



EVALUACIÓN DE LA CAMPAÑA

#NOESDEHOMBRES

INFORME FINAL



CONTENIDO

P.4	I. INTRODUCCIÓN
P.5	II. ANTECEDENTES
P.6	III. OBJETO DE LA EVALUACIÓN
P.9	IV. OBJETIVO Y ALCANCE DE LA EVALUACIÓN
P.10	V. METODOLOGÍA
P.11	VI. LIMITACIONES DE LA EVALUACIÓN
P.11	VII. HALLAZGOS
P.25	VIII. CONCLUSIONES
P.29	IX. RECOMENDACIONES
P.31	X. CONSIDERACIONES PARA EL FUTURO. QUÉ SÍ HACER Y QUÉ NO HACER

Relación de anexos

Anexo 1. Informe de impacto en medios y redes sociales de la campaña

Anexo 2. Informe comparativo de la encuesta pre y post de la campaña

Anexo 3. Informe de evaluación de los grupos focales

Anexo 4. Informe de nuerociencia (asociaciones intuitivas)

Anexo 5. Informe de análisis de redes sociales (*Social Listening*)

Anexo 6. Informe de análisis de los registros institucionales

Anexo 7. Informe de entrevistas con actores clave

EVALUACIÓN DE LA CAMPAÑA #NOESDEHOMBRES INFORME FINAL

PROGRAMA GLOBAL CIUDADES Y ESPACIOS PÚBLICOS SEGUROS PARA MUJERES Y NIÑAS

Derechos Reservados © Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres, ONU Mujeres. 2018.

El contenido y la información de esta publicación puede ser utilizado siempre que se cite la fuente. Para obtener autorización para la reproducción, traducción y almacenamiento mediante cualquier forma, medio, sistema o transmisión sea éste electrónico, mecánico, de fotocopiado, de grabado o de otro tipo, la solicitud deberá dirigirse a la oficina de ONU Mujeres en México.

ONU Mujeres

publicacionesmx@unwomen.org

Coordinación general de la publicación

Yeliz Osman, Coordinadora del Programa Ciudades y Espacios Públicos Seguros para Mujeres y Niñas de ONU Mujeres en México. Roxana Flores, Responsable de Comunicación en ONU Mujeres México.

Investigación y elaboración de contenidos a cargo de:

KANTAR MII|WARDBROWN

El Instituto
de Investigaciones
Sociales



Corrección de estilo: Andrés Téllez

Diseño y diagramación: Leonardo Vázquez
y Rosario Avilés

ISBN: 978-1-63214-126-2

Primera edición: junio 2018

Impreso en México / Printed in Mexico

© Créditos fotografías:

J. Walter Thompson México

Agradecimientos

Se agradece de manera especial el tiempo concedido por las mujeres y los hombres que participaron en la elaboración de esta publicación, cuyos aportes ayudaron a enriquecer el contenido de este informe.

A todas las personas que representaron a las instituciones involucradas durante la planeación e implementación de la campaña **#NoEsDeHombres**, así como a lo largo de todo el proceso de evaluación de la misma:

Teresa Incháustegui del Instituto de las Mujeres de la Ciudad de México (CDMX); Belén Sanz, Representante de ONU Mujeres en México; Ana Gúezmes, Representante de ONU Mujeres en Colombia; Vanessa Sánchez y Marco Escobedo de J.Walter Thompson México, y María Castro de la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID).

A todas las personas que fungieron como miembros del Grupo de Referencia en acompañamiento de esta evaluación: Laura González, Especialista Regional de Evaluación de la Oficina Regional para las Américas y el Caribe de ONU Mujeres; Ana Pecova y Alejandra Padilla de Equis: Justicia para las Mujeres; Ximena Andión y Arabella Jiménez del Instituto de Liderazgo Simone de Beauvoir (ILSB); Carlos Echarri del Colegio de México (COLMEX); Fabiola Zermeño de EPADEQ; José Merino de Data Cívica, y Mauro Vargas de GENDES.



EL COLEGIO DE MÉXICO



DATA CÍVICA
Más datos para más personas



ONU Mujeres agradece a la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID), por el apoyo para el desarrollo del Programa Ciudades y Espacios Públicos Seguros para Mujeres y Niñas.



I INTRODUCCIÓN

El presente documento da a conocer el Informe de Evaluación de la campaña **#NoEsDeHombres**, lanzada el mes de marzo del año 2017 por ONU Mujeres México, en colaboración con el Gobierno de la Ciudad de México, la agencia de publicidad J. Walter Thompson y financiado por la Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID). La campaña se puso en marcha en el marco del Programa Global de ONU Mujeres Ciudades y Espacios Públicos Seguros para Mujeres y Niñas, implementado en la Ciudad de México.

El objetivo de este informe es sistematizar los hallazgos principales de los siete componentes de evaluación de la campaña, apostando a contribuir, sobre la base de la experiencia derivada de **#NoEsDeHombres**, al análisis y conocimiento nacional e internacional de campañas de comunicación para la prevención del acoso sexual y otras formas de violencia sexual en los espacios públicos, así como aportar conocimiento en la materia.

El Equipo Evaluador estuvo conformado por *Kantar Millward Brown*¹ (en adelante Kantar), a cargo de la evaluación cualitativa de la campaña (componentes 3, 4 y 5), el *Instituto de Investigaciones Sociales* (en adelante IIS), responsable de la línea de base y la evaluación cuantitativa de la campaña (componente 2), la organización Data Cívica, quien participó *pro bono* en el análisis de los registros institucionales sobre denuncias de acoso sexual en el Sistema de Transporte Colectivo Metro, durante el periodo de exposición de la campaña (componente 6); ONU Mujeres, quien a través de la herramienta Analytics midió el resultado mediático de la campaña (componente 1), y una consultoría externa basada en entrevistas con actores clave (componente 7). El informe síntesis de todos los componentes corrió a cargo de Kantar.

Como parte de la estructura de gestión de la evaluación de la campaña, ONU Mujeres estableció un Grupo de Referencia conformado por expertas y expertos en estadísticas o evaluaciones con perspectiva de género y en violencia contra las mujeres y las niñas. El objetivo del Grupo de Referencia fue acompañar todo el proceso de evaluación, garantizar la calidad de la evaluación, dar insumos a este informe y difundir sus resultados. Dicho grupo estuvo conformado por las instituciones EQUIS Justicia para las Mujeres, El Colegio de México (COLMEX), Estudios y Estrategias para el Desarrollo y la Equidad (EPADEQ), Data Cívica, GENDES y el Instituto de Liderazgo Simone de Beauvoir (ILSB).

El informe está estructurado en diez apartados.

- El primero contiene la introducción.
- El segundo contiene los antecedentes y una breve descripción del Programa Ciudades y Espacios Públicos Seguros para Mujeres y Niñas de la CDMX y los antecedentes de la campaña.
- El tercero expone el objeto de la evaluación, es decir, la campaña **#NoEsDeHombres** en términos de sus cuatro objetivos, su diseño y las fases de implementación.
- El cuarto expone de manera general los objetivos y alcance de la evaluación.
- El quinto incluye los componentes metodológicos de esta evaluación.

¹ Que por extensión y experiencia está considerada como una de las agencias de investigación, datos e *insights* más importantes del mundo.

- El sexto explica brevemente las limitaciones de la evaluación identificadas a lo largo del proceso.
- El séptimo sistematiza los principales hallazgos a partir de los principios de la Política de Evaluación de ONU Mujeres.
- El octavo contiene las conclusiones de la evaluación.
- El noveno las recomendaciones para futuras campañas.
- El décimo las consideraciones a futuro sobre qué hacer y qué no hacer.
- Por último, se anexan como información de soporte los informes finales de cada uno de los componentes de la evaluación.

II ANTECEDENTES

Ciudades y Espacios Públicos Seguros para Mujeres y Niñas es un programa insignia de ONU Mujeres, cuyo objetivo principal es prevenir y eliminar el acoso sexual y otras formas de violencia sexual que padecen las mujeres y las niñas en los espacios públicos, como las calles, el transporte, las plazas, los parques o los mercados. Cada ciudad que participa en este programa se compromete con cuatro líneas de trabajo: 1) generar datos y evidencia empírica sobre la problemática mediante un diagnóstico sobre violencia sexual en espacios públicos; 2) desarrollar e implementar leyes y políticas integrales para prevenir y responder eficazmente a la violencia sexual en los espacios públicos; 3) invertir en la seguridad y la sostenibilidad económica de los espacios públicos, y 4) desarrollar campañas y otras iniciativas para promover una transformación sociocultural en favor de los derechos de las mujeres y las niñas a disfrutar los espacios públicos libres de violencia sexual.

En México, ONU Mujeres empezó la implementación del programa en la CDMX en marzo de 2016,² en conjunto con el gobierno local, a través del Instituto de las Mujeres de la CDMX, y con la participación de la academia y las organizaciones de la sociedad civil.

Como punto de partida del programa, se elaboró el *Diagnóstico sobre la violencia contra las mujeres y las niñas en el transporte público de la Ciudad de México*,³ el cual evidenció que las mujeres de la CDMX se sienten inseguras en el transporte público y son víctimas de distintas formas de acoso sexual. El diagnóstico identificó que existe una naturalización o normalización del acoso sexual por parte de los hombres, quienes en muchos casos justifican ciertas expresiones de esta violencia, no reconocen que son conductas impropias o violentas y, por ende, no intervienen en caso de ser testigos de uno de estos actos debido a la creencia de que las víctimas se niegan a recibir ayuda o se sienten en riesgo cuando un hombre se acerca a prestar apoyo. Así, consideran que es responsabilidad de las mujeres saber cuidarse y reaccionar ante este tipo de prácticas.

El diagnóstico recomendó “generar campañas que rompan con los estereotipos de género y promuevan la construcción de nuevas masculinidades que “desnormalizan” la violencia contra las mujeres en el espacio público y privado”. Con base en estos hallazgos y en línea con la teoría del cambio

² En México, la CDMX fue la primera ciudad que se sumó al programa, seguida por Puebla y Torreón en 2016, y Guadalajara y Monterrey en 2017.

³ Disponible en: <http://mexico.unwomen.org/es/digiteca/publicaciones/2017/03/diagnostico-ciudades-seguras>.

del Programa Ciudades Seguras,⁴ ONU Mujeres y el Gobierno de la CDMX acordaron desarrollar una campaña de comunicación dirigida a los hombres y enfocada a generar toma de conciencia (*awareness*) sobre temas de acoso sexual y otras formas de violencia sexual en contra de las mujeres y las niñas en espacios públicos, con el objetivo de ayudar a prevenir y disminuir estos actos específicamente en el transporte público de la CDMX. Dicha campaña corrió a cargo de J. Walter Thompson, agencia de publicidad seleccionada tras un concurso público, con años de experiencia en el desarrollo de campañas de publicidad, y quien fue responsable de implementar la campaña desde su creación, ejecución y producto final listo para ser pautado.

Así surgió **#NoEsDeHombres**, cuya propuesta creativa recibió el Premio Sol de Bronce en el Festival Iberoamericano de la Comunicación Publicitaria “Ojo de Iberoamérica” 2017.

Dado el enfoque innovador y la resonancia pública de la campaña, ONU Mujeres y el Gobierno de la CDMX decidieron evaluarla para conocer su impacto e identificar los aprendizajes, elementos de mejora, buenas prácticas y orientaciones estratégicas que pudieran ser útiles para el diseño y la ejecución de futuras campañas en México y otros países de la región y el mundo.

III OBJETO DE LA EVALUACIÓN

El objeto de este proceso fue evaluar todas las piezas de comunicación y fases de la campaña **#NoEsDeHombres**, la cual tuvo cuatro objetivos principales:

1. Generar conversación, debate público y toma de conciencia (*awareness*) en torno al tema del acoso sexual y otras formas de violencia sexual en contra de las mujeres y las niñas en espacios públicos.
2. Contribuir a prevenir y disminuir el acoso sexual y otras formas de violencia sexual que padecen las mujeres y las niñas en espacios públicos (empezando con el Metro de la CDMX), enfocándose en las conductas de los hombres.
3. Contribuir a generar cambios reales en prácticas culturales sobre acoso sexual, específicamente en el comportamiento y las actitudes de los hombres.
4. Promover una cultura de cero-tolerancia y hacer un llamado a la acción a CTA⁵ para las y los testigos y las víctimas de violencia sexual en el transporte público de la CDMX.

El *público objetivo* fueron hombres de 20 a 50 años, de diversos niveles socioeconómicos, que usan el transporte público de forma cotidiana, especialmente el Sistema de Transporte Colectivo Metro de la CDMX. La campaña buscó “desnormalizar” la violencia sexual hacia las mujeres en los espacios públicos y detonar reflexiones y actitudes empáticas entre hombres “switchers”, es decir, hombres que manifiestan intenciones, comportamientos o actitudes de acoso sexual, pero que se muestran

⁴ La teoría de cambio articula la teoría del programa respecto a cómo se produce el cambio, identificando los vínculos causales entre los insumos, los productos y los efectos de un programa, y con base en la manera en que ONU Mujeres espera lograr resultados teniendo en cuenta el contexto del programa, los socios, las socias y las suposiciones subyacentes. El Marco de Resultados de Desarrollo es una herramienta de programación basada en la teoría de cambio.

⁵ O *Call-to-Action*, anglicismo de uso común en el medio publicitario que refiere a la capacidad de la campaña para invitar o convertir en acciones concretas los mensajes mostrados.

propensos a modificarlos al reconocer su conducta como una forma de violencia sexual que tiene un impacto inmediato.

La campaña se implementó en dos fases, bajo dinámicas distintas:

Fase 1:

se lanzó el 21 de marzo de 2017 en redes sociales y consistió en dos experimentos sociales capturados en video en los que se confronta la “normalización” de la agresión sexual: los participantes enfrentaron formas de violencia que cotidianamente padecen las mujeres en sus trayectos diarios. Durante la viralización de los videos no se mencionó en ningún momento qué instituciones estaban detrás de dichos experimentos sociales.

Experimento: Pantallas (VIDEO)



Experimento: El asiento incómodo (VIDEO 2)



Fase 2:

se lanzó el 30 de marzo, y consistió en una campaña gráfica con pauta de tres meses (hasta finales de junio de 2017): se colocaron carteles principalmente en el Metro de la CDMX, en el Metrobús, bajo puentes y parabuses. En esta fase se develó públicamente el nombre de las instituciones que estaban detrás de los videos exhibidos durante la semana previa. La pauta de la campaña se centró en 10 de las 12 líneas del Metro de la CDMX, y abarcó un total de 70 estaciones, que incluyeron 219 espacios publicitarios gratuitos.

Carteles de la campaña #NoEsDeHombres.





Todos los componentes de la campaña fueron analizados y probados con hombres y mujeres de diferentes edades y niveles socioeconómicos, para asegurar que los mensajes fueran claros y cumplieran sus objetivos con el público objetivo (*target*). Durante su diseño, ONU Mujeres presentó la campaña en sus diferentes fases a distintas organizaciones de la sociedad civil, mujeres feministas reconocidas, periodistas e investigadoras, investigadores, para escuchar sus comentarios y recomendaciones, varias de las cuales fueron incorporadas a la campaña.

IV OBJETIVO Y ALCANCE DE LA EVALUACIÓN

La evaluación de **#NoEsDeHombres** siguió inicialmente los criterios establecidos en la Política de Evaluación de ONU Mujeres,⁶ los cuales se refieren principalmente a evaluaciones programáticas, dado que no se encontraron criterios enfocados específicamente a campañas de comunicación. El objetivo fue analizar y medir el impacto real de la campaña para determinar el cumplimiento de los objetivos planteados, sistematizando los resultados para orientar los esfuerzos y la toma de decisiones para futuras campañas y/o ejercicios similares. Asimismo, se procuró identificar buenas prácticas y aprendizajes sobre lo que funcionó y no funcionó de esta campaña valorando los siguientes supuestos:

1. Posibles cambios en comportamientos, actitudes, conocimiento y percepciones del público objetivo (*target*) en torno al acoso o violencia sexual hacia las mujeres y sus posibles sanciones.
2. Posibles cambios en mujeres y niñas, así como en las y los testigos de violencia en el transporte público para identificar alguna variación en su conocimiento y percepción en torno al acoso o violencia sexual.

⁶ Relevancia/Pertinencia, Eficacia, Eficiencia, Impacto, Sostenibilidad, Igualdad de Género/Derechos Humanos. Véase: <http://www.unwomen.org/en/digital-library/publications/2012/10/evaluation-policy-of-the-united-nations-entity-for-gender-equality-and-the-empowerment-of-women>

3. El posicionamiento público o la toma de conciencia (*awareness*) de la sanción social al acoso sexual y otras formas de violencia sexual en contra de las mujeres y las niñas en espacios públicos.
4. Motivación de las víctimas y las y los testigos de la violencia para denunciar ante las autoridades estos hechos o intervenir para evitarlos.
5. Eficacia de los materiales de la campaña.

V METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

La evaluación aplicó una metodología múltiple, compuesta por técnicas mixtas (cualitativas y cuantitativas), y combina cinco componentes centrales que favorecen la integralidad de los hallazgos.⁷ En la primera reunión del Grupo de Referencia, se propusieron dos componentes adicionales para identificar otros posibles efectos.

Componentes centrales

- **Componente 1.** Resultado mediático y digital de la campaña. Los alcances territoriales y el número de personas que conocieron la campaña a través de medios de comunicación y redes sociales (Anexo 1).
- **Componente 2.** Encuesta pre-campaña/línea de base y encuesta post campaña para medir cuantitativamente el impacto en el público objetivo (Anexo 2).
- **Componente 3.** Sesiones de grupo (grupos focales) para la evaluación cualitativa de los materiales de la campaña (Anexo 3).
- **Componente 4.** Análisis con neurociencia (asociaciones intuitivas) para conocer la respuesta intuitiva alrededor de los materiales de la campaña (Anexo 4).
- **Componente 5.** Análisis de redes sociales (*Social Listening*) sobre la conversación digital (análisis cualitativo) que se llevó a cabo en redes sociales a lo largo de la duración de la campaña y los meses posteriores (Anexo 5).

Componentes adicionales

- **Componente 6.** Análisis de los registros institucionales sobre denuncias de acoso sexual (Anexo 6).
- **Componente 7.** Entrevistas con los distintos actores involucrados en el diseño, la ejecución y la evaluación de la campaña (Anexo 7).

Se procedió a elaborar un informe síntesis de los resultados de los siete componentes de evaluación, con base en los criterios de evaluación establecidos por la Política de Evaluación de ONU Mujeres. Dichos criterios son desarrollados principalmente para la evaluación de programas. Aún así, Kantar, equipo evaluador responsable del informe síntesis, sistematizó los hallazgos de todos los componentes a partir de los mismos.

Como parte de la estructura de gestión de la evaluación de la campaña, ONU Mujeres estableció un Grupo de Referencia conformado por expertas y expertos en estadísticas o evaluaciones con pers-

⁷ Para más información sobre las metodologías aplicadas en cada componente, consúltese los anexos.

pectiva de género y en violencia contra las mujeres y las niñas. El objetivo del Grupo de Referencia fue acompañar todo el proceso de evaluación, garantizar la calidad de la evaluación, dar insumos a este informe y difundir sus resultados.

VI LIMITACIONES DE LA EVALUACIÓN

Los hallazgos de la evaluación deben leerse a la luz de las siguientes limitaciones:

- El Equipo Evaluador contó con información oficial del Gobierno de la CDMX sobre la pauta de la campaña impresa en el periodo del 1 al 30 de abril de 2017. Aunque la campaña estuvo al aire hasta finales de junio de 2017 se desconoce oficialmente si se conservó la misma pauta.
- El componente adicional 6 (análisis de registros institucionales) tuvo un error de origen en su planteamiento por una confusión sobre el uso de los términos “reporte” y “denuncia” de acoso sexual, lo que tuvo como resultado que hubiera un malentendido sobre el criterio que se mediría mediante el análisis de los registros institucionales.

El llamado a la acción en los carteles de la campaña informaba que las víctimas y las y los testigos de acoso sexual podían comunicarse al 911 para denunciarlo. Por esta razón, ONU Mujeres consideró pertinente analizar las denuncias en el periodo de duración de la campaña, en el entendido que podría haber alguna variación en las denuncias por el aumento de llamadas al 911. Sin embargo, en esta línea telefónica solamente se puede levantar un reporte, no hacer una denuncia. Con esto, lo que analizó Data Cívica fueron las denuncias levantadas ante el Juzgado Cívico; y por eso, no hay relación directa entre las denuncias levantadas durante el periodo de exposición de la campaña y la campaña como tal, ya que el llamado a la acción de ésta lo que hacía era una invitación a levantar un reporte a través del número 911.

- Debido a limitaciones de presupuesto, la integración de la línea de base se hizo con una muestra modesta (300 encuestas), que, si bien garantizan un error muestral en un rango aceptable, supera el rango de 5% (+/- 5.7%).
- La información contenida en los criterios de valoración sobre eficacia, igualdad de género/derechos humanos y sostenibilidad de la campaña (componente obtenido mediante entrevistas) no es, *strictu sensu*, una evaluación del Equipo Evaluador, sino más bien una valoración general de las contrapartes y las y los socios de la campaña, principalmente en lo referente al proceso en las distintas fases.

VII HALLAZGOS

En el apartado de hallazgos se sistematizan los resultados de los siete componentes de la evaluación (centrales y adicionales), en función de los criterios de evaluación de la Política de Evaluación de ONU Mujeres.

La evaluación de la campaña se hizo con base en los cuatro objetivos de comunicación de la campaña **#NoEsDeHombres** (apartado III) y respondiendo a los cinco supuestos que la evaluación planteó y que están mencionados en el apartado IV.

6.1. Penetración/Notoriedad

¿Qué tan impactante resulta el esfuerzo a evaluar?

Hallazgo 1: La campaña impresa tuvo un alcance significativo y fue la más recordada entre las y los usuarios del Metro de la CDMX, superando a categorías y marcas con mayor pauta y tiempo de exposición.

La campaña impresa tuvo un alcance total de 28% de la población del Metro de la CDMX (Anexo 2, Gráfico 1), una estimación aproximada de 1,812,701 personas expuestas (895,239 hombres y 917,462 mujeres). El alcance es muy significativo si se toma en cuenta que estuvo pautada exclusivamente en líneas del Metro de la CDMX, estaciones de Metrobús y otros espacios publicitarios *below the line* (BTL)⁸

De las campañas anunciadas en el Metro de la CDMX, la campaña impresa fue la más recordada por hombres y mujeres en *Top of Mind*⁹ para el periodo de abril a julio de 2017, por encima de marcas y categorías comerciales con pauta mayor o preferencial en el Metro de la CDMX (Anexo 2, Gráficos 2 y 3).

El resultado de la campaña en términos de su recordación es muy positivo, ya que **#NoEsDeHombres** compitió con categorías y marcas con mayor tiempo y asociación en el Metro de la CDMX. Un comparativo con otras campañas sociales, que inclusive tuvieron una cobertura geográfica mayor o una pauta más grande, lo corrobora.

Hallazgo 2: La campaña tuvo un importante impacto en medios de comunicación y redes sociales nacionales e internacionales, sobrepasó notablemente las expectativas iniciales a nivel local.

De acuerdo con el Reporte de ONU Mujeres (Anexo 1), al 9 de enero de 2018, la campaña tuvo 623 notas en medios de comunicación masiva (321 medios internacionales y 302 nacionales), así como un ahorro estimado de 12.7 millones de dólares en diferentes medios (redes sociales, prensa, radio y televisión), una cifra correspondiente a lo que ONU Mujeres y el Gobierno de la CDMX tendrían que haber pagado por un espacio comercial a valor de mercado en estos medios, incluyendo a las principales televisoras y diarios del país.¹⁰

La campaña fue retomada por importantes medios de comunicación nacionales e internacionales, tanto tradicionales como digitales. Algunos de los medios mexicanos que mencionaron la campaña fueron: *El Universal, Radio Fórmula, Reforma, Televisa, TvAzteca, La Jornada, Grupo Imagen, Excélsior, Chilango, Canal 40, Milenio, Notimex, El Financiero, Récord, TvNotas, Expansión y Vice News México*. Entre los medios internacionales que hicieron alusión a la campaña, se encuentran: *El Mundo, People, Le Figaro, BBC, EFE, The New York Times, Fox News, Elle, Cosmopolitan, Playground, The Sun, Buzzdeed, CNN y Forbes*.

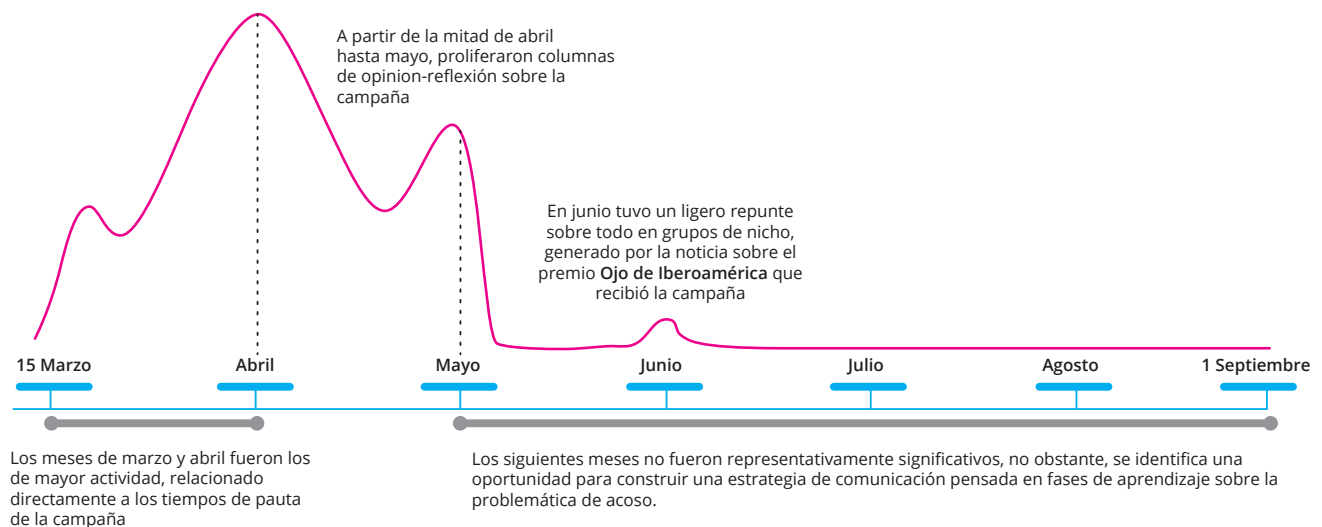
⁸ "Below the Line" como forma de comunicación no masiva dirigida a un público objetivo (*target*) específico.

⁹ Refiere a las primeras menciones espontáneas en la mente de el/la usuario(a).

¹⁰ Cifra obtenida a través del monitoreo realizado por la empresa Monitoreo, Análisis y Síntesis de Medios, S.A. de C.V. de acuerdo con el valor estimado en el mercado.

Por su parte, las redes sociales jugaron un rol clave en la viralización y el posicionamiento de la campaña: al mes de enero de 2018 los videos se habían reproducido más de 45 millones de veces en YouTube y otros canales, teniendo a Twitter como su principal canal de difusión, con un alcance potencial mayor a 141 millones de personas. Se generaron 23,951 tuits y 654,647 interacciones en Facebook. Twitter fue la plataforma líder guiando la conversación y generando mayor toma de conciencia (*awareness*). El pico más alto de conversación tuvo lugar el 31 de marzo de 2017, un día después del lanzamiento de la campaña (Gráfico 1).

Gráfico 1. Impacto de la campaña en redes sociales



Fuente: Kantar Milwardbrown.
Evaluación de la Campaña #NoEsDeHombres.
Social Listening. Septiembre 2017.

6.2. Relevancia/Pertinencia

¿Hasta qué punto resulta relevante la intervención para las necesidades y prioridades establecidas por las y los destinatarios? ¿Ha sido relevante ante las prioridades nacionales, las contrapartes y la normativa nacional/internacional? ¿Y hasta qué punto se ha alineado con los objetivos del programa de Ciudades Seguras de ONU Mujeres?

Hallazgo 3: La campaña permitió mostrar los desafíos que enfrenta la CDMX para prevenir y erradicar el acoso sexual y otras formas de violencia sexual en el transporte público.

La campaña abordó un problema estructural y de grandes proporciones que hoy afecta a 9 de cada 10 mujeres de la CDMX¹¹ (87.7% de las capitalinas se sienten inseguras en el transporte público).¹²

¹¹ ONU Mujeres, INMUJERES CDMX. Estudio Abierto A.C. (2017) Encuesta aplicada a mujeres de 15 años y más usuarias del transporte público que transitan por los Centros de Transferencia Modal (CETRAM) de la Ciudad de México.

¹² INEGI. Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública 2016.

La forma en que la campaña involucró y se dirigió a los hombres fue particularmente relevante en un contexto social marcado por desigualdades y estereotipos de género, en donde se responsabiliza a las víctimas (principalmente mujeres) de “provocar” el acoso sexual y otras formas de violencia sexual y se minimiza la responsabilidad del agresor, cuya violación a los derechos de las víctimas queda impune, toda vez que las denuncias de testigos y mujeres son escasas.

Asimismo, la campaña responde a la preocupación expresada en las Conclusiones Convenidas de la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer de las Naciones Unidas (CSW57) en lo relativo a la violencia sexual contra las mujeres y niñas que tiene lugar en los espacios públicos, problema que los países deben prevenir con medidas específicas. En este sentido, la campaña fue relevante, pues sirvió para visibilizar esta forma de violencia sexual y ayudar a desnormalizarla en un contexto donde casos como el acoso y agresión sexual a la periodista Andrea Noel, ocurrido en la calle de la Condesa en la CDMX, así como el acoso y denuncia por parte de la bloguera Tamara de Anda “Plaqueta”, habían mostrado cuán común es el acoso que sufren las mujeres. Hashtags y movimientos utilizados en redes sociales como **#NiUnaMás**, enfocado a los feminicidios y violencia de género, así como **#MiPrimerAcoso**, el cual denunciaba por miles de mujeres como habían sido víctimas de este desde temprana edad y en numerosos escenarios, hacia un llamado a la toma de conciencia de lo que implica y a la intervención institucional, por lo que la realización de una campaña sustentada por una institución como lo fue **#NoEsdeHombres** tuvo mucha relevancia.

La campaña estuvo alineada con la Estrategia de ONU Mujeres en México, específicamente la relacionada con la eliminación de la violencia contra las mujeres, línea en la que se inserta el Programa de Ciudades Seguras, que se ha implementado en la CDMX y que se propone, entre otras cosas, modificar actitudes y comportamientos que violan el derecho de las mujeres y las niñas a disfrutar de espacios públicos libres de violencia. La campaña también refleja los compromisos asumidos en el llamado a la acción del Foro Global Ciudades y Espacios Públicos Seguros,¹³ celebrado en la CDMX, en enero de 2017, en donde las 27 ciudades que participan del Programa de Ciudades Seguras se comprometieron a “desarrollar una estrategia integral que promueva el cambio estructural hacia la igualdad de género, que convoque a los hombres y jóvenes como agentes de cambio, con la participación activa de las mujeres y sus organizaciones así como de la sociedad civil”.

La relevancia de la campaña también radica en su evaluación, cuyos hallazgos ofrecen una oportunidad para orientar, sobre la base de la experiencia, el diseño, la implementación y la evaluación de futuras campañas para prevenir el acoso sexual y otras formas de violencia sexual en los espacios públicos.

Hallazgo 4: La campaña logró el objetivo de visibilizar entre usuarias y usuarios del Metro de la CDMX el tema del acoso sexual de forma clara y directa, al hacer patente que es un problema grave que acontece de manera cotidiana.

De acuerdo con los testimonios de las mujeres y los hombres entrevistados y con el análisis de las interacciones en redes sociales, se puede afirmar que la campaña provocó una toma de conciencia (*awareness*), pues visibilizó el acoso sexual en los espacios públicos de una forma efectiva, clara y direc-

¹³ Véase: Compromiso Global para la Acción: Ciudades y Espacios Públicos Inclusivos, Sostenibles y Seguros para las Mujeres y las Niñas. Disponible en: <http://www2.unwomen.org/-/media/field%20office%20mexico/documentos/noticias-eventos/2017/final%20llamado%20a%20la%20acci%C3%B3n%2024%20feb%202017.pdf?la=es&vs=3159>

ta, colocó el tema en un primer nivel de relevancia y brindó información que incentivó la reflexión sobre la importancia de modificar comportamientos nocivos.

Ambos sexos coinciden ampliamente en que los mensajes crean conciencia sobre el acoso sexual (38% hombres y 35% mujeres); las imágenes transmiten de manera realista el morbo con el que los hombres miran a las mujeres (23%); los mensajes de los materiales impresos pueden generar empatía pues aluden a mujeres cercanas o mujeres de la familia (7% hombres y 8% mujeres lo consideró así), y la información que brindan es útil para realizar acciones (5% hombres y 9% mujeres lo consideró así). Para algunos hombres (Anexo 2, Gráfico 4), el aspecto más relevante de la campaña es que fomenta el respeto y motiva evitar prácticas de acoso sexual (9%), mientras que para algunas mujeres (Anexo 2, Gráfico 5) radica en el empoderamiento de a través de la información que brinda y la invitación a denunciar y a no quedarse calladas y estar alertas (13%). Un porcentaje minoritario de hombres (13%) considera que la campaña no fue relevante, al percibir que no fue seria o no tuvo un impacto positivo, mientras que la minoría de las mujeres (7%) considera que no fue útil porque estaba dirigida a los hombres, porque solo muestra una forma de acoso sexual o bien porque no encontró ningún elemento relevante.

Hallazgo 5. La campaña se alineó de forma contundente con las necesidades de las mujeres, pues reflejó una situación real, cotidiana y generalizada, lo cual fue una de sus principales fortalezas.

Para las mujeres que participaron en los grupos focales (Anexo 3), **#NoEsDeHombres** fue una campaña que no pasó desapercibida y su notoriedad residió en el tema que aborda y en su propósito:

- **Se refiere a un tipo de acoso sexual particularmente relevante**, porque la experiencia en el transporte público es cercana, real, cotidiana y generalizada. Al retratar experiencias que las mujeres padecen cotidianamente, la campaña genera una identificación íntima.
- **Transmite empatía y solidaridad con las mujeres:** muestra el acoso sexual como un problema que involucra a la sociedad en su conjunto, y utiliza un recurso ejemplar para expresar el acoso sexual: la “mirada morbosa” como punto de partida de una violencia sexual que puede intensificarse.
- **Tiene potencial de generar conciencia**, al exponer el problema e invitar al público (en especial hombres) a ponerse en el lugar de las mujeres. Las usuarias del transporte público creen que la campaña propicia una respuesta de la sociedad en general.
- **Tiene una dimensión pedagógica que ayuda a identificar conductas inapropiadas.** Si bien para las mujeres las expresiones de acoso sexual en el transporte público son claras y contundentes, para algunos hombres no lo son tanto. Para ellos, los límites entre lo apropiado y lo inapropiado pueden estar desdibujados y quedar sujetos a interpretaciones.
- **Es informativa:** brinda conocimiento práctico sobre el acoso sexual que empodera a las mujeres.

“Vi una en el Face. Estaban en el metro los chicos y estaban grabando sus pompas y le decían que eso era lo que una mujer sentía. Iba más dirigida hacia el hombre, como diciéndole: ‘mira, es lo que siente ella’. La incomodidad que estás sintiendo es la misma incomodidad que siente ella. Para que el hombre sepa que feo se siente que te estén mirando”

MUJERES,
EDAD 31-41 AÑOS,
NSE C-/D+

.....
FUENTE: Kantar Milward-brown. Evaluación de la Campaña #NoEsDeHombres. Grupos Focales. Diciembre 2017.

Si bien la campaña educa y concientiza, hay ciertas mujeres que la encuentran débil en tanto se orienta a hombres receptivos al cambio, y deja fuera los mayores riesgos que corren ellas. De manera específica, las mujeres más jóvenes expresaron su deseo de que haya campañas con un tono aún más frontal y contundente.

Hallazgo 6. #NoEsDeHombres es una campaña con imágenes y contenidos fáciles de recordar, aunque por la naturaleza del tema expuesto reduce el nivel de identificación por parte de los hombres.

Para los hombres que participaron en los grupos focales (Anexo 3), la campaña no deja a nadie indiferente, los elementos gráficos capturan la atención y se recuerdan poderosamente.

El tono comunicacional (que buscaba interpelar y cuestionar el imaginario masculino tradicional sobre el acoso sexual) generó resistencias a modo de alegatos defensivos entre los hombres, lo que dificultó que sintieran empatía y recibieran positivamente los mensajes: muchos de ellos no se identificaron como victimarios ni con los hombres representados en la campaña. Los varones jóvenes tienden a adoptar una actitud pasiva y/o defensiva, mientras que los mayores se muestran más receptivos y reflexivos frente al mensaje que los remite a experiencias y mujeres cercanas.

La receptividad con respecto a los mensajes dependió de qué tanto los vinculaban con mujeres concretas y cercanas, principalmente con los roles de hijas, esposas/novias o hermanas. Frente a las situaciones expuestas en la campaña, adoptaron posturas opuestas: defenderse o defender a las mujeres.

Los hombres recuerdan la campaña por la fuerza de las imágenes y los textos; sin embargo, el sentido más poderoso se dio cuando mujeres cercanas les confirmaron que esa era justo la forma en que se siente el acoso sexual. Es decir, el efecto se reforzó con testimonios de las mujeres cercanas al público objetivo (*target*).

“Yo no lo he hecho pero [...] seguro todas las mujeres todos los días sufren acoso sexual. [...] no 9 de cada 10, sino 10 de 10, seguro [...] pero lo más común es [que sean] viejos perversos [...] enfermos [...] gente sin amor”

HOMBRES,
EDAD 18-30 AÑOS,
NSE C-/D+

.....
FUENTE: Kantar Milward-brown. Evaluación de la Campaña #NoEsDeHombres. Grupos Focales. Diciembre 2017.

6.3. Eficacia

¿Hasta qué punto se alcanzaron los resultados esperados y hasta qué punto la campaña contribuyó para ello?

Hallazgo 7: La intención de la campaña se comprendió: “lograr que el público masculino se identifique con las mujeres víctimas de acoso sexual en el transporte público”, aunque existieron algunos puntos que pueden mejorarse.

El análisis cualitativo del material en los grupos focales arroja lo siguiente (Anexo 3):

- **El video “Pantallas” es efectivo, su éxito radica en proyectar la vulnerabilidad e inseguridad del cuerpo de los hombres ante la mirada pública.** Lo hace de manera creativa y vivencial, mostrando una realidad invertida. Las mujeres consideran que tiene la capacidad de hacer sentir a los hombres la incomodidad y vergüenza que experimentan ante una mirada morbosa. Los hombres coinciden, y consideran que provoca de manera efectiva un reconocimiento empático

de la problemática, al sentir vulnerabilidad e incomodidad por la exposición pública de una parte de su cuerpo.

- **El video “Asiento incómodo” falla como “experimento”, aunque acierta en radicalizar la idea creativa y exponer a los hombres a una experiencia más cruda, física y tangible del acoso sexual.** Las mujeres consideran que no logra colocar a los hombres en el lugar de las mujeres. Para ellos, el material se asemeja a una “cámara escondida”, que vulgariza y trivializa el tema. En opinión de ambos sexos, el video no expuso el cuerpo del hombre bajo una mirada colectiva que les incitara a reflexionar; fungió como un juego con el que se podía bromear. Sin embargo, esta fue la pieza de la campaña que generó mayor impacto en los medios de comunicación y las redes sociales, detonando la conversación y el debate público necesario para posicionar el tema.
- **Las imágenes de los materiales impresos logran atrapar la mirada y atención del público, además de generar recordación.** Las mujeres ven en ellas el reflejo del acosador, ya que en esas imágenes no se representa a una persona en particular, sino un gesto que incomoda y atemoriza. Los hombres las ven con recelo, les devuelve una imagen con la que no desean identificarse, pero, principalmente, con la que no quieren ser identificados.
- **Los textos: la idea es efectiva. Establecen una vinculación de los hombres con una mujer cercana a ellos, con algún parentesco, pero no todos los tipos de parentescos apelan a los varones de manera significativa;** los únicos vínculos que generan respuesta son: hija, esposa/novia y hermana, del resto se puede prescindir.
- **El llamado a la acción se percibe como una acción poco pragmática y confiable,** y está disociada del conjunto imagen + texto. Por un lado, el mensaje se dirige al acosador potencial o “switcher”, y por el otro, a la víctima, para que denuncie. Si bien resulta novedoso hablar de la “mirada morbosa” como un delito denunciante y siembra la idea de que existe una consecuencia punitiva, en opinión de ambos sexos, lo anterior no necesariamente lleva a las personas a presentar una denuncia, por lo que implica este proceso y por la falta de confianza en las autoridades o instituciones públicas. Llamar al 911 en una situación de acoso sexual se considera inviable, tortuoso y poco efectivo.¹⁴

“ No confiamos en el 911, es cuento de nunca acabar. Es mejor concientizar a la persona, que se levante y diga: ‘no la mires de esa manera’ ”

MUJERES,
EDAD 31-41 AÑOS,
NSE C-/D+

FUENTE: Kantar Millward-brown. Evaluación de la Campaña #NoEsDeHombres. Grupos Focales. Diciembre 2017.

Hallazgo 8. El objetivo de la campaña se cumplió de manera clara al tener respaldos rápidos (resultados de asociaciones intuitivas) alineados con los objetivos de comunicación.

Los objetivos de comunicación (crear conciencia del tema e invitar a la reflexión sobre los actos normalizados) se cumplieron al quedar alineados y respaldados intuitivamente (Anexo 4) por las respuestas que ofrecieron las personas entrevistadas, tanto en el espectro positivo (les pareció que la campaña era “reflexiva, efectiva, útil, impactante”), como en el negativo (la asociaron con los atributos “agresiva, incómoda, burlona y molesta”), lo cual, para los fines de la campaña sigue siendo algo positivo (Gráfico 2).

¹⁴ Dicho llamado a la acción, si bien mostraba los medios para realizar las denuncias, no era el foco central de la campaña, es decir, su principal objetivo no era el de incidir en el número de denuncias a partir de la exposición de las imágenes y videos, sino crear conciencia sobre la existencia del problema y mostrar las opciones que tiene la sociedad para enfrentar casos de violencia sexual hacia mujeres y niñas en espacios públicos.

Gráfico 2. Respaldos rápidos de la campaña #NoEsDeHombres. Mujeres y hombres.

		Diferencias entre formatos PANTALLAS	Semejanza entre formatos		Diferencias entre formatos IMÁGENES
PALABRAS POSITIVAS	1		REFLEXIVA	REALISTA	
	2	EFFECTIVA	IMPACTANTE	ÚTIL	
	3		BUENA		EFFECTIVA
PALABRAS NEGATIVAS	1		AGRESIVA	INCÓMODA	
	2	BURLONA	MOLESTA		
	3	INÚTIL	NEGATIVA	INDIFERENTE	BURLONA
	4				INÚTIL

Fuente: Kantar Milward Brown.
Evaluación de la Campaña #NoEsDeHombres.
Asociaciones intuitivas. Febrero 2018.

Un análisis más detallado de las asociaciones intuitivas según el formato de la campaña arroja lo siguiente:

- Con respecto al **video “pantallas”**, las palabras más respaldadas y arrojadas con mayor velocidad entre las mujeres fueron *reflexiva* y *realista*. Esto está en línea con lo declarado por las participantes en los grupos focales sobre lo relevante de la ejecución y la forma en la que el video fue presentado. Otra palabra interesante es *útil*, lo que muestra la pertinencia de la campaña en cuanto al problema social que aborda. Entre los hombres, las palabras que recibieron los respaldos más rápidos fueron *reflexiva* y *realista*, lo que es congruente con el desempeño de la campaña a nivel de relevancia y entendimiento. Es decir, la ejecución los hace pensar sobre el tema y reflexionar al respecto. Una vez más, *útil* aparece en segunda instancia, destacando la relevancia de la campaña.

En una escala menor de respaldos que las palabras positivas, siguieron las palabras *incómoda* y *agresiva*, las cuales, además, fueron dichas con mayor velocidad entre las mujeres. Aunque estas palabras se encuentran en un espectro negativo, en términos de los objetivos de la campaña, resulta algo positivo. Las palabras más respaldadas por los hombres fueron *incómoda* y *agresiva*, algo que es consistente con la experiencia que se querría generar en ellos. Así, la campaña cumple sus objetivos al interpelar a los hombres con imágenes y mensajes impactantes que los incomodan y que pueden tener un resultado positivo, es decir la toma de conciencia sobre el problema y/o la modificación de una conducta nociva.

- **Los carteles** son asociados intuitivamente por las mujeres con una situación muy real y que las hace reflexionar. Esto es respaldado por casi el total de la muestra con un tiempo muy rápido de respuesta. Entre los hombres, la palabra más respaldada fue *realista*, por lo crudo de las imágenes y la forma en la que se entrega el mensaje.

Con respecto a la asociación de palabras negativas, las mujeres asociaron intuitivamente los carteles con lo incómodo y agresivo, algo que es positivo, pues la campaña buscaba confrontar y llamar la atención de las usuarias del transporte público. Entre los hombres, se observa un respaldo muy significativo de las palabras *incómoda* y *molesta*, situación congruente con los objetivos de comunicación de la campaña.

El análisis de neurociencia permite concluir que **#NoEsDeHombres** cumplió su objetivo al tener respaldos alineados con los objetivos de comunicación. Todas las palabras positivas y negativas que la campaña quería detonar fueron respaldadas. *Efectiva* es la única que marca una diferencia entre formatos (más respaldada en el video “pantallas” que en los carteles).

Hallazgo 9. La campaña logró su objetivo de generar conversación y debate público. No obstante, en redes sociales alimentó a grupos muy específicos, lo que dificultó que los mensajes sobre la violencia sexual llegaran con fuerza al público objetivo.

En redes sociales actuaron dos grupos con diferente posicionamiento sobre la campaña (Anexo 5):

- El **“endogrupo”**, constituido en esta campaña por personas familiarizadas con temas de violencia y acoso sexual hacia la mujer, en ocasiones con puntos de vista politizados. El endogrupo son los emisores o las emisoras que recibieron y transmitieron contenido en torno a la campaña, ya sea como tema de interés o causa defendida. Aquí también se ubican las instituciones que pusieron en marcha la campaña, las que se sumaron a la causa de manera oficial, las investigadoras y los investigadores, así como las y los especialistas en materia de violencia contra las mujeres, derechos humanos, feminismo, etc. Asimismo, encontramos audiencias de choque que buscan iniciativas de este tipo para hacer ataques digitales (*trolls*) y grupos machistas. El endogrupo, que por definición está altamente politizado, aportó 90% de las interacciones generadas.
- El **“exogrupo”** está constituido por quienes no saben que el acoso sexual es una de las formas de violencia sexual. Son quienes compartieron contenido sin un involucramiento activo. Su participación se debió principalmente a una postura a favor o en contra del tema, al agrado o desagrado por el formato de la campaña, o bien como resultado de seguir a algún vocero de la campaña, pero no conversaban ni debatían sobre esta. Idealmente, el exogrupo era el público objetivo, es decir, el que no está politizado ni involucrado con el tema. Este grupo aportó sólo 10% del total de las interacciones generadas.

La campaña en canales digitales resonó entre el endogrupo, dejando al exogrupo al margen de la conversación. El grueso de la conversación se encuentra en los comentarios del primero (conformado por público experto y detractores y detractoras), y no por las interacciones de la audiencia no involucrada (exogrupo), situación que impidió que este el público tuviera un acceso pleno a los mensajes en torno al acoso sexual.

Hallazgo 10: Si bien la campaña cumplió su objetivo de llegar a una audiencia muy amplia a través de las redes sociales (en específico por el uso de mensajes e imágenes innovadoras, así como vocerías

que ayudaron al tema), el nivel de involucramiento con el mensaje principal se pulverizó y desvió la conversación.

El análisis de redes sociales (Anexo 5) detectó que, durante el periodo de la campaña (marzo-agosto 2017), predominó la conversación digital giró alrededor de la “violencia” (incluyendo el narcotráfico, la corrupción o la impunidad), por encima de temáticas de menor dominio o resonancia popular, como el foco de la campaña: el acoso sexual.

Por otro lado, la multiplicidad de temas en la conversación digital se debió al desfase de conceptos y significados en torno a la campaña. La confusión se generó desde los *copies*¹⁵ utilizados. La campaña fue lanzada con el objetivo central de prevenir y reducir el acoso sexual contra las mujeres en el transporte público de la CDMX. Sin embargo, en ambas fases de implementación (videos y carteles impresos) el concepto “acoso sexual” desapareció y tomó el nombre de “violencia sexual” sin llegar a establecer un puente entre ambos términos.

Como consecuencia, **#NoEsDeHombres** se asoció con distintos mensajes y, a pesar de su gran exposición, fue apropiado para hablar de otras temáticas relacionadas con la violencia menos de la sexual. Por ello, se puede concluir que hablar de la violencia sexual, y no del acoso sexual, tuvo efectos negativos en las conversaciones digitales.

Evaluación sobre las vocerías y líderes de opinión (*influencers*)

La campaña contó con cuatro vocerías oficiales:

- Poncho Herrera (actor): Fue la celebridad (*influencer*) que atrajo a más personas del público en general, pero no por la relevancia de la campaña, sino como parte de un seguimiento rutinario de sus actividades como celebridad. Medida en cifras, la campaña **#NoEsDeHombres** no gozó de la misma cantidad de *shares* e impresiones en comparación con el historial de publicaciones (*posts*) del vocero.
- Tamara de Anda (bloguera). Fue la líder de opinión (*influencer*) que tuvo mayor conocimiento sobre el acoso sexual debido a sus experiencias de vida. No obstante, su perfil fue considerado controvertido, y algunas personas mostraron resistencias para tomarla como un ejemplo emblemático del problema. Luego del lanzamiento de la campaña, generó contenido específico sobre el tema.
- Francisco Palencia (Director Técnico de los Pumas). Fue la celebridad (*influencer*) sin cuenta de Twitter oficial. Esto debilitó el potencial de *shares* entre un número importante de fans del equipo de fútbol Pumas.
- El Hijo del Santo (luchador). Fue la celebridad (*influencer*) que tuvo menor relación con el tema. Tuvo un alcance con grupos diversos y amplios, pero pulverizó los esfuerzos por llegar al público objetivo. Al igual que F. Palencia, no generó contenido sobre la campaña que ayudara al *awareness* (toma de conciencia) sobre el acoso sexual.¹⁶

¹⁵ *Copy* se refiere a los textos publicitarios utilizados en las piezas de comunicación masiva o no masiva.

¹⁶ Fuente: Kantar Milwardbrown. Evaluación de la Campaña **#NoEsDeHombres**. *Social Listening*. Septiembre 2017.

6.4. Eficiencia

¿Hasta qué punto la estructura de gestión de la intervención apoya la eficiencia en la ejecución del programa?

Hallazgo 11: En relación con los recursos invertidos, la campaña tuvo un desempeño eficiente y la mayoría de los objetivos fueron alcanzados. Sin embargo, el proceso de implementación fue largo y el presupuesto considerablemente reducido frente a lo ambicioso de sus objetivos y el impacto esperado.

De acuerdo con la agencia de publicidad J. Walter Thompson, la campaña tuvo un valor estimado de 150 millones de pesos (7.6 millones de dólares). En el caso de **#NoEsDeHombres**, el presupuesto invertido fue considerablemente menor a su valor (1.6 millones de pesos, equivalentes 81,805 dólares), 70% por debajo del costo real en el mercado y significativamente reducido frente a lo ambicioso de sus objetivos y el impacto esperado. Los recursos *pro bono* de la agencia de publicidad J. Walter Thompson amortizaron el trabajo creativo por arriba de 70%, y al no tener pauta pagada, la campaña tuvo que ser amplificada a través de una estrategia de Relaciones Públicas, que también se realizó *pro bono* por parte de la agencia creativa y por ONU Mujeres México de forma directa.

A pesar de estas dificultades, **#NoEsDeHombres** cumplió sus objetivos en ambos formatos. Los videos generaron debate público y expectación, creando las condiciones idóneas para el lanzamiento de la campaña impresa, la cual tuvo un alcance significativo y un nivel de recordación importante, superando a otras categorías y marcas con mayor pauta publicitario, duración y exposición en el Metro de la CDMX. En su conjunto, la campaña generó conversación y *awareness* (toma de conciencia) en torno al tema del acoso sexual, llamó la atención de las mujeres de forma poderosa, quienes se sintieron reflejadas, y de los hombres, quienes se sintieron aludidos.

Hallazgo 12: La campaña se hubiera beneficiado de una matriz de resultados, con indicadores cuantitativos y cualitativos, diseñados en función de los distintos métodos y momentos de la evaluación. Este es uno de los aprendizajes para la gestión de futuras intervenciones.

La metodología múltiple permitió evaluar de manera integral todas las piezas de comunicación de la campaña desde distintas perspectivas. El Equipo Evaluador, la agencia de publicidad J. Walter Thompson y ONU Mujeres concuerdan en la necesidad de integrar desde la fase inicial un marco de objetivos SMART¹⁷ de la campaña, con indicadores cuantitativos y cualitativos, el cual permita vigilar el cumplimiento de sus distintas fases y, una vez concluida la intervención, medir el logro de resultados.

Hallazgo 13: Pese al desafío, hubo un buen manejo de recursos humanos y económicos que llevaron a resultados positivos.

¹⁷ Sigla conformada por la primera letra de las palabras en inglés: *specific* (específico), *measurable* (medible), *achievable* (alcanzable), *relevant* (relevante), *time-bound* (en tiempo).

Frente al presupuesto reducido asignado a comunicación, recursos humanos limitados y dificultades en los procesos administrativos, la Oficina de ONU Mujeres México gestionó de manera eficiente la campaña, logrando resultados importantes.

Este desafío dejó una curva de aprendizaje para esta Oficina, específicamente para el Programa Ciudades y Espacios Públicos Seguros para Mujeres y Niñas de la CDMX.

6.5. Sostenibilidad

¿Hasta qué punto se desarrollaron capacidades para garantizar la sostenibilidad de los esfuerzos y los beneficios?

Hallazgo 14: La campaña conjuntó a múltiples actores de distintos ámbitos y sectores a lo largo de diferentes etapas, logrando sostener un nivel adecuado de colaboración y sinergia entre todas las partes involucradas.

El diseño y la ejecución de la campaña involucró a ONU Mujeres, la agencia de publicidad J. Walter Thompson, la Secretaría de Gobierno de la CDMX, el Instituto de las Mujeres de la CDMX y las autoridades del Metro de la CDMX. La evaluación de la campaña fue realizada por expertas y expertos en estadísticas o evaluaciones con perspectiva de género y en la problemática de la violencia contra las mujeres y las niñas, así como por las dos agencias evaluadoras. La ejecución de **#NoEsDeHombres** mostró la necesidad de identificar etapas y momentos clave del proceso de comunicación en donde es necesario que todas las personas involucradas sean consultadas y estén alineadas con el logro de los objetivos.

Hallazgo 15. La campaña dejó aprendizajes en todas las partes que estuvieron involucradas.

La campaña contribuyó particularmente a la generación de alianzas con socios y socias no tradicionales del sector de la publicidad, lo cual implicó emprender nuevas formas y enfoques de trabajo. **#NoEsDeHombres** es un parámetro y referente para ONU Mujeres México y otras ciudades del país ligadas al Programa Ciudades Seguras. La relevancia y el impacto generado con esta campaña coloca a ONU Mujeres como un importante referente en el combate de este problema y como una institución con las credenciales y la capacidad de seguir abordando problemáticas de acoso sexual y violencia de género en el futuro.

Por otra parte, la campaña fortaleció la relación estratégica y la colaboración entre el **Instituto de las Mujeres de la CDMX** y ONU Mujeres; además, sirvió como complemento de las acciones emprendidas en el marco del Programa Ciudad Segura y Amigable para Mujeres y Niñas, específicamente en lo relacionado con la prevención y atención de la violencia en contra de estas en el espacio público.

Asimismo, el **Metro de la CDMX** se mostró como un espacio donde tuvo lugar una campaña comunicativa con un enfoque de género, algo que queda presente entre el público usuario, y mostró la importancia de sensibilizar a las autoridades y el personal que laboran en el Metro en materia de género y derechos de las mujeres, de manera que puedan responder acertadamente a casos de acoso que se denuncien.

Para la **agencia de publicidad J. Walter Thompson, #NoEsDeHombres** fue la primera campaña de publicidad centrada en la agenda de los derechos de las mujeres y las niñas, concretamente en el tema de la violencia contra estas. La campaña originó un cambio en la forma en que J. Walter Thompson México aborda y encausa la publicidad de sus clientes, e involucra a la industria para lograr un cambio en los medios incorporando una perspectiva de género en las ideas creativas y en acciones orientadas a transformar los estereotipos de género en la publicidad. Esto representa para la agencia un importante punto de referencia para, en el futuro, seguir tratando el tema de violencia/acoso sexual en posibles campañas con ONU Mujeres.

Para la **agencia Kantar MilwardBrown**, la evaluación de la campaña implicó un reto para incorporar la perspectiva de género en el manejo de las metodologías cualitativas, así como para definir nuevos enfoques y formas de trabajo que aseguren una mayor sensibilidad ante las perspectivas diferenciadas de mujeres y hombres, y en la interpretación de los resultados. La agencia reconoce que **#NoEsDeHombres** fue un proyecto lleno de aprendizajes que también se reflejan en un mayor entendimiento del trabajo y los procesos de ONU Mujeres, lo que sin duda favorece la eficiencia de futuras intervenciones.

Finalmente, para esta campaña el **Instituto de Investigaciones Sociales** analizó la información estadística por sexo por primera vez, e hizo patente la necesidad de fortalecer su capacidad instalada para incorporar la perspectiva de género en sus análisis.

6.6. Impacto

¿Hasta qué punto se avanzó en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres como resultado de la intervención?

Hallazgo 16: La campaña impresa influyó en cambios en el conocimiento, las percepciones, la reflexión y algunas actitudes de usuarios y usuarias del Metro de la CDMX en torno al acoso sexual.

Los resultados de la encuesta post (Anexo 2) evidencian que la mayoría de los hombres expuestos a la campaña reflexionaron sobre este problema y sobre su papel en él. Las mujeres, por su parte, declararon sentirse más informadas, seguras y dispuestas a exigir sus derechos, y mostraron actitudes y comportamientos que reflejan empoderamiento. Sin embargo, tanto unas como otros coinciden en que la campaña tuvo efectos más notorios entre las mujeres que entre los hombres.

a) Conocimiento/Conciencia

Sobre los actos de acoso sexual. La exposición a la campaña hizo más visible para ambos sexos el acoso sexual, especialmente las miradas lascivas, que fueron el punto de partida de **#NoEsDeHombres**, pero también otros actos como chiflar, las palabras obscenas, hacer tocamientos y tomar fotos sin consentimiento (Anexo 2, Gráfico 17).

Para los hombres expuestos, la campaña dejó diversos aprendizajes, siendo el tercero en relevancia (11%) el conocimiento sobre el acoso sexual y sus implicaciones, mientras que, para las mujeres, el conocimiento sobre sus derechos, qué hacer y dónde denunciar fue el segundo aprendizaje más importante (28%) (Anexo 2, Gráficos 10 y 11).

Sobre las consecuencias del acoso sexual en las víctimas. La exposición a la campaña disminuyó en ambos sexos la ignorancia de las posibles consecuencias de esta forma de violencia en las víctimas, sin embargo, fue más contundente en las mujeres (Anexo 2, Gráficos 25 y 26).

b) Percepciones

Sobre la gravedad del acoso sexual. La campaña logró influir, por ejemplo, en el cambio de percepciones en torno a este tipo de actos que tienen lugar en el Metro de la CDMX. En los hombres, ayudó a desmitificar ciertas ideas que justificaban esta forma de violencia (por ejemplo, la idea de que los chiflidos forman parte de la cultura mexicana; que los piropos elevan la autoestima de una mujer, y que las mujeres provocan con su arreglo personal que las acosen) (Anexo 2, Gráfico 29).

Entre las mujeres ayudó a deesnormalizar ciertas justificaciones que daban a los actos de acoso sexual (por ejemplo, la idea de que al viajar apretados en el metro es difícil evitar tocamientos o arri-mones, o bien que la mujer los provoca) (Anexo 2, Gráfico 30).

c) Actitudes y comportamientos

Cambio en las actitudes de los hombres en torno al tema del acoso sexual. A partir de la exposición a la campaña, la mayoría de los hombres entrevistados dijo haber reflexionado sobre el tema y su papel en este problema. La campaña motivó a los hombres principalmente a tomar un rol activo frente al acoso sexual (39%), a respetar y evitar estas prácticas (29%), a promover el respeto entre mujeres y hombres, inculcar valores a las hijas y los hijos y a tomar conciencia o ponerse en el lugar de las mujeres (25%) (Anexo 2, Gráfico 8).

En cuanto a los cambios identificados en las actitudes y los comportamientos de las y los usuarios del Metro de la CDMX a partir de la campaña, 18% de los hombres encuestados refiere haber observado un mayor respeto hacia las mujeres y sus espacios, pero 62% percibe que no ha habido cambio alguno (Anexo 2, Gráfico 12). Esta percepción es consistente con la de las mujeres encuestadas: 22% observó mayor respeto y conciencia hacia las mujeres y los espacios exclusivos; sin embargo, 61% no identificó modificaciones en las actitudes y comportamientos de los hombres que viajan en el Metro de la CDMX (Anexo 2, Gráfico 13).

Cambio en las actitudes de las mujeres en torno al tema del acoso sexual. La campaña tuvo un efecto en las actitudes y comportamientos de aquellas, que se reflejan en un mayor empoderamiento, una actitud más alerta e informada frente al acoso sexual (Anexo 2, Gráficos 14 y 15).

Las personas expuestas a la campaña consideran que influyó en ciertos cambios en la forma de reaccionar de las víctimas de acoso sexual, al mostrar una actitud más consciente y una conducta más activa para enfrentar estas agresiones. La denuncia no formó parte de las respuestas de ningún segmento, lo que es consistente con los hallazgos de los grupos focales (Anexo 2, Gráficos 20 y 21).

Hallazgo 17. No existe evidencia que permita sostener que la campaña tuvo un efecto en el número de reportes de acoso sexual y otras formas de violencia sexual sufridas en el Metro de la CDMX.

Debido a un error de origen en el planteamiento del componente 6, la evaluación de la campaña no arroja evidencias sobre cambios en el número de reportes sobre acoso sexual reportados al #911 que tu-

vieran lugar luego del llamado a la acción del material impreso. Los cambios en la tasa de denuncias por acoso sexual antes y después de **#NoEsDeHombres** no tuvieron una variación significativa (Anexo 6).

6.7 Igualdad de género/Derechos humanos

¿Hasta qué punto se han integrado consideraciones de género y derechos humanos en el diseño y la ejecución del programa?

Hallazgo 18: **#NoEsDeHombres** representó una herramienta de comunicación importante con perspectiva de género, que contribuyó a visibilizar el problema y a sensibilizar a las personas frente a él.

La campaña partió de la comprensión del acoso sexual como una violación a los derechos humanos de las mujeres y del hecho de que se ha invisibilizado y naturalizado en el espacio público. Exponer estas agresiones que cotidianamente padecen las mujeres, generó que estas se identificaran con los mensajes y que los hombres se sintieran aludidos. Además, posicionó el tema frente a los hombres, mostrando las formas en que estos acosan sexualmente, y representó una herramienta de comunicación acertada con perspectiva de género, la cual dejó una fuerte impresión en quienes estuvieron expuestos y expuestas a la campaña.

Sin embargo, el reto es llegar al público objetivo, sin la utilización y el reforzamiento de estereotipos de clase y género, así como a partir de la creación de nuevas narrativas sobre el acoso sexual.

VIII CONCLUSIONES

Las conclusiones se encuentran categorizadas de acuerdo con los criterios de evaluación establecidos en la Política de Evaluación de ONU Mujeres, los cuales se refieren principalmente a evaluaciones programáticas:

Penetración/notoriedad

1. La campaña impresa tuvo un alcance total de 28% de la población usuaria del Metro de la CDMX, una estimación aproximada de 1,812,701 personas expuestas (1,812,701 personas expuestas (895,239 hombres y 917,462 mujeres). El alcance es muy significativo si se toma en cuenta que la campaña estuvo pautaada exclusivamente en líneas del Metro de la CDMX, estaciones de Metrobús y otros espacios publicitarios *below the line* (BTL).¹⁸
2. De las anunciadas en el Metro de la CDMX, la campaña impresa fue la más recordada por hombres y mujeres en *Top of Mind* para el periodo de abril a julio de 2017, por encima de marcas y categorías comerciales con pautaaje mayor o preferencial en el Metro de la CDMX.
3. La campaña tuvo 623 notas en medios de comunicación masiva (321 medios internacionales y 302 nacionales), así como un ahorro estimado de 12.7 millones de dólares en diferentes medios (redes sociales, prensa, radio y televisión), cifra correspondiente a lo que ONU Mujeres y el Gobierno de la

¹⁸ Véase nota 9.

CDMX tendrían que haber pagado por un espacio comercial a valor de mercado en estos medios, que incluyeron a las principales televisoras y diarios del país.

4. Por su parte, las redes sociales jugaron un rol clave en la viralización y el posicionamiento de la campaña: al mes de enero de 2018 los videos se habían reproducido más de 45 millones de veces en YouTube y otros canales, teniendo a Twitter como su principal canal de difusión, con un alcance potencial mayor a 141 millones de personas.¹⁹

Relevancia/pertinencia

5. La campaña fue considerada pertinente, dada la gravedad de situaciones de acoso que padecen las mujeres en el país, por lo que es necesario que se visibilice este problema y se lleven a cabo acciones para desnormalizarlo. Así, la campaña abordó un problema estructural y de grandes proporciones que hoy afecta a 9 de cada 10 mujeres de la CDMX.
6. De acuerdo con los testimonios de los hombres y las mujeres entrevistadas y con el análisis de las interacciones en redes sociales, se puede afirmar que la campaña provocó el *awareness* (toma de conciencia) esperado: ambos sexos coinciden ampliamente en que los mensajes crean conciencia sobre el acoso sexual (38% hombres y 35% mujeres), al visibilizar el acoso sexual en los espacios públicos de una forma efectiva, clara y directa, colocando el tema en un primer nivel de relevancia y brindando información que incentivó la reflexión, cambios de actitud e inclusive el cambio de comportamientos nocivos.
7. La campaña generó una importante identificación y empatía entre las usuarias del transporte público (87.7% de las capitalinas se sienten inseguras en el transporte público),²⁰ quienes destacaron el valor de la campaña, ya que generó conciencia pública en torno a la gravedad del problema, adoptó una dimensión pedagógica para combatirlo (mostraba claramente las expresiones más comunes y normalizadas de acoso sexual que ejercen los hombres en contra de las mujeres) y brindó información en torno a un tipo de violencia sexual constante e insidiosa contra las mujeres.
8. Por otra parte, la campaña capturó de forma inmediata y poderosa la atención de los usuarios del transporte público. Para algunos hombres el aspecto más relevante de la campaña reside en que fomenta el respeto y motiva a evitar prácticas de acoso sexual (9%). Sin embargo, el tono comunicacional (que buscaba interpelar y cuestionar el imaginario masculino tradicional sobre el acoso sexual) generó resistencias a modo de alegatos defensivos que dificultaban la empatía e identificación con los mensajes.
9. La evaluación cualitativa validó y puso de relieve un aspecto central del argumento creativo, dado que el involucramiento más acentuado y efectivo de los hombres con la campaña se logró cuando pensaban en cómo estas formas de violencia afectarían a mujeres cercanas a ellos, como sus hijas, esposas, novias o hermanas.

Eficacia

10. Los objetivos de comunicación se cumplieron, de acuerdo a los resultados obtenidos del componente de asociaciones intuitivas, al quedar alineadas y respaldadas intuitivamente por hombres y mujeres, tanto en el espectro positivo las palabras '*reflexiva, efectiva, útil, impactante*', como en el

¹⁹ Véase el Anexo 1.

²⁰ INEGI. Encuesta Nacional de Victimización y Percepción sobre Seguridad Pública 2016.

negativo las palabras *'agresiva, incómoda, burlona, y molesta'*. Esto último, a pesar de encontrarse en el territorio de lo negativo, resulta positivo por los objetivos puntuales de la campaña.

11. La idea creativa logró su propósito; fue significativa y sobresaliente para el público objetivo, y tuvo una alta pregnancia y recordación. Sin embargo, no todos los materiales generaron un impacto igual de efectivo:
 - El **video "Pantallas"** fue particularmente eficaz porque su mensaje se comprendía fácilmente y detonaba expresiones de empatía hacia las mujeres. Su fortaleza radicó en la escenificación de vulnerabilidades e inseguridades masculinas ante la mirada pública.
 - El **video "Asiento incómodo"**, si bien acertó en radicalizar la idea creativa y exponer a los hombres a una experiencia cruda, física y tangible que emulaba un comportamiento de acoso sexual, falló al desviar la atención e inhibir la reflexión sobre la problemática. Sin embargo, fue la pieza que generó mayor impacto en medios de comunicación y redes sociales, detonando la conversación y el debate necesario para posicionar el tema en la agenda pública.
 - Por su parte, las **imágenes de los carteles** lograron atrapar la mirada y la atención inmediata del público objetivo, además de generar una recordación clara incluso meses después de estar pautadas. No obstante, algunas imágenes provocaron el distanciamiento de algunos hombres al ser percibidas como rostros estereotipados o caricaturizados.
 - Los **textos de los materiales impresos** fueron parcialmente efectivos; por un lado, demostraron que es necesario que el público objetivo vincule el acoso sexual con alguien con quien tenga una relación afectiva o de parentesco para generar mayor empatía y conciencia en torno a la gravedad de este problema; pero, por otro lado, revelaron que no todos los tipos de vínculos apelan a los hombres de manera significativa, como mamá, amiga, compañera y jefa. Aquellos con una mayor carga afectiva fueron los roles de hija, esposa/novia y hermana.
 - El **llamado a la acción**, orientado a promover la denuncia telefónica, se percibió como una acción impráctica y poco confiable debido tanto a la dificultad de efectuar una denuncia *in situ* como a la falta de confianza y credibilidad de las autoridades e instituciones públicas. Asimismo, hay una disociación entre la imagen y el texto que acompañaban el llamado a la acción: el mensaje se dirige al acosador potencial o *"switcher"*, pero al mismo tiempo se sugiere que sean las y los testigos o las víctimas quienes lleven a cabo acciones.²¹
12. La campaña alimentó a grupos muy específicos en redes sociales, es decir, quedó circunscrita a las declaraciones y conversaciones del público más conocedor y sensibilizado sobre el tema (endogrupo). Este, que por definición está altamente politizado, aportó 90% de las interacciones generadas. El público objetivo (exogrupo, conformado por quienes no conocen y no están sensibilizados y sensibilizadas sobre el tema), quedó marginado de la conversación, con excepción de algunas reacciones expuestas en los comentarios de los videos. Esto generó que la conversación se posicionara fundamentalmente dentro de los grupos más involucrados con temas de acoso y violencia sexual, limitando la influencia de la campaña viral en medios digitales.

²¹ Dicho llamado a la acción, si bien mostraba los medios para realizar las denuncias, no era el foco central de la campaña, es decir, su principal objetivo no era el de incidir en el número de denuncias a partir de la exposición de las imágenes y videos, sino crear conciencia sobre la existencia del problema y exhibir las posibilidades que la sociedad tiene para enfrentar casos de violencia sexual hacia mujeres y niñas en espacios públicos.

13. La utilización del término “violencia sexual” en lugar de “acoso sexual” como concepto central de la campaña tuvo efectos contraproducentes, dado que su lanzamiento estuvo inmerso en otras conversaciones no específicas sobre violencia, lo que provocó distractores que subordinaron la importancia del carácter sexual. Como consecuencia, **#NoEsDeHombres** generó distintas interpretaciones, y a pesar de su amplia exposición, se prestó para hablar de temáticas ajenas al acoso sexual.
14. La campaña posicionó a ONU Mujeres como un portavoz oficial de temas relacionados con el acoso sexual y otras formas de violencia sexual que sufren mujeres y niñas.

Eficiencia

15. La campaña tuvo un desempeño notablemente eficiente en relación con los recursos invertidos y los resultados alcanzados. Tuvo un valor estimado de 150 millones de pesos (7.6 millones de dólares), y el presupuesto invertido fue considerablemente menor a su valor (1.6 millones de pesos, equivalentes 81,805 dólares), 70% por debajo del costo real en el mercado.
16. La metodología múltiple aplicada a la evaluación de la campaña fue un acierto y es una buena práctica, porque además de que fue innovadora y conjuntó a un equipo multidisciplinario, permitió evaluar de manera integral todas las piezas de comunicación de la campaña desde distintas perspectivas y metodologías que se refuerzan mutuamente.
17. A pesar de los limitados recursos humanos y financieros, la gestión de la campaña por parte de ONU Mujeres fue eficiente y deja una valiosa curva de aprendizaje para la implementación de futuras campañas en México y en otras ciudades a nivel regional y global.
18. La campaña marca un hito importante al ser sumamente innovadora, visible y de mayor alcance mediático producida en el marco del Programa Global de Ciudades Seguras, lo que sirvió para dar visibilidad al Programa en México y dio solidez al componente de cambio cultural en la CDMX. En suma, demostró el potencial de impacto que tienen las estrategias de comunicación para fomentar el cambio cultural y ha reformado diversos procesos administrativos internos para sensibilizar y responder de manera óptima a los requerimientos de una campaña de comunicación.

Sostenibilidad

19. La campaña fue una intervención multi-actor, que fortaleció alianzas y generó sinergias entre diversas instancias con distintos conocimientos, lo que enriqueció la calidad de la intervención en todas las etapas y favoreció la implementación de futuras intervenciones. Asimismo, fortaleció las capacidades institucionales de las y los involucrados en el diseño y la implementación de la campaña para enfrentar temas de acoso sexual y violencia contra las mujeres.

Impacto

20. El mayor impacto de **#NoEsDeHombres** fue que ayudó a que se reconocieran las actitudes y los comportamientos más comunes y normalizados en torno a al acoso sexual en contra de las mujeres, especialmente entre el público usuario del Metro de la CDMX.
21. La exposición a la campaña influyó positivamente en cambios sobre las percepciones previas de mujeres y hombres respecto al acoso sexual, particularmente entre estos últimos, quienes después de estar expuestos a los mensajes, se cuestionaron ciertos mitos que lo justificaban (11% así

lo declaró). En el caso de las mujeres, la campaña sirvió para brindar información sobre sus derechos, sobre qué hacer y dónde denunciar (28% lo reconoció).

22. De forma consistente, los hombres expuestos a la campaña expresaron comentarios críticos y reflexivos sobre el tema y su rol en la problemática. La campaña motivó a los hombres principalmente a tomar un rol activo frente al acoso sexual (39%), a respetar y evitar prácticas de acoso sexual (29%), inculcar valores a las hijas y los hijos y a tomar conciencia o ponerse en el lugar de las mujeres (25%). Los mensajes detonaban una conversación abierta y los forzaban a colocarse en oposición a los personajes mostrados en los carteles o a imaginarse en situaciones análogas a los videos.
23. La campaña fungió como un respaldo solidario con las mujeres e influyó a que quienes hubieran padecido esta forma de violencia se sintieran más informadas, seguras, empoderadas y dispuestas a tomar acciones y defender sus derechos.
24. La exposición a la campaña incrementó sutilmente la motivación de las y los testigos para intervenir en apoyo a las víctimas de acoso sexual.

Igualdad de género/Derechos humanos

25. Por su propósito, extensión y resultados, la campaña **#NoEsDeHombres** se reconoce como una poderosa herramienta de comunicación con perspectiva de género: las mujeres se sintieron reflejadas e identificaron las situaciones expuestas, mientras que los hombres se sintieron aludidos y fueron alentados a tomar una postura en contra del acoso sexual y como aliados de las víctimas.
26. La campaña logró posicionar el tema del acoso sexual con una perspectiva inédita, al dirigirse principalmente a mostrar actitudes y comportamientos de los hombres que expresan esta forma de violencia, lo que favoreció la toma de conciencia (*awareness*) sobre la gravedad de estos actos. El reto es llegar a la población objetivo (*target*) sin utilizar y reforzar estereotipos de clase y género, y a partir de la creación de nuevas narrativas sobre el acoso sexual

IX RECOMENDACIONES

Con el objetivo de orientar futuras campañas y estrategias de comunicación con base en la experiencia de **#NoEsDeHombres**, a continuación se presenta una serie de recomendaciones clave identificadas tanto en la evaluación técnica de la campaña, como en la valoración de contrapartes y socios y socias.

1. Definir objetivos de comunicación específicos, claros, realistas y medibles de la campaña, los cuales contribuyan al cumplimiento de los objetivos del programa. Asegurar que no haya confusión/traslape entre los objetivos de comunicación y los objetivos programáticos, dado que responden a dinámicas y propósitos distintos.
2. Definir la población objetivo desde un inicio y desarrollar el concepto creativo pensando en esta audiencia. Tener presente que la población objetivo de una campaña no siempre es la población beneficiaria del programa.
3. Elaborar un marco de resultados de la campaña, con indicadores cuantitativos y cualitativos alineados a los objetivos de comunicación.

4. Asegurar la integración de una buena propuesta creativa y de un plan de implementación de la campaña, a fin de asegurar el éxito en todas sus etapas y fases.
5. Evaluar la eficiencia, relevancia y pertinencia del concepto creativo de cada componente, los mensajes y el material de la campaña antes de su lanzamiento, mediante la conformación de grupos focales con la población objetivo y, en algunos casos, con la población beneficiaria. Para campañas sobre violencia contra las mujeres, se sugiere consultar con organizaciones de mujeres, de la sociedad civil y expertas y expertos en la materia.
6. Construir mensajes claros para las audiencias/población objetivo y en función de lo que puede funcionar para lograr los objetivos de comunicación y los resultados esperados de la campaña, y no con base en lo que es conceptualmente correcto para las instituciones, las y los expertos en el tema y las organizaciones/movimientos feministas.
7. Diseñar una estrategia de campaña específica para redes sociales, con objetivos y resultados propios.
8. Asignar recursos adecuados para la campaña a fin de asegurar que los fondos destinados permitan lograr los objetivos de comunicación y resultados esperados que se hayan propuesto, en coordinación con especialistas en campañas y publicidad.
9. Elaborar un plan de evaluación que considere una evaluación pre y post campaña, y definir los indicadores de la evaluación antes del lanzamiento, asegurando que haya los vínculos entre los objetivos de comunicación, los resultados esperados, los elementos de la campaña y los cambios a evaluar.
10. Considerar una metodología de evaluación adicional que coteje los hallazgos de los componentes cualitativos y cuantitativos, por ejemplo, asociaciones intuitivas. Esto porque al evaluar temas que se prestan a respuestas basadas en el deber ser, las personas suelen no contestar con la verdad y sí con lo que piensan que se espera que deben responder.
11. Para generar impacto hay que innovar y no evitar controversias y/o críticas. Es importante tener claridad desde el inicio sobre los potenciales riesgos de la campaña, e integrar un plan/hoja de ruta para su mitigación.
12. Al terminar la campaña de comunicación, se sugiere que las instituciones pongan en marcha otras campañas o realicen acciones programáticas de seguimiento para aprovechar el *momentum* creado por la campaña y ayudar a posicionar mejor el mensaje deseado a mediano plazo, reiterándolo para pasar de la toma de conciencia (*awareness*) al cambio sociocultural, ya que una sola acción (un *one shot*)²² no es suficiente para generar un cambio impactante sostenible.
13. Si se va a considerar un llamado a la acción que conlleve una respuesta institucional, por ejemplo, una sanción o un servicio de apoyo, es indispensable que la medida que se menciona en la campaña sea efectiva.

²² *One shot* habla de un esfuerzo único de comunicación, con principio y final sin contar con un seguimiento o complemento posterior.

X CONSIDERACIONES PARA EL FUTURO. QUÉ SÍ HACER Y QUÉ NO HACER

De manera adicional, y como resultado de un ejercicio conjunto de reflexión entre la Oficina de ONU Mujeres México, la agencia de publicidad J. Walter Thompson y las agencias del Equipo Evaluador (Kantar y el IIS), y sobre la base de las lecciones aprendidas y buenas prácticas que dejó **#NoEsDeHombres**, se integró la siguiente tabla con los puntos clave que se deben considerar y evitar durante la construcción, implementación y evaluación de campañas. Estas consideraciones tienen el objetivo de orientar los esfuerzos de las oficinas de ONU Mujeres, pero también de otras agencias de las Naciones Unidas, en las distintas etapas del proceso de comunicación, y pueden sin duda alguna adaptarse a las necesidades de cada contexto.

ETAPA	LO QUE SE DEBE CONSIDERAR (DO'S)	LO QUE SE DEBE EVITAR (DON'TS)
Mapeo de actores de la campaña	<ul style="list-style-type: none"> Identificar desde el inicio a contrapartes, potenciales socios/as y otros actores clave para el éxito de la campaña. Identificar a los puntos focales técnicos y representantes con poder de decisión y definir en qué momento del proceso de comunicación será requerida su participación. 	<ul style="list-style-type: none"> Involucrar indistintamente a contrapartes, socios/as y otros actores en todas las etapas del proceso de comunicación de la campaña. Esto puede entorpecer la toma de decisiones.
Brief creativo	<ul style="list-style-type: none"> Fijar el objetivo de comunicación. Puntualizar las estrategias de comunicación. Establecer la población objetivo (<i>target audience</i>). Delimitar tiempo y espacio. Determinar los resultados esperados/ efectos previstos. 	<ul style="list-style-type: none"> Confundir los objetivos de comunicación de la campaña con los objetivos programáticos. Mezclar la población objetivo (<i>target audience</i>) de la campaña con la población beneficiaria.

ETAPA	LO QUE SE DEBE CONSIDERAR (DO'S)	LO QUE SE DEBE EVITAR (DON'TS)
Evaluación de la campaña	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar el plan de evaluación de la campaña y asegurar que no haya desfases en su cumplimiento. • Establecer criterios de evaluación propios de la campaña y en consonancia con los objetivos de comunicación. • En campañas orientadas al cambio sociocultural, pensar en un componente que evalúe el impacto de la campaña desde el inconsciente. • Identificar los momentos en que se deben testear los productos de la campaña antes del lanzamiento. • Identificar las mejores metodologías de evaluación para cada campaña considerando los resultados que se espera alcanzar. • Brindar asistencia técnica y acompañamiento al Equipo Evaluador para garantizar la perspectiva de género en la evaluación. • Presentar los resultados de la evaluación a contrapartes para socializar los resultados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar los Términos de Referencia y los criterios de evaluación de la campaña a partir de la perspectiva programática. • Confundir el piloto (<i>test</i>) y la evaluación. • El piloto es para poner a prueba los distintos materiales/componentes de la campaña antes de lanzarlos, mientras que la evaluación pre y post sirve para medir el impacto de la campaña. • Evaluar la campaña desde la perspectiva programática. • Evaluar la campaña en un periodo mayor a tres meses posterior a su finalización.
Pitch de la idea creativa	<ul style="list-style-type: none"> • Llevar a cabo el proceso competitivo (<i>pitch</i>) desde una perspectiva de comunicación. Asegurar que la selección de la idea creativa sea liderada por parte de expertas y expertos de comunicación con insumos de al menos un o una especialista temática del Área de Programas. • Una vez seleccionada la idea creativa, presentarla a contrapartes y socios y socias para obtener retroalimentación. • Testear los componentes, mensajes y materiales de la campaña con la población objetivo (<i>target</i>). • Presentar idea final para aprobación de contrapartes y socialización con socias y socios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir el proceso de selección de la idea creativa desde la óptica programática y administrativa. • Avanzar la idea creativa sin consultas a contrapartes y socios/as. • Lanzar la campaña sin testear la idea creativa con la población objetivo. • Involucrar a instituciones/personas nuevas en la etapa de aprobación y validación de la idea creativa final. • Continuar hacia la ejecución de la campaña sin pasar por el proceso de aprobación de contrapartes y socialización con socias y socios.

ETAPA	LO QUE SE DEBE CONSIDERAR (DO'S)	LO QUE SE DEBE EVITAR (DON'TS)
Ejecución de la campaña	<ul style="list-style-type: none">• Elaborar el plan de implementación de la campaña, incluyendo su duración, los criterios para la pauta publicitaria, el plan de medios, el plan de Relaciones Públicas y la estrategia para redes sociales.• Lanzar la campaña con una estrategia de comunicación conjunta con las contrapartes y los socios/as para su posicionamiento.• Integrar el marco de indicadores de la campaña con base en los objetivos de comunicación y los resultados esperados.• Monitorear la campaña con base en el marco de indicadores.• Asegurar que las celebridades, líderes de opinión (<i>influencers</i>) tengan el perfil adecuado para hablar del tema según a la audiencia que está dirigida.• Incluir a una celebridad, líder de opinión (<i>influencer</i>), ya que puede ayudar a la extensión y amplificación de la campaña.• Considerar un proceso de incorporación (<i>on-boarding</i>) para las celebridades, líderes de opinión (<i>influencers</i>) de manera que estén bien preparados y preparadas para dar respuestas y participar atinadamente en las conversaciones que se generen en torno a la campaña.	<ul style="list-style-type: none">• Producir los materiales de la campaña sin acordar/definir previamente la pauta publicitaria. • No analizar los riesgos y los pros y contras de trabajar con figuras públicas (<i>influencers</i>).