IAgTcmIA8HI&t=22s&ab_channel=BonafontMx)

La gráfica resume una idea que, desde la perspectiva del equipo evaluador, ampliaría las posibilidades y apuesta estratégica de ONU Mujeres en su vinculación con el sector privado: contar con un menú de tres modelos posibles para adaptarse a los intereses y grado de evolución de las empresas.



El modelo básico es el que se ha venido implementando, el interconectado es el que se plantea en la Recomendación 1, y el sistémico propone que el pilar 1 esté vinculado a la cadena de proveedores/as de productos y/o servicios de la empresa. Otra alternativa sería que el pilar 1 genere iniciativas de menor escala, pero como parte de los negocios de la empresa, y/o que se concentre en desarrollar innovaciones (en línea con la propuesta de centros de innovación que generó ONU Mujeres para los años 2021-2022).

- Evaluar la posibilidad de transitar a una estrategia tripartita que incorpore como co-autores, protagonistas y co-responsables a los actores estatales y privados locales clave. Incluso, es posible pensar en un modelo cuatripartito que incorpore a las mujeres como emprendedoras, co-partícipes y co-responsables.

## IX. LECCIONES APRENDIDAS, BUENAS PRÁCTICAS E INNOVACIONES

A pesar de que a lo largo del informe se recogen varios aprendizajes, buenas prácticas e innovaciones, este capítulo recoge los más relevantes en perspectiva del equipo evaluador.

### Lecciones aprendidas

- Para aumentar las posibilidades de que el proyecto sea institucionalizado o replicado como política pública, es necesario fortalecer la generación de alianzas con las autoridades, involucrándolas desde el inicio, con responsabilidades compartidas e, idealmente, bajo un convenio de cooperación formal.
- Si bien es cierto el proyecto genera y fortalece herramientas para que las mujeres puedan iniciar y/o mejorar sus emprendimientos, el seguimiento cercano a los emprendimientos es necesario para aportar a su consolidación y sostenibilidad, especialmente porque en el proceso surgen desafíos que deben superar las mujeres y ha quedado demostrado que, para muchas es difícil hacerlo solas.
- La sostenibilidad es un aspecto que debe abordarse como parte intrínseca del proyecto desde el diseño.
- Es fundamental contar con data que permita validar los cambios a favor de la igualdad de género y sus efectos para las empresas.
- Motivar el interés e involucramiento de las empresas requiere de una estrategia con acciones sistemáticas y que responda a la lógica del sector.

## Buenas prácticas

- El rol de Danone como embajador, desde la experiencia propia y con legitimidad dentro del gremio, es una buena práctica que puede potenciarse para favorecer la replicabilidad de API.
- El estudio a profundidad del programa Fantásticos y Fantásticas, realizado como parte de la consultoría del Business Case, es una buena práctica a replicar con otras iniciativas.
- Materiales de sensibilización como el video “Mini Realidad: un experimento real (Mini Ciudad)” que pueden tener gran alcance al “viralizarse” a través de redes sociales, son un complemento ideal para generar reflexiones personales y sociales que progresivamente aporten a un cambio cultural.
- La adaptación del curso API a las condiciones y necesidades de las mujeres permitió que sea aprovechado por mujeres de diferentes edades, de condiciones educativas y por mujeres con diferentes ocupaciones y emprendimientos. Adicionalmente, se adaptaron horarios, se incluyeron lugares de encuentro e implementaron mecanismos para que las mujeres pudieran participar, como cuidado de sus hijos e hijas durante el tiempo del curso. En el marco del COVID-19, el curso se impartió virtualmente.
- Aunque debe mejorarse y convertirse en una práctica más sistémica y organizada, fue una buena práctica el ligar a las mujeres emprendedoras con DANONE, por un lado, para motivar a DANONE a seguir apoyando las experiencias de las mujeres, y por el otro, para que DANONE pueda organizar eventos internos para que las mujeres comercialicen sus productos.
- La consolidación de un mecanismo de coordinación y toma de decisiones entre los socios (Steering Committee) coadyuvó a una colaboración efectiva en el marco del proyecto.

## Innovaciones

- El proyecto en sí implica un modelo de trabajo innovador para ONU Mujeres México, y en general para ONU Mujeres en la región.
- La metodología de capacitación API es una innovación, ya que no se limita a fortalecer competencias empresariales, sino que transversaliza la perspectiva de género y la resiliencia, atendiendo además la salud emocional de las mujeres



Fotos: ONU Mujeres México