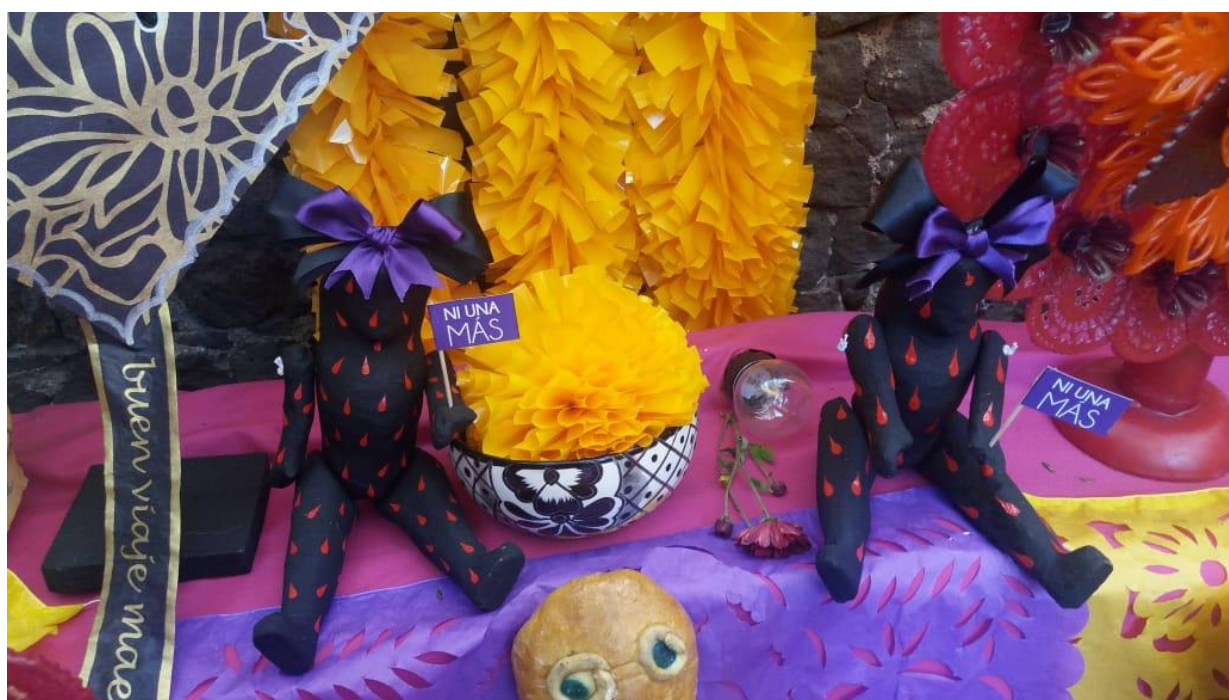


**Informe Final**  
**Evaluación Final de la Nota Estratégica de ONU Mujeres México, 2014-2019.**  
**ONU Mujeres**



**Equipo evaluador:**  
*Marisa Weinstein*  
*Dianne Ortega*

11 de diciembre de 2019

## Contenido

<b>Acrónimos</b>	<b>4</b>
<b>1. Antecedentes y Propósito de la Evaluación</b>	<b>10</b>
<b>2. Objeto de evaluación</b>	<b>11</b>
2.1. Contexto de desarrollo de la Nota Estratégica 2014-2019	11
2.2. Nota Estratégica 2014 - 2019.	19
<b>3. Objetivos y Alcance de la Evaluación</b>	<b>27</b>
<b>4. Marco metodológico de la evaluación</b>	<b>30</b>
4.1. Enfoque y criterios de evaluación	30
4.2. Técnicas e instrumentos	31
4.3. Análisis de la información.	33
4.4. Limitaciones de la evaluación.	34
<b>4. Principales Hallazgos</b>	<b>35</b>
5.1. Relevancia	35
5.2. Eficacia	48
5.3. Eficiencia	61
5.4. Sostenibilidad	70
<b>5. Conclusiones</b>	<b>72</b>
<b>6. Recomendaciones</b>	<b>75</b>
<b>7. Lecciones aprendidas y buenas prácticas</b>	<b>79</b>
8.1. Lecciones aprendidas	79
8.2. Buenas prácticas	80
<b>Anexos</b>	<b>83</b>
Anexo 1. Términos de Referencia	84
Anexo 2. Matriz de evaluación	94
Anexo 3: Pautas de entrevistas	102
Anexo 4. Cuestionario/Encuesta	106
Anexo 5: Bibliografía y documentación recolectada	111
Anexo 6. Programa y Presentación Taller de Inicio	115
Anexo 7. Listado de instituciones consultadas	118

## Tablas

Tabla 1. Outcomes y outputs de la Nota Estratégica por Área de impacto y año .....	21
Tabla 2. Marco resultados de Eficiencia y Eficacia (OEEF) .....	24
Tabla 3. Proyectos 2014-2019 según tipo de mandato.....	25
Tabla 4. Presupuesto indicativo Nota Estratégica 2014-2019 .....	27
<i>Tabla 5. Criterios de selección de proyectos para la evaluación .....</i>	<i>28</i>
Tabla 6. Técnicas utilizadas en la evaluación .....	32
<i>Tabla 7. Número de personas que responden encuesta por institución de pertenencia .....</i>	<i>33</i>
Tabla 8. Tratados y Convenios Internacionales relacionados con la igualdad de género ratificados por el Estado mexicano .....	38
Tabla 9. Arquitectura del Sector Público para la igualdad de género .....	42
Tabla 10. Opinión sobre rendición de cuentas de ONU Mujeres.....	45
Tabla 11. Retos Legislativos de la Federación .....	49
Tabla 12. Valoración de la eficacia de la acción de ONU Mujeres .....	53
Tabla 13. Avance en metas de indicadores según área de impacto y nivel de resultados .....	53
Tabla 14. Empresas que adhieren a WEPS a junio 2019 .....	56
Tabla 15. Presupuesto estimado y ejecutado (en USD) .....	66
Tabla 16. Porcentaje de ejecución presupuestaria 2014-2018.....	68
Tabla 17. Recomendaciones de la evaluación.....	76

## Gráficos

Gráfico 1. Brecha en los niveles de pobreza en grupos seleccionados, 2016.....	15
Gráfico 2. Diputados/as federales por sexo, serie 2005-2018.....	16
Gráfico 3. Prevalencias de violencia total contra las mujeres por tipo de violencia y año de encuesta .....	17
Gráfico 4. Semáforo según metas ODS, México 2018.....	19
Gráfico 5. Esquema del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018.....	36
Gráfico 6. ONU Mujeres aporta Valor Agregado.....	40
Gráfico 7. Receptividad de ONU Mujeres a necesidades de actores .....	41
Gráfico 8. Estrategia de intervención para incidencia en políticas públicas .....	47
Gráfico 9. Mujeres electas en los Parlamentos Nacionales 2019, 35 países .....	55
Gráfico 10. Eficiencia operacional de ONU Mujeres .....	61
<i>Gráfico 11. Número de Indicadores DRF por año .....</i>	<i>63</i>
Gráfico 12. Presupuesto anual en USD, 2014 - 2019 .....	66
Gráfico 13. Cantidad de recursos Non Core recaudados por año de implementación (en USD) .....	67
Gráfico 14. Proporción de recursos donados por el Gobierno o instituciones públicas sobre el total de recursos Non Core según año (miles de USD).....	68
Gráfico 15. Presupuesto anual por programas, gastos administrativos y OEEF .....	69
Gráfico 16. Presupuesto asignado a programas según impacto o área de foco por año .....	69
Gráfico 17. Percepción sobre mecanismos de sostenibilidad desarrollados por ONU Mujeres.....	70
Gráfico 18. Relaciones entre hallazgos, conclusiones y recomendaciones de la evaluación .....	75

## Acrónimos

API	Avancemos por la Igualdad
CAD	Comité de Ayuda al Desarrollo de la OCDE
CDMX	Ciudad de México
CEDAW	Convención sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación contra la Mujer
CEPAL	Comisión Económica para América Latina
CO	Oficina País ONU Mujeres México (por sus siglas en inglés)
CPE	Evaluación de Portafolio de País (por sus siglas en inglés)
CSW	Commission on the Status of Women (Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer)
GASC	Grupo Asesor de la Sociedad Civil
GE	Igualdad de Género (por sus siglas en inglés)
GERAAS	Sistema de Evaluación y Análisis de Informes de Evaluación Global de Mujeres de ONU
GIG	Grupo Interagencial de Género
GTI	Grupos Temáticos Interagenciales
INMUJERES	Instituto Nacional de las Mujeres de México
LAC	América Latina y el Caribe
OCDE	Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos
ODS	Objetivos de Desarrollo Sostenible
OIOS	Oficina de Servicios de Supervisión Interna (siglas en inglés)
OIT	Organización Internacional del Trabajo
ONU Mujeres Mujeres	Entidad de las Naciones Unidas para la Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres
ONG	Organización no Gubernamental
OSC	Organización de la Sociedad Civil
PNUD	Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo
RTM	Revisión de Término Medio de la Nota Estratégica
S&E	Seguimiento y Evaluación
SN	Nota Estratégica (por sus siglas en inglés)
SNU	Sistema de las Naciones Unidas
TDR	Términos de Referencia
UNCT	Equipo País de las Naciones Unidas (por sus siglas en inglés)
UNDAF	Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (por sus siglas en inglés)
UNICEF	Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia
UNIFEM	Fondo de Desarrollo de las Naciones Unidas para la Mujer
UNEG	Grupo de Evaluación de Naciones Unidas
UNSDCF	Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sustentable (por sus siglas en inglés)
WHR	Derechos Humanos de las Mujeres (por sus siglas en inglés)

## Resumen Ejecutivo

La evaluación de la Nota Estratégica 2014-2019 de ONU Mujeres México correspondió a una Evaluación del Portafolio País (CPE), que implica una valoración sistemática de las contribuciones hechas por la Oficina de País a los resultados con respecto a la igualdad de género y empoderamiento de las mujeres a nivel nacional, considerando el conjunto de intervenciones que ha realizado ONU Mujeres en el período, combinando su triple mandato: normativo, programático y de coordinación.

Los objetivos específicos que guiaron la presente evaluación final fueron:

1. Evaluar la coherencia interna y externa de la Nota Estratégica 2014-2019.
2. Evaluar la eficacia y la contribución de ONU Mujeres para avanzar hacia la obtención de los resultados previstos en la Nota Estratégica.
3. Proporcionar información sobre la medida en que ONU Mujeres ha realizado sinergia entre sus tres mandatos (normativo, coordinación y operativo).
4. Identificar y validar las lecciones aprendidas, las buenas prácticas, los ejemplos y los esfuerzos innovadores que apoyen la igualdad de género y los derechos humanos.
5. Proporcionar recomendaciones viables para el desarrollo de la Nota Estratégica 2020-2025.

Los principales usos que ONU Mujeres ha considerado para esta evaluación son:

1. Aprendizajes y mejora de la toma de decisiones para apoyar el desarrollo de la próxima Nota Estratégica 2020-2025 y apoyar la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el Marco de Cooperación 2020-2025 y el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024.
2. Valoración de la efectividad en el desarrollo de la Nota Estratégica 2014-2019 en términos de la contribución de ONU Mujeres a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

El alcance de la evaluación comprendió el período de implementación que se extiende entre 2014 y el primer semestre de 2019; cubrió el Portafolio País de ONU Mujeres en México, el cual agrupa todas las actividades emprendidas por la Oficina País en virtud de su Nota Estratégica (2014-2019). Geográficamente, la evaluación se concentró en Ciudad de México y recogió la perspectiva de actores con presencia nacional/federal, estatal y municipal (en un caso). Se profundizó en la revisión del desarrollo de dos iniciativas, Ciudades Seguras y Avancemos por la Igualdad, ambas relevantes en el portafolio de la Oficina de País por los recursos involucrados, duración de su implementación y continuación en el próximo período. Dicho análisis permitió ampliar el alcance geográfico hacia la experiencia de implementación de cada proyecto en las localidades involucradas.

Los principales usuarios de esta evaluación son Oficina de País de ONU Mujeres México, Oficina Regional para las Américas de ONU Mujeres ACRO, instituciones gubernamentales, donantes y socios de desarrollo, socios/os implementadoras/es, representantes de la sociedad civil, población objetivo, sus familias y miembros de las comunidades y el equipo de las Naciones Unidas en el país

Esta evaluación se basó en los principios de igualdad de género y de derechos humanos, tal como se define en la Política de Evaluación de ONU Mujeres, y se adhirió a las normas, estándares y directrices éticas de las Naciones Unidas definidas a través del grupo UNEG, tales como: la Política de Evaluación, el Manual de Evaluación de País, el Capítulo de Evaluación del PPG, el listado de verificación GERAAS para el control de calidad de los informes de evaluación y el Indicador de Desempeño de Evaluación del Plan de Acción del Sistema de Naciones Unidas para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres (UN-SWAP EPI).

La evaluación aplicó cuatro criterios de evaluación en el marco señalado: relevancia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad, incorporando como subcriterio los derechos humanos y la igualdad de género. Para cada uno de estos criterios se recogieron las preguntas de evaluación señaladas en los Términos de Referencia, complementadas por algunas planteadas por el equipo evaluador y que constituyeron la base de la matriz de evaluación y los instrumentos de recolección y análisis de la información que se presentan en anexos.

Se aplicaron técnicas mixtas de recolección de información, contando con información tanto de carácter cualitativo como también cuantitativo. Respecto de **información secundaria**, se llevó a cabo una **Revisión**

**documental**, analizando 95 documentos proporcionados por la contraparte según los criterios y preguntas de la matriz de evaluación.

La **información primaria** fue recogida a través de 48 entrevistas individuales o grupales, en las que participaron 97 personas pertenecientes a equipos de ONU Mujeres, representantes de la actual y anterior administración del gobierno federal y de gobiernos estatales y municipales, socios implementadores, organizaciones de la sociedad civil, agencias del Sistema de las Naciones Unidas en México, destinatarias de programas desarrollados por la institución. Además, se envió una encuesta virtual a una base de 108 contactos, levantada por la Oficina País con las personas vinculadas a las acciones desarrolladas por ONU Mujeres en el período que no fueron consultadas a través de entrevistas, la cual fue contestada por 50 personas. Junto con ello, el equipo evaluador participó como observador en dos actividades organizadas por la Oficina de País para la discusión de la próxima Nota Estratégica 2020-2025 (una con el Grupo Asesor de la Sociedad Civil -GASC- y otra con el Grupo Interagencial de Género -GIG). Al mismo tiempo, se realizó un Taller de Inicio con representantes de los equipos de ONU Mujeres, en la cual se discutió y recogió opinión sobre aspectos del diseño de la Nota Estratégica (Marco de Resultados, Teoría de Cambio, Indicadores), así como respecto de los principales hitos de la implementación en el tiempo; así también, se llevó a cabo una reunión de presentación de hallazgos preliminares al finalizar la visita de campo con el equipo, que permitió recoger importantes insumos para el análisis de los resultados.

Considerando en forma integrada los hallazgos identificados durante el proceso evaluativo, el equipo evaluador considera, en términos generales, que, durante el período analizado, ONU Mujeres en México ha realizado una importante contribución al avance de la igualdad de género en el país, que las iniciativas llevadas a cabo como parte del portafolio son relevantes y pertinentes a la situación del país y que la Oficina de País cuenta con un alto posicionamiento entre las partes interesadas, quienes destacan su valor agregado para apoyar el empoderamiento y el respeto a los derechos humanos de las mujeres. Las principales oportunidades de mejora se encuentran en los procesos de gestión y la sostenibilidad de las iniciativas que pueden afectar en el futuro la eficacia de las acciones. En términos más específicos, las conclusiones más relevantes vinculadas a cada uno de los criterios de evaluación, son las siguientes:

#### *a. Relevancia y pertinencia*

La Nota Estratégica tiene un **alto nivel de pertinencia** en relación a la situación de igualdad de género del país, los compromisos internacionales en materia de derechos humanos, las prioridades de políticas públicas expresadas en los principales instrumentos públicos de planeación y el marco de programación de las Naciones Unidas en el país, a la vez que considera prioridades relevantes para enfrentar las brechas de género. Se ha vinculado y articulado con las autoridades nacionales y estatales, considerando las políticas públicas existentes y ofreciendo iniciativas en coherencia con ese marco.

No obstante esta alta pertinencia, la Nota Estratégica **no incorporó en forma explícita** las consecuencias de los altos niveles de inseguridad y violencia en el país en las mujeres y las niñas y en el ejercicio de sus derechos humanos, tal como ha sido recomendado por los mecanismos de derechos humanos y la CEDAW. De la misma forma, no ha existido total alineamiento entre los procesos de planeación del nuevo gobierno y la nueva Nota Estratégica debido a que el nuevo PROIGUALDAD 2019-2024 aún se encuentra en fase de formulación y consulta, con el riesgo que puedan quedar áreas de trabajo relevante para la nueva administración que queden fuera del aporte institucional.

ONU Mujeres tiene un **buen posicionamiento** y goza de una alta legitimidad entre las partes interesadas, quienes valoran su experticia, capacidad de convocatoria a actores diversos, de generación de productos de conocimiento de calidad, así como de vinculación con buenas prácticas de otros países. La Oficina de País ha incidido para visibilizar desigualdades de género normalizadas en el país, no sólo durante el período evaluado sino históricamente, así como ha facilitado en dar continuidad a la agenda internacional de igualdad de género a través de las distintas administraciones. En el último período, un fuerte y sostenido trabajo en comunicaciones ha fortalecido este posicionamiento.

La estrategia de **alianzas se ha ampliado en el tiempo**, añadiendo a la consolidada asociación con el INMUJERES y las organizaciones de mujeres, el establecimiento de vínculos con otros actores públicos como el Poder Judicial y el Parlamento, las embajadas de países donantes de cooperación y gobiernos estatales, y, más recientemente, se han iniciado vínculos con el sector privado. Estas nuevas relaciones se han establecido



especialmente a partir de la implementación de proyectos globales que han abierto la puerta para que la Oficina de País ejecute iniciativas que no eran tradicionales de ONU Mujeres y que asumen un trabajo directo con mujeres y con el sector privado. En este sentido, la organización **ha debido ir aprendiendo a identificar los actores relevantes**, las dinámicas locales y del sector, y conocimientos específicos de las barreras de género en el mercado laboral (en el emprendedurismo y en las empresas), proceso que es incipiente para apreciar sus resultados y que conlleva algunos riesgos de dispersión de agenda necesarios de mitigar.

ONU Mujeres ha establecido históricamente una alianza con organizaciones de la sociedad civil para actuar en conjunto por una mayor igualdad de género en el país, reconociendo que una parte importante de las propuestas y presión para el cambio viene de este sector. Dicha vinculación, que, por una parte, se ha institucionalizado en el Grupo Asesor de la Sociedad Civil, por otra se encuentra tensionada por la disminución en el apoyo a iniciativas autónomas de la sociedad civil y por factores de contexto como es el cuestionamiento que sufren por parte de la actual administración.

A la base del diseño de las iniciativas se encuentra un **enfoque de derechos y de igualdad de género**, particularmente en lo que refiere a los diagnósticos que les dan origen y a los indicadores construidos para verificar su cumplimiento. Desde la perspectiva de la aplicación integral de un enfoque de este tipo, existen algunas limitaciones en lo que refiere a la incorporación sistemática de un acercamiento interseccional que permita identificar a aquellas mujeres que pueden estar viviendo con mayor intensidad vulneraciones de sus derechos y “estarse quedando atrás” en el desarrollo. Del mismo modo, se aprecian oportunidades de mejora en relación a la participación de las y los destinatarios en todo el ciclo de los proyectos.

La Nota Estratégica no contempló la **elaboración de una Teoría de Cambio** que le permitiera orientar el marco de resultados de una manera integrada entre las diferentes áreas de impacto. Dicho marco de resultados se construyó aplicando los mandatos institucionales, las prioridades institucionales establecidas a nivel global y la disponibilidad de proyectos específicos. A pesar de ello, el equipo de la Oficina de País fue consolidando con el tiempo una estrategia de intervención que ha actuado como una teoría de cambio en tanto identifica la necesidad de articular compromisos internacionales, producción de conocimientos y levantamiento de información, alianzas con el mecanismo de género e incidencia en normativas y políticas públicas para alcanzar resultados de cambio sostenibles en el tiempo. En el último período, se están implementado proyectos de intervención en territorios que tienen un origen global y poseen su propia teoría de cambio, los que han exigido a los equipos realizar procesos de ajuste de los diseños para hacerlos más apropiados a las características nacionales y locales, a la vez que ir desarrollando un análisis respecto de nuevas estrategias de trabajo, relacionadas con la propuesta de políticas públicas a partir del escalamiento de experiencias demostrativas en territorios específicos, que la Oficina pueda ofrecer a las partes interesadas como modelos de intervención, más allá de las iniciativas específicas.

#### *b. Eficacia*

En términos generales, la Oficina de País **ha logrado contribuir a avances importantes respecto del mejoramiento de la igualdad de género** en el país en todas las áreas de impacto incluidas, destacando los avances en paridad en los cargos de representación, la visibilización y elaboración de una estrategia nacional de cuidado, la desnaturalización de la violencia contra las mujeres en espacios públicos y la tipificación del feminicidio, y en el desarrollo de herramientas y mecanismos para la elaboración de políticas públicas con enfoque de género. El logro de resultados es mayor cuando la acción de la Oficina **integra su triple mandato**, incorporando el trabajo normativo por el cual es especialmente reconocida y valorada, la coordinación con agencias del SNU lo que le otorga mayor legitimidad y variedad de experticias temáticas, y la implementación de proyectos que aseguren una acción coherente y que se proyecte en el tiempo.

En lo que refiere al **mandato de coordinación**, ONU Mujeres cuenta con el reconocimiento a su liderazgo en instancias interagenciales como el GIG y en la conducción de procesos relevantes de la agenda internacional de derechos humanos de las mujeres, no obstante se observan barreras propias del funcionamiento del SNU que han limitado aprovechar con mayor profundidad la sinergia entre las agencias con presencia en el país. Estas dificultades en la articulación y trabajo colaborativo entre agencias no es sólo un problema interno del Sistema, sino que es advertido por las contrapartes, lo que puede generar pérdida de oportunidades de cooperación.

ONU Mujeres **ha contribuido sistemáticamente al fortalecimiento de la institucionalidad de género** en el país, aportando a la generación de mecanismos e instrumentos para la transversalización del enfoque de género en las políticas públicas (marco normativo alineado con compromisos internacionales, estadísticas, planificación y presupuestos sensibles al género), a través principalmente de su alianza con INMUJERES. No obstante la disposición de estas herramientas, el país presenta grandes desafíos en la transversalización efectiva de un enfoque de igualdad de género en sus políticas públicas. En este sentido, los propios avances obtenidos gatillan nuevas necesidades de acción para consolidar lo alcanzado (como en el caso de paridad en puestos de representación) a la vez que se requiere persistir en los esfuerzos por su incorporación efectiva (como es el caso de los presupuestos etiquetados).

#### *c. Eficiencia*

Los procedimientos administrativos y de gestión que aplica la Oficina son excesivos y, **generan sobrecarga** en los equipos y desafección entre las contrapartes, lo que tiene efectos en la efectividad de los proyectos, toda vez que demandan una gran cantidad de tiempo y esfuerzos que no necesariamente se compensa con los beneficios obtenidos. Así mismo, a pesar del unánime reconocimiento a la calidad técnica del equipo de la Oficina de País y sus representantes, existe un espacio limitado para la conversación temática y técnica entre los equipos y sus contrapartes, debido al exceso de procedimientos anotado.

La **implementación de proyectos globales ha venido a incorporarse como un aspecto muy relevante** de la acción de la Oficina, particularmente en los últimos años. Ellos aportan de manera significativa en términos presupuestarios, en conocimiento y vinculación con buenas prácticas de otros países así como permiten la implementación de iniciativas en temas relevantes. Un aspecto de su implementación que presenta oportunidades de mejora se refiere a la modalidad de contratación de socios implementadores (Programme Cooperation Agreement, PCAs) de mejora en la perspectiva de potenciar la sinergia entre las capacidades de las organizaciones y de ONU Mujeres.

Las evidencias recogidas dan cuenta de **limitaciones en la aplicación de un enfoque de gestión basada en resultados**, toda vez que en el sistema de seguimiento contempla un número muy alto de indicadores y coexisten diversas herramientas corporativas enfocadas al seguimiento, lo que redundo en que los equipos cuenten con poco tiempo para reflexionar colectivamente sobre la base de la revisión de los resultados alcanzados y a partir de ello identificar aprendizajes para mejorar o potenciar el desempeño.

Presupuestariamente, los recursos propios y movilizados son menores a los inicialmente contemplados, especialmente en los primeros años. No obstante, ellos **han ido aumentando cada año**, particularmente por el aporte de los proyectos globales de altos montos hacia los últimos años de la Nota. De todas formas, para el desempeño de una Oficina en un país del tamaño, relevancia y vulneración de derechos de las mujeres como es México, los recursos son bajos lo que no obsta para que la organización haya alcanzado resultados relevantes durante el período. Las metas de recaudación de fondos en el contexto de la disminución de recursos del conjunto de agencias del SNU son altas y presionan también al equipo, que no necesariamente cuenta con la experiencia y tiempo para desarrollar actividades de este tipo.

#### *d. Sostenibilidad*

En términos de fortalecimiento de capacidades, la implementación de la Nota Estratégica **ha contribuido a institucionalizar** medidas relevantes para la igualdad de género, particularmente en relación a legislación en las distintas áreas de impacto, con una contribución amplia y reconocida en producción de conocimiento y advocacy por parte de la Oficina de País, así como una contribución al cambio cultural a través de sus campañas comunicacionales.

No obstante, existen **riesgos respecto de la sostenibilidad de los resultados** alcanzados y de los procesos iniciados en aquellas iniciativas más recientes, debido al cambio de administraciones y prioridades a nivel federal y estatal y una falta de involucramiento activo del sector privados. En el contexto general de disminución de fondos de las agencias y las políticas de austeridad del presente gobierno, la organización aún no ha logrado consolidar una estrategia de movilización de fondos que sea efectiva desde el punto de vista de los recursos recaudados pero que al mismo tiempo potencie las fortalezas institucionales y no disperse su agenda.



En función de dichas conclusiones, considerando el mandato de ONU Mujeres en México y las oportunidades de mejora detectadas para cada uno de los criterios aplicados, las recomendaciones proponen acciones específicas en torno a:

- Incorporar en la nueva Nota Estratégica temáticas que son relevantes para la situación nacional de igualdad de género, tales como el fortalecimiento de capacidades de las mujeres electas en el marco de la paridad, la consideración de la violencia contra las mujeres vinculada a la inseguridad, el crimen organizado y las políticas públicas que los enfrentan, el fortalecimiento de iniciativas interagenciales para enriquecer la aplicación de instrumentos destinados a cerrar brechas de género en el mercado laboral; y la participación más activa de los niveles estatales y municipales.
- Mantener la preocupación por el fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil, ampliando las actividades del Grupo Asesor de la Sociedad Civil en términos de debate de problemáticas emergentes y de diálogo con organizaciones de la sociedad civil que no forman parte de él.
- Fortalecer la alianza con el sector privado a partir de los mandatos, capacidades y recursos de ONU Mujeres y de acuerdo a intereses temáticos y de innovación del sector, incorporándolo a la discusión del sistema de cuidados, al cierre de brechas de género en el conjunto de la cadena productiva y en general a la perspectiva de fomento de la autonomía económica de las mujeres.
- Fortalecer la capacidad de diseño estratégico de la Oficina de País para llevar adelante una planificación integrada al tiempo que flexible para responder a las oportunidades de contexto, explicitando las teorías de cambio por área de impacto, incorporando transversalmente una perspectiva interseccional y un enfoque participativo de sus destinatarios y destinatarias en todo el ciclo de proyectos, así como potenciar el valor agregado de la relación que se establece con los socios implementadores para la ejecución de proyectos.
- Revisar el sistema de planificación y seguimiento actualmente utilizado para simplificarlo y orientarlo a fortalecer una gestión basada en resultados; limitando el número de indicadores, homogeneizar los criterios de calificación de los avances, desarrollar reuniones anuales de todo el equipo para analizar los resultados alcanzados y
- Fortalecer las capacidades de la Oficina de País para contribuir a la continuidad y sostenibilidad de las iniciativas, identificando las acciones necesarias para ello desde el diseño y puesta en marcha de las iniciativas y priorizando la experticia institucional acumulada para evitar el riesgo de dispersión de la agenda y esfuerzos institucionales.



## 1. Antecedentes y Propósito de la Evaluación

El presente documento corresponde al Informe Final de la Evaluación de la Nota Estratégica de ONU Mujeres México, 2014-2019.

La evaluación realizada correspondió a una Evaluación del Portafolio País (CPE), que implica una valoración sistemática de las contribuciones hechas por ONU Mujeres México a los resultados con respecto a la igualdad de género y empoderamiento de las mujeres a nivel nacional, considerando el conjunto de intervenciones que ha realizado ONU Mujeres en el período, combinando su triple mandato: normativo, programático y de coordinación.

La evaluación se llevó adelante como un proceso que involucró a las partes interesadas y socios estratégicos de ONU Mujeres, tanto a través de su grupo de referencia como de las personas entrevistadas en sus respectivos roles. La metodología de evaluación empleó métodos mixtos para la captura de los resultados, procurando contar con la mirada y opinión de los principales actores involucrados en las iniciativas de ONU Mujeres.

Esta evaluación se basó en los principios de igualdad de género y de derechos humanos, tal como se define en la Política de Evaluación de ONU Mujeres, y se adhirió a las normas, estándares y directrices éticas de las Naciones Unidas definidas a través del grupo UNEG, tales como: la Política de Evaluación, el Manual de Evaluación de País, el Capítulo de Evaluación del PPG, el listado de verificación GERAAS para el control de calidad de los informes de evaluación y el Indicador de Desempeño de Evaluación del Plan de Acción del Sistema de Naciones Unidas para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres (UN-SWAP EPI).

Los principales usuarios de esta evaluación que ha previsto la contraparte han sido:

1. ONU Mujeres México (CO), ONU Mujeres ACRO y otras partes interesadas internas de ONU Mujeres
2. Instituciones gubernamentales
3. Donantes y socios de desarrollo
4. Socias/os implementadoras/es
5. Representantes de la sociedad civil
6. Población objetivo, sus familias y miembros de las comunidades
7. Equipo de las Naciones Unidas en el país

El presente informe incluye la presentación de los contenidos principales de la Nota Estratégica que constituye el objeto de la evaluación, así como los elementos centrales del contexto en que ella fue elaborada de forma de situar su propuesta de acción en relación a la situación de igualdad de género en el país. A continuación, se señalan los aspectos principales que constituyen la metodología aplicada para el ejercicio evaluativo, tanto en lo que se refiere al enfoque general, como a las técnicas de recolección de información y las limitaciones que se enfrentaron. Posteriormente, se presentan los principales hallazgos encontrados a partir del análisis de la información, ordenados según los criterios de evaluación (relevancia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad). A partir de ellos, se describen las principales conclusiones arribadas por el equipo evaluador y las recomendaciones que surgen desde la identificación de oportunidades de mejora en distintos aspectos del desempeño institucional, para complementar finalmente con lecciones aprendidas y buenas prácticas que puedan servir de inspiración para las acciones a desarrollar en el próximo período. Se incorporan como anexos un conjunto de antecedentes que permiten comprender el proceso evaluativo y los principales instrumentos utilizados.

## 2. Objeto de evaluación

### 2.1. Contexto de desarrollo de la Nota Estratégica 2014-2019

En esta sección, se presentan algunos elementos que caracterizan el contexto social, político e institucional del país al momento de elaborarse la Nota Estratégica 2014-2019 de ONU Mujeres en México, así como parte de su evolución durante los años de implementación.

#### **Población**

Las proyecciones de la población mexicana elaboradas por el Consejo Nacional de Población (CONAPO) indican que en 2014 residían en el territorio nacional casi 120 millones de habitantes, de los cuales 51.2% eran mujeres y 48.8% hombres, es decir, casi 2.8 millones de mujeres más que hombres<sup>1</sup>, siendo el segundo país con la población más numerosa de América Latina. La población se concentra mayoritariamente en zonas urbanas (78%)<sup>2</sup>. Para el tercer trimestre de 2019, la población total de México fue estimada en más de 126 millones de habitantes<sup>3</sup>. A pesar de ser el origen de uno de los mayores flujos migratorios de todo el mundo, México ha mantenido una tasa de crecimiento de la población de alrededor del 1% durante los últimos años. Ciudad de México, la urbe más poblada de este país latinoamericano y también una de las más pobladas del mundo, alberga a casi nueve millones de habitantes. La tasa de fertilidad disminuye lentamente en México, pero permanece por encima de la tasa de reemplazo, y la esperanza de vida está aumentando, por lo que la población crece en ambos extremos del espectro de edades. Con la mejora de la esperanza de vida, la edad media de los ciudadanos mexicanos también se ha incrementado en los últimos años, y se espera que supere los 30 años en 2025<sup>4</sup>.

En México existe una importante población indígena, que, conforme al Censo de Población y Vivienda 2010, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) se estimó en 15.7 millones de habitantes, pertenecientes a 68 Pueblos Indígenas que se corresponden con las 68 lenguas que se hablan a lo largo de todo el país<sup>5</sup>. De acuerdo a la Encuesta Intercensal de 2015, 21.5% de la población se considera indígena, la cual se concentra mayoritariamente en el sur del país en las entidades federativas de Oaxaca, Yucatán, y Chiapas (42.6% del total de hablantes).<sup>6</sup> Por su parte, un 1,2% de la población se identifica como afrodescendiente.<sup>7</sup> Ello le otorga al país una particularidad y demanda observar la identidad cultural como una dimensión clave de las políticas públicas y de los programas de cooperación de las agencias del SNU. De hecho, es un factor muy relevante de desigualdad y vulneración de derechos: las mujeres hablantes de lengua indígena son las que presentan un mayor rezago educativo, ya que casi una de cada cuatro se encuentra sin escolaridad alguna y una de cada cinco cuenta con secundaria completa<sup>8</sup>.

Históricamente, México ha sido un país de origen, tránsito y destino de mujeres y hombres migrantes. En los últimos años, esta situación ha cobrado tanta relevancia, al igual que en el resto de la región, que se ha convertido en un tema de análisis y debate constante, llegando a ocupar un lugar central en la agenda política, debido a las repercusiones demográficas, económicas, políticas y sociales que dicho fenómeno conlleva. Así, además de los retos que le impone la tradicional migración laboral a Estados Unidos, debe hacer frente a las demandas y velar por los derechos humanos de la comunidad mexicana que radica en el exterior, así como mitigar los efectos negativos de la migración para las familias y comunidades de origen de los migrantes. También debe fomentar la integración de la población inmigrante internacional a la sociedad mexicana, atender los costos que se derivan de la migración de tránsito irregular por México, y promover la reintegración

<sup>1</sup> INEGI, INMUJERES (2015), Mujeres y hombres en México 2014 / Instituto Nacional de Estadística y Geografía.-- México : INEGI. En: [http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos\\_download/101239.pdf](http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/101239.pdf)

<sup>2</sup> [http://cuentame.inegi.org.mx/poblacion/rur\\_urb.aspx?tema=P](http://cuentame.inegi.org.mx/poblacion/rur_urb.aspx?tema=P)

<sup>3</sup> [https://www.inegi.org.mx/sistemas/olap/consulta/general\\_ver4/MDXQueryDatos\\_Colores.asp?proy=enoe\\_pe\\_ed15\\_pt](https://www.inegi.org.mx/sistemas/olap/consulta/general_ver4/MDXQueryDatos_Colores.asp?proy=enoe_pe_ed15_pt)

<sup>4</sup> <https://es.statista.com/estadisticas/635250/poblacion-total-de-mexico-en-2020/>

<sup>5</sup> CDI (2014), Programa Especial de los Pueblos Indígenas 2014 – 2018, CDI, México. En:

<https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/32305/cdi-programa-especial-pueblos-indigenas-2014-2018.pdf>

<sup>6</sup> [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/121653/Infografia\\_INDI\\_FINAL\\_08082016.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/121653/Infografia_INDI_FINAL_08082016.pdf)

<sup>7</sup> <https://www.inegi.org.mx/app/indicadores/?t=0200&ag=0700#D02000070#divFV6205370864>

<sup>8</sup> [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/121653/Infografia\\_INDI\\_FINAL\\_08082016.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/121653/Infografia_INDI_FINAL_08082016.pdf)

de los migrantes de retorno y sus hijos nacidos en el extranjero, entre muchos otros<sup>9</sup>. A ello hay que agregar la creciente feminización de la migración y los diferentes tipos de violencia de género a que ellas están expuestas.

### ***Ordenamiento político administrativo***

En relación a su ordenamiento político administrativo, México es una República Federal donde coexisten tres niveles de gobierno: federal, 32 estados y 2,445 municipios. Ello implica una serie de desafíos a la hora de promover e incidir en el desarrollo de políticas públicas. México ha experimentado en los últimos veinte años un proceso complejo de democratización, al transitar de un sistema de partido hegemónico a un sistema de pluralismo político moderado. Los procesos electorales son cada vez más competitivos, ya sea por efecto de nuevas reglas de competencia político-electoral o como producto de la inconformidad de la sociedad ante la gestión de los gobiernos. La competencia política en todos los niveles ha favorecido la alternancia en el poder, aunque el ritmo de avance ha variado entre el nivel federal, estatal y municipal. Durante el período 2000-2018, ningún partido nacional contó por sí solo con mayoría absoluta ni calificada en ninguna de las cámaras del Congreso y en las cuatro últimas legislaturas se lograron construir coaliciones legislativas mayoritarias<sup>10</sup>.

El artículo 2° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos reconoce el pluralismo jurídico y garantiza el derecho de los pueblos y las comunidades indígenas de elegir, de acuerdo con sus normas internas, a sus autoridades o representantes, así como de acceder y desempeñar los cargos, garantizando que mujeres y hombres disfruten y ejerzan sus derechos en condiciones de igualdad<sup>11</sup>. El estado de Oaxaca es la entidad con el mayor número de municipios que eligen a sus autoridades bajo sistemas normativos indígenas (417 de 570).

En 2012 asumió una nueva administración federal hasta 2018 en el marco de un acuerdo de gobernabilidad, Pacto por México, respaldado por los tres principales partidos políticos para avanzar en las reformas estructurales en los sectores de educación, energía, fiscal, comunicación y político-electoral, entre otros. En julio de 2018, resultó electo en las elecciones federales una nueva coalición política, diferente a aquellas que han gobernado el país en los últimos 80 años. La coalición ganadora de la presidencia constituye la primera fuerza en el Congreso de la Unión, con mayoría absoluta en el Senado (aproximadamente 70 escaños de 128) y en la Cámara de Diputados y Diputadas (aproximadamente 300 curules de 500). Esta es la primera ocasión en 24 años que un Presidente de México contará con mayoría en el Poder Legislativo.

Las principales orientaciones del Programa de Gobierno se encuentran en el Plan Nacional de Desarrollo, que, en lo que refiere a la Nota Estratégica en evaluación, corresponde principalmente al período 2013-2018. Dicho Plan contiene cinco objetivos generales relacionados con temas de democracia y seguridad, desarrollo social e inclusión, educación de calidad, crecimiento económico y el papel destacado que desempeña el país a nivel mundial, y es la primera estrategia de desarrollo nacional que incorpora la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer. Del mismo modo, se aprobó el Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y la No Discriminación contra la Mujer 2013-2018 (PROIGUALDAD), que incluyó observaciones del Comité de la Convención para la Eliminación de todas las formas de discriminación contra la Mujer (CEDAW por sus siglas en inglés) en 2012, y estableció seis prioridades nacionales de igualdad de género que guiaron los esfuerzos gubernamentales a nivel nacional y local: (i) igualdad sustantiva entre mujeres y hombres; (ii) terminar con la violencia contra las mujeres y el acceso de las mujeres a la justicia; (iii) el empoderamiento económico de las mujeres; (iv) desarrollo social y bienestar de las mujeres; (v) entornos seguros y sensibles al género; (vi) incorporación de la perspectiva de género. Todas las áreas tienen indicadores y objetivos específicos para medir el progreso<sup>12</sup>.

<sup>9</sup> CONAPO (2015), Anuario de Migración y Remesas 2014, CONAPO, Fundación BBVA Bancomer, A.C, México. En: [http://www.conapo.gob.mx/work/models/CONAPO/Resource/2095/1/images/Anuario\\_Migracion\\_y\\_Remesas\\_2014.pdf](http://www.conapo.gob.mx/work/models/CONAPO/Resource/2095/1/images/Anuario_Migracion_y_Remesas_2014.pdf)

<sup>10</sup> ONU México (2018), Common Country Assessment, Versión final, agosto

<sup>11</sup> [https://www2.ohchr.org/english/issues/indigenous/ExpertMechanism/3rd/docs/contributions/CNDH\\_Mexico.pdf](https://www2.ohchr.org/english/issues/indigenous/ExpertMechanism/3rd/docs/contributions/CNDH_Mexico.pdf)

<sup>12</sup> Citado en los Términos de Referencia que guían la presente evaluación. Ver Anexo 1.

### **Contexto normativo en materia de derechos humanos<sup>13</sup>**

La *Reforma Constitucional en materia de Derechos Humanos* (2011) elevó a rango constitucional los derechos humanos reconocidos y protegidos en los tratados internacionales ratificados por México. El reconocimiento explícito del Derecho Internacional de los Derechos Humanos representa un cambio de paradigma al obligar a las autoridades de todos los niveles y órdenes de gobierno a garantizar su cabal cumplimiento a nivel interno, proporcionando en todo momento a las personas la protección más amplia (principio *pro persona*).

Este cambio de paradigma cobra singular importancia al ser México Estado Parte de los principales **instrumentos internacionales de derechos humanos**. De acuerdo con la CNDH, el Estado Mexicano ha ratificado un total de 181 instrumentos, de ellos 21 son regionales y 160 internacionales, 73 vinculantes y 108 no vinculantes. En particular, México ha ratificado los instrumentos base de derechos humanos de las Naciones Unidas, los cuales establecen obligaciones para informar sobre su cumplimiento, crean un comité de expertos/as para su vigilancia, algunos se complementan con protocolos facultativos relativos a preocupaciones específicas y varios establecen procedimientos especiales de comunicaciones individuales e interestatales, así como de investigación.

Al día de hoy, el Estado Mexicano tiene todavía pendiente la ratificación del Protocolo Facultativo del Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, y del Tercer Protocolo Facultativo de la Convención sobre los Derechos del Niño, los cuales establecen procedimientos de comunicaciones individuales; la aceptación de la competencia del Comité contra las Desapariciones Forzadas sobre el procedimiento de investigaciones; la ratificación de 41 convenios de la OIT relacionado al trabajo decente; así como la ratificación o adhesión a la Convención para Reducir los casos de Apatridia, la Convención Interamericana sobre la Protección de los Derechos humanos de las Personas Adultas Mayores y la Convención Iberoamericana de Derechos de los Jóvenes.

México ha sido electo por parte de otros países- como miembro del Consejo de Derechos Humanos, en los periodos 2010-2012; 2014-2016; y 2018-2021, y en mayo del 2018, registró su candidatura para el periodo 2021-2023.

En relación a la participación de México en la agenda internacional de igualdad de género, el país ha ratificado los instrumentos internacionales y regionales de derechos humanos, incluidos la CEDAW y la Convención de Belem do Pará. Más aún, se le considera un aliado estratégico en la construcción de dicha agenda, destacando sus contribuciones en las siguientes instancias<sup>14</sup>:

- Albergó la I Conferencia Mundial sobre la Mujer (1975), y participó activamente en las otras tres conferencias, en donde posicionó temas clave para el progreso de las mujeres, como el reconocimiento del valor económico del trabajo doméstico y su incidencia en las cuentas públicas.
- Fue parte del Grupo de Trabajo encargado de la redacción de la CEDAW (1976-1979), así como del grupo de países signatarios que contribuyeron a su entrada en vigor. La participación de México fue crucial en la difícil negociación de diversas disposiciones de la Convención, así como en el marco del funcionamiento del Comité de Expertas: la Embajadora Aída González fue parte de él durante 18 años y presidió sus trabajos en el bienio 1999-2000, lapso durante el cual se adoptaron decisiones significativas para el mejor cumplimiento de la Convención, entre ellas la Recomendación General N° 24, relativa a La Mujer y la Salud.
- Contribuyó estratégicamente a posicionar el tema de la violencia feminicida en los debates del 57º Período de Sesiones (2013) de la Comisión de las Naciones Unidas sobre la Condición Jurídica y Social de la Mujer (CSW por sus siglas en inglés)). Como resultado, los Estados Miembros acordaron medidas concretas para eliminar y prevenir todas las formas de violencia contra las mujeres y las niñas. Se trata del primer acuerdo político internacional que menciona y reconoce concretamente el fenómeno del feminicidio.
- Fue actor clave a lo largo de todo el proceso preparatorio de la I Conferencia Mundial de los Pueblos Indígenas (2014) y de su Documento Final, el cual establece una serie de compromisos y acuerdos estratégicos

<sup>13</sup> Esta sección está tomada del Análisis Conjunto de País (CCA, por sus siglas en inglés), elaborado por el equipo país en 2018 en el marco de la planeación del nuevo UNSCDF 2020-2025.

<sup>14</sup> ONU México, ONU Mujeres (2015), La ONU en acción para la igualdad de género en México, México.



orientados, entre otros, a visibilizar y garantizar los derechos de las mujeres indígenas, como el derecho a la salud, a los derechos sexuales y reproductivos, a la participación plena y efectiva en los procesos de adopción de decisiones en todos los niveles y ámbitos, así como a vivir una vida libre de violencia y discriminación.

México ha participado en el Consejo de Derechos Humanos de las Naciones Unidas (2016-2018, 2018-2020), el Consejo Económico y Social (2018-2020), el Grupo Interinstitucional y de Expertos sobre los Indicadores de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (IAEG-SDGs, por sus siglas en inglés) y el Comité de Organización de la Comisión de Consolidación de la Paz (2017-2018); y fue reelecto para el Consejo de la Organización de Aviación Civil Internacional, Parte II (2016-2019); el Consejo de Administración de la Organización Internacional del Trabajo (2017-2020) y el Consejo Ejecutivo de la Comisión Oceanográfica Intergubernamental de la UNESCO (2017-2019)<sup>15</sup>.

México ha fortalecido su influencia en la toma de decisiones dentro de los principales organismos y foros multilaterales. Además de ser miembro y participar activamente en la Organización Mundial del Comercio (OMC), la OCDE, el G-20, el Mecanismo de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC), la Alianza del Pacífico, la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI), la Organización de Estados Iberoamericanos y el mecanismo de Cumbres Iberoamericanas, el país recién ingresó en 2018 a la Agencia Internacional de Energía, constituyéndose como el primer y único integrante de América Latina y el Caribe hasta la fecha.

El país tiene un papel polivalente en las dinámicas globales y regionales de la cooperación internacional para el desarrollo (CID). En tanto que país de renta media alta y por el tamaño de su economía, México es simultáneamente receptor y oferente de cooperación. El país ha avanzado en la formulación e implementación de un marco legal, institucional y programático robusto sobre la materia, compuesto por la Ley de Cooperación Internacional para el Desarrollo, la Agencia Mexicana de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AMEXCID), el Programa de Cooperación Internacional para el Desarrollo y el Fondo Nacional de Cooperación Internacional para el Desarrollo (FONCID), lo que le ha permitido mejorar la cantidad y calidad de la cooperación, así como desarrollar esquemas innovadores de cooperación sur-sur y triangular para hacer más relevante y eficiente su papel como socio internacional para el desarrollo.

En términos generales, se han llevado adelante una serie de reformas legales a nivel federal y estatal para alinear la legislación interna con los compromisos asumidos en relación a los derechos humanos y responder a las recomendaciones que México ha recibido por parte de los mecanismos internacionales para que avance y garantice el cumplimiento efectivo de sus obligaciones sobre la materia. Un constante motivo de preocupación en este sentido es la marcada y persistente brecha de implementación que existe entre lo que establece el marco normativo, y su traducción en políticas públicas eficaces y en el ejercicio pleno de los derechos humanos de la población. En los acápite que se presentan a continuación, se podrá observar la existencia de vulneraciones de derechos que persisten a través del tiempo y que muestran las limitaciones de la implementación de políticas públicas que garanticen en forma efectiva los derechos resguardados en la legislación.

### ***Pobreza y desigualdad***

México pertenece a la OCDE y es un país de ingresos medios altos (UMIC), con un alto índice de desarrollo humano (0,761, lugar 77 en el ranking mundial), con un PIB per cápita de 10,580.97 USD en 2014. Sin embargo, se encuentra dentro de los países con mayor desigualdad (económica, social, étnica, territorial y de género) de América Latina y el mundo: México se encuentra en el lugar 107 de 132 del Ranking mundial en nivel de desigualdad elaborado por el Banco Mundial entre 2000 y 2015<sup>16</sup>.

Así mismo, existe un grupo importante de personas que viven en situación de pobreza: en 2016, había 53.4 millones de personas en esa situación, es decir, 43.6% de la población nacional<sup>17</sup>, con diferencias muy relevantes en relación al género, origen cultural y edad, como se puede observar en el siguiente gráfico:

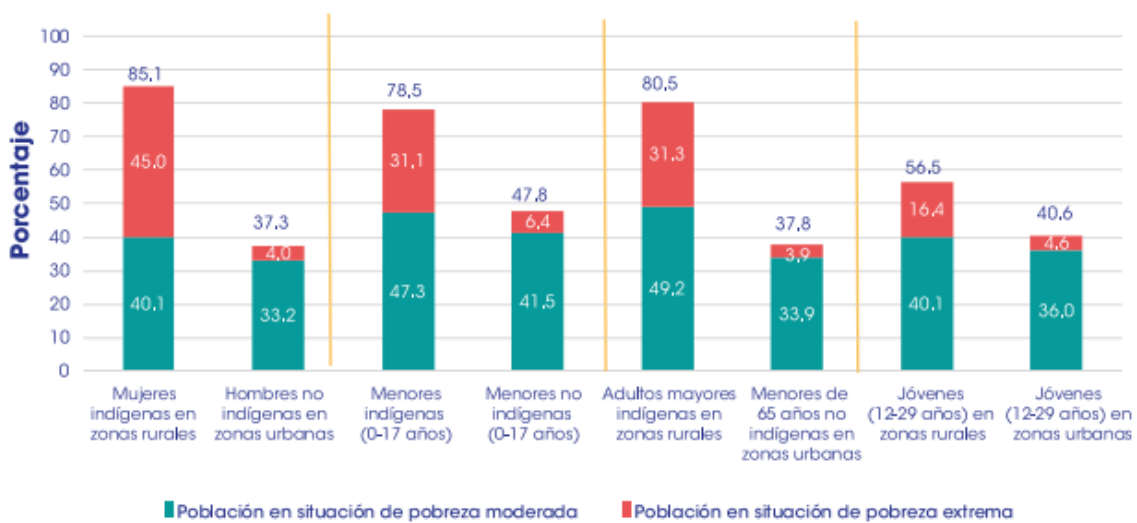
<sup>15</sup> ONU México (2018), Common Country Assessment, Versión final, agosto.

<sup>16</sup> [http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/bitstream/handle/123456789/3012/presentacion\\_mesa2sesion5.pdf?sequence=2&isAllowed=y](http://bibliodigitalibd.senado.gob.mx/bitstream/handle/123456789/3012/presentacion_mesa2sesion5.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

<sup>17</sup> CONEVAL (2016), Informe de Evaluación de la política social.



Gráfico 1. Brecha en los niveles de pobreza en grupos seleccionados, 2016



Fuente: CONEVAL, Informe de evaluación de la política social, 2018

### Inseguridad y violencia

El problema social de la inseguridad y la violencia ha constituido una preocupación fundamental y cotidiana de las y los mexicanos, problema que no presenta una distribución homogénea en el país. Desde hace 12 años, el país enfrenta una crisis de violencia e inseguridad vinculada a la lucha contra la delincuencia organizada. Las dos últimas administraciones han optado por incrementar el papel y la participación de las Fuerzas Armadas en las tareas de seguridad pública, incluyendo una política de confrontación y el despliegue de operativos conjuntos entre las fuerzas armadas y las instituciones de seguridad pública de los tres niveles de gobierno<sup>18</sup>.

De acuerdo con la Comisión Interamericana de Derechos Humanos, la confrontación y consecuente militarización en diversas partes del país ha dado lugar a un incremento en el uso excesivo de la fuerza, generando aún mayor violencia, así como violaciones graves a los derechos humanos, en las que se observan altos índices de impunidad y una falta de rendición de cuentas conforme a los estándares internacionales<sup>19</sup>.

La violencia en México tiene su mayor expresión en las altas tasas de homicidio intencional y la comisión de delitos de alto impacto que afectan a la ciudadanía, como el secuestro, la extorsión, las amenazas y el robo con violencia. De acuerdo con las cifras del Secretariado Ejecutivo del Sistema Nacional de Seguridad Pública, entre 2012-2017, 117,881 personas han sido asesinadas, principalmente hombres (90%), en su mayoría adolescentes y jóvenes en edad productiva<sup>20</sup>.

Una de las causas subyacentes a la escalada de violencia y los altos niveles de inseguridad en México es el tráfico ilícito de armas de fuego. Los homicidios tienen un patrón espacial definido y concentrado en clusters en el territorio nacional. El patrón espacial de la violencia está correlacionado con los territorios de consumo y producción de droga, las rutas de distribución y la presencia de recursos naturales<sup>21</sup>, pero en términos globales sin duda representa un desafío de seguridad sin precedentes para la democracia y la gobernanza.

<sup>18</sup> ONU México (2018), Common Country Assessment

<sup>19</sup> ONU México (2018), op.cit.

<sup>20</sup> ONU México (2018), op.cit.

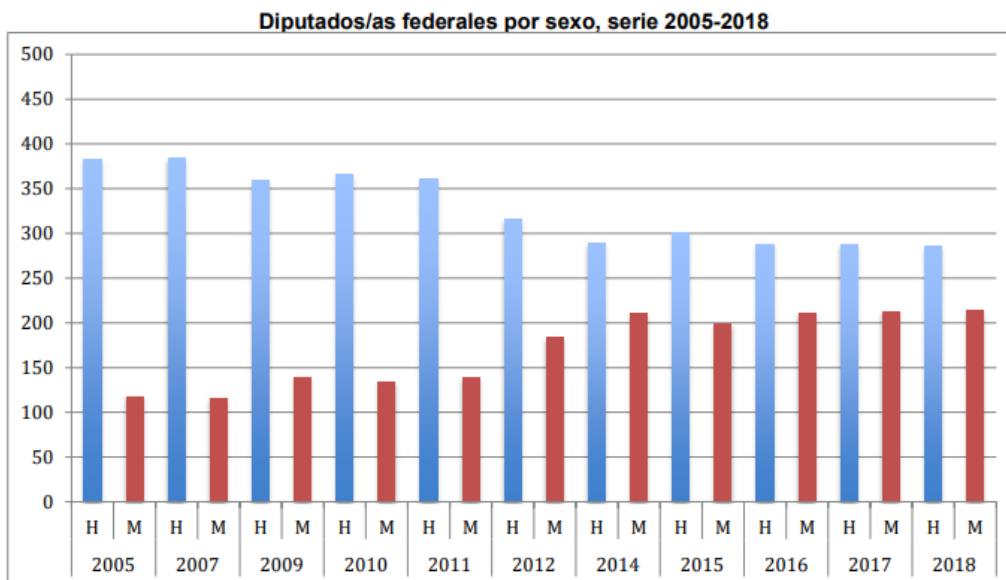
<sup>21</sup> INEGI (2017), Revista Internacional de Estadística y Geografía, Vol.8, Número 2, mayo-agosto 2017. En: [https://www.inegi.org.mx/rde/rde\\_21/RDE21.pdf](https://www.inegi.org.mx/rde/rde_21/RDE21.pdf)

**Igualdad de género**

En términos más específicos de la situación de igualdad de género referidas al ejercicio de las tres autonomías de las mujeres, al iniciarse la implementación de la Nota Estratégica, prevalecían indicadores que indicaban la persistencia de importantes brechas: Sólo el 44,9% de las mujeres mexicanas en edad de trabajar estaban empleadas, siendo la tercera tasa de empleo femenino más baja de la OCDE, después de Turquía (28,7%) y Grecia (41,7%), y muy por debajo del promedio de la OCDE (60,1%). Los hombres mexicanos, por el contrario, presentaban tasas de empleo relativamente altas (el 78,5% están empleados), lo que da lugar a una de las mayores brechas de género en el empleo en la OCDE<sup>22</sup>. Como lo señala la SN en su análisis de contexto, México ha ido avanzando gradualmente hacia un sistema de justicia sensible al género. Un hito es la resolución emitida por el Tribunal Federal de Justicia Electoral (2011) que estableció criterios avanzados para garantizar los derechos político-electorales de las mujeres en el marco del proceso electoral de 2012, así como el Protocolo para juzgar con una perspectiva de género emitido por la Corte Suprema en 2013. Además, el país ha ido progresando hacia una planificación y presupuesto con perspectiva de género, y las reformas a la Ley de Planificación de 2011 exigen la inclusión de la perspectiva de género en la planificación del desarrollo nacional y las reformas a la Ley sobre El Presupuesto Federal y la Responsabilidad Fiscal (2011) garantizan la sostenibilidad de las asignaciones a la igualdad de género en el Presupuesto Nacional. El presupuesto federal asignado a la igualdad de género alcanzó aproximadamente USD \$ 1,414 millones en 2013, lo que representó un aumento del 157% desde 2008.

En términos de participación política, los resultados electorales de 2012 convirtieron a México en el octavo país de la región de América Latina y el Caribe en superar el objetivo mínimo del 30% de las mujeres en los cuerpos legislativos, con un 37% en el Congreso y un 33% en el Senado. En las últimas elecciones, esta cifra fue más alta aún, y la LXIV Legislatura, que tomó posesión el 1 de septiembre de 2018, es la más paritaria de la historia, de acuerdo con los datos arrojados por el Instituto Nacional Electoral (INE), tras las elecciones del 1 de julio del mismo año: la Cámara de Diputados estará conformada en 50.8% por hombres y 49.2% de mujeres, mientras que el Senado de la República estará compuesto en 51% de mujeres y 49% de hombres. De esta forma, como lo muestra el siguiente gráfico, se ha producido un avance significativo en el país en la última década en la representación de mujeres en la cámara federal de diputados:

*Gráfico 2. Diputados/as federales por sexo, serie 2005-2018*



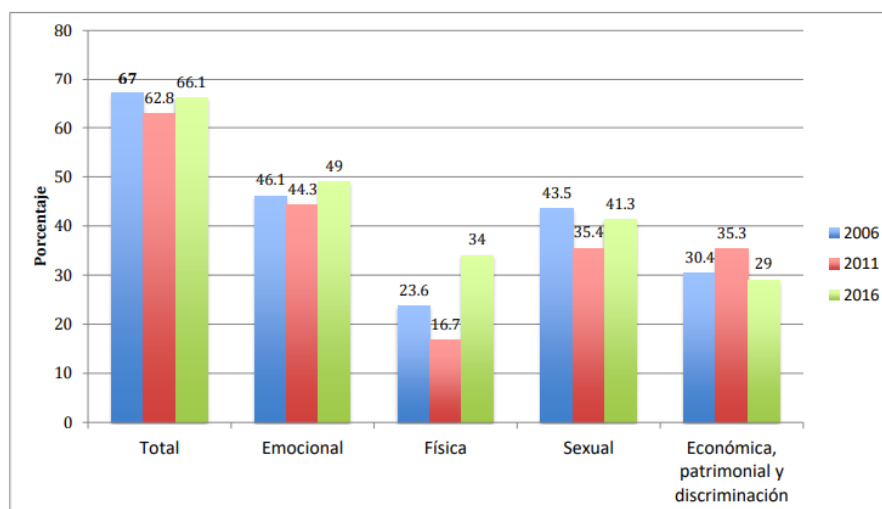
Fuente: Cálculos de INMUJERES, con base en Cámara de Diputados

<sup>22</sup> OCDE (2017), La Lucha por la Igualdad de Género. ¿Cómo se compara México?. En: <https://www.oecd.org/mexico/Gender2017-MEX-es.pdf>

No obstante, la paridad de género aún está pendiente en todos los niveles y las mujeres siguen subrepresentadas en el nivel local. Según las cifras de julio de 2013, ningún gobierno estatal estaba encabezado por una mujer y solo el 6.9% de los 2,445 municipios estaban gobernados por mujeres. Como consecuencia de las marcadas asimetrías en los marcos legales electorales estatales, solo 8 de los 32 congresos locales habían alcanzado o superado el 30% de la representación femenina. Se advertía también la discriminación de género y étnica que se expresa hasta hoy en la falta de representación política y participación en la toma de decisiones de las mujeres indígenas.

Los diferentes tipos de violencia contra las mujeres afectan a una alta proporción de mujeres y niñas, hecho que no ha variado sustantivamente en los últimos años. De hecho, la ENDIREH 2016 revela que la violencia contra las mujeres muestra una tendencia al alza: 66% de las mujeres de 15 años y más (lo que equivale a 30.7 millones), ha sufrido al menos un incidente de violencia emocional, económica, física, sexual o discriminación a lo largo de su vida, en comparación con 62% en 2011<sup>23</sup>.

*Gráfico 3. Prevalencias de violencia total contra las mujeres por tipo de violencia y año de encuesta*



Fuente: INEGI, con datos de la ENDIREH 2006, 2011 y 2016

El feminicidio, como expresión más dramática de la violencia, es una grave preocupación a nivel nacional: en los últimos 32 años (1985-2016) se han registrado en el país 52,210 muertes de mujeres con presunción de homicidio, de las cuales 15,535 (29.8%) ocurrieron en los últimos seis (2011-2016). En 2016, un promedio de 7.5 mujeres fueron asesinadas cada día, mostrando un incremento en comparación con el promedio registrado en 2014 (6.3). En 2018, se produjeron más de diez asesinatos de mujeres al día con una tasa de 5.6 homicidios dolosos de mujeres y feminicidios por cada 100,000 mujeres<sup>24</sup>. El derecho de las mujeres víctimas de violencia a una justicia rápida y expedita se ve obstaculizado por la falta de estandarización de los protocolos para investigar y sancionar los delitos contra las mujeres, y las deficiencias de los registros administrativos para registrar con precisión.

### Agenda 2030

En lo que respecta a la implementación de la Agenda 2030 en el país, progresivamente se ha ido desarrollando una institucionalidad pública que se ha ido haciendo cargo de llevar adelante las tareas de planeación, seguimiento y monitoreo que se derivan de ella. Es así como la reforma a la Ley de Planeación aprobada el 16 de febrero del 2018 permite incorporar una serie de provisiones para que la planeación nacional se adapte al nuevo paradigma de desarrollo sostenible, entre las que se incluyeron<sup>25</sup>:

<sup>23</sup> ONU México (2018), Common Country Assessment, Versión final, agosto.

<sup>24</sup> ONU Mujeres (2018), Violencia feminicida en México.

En: [https://www2.unwomen.org/media/field%20office%20mexico/documentos/publicaciones/2019/infografa%20violencia%20onu%20mujeres%20espaol\\_web.pdf?la=es&vs=5828](https://www2.unwomen.org/media/field%20office%20mexico/documentos/publicaciones/2019/infografa%20violencia%20onu%20mujeres%20espaol_web.pdf?la=es&vs=5828)

<sup>25</sup> Jefatura de la Oficina de la Presidencia (2019), Estrategia Nacional para la implementación de la Agenda 2030 en México. Para no dejar a nadie atrás: Por el bien de todos, primero los pobres, el cuidado del medio ambiente y una economía incluyente, Presidencia de la República, México. En: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/514075/EN-A2030Mx\\_VF.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/514075/EN-A2030Mx_VF.pdf)

- La consideración integral de las tres dimensiones del desarrollo sostenible (social, ambiental y económica) en la planeación nacional.
- La incorporación de una visión a mediano plazo en la planeación –de al menos 20 años–, que permita plantear proyectos de transformación nacional que trasciendan los periodos administrativos.
- El fortalecimiento del sistema de evaluación del desempeño, que hará posible orientar la asignación del presupuesto con base en resultados, para así fomentar acciones gubernamentales de mayor impacto.
- La integración de la Agenda 2030 en el diseño del PND 2019-2024 y del PND 2024-2030, así como en los planes y programas sectoriales.

Junto con esta reforma legal, se han creado diversas instancias de trabajo en los distintos niveles de gobierno y en el poder legislativo para ir generando las acciones necesarias que permitan avanzar en su cumplimiento. Entre dichas instancias se cuentan<sup>26</sup>:

- Creación del Comité Técnico Especializado de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (2015), bajo el liderazgo del INEGI y con la participación de más de 20 dependencias, entidades y organismos de la APF. Su objetivo es coordinar los trabajos para la generación y actualización de información estadística para medir y dar seguimiento a los objetivos, las metas e indicadores de la Agenda 2030.
- Instalación del *Grupo de trabajo para el Seguimiento Legislativo de los ODS del Senado* (2016). Su objetivo es dar seguimiento y respaldo al cumplimiento de la Agenda 2030.
- Creación de la *Comisión Ejecutiva para el Cumplimiento de la Agenda 2030 de la CONAGO* (2016). Su objetivo es avanzar el compromiso de los gobiernos estatales para que inicien acciones de monitoreo y planeación.
- Instalación del Consejo Nacional de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible (2017), en tanto que instancia de vinculación del Ejecutivo Federal con los gobiernos estatales, el sector privado, la sociedad civil y la academia. Su objetivo es coordinar las acciones para el diseño, la ejecución y la evaluación de estrategias, políticas, programas y acciones para el cumplimiento de la Agenda 2030.
- Creación en 31 de las 32 entidades federativas de Órganos de Seguimiento e Instrumentación e instalación formal de 29 órganos (dato a junio de 2018). En el ámbito municipal, más de 300 ayuntamientos cuentan con mecanismos similares.

En términos de la producción de información y el seguimiento de los indicadores de los 17 ODS, existe una *Plataforma Nacional de Seguimiento de los ODS*, actualmente con información de 67 indicadores, algunos de ellos con desglose a nivel estatal y municipal. Hasta el momento, el país ha sido parte de la revisión voluntaria en 2016 (en donde se examinó el progreso en la puesta en marcha de la Agenda 2030, con énfasis en los avances y desafíos en los medios de implementación) y de 2018, en donde se examinó el progreso en el cumplimiento de los ODS 6, 7, 11, 12 y 15, incluyendo de forma transversal el 17.

En relación al desempeño en el cumplimiento de las metas, de acuerdo con el SDG Index de 2018<sup>27</sup>, México se sitúa en la posición número 84 (valor 65.2) de 156 países y por debajo del promedio de los países de la OCDE (76.9). De acuerdo con el grado de consecución (semáforo) de cada uno de los ODS, México presenta un rezago considerable o desempeño deficiente (color rojo) en el cumplimiento de diez objetivos y un desempeño intermedio en siete (color naranja). En ningún objetivo se ha logrado el semáforo verde.

<sup>26</sup> ONU México (2018), Common Country Assessment, Versión final, agosto.

<sup>27</sup> Sachs, J., Schmidt-Traub, G., Kroll, C., Lafortune, G., Fuller, G. (2018): SDG Index and Dashboards Report 2018. New York: Bertelsmann Stiftung and Sustainable Development Solutions Network (SDSN). En: [https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment.report/2018/2018\\_sdg\\_index\\_and\\_dashboards\\_country\\_profiles.pdf](https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment.report/2018/2018_sdg_index_and_dashboards_country_profiles.pdf)

Gráfico 4. Semáforo según metas ODS, México 2018



Fuente: *SDG Index and Dashboards Report 2018*

### Síntesis del marco contextual de la Nota Estratégica 2014-2019

La Nota Estratégica releva varios aspectos favorables del contexto del país y de la cooperación con el SNU para el comienzo del período<sup>28</sup>, entre los que se cuentan los compromisos nacionales en favor de la igualdad de género expresados en el Plan de Desarrollo y el PROIGUALDAD ya citados, así como su alineamiento con las recomendaciones de la CEDAW y la adhesión de México a la Agenda 2030; junto con ello, se destaca una coordinación interinstitucional más estratégica en materia de igualdad de género, expresada en un Marco de Asistencia de las Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF, por sus siglas en inglés) más fuerte 2014-2019<sup>29</sup> que incorpora las perspectivas de género, los derechos humanos y la diversidad cultural como principios básicos, los esfuerzos de responsabilidad de las agencias de las Naciones Unidas para visibilizar mejor al enfoque de género en su programación, así como a través de un trabajo más estratégico y específico del Grupo temático de género. Así mismo, es necesario destacar que México cuenta con una activa sociedad civil, con presencia de organizaciones feministas, de mujeres indígenas o especializadas en temas de igualdad de género, con las cuales ONU Mujeres ha construido históricamente una importante relación.

Institucionalmente, es relevante señalar que en 2013 la presencia de ONU Mujeres en México cambió de carácter, pasando de ser una oficina subregional, a una oficina de país, transfiriendo todas las actividades de coordinación subregional a la Oficina Regional para las Américas de ONU Mujeres, ubicada en Panamá.

## 2.2 Nota Estratégica 2014 - 2019.

La Nota Estratégica 2014-2019 de ONU Mujeres en México se basó en un análisis de los desafíos en materia de igualdad de género y vigencia de los derechos humanos de las mujeres, y buscó alinearse con los siguientes documentos:

- El Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018
- El Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y no Discriminación contra las Mujeres 2013-2018
- El UNDAF 2014-2019
- Planes Estratégicos 2014- 2017 y 2018-2021 de ONU Mujeres a nivel global.

<sup>28</sup> Ver Anexo 1. Términos de Referencia de la Evaluación.

<sup>29</sup> Sistema de las Naciones Unidas en México (2014), Marco de Cooperación de las Naciones Unidas en México 2014-2019, Ciudad de México, ONU México.

En ese momento la Oficina no contaba con una teoría de cambio general ni por áreas que guiara sus esfuerzos, sin embargo las áreas delineadas por los planes estratégicos, con sus respectivos resultados esperados, guiaron la implementación de los proyectos. En el transcurso de los años la Nota cambió debido a la incorporación o finalización de proyectos, y la entrada en vigencia del nuevo Plan estratégico de ONU Mujeres Global en el 2018. Este último plan provocó cambios sustantivos en las áreas de enfoque y el número de outcomes de la Nota Estratégica de país (ver detalles en la tabla 2).

En julio del 2017, ONU Mujeres México realizó una Revisión de Medio Término (RMT) de la Nota Estratégica<sup>30</sup> con el fin de reflexionar sobre su avance, validez y vigencia, así como para conocer los obstáculos, las lecciones aprendidas, los cambios en el contexto y los retos emergentes a tomar en cuenta para el último bienio de su implementación. La RMT estuvo orientada a identificar, analizar, discutir y acordar medidas correctivas para reorientar la NE y mejorar el desempeño general de la oficina para el periodo 2018-2019. La RMT sugirió programar paulatinamente la alineación al nuevo Plan Estratégico global de ONU Mujeres, iniciando en 2018 y finalizando en el 2019, así como elaborar una Teoría de Cambio, lo que finalmente se realizó para dos áreas de intervención (participación política y violencia de género), de igual forma, se decidió elaborar la Teoría de Cambio para el diseño de la Nota Estratégica 2020-2025.

A continuación se presentan los resultados esperados según las áreas de enfoque de la Nota Estratégica en evaluación y más adelante (ver tabla 2) se detallan los cambios que surgieron a raíz de los nuevos planes estratégicos institucionales y la incorporación de proyectos globales en la implementación:

***Impacto 1: Incrementar el liderazgo y la participación de las mujeres en la toma de decisiones a nivel nacional, estatal y municipal.*** (Imp. 1 UN Women SP 2014-2017) (Outcome 2 SP 2018-2021)

ONU Mujeres se enfocará en la promoción y el diálogo sobre políticas que promueven la paridad de género en puestos de representación política y toma de decisiones a nivel nacional y estatal. Se centrará en aumentar el número de mujeres en posiciones de liderazgo político, y a la vez fortalecer sus capacidades, para promover la agenda de empoderamiento político y económico de las mujeres. La Oficina también trabajará en mejorar el acceso a conocimientos y herramientas clave en las instituciones electorales federales, incluidos los tribunales de justicia electoral, para garantizar las cuotas de género establecidas en los marcos legales federales y estatales. El principal cambio que sufrió esta área con la adopción del nuevo Plan Estratégico global de ONU Mujeres fue integrar los temas de presupuestos y estadísticas con perspectiva de género que anteriormente estaba en el impacto 5.

***Impacto 2: Garantizar los derechos económicos y el empoderamiento de las mujeres, especialmente para las mujeres más desfavorecidas.*** (Imp. 2 UN Women SP 2014-2017) (Outcome 3 SP 2018-2021)

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.

***Impacto 3: Mejorar la prevención, atención y sanción pública de la violencia contra las mujeres, incluido el feminicidio, y aumentar el acceso de las mujeres víctimas de violencia a la justicia.*** (Imp. 3 UN Women SP 2014-2017) (Outcome 4 SP 2018-2021)

El trabajo en esta área tiene como objetivo promover que los marcos, políticas y estrategias legales nacionales y estatales estén en línea con los estándares internacionales. Fortalece capacidades institucionales, desarrolla modelos de prevención y mejora servicios y sistemas de información. Adicionalmente, la oficina busca prevenir y atender la violencia sexual contra las mujeres y las niñas en espacios públicos por medio de la generación de datos y colaboración con diferentes actores, diseño e implementación de leyes y políticas, inversión en planificación urbana sensible al género y promoción de un cambio socio-cultural sobre violencia sexual.

---

<sup>30</sup> Ver: ONU Mujeres México (2018), Revisión de Medio Término NE 2014-2019 ONU Mujeres México *Sistematización del Documento de Análisis*.



**Impacto 5: Promover políticas públicas, presupuestos y estadísticas con perspectiva de género y rendición de cuentas a nivel nacional y estatal sobre igualdad de género y derechos humanos de las mujeres.** (Imp. 5 UN Women SP 2014-2017)

El trabajo de ONU Mujeres incluye la colaboración con actores nacionales y locales para promover la implementación de la Política de Igualdad de Género 2013-2018, la integración de las perspectivas de género en el sistema de justicia, la promoción las estadísticas nacionales de género. La oficina se enfoca en mejorar el acceso a información relevante y apoyo para implementar políticas y reformas en cumplimiento con CEDAW y otros marcos internacionales; fortalecer las capacidades de gobiernos locales para formular e implementar presupuestos con perspectiva de género; promover la creación y uso de estadísticas con perspectiva de género con el fin de aumentar las leyes, políticas públicas y presupuestos basados en evidencia. Esta área de impacto dejó de existir a partir del 2018. Algunos indicadores se ubicaron en otras áreas de impacto.

**Impacto 5b: Frontier issues (a partir del 2018)**

En el caso de México, el foco se realizó en educación y se incorporó al quehacer institucional el desarrollo del proyecto Second Chance Education, apoyado por la Fundación BHP Billinton.

**Impacto 6: Se fortalece e implementa un conjunto integral y dinámico de normas, políticas y estándares globales sobre igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas** (Imp. 6 UN Women SP 2014-2017) (Outcome 1 SP 2018-2021)

ONU Mujeres promueve el fortalecimiento de las capacidades y el diálogo basado en evidencia entre el gobierno, la sociedad civil y los defensores de la igualdad de género para evaluar el progreso en la implementación de los marcos normativos y políticos globales para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, como la Comisión de la Condición Jurídica y Social de la Mujer (CSW), y durante los procesos de revisión de la Convención para la Eliminación de todas las formas de discriminación contra la Mujer (CEDAW).

El marco de resultados que elaboró ONU Mujeres México para la Nota Estratégica 2014-2019 contempló los siguientes outcomes y outputs:

*Tabla 1. Outcomes y outputs de la Nota Estratégica por Área de impacto y año*

Años de vigencia	Outcomes	Outputs
Área de Impacto 1		
2014-2016	1.1. Un mayor número de mujeres en puestos de representación política y toma de decisiones promueve una agenda política y económica de las mujeres	1.1.1 Fortalecimiento de las capacidades y habilidades de las mujeres en la política a nivel nacional y local para participar en la toma de decisiones y avanzar en la agenda política y económica de las mujeres
	1.2 Las instituciones electorales federales y estatales garantizan los derechos políticos electorales de las mujeres	1.2.1 Las instituciones electorales federales han mejorado el acceso al conocimiento y las herramientas para garantizar los derechos político-electorales de las mujeres 1.2.2. Consenso y diálogo político entre las contrapartes nacionales / estatales fortalecido para avanzar en la paridad de género
2017-2019	1.1. Los derechos electorales políticos y la representación política de las mujeres se garantizan y aumentan	1.1.2 Las instituciones electorales federales han mejorado el acceso al conocimiento y las herramientas para garantizar los derechos político-electorales de las mujeres 1.1.3 Consenso y diálogo político entre las contrapartes nacionales / estatales fortalecido para avanzar en la paridad de género
2018-2019	1.2 Aumento de las leyes, políticas públicas y presupuestos efectivos en función del género basados en estadísticas nacionales de género	1.2.1 Capacidades de socios nacionales y estatales mejoradas para producir y utilizar estadísticas y presupuestos y políticas de género sensibles al género.
Área de impacto 2		

2014-2016	2.1. La legislación, las políticas y las estrategias para garantizar los derechos económicos y el empoderamiento de las mujeres se mejoran, adoptan e implementan, con especial atención a las mujeres migrantes, trabajadoras domésticas, mujeres y niñas jóvenes y empresarias rurales e indígenas	2.1.1. Capacidades de las contrapartes nacionales fortalecidas para adoptar e implementar medidas sobre los derechos económicos y el empoderamiento de las mujeres, con especial atención a las trabajadoras migrantes y domésticas.
2014-2017		2.1.2 Consenso entre las contrapartes nacionales / estatales fortalecido para adoptar e implementar medidas específicas para garantizar los derechos económicos y el empoderamiento de las mujeres, con especial atención en las mujeres más desfavorecidas
2014-2019		2.1.3 Los tomadores de decisión han aumentado su acceso a conocimientos clave basados en evidencia sobre el uso del tiempo y el trabajo doméstico no remunerado para formular / incidir mejor en los presupuestos y las políticas públicas
2014-2016		2.1.4. Capacidades de mujeres empresarias rurales e indígenas fortalecidas para avanzar en la formulación de políticas locales en asuntos rurales sensibles al género y para administrar de manera efectiva y eficiente negocios rentables
2017		2.1.1. Capacidades del sector privado fortalecidas para adoptar e implementar medidas sobre los derechos económicos y el empoderamiento de las mujeres
2018-2019		2.1.1. Capacidades y acceso al conocimiento de los socios nacionales (privados y públicos) fortalecidos para adoptar e implementar medidas sobre los derechos económicos y el empoderamiento de las mujeres, con especial atención en no dejar a nadie atrás
<b>Área de impacto 3</b>		
2014-2017	3.1. Marcos legales, políticas y estrategias nacionales / estatales en línea con los estándares internacionales, con especial atención a las recomendaciones de la CEDAW de 2012, las conclusiones acordadas de la CSW 57, la Convención de Belem do Pará y las Sentencias de la Corte Interamericana de Derechos Humanos	3.1.1 Las contrapartes nacionales / estatales han fortalecido sus capacidades para alinear leyes, políticas y estrategias con los estándares y recomendaciones internacionales
		3.1.2 Las contrapartes nacionales / estatales han mejorado las estadísticas y datos clave de VAW
2014-2017	3.2. Mayor número de programas e iniciativas relacionadas con la prevención de la violencia contra las mujeres y la sensibilización.	3.2.1 Las contrapartes nacionales desarrollan acciones específicas (revisar / adoptar / implementar leyes, políticas, estrategias, prestación de servicios) sobre prevención de violencia contra las mujeres.
2017		3.2.2 Los gobiernos locales adoptan e implementan la Iniciativa del Programa Insignia "Ciudades seguras y espacios públicos seguros para mujeres y niñas"
2018-2019	3.2 Más ciudades y otros entornos tienen espacios públicos seguros y empoderadores para las mujeres.	3.2.2 Los gobiernos locales adoptan e implementan la Iniciativa del Programa Insignia "Ciudades seguras y espacios públicos seguros para mujeres y niñas"
2018-2019	3.3 Marcos legales, políticas y estrategias nacionales / estatales en línea con los estándares internacionales para prevenir y poner fin a la violencia contra las mujeres y proporcionar servicios esenciales de calidad	3.3.1 Las contrapartes nacionales / estatales han fortalecido sus capacidades para alinear leyes, políticas y estrategias con los estándares y recomendaciones internacionales sobre prevención de violencia contra las mujeres y servicios esenciales
2019		3.3.2 Los socios a nivel federal, estatal y municipal están en mejores condiciones para redactar y / o mejorar legislaciones, mecanismos de protección y / o planes de acción sobre feminicidio.
		3.3.3 Los datos de calidad sobre VAWG se analizan y se ponen a disposición del público para el monitoreo y la presentación de informes de los indicadores del objetivo 5.2 del ODS para informar la toma de decisiones basada en evidencia
		3.3.4 Los grupos de derechos de las mujeres y las organizaciones de la sociedad civil aumentan las

		oportunidades y el apoyo para compartir conocimientos, establecer redes, asociarse y abogar conjuntamente por GEWE y poner fin al VAWG, incluido el feminicidio, con las partes interesadas nacionales y locales 3.3.5 Costo directo de gestión de proyectos (Direct Project Management Cost -DPMC) y costo de soporte
<b>Área de Impacto 5</b>		
2014-2016	5.1. Plan nacional de igualdad de género para avanzar en la incorporación de la perspectiva de género y la presupuestación sensible al género implementado.	5.1.1 Las instituciones nacionales / estatales y los cuerpos legislativos tienen acceso al conocimiento relevante y al apoyo conjunto de la ONU para implementar políticas y reformas legales alineadas con la CEDAW 5.1.2 Capacidades de los gobiernos estatales y municipales para formular e implementar presupuestos sensibles al género fortalecidas.
	5.2. Sistemas de justicia fortalecidos en la adopción de la perspectiva de género e interculturalidad	5.2.1. Las instituciones clave de la justicia federal tienen el conocimiento y las herramientas para incorporar una perspectiva de género e interculturalidad en el proceso de administración de justicia
2014-2017	5.3 Leyes, políticas públicas y presupuestos género eficaces y basados en estadísticas nacionales de género, incrementadas.	5.3.1 Capacidades de contrapartes nacionales y estatales para producir y utilizar estadísticas sensibles al género fortalecidas.
	5.4. La estrategia de cooperación internacional para el desarrollo de México incorpora la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres como principios básicos	5.4.1 Liderazgo global de México fortalecido para cumplir compromisos de alto nivel en igualdad de género y derechos humanos de las mujeres con la participación de la sociedad civil 5.4.2 Capacidades de los defensores de la igualdad de género, incluidas las organizaciones de mujeres indígenas, para influir en los procesos internacionales clave fortalecidas.
<b>Área de Impacto 5b Frontier issues</b>		
2018-2019	5.1 Las mujeres jóvenes marginadas tienen acceso, participan y alcanzan resultados de aprendizaje, emprendimiento y empleo de calidad a través de una segunda oportunidad en la educación	5.1.1: El contenido relevante es desarrollado y seleccionado en cada contexto 5.1.2: Las mujeres y las mujeres jóvenes siguen las vías de aprendizaje y carrera para acceder a las plataformas de aprendizaje electrónico apropiadas. 5.1.3: Se establecen mecanismos de entrega que se ajustan al contexto, incluidos los centros comunitarios seguros o los Centros de Empoderamiento de las Mujeres 5.1.4: Los empleadores potenciales en el sector privado, público y de ONG se vuelven más conscientes y sensibles al género y contratan y retienen a más mujeres y jóvenes 5.1.5 Los sectores público y privado ofrecen programas de enlace que son tomados por mujeres y jóvenes graduadas que emergen del Programa. 5.1.6 Programa de mentores y coaching de posgrado establecido. Las mujeres y las jóvenes se convierten en mentoras de los nuevos aprendices para compartir experiencias, consejos y apoyo para una segunda oportunidad en la educación. 5.1.7 Aumenta la concientización y advocacy de la importancia del derecho de las mujeres y las mujeres jóvenes a la educación, el emprendedurismo y el aprendizaje vocacional, y cómo esto beneficia a sus familias y sociedades 5.1.8 Se promueve el compromiso con las partes interesadas de la comunidad, los hogares y las personas para apoyar la educación y el

		<p>emprendimiento y el aprendizaje vocacional de mujeres y mujeres jóvenes.</p> <p>5.1.9 Las oportunidades de educación, emprendimiento y aprendizaje vocacional para mujeres y jóvenes se apoyan y refuerzan a través de sistemas y redes sociales</p> <p>5.1.10 Advocacy basado en evidencia para una segunda oportunidad de educación de mujeres y jóvenes con formuladores de políticas nacionales y locales</p> <p>5.1.11 Reforma legislativa y política intersectorial apoyada para promover el acceso de las mujeres y jóvenes marginadas a una segunda oportunidad</p> <p>5.1.12 Los marcos de financiación son compatibles para traducir políticas y estrategias a la práctica</p> <p>5.1.13 Desarrollo de conocimiento, intercambio y comunicación</p> <p>5.1.14 Costo directo de gestión de proyectos (DPMC)</p> <p>5.1.15 Gastos de apoyo (Support Cost)</p>
<b>Área de Impacto 6</b>		
2018-2019	6.1 La estrategia de cooperación internacional para el desarrollo de México incorpora GE y WHR como principio central (indicadores anteriormente estaban en el impacto 5)	<p>6.4.1 El liderazgo mundial de México fortalecido para cumplir compromisos de alto nivel en GE y WHR con la participación de la sociedad civil</p> <p>6.4.2 Fortalecimiento de las capacidades de los defensores de la igualdad de género, incluidas las organizaciones de mujeres indígenas, para influir en los procesos internacionales clave.</p>

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Nota Estratégica 2014-2019 y Planes Anuales, ONU Mujeres México

Por otra parte, la Nota Estratégica considera también la presentación de un Marco de Eficiencia y Eficacia Organizacional (OEEF, por sus siglas en inglés):

*Tabla 2. Marco resultados de Eficiencia y Eficacia (OEEF)*

<p><b>Prioridad 1: <i>Impulsar una coordinación del sistema de las Naciones Unidas y asociaciones estratégicas más eficaces y eficientes</i></b></p> <p>1.1 ONU Mujeres aumenta efectivamente la coordinación y la rendición de cuentas del UNCT en temas de género y derechos humanos de las mujeres</p> <p>1.2 Se establecieron mecanismos formales de diálogo entre ONU Mujeres y la sociedad civil</p> <p><b>Prioridad 2: <i>Institucionalizar una cultura sólida de gestión basada en resultados, reporting, gestión del conocimiento y evaluación, simplificando y mejorando el sistema de seguimiento de resultados.</i></b></p> <p>2.1 La Estrategia de País de ONU-Mujeres 2014-2019 refleja la gestión basada en resultados.</p> <p>2.2 Mayor toma de decisiones de ONU Mujeres basada en las lecciones aprendidas y evaluaciones de alta calidad</p> <p><b>Prioridad 3: <i>Mejorar la efectividad organizacional con capacidad y eficiencia robustas a nivel de país y estado</i></b></p> <p>3.1 Liderazgo efectivo y dirección para avanzar en el mandato y la misión de ONU Mujeres</p> <p>3.2 El personal de ONU Mujeres en el país tiene la capacidad y la responsabilidad de entregar resultados en Igualdad de Género y Derechos de las Mujeres</p> <p>3.3 ONU Mujeres promueve una cultura de gestión de riesgos, responsabilidad, armonización de prácticas comerciales y transparencia en sus operaciones.</p> <p><b>Prioridad 4-5: <i>Movilizar y aprovechar los recursos adecuados / Fortalecer la estrategia de información y comunicación.</i></b></p> <p>4.1 Administración mejorada de recursos bajo la gestión de la Oficina de País de ONU Mujeres en México</p> <p>4.2 La base de recursos se expande y diversifica para satisfacer la demanda de apoyo catalítico y técnico de ONU Mujeres y la concesión de subvenciones estratégicas</p>
--

4.3 Se mejora la capacidad de comunicación de ONU Mujeres para abogar de manera efectiva por GE y WHR

Fuente: Nota Estratégica 2014-2019

Para alcanzar estos resultados, ONU Mujeres se propuso las siguientes estrategias:

- a) abogacía basada en evidencia y diálogo de políticas para aumentar la responsabilidad de las contrapartes nacionales en GE y WHR;
- b) enfoque de política pública como motor de la debida institucionalización de procesos y marcos de GE y WHR a nivel nacional y estatal;
- c) generación de evidencia empírica para visibilizar los principales desafíos de género;
- d) producción de conocimiento como herramienta estratégica de toma de decisiones;
- e) fortalecimiento y diversificación de relaciones clave para compromisos de alto nivel en áreas específicas;
- f) mayor enfoque de intervención territorial para impactar sobre género y desigualdades territoriales;
- g) intervención estratégica en el UNCT para aumentar la responsabilidad, la coordinación y la coherencia en materia de GE.
- h) El enfoque en programas con un enfoque nacional con intervenciones en estados seleccionados

En relación al triple mandato que caracteriza a ONU Mujeres, los proyectos específicos desarrollados en el período son los siguientes:

Tabla 3. Proyectos 2014-2019 según tipo de mandato

Normativo	Coordinación	Programático	
<p>1. Apoyar al gobierno y a los organismos intergubernamentales en la formulación de políticas, normas y estándares globales.</p> <p>2. Garantizar el cumplimiento y la rendición de cuentas de los marcos normativos, particularmente la CEDAW, la Plataforma de Acción de Beijing, los tratados interamericanos de derechos humanos como la Convención "Belem do Para"</p>	<p>1. Promover la rendición de cuentas en el Sistema de Naciones Unidas sobre la igualdad de género y empoderamiento económico de las mujeres</p> <p>2. Monitoreo regular del progreso de todo el Sistema.</p> <p>3. Convocar a las partes interesadas para garantizar mayor coherencia y transversalización de la perspectiva de género dentro del Sistema.</p>	<b>Participación y liderazgo político de las mujeres</b>	
		90131	SUMA: Fortalecimiento de la Participación Política de las Mujeres
		98288	Segundo Congreso Nacional de Mujeres Indígenas en México
		98289	Desarrollo de análisis y documentos de posicionamiento Agenda 2030 y los ODS
		<b>Empoderamiento económico de las mujeres</b>	
		89349	Migraciones: derechos trabajadoras migrantes
		87053	Ampliando las Oportunidades Económicas
		NA	Corresponsabilidad social en el cuidado
		98293	Recuperación económica de las áreas afectadas por sismos
		98296	Institucionalización de políticas y presupuestos públicos
		98293	Promoting and Protecting Women Migrant Workers' Rights
		98293	MEX-WEE-O1:LEGISLATION/POLICIE
		<b>Prevención y eliminación de violencia contra mujeres y niñas</b>	
		90800	JUSTICIA: Fortalecimiento Impartición de Justicia con Perspectiva de Género e Interculturalidad
		89595	VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES : Preventing and Addressing VAWG in Albania, México, and Timor Leste
		98295	Evaluación de convivencia y equidad de género en preescolar
		98295	Programa Insignia Global "Ciudades y Espacios Públicos Seguros para las Mujeres"
		NA	Instituciones, cuerpos y derechos
		98295	MEX-EVAW-O2INITIATIVES
		108690	MEX-EVAW-O1LEGAL FRAMEWORK

		89881	VIOLENCIA CONTRA LAS MUJERES: Detección de fortalezas y debilidades en los registros administrativos
		94228	Mexico City Safe City Programme
			"Implementación efectiva de la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia
		98294	"Elaboración de Protocolo de atención consular para personas víctimas de violencia basada en el género"
		98294	Fortalecimiento de capacidades de Protección Integral de defensoras en El Salvador, Guatemala, Honduras, México y Nicaragua
		98294	Estudio sistemas de protección para mujeres defensoras en México
			Rutas de prevención y atención violencia contra niñas con discapacidades
		114192	Spotlight
		<b>Políticas, presupuestos y estadísticas con perspectiva de género</b>	
		89882 y 95005	Institucionalización y Transversalización de la Perspectiva de Género en los Presupuestos Públicos
		85727	Revista Debate Feminista Edición 50. Las nuevas miradas de los feminismos
		85727	Encuentro y Primer Congreso Nacional de Mujeres Indígenas
		98296	National Gender Equality Plan
		98299	Fase preparatoria Centro Global de Excelencia en Estadísticas de Género en Méx
		108688	Promover leyes con perspectiva de género, políticas públicas y presupuestos basados en estadísticas de género
		98298	MEX-Lead&PP-O1CAPACITIES
		<b>Frontier issues</b>	
		111079	"UN Women Second Chance Education Programme"
		<b>Normas, políticas y estándares globales sobre igualdad de género</b>	
		108691	MEX-GRB-O6INTGENDER EQUALITY
		108691	Mesa de Cooperación Internacional para la Igualdad de Género en México (MCGI)
		98299	Implementación de la Campaña "HeForShe" en México
		<b>OEEF</b>	
		98300	Organizational Efficiency and Effectiveness Framework Projects

Fuente: ONU Mujeres México, Tabla de proyectos SNU\_ ONU Mujeres 2014-2019

En términos presupuestarios, la Nota Estratégica previó un presupuesto total indicativo de USD29.277.915 para el conjunto del período, con montos relativamente similares para cada año y con una incidencia sustantiva del aporte de INMUJERES, tal como se puede apreciar en la siguiente tabla:



Tabla 4. Presupuesto indicativo Nota Estratégica 2014-2019

	2014	2015	2016	2017	2018	2019	TOTAL
<b>Core</b>							
México CO	800.000	840.000	882.000	926.100	972.405	1.021.025	5.441.530
IB	1.280.964	1.345.012	1.412.263	1.482.876	1.557.020	1.634.871	8.713.005
<b>Non core aprobado</b>							
FGE (Evaluación del Proyecto SUMA)	10.000						10.000
UNTF	217.538						217.538
<b>En Pipeline</b>							
INMUJERES	1.711.711	1.882.882	2.071.170	2.278.287	2.506.116	2.756.728	13.206.895
Corte Suprema	249.077	124.485					373.562
EU (VAW)	132.629	248.919					381.548
EU (Migración)	412.098	292.930	238.809				943.837
<b>In Pipeline</b>							
TOTAL	4.814.017	4.734.228	4.604.242	4.687.263	5.035.541	5.412.624	29.277.915

Fuente: Nota Estratégica 2014-2019 ONU Mujeres México

### 3. Objetivos y Alcance de la Evaluación

Los objetivos que guiaron la presente evaluación final fueron:

1. Evaluar la coherencia interna y externa de la Nota Estratégica 2014-2019.
2. Evaluar la eficacia y la contribución de ONU Mujeres para avanzar hacia la obtención de los resultados previstos en la Nota Estratégica.
3. Proporcionar información sobre la medida en que ONU Mujeres ha realizado sinergia entre sus tres mandatos (normativo, coordinación y operativo).
4. Identificar y validar las lecciones aprendidas, las buenas prácticas, los ejemplos y los esfuerzos innovadores que apoyen la igualdad de género y los derechos humanos.
5. Proporcionar recomendaciones viables para el desarrollo de la Nota Estratégica 2020-2025.

Los principales usos que ONU Mujeres ha considerado para esta evaluación son<sup>31</sup>:

1. Aprendizajes y mejora de la toma de decisiones para apoyar el desarrollo de la próxima Nota Estratégica 2020-2025 y apoyar la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el Marco de Cooperación 2020-2025 y el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024.
2. Valoración de la efectividad en el desarrollo de la Nota Estratégica 2014-2019 en términos de la contribución de ONU Mujeres a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

<sup>31</sup> Los usos de la evaluación son los señalados en los Términos de Referencia. Ver Anexo 1.

El alcance de la evaluación comprendió el período de implementación que se extiende entre 2014 y el primer semestre de 2019; cubrió el Portafolio País de ONU Mujeres en México, el cual agrupa todas las actividades emprendidas por la Oficina País en virtud de su Nota Estratégica (2014-2019)<sup>32</sup>.

Geográficamente, la evaluación se concentró en Ciudad de México y recogió la perspectiva de actores con presencia nacional/federal, estatal y municipal (en un caso). Se profundizó en la revisión del desarrollo de dos iniciativas, Ciudades Seguras y Avancemos por la Igualdad, ambas relevantes en el portafolio de la Oficina de País por los recursos involucrados, duración de su implementación y continuación en el próximo período. Dicho análisis permitió ampliar el alcance geográfico hacia la experiencia de implementación de cada proyecto en las localidades involucradas. Más específicamente, los criterios utilizados para la selección fueron los siguientes:

*Tabla 5. Criterios de selección de proyectos para la evaluación*

<b>Criterio</b>	<b>Ciudades Seguras</b>	<b>Avancemos por la Igualdad (API)</b>
Distribución geográfica	CDMX, Torreón, Puebla, Guadalajara, Monterrey.	Ciudad de México, Estado de Oaxaca
Área de Impacto a la que contribuye	3. Violencia contra las Mujeres	2. Autonomía y Empoderamiento Económico
Fuente de Financiamiento	ONU Mujeres Global, gobiernos estatales y locales	Sector privado (Danone/Bonafont) a través del French National Committee
Tipo de Población destinataria	Gobiernos locales, población de las ciudades que participan del programa	Mujeres afectadas por los sismos en septiembre de 2017 (CDMX y Oaxaca); personal de empresas Danone/Bonafont; empresas mexicanas

Fuente: Elaboración propia en base a informes de seguimiento ONU Mujeres México.

<sup>32</sup> La iniciativa spotlight no fue analizada en esta evaluación debido a su reciente implementación.



## 4. Marco metodológico de la evaluación

### 4.1. Enfoque y criterios de evaluación

La evaluación es de tipo sumativa, con una mirada prospectiva para contribuir al proceso de planificación de la Nota Estratégica del período 2020-2025, y contó con un diseño evaluativo de clúster o conglomerados basado en la teoría de cambio, tal como se sugiere para las evaluaciones de portafolio de país<sup>33</sup>. Este enfoque permite valorar el desempeño de las diferentes iniciativas llevadas a cabo por la organización para el período 2014-2019, desde una perspectiva que analice las relaciones que pueden existir entre las distintas áreas y levantar evidencia para identificar estrategias que hayan contribuido a una mayor igualdad de género en el país, vinculadas tanto al triple mandato de ONU Mujeres México como en los cuatro impactos programáticos iniciales que priorizó.

Estas iniciativas se analizaron en función del marco general de resultados de la Nota Estratégica 2014-2019, puesto que dicha Nota no contó con una teoría de cambio, vinculando el análisis de contexto, con las apreciaciones de los actores y la construcción de las relaciones causales y los supuestos que sustentan las intervenciones puestas en práctica. El equipo evaluador facilitó un ejercicio de discusión del Marco de Resultados entre las y los integrantes de la oficina país en el taller de inicio, a partir de los objetivos, outcomes y outputs propuestos, las líneas estratégicas en el marco del triple mandato institucional, así como los eventuales efectos para la implementación de no contar con una teoría de cambio general.

Se aplicó un enfoque de derechos humanos e igualdad de género en el conjunto del proceso evaluativo, tal como lo plantea el Grupo de Naciones Unidas para la Evaluación (UNEG, por sus siglas en inglés)<sup>34</sup>, analizando la existencia de diagnósticos que develen factores vinculados a las relaciones de género como base de la planificación, de indicadores sensibles al género, estableciendo si las intervenciones se basan en marcos normativos internacionales que promueven la igualdad de género y el respeto de los derechos humanos de las mujeres, observando si las metodologías y prácticas de trabajo respetan los derechos humanos de las mujeres y las niñas así como resguardan el respeto de la diversidad cultural. Operativamente, este enfoque fue integrado como un sub-criterio con preguntas evaluativas específicas para cada uno de los criterios de evaluación de este proceso, tal como se expresa en la matriz de evaluación.

La evaluación aplicó cuatro criterios de evaluación<sup>35</sup> en el marco señalado:

- **Relevancia/Pertinencia:** Medida en que los objetivos de una intervención son congruentes con los requisitos de los beneficiarios, las necesidades del país, las prioridades globales y las políticas de los asociados y donantes.
- **Eficacia:** Medida en que se lograron o se espera lograr los objetivos de la intervención, tomando en cuenta su importancia relativa.
- **Eficiencia:** Medida en que los recursos/insumos (fondos, tiempo, etc.) se han convertido económicamente en resultados.
- **Sostenibilidad:** Continuación de los beneficios de una intervención después de concluida. Probabilidad de que continúen los beneficios en el largo plazo. Situación en la que las ventajas netas son susceptibles de resistir los riesgos con el correr del tiempo.

Para cada uno de estos criterios se recogieron las preguntas de evaluación señaladas en los Términos de Referencia, complementadas por algunas planteadas por el equipo evaluador, las que constituyeron la base de la matriz de evaluación y los instrumentos de recolección y análisis de la información que se presentan en anexos<sup>36</sup>.

<sup>33</sup> UN Women (2016) Guidance on Country Portfolio Evaluations in UN Women. New York.

<sup>34</sup> UNEG (2014), Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluations.

<sup>35</sup> Los Términos de Referencia que guiaron la presente evaluación no incluían el análisis de impacto alcanzado, lo que no habría podido realizarse con el tiempo y recursos considerados para este ejercicio evaluativo.

<sup>36</sup> Ver Anexos N°2, 3 y 4

## 4.2. Técnicas e instrumentos

Se aplicaron técnicas mixtas de recolección de información, contando con información tanto de carácter cualitativo como también cuantitativo. Respecto de **información secundaria**, se llevó a cabo una **Revisión documental**, analizando 95 de los documentos proporcionados por la contraparte según los criterios y preguntas de la matriz de evaluación<sup>37</sup>.

La **información primaria** fue recogida a través de 48 entrevistas individuales o grupales (equipos de ONU Mujeres, representantes de la actual y anterior administración del gobierno federal y de gobiernos estatales y municipales, socios implementadores, organizaciones de la sociedad civil, agencias del Sistema de las Naciones Unidas en México, destinatarias de programas desarrollados por la institución), en las que participaron más de 95 personas (15 hombres y 81 mujeres). Estas entrevistas fueron realizadas por el equipo evaluador en el marco de una visita de campo realizada entre el 17 de octubre y el 1 de noviembre del presente año. La agenda de dicha visita de campo fue organizada por la contraparte de la Oficina de País, quienes se comunicaron con las personas seleccionadas y solicitaron las entrevistas, explicándoles el contexto evaluativo. En cada una de las entrevistas, se explicó el propósito de la evaluación, los principales temas de las entrevistas, el carácter confidencial de las opiniones que allí se vertieron y se solicitó el consentimiento para grabar la conversación. En el caso de las entrevistas grupales con las mujeres participantes se solicitó adicionalmente su autorización para tomar fotografía.

Además, se realizó una encuesta por internet, cuyo cuestionario autoaplicado se envió a 108 personas que fueron identificadas por los equipos de la Oficina País como vinculadas a las acciones desarrolladas por ONU Mujeres en el período, desde diferentes tipos de instituciones y que no fueron consultadas a través de entrevistas. De esta forma, se buscó ampliar la recolección de información y los resultados de las entrevistas.

La encuesta fue enviada por ONU Mujeres a través de un mail institucional que contenía un enlace para que las personas contactadas pudieran responder. El período en que estuvo abierta la encuesta fue de dos semanas y se enviaron dos recordatorios en todo el período. Los resultados fueron recibidos y procesados por el equipo evaluador, utilizando la herramienta virtual *Survey Monkey*. El cuestionario contenía 15 preguntas y se precisó que era una encuesta voluntaria y anónima. Fue contestado por 50 personas (42 mujeres, 7 hombres y una persona que prefirió no contestar sobre su sexo), alcanzando de esta manera una tasa de respuesta de 46,3%, porcentaje alto para lo que habitualmente ocurre al aplicar una encuesta autoadministrada virtual.

Junto con ello, el equipo evaluador participó como observador en dos actividades organizadas por la Oficina de País para la discusión de la próxima Nota Estratégica 2020-2025 (una con el Grupo Asesor de la Sociedad Civil -GASC- y otra con el Grupo Interagencial de Género -GIG).

Al comienzo de la visita de campo, se realizó un Taller de Inicio en que participaron diez representantes de los equipos de la Oficina de País (encargadas de Áreas transversales y programáticas, Project managers), con el propósito de compartir información sobre el proceso evaluativo, chequear los actores identificados y recoger la perspectiva del equipo respecto de una propuesta de Teoría de Cambio y los principales hitos y resultados del período<sup>38</sup>. Del mismo modo, al finalizar la visita, el equipo evaluador realizó una presentación de hallazgos preliminares a la Representante y al equipo, instancia que permitió recoger importantes insumos para el análisis de los resultados.

En síntesis, las técnicas utilizadas fueron las siguientes:

---

<sup>37</sup> El listado de documentación revisada se encuentra en el Anexo N°5.

<sup>38</sup> El programa y presentación utilizada en el taller de inicio se encuentra en el Anexo 6.

Tabla 6. Técnicas utilizadas en la evaluación

Técnica	Número
Revisión documental	95 documentos revisados.
Entrevistas individuales	46 entrevistas a informantes claves.
Entrevistas grupales	2 entrevistas grupales.
Encuestas on-line	50 encuestas respondidas
Observación de actividades	2 actividades de presentación y discusión de propuesta de Nota Estratégica 2020-2025
Taller con equipo	2 (inicio y presentación hallazgos preliminares)

Fuente: Elaboración propia

Las personas entrevistadas y encuestadas fueron seleccionadas a partir del mapa de actores levantado por la oficina, a través de un muestreo intencionado y no probabilístico. De esta forma, para las entrevistas, la contraparte identificó personas que han tenido un involucramiento activo en las iniciativas de la Oficina de País durante el período de implementación de la Nota Estratégica, cuidando que existieran personas vinculadas a todas las áreas de impacto, y que pertenecieran a los siguientes sectores<sup>39</sup>:

- Oficina de País de ONU Mujeres
- Agencias del Sistema de las Naciones Unidas en el país
- Socios Implementadores de diferentes proyectos (con énfasis en Ciudades Seguras y API)
- Dependencias del Gobierno Federal (INMUJERES, INEGI y otras Secretarías)
- Dependencias de Gobiernos Estatales (Mecanismos de la Mujer)
- Dependencias de Gobiernos Municipales (Mecanismos de la Mujer)
- Organismos dependientes del Poder Judicial
- Sector Privado (Empresas)
- Sociedad Civil (integrantes GASC, organizaciones de mujeres)
- Academia
- Donantes

En el caso de la encuesta, la Oficina de País, como se señaló, levantó una base de datos de aquellas personas que tienen o han tenido un papel relevante en el desarrollo de las iniciativas durante el período. Esa base de datos alcanzó a 108 personas que se desempeñan en los mismos sectores mencionados más arriba, que no fueron contactadas o contactados para las entrevistas. Las 50 personas que respondieron provienen de diversos sectores, tal como se puede apreciar en la siguiente tabla:

<sup>39</sup> El listado de instituciones y organizaciones que fueron consultadas a través de entrevistas con algún/a de sus representantes se encuentra en el Anexo 7.



Tabla 7. Número de personas que responden encuesta por institución de pertenencia

Institución	N° personas
Instituto Nacional de las Mujeres Federal	2
Instituto o Secretaría de las Mujeres Estatal	1
Ministerio de Relaciones Exteriores	1
Otra dependencia pública	5
Parlamento o cuerpo legislativo	1
Poder judicial	0
Organización de la Sociedad Civil	12
Agencia de las Naciones Unidas	8
Centro de estudios o investigación	7
Otra dependencia pública	13
<b>TOTAL</b>	<b>50</b>

Fuente: Encuesta de Percepción

La información recolectada a través de las distintas técnicas se refirió principalmente a la valoración de los distintos actores respecto de los **procesos** en que han estado involucrados, los **mecanismos/estrategias** implementados (como, por ejemplo, abogacía, asistencia técnica, apoyo financiero, acciones de capacitación, foros de sensibilización, reuniones de trabajo entre organizaciones, convocatoria a espacios de articulación, campañas de comunicación social, intervenciones comunitarias, actividades masivas, producción de estudios, guías o documentos) y los **resultados** alcanzados en términos de transformaciones relevantes en el empoderamiento de las mujeres y relaciones de igualdad de género. Junto con estas dimensiones, se recogió la percepción de los actores respecto del posicionamiento de ONU Mujeres para alcanzar los objetivos establecidos en la Nota Estratégica, su valor agregado para contribuir a una mayor igualdad de género en el país y recomendaciones que la Oficina País pudiera incorporar en la planificación de su nueva Nota Estratégica.

#### 4.3. Análisis de la información.

Para contar con una mejor calidad en el análisis y controlar la validez y confiabilidad de la evaluación, para las fuentes cualitativas se utilizó fundamentalmente el análisis de contenido y la identificación de la recurrencia de ciertas afirmaciones u opiniones obtenidas de los diferentes actores y contrastarlas con la documentación, con datos cuantitativos y con lo observado en las visitas.

Además, para el caso específico de esta evaluación, la triangulación permitió identificar y analizar el nivel de avance en los resultados esperados a través de comparaciones entre diferentes actores y diferentes realidades territoriales (provincias) en que se desarrolló la iniciativa. La comprensión e interpretación de estos resultados fueron decisivas para orientar las conclusiones y recomendaciones.

Se utilizaron diferentes tipos y niveles de análisis de la información en la dirección de responder las preguntas de evaluación:

- Análisis descriptivo como primer paso para comprender los contextos en los que las iniciativas han sido desarrolladas, así como desempeño de indicadores para establecer logros y pendientes según resultados esperados.
- Análisis de contenido de documentos y entrevistas para identificar las tendencias comunes, temas y patrones de las unidades clave de análisis, así como también para recoger puntos de vista divergentes y tendencias opuestas.
- Análisis cuantitativo bivariado o multivariado de interpretación de los datos cuantitativos o de diferentes características de las iniciativas, así como para identificar prevalencia de conceptos y percepciones comunes entre los/as encuestados/as.

- Análisis comparativo para examinar resultados obtenidos entre las iniciativas y las áreas programáticas, encontrando pautas comunes respecto de procesos de empoderamiento y fortalecimiento de capacidades, y además para identificar buenas prácticas y lecciones aprendidas. Este tipo de análisis se aplicó durante todo el proceso, tanto para examinar la información secundaria y como la información primaria recolectada.

El proceso de análisis utilizó la triangulación de manera de garantizar la confianza y credibilidad de los resultados a través de la convergencia y la superposición de diferentes métodos y fuentes de información (diferentes actores: ONU Mujeres, SNU, contrapartes, titulares de derechos).

#### 4.4. Limitaciones de la evaluación.

La evaluación llevada a cabo es una evaluación de resultados, que analiza la contribución de la Oficina de ONU Mujeres en México a cambios en el empoderamiento de las mujeres y el avance en el respeto a sus derechos en el país, utilizando para ello la triangulación de la información recogida a través de diversas fuentes primarias y secundarias. De esta forma, no es una evaluación de impacto que haya contado con una metodología que pueda atribuir los cambios a las acciones emprendidas por ONU Mujeres y sus aliados.

Por otra parte, existen limitaciones respecto de la profundidad y extensión de la información que se pudo recoger, dado, por un lado, la corta duración del proceso evaluativo (2 meses) que restringió el tiempo de recolección de información primaria y la posibilidad de visitar diferentes localidades. Por otro, la realización de la evaluación en forma paralela a procesos de planificación tanto del Sistema de las Naciones Unidas (UNSDCF 2020-2025 y la Nota Estratégica de ONU Mujeres México 2020-2025) como del gobierno (PROIGUALDAD 2019-2024), convocaban a los mismos actores contemplados para el proceso evaluativo, de manera que varias entrevistas se suspendieron. De esta forma, la evaluación no pudo realizar un análisis comparativo entre estados, como estaba contemplado en un inicio, ni entrevistas en profundidad a algunos actores y algunas de sus recomendaciones pueden no ser útiles para el diseño de la próxima Nota Estratégica, dada la simultaneidad de su diseño.



## 5. Principales Hallazgos

### 5.1. Relevancia

#### **Hallazgo 1. El portafolio de intervenciones de ONU Mujeres está alineado con los estándares internacionales de Derechos Humanos**

Tal como lo señala la propia Nota Estratégica en su presentación, su fundamentación y su marco de resultados se encuentran alineados con los estándares internacionales de Derechos Humanos, y en particular con las recomendaciones del Comité CEDAW del año 2012<sup>40</sup> y con las directrices de la Plataforma de Beijing, existiendo una importante correlación entre las áreas de recomendación del Comité y las iniciativas consideradas en la Nota Estratégica, las que corresponden con las prioridades de ONU Mujeres a nivel global. Estas prioridades fueron destacadas también por otros informes relacionados con la situación de los derechos humanos en México, como el Examen Periódico Universal (EPU), realizado en diciembre de 2013<sup>41</sup>. De la misma manera, ONU Mujeres es valorada por instalar y visibilizar en el país diferentes aspectos incluidos en la agenda internacional de los derechos humanos de las mujeres.

A pesar de este reconocimiento al alineamiento general con los instrumentos internacionales, se echa en falta en particular la incorporación de una temática específica que es relevada por los instrumentos internacionales en sus exámenes de la situación del país y que se relaciona con las consecuencias de los altos niveles de inseguridad y violencia en el país en las mujeres y las niñas y en el ejercicio de sus derechos humanos. El propio Comité CEDAW manifiesta su preocupación por el hecho que la estrategia de seguridad pública para luchar contra la delincuencia organizada, combinada con la impunidad y corrupción persistentes, haya contribuido a la intensificación de unas pautas ya existentes de discriminación y violencia generalizadas contra las mujeres, basadas en actitudes patriarcales, y a minimizar este fenómeno y hacerlo invisible.<sup>42</sup> En su informe de 2018, el Comité reitera esta preocupación y lamenta la persistencia de los altos niveles de inseguridad, violencia y delincuencia organizada en el Estado parte, así como los problemas asociados a las estrategias de seguridad pública, que afectan negativamente al ejercicio de los derechos humanos de las mujeres y las niñas<sup>43</sup>.

En relación a la promoción de la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sustentable (ODS), México fue un estado activo en la definición de la nueva Agenda de Desarrollo post-2015, participando en 2013 y 2014 en las consultas y negociaciones realizadas en el Grupo de Trabajo Abierto de la Asamblea General sobre los Objetivos de Desarrollo Sostenible (GTA-ODS). Posteriormente, el país se ha destacado por su contribución a las estadísticas de género que favorezcan un adecuado seguimiento a las metas contenidas en los ODS de manera transversal y en particular en lo que respecta al ODS 5, lo que se expresó con la instalación, con el apoyo de ONU Mujeres, del Centro Global de Excelencia en Estadísticas de Género, que ha estado trabajando en dos aspectos principales relacionados con el ODS 5: visibilización del trabajo doméstico y de cuidado no remunerado, y trabajo relacionado a los temas de las violencias contra las mujeres, vinculado estrechamente al feminicidio. En este sentido, se han aprovechado las capacidades nacionales instaladas para ofrecerlas como cooperación internacional. No obstante, diversos actores consultados señalaron que la agenda de género en general es asociada en el país -más allá de las personas directamente involucradas en este proceso- con la agenda de derechos humanos e instrumentos específicos como la CEDAW y la Plataforma de Beijing más que con la agenda de Desarrollo, como son los ODS.

---

<sup>40</sup> Ver ONU Mujeres, UNFPA y OACNUDH (2018), México ante la CEDAW.

<sup>41</sup> Entre las conclusiones y recomendaciones el Informe del Grupo de Trabajo sobre el EPU que revisó la situación, se encuentran varias alusiones a la necesidad que el Estado mexicano actúe frente a la violencia de género, la situación particularmente vulnerada en sus derechos de las mujeres indígenas o de las trabajadoras domésticas. Ver: Consejo de Derechos Humanos de UN (2013), Informe del Grupo de Trabajo sobre el Examen Periódico Universal. México. En: <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/G13/189/45/PDF/G1318945.pdf?OpenElement>

<sup>42</sup> Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer (2012), Observaciones finales del Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer, Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer. México, Naciones Unidas.

<sup>43</sup> Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer (2018), Observaciones finales del Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer. México, Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, Naciones Unidas.

**Hallazgo 2. La Nota estratégica está alineada con las prioridades gubernamentales y con el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo 2014-2019**

La Nota Estratégica 2014-2019 se encuentra alineada con el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018, documento de trabajo que rige la programación y presupuestación de toda la Administración Pública Federal para dicho periodo<sup>44</sup>. Este Plan explicita por primera vez la consideración transversal de la perspectiva de género, contemplando la necesidad de realizar acciones especiales orientadas a garantizar los derechos de las mujeres y evitar que las diferencias de género sean causa de desigualdad, exclusión o discriminación. El Plan contiene cinco objetivos generales, relacionados con asuntos de democracia y seguridad, desarrollo social e inclusión, educación de calidad, crecimiento económico y el papel destacado que desempeña el país a nivel mundial:

Gráfico5. Esquema del Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018



Fuente: Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018

Por su parte, como parte de la estrategia transversal de la perspectiva de Género, el INMUJERES con la participación de diversas dependencias públicas y de la sociedad civil elaboró el *Programa Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres (PROIGUALDAD) 2013-2018*, que debe orientar el logro de la igualdad sustantiva en las políticas públicas. El PROIGUALDAD establece seis prioridades nacionales en materia de igualdad de género que enmarcan los esfuerzos gubernamentales en el ámbito federal:

1. Igualdad sustantiva entre mujeres y hombres.
2. Erradicación de la violencia contra las mujeres y acceso a la justicia.
3. Acceso de las mujeres a un trabajo remunerado y digno.
4. Desarrollo social y bienestar de la mujer.
5. Entornos seguros y sensibles al género.
6. Incorporación transversal de la perspectiva de género.

Por otra parte, la Nota Estratégica también se encuentra alineada con el Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo en México 2014 – 2019 (UNDAF por sus siglas en inglés), el cual identificó 13 Efectos que se deseaba lograr a través de la acción de las agencias con presencia en el país, agrupados en 6 áreas de cooperación. ONU Mujeres comprometió su aporte para lograr los efectos esperados en 4 de las 6

<sup>44</sup> De acuerdo con la Ley de Planeación, todos los Programas Sectoriales, Especiales, Institucionales y Regionales que definen las acciones del gobierno, deberán elaborarse en congruencia con el Plan. Asimismo, la Ley de Planeación requiere que la iniciativa de Ley de Ingresos de la Federación y el Proyecto de Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación compaginen con los programas anuales de ejecución que emanan de éste. Gobierno de la República (2013), Plan Nacional de Desarrollo, Estados Unidos de México. En: [https://www.snieg.mx/contenidos/espanol/normatividad/MarcoJuridico/PND\\_2013-2018.pdf](https://www.snieg.mx/contenidos/espanol/normatividad/MarcoJuridico/PND_2013-2018.pdf)

áreas: 1. Igualdad, equidad e inclusión social; 2. Desarrollo económico, competitividad y trabajo decente; 4. Seguridad ciudadana, cohesión social y justicia y 5. Gobernabilidad democrática.

El último período de vigencia de la Nota Estratégica coincide con el cambio de administración (federal y en algunos estados) y por tanto con los documentos rectores como el PND y el PROIGUALDAD. Así también, en el caso del Sistema de Naciones Unidas, las agencias con presencia en el país se encuentran elaborando el próximo Marco de Cooperación de las Naciones Unidas para el Desarrollo Sustentable (UNSDCF), proceso en el que la Oficina de País ha participado activamente al tiempo que ha motivado también al Grupo Interagencial de Género (GIG) a observar que el enfoque de igualdad de género se encuentre presente en forma transversal en todo el documento. En el caso de los documentos rectores de la nueva administración, la Oficina de País espera alinear la Nota Estratégica 2020-2025 con dichos documentos. No obstante, diversos actores consultados han señalado que existen algunos aspectos que pueden tensionar dicho alineamiento, por ejemplo, en lo relacionado con las políticas de austeridad y el cuestionamiento a las Organizaciones de la Sociedad Civil que ha señalado el actual gobierno y que redundan en su debilitamiento, lo que afecta a un aliado estratégico de ONU Mujeres. Del mismo modo, algunos actores entrevistados indicaron que el proceso de elaboración participativa del próximo PROIGUALDAD que se está desarrollando en el período en que se realizó este ejercicio evaluativo puede arrojar elementos claves de la agenda de género de los próximos años, lo que podría quedar desfasado respecto de la elaboración de la Nota Estratégica 2020-2025 que ya se encuentra en su etapa de aprobación<sup>45</sup>.

*"Debe haber un esfuerzo del organismo y de ONU Mujeres en particular para ubicar bien dónde están las nuevas prioridades, del Plan Nacional de Desarrollo, y del Programa de Igualdad, y abonar a esas, porque muchas veces los recursos son escasos. Las intervenciones tienen cierto nivel de impacto, y si alineas con algunas de esas otras prioridades, el impacto es mayor"*  
(Contraparte de gobierno)

### **Hallazgo 3. México ha jugado históricamente un rol relevante en la promoción de la igualdad de género a nivel internacional, lo que constituye un contexto favorable para establecer alianzas y para dinamizar el fortalecimiento institucional**

En términos globales, los distintos actores reconocen el protagonismo de México en el desarrollo de la agenda internacional de derechos humanos y en general ha participado de forma activa en el desarrollo y proceso de reforma de la ONU al mismo tiempo que ha ejercido un rol protagónico en el marco de los trabajos de diversos órganos y foros multilaterales y que México se sitúa entre los 20 mayores contribuyentes al presupuesto regular de la Organización<sup>46</sup>. Prueba de ello, es que el país ha ratificado diversos instrumentos internacionales (convenciones y tratados) y en particular aquellos que promueven el respeto a los derechos de mujeres y niñas y la igualdad de género:

<sup>45</sup> En todo caso, las 6 áreas que contempla el PROIGUALDAD en proceso de consulta son sinérgicas con las áreas de impacto que contempla ONU Mujeres a nivel global: Mujeres viviendo en comunidades seguras y en paz; Mujeres tomando decisiones; Mujeres libres de violencia; Mujeres con salud y bienestar; Reparto de las labores de cuidados; Mujeres con independencia económica. Ver: <http://consulta.inmujeres.gob.mx/>

<sup>46</sup> ONU Mujeres y ONU México (2015), la ONU en acción para la igualdad de género en México, México.



Tabla 8. Tratados y Convenios Internacionales relacionados con la igualdad de género ratificados por el Estado mexicano

Convenciones de la Organización de las Naciones Unidas	Convenciones de la Organización de los Estados Americanos	Convenios de la Organización Internacional del Trabajo.
— Carta de las Naciones Unidas	— Declaración Americana de los Derechos y Deberes del Hombre.	— Convenio 100 relativo a la igualdad de remuneración entre la mano de obra masculina y femenina por un trabajo de igual valor.
— Declaración Universal de los Derechos Humanos.	— La Convención sobre la Nacionalidad de la Mujer	— Convenio 111 relativo a la Discriminación en materia de empleo y ocupación.
— Convenio para la Represión de la Trata de Personas y de la Explotación de la Prostitución Ajena.	— La Convención Interamericana sobre la Concesión de los derechos civiles a la mujer.	
— Convención sobre los Derechos Políticos de la Mujer	— La Convención Interamericana sobre la concesión de los derechos políticos a la mujer	
— Convención sobre la Nacionalidad de la Mujer Casada	— La Convención Interamericana para prevenir, sancionar y erradicar la violencia contra la mujer (Convención de Belem do Pará)	
— Convención sobre el Consentimiento para el Matrimonio, la Edad Mínima para Contraer Matrimonio y el Registro de los Matrimonios		
— Convención sobre la Eliminación de Todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW)		

Fuente: CNDH.

Más allá de estas ratificaciones, como se señaló, históricamente, el Estado mexicano ha jugado un rol protagónico en la construcción de la agenda internacional de igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, albergando la I. Conferencia sobre la Mujer (1975), integrando el Grupo de Trabajo encargado de la redacción de la CEDAW (1976-1979), con un liderazgo importante en la IV Conferencia de Beijing, o siendo parte de la Junta Directiva de la Entidad (2013). Junto con ello, y en lo que se refiere al mandato de ONU Mujeres, México ha incidido de forma relevante en las reuniones preparatorias de la CSW 63 y en sus propias sesiones<sup>47</sup>, reconociendo que tanto la delegación permanente del país en Naciones Unidas como las delegaciones que han participado en cada uno de los eventos han tenido un importante compromiso con la igualdad de género.

Esa participación activa en la agenda internacional tuvo un correlato relevante para la agenda nacional con la reforma constitucional en materia de derechos humanos (2011), que otorgó rango constitucional a los tratados internacionales de derechos humanos ratificados por el Estado parte, incluida la CEDAW. Ello favorece el alineamiento de la legislación nacional con los compromisos de la agenda global). Ello favoreció, por ejemplo, las reformas de 2012 al Código Penal Federal para tipificar y castigar los delitos de feminicidio y la discriminación basada en el género.

Entre 2012 y 2018, México participó en:

- 12 debates sobre Mujer, Paz y Seguridad del Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, en consonancia con la membresía de México al Grupo de Amigos de Mujer, Paz y Seguridad, entre otros.

<sup>47</sup> Los reportes anuales destacan específicamente las contribuciones de México en las reuniones preparatorias y en las sesiones de la CSW 58 relacionada con la evaluación de los ODM y la Declaración de México de la Reunión Preparatoria en América Latina. Así también, se releva la participación en la CSW 62 cuyo tema destacado fue Desafíos y oportunidades en el logro de la igualdad entre los géneros y el empoderamiento de las mujeres y las niñas rurales (AWP 2018), así como para la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), el financiamiento para el desarrollo, las estadísticas y la nueva agenda urbana con perspectiva de género (AWP 2016).



- En octubre del 2014 hospedó en la Ciudad de México, la Primera Conferencia Extraordinaria de los Estados Parte de la Convención Interamericana para Prevenir, Sancionar y Erradicar la Violencia contra la Mujer (Belém do Pará).
- XIII Conferencia Regional sobre la Mujer en América Latina y el Caribe (octubre de 2016, Montevideo) y suscribió el documento final del encuentro: Estrategia de Montevideo.
- México atendió todos los periodos de sesiones de la CSW, al más alto nivel del sector, donde participó proactivamente en las negociaciones de diversos temas. Destacó la edición de 2015 (Beijing, China), en la que México renovó su compromiso político a favor de la implementación de la Declaración y el Plan de Acción de Beijing, mediante la suscripción de la Declaración Política. - Reunión de Líderes Globales sobre Igualdad de Género y Empoderamiento de las Mujeres: Un Compromiso para la Acción
- México se unió en 2016 a Estados miembros de la ONU y de la OEA para integrar los “Grupos Núcleo” en la ONU y la OEA encargados de promover iniciativas conjuntas en materia de los derechos humanos de las personas lesbianas, gay, bisexuales, trans e intersex (LGBTI). De igual manera se unió a la Coalición por la Igualdad de Derechos mediante la firma de sus Principios Fundacionales.
- Durante el desarrollo del 14° Foro Permanente en Cuestiones Indígenas de la ONU, en coordinación con ONU Mujeres, el evento paralelo “Derechos de las mujeres indígenas, participación y acceso a la justicia”, donde se discutieron las buenas prácticas y los retos en la materia.
- Realizó un intercambio de experiencias y buenas prácticas con Estados Unidos y Canadá en el marco de la Reunión del Grupo de Trabajo sobre Violencia contra las Mujeres Indígenas, celebrada durante la Cumbre de Líderes de América del Norte (CLAN) en Washington, DC en octubre del 2016, contribuyendo a identificar posibles soluciones y áreas de cooperación trilateral para combatir la violencia contra las mujeres indígenas, y alcanzar la firma de un Acuerdo conjunto para enfrentar dicha problemática.<sup>48</sup>.

Durante el período de implementación de la Nota Estratégica, México participaba como miembro de:

- Consejo de Derechos Humanos de la ONU (2014-2016).
- Junta Ejecutiva de la Entidad de las Naciones Unidas para el Empoderamiento de la Mujer, ONU Mujeres.
- Grupo de Trabajo sobre Estadística de Género de la Conferencia de Estadísticas de las Américas.
- Comité Directivo de la Comisión Interamericana de Mujeres.

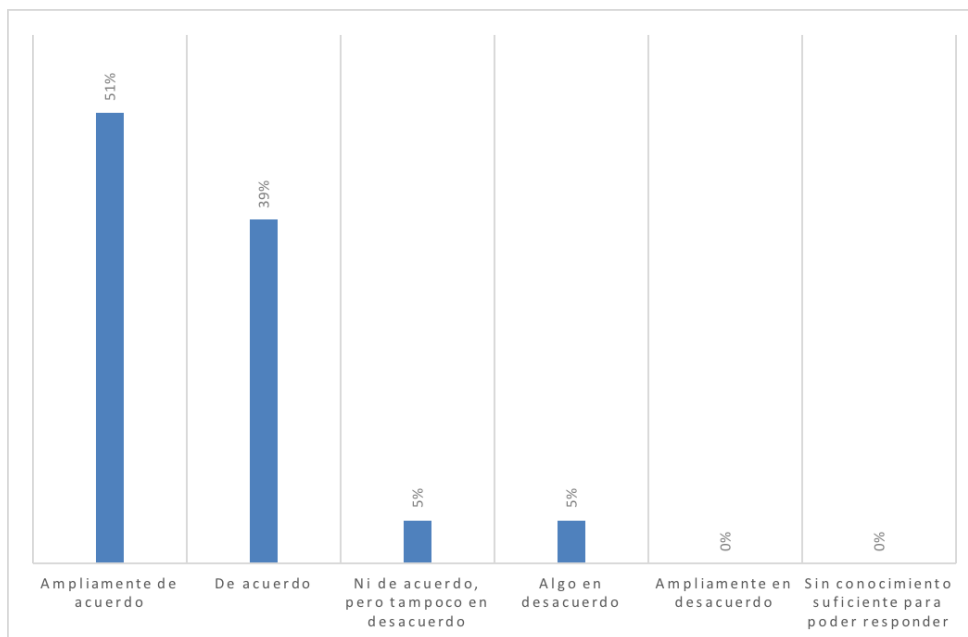
#### **Hallazgo 4. La contribución de la Oficina de País de ONU Mujeres en favor de una mayor igualdad de género es reconocida y valorada por los diferentes actores involucrados, aunque las organizaciones de la sociedad civil plantean algunas expectativas que no han sido cumplidas.**

Todos los actores consultados coinciden en reconocer a ONU Mujeres como un organismo sólido que cuenta con ventajas comparativas para contribuir al avance de la igualdad de género, lo que le confiere un alto grado de posicionamiento entre sus interlocutores, que se refieren en forma positiva a una suerte de “marca ONU Mujeres”. Una muestra de este reconocimiento se puede observar en los resultados obtenidos en la encuesta frente a la pregunta sobre el valor agregado de ONU Mujeres, donde el 90% está de acuerdo (39% de acuerdo y 51% ampliamente de acuerdo) en que la organización hace un aporte para avanzar en la igualdad de género en el país, y sólo un 5% está en desacuerdo con la afirmación, tal como se muestra en el Gráfico 3:

---

<sup>48</sup> Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos (2019), Libro Blanco Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos, 2012-2018 “Las iniciativas de México en los Foros internacionales”, Secretaría de Relaciones Exteriores, México. En: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/426874/LB\\_Iniciativas\\_Mx\\_Foros\\_Internacionales\\_2012-2018.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/426874/LB_Iniciativas_Mx_Foros_Internacionales_2012-2018.pdf)

Gráfico 6. ONU Mujeres aporta Valor Agregado



Fuente: Encuesta, Evaluación Final Nota Estratégica 2014-2019.

Entre las ventajas comparativas destacan la coherencia y rigurosidad con que ha ejercido su mandato referido a promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres, lo que le ha valido contar con una importante legitimidad para visibilizar problemáticas de vulneración de los derechos de las mujeres, así como para convocar espacios de articulación e intercambios entre diversos actores para el desarrollo de iniciativas. Las personas pertenecientes a organizaciones de diversos sectores que fueron entrevistadas, mencionaron que, contar con el apoyo de ONU Mujeres, validaba instancias colectivas y fortalecía la posibilidad de poner en la agenda pública problemas que afectan a las mujeres y que tradicionalmente han sido normalizados.

Así también, ponen de relieve la producción de conocimiento de calidad, la disposición de experiencias, expertos y expertas de calidad de nivel regional y global, y la valoración de las organizaciones de la sociedad civil como actoras protagonistas de los procesos de transformación de la sociedad. Estos juicios se sustentan en las acciones desarrolladas en el marco de los diferentes proyectos que ha llevado a cabo la Oficina de País, así como también en otros procesos que ha liderado ONU Mujeres, como la elaboración de los Informes CEDAW, las campañas globales (como HeForShe, 16 días de activismo contra la violencia de género).

En un país de renta media alta como México, algunos actores institucionales reconocen el aporte de ONU Mujeres principalmente como asistencia técnica, generación y difusión de conocimiento en temas emergentes o temas pendientes tanto en el país como su conexión con experiencias y expertos/as a nivel global, y en fortalecimiento de capacidades. No obstante, existen diferencias en los niveles de gobierno y, mientras el nivel federal puede interesarse en establecer convenios con ONU Mujeres que incluso supongan transferencia de recursos financieros, los gobiernos estatales y municipales tienen mayores expectativas de aportes de recursos por parte de la institución.

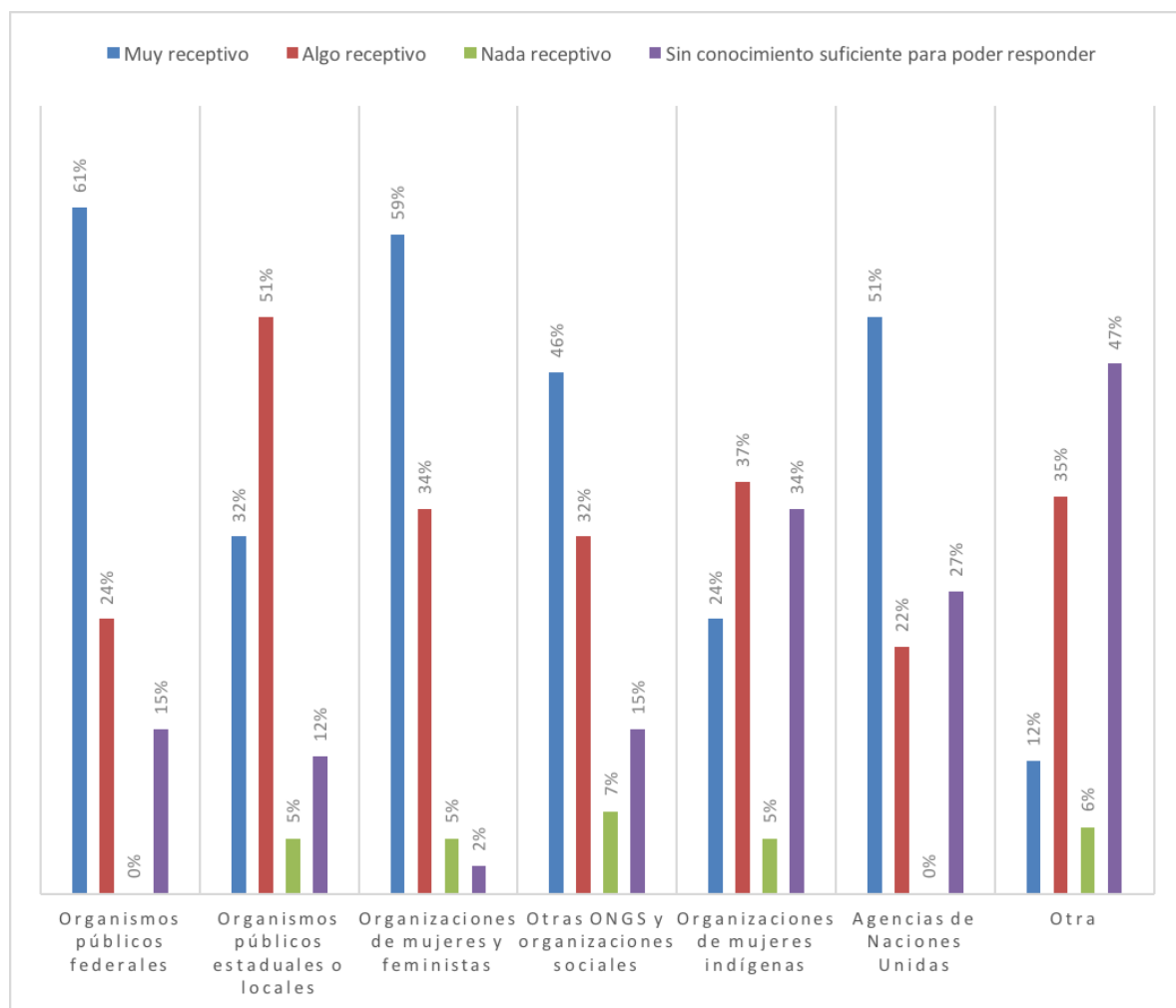
En el caso de las organizaciones de la sociedad civil, se espera que ONU Mujeres pueda también canalizar recursos financieros para sus acciones, dadas las dificultades financieras que el sector enfrenta en el país, con lo cual se da una respuesta concreta a la demanda de fortalecimiento de la sociedad civil para generar contrapesos en un sistema democrático. También estas organizaciones, aunque valoran la trayectoria y presencia de ONU Mujeres, son más críticas, particularmente en lo que refiere al ejercicio de su rol de pronunciamiento frente a ciertas coyunturas y a su dependencia de agendas globales y no necesariamente adecuadas a prioridades nacionales.

De todas maneras, es importante reconocer que las prioridades de ONU Mujeres y sus formas de trabajo no son conocidas por toda la población. De hecho, en la Revisión de Medio Término de la Nota Estratégica realizada en 2017, se observó la necesidad de comunicar mejor la naturaleza del trabajo de ONU Mujeres, así como saber cuál es la percepción del trabajo de ONU Mujeres entre las diferentes audiencias, toda vez que se han comenzado a realizar iniciativas de alta cobertura y con participación de nuevos actores. Es así como, por ejemplo, las mujeres destinatarias del Programa API entrevistadas en el marco de esta evaluación, decían no conocer a ONU Mujeres ni sus acciones en forma previa a su participación en el proyecto.

**Hallazgo 5. La estrategia de alianzas ha ido ampliándose durante el período de implementación de la Nota Estratégica, en concordancia con la implementación de nuevas iniciativas globales.**

La Oficina de ONU Mujeres en México ha ido desarrollando con el tiempo alianzas con un marco cada vez más amplio de actores y, en términos generales, como lo presenta el Gráfico 4., las personas consultadas consideran que la organización logra reconocer las necesidades de cada uno de los actores para llevar adelante su labor, particularmente en relación a los organismos federales, las organizaciones de mujeres y feministas y las Agencias de Naciones Unidas y en menor medida las de los organismos públicos locales. Ello representa un primer paso para establecer relaciones de confianza que permitan fundar alianzas de largo plazo y no sólo realizar actividades conjuntas:

*Gráfico 7. Receptividad de ONU Mujeres a necesidades de actores*



Fuente: Encuesta, Evaluación Final Nota Estratégica 2014-2019

En términos históricos, desde sus inicios como Oficina de UNIFEM, ONU Mujeres ha establecido lazos relevantes con el mecanismo nacional de las mujeres INMUJERES, en favor de su fortalecimiento como órgano rector de políticas de igualdad de oportunidades entre hombres y mujeres, siguiendo las directrices de la Plataforma de Beijing que impulsa la existencia de una institucionalidad robusta para implementar efectivamente la transversalización del enfoque de género en las políticas públicas. Ello se ha materializado en convenios con el INMUJERES a nivel federal y con el INMUJERES de CDMX, lo que se ha ido ampliando hacia mecanismos de otros Estados a partir de la implementación de distintos proyectos (especialmente Ciudades Seguras). Esta asociación histórica ha dado lugar a un trabajo conjunto de largo plazo vinculado a la transversalización de género en las políticas públicas, con la instalación de instrumentos específicos de apoyo a este proceso como clasificación presupuestaria de género, estadísticas de género y modelos de protocolos y normativas para incorporar en la legislación estatal en diversos ámbitos (participación política y violencia de género, especialmente)<sup>49</sup>. Existe una gran cantidad de documentación que se ha publicado de manera conjunta para diversos públicos y en distintos canales. La vinculación entre INMUJERES y ONU Mujeres se ha expresado también en vínculos entre equipos profesionales que conocen mandatos, recursos y limitaciones de cada una de las instituciones, lo que permite avanzar fluidamente en los compromisos asumidos en los convenios.

Históricamente, ONU Mujeres también ha establecido una alianza con el INEGI que se ha traducido en el fortalecimiento de las capacidades institucionales para producir estadísticas de género que le ha significado un liderazgo regional y que actualmente se ha concretizado con la creación del Centro de Excelencia de Estadísticas de Género, que espera aportar no sólo al país, sino a nivel global.

Por otra parte, y tal como lo plantea la Plataforma de Beijing, el avance en la igualdad de género requiere el compromiso del conjunto del sector público para llevar adelante políticas y programas en todos los sectores. En el país, se ha estructurado un Sistema de Igualdad de Género que es coordinado por los Mecanismos de la Mujer en los 3 niveles (federal, estatal y municipal) y que incluye la participación de todos los ministerios y organismos y de los otros poderes (legislativo y judicial), tal como se muestra en la siguiente tabla:

Tabla 9. Arquitectura del Sector Público para la igualdad de género

Tipo de mecanismo	Nivel federal	Nivel estatal	Nivel municipal
<b>Mecanismos centrales</b> para el adelanto de las mujeres y la conducción de la política de igualdad entre mujeres y hombres.	INMUJERES	Instancias de la Mujer de las Entidades Federativas (IMEF)	Instancias Municipales de la Mujer (IMM)
<b>Mecanismos de coordinación interinstitucional</b> para la igualdad entre mujeres y hombres, y eliminación de la violencia contra las mujeres.	Sistema Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres (SNIMH); Sistema Nacional para Prevenir, Atender y Sancionar la Violencia contra las Mujeres (SNPASVM).	Sistemas estatales para la igualdad entre mujeres y hombres; Sistemas estatales para la prevención, atención y sanción de la violencia contra las mujeres.	Sistemas municipales para la igualdad entre mujeres y hombres/ eliminación de la violencia contra las mujeres
<b>Mecanismos técnicos</b> para encauzar y asegurar la institucionalización de la perspectiva de género en los planes y programas, así como para promover el cambio cultural y organizacional en las instituciones, dependencias y entidades públicas.	Unidades de Igualdad de Género: <ul style="list-style-type: none"> <li>• APF.</li> <li>• Poder Legislativo.</li> <li>• Poder Judicial.</li> <li>• Organismos autónomos.</li> </ul>	Unidades de Igualdad de Género: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Administraciones Públicas Estatales (APE):</li> <li>• Congresos locales.</li> <li>• Tribunales Superiores de Justicia de las entidades federativas</li> </ul>	Áreas de género: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comisiones edilicias para la igualdad de género.</li> <li>• Regidurías para la igualdad de género.</li> </ul>

Fuente: ONU Mujeres/INMUJERES.

<sup>49</sup> Un detalle de estos instrumentos y su aplicación en los diferentes estados, puede ser revisado en el sitio web: <http://rumboalaigualdad.inmujeres.gob.mx/>

En este marco, ONU Mujeres ha llevado a cabo iniciativas en el período con algunas dependencias dentro del ejecutivo (como la Secretaría de Relaciones Exteriores o la Secretaría de Desarrollo Social, SEDESOL), no obstante algunas de las personas entrevistadas señalaron la necesidad que la organización apoye de forma más directa y continua a otras dependencias que forman parte del Sistema Nacional de Igualdad de Género y genere acciones que fortalezcan a las unidades de género de las diferentes dependencias. En particular, se advierte que la transversalización de género es un proceso que aún presenta desafíos para su plena incorporación en las políticas públicas que llevan adelante las diferentes secretarías.

*“Sería bueno que buscaran trabajar o buscar incidir en sectores menos típicos, porque siento que, tanto Conavim como INMUJERES, tenemos la fortuna que están siendo ocupados por mujeres muy competentes y feministas, pero no así otras agendas, donde hay un menor entendimiento y que van a ser determinantes, por ejemplo, economía y trabajo y bienestar” (Contraparte de gobierno).*

La Oficina de País ha desarrollado vínculos con entidades de otros poderes del Estado, que han sido particularmente valoradas por sus protagonistas como es el caso del Instituto Nacional Electoral con el cual se impulsó de forma conjunta la adhesión de los 9 partidos políticos a la campaña HeForShe y a los 5 compromisos para avanzar en la participación política de las mujeres en condiciones de igualdad y libres de violencia, así como en el seguimiento de su cumplimiento.

Tradicionalmente, ONU Mujeres ha sido reconocida como una institución con fuertes lazos con organizaciones de la sociedad civil, particularmente de mujeres y feministas. En el caso de México, se reconoce una alianza de mucho tiempo, que ha favorecido el avance de una agenda de igualdad de género en las políticas públicas. Hasta los primeros años de ejecución de la Nota Estratégica en evaluación, las organizaciones de la sociedad civil valoraban el apoyo de ONU Mujeres para su fortalecimiento como actor a través de proyectos como SUMA o el Fondo para la Igualdad que les permitía diseñar y desarrollar sus propuestas en autonomía y no sólo como socias implementadoras de iniciativas institucionales.

Por otro lado, se valora el proceso de institucionalización de la participación de las organizaciones a través del Grupo Asesor de la Sociedad Civil, que funciona con una diversidad de territorios y temáticas representadas y con un proceso de selección transparente. De todas formas, algunas de las personas entrevistadas consideran que esta instancia podría potenciar su contribución al fortalecimiento de la sociedad civil como sector y no sólo para consultar sobre diversos aspectos del desarrollo institucional.

Más recientemente, la Oficina de País ha comenzado a vincularse con el sector privado, a través de la campaña HeForShe y la búsqueda de adhesiones a los 7 Principios de Empoderamiento de las Mujeres (WEPS, por sus siglas en inglés) que ONU Mujeres firmó con el Pacto Global en 2010 y que constituyen la plataforma para que las empresas privadas y sus organizaciones representativas pongan en marcha medidas explícitas, adopten deliberadamente políticas e inviertan en la promoción de la igualdad de género en el entorno del trabajo, el mercado y la comunidad. Junto con ello, se ha vinculado con empresas para el desarrollo de proyectos específicos, como es el caso del proyecto “Avancemos por la Igualdad” (API), acordado a nivel global con el Grupo Danone o “Segunda Oportunidad”, apoyado por la Fundación BHP Billiton para ser implementado en 5 países. 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 manea 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.

*“Es difícil con el sector privado, muchos no conocen qué hace ONU Mujeres, las empresas quieren que vaya la directora en persona, y eso no es factible (...) Además tienen una visión más de consultoría, y no es lo que ofrece ONU Mujeres, no es su manera de trabajo” (ONU Mujeres)*

También en 2018, la Oficina de País convocó a embajadas y a la Delegación de la Unión Europea para conformar una Mesa de Cooperación Internacional para la Igualdad de Género, lo que ha sido bien valorado por los países participantes y ha permitido posicionar a ONU Mujeres entre ellos.

**Hallazgo 6. La mayoría de las intervenciones del portafolio de la Nota Estratégica aplican un enfoque de derechos e igualdad de género en sus diseños, no obstante se encuentran limitaciones en la incorporación sistemática de un enfoque interseccional para asegurar que “nadie se quede atrás”, la participación de las y los destinatarios y la rendición de cuentas.**

Reconociendo que para incorporar un enfoque de derechos se debe tener en consideración los principios de igualdad y no discriminación, participación y rendición de cuentas<sup>50</sup>, a continuación se revisa su aplicación en el conjunto del portafolio:

#### **a. Igualdad y no discriminación**

Las iniciativas que se desarrollan durante el período analizado tienen su fundamento en Tratados y Convenciones que resguardan los derechos humanos de las mujeres, y se basan en un análisis de causas que explican las desigualdades a la vez que, varias de ellas, esperan contribuir a superarlas, como es el caso del trabajo sobre cuidados y visibilización del trabajo no remunerado de las mujeres, las estrategias para enfrentar la violencia de género y el feminicidio o la superación de las barreras que limitan la participación política de las mujeres.

A pesar que en el documento de la Nota Estratégica se señala la importancia de trabajar con aquellas poblaciones que sufren las mayores discriminaciones, se observa la discontinuidad de iniciativas con grupos que se han identificado como los que sufren las mayores discriminaciones en el país, como son las mujeres indígenas, que se iniciaron en los primeros años (2014-2016) y que buscaban fortalecer sus organizaciones, al igual que el trabajo con mujeres migrantes, y luego no fueron renovadas, probablemente por falta de financiamiento. Comprendiendo que las razones presupuestarias están fundamentadas, parece necesario renovar estrategias para poder atender las necesidades de aquellos grupos que se ven especialmente afectados por la desigualdad. De hecho, entre las personas encuestadas, frente a la pregunta por la efectividad de la contribución de ONU Mujeres en el apoyo al trabajo desarrollado por las mujeres indígenas y otros grupos que se pueden estar quedando atrás del desarrollo, sólo un 22% considera que ha sido muy efectiva, cifra cercana al 20% de quienes consideran que ha sido nada efectiva.

*"[Es necesario] focalizar el trabajo en mujeres indígenas y mujeres en condición de pobreza. El trabajo debe hacerse con enfoque participativo que permita recoger las propias estrategias de las actoras para enfrentar sus problemáticas." (Contraparte de gobierno)*

Un caso diferente de identificación de un grupo especialmente vulnerado en sus derechos y de acción por avanzar en condiciones de mayor igualdad, se refiere a las iniciativas con las trabajadoras del hogar que se han mantenido en el tiempo y que se han sustentado en un trabajo interagencial. Es así como se han logrado avances importantes, como la discusión pública de las condiciones laborales de las trabajadoras domésticas y la presentación de iniciativas legislativas para asegurar el ejercicio de sus derechos laborales.

En los proyectos de intervención más recientes como API o Segunda Oportunidad existe un esfuerzo por llegar a grupos específicos de mujeres (afectadas por el sismo en el primer caso y aquellas que no han podido terminar su educación), entre ellas, algunas pertenecientes a pueblos indígenas. En este sentido, si bien se valora la focalización, no se advierte en el diseño un enfoque intercultural que recoja la diversidad cultural de forma explícita y asuma esta perspectiva en el diagnóstico, la metodología y las transformaciones esperadas.

En términos generales, los indicadores considerados en el marco de resultados de la Nota Estratégica recogen aquellos aspectos que son reconocidos como estructurantes de la desigualdad de género (como causas o como efectos), tales como cambios en el marco legal, en la presencia de mujeres en cargos de decisión, o en su acceso a recursos (públicos o privados). Así mismo, destacan el fortalecimiento de capacidades de los titulares de deberes (disponibilidad de información, herramientas de gestión pública, transversalización del enfoque de género en políticas públicas, presupuesto, receptores de asistencia técnica y formación) para llevar adelante una agenda de igualdad de género. En relación a proyectos específicos, se establecen un

<sup>50</sup> Faúndez, A. y Weinstein, M (2012), Ampliando la Mirada: integración de los enfoques de género, interculturalidad y derechos humanos, ONU Mujeres, PNUD, UNFPA, UNICEF, Panamá.



conjunto de indicadores respecto al cambio en la posición y condición de las participantes. En este contexto, valorando la disponibilidad de indicadores de género para el conjunto de la implementación de la Nota Estratégica, se observa una oportunidad de mejora respecto de la desagregación de información según algunas variables que los enfoques interseccionales han mostrado como más influyentes en la profundización de la desigualdad, así como algunos indicadores específicos respecto de un enfoque intercultural.

### b. Rendición de cuentas

Las personas consultadas a través de la encuesta, señalan mayoritariamente que la rendición de cuentas de la Oficina de País sobre su gestión es alta, tal como se muestra en la siguiente tabla:

*Tabla 10. Opinión sobre rendición de cuentas de ONU Mujeres*

	Muy eficiente		Algo eficiente		Nada eficiente		Sin conocimiento suficiente		N/R	Total
Rendición de cuentas sobre las acciones desarrolladas y los logros alcanzados	51%	21	22%	9	12%	5	15%	6	9	50

Fuente: Encuesta, Evaluación Final Nota Estratégica 2014-2019

En las entrevistas realizadas, se recoge también una visión positiva de la transparencia en los procesos de convocatoria a sus actividades o en los diferentes procesos de gestión.

No obstante, y como se verá más adelante, no se observa una práctica habitual y sistemática para compartir, desde una perspectiva de aprendizaje, los resultados del análisis del seguimiento y evaluación de los proyectos y en general de la gestión institucional. Del mismo modo, no se encuentran indicadores OEEF relacionadas con la rendición de cuentas, más allá de aquellos vinculados a transparencia de los procedimientos administrativos y origen de los recursos.

### c. Participación

La participación es un derecho, a la vez que, desde el punto de vista de la gestión, asegura que los programas e iniciativas sean pertinentes y logren los resultados esperados. En este marco, los proyectos o intervenciones apuntan a fortalecer el empoderamiento de las mujeres para afianzar su autonomía y capacidad de decidir la vida que quieren vivir. De esta forma, además de las iniciativas para asegurar el derecho de las mujeres a participar en la toma de decisiones enfrentan las barreras que las limitan, en iniciativas vinculadas a otras áreas de impacto (como API, Ciudades Seguras, Segunda Oportunidad, consideran también que las participantes conozcan sus derechos para exigirlos, realizando actividades concretas con esos objetivos. Así también, en algunos proyectos como API, se promueve la organización de las participantes para que resuelvan colectivamente sus problemas. En otros, como Ciudades Seguras, las acciones se basan en el levantamiento de un diagnóstico participativo, donde la comunidad releva la situación y problemas asociados a la violencia contra las mujeres en los espacios públicos.

No obstante, 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.

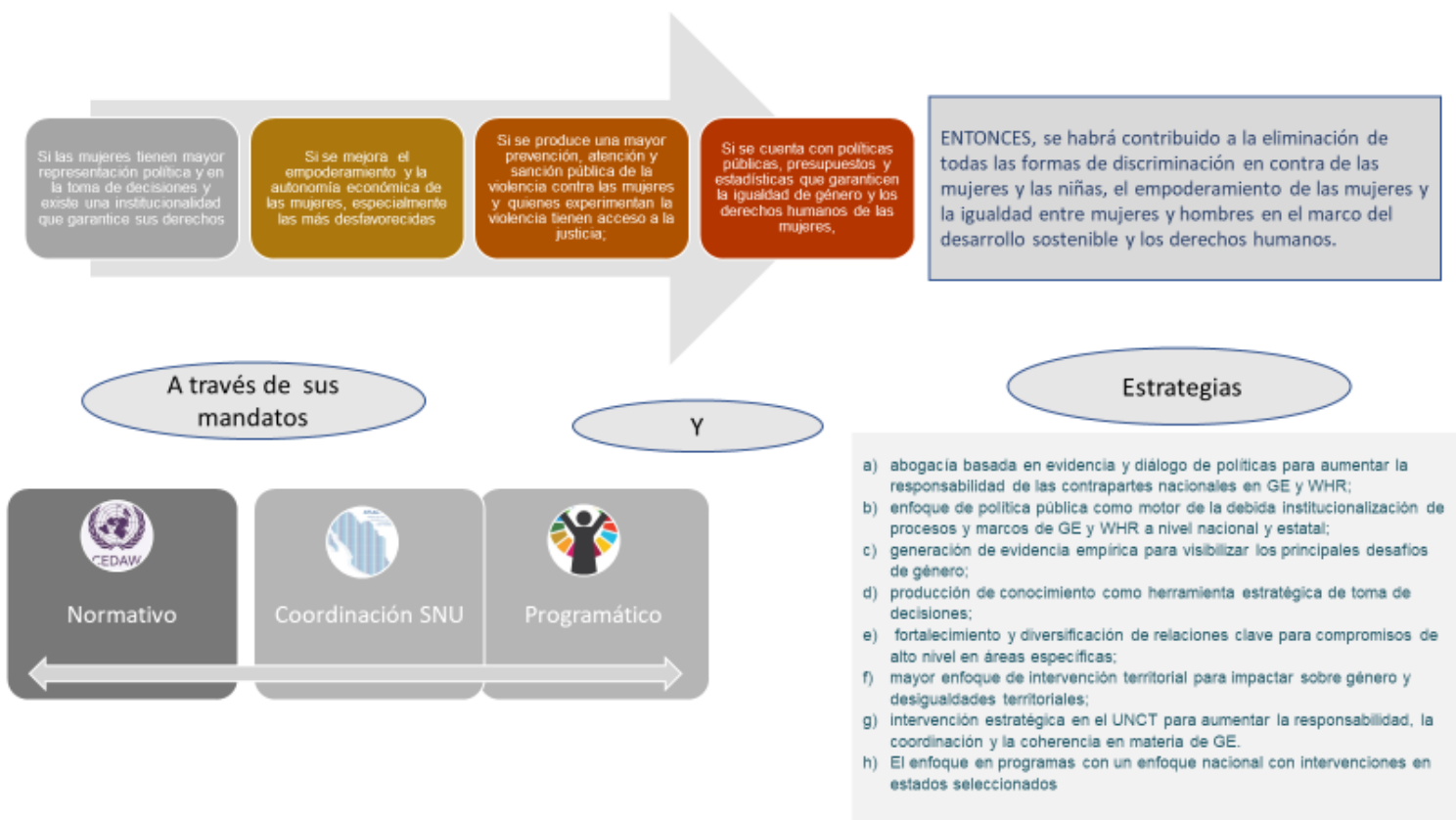
En este contexto, cerca de una tercera parte de las y los encuestados considera que la participación de los y las destinatarias en el diseño y seguimiento de las iniciativas de ONU Mujeres ha sido muy efectiva, frente a un 37% que considera que ha sido algo efectiva y un 10% que indica que no ha sido efectiva en absoluto.

**Hallazgo 7. La elaboración de la Nota Estratégica no contempló una Teoría de Cambio explícita, lo que le restó una perspectiva integrada y sinérgica entre las diferentes áreas de impacto.**

Al momento de elaborarse la SN, las directrices institucionales no establecían como requerimiento del sistema de planificación, la explicitación de una Teoría de Cambio que orientara la definición del marco de resultados. En este sentido, para su diseño, se aplicó el mandato y prioridades temáticas institucionales, las que fueron ajustadas a la realidad nacional en la identificación de los outcomes y outputs para el período. De hecho, la arquitectura general de la Nota Estratégica varió para adecuarse al Plan Estratégico de ONU Mujeres a nivel global para el período 2018-2021, el cual varió la definición de las áreas de impacto. Por su parte, la Revisión de Medio Término de la Nota Estratégica realizada en 2017, recomendó la construcción de una teoría de cambio, lo que finalmente no se llevó a cabo dado que se privilegió realizar ese esfuerzo para la elaboración de la Nota Estratégica para el siguiente período (2020-2025).

A continuación, se presenta un borrador de Teoría de cambio<sup>51</sup> que busca explicitar aquella subyacente en la Nota Estratégica.

Figura 1. Borrador de Teoría de Cambio



Fuente: Elaboración propia sobre la base de Nota Estratégica 2014-2019 y entrevistas a equipos ONU Mujeres.

En este sentido, la planificación está basada principalmente en la planificación de los mandatos y prioridades temáticas globales de la organización<sup>52</sup>, lo que se suma a que la CO debe considerar también la integración de

<sup>51</sup> Este borrador fue elaborado en el marco de la presente evaluación y una versión preliminar fue presentada a discusión con el equipo en el Taller de Inicio.

<sup>52</sup> Según su propia definición, ONU Mujeres es la organización de las Naciones Unidas dedicada a promover la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres. Su rol es apoyar a los Estados Miembros de las Naciones Unidas en el establecimiento de normas internacionales para lograr la igualdad de género y trabajar con los gobiernos y la sociedad civil en la creación de leyes, políticas, programas y servicios necesarios para garantizar que se implementen los estándares con eficacia y que redunden en verdadero beneficio de las mujeres y las niñas en todo el mundo. Asimismo, ONU Mujeres coordina y promueve el trabajo del sistema de las Naciones Unidas

varias iniciativas globales (entre ellos varios proyectos insignias) en la implementación. En este marco, la planificación local, con la respectiva identificación de problemáticas y prioridades locales, se lleva a cabo en un marco predefinido tanto por definiciones sustantivas como por la disponibilidad de recursos para la implementación.

Esta situación tiene la limitación de que no incentiva la integración y sinergia entre las áreas de impacto y entre los proyectos o iniciativas, toda vez que existe una arquitectura institucional global y regional que respalda esta conformación programática y exige rendición de cuentas también en forma temática.

En todo caso, el equipo de ONU Mujeres ha desarrollado a través de los años una estrategia de intervención para la incidencia en políticas públicas, que podría trabajarse en la perspectiva de una teoría de cambio, por la cual han recibido un importante reconocimiento de diversos actores y que ha logrado contribuir a importantes avances, particularmente en lo que refiere a participación política de las mujeres y en la lucha contra el feminicidio. Dicha estrategia podría resumirse como sigue:

*Gráfico 8. Estrategia de intervención para incidencia en políticas públicas*



Fuente: Elaboración propia

Esta estrategia de intervención ha favorecido la construcción de alianzas sólidas con diferentes actores y a la generación de una red de personas comprometidas con la igualdad de género que, independientemente de la institución en que se estén desempeñando, pujan por incorporar esta perspectiva, a la vez que ha incentivado el reconocimiento de organizaciones de la sociedad civil como sujetos relevantes en la elaboración de políticas públicas.

Por otra parte, en forma más reciente, se ha ido desarrollando una nueva estrategia de intervención que apunta a la implementación de medidas transformadoras dirigidas directamente a poblaciones particularmente vulneradas en sus derechos, que puedan ser escaladas o replicadas, que se ha ido construyendo a partir de la implementación de proyectos de origen global (Ciudades Seguras, API, Segunda Oportunidad) y que busca llegar a localidades y territorios subnacionales. Esta nueva estrategia de intervención no forma parte del *know how* histórico de la organización, y ha significado importantes aprendizajes en relación a la identificación de actores clave, la definición del carácter de las alianzas (en particular con el sector privado), la vinculación con los socios implementadores y la aplicación de un enfoque de derechos e igualdad de género en el diseño y acompañamiento de las iniciativas.

en pos de la igualdad de género y en todos los debates y acuerdos relativos a la Agenda 2030. La Entidad se centra en cinco áreas prioritarias:

- aumentar el liderazgo y la participación de las mujeres;
- poner fin a la violencia contra las mujeres;
- implicar a las mujeres en todos los aspectos de los procesos de paz y seguridad;
- mejorar el empoderamiento económico de las mujeres;
- y hacer de la igualdad de género un aspecto central en la planificación y la elaboración de presupuestos nacionales para el desarrollo.

<https://www.unwomen.org/es/about-us/about-un-women>

## 5.2. Eficacia

**Hallazgo 8. Se reconoce un alto nivel de apropiación e incidencia de la acción normativa en la vigencia de los derechos y en el empoderamiento de las mujeres y las niñas en el país, así como se valora el papel de ONU Mujeres para que la agenda de igualdad de género se traduzca en avances en el país.**

La revisión documental y las entrevistas realizadas dan cuenta de un importante avance legislativo en el país en los últimos años. Al mismo tiempo, y como se mencionó anteriormente, el Estado mexicano se ha involucrado activamente en las diferentes instancias internacionales que han promovido avances normativos hacia la igualdad de género en los países. Por otra parte, este involucramiento también ha sido destacado en relación al compromiso con que se llevó a cabo el proceso de elaboración del informe de seguimiento de las recomendaciones para el Comité CEDAW. En efecto, México defendió su noveno informe periódico de la CEDAW en Ginebra en las reuniones 1608 y 1609 del Comité, el 6 de julio de 2018. La delegación estuvo compuesta por poco más de 40 miembros y estaba dirigido por el Subsecretario de Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos y representantes y otras organizaciones estatales, Mecanismo Nacional de la Mujer, y las ramas Judicial y Legislativa. Hubo alrededor de 30 representantes de organizaciones de la sociedad, algunas adelantaron importantes agendas locales y otras con alcance nacional<sup>53</sup>. En la misma dirección, diversos actores plantearon que los informes de recomendaciones de la CEDAW constituyen un referente clave en el fortalecimiento de la institucionalidad de género y para el avance de las políticas públicas, al igual que las orientaciones provenientes de la Plataforma de Beijing, lo que claramente puede observarse en el gran desarrollo de las estadísticas de género en el país desde que se aprobó dicha Plataforma.

Todos los actores consultados valoraron el papel que jugó ONU Mujeres en este proceso, tanto a través del aporte en asistencia técnica para elaborar los informes (que incluyó la visita de una experta internacional), como en la coordinación de las agencias del SNU en el interno como el apoyo a las organizaciones de la sociedad para el informe sombra. Esta valoración se extiende a las otras acciones vinculadas al trabajo normativo. De hecho, un 66% de las personas encuestadas considera como muy efectiva la contribución de la Oficina de País para los procesos de presentación de informes relacionados con el cumplimiento de las normas globales (CEDAW, CSW u otras), y sólo un 2% la considera como nada de efectiva. Es el tipo de acción mejor valorado entre todas las contribuciones por las que se consultó.

En el país, el Informe de la CEDAW de 2018<sup>54</sup>, reconoce importantes avances legislativos en favor de la igualdad de género, entre los que destaca los siguientes:

- a) La Ley General en materia de Desaparición Forzada de Personas, Desaparición Cometida por Particulares y del Sistema Nacional de Búsqueda de Personas, en 2017;
- b) La Ley de Planeación, reformada en 2018, que promueve la igualdad de género y prohíbe la discriminación por motivos de sexo;
- c) La Ley General para Prevenir, Investigar y Sancionar la Tortura y otros Tratos o Penas Crueles, Inhumanos o Degradantes, en 2017;
- d) Las reformas de la Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación, que introdujeron disposiciones para prohibir la misoginia, la homofobia y la discriminación racial (en 2014) y los discursos de odio, incluidas las expresiones sexistas (en 2018);
- e) Las reformas de la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, en particular una disposición en la que se tipifica como delito el feminicidio, en 2016;
- f) La reforma de la Constitución (artículo 41) para instaurar la paridad en las elecciones legislativas en los planos federal y local, en 2014;
- g) La Ley General de los Derechos de Niñas, Niños y Adolescentes, que contiene disposiciones sobre la igualdad de derechos a la educación, la salud y la participación de las niñas y los niños, en 2014;

<sup>53</sup> ONU Mujeres México (2018), Informe Anual.

<sup>54</sup> ONU Mujeres, UNFPA, HCHR (2018), México ante la CEDAW. En: [https://www2.unwomen.org/-/media/field%20office%20mexico/documentos/publicaciones/2018/11/mexico%20ante%20la%20cedaw%202018%20web.pdf?la=es&v\\_s=3528](https://www2.unwomen.org/-/media/field%20office%20mexico/documentos/publicaciones/2018/11/mexico%20ante%20la%20cedaw%202018%20web.pdf?la=es&v_s=3528)

h) La Ley Federal de Telecomunicaciones y Radiodifusión, nueve de cuyos artículos promueven la igualdad de género en distintos ámbitos, en 2014.

Destaca también en el período, la campaña interagencial dirigida por ONU Mujeres para erradicar el *matrimonio infantil* ("Campaña A a Z y" México libre de matrimonio infantil en la ley y la práctica ") que buscó enfrentar la vulneración de derechos que afectaba a una importante proporción de niñas en el país: en 2014, un 3,7% de las mujeres entre 20 y 24 años se había unido y casado antes de los 15 años y un 21,4% lo había hecho antes de cumplir los 18<sup>55</sup>.

ONU Mujeres jugó un rol relevante de coordinación en esta campaña, la cual mostró la relevancia de visibilizar temáticas que afectan especialmente a ciertos grupos de la población, que tiene graves consecuencias para el desarrollo integral de las niñas que lo viven y que se encontraba normalizado como parte de costumbres culturales. Si bien no se cuenta con cifras para observar si ha existido una disminución en las cifras, el hecho de haber logrado las reformas legislativas en 31 de los 32 estados del país en orden a establecer los 18 años como edad mínima para el matrimonio, constituye sin duda un avance significativo en la erradicación de este flagelo. Este es un aumento de 27 a fines de 2017, 21 a fines de 2016. Se lanzó en el país una campaña interinstitucional.

De todas formas, se advierte que el marco legislativo requiere ser fortalecido para incorporar a plenitud referentes básicos relacionados con los derechos de las mujeres. Un estudio de 2019 de la Comisión Nacional de Derechos Humanos, señala los siguientes retos en materia legislativa en orden a garantizar los derechos de las mujeres y las niñas consagrados en los instrumentos internacionales y en la constitución<sup>56</sup>:

Tabla 11. Retos Legislativos de la Federación

1	Derecho a la igualdad y no discriminación	Existencia de Reglamentos de la Ley de Igualdad entre Mujeres y Hombres (LIMH).
2		Existencia de divorcio incausado.
3		Existencia de Reglamentos de la Ley para Prevenir y Erradicar la Discriminación (LPEd).
4		Existencia del matrimonio entre dos personas del mismo sexo.
5		Ausencia de restricciones o condiciones para contraer nuevas nupcias para las mujeres
6		Existencia del reconocimiento del trabajo en el hogar en el trámite de divorcio.
7	Derecho a una vida libre de violencia	Existencia de Ley para la Atención y Prevención de la Violencia Familiar (LAPVF).
8		Existencia de Reglamentos de la Ley para la Atención y Prevención de la Violencia Familiar (LAPVF).
9		Existencia de la violencia política en sus leyes electorales.
10		Existencia de la violencia política como un tipo o modalidad de violencia en su LAMVLV.
11		Existencia del delito de violencia política.
12	Derechos sexuales y reproductivos	Existencia de graves daños a la salud de la mujer como causa de no punibilidad en el aborto.
13		Existencia de acoso sexual.
14		Ausencia de condición de la punibilidad a que se cause daño o perjuicio en la víctima en el hostigamiento sexual.
15		Existencia de la regulación del aborto no punible hasta las 12 semanas de gestación
16		Ausencia de atenuantes discriminatorios en torno al aborto
17		Existencia de violencia obstétrica como un tipo y modalidad de violencia en su LAMVLV.

Fuente: CNDH.

<sup>55</sup> INMUJERES (2014) con base en INEGI-CONAPO, Encuesta Nacional de la Dinámica Demográfica (ENADID).

<sup>56</sup> CNDH (2019), Principales retos legislativos en materia de igualdad, no discriminación y no violencia contra las mujeres en México, 2019, CNDH, Ciudad de México. En: <https://www.cndh.org.mx/pronunciamientos-estudios-informes-especiales>

No obstante la relevancia de estos avances legislativos, persiste una gran brecha entre la normativa y su implementación efectiva para mejorar la condición y posición de las mujeres y las niñas en el país. El último informe de la CEDAW reconoce estas debilidades en lo que se refiere al acceso a la justicia<sup>57</sup>:

*“La brecha con la implementación ha sido porque avanzamos en la visión política de los derechos, pero no en su implementación. (...) La estrategia sería darle más espacio a lo económico que a la violencia. Parte de la erradicación de la violencia es la justicia económica. Uno de los mejores antídotos de la violencia contra las mujeres es la autonomía económica” (Contraparte Gobierno)*

*“El Comité acoge con satisfacción los esfuerzos desplegados por el Estado parte para mejorar el acceso de las mujeres a la justicia, como el Protocolo para Juzgar con Perspectiva de Género. No obstante, al Comité le preocupa la existencia de trabas institucionales, estructurales y prácticas muy asentadas que dificultan el acceso de las mujeres a la justicia, entre ellas:*

- a) Los estereotipos discriminatorios y los escasos conocimientos sobre los derechos de las mujeres entre los miembros del poder judicial, los profesionales de la justicia y los encargados de hacer cumplir la ley, incluida la policía;*
- b) Los criterios interpretativos estereotipados y la parcialidad judicial en la resolución de los casos y la falta de rendición de cuentas de los jueces cuyo desempeño jurisdiccional no tiene en cuenta las cuestiones de género, junto con el escaso acceso público a las decisiones judiciales;*
- c) Las barreras financieras, lingüísticas y geográficas que entorpecen el acceso a la justicia de las mujeres de bajos ingresos, las mujeres indígenas y del medio rural, y las mujeres con discapacidad;*
- d) El escaso conocimiento de las mujeres, en particular las víctimas de la violencia de género, de los derechos que les reconoce la Convención y de los recursos legales a su disposición, y las bajas tasas de enjuiciamiento por tal motivo”.*

Por otra parte, es importante resaltar la promoción desde ONU Mujeres de la armonización de las normativas estatales con instrumentos y compromisos internacionales o incluso con leyes federales en lo que refiere a garantizar los derechos de las mujeres y las niñas. En efecto, y tal como lo reconoce el Informe de la CEDAW de 2018 ya citado, sigue siendo un motivo de preocupación para dicho Comité la falta de mecanismos armonizados y coordinados en los planos estatal y municipal para la aplicación efectiva de leyes que significan avances, como la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia en la tipificación como delito del feminicidio o la Ley General para Prevenir, Sancionar y Erradicar los Delitos en Materia de Trata de Personas y para la Protección y Asistencia a las Víctimas de estos Delitos. ONU Mujeres, por su parte, ha hecho esfuerzos importantes para incidir en la mejora de esta situación, por ejemplo, a través del Programa Ciudades Seguras, generando tanto estudios como propuestas sobre iniciativas legislativas y protocolos para la prevención, atención y sanción del acoso sexual contra mujeres en espacios y transportes públicos dirigidos a policías, jueces y juezas<sup>58</sup>.

Es interesante resaltar que, dentro del trabajo normativo, si bien la Agenda 2030 ocupa un lugar central como orientación de la acción del SNU, a nivel de las contrapartes entrevistadas no se recoge el mismo énfasis como motor de un desarrollo humano con igualdad. Junto con ello, se asocia el papel de ONU Mujeres especialmente a la generación de estadísticas de género que permitan monitorear las metas comprometidas, más que a una mirada como promotora de la transversalización de la igualdad de género en el conjunto de las acciones que deben ocurrir para que se alcance la Agenda. En la encuesta aplicada, las personas consultadas se dividen por la mitad entre quienes consideran que ONU Mujeres ha contribuido en forma muy efectiva a implementar la Agenda 2030 y los ODS sensibles al género, mientras el otro 50% considera que sólo ha sido algo efectiva.

<sup>57</sup>ONU Mujeres, UNFPA, HCHR (2018), México ante la CEDAW: 7.

<sup>58</sup>Ver, por ejemplo: ONU Mujeres (2019), Reporte Final Proyecto 98295 “Acelerar el progreso para ciudades seguras e inclusivas para mujeres y niñas”, Convenio con CDMX.



**Hallazgo 9. Si bien la Oficina de País lleva a la práctica su mandato de coordinación de las agencias del SNU a través del desarrollo de diversas acciones y conducción de espacios interagenciales, persisten factores que limitan una respuesta integrada, estratégica y de largo plazo entre las agencias del Sistema.**

Durante el período que cubre la presente evaluación, se pueden observar varios logros asociados al cumplimiento del mandato institucional de coordinación, dirigido a promover la rendición de cuentas en el Sistema de Naciones Unidas sobre la igualdad de género y empoderamiento económico de las mujeres, incluido el monitoreo regular del progreso de todo el sistema, y de manera más amplia convocar a las partes interesadas para garantizar mayor coherencia y transversalización de la perspectiva de género dentro del Sistema.

Es así como, bajo el liderazgo de ONU Mujeres, nueve agencias de la ONU en México hicieron llegar una carta a todos los candidatos a la Presidencia de la República en 2018 invitándoles a que incluyeran en sus campañas electorales y, en caso de resultar electos, también a incluir en su programa de gobierno una agenda integral sobre igualdad de género y propuestas específicas de compromisos internacionales de México. Del mismo modo, la campaña contra el matrimonio infantil ya mencionada anteriormente alcanzó su éxito gracias a su carácter interagencial. Se reconoce también el liderazgo en relación a la conducción del proceso de elaboración del Informe para la CEDAW que permitió contar con una visión colectiva del equipo de país (UNCT, por sus siglas en inglés) sobre los principales desafíos de la igualdad de género en el país. De hecho, en 2018, la Oficina de País elaboró en conjunto con la Oficina de la Alta Comisionada de Derechos Humanos y UNFPA una publicación interagencial que recoge las recomendaciones de la CEDAW a México en diversos procesos de revisión<sup>59</sup>.

En 2019, ONU Mujeres en co-coordinación con la Oficina del Coordinador Residente implementaron el UNCT Gender Equality Scorecard<sup>60</sup>, lo que representó un importante proceso de sensibilización acerca de la importancia y efectos de incorporar un enfoque de igualdad de género en la planeación e implementación de iniciativas por parte de las agencias, además de un acompañamiento técnico para su debida aplicación. A partir de este análisis, se han impulsado capacitaciones sobre diversos aspectos relacionados, como las realizadas durante 2019 acerca de comunicación y género y de elaboración de indicadores sensibles al género.

Por su parte, el Grupo Interagencial de Género -co-coordinado por ONU Mujeres y la OIT- es reconocido como el grupo interagencial que tiene el mejor funcionamiento como grupo dentro del SNU y cuenta con una participación activa de las agencias que lo conforman (19 de 25 que con presencia en el país). El compromiso se puede evidenciar en el interés de las agencias por ser parte del grupo, ya que cada una solicitó ser parte, y por la asistencia periódica a las reuniones.

Algunos de los logros destacados por las personas consultadas para este grupo son:

- Permite un espacio para conocer sobre el avance en los ODS.
- Es un espacio para fortalecer el conocimiento en temas de género. Por ejemplo, se realizó una capacitación sobre lenguaje incluyente en la que participaron 28 personas.
- Emiten comunicados y posicionamientos en conjunto, como por ejemplo, los reportes confidenciales para el comité de derechos humanos.
- Incidencia en el trabajo de cada agencia gracias a la concientización en temas de género, como por ejemplo sucedió con la incorporación de la estrategia de cuidado como una temática relevante en el plan anual de OIT.

<sup>59</sup> <https://mexico.unwomen.org/es/digiteca/publicaciones/nov-2018/11/mexico-ante-la-cedaw>

<sup>60</sup> El UNCT-SWAP Gender Equality Scorecard es un ejercicio técnico que permite a los Equipos de País identificar, a través de la medición de 15 indicadores, avances, rezagos, desafíos y áreas de mejora en la transversalización de la perspectiva de género en siete áreas de desempeño: Planificación; Programación, monitoreo y evaluación; Asociaciones; Liderazgo y cultura organizacional; Arquitectura y capacidades de género; Recursos; y Resultados. En 2018, el Equipo de País del SNU en México acordó implementar el UNCT-SWAP Gender Equality Scorecard, sobre la base del plan de ruta elaborado por el Grupo Interagencial de Género (GIG) y la Oficina del Coordinador Residente (OCR). Se contrató a una consultora externa para facilitar el proceso. Su implementación se llevó a cabo de diciembre de 2018 a junio de 2019, en el marco del último ciclo de operación del UNDAF 2014-2019 y con la participación de las siguientes entidades: ACNUR, CEPAL, OIM, ONU DH, ONUDI, UNODC, ONU Mujeres, PNUD, UNESCO, UNICEF, UNFPA y la OCR. Anton, B. (2019), UNCT-SWAP GENDER EQUALITY SCORECARD MÉXICO Reporte final de resultados y plan de acción, Sistema de las Naciones Unidas en México.

- Motiva a la elaboración de propuestas conjuntas. Por ejemplo, OIT y ONU Mujeres hicieron propuesta sobre seguridad social dirigida al SDG Fund.
- Incentiva la participación conjunta para incorporar la perspectiva de género en procesos planificación del SNU (UNSDCF)

Por otra parte, existe un repertorio de buenas prácticas en el trabajo bilateral entre agencias para enfrentar alguna temática específica (como ha sido con la CEPAL en el fortalecimiento de las estadísticas de género, con OIT en el trabajo para promover la ratificación del Convenio 189 de la OIT, con el PNUD para incorporar la violencia de género en el Índice de Desarrollo Humano, comunicados conjuntos con ACNUDH frente a coyunturas de violación de derechos humanos, entre otras), que han sido incentivadas por el desarrollo de proyectos conjuntos.

Sin embargo, estas experiencias positivas se encuentran con obstáculos institucionales respecto de las directrices de las respectivas sedes por priorizar los esfuerzos de sus equipos en sus mandatos corporativos. Así también, el contexto de falta de recursos para la cooperación se traduce en ocasiones en competencia por las fuentes de financiamiento que ha provocado rivalidades en lugar de sinergias y distancias en lugar de mejoras en la coordinación y articulación del sistema en su conjunto. Estas percepciones no provienen sólo desde dentro de las agencias sino que también son expresadas por las contrapartes de gobierno, sociedad civil y del sector privado, que incluso han detectado en algunas oportunidades una duplicación de esfuerzos. Finalmente, la propia evaluación realizada por el SNU a partir de la aplicación del Gender Equality Scorecard da cuenta de debilidades en el funcionamiento del GIG y en las capacidades del SNU para aplicar transversalmente el enfoque de igualdad de género<sup>61</sup>.

*“La otra cosa es que se ve a veces es la duplicación. De repente está el trabajo que hace la CEPAL, el que se hace, por ejemplo, en materia de población, el seguimiento de Montevideo, etc. Y los acuerdos bajados de ONU y algunos regionales, como el trabajo de la Comisión Interamericana, esa parte creo que es bien importante evitar la duplicación” (Contraparte de Gobierno)*

**Hallazgo 10. Programáticamente, los diferentes actores destacan una contribución relevante de ONU Mujeres en los avances en el empoderamiento y ejercicio de sus derechos por parte de mujeres y niñas en todas las áreas de impacto, la que se refuerza cuando ejerce simultáneamente su triple mandato. Este amplio reconocimiento se expresa de mismo modo en el seguimiento de los indicadores, con un amplio cumplimiento de aquellos asociados a los outputs, un cumplimiento menor pero importante de los outcomes y un menor avance en los de impacto, que no dependen sólo de la acción de ONU Mujeres.**

Las personas entrevistadas que se han vinculado a la implementación de iniciativas en las distintas temáticas y que pertenecen a diferentes sectores valoran en términos generales la eficacia del trabajo de ONU Mujeres, independientemente del área de impacto. Señalan que los resultados más relevantes se han alcanzado cuando, junto con un apoyo en el plano normativo, se aúnan esfuerzos con otras agencias y se llevan adelante iniciativas concretas para implementar las medidas requeridas para avanzar en la igualdad de género. Un ejemplo de ello ha sido el trabajo por el reconocimiento de los derechos de las trabajadoras del hogar que articuló, trabajando coordinadamente con OIT, la promoción de la firma del Convenio 189 de la OIT, la reforma legislativa y el desarrollo de estudios y actividades de advocacy.

Por otra parte, las personas consultadas a través de la encuesta aplicada virtualmente, señalaron su reconocimiento a la eficacia de la contribución de ONU Mujeres particularmente en lo que se refiere al fortalecimiento de políticas públicas, presupuestos y estadísticas con perspectiva de género y en segundo lugar en relación a incrementar el liderazgo y la participación de las mujeres en la toma de decisiones. El trabajo en las áreas de empoderamiento económico y de enfrentamiento a la violencia contra las mujeres reciben una menor aprobación, tal como se puede apreciar en la siguiente tabla:

<sup>61</sup> Anton, B. (2019), UNCT-SWAP GENDER EQUALITY SCORECARD MÉXICO Reporte final de resultados y plan de acción, Sistema de las Naciones Unidas en México.

Tabla 12. Valoración de la eficacia de la acción de ONU Mujeres

Áreas	Muy efectiva	Algo efectiva	Nada efectiva	Sin conocimiento
Incrementar el liderazgo y la participación de las mujeres en la toma de decisiones a nivel nacional, estatal y municipal.	46%	46%	0%	7%
Garantizar los derechos económicos y el empoderamiento de las mujeres, especialmente para las más desfavorecidas.	27%	46%	12%	15%
Mejorar la prevención, atención y sanción pública de la violencia contra las mujeres y aumentar el acceso a la justicia.	24%	68%	5%	2%
Promover políticas públicas, presupuestos y estadísticas con perspectiva de género y rendición de cuentas a nivel nacional y estatal.	51%	34%	2%	12%

Fuente: Encuesta, Evaluación Final de la Nota Estratégica

Fuente: Encuesta, Evaluación Final Nota Estratégica 2014-2019

A este respecto, la información que arrojan los indicadores considerados en el Marco de Resultados se puede utilizar con limitaciones, debido a los cambios que han sufrido a lo largo de la implementación de la Nota Estratégica, tanto respecto de la periodicidad de su medición, como de su ubicación en las distintas áreas de impacto. En este caso, se tomó como referencia para el análisis de cumplimiento a aquellos indicadores que se midieron al menos tres años durante el periodo en estudio (66 indicadores programáticos y 29 operativos),

Al revisar los resultados alcanzados por los indicadores, se observa que existen importantes avances en aquellos relacionados con los outputs y la mayoría de los outcomes (con excepción del impacto 3, prevención y eliminación de la violencia contra las mujeres), dando cuenta de algún tipo de avance (Some Progress, Significant Progress, Target Reached or surpassed). Las dos áreas programáticas que lograron un mayor alcance de metas a nivel de outcomes y outputs fueron el impacto 1, participación política (63%) y el impacto 2 (77%) empoderamiento económico de las mujeres, respectivamente.

Por otra parte, en lo que refiere a los indicadores de impacto, sólo las áreas de participación política y transversalización de género en presupuestos y planificación tuvieron algún avance. Los impactos 3 y 5 no sobrepasaron el 50%. Ello da cuenta de la complejidad de las transformaciones relacionadas con la igualdad de género y que, generalmente, requieren acciones perseverantes y de largo plazo para observar cambios sustantivos.

Tabla 13. Avance en metas de indicadores según área de impacto y nivel de resultados

Resultado	# de indicadores	# de metas con avances	# de metas alcanzados	% de metas con avances	% de metas alcanzados
<b>Área de impacto 1 (WPP)</b>	2	1	0	50	0
Outcome 1.1	3	1	2	33	67
Output 1.1.1 (capacidades de las mujeres en política)	2	1	1	50	50
Outcome 1.2	2	1	1	50	50
Output 1.2.1 (conocimiento para garantizar derechos político-electorales de las mujeres)	2	0	2	0	100
Output 1.2.2 (consenso y diálogo político)	2	1	1	50	50
			Promedio	37	63
<b>Área de impacto 2 (WEE)</b>	2	0	0	0	0
Outcome 2.1	2	1	1	50	50
Output 2.1.1 (Capacidades de contrapartes nacionales)	3	0	3	0	100

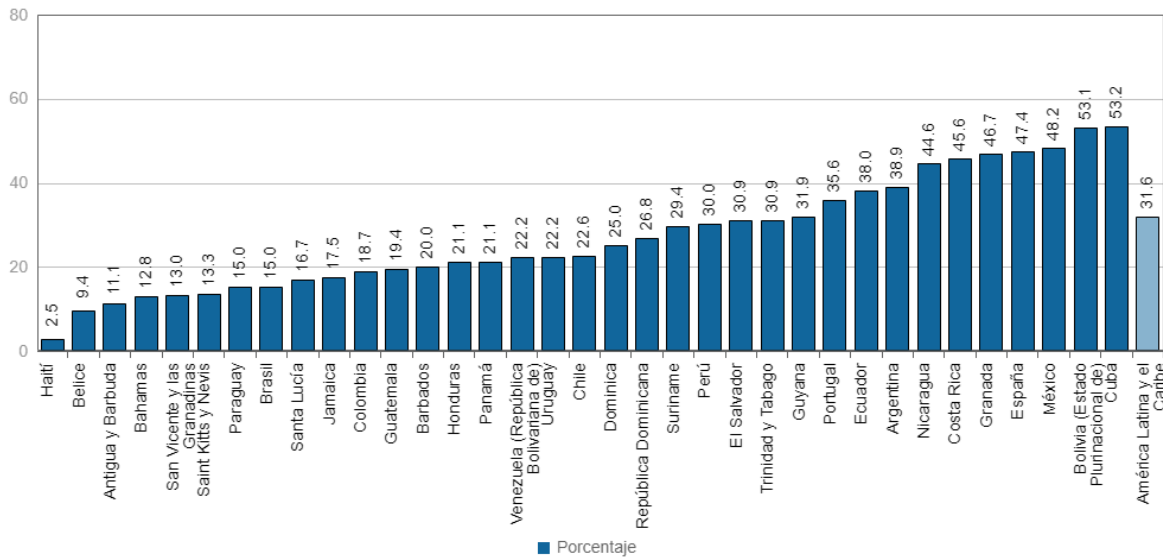
Output 2.1.2 (Medidas para garantizar empoderamiento económico de las mujeres)	1	0	1	0	100
Output 2.1.3 (conocimiento sobre uso del tiempo y trabajo doméstico no remunerado)	2	0	2	0	100
Output 2.1.4 (capacidades de las mujeres rurales e indígenas)	3	2	1	67	33
			Promedio	23	77
<b>Área de impacto 3 (VAW)</b>	<b>2</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Outcome 3.1	3	1	1	33	33
Output 3.1.1 (Capacidades nacionales / estatales de contrapartes)	4	2	2	50	50
Output 3.1.2 (estadísticas y datos clave de VAW )	1	1	0	100	0
Outcome 3.2	2	0	1	0	50
Output 3.2.1 (prevención de VAW)	3	0	3	0	100
			Promedio	37	47
<b>Área de impacto 5 (NPB)</b>	<b>2</b>	<b>1</b>	<b>0</b>	<b>50</b>	<b>0</b>
Outcome 5.1	3	1	2	33	67
Output 5.1.1 (acceso al conocimiento relacionado a CEDAW)	3	3	0	100	0
Output 5.1.2 (Habilidades de género del gobierno)	3	2	1	67	33
Outcome 5.2	1	1	0	100	0
Output 5.2.1 (sistemas de justicia con perspectiva de género)	3	2	1	67	33
Outcome 5.3	2	2	0	100	0
Output 5.3.1 (capacidades para producir y usar estadísticas sensibles al género)	3	0	3	0	100
Outcome 5.4	1	0	1	0	100
Output 5.4.1 (Compromisos de México sobre GE y WHR)	2	1	1	50	50
Output 5.4.2 (Capacidades de las OSC)	2	2	2	100	100
			Promedio	62	48

Fuente: elaboración propia sobre la base de Reportes Anuales de ONU Mujeres México, 2014, 2015, 2016, 2017, 2018

**Hallazgo 11. Durante el período, ONU Mujeres ha contribuido activamente a los importantes avances en la representación paritaria en el parlamento y en general en el acceso de las mujeres a los espacios de toma de decisión.**

En las últimas elecciones (2018), se registró un aumento sustantivo de la representación política de las mujeres. México ahora ocupa el cuarto lugar a nivel mundial de las mujeres en el Parlamento (WIP) con el 49,2% obtenido en la última elección de 2018, superior al 33% de la elección de senadores de 2012 y se posiciona entre los países de América Latina con mayor representación femenina:

Gráfico 9. Mujeres electas en los Parlamentos Nacionales 2019, 35 países



Fuente: Observatorio de Igualdad de Género, CEPAL

Además, existe actualmente un 42% de mujeres Ministras en el Gabinete (que supera el 37% de la administración anterior) y un aumento al 27% de mujeres alcaldesas en 2018 (del 14% de 2016). La representación de las mujeres en el Tribunal Federal aumentó del 14% al 28%. Sin embargo, se necesita fortalecer el Poder Judicial y el Poder Ejecutivo en los 32 estados (solo 2 de los 32 gobernadores son mujeres). A nivel local, las mujeres todavía están subrepresentadas: solo el 7.9% de las presidentas a nivel municipal (de 6.9% en la elección anterior). A pesar de los claros liderazgos de las mujeres indígenas a nivel local, la falta de su representación política y participación en la toma de decisiones evidencia una discriminación social e institucional de género y etnia.

Estos resultados fueron influidos por las reformas legales, en particular: la reforma constitucional en 2014 que estableció la paridad en las candidaturas para congresos nacionales y estatales y permitió cambios en las elecciones de 2015. En marzo de 2018, el Senado aprobó la propuesta para prevenir, abordar y castigar la violencia política contra las mujeres y, en consecuencia, se reformó la Ley General de Acceso de las Mujeres a una Vida Libre de Violencia, la Ley General de Instituciones y Procedimientos Electorales, la Ley General de Partidos Políticos y la Ley General en Materia de Delitos Electorales. Queda pendiente la tipificación de la violencia política para poder hacer más efectiva la aplicación de la ley.

ONU Mujeres contribuyó a este proceso a través de diversos productos e iniciativas, entre los que se destacan la convocatoria, en conjunto con el INE, a los 9 partidos nacionales para que adhirieran a la campaña HeForShe, en la cual se comprometían a garantizar los derechos políticos y electorales de las mujeres en sus órganos rectores. ONU Mujeres logró dar seguimiento por medio del monitoreo de indicadores y la publicación de los avances. Del mismo modo, durante el proceso electoral mexicano 2017-2018, ONU Mujeres recopiló y monitoreó datos de candidatos, mujeres elegidas y casos relacionados con la violencia de género contra las mujeres en la política. En ese sentido, otro aporte relevante ha sido la visibilización de la violencia política como una barrera que limita la participación de las mujeres en política.

ONU Mujeres también participó en el Observatorio Nacional de Participación Política de las Mujeres y proporciona aportes con el sistema de monitoreo ATENEA,<sup>62</sup> en el cual participa también el Instituto Nacional Electoral que maneja los indicadores provistos por esta iniciativa regional e interagencial, lo que les permite comparar los datos de México con otros países.

<sup>62</sup> Una descripción de la iniciativa se encuentra en: ONU Mujeres, PNUD, IDEA (2017), ATENEA: mecanismo de aceleración de la participación política de las mujeres en América Latina y el Caribe. La democracia paritaria en México: avances y desafíos

Los importantes avances señalados generan un gran desafío respecto del empoderamiento de las mujeres electas para ser protagonistas de la promoción de la agenda de igualdad de género y que su elección se traduzca en progreso colectivo, para todas las mujeres.

**Hallazgo 12. Desde una perspectiva de políticas públicas, ONU Mujeres ha contribuido a visibilizar la importancia del trabajo no remunerado, la necesidad de generar una estrategia nacional de cuidado que permita superar las barreras que limitan el desarrollo igualitario de las mujeres en el mercado laboral, así como respetar los derechos de las trabajadoras del hogar. El involucramiento del sector privado, así como el desarrollo de iniciativas de trabajo directo con mujeres en situación de vulneración de sus derechos son recientes y no es posible aún recoger evidencia de su eficacia.**

La Oficina de País venía trabajando desde el período anterior en mostrar conceptualmente y con evidencia empírica el trabajo no remunerado como parte del trabajo total. En la misma dirección, algunos resultados clave logrados por ONU Mujeres se vinculan con la visibilización y debate público y político sobre la economía del cuidado, posicionando la necesidad de estrategias integradas de cuidado y se desarrolló la base de evidencia que la respalda. Concretamente, algunas de las contribuciones más específicas son:

- Diseño y presentación de la Estrategia Nacional de Cuidados (ENAC) por la Oficina de País en colaboración con INMUJERES, que representa una base sólida para el próximo Plan Nacional de Desarrollo;
- la publicación de "El trabajo de cuidados: Una cuestión de derechos humanos y políticas públicas" en colaboración con redes académicas nacionales e internacionales;
- Generación de propuestas de políticas públicas sobre ODS y trabajo de cuidados;

ONU Mujeres ha apoyado también que los derechos de las trabajadoras del hogar se posicionaran cada vez más en la agenda legislativa y pública, y en particular contribuyó a la elaboración de las propuestas de reforma de la Ley en 2017 a través de un trabajo conjunto con el Instituto de Liderazgo Simone de Beauvoir (ILSB) y la ratificación del Convenio 189 de la OIT sobre trabajo decente para las trabajadoras domésticas. ONU Mujeres hizo aportes técnicos a la Corte Suprema en su decisión de diciembre de 2018 de garantizar a las y los trabajadores domésticos la protección social obligatoria.

La Oficina de País ha trabajado en garantizar los derechos de las trabajadoras migrantes, desarrollando capacidades técnicas en el Gobierno Federal a través del "Grupo Técnico para la Incorporación de la Perspectiva de Género en las Políticas de Protección". ONU Mujeres apoyó activamente el proceso de negociación hacia el Pacto Mundial de Migración.

Se ha incentivado también a la participación del sector privado en el logro de la igualdad de género, a través de su adhesión a los 7 principios de empoderamiento de las mujeres (WEPS) acordados entre ONU Mujeres y el Pacto Global en 2010. Al 30 de junio de 2019, las 23 empresas que se habían adherido son las siguientes:

*Tabla 14. Empresas que adhieren a WEPS a junio 2019*

N°	Empresa	Fecha de adhesión
1	Grupo Omnilife – Angelíssima	03-dic-13
2	Red Ring Más Recursos Muy Humanos	30-may-14
3	Banorte	16-ago-14
4	Restaurantes Toks	01-dic-14
5	Optima Energia	11-ago-15
6	Tupperware Brands Mexico	26-nov-15
7	Las Palomas Beach and Golf Resort	18-mar-16
8	Iroa Talento Humano	11-may-16
9	Schneider Electric México, S.A. de C.V.	04-jul-16
10	GRUPO C1EN NEGOCIOS	18-ago-16
11	Empowermen Human Solution	01-ene-17
12	Softtek	24-ene-17



13	Alkimia Group	03-mar-17
14	Bio Pappel S.A.B DE C.V.	09-abr-18
15	Capital Indigo	09-may-18
16	Sodexo Servicios de Beneficios e Incentivos México	19-oct-18
17	Sodexo México	18-ene-19
18	Grupo Axerta	05-mar-19
19	AXA Seguros S.A de C.V	22-mar-19
20	CRÉDITO REAL	27-mar-19
21	DEVLYN	06-may-19
22	Natura México	08-may-19
23	Bonafont	Sin fecha
Fuente: www. weps.org		

De esta forma, es posible apreciar que las empresas que han adherido a los principios son de gran tamaño y que el número de adhesiones es aún bajo, considerando que el número de grandes empresas existentes en el país es cercano a los once mil <sup>63</sup>. En este sentido, considerando que este sector ocupa al 28,8% de la población que participa del mercado laboral, con un 37,4% de mujeres frente a un 62.6% de hombres en 2014, mientras que las pequeñas y medianas empresas emplean al 31,4% de la población (con un 43,9% de mujeres en las pequeñas y un 37,1% de mujeres en las medianas) <sup>64</sup>, no es posible apreciar una alta contribución al cambio de condiciones laborales que afectan a las mujeres en el mercado laboral. Ello se relaciona con la falta de un proyecto específico que acompañe una estrategia vinculada a este propósito, salvo la participación en la campaña global HeForShe que no alcanza a estructurar un presupuesto y equipo de trabajo que sostenga una intervención de mediano plazo.

Más recientemente (a partir de 2018), la Oficina de País ha comenzado a implementar proyectos que consideran la intervención directa para fortalecer la autonomía económica de grupos de mujeres que se encuentran en una situación particular de vulneración de derechos, como son API y Segunda Oportunidad. Las intervenciones son muy recientes para evaluar los resultados en términos de cambios efectivos en la calidad de vida de las destinatarias. No obstante, en el caso de API que lleva ya dos generaciones de mujeres egresadas del proceso de capacitación muestra resultados positivos en los procesos desarrollados en términos principalmente del reconocimiento de las participantes al proceso de empoderamiento que han vivido. Las participantes valoran la capacitación recibida y el espacio de encuentro entre pares, lo que les ha significado recobrar la confianza en su capacidad de desarrollar sus emprendimientos y adquirir una visión de derechos. No obstante, aún queda por conocer si la intervención realizada tendrá también resultados en el plano económico, aportando a que las destinatarias puedan salir de una economía de sobrevivencia y cómo se articulará con el ecosistema que apoya el emprendimiento para contar con acompañamiento de mediano y largo plazo, así como favorecerá el acceso de las mujeres a recursos públicos y privados.

*“Aprender que tengo los mismos derechos y valores de los hombres. No porque soy mujer no pueda aspirar a tener un negocio, a vivir sola. Es una idea que tiene la mayoría de las mujeres aquí, que tienen que tener a alguien para tener apoyo, que sola no van a poder. Me animé a seguir mi vida divorciada, soltera. Tengo todo, tengo salud, tengo mi oficio, no tengo que estar condicionada por alguien. Tengo la libertad de hacer lo que quiera” (Grupo focal 1)*

ONU Mujeres ha estado trabajando en este sentido en un modelo de intervención que permita ofrecer la alianza con el sector privado para promover la igualdad de género en el mercado laboral, que se está implementando a partir de proyectos globales y que se espera transformar en pilotos que puedan escalarse en una siguiente fase. No obstante, aún no es posible validar dichos modelos.

**Hallazgo 13. Las principales contribuciones de ONU Mujeres en relación a enfrentar la Violencia contra las Mujeres se refieren a mejorar las capacidades de los titulares de deberes para elaborar políticas públicas**

<sup>63</sup> INEGI, Directorio de Empresas y Establecimientos: <https://www.inegi.org.mx/temas/directorio/>  
<sup>64</sup> [https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2014/doc/infografias/infmpymes\\_ce.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/ce/2014/doc/infografias/infmpymes_ce.pdf)

**eficaces, con especial énfasis en el feminicidio. Junto con ello, se ha realizado un esfuerzo relevante por involucrar a los gobiernos estatales y presidencias municipales en la visibilización y acción contra la violencia en el espacio público.**

Durante el período, se observa la mejora de los registros administrativos y la base de pruebas sobre asesinatos de mujeres por motivos de género. ONU Mujeres brindó apoyo al Grupo de Trabajo Estadístico de Atención, Sanción y Erradicación de la Violencia contra la Mujer y la Comisión Nacional de Tribunales Superiores de Justicia (CONATRI), para fortalecer los registros administrativos que evidencian la magnitud de la violencia contra las mujeres y las niñas, especialmente el feminicidio. Además, ha desarrollado una amplia producción de conocimiento, elaborando fichas estadísticas de este fenómeno para cada Estado y una serie de investigaciones sobre la materia.

En 2016, también se avanzó en mecanismos y protocolos institucionales para poner fin a la discriminación, el acoso sexual y la violencia contra las mujeres y mediante la eliminación de la legislación discriminatoria. Un hito fue la publicación del protocolo nacional para la prevención, atención y sanción del acoso sexual en agosto de 2016. Además, ONU Mujeres y la Secretaría de Relaciones Exteriores elaboraron y lanzaron el primer protocolo consular de este tipo para abordar la violencia de género.

La Oficina de País continuó consolidando su trabajo hacia espacios públicos seguros y empoderadores para mujeres y niñas a través del trabajo con actores locales de la sociedad civil y la academia, por medio del programa insignia Ciudades Seguras y Espacios Públicos Seguros. Algunos desarrollos clave de este programa incluyen los cambios logrados a nivel normativo local en Puebla mediante la creación de sanciones administrativas, capacidades locales a través de programas de capacitación y contribución a la transformación de las normas sociales a través de una campaña de concientización, así como creando una base de evidencia internacional sobre campañas de Violencia contra las Mujeres a través de la publicación de la evaluación de campaña #NoEsDeHombres<sup>65</sup>. Otros resultados clave fueron el diseño y el lanzamiento de la campaña para crear **conciencia sobre el feminicidio y su impacto** en la conmemoración del 8 de marzo en México. Se llevó a cabo conjuntamente con ACNUDH, UNFPA, UNICEF, UNODC, PNUD y CINU, la Unión Europea y el Observatorio Nacional de organizaciones de derechos humanos de las mujeres en 20 estados del país. Otro logro es el fortalecimiento y la mejora de la relación entre la Sociedad Civil, Gobierno local y ONU Mujeres gracias a la metodología del proyecto Ciudades Seguras, como por ejemplo, en el caso de Monterrey.

*“A partir de SafeCities, en Torreón, se lograron cambios normativos como la sanción del acoso sexual en espacios públicos. En CDMX y Guadalajara se está sancionando de manera administrativa” (ONU Mujeres)*

**Hallazgo 14. El trabajo continuado de la Oficina de País en el fortalecimiento de los mecanismos y herramientas para transversalizar el enfoque de igualdad de género en las políticas públicas ha logrado consolidarse a través de una alianza con INMUJERES y también con el INEGI para el caso de las estadísticas. Sin embargo, dichos mecanismos muestran resultados dispares en su incidencia en el desarrollo de políticas robustas que garanticen los derechos de las mujeres y las niñas.**

ONU Mujeres en alianza con INMUJERES han desarrollado productos y herramientas técnicas clave para fortalecer el sistema de gobernanza para la igualdad de género en México y la transversalización del enfoque de género en las políticas públicas, siguiendo las orientaciones de la Plataforma de Beijing. Una de las herramientas que facilita este proceso es la Plataforma digital “México rumbo a la igualdad” (<http://rumboalaigualdad.inmujeres.gob.mx/>) elaborada por ONU Mujeres en 2016 en el marco del Proyecto “Institucionalización de políticas y presupuestos públicos para la igualdad de género en el nivel federal y estatal”<sup>66</sup>. Dicha Plataforma permite conocer los avances y áreas de oportunidad de las 32 entidades federativas en materia de transversalización del enfoque de género en sus principales instrumentos

<sup>65</sup> ONU Mujeres, Kantar (2018), Evaluación de la Campaña #NOESDEHOMBRES. Informe Final. Programa Global Ciudades y Espacios Públicos Seguros para Mujeres y Niñas, Ciudad de México.

<sup>66</sup> ONU Mujeres, INMUJERES (2016), Informe final Proyecto “Institucionalización de políticas y presupuestos públicos para la igualdad de género en el nivel federal y estatal”

normativos, de política pública, presupuestarios y de rendición de cuentas. Esta Plataforma da cuenta del trabajo acumulado en materia de:

- Marco Normativo: en este caso, la contribución de ONU Mujeres se ha centrado en apoyar los procesos de alineamiento normativo entre los compromisos y estándares internacionales en materia de igualdad de género y las legislaciones federal y estatales. Si bien, como se señaló, ha existido un avance relevante en este campo, persisten desafíos y materias pendientes de ser incorporadas. En particular, en relación a esta temática, se detecta que la mayoría de los instrumentos de planeación de las entidades federativas no incorporan la perspectiva de género. De hecho, un 41% de las leyes de planeación no hacen ninguna referencia a la igualdad entre mujeres y hombres como parte de sus principios y sólo 53% refiere a algún programa que permita avanzar en la lucha por la igualdad de género en los planes estatales de desarrollo<sup>67</sup>.

- Estadísticas de género: la contribución de ONU Mujeres al desarrollo de estadísticas de género es de larga data, y se ha basado en una alianza que se han mantenido en el tiempo con INMUJERES y el INEGI en el marco del Grupo de Trabajo sobre Estadísticas de Género de la Conferencia de Estadísticas de las Américas (CEA-CEPAL) que coordina el INEGI. Esta cooperación se ha expresado en la promoción de encuentros entre productores y usuarios de información, para la divulgación de las buenas prácticas, la estandarización y armonización de las estadísticas de género y su aplicación en las políticas públicas. Este trabajo conjunto ha logrado aportar herramientas e información en torno al uso del tiempo y valoración del trabajo remunerado en las cuentas nacionales, así como la medición de la violencia contra las mujeres, utilizando también los registros administrativos y la inclusión de una perspectiva de género en la medición de la pobreza con enfoque multidimensional. El desarrollo estadístico ha permitido visibilizar problemas en la agenda pública y fundamentar el diseño de políticas públicas que enfrenten las desigualdades de género.

Particularmente, destaca el convenio entre INEGI y ONU Mujeres para instalar el Centro Global de Excelencia sobre estadísticas de género en el 2017 (formalmente en 2018) que posiciona al país y a ONU Mujeres como líderes mundiales para cooperación sur-sur, y la cooperación triangular en datos y políticas sensibles al género. Esta cooperación, sin embargo, no representa movilización de recursos económicos que puedan garantizar su sostenibilidad. Actualmente, se tienen dificultades para movilizar recursos debido a la falta de personal que se dedique a estas funciones, inseguridad en el compromiso de fondos del INEGI después del 2020.

Las estadísticas desarrolladas han aportado al desarrollo de nuevas políticas públicas, como es el caso de la estrategia nacional de cuidados, con las leyes que la sustentan

- Presupuestos etiquetados para la igualdad entre hombres y mujeres: ONU Mujeres ha establecido una larga alianza de trabajo con INMUJERES a partir del desarrollo que se prorrogó por varios años “Institucionalización de políticas y presupuestos públicos para la igualdad de género en el nivel federal y estatal”, ha contribuido al desarrollo del marco conceptual, capacitación de personal de las dependencias y herramientas para apoyar el desarrollo de presupuestos etiquetados para la igualdad de género, así como para su seguimiento.

En términos de resultados de esta estrategia a nivel país muestran que, a nivel federal, desde la inclusión del Anexo “Erogaciones para la Igualdad entre mujeres y hombres en el Decreto de Presupuesto de Egresos de la Federación de 2008”, los recursos aprobados han crecido a una tasa promedio anual de 22,5% hasta 2018, año que tuvo un incremento de 74,7%. No obstante, ellos representan sólo un 1.26% del gasto programable nacional<sup>68</sup>.

No obstante el avance en el desarrollo de estas herramientas y la gran cantidad de producción de conocimiento asociada, y a pesar que el Plan Nacional de Desarrollo 2013-2018 es la primera estrategia nacional de desarrollo que incorpora la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en todas sus áreas prioritarias, el Programa Nacional para la Igualdad de Oportunidades y No Discriminación contra las Mujeres (PROIGUALDAD 2013-2018) que se enfoca en acelerar la igualdad sustantiva, y los planes de desarrollo e igualdad de género locales en los 32 estados, existen avances limitados en la transversalización de género en políticas públicas y por tanto su efecto en la igualdad sustantiva de las mujeres y las niñas también presentan importantes desafíos. Al pequeño monto del presupuesto sensible al género respecto del

<sup>67</sup> <http://rumboalaigualdad.inmujeres.gob.mx/temas/marco-normativo>

<sup>68</sup> ONU Mujeres, INMUJERES (2018), Gobernanza para la Igualdad Sustantiva en México. Balance de los avances, desafíos y oportunidades del diseño e implementación de la Política Nacional de Igualdad 2013-2018, México.

presupuesto total, la plataforma digital muestra la existencia a 2018 de 24 programas presupuestarios que han incorporado una perspectiva de género, y entre ellos, no hay ninguno que tenga un avance significativo en todo el ciclo programático<sup>69</sup>. En sentido, la alianza entre ONU Mujeres e INMUJERES no ha logrado traspasar a otros actores relevantes, como las secretarías de Hacienda o de Desarrollo Social cuya adhesión a la aplicación de una perspectiva de género es fundamental para gatillar el compromiso de las otras dependencias. El INMUJERES, a pesar de tener una importante reputación, al igual que otros mecanismos de adelanto para las mujeres en la región, tienen limitaciones presupuestarias y de capacidades para poder cumplir con alta eficacia su función de dinamizar por sí mismo el Sistema de Igualdad de Género<sup>70</sup>.

**Hallazgo 15. Durante el período, se han alcanzado interesantes resultados no esperados que constituyen oportunidades a profundizar en el siguiente período, tales como la experticia comunicacional de la Oficina de País y la incorporación de un enfoque de igualdad de género en organizaciones implementadoras que no lo contemplaban.**

Uno de los resultados no esperados que ha sido muy valorado por todos los actores es el adecuado diseño e implementación de la estrategia de comunicación durante el período (especialmente en los últimos tres años) que, no sólo ha ayudado a comunicar los impactos de los proyectos y a posicionar la marca de ONU Mujeres de manera efectiva, sino que por medio de la línea de trabajo comunicación para el desarrollo ha contribuido por sí misma a ampliar los efectos de la Nota Estratégica, en especial respecto de la prevención de la violencia contra las mujeres.

El área de comunicación es percibida como una fortaleza por las otras agencias de la ONU y como una referencia dentro del Sistema de las Naciones Unidas en México. Más aún, dentro de la propia ONU Mujeres Global se reconoce a la Oficina de País por contar con un área desarrollada en forma especialmente relevante; prueba de ello fue que la estrategia de comunicación de la Oficina de México para el proyecto Segunda Oportunidad pasó a ser también la estrategia a aplicar por parte de los otros países que están ejecutando el proyecto. En términos generales, la comunicación y difusión de sus mensajes es una característica valorada como muy efectiva por el 54% de las personas entrevistadas.

El trabajo conjunto con agencias publicitarias y de investigación de mercado, le ha permitido a la CO crear y evaluar campañas exitosas por las cuales son reconocidos a nivel regional en la industria de la comunicación publicitaria, responsabilidad social y servicio público. Adicionalmente, este trabajo conjunto ha logrado incidir en la reflexión y comportamientos del público objetivo de las campañas. Por ejemplo, la campaña #NoEsDeHombres influyó positivamente en cambiar las percepciones previas de mujeres y hombres respecto al acoso sexual en los usuarios del Metro de la Ciudad de México.

Así también, las redes sociales de la organización, además de ser canales que permiten expresar el posicionamiento de la Oficina y compartir noticias sobre temas de interés nacional e internacional, se han convertido en un medio para hacer *advocacy* en temas prioritarios. Un ejemplo de ello han sido las publicaciones que se oponen a la violencia contra la mujer y el feminicidio.

Otro resultado no esperado se refiere a los procesos de incorporación de un enfoque de género en las propias organizaciones que actúan como socias implementadoras. Es así como, a partir de la implementación de los proyectos, las organizaciones comenzaron a aplicar un enfoque de género para planificar sus intervenciones o para mejorar las relaciones entre hombres y mujeres a su interior.

*“Los equipos de trabajo, o de planeación, no estábamos relacionados con los temas de género. (...) Los sesgos de género han podido ser más identificables internamente; hemos intentado estandarizar esa perspectiva entre quienes forman parte de la organización y estamos haciendo varias medidas piloto” (Socio Implementador).*

<sup>69</sup> Ver: ONU Mujeres, INMUJERES (2018), Gobernanza para la Igualdad Sustantiva en México. Balance de los avances, desafíos y oportunidades del diseño e implementación de la Política Nacional de Igualdad 2013-2018, página 50.

<sup>70</sup> Díaz García, V. (2016), Los Mecanismos Nacionales y Regionales de las Mujeres en América Latina y el Caribe Hispano, Oficina Regional de ONU Mujeres para las Américas y el Caribe Panamá.

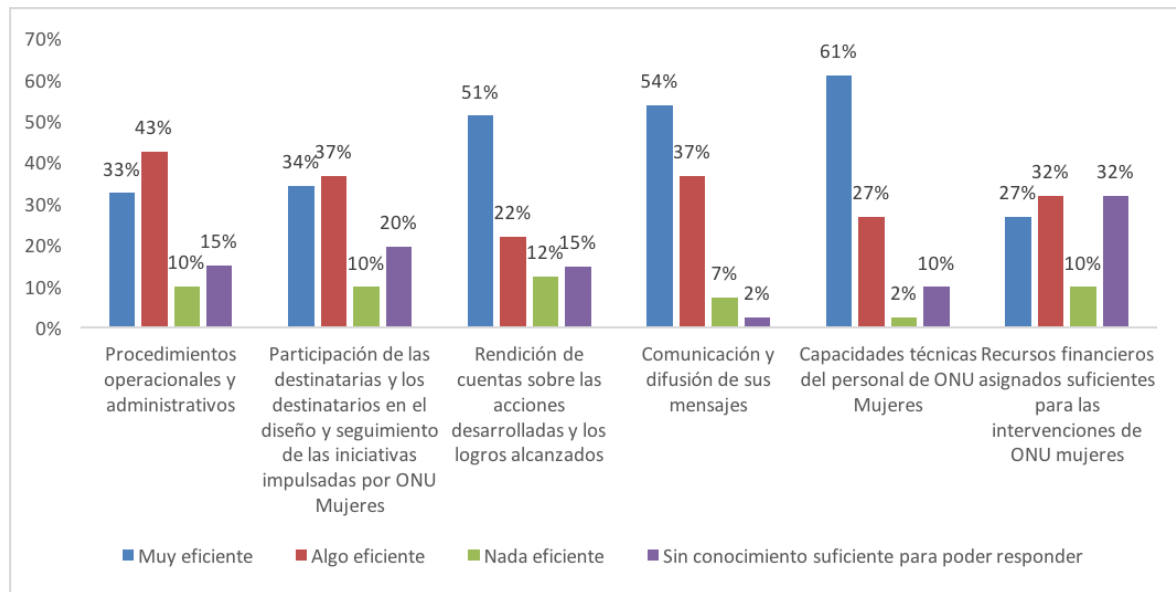
### 5.3. Eficiencia

#### Hallazgo 16. Existe un reconocimiento transversal entre los actores consultados respecto de la calidad técnica de representantes y equipos de ONU Mujeres en el país

Tanto en las entrevistas como en la encuesta, se recoge un reconocimiento transversal a la calidad técnica y profesionalismo del personal de la oficina de ONU Mujeres México. Igualmente, se reconoce el liderazgo y competencia de la representante anterior y de la actual.

El siguiente gráfico confirma la calificación positiva que las personas encuestadas dieron a la capacidad técnica del personal de la Oficina. También se muestran otros criterios operacionales que se discutirán más adelante.

Gráfico 10. Eficiencia operacional de ONU Mujeres



Fuente: Encuesta, Evaluación Final Nota Estratégica.

#### Hallazgo 17. Los procedimientos administrativos y de gestión son excesivos y afectan el desarrollo de proyectos e iniciativas

La Revisión Intermedia de la Nota Estratégica señaló la existencia de un desequilibrio entre la capacidad instalada y la creciente demanda de gestión debida a la cantidad de proyectos y actividades, lo que redundaba en la capacidad de respuesta oportuna de la oficina a los requerimientos de las iniciativas. Se aprecia esta percepción también entre las personas encuestadas y entrevistadas, quienes expresan que observan una sobrecarga laboral en el personal de ONU Mujeres que dificulta su acompañamiento a los proyectos. Los socios requieren una mayor presencia en las fases de implementación de los proyectos, y en advocacy, en especial cuando se crean productos que buscan incidir en los procesos legislativos. Además, perciben que la Oficina debe revisar la planificación o la asignación de recursos humanos de las distintas iniciativas para que los proyectos se terminen a término, y no existan demoras en la ejecución.

Los socios encuentran dificultades administrativas y complejidad del sistema de rendiciones y pagos que afecta el desarrollo de los proyectos y puede ocasionar desfases en los tiempos de los mismos, lo que a su vez crea desinterés y pérdida de recursos humanos.

Procesos administrativos como los términos de referencia (TdR) en los procesos de convocatoria para trabajar con organizaciones de la sociedad civil (como PCAs<sup>71</sup>), o para la prestación de servicios de apoyo a los proyectos son poco precisos, aunque se reporta que han ido mejorando. Un ejemplo de un indicador incluido en los TdR, para la sociedad civil, que demuestra ineficiencia y que es poco atractivo para postulantes, es el que "se harán cuantas reuniones y revisiones sean necesarias de los productos", esto quiere decir que ONU Mujeres podría continuar solicitando cambios a los informes o productos sin que exista una fecha límite para la recepción de los mismos.

Aunque por políticas de las Entidad no se pueda compartir los puntajes de los procesos de selección, se requiere una mejor comunicación de los resultados a los postulantes, donde se les indique qué aspectos podrían mejorar. Esto fortalece la capacidad de los socios y permite que puedan presentar propuestas más sólidas en el futuro.

Las pautas o términos acordados con los socios no especifican criterios de calidad que deben seguir los informes que deben presentar a ONU Mujeres, lo que puede ralentizar las aprobaciones de los mismos, o que la Oficina no reciba informes de acuerdo a las expectativas.

**Hallazgo 18. Las y los integrantes de los equipos institucionales tienen una alta sobrecarga de trabajo, lo que también es percibido por las respectivas contrapartes.**

El exceso y complejidad de los procedimientos administrativos no sólo afectan a los socios implementadores o a las contrapartes, sino que los propios equipos de ONU Mujeres que destinan gran parte de su tiempo a la gestión y no a aspectos técnicos. Igualmente, organizaciones de la sociedad civil reportan que gran parte de la comunicación con el personal de ONU Mujeres está relacionada con los temas administrativos en detrimento de los temas sustantivos de los proyectos y de la reflexión que se puede dar sobre la implementación.

*“Hay una gran sobrecarga laboral porque los equipos no dan abasto (...) Es necesario que ONU Mujeres de mayor seguimiento a los programas”  
(Contraparte de gobierno)*

Según la información recolectada en las entrevistas, también existe una falta de acompañamiento a equipos institucionales encargados del diseño e implementación de proyectos de gran escala o de temáticas emergentes, con lo cual existe el riesgo de una pérdida de oportunidad para generar innovación en la oferta programática de la institución.

Se reporta también una presión importante desde la Sede respecto de información a entregar, con duplicidad de actividades y formatos rígidos, todo lo cual contribuye a la sobrecarga de trabajo. Junto a estos aspectos, también ha contribuido al estrés del equipo el largo proceso de transición entre las dos representantes (que demoró cerca de un año) y una alta rotación en cargos de coordinación.

**Hallazgo 19. La Oficina aplica varios sistemas para el monitoreo y seguimiento de las actividades realizadas y sus resultados, que responden a diferentes procesos de rendición, lo que sobrecarga a los equipos y dificulta realizar procesos de análisis y aprendizaje.**

El sistema de monitoreo y evaluación de la Oficina se hizo más transversal y ganó importancia a raíz de la creación del área de monitoreo y seguimiento y de la designación de recursos al mismo. Desde su creación, en febrero de 2018, ha sistematizado las funciones de monitoreo en la Oficina y ha creado herramientas para facilitar sus funciones además de los requerimientos de la Sede. La encuesta reveló que un 51% de los entrevistados considera que el sistema de rendición de cuentas es muy eficiente y un 22% que es algo eficiente. Sin embargo, existen varios sistemas que pueden sobrecargar al equipo y dificultar el proceso de análisis y aprendizaje.

<sup>71</sup> Acuerdos de Cooperación para Proyectos (por sus siglas en inglés Project Cooperation Agreement)

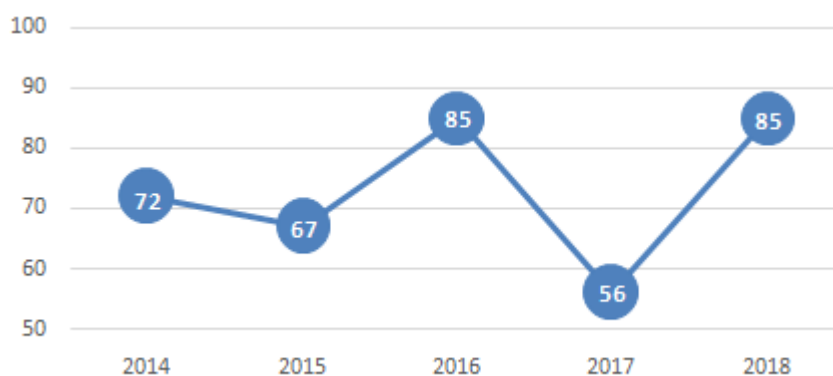


Es relevante señalar que el sistema de indicadores tiene limitaciones que dificultan su seguimiento y análisis en tanto considera un alto número, a la vez que ha tenido diversas variaciones durante el período. Es así como los indicadores programáticos aumentaron de 72 en el 2014 a 85 en el 2018<sup>72</sup>, según los reportes anuales, creciendo un 18%.

En efecto, dado que los indicadores están tomados en su gran mayoría de los Planes Estratégicos globales de ONU Mujeres, los cambios en dichos planes a mitad del período afectan la continuidad de las mediciones. Es así, por ejemplo, que, a raíz de la aplicación del nuevo Plan Estratégico 2018-2021, el área de impacto 2 sobre empoderamiento económico no considera los mismos indicadores del periodo anterior y tampoco posee nuevos indicadores que apliquen al país. De igual forma, los dos impactos incluidos en el 2018, impacto 5 (frontier issues) y el impacto 6 (normas globales) no incluyen indicadores a nivel de impacto.

De la misma forma, y tal como lo muestra el siguiente Gráfico, únicamente una tercera parte de los indicadores de outcomes y outputs DRF se mantuvieron desde el 2014 hasta el 2018. Si se analiza el número antes de la entrada en vigencia del nuevo Plan Estratégico global, el porcentaje de indicadores que se mantiene al 2017 sube a un 55%, el cual sigue siendo una variación considerable comparado al 2014:

*Gráfico 11. Número de Indicadores DRF por año*



Fuente: Elaboración propia sobre la base de Informes Anuales 2014, 2015, 2016, 2017, 2018

Por otro lado, las áreas de participación y liderazgo en la toma de decisiones, y eliminación y prevención de la violencia contra las mujeres experimentaron cambios en el alcance de los indicadores de impacto. Por ejemplo, se pasó de tener un indicador referido a prevalencia de violencia a nivel nacional a uno sobre prevalencia de violencia en las ciudades; en otro caso, se amplió y detalló el indicador relacionado con el porcentaje de mujeres en puestos de liderazgo y toma de decisiones a esferas que van más allá de la política como era la definición original.

La oficina utiliza cuatro sistemas corporativos de información, además de otras herramientas de Office, para llevar el registro y monitoreo de diferentes aspectos del desempeño de los proyectos. Se utiliza el sistema LEADS para los recursos de movilización; Donor Agreement Management System (DAMS) para registrar y monitorear los convenios, acuerdos y reportes de proyectos; Result Management System (RMS) para la planificación y reportes de indicadores a nivel de oficina que se actualizan de manera anual cuando se elabora el informe de cada año; y el ERP system ATLAS para el control de la parte financiera. Estos sistemas no necesariamente se comunican entre sí.

De esta forma, no existe un solo sistema que reúna y visualice todos los indicadores que se miden en la oficina de país, incluyendo aquellos de proyectos y aquellos de áreas transversales o estratégicas. Los indicadores que se establecen en cada proyecto, y que obedecen a requerimientos específicos del donante, no se incluyen dentro de los reportes anuales corporativos, más que en comentarios, ya que poseen un marco de resultados independiente que no necesariamente se articula con los indicadores de la nota estratégica. La gestión y manejo los reportes a donantes, registro y archivo de otros documentos se realizan en la plataforma DAMS y

<sup>72</sup> Una de las razones de este aumento es el inicio del proyecto Segunda Oportunidad, para el cual la Sede indicó la adopción del conjunto de los indicadores que contempla dentro del sistema de seguimiento y monitoreo de la Oficina de País.

son responsabilidad del área de trabajo correspondiente. Además, equipos como el de comunicación crearon indicadores propios que les permiten dar seguimiento a su estrategia y que dan más detalle de su gestión que no se incluyen dentro de los reportes anuales a la sede. Esto podría significar una pérdida de información importante sobre lo que se logra en estas áreas, y/o recursos no reflejados que se requieren para darle seguimiento a estos indicadores que se manejan de manera separada.

La Oficina de País creó una herramienta complementaria de seguimiento interno en Excel que trata de llenar algunos de los vacíos derivados de no contar con un sistema integral. La herramienta lleva un registro mensual donde se combina la información de Atlas y del RMS, enlazando los resultados a la información financiera. Otro instrumento para documentar resultados son las revisiones del control de calidad de reportes para donantes. Esta responsabilidad, fue asumida por la unidad de monitoreo y evaluación, que entre otros objetivos tienen la responsabilidad de garantizar la calidad de los informes a donantes y la entrega en tiempo oportuno.

El cumplir con las reglas de operación y sistemas de rendición de cuentas institucionales, a la vez que trabajar con varios sistemas y herramientas, no necesariamente conduce a un enfoque más estratégico y de aprendizaje, dado que no se observa que exista un proceso sistemático de análisis de los resultados, los factores facilitadores y limitantes, así como buenas prácticas que puedan enriquecer la gestión de los proyectos o de las iniciativas nuevas.

#### **Hallazgo 20. Las prácticas de evaluación no se encuentran completamente integradas al quehacer diario de la Oficina.**

Las evaluaciones que realiza la Oficina siguen la política de evaluación de ONU Mujeres, que solicita una evaluación independiente a todas las iniciativas financiadas por la Entidad y a todos los fondos administrados por ella. Las evaluaciones se planifican de manera anual y dependen de la cartera programática, no necesariamente de los resultados que se quieren medir a nivel estratégico. Con la creación del área de Planificación, Monitoreo y Evaluación, y la asignación de presupuesto propio a la unidad en el 2018, se apostó por realizar evaluaciones de cartera programática y por el fortalecimiento de las capacidades del equipo en temas relacionados. A pesar de esto, no se observa una mirada integrada del monitoreo y la evaluación en las áreas programáticas, con excepción del área de comunicación, donde el enfoque es más constante e integrado en los procesos habituales, lo que podría estar relacionado a la trayectoria del área, creada desde el 2010 y que cuenta con mayor personal<sup>73</sup>. Por ejemplo, no se recolectó evidencia de que las reuniones anuales se enfoquen en temas de evaluación y análisis colectivo y estratégico. La información reunida sugiere que la responsabilidad en el análisis de cumplimiento y aprendizaje recae sobre el área de Monitoreo y Evaluación, y que el personal de proyectos no necesariamente cuenta con esta visión. Se rescata que a partir del 2017 la Oficina inició un proceso de rendición de cuentas de sus resultados por medio de la publicación de reportes anuales.

En el periodo de la Nota Estratégica 2014-2019, hubo avances en los indicadores relacionados a las evaluaciones, aunque no se puede decir que estos respondan o den resultados sobre la toma de decisiones de ONU Mujeres basada en las lecciones aprendidas y evaluaciones de alta calidad, ya que los indicadores se limitan a dar respuesta sobre: a) el porcentaje de actividades de monitoreo, evaluación e investigación implementadas; b) el presupuesto ejecutado para evaluaciones; y c) las respuestas de gestión completadas. Según los reportes anuales, las metas de los 3 indicadores OEEF relacionados a evaluación no se cumplieron al cien por ciento.

#### **Hallazgo 21. A pesar que la relación habitual entre los equipos de ONU Mujeres con socios implementadores de los proyectos (convenios PCAs) es fluida, se observan limitaciones para aprovechar todo el potencial de las asociaciones establecidas**

---

<sup>73</sup> En 2019 el equipo se conforma de 5 personas, además de contar con el apoyo de un equipo extendido que incluye consultores y agencias digitales que apoyan en el seguimiento de medios, redes sociales, entre otros.

ONU Mujeres organiza la ejecución de proyectos que implican el desarrollo de una diversidad de acciones sistemáticas y directas con importantes metas de cobertura de población destinataria, a través de la asociación con organizaciones sin fines de lucro (en su mayoría) que tienen experiencia y trayectoria en el área temática y modelo de intervención, así como conocimiento del territorio para que realicen las actividades de modo de alcanzar los objetivos esperados. Esta vinculación presenta tensiones en su aplicación, en tanto, por una parte, se destacan las capacidades de la organización que se selecciona dado que ellas son claves para alcanzar el éxito en los resultados, pero, por otra, ese reconocimiento se sujeta a la afirmación de la propiedad del diseño, productos e información producida en ONU Mujeres (con una serie de normas de branding). De esta forma, más que “socias” donde cada entidad integrante realiza diversas aportaciones (trabajo, experticia, financiamiento, red de relaciones) para un fin común, las organizaciones se transforman en prestadoras de servicios para un proyecto predefinido, con una eventual pérdida de oportunidad de realizar mayores sinergias en el trabajo y en la vinculación con las diferentes partes interesadas.

*“El presupuesto ha sido un reto porque ONU establece que, creo, el 80% de los recursos no puede quedar dentro de la organización. La experticia no queda dentro de la organización porque tenemos que contratar nuevos consultores (...) No apunta al fortalecimiento en términos de la profesionalización de la organización misma” (socio implementador)*

Las personas entrevistadas que han tenido la experiencia de ser socias implementadoras de diversos proyectos, por medio de PCA’s señalan limitaciones que redundan en la efectividad y eficiencia de los proyectos que implementan, destacando entre ellas:

- a) Al tener un límite en el financiamiento que puede recibir la organización en relación a su staff, se promueve la contratación de personal externo, sin poder utilizar justamente la experiencia de los recursos humanos que se reconoció en el momento en que fueron seleccionados como organización ejecutora. Al ser persona externo y temporal, como organización tienen menos capacidad de control y permanencia, así como de seguimiento de las actividades en la eventualidad que los plazos de implementación se alarguen (como suele ocurrir).
- b) Exceso de requerimientos administrativos, para los cuales no se entrega una capacitación adecuada. Ello produce un alto desgaste de recursos humanos, y un desfase en la oportunidad de los pagos que tiene que absorber la propia organización.
- c) Se limita la acción de la organización socia implementadora al desarrollo de ciertos productos, sin la flexibilidad para que pueda aportar en procesos donde esos productos son claves. Se menciona el caso, por ejemplo, de la presentación de los resultados de los diagnósticos participativos a las autoridades que es realizado sin la presencia de la organización implementadora.

Este tipo de vinculación es diferente a la asociación establecida en el pasado por ONU Mujeres con organizaciones de la sociedad civil donde, junto con alcanzar los objetivos comprometidos, se espera fortalecer a las organizaciones participantes para que sigan desarrollando su capacidad de propuesta y con ello fortalecer también las iniciativas que promueve ONU Mujeres. Por ejemplo, la libertad de proyectos como SUMA o el Fondo de Igualdad de ONU Mujeres le permitía a las organizaciones participantes recibir financiamiento para desarrollar sus propias iniciativas. A esta situación se suma también la disminución de los fondos institucionales o de Naciones Unidas en general que apoyan de iniciativas autónomas o propias de la sociedad civil, así como su participación en espacios regionales o globales.

**Hallazgo 22. La Oficina de país implementa varios proyectos globales que contribuyen al desarrollo de la agenda de la oficina, los cuales presentan oportunidades de mejora en relación a una mayor flexibilidad de sus diseños para una mayor apropiación nacional.**

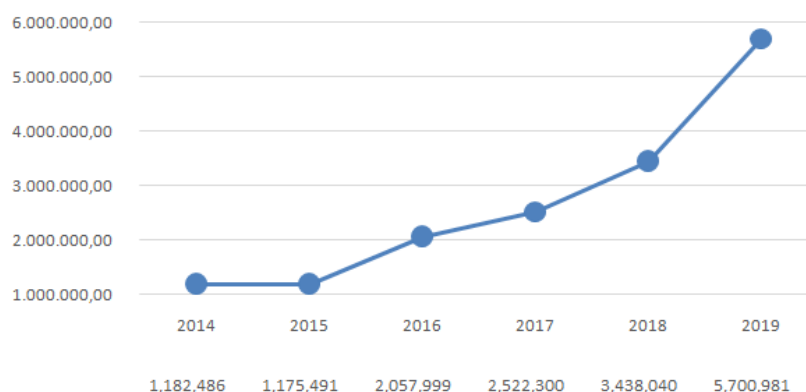
Durante el período de ejecución de la Nota Estratégica 2014-2019, la CO ha implementado importantes proyectos de origen global en diversas temáticas, tales como Ciudades Seguras, Second Chance, y en el año 2019 Spotlight. Sin duda, dichos proyectos presentan importantes ventajas respecto tanto al aporte financiero para la Oficina, como para poder desarrollar iniciativas innovadoras en conexión con otros países. De hecho, varias personas entrevistadas participantes de dichos proyectos valoran de manera positiva la vinculación producida con experiencias similares, que les permitió conocer buenas prácticas, ampliar su mirada de lo que es posible realizar, y a la vez que difundir sus propios aprendizajes.

No obstante, junto con estas ventajas, es visible para los actores involucrados una rigidez en los diseños de dichas iniciativas que han sido definidos fuera del país y en pocos casos se ha podido acomodar y flexibilizar según las características, recursos y stakeholders de cada territorio. El que la definición de los marcos de resultados se haga en la Sede, significa en algunos casos problemas de planificación y gestión de los proyectos, porque no siempre son claros o se ajustan a la realidad del país

**Hallazgo 23. El presupuesto de la Oficina de país, y en particular los recursos non-core, aumentó a lo largo de la Nota Estratégica, principalmente por el aporte de proyectos globales, no obstante se mantuvo lejos de las estimaciones iniciales.**

Menos de una tercera parte de los encuestados opina que la asignación de recursos financieros sea eficiente para cubrir las intervenciones. Sin embargo, el presupuesto de los recursos regulares ha aumentado casi al doble desde el 2014 al 2018 y otros recursos han aumentado más de 5 veces. Este crecimiento se debe en gran parte a los proyectos globales como Ciudades Seguras, Second Chance y recientemente Spotlight.

Gráfico 12. Presupuesto anual en USD, 2014 - 2019



Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por ONU Mujeres

La siguiente tabla muestra el detalle según el origen de los recursos (regulares y otros recursos<sup>74</sup>).

Tabla 15. Presupuesto estimado y ejecutado (en USD)

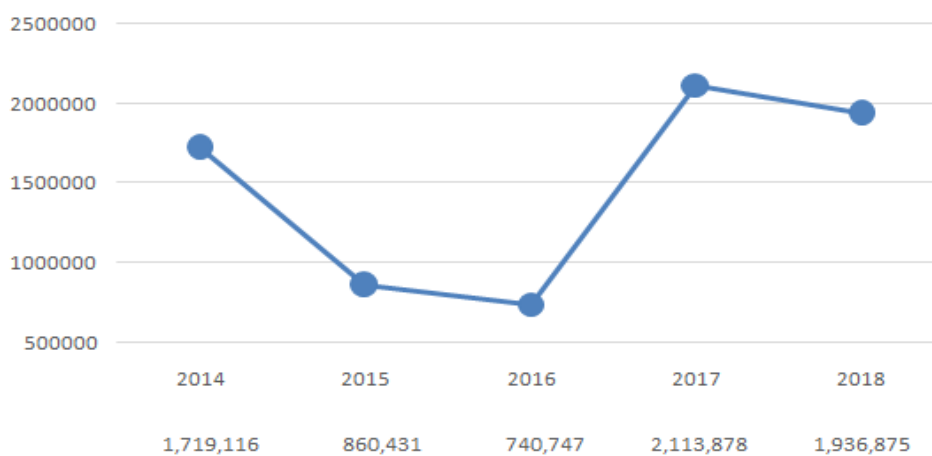
AÑO	PRESUPUESTADO			EJECUTADO		
	Recursos regulares	Otros recursos	Total	Recursos regulares	Otros recursos	Total
2014	944,998	237,488	1,182,486	954,863	209,973	1,164,836
2015	952,896	222,595	1,175,491	837,823	233,767	1,071,590
2016	1,650,272	407,727	2,057,999	1,634,743	294,125	1,928,868
2017	1,424,292	1,098,008	2,522,300	1,383,930	1,146,816	2,530,746
2018	1,861,251	1,576,788	3,438,040	1,795,202	1,353,311	3,148,514
<b>Total</b>	<b>6,833,710</b>	<b>3,542,606</b>	<b>10,376,316</b>	<b>6,606,562</b>	<b>3,237,992</b>	<b>9,844,554</b>

Fuente: Elaboración propia con datos proporcionados por ONU Mujeres

<sup>74</sup> Recursos regulares se calcularon sumando los Core+ IB y recursos no regulares sumando Non-core +EXB.

Con respecto a la proporción de recursos core y non-core, en la Nota Estratégica se propuso como meta para el período la proporción 1core/3 non-core. Para este indicador, hubo avances importantes en el 2017, haciendo una diferencia con respecto al periodo del 2014 al 2016 en el que la proporción fue en promedio 1/1.29. En el siguiente gráfico se muestra la cantidad de recursos non-core recaudados a lo largo de la Nota Estratégica. Aunque en general hubo algún avance en cumplir con las metas anuales de incrementar un 5%, comparado a la línea base (todos los Planes Anuales del periodo utilizan la línea de base del 2013), en los años 2015 y 2016 se dieron regresiones. El aumento significativo en los años 2017 y 2018, se debe principalmente a las donaciones para los proyectos API y Ciudades Seguras en Nuevo León en el 2017, y la continuación de Ciudades Seguras en Nuevo León y el proyecto global Second Chance en el 2018.

Gráfico 13. Cantidad de recursos Non Core recaudados por año de implementación (en USD)



Fuente: Elaboración propia con datos de los reportes anuales corporativos

El número de donantes que contribuyeron a las actividades de ONU Mujeres en México aumentó del 2014 al 2017<sup>75</sup>, pasando de 2 a 11 donantes. La cantidad de donantes no necesariamente significa mayor cantidad de dinero, sin embargo, apunta a una cartera de donantes más diversa lo que a su vez puede ayudar a evitar el riesgo de dependencia financiera.

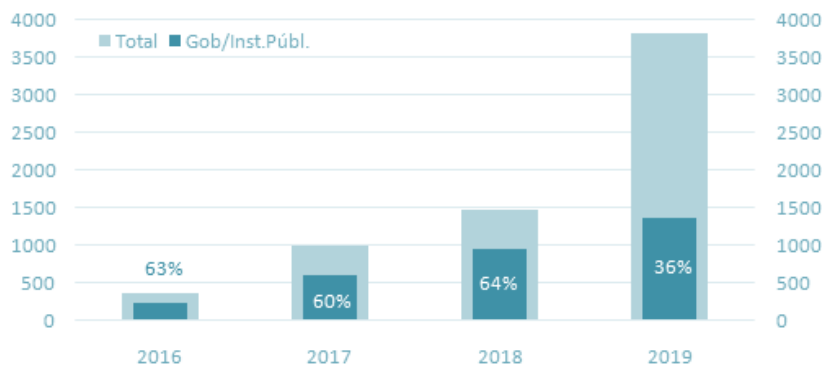
El número de iniciativas llevadas a cabo con donantes no tradicionales, fue variable en el período. Se observa que la mayoría de estos donantes sólo contribuyeron en un único año, con excepciones como Pineda Covalin, Tupperware, Danone/Bonafont y JWT que se mencionan dos años consecutivos. Contrario a esta experiencia, las metas propuestas sobre iniciativas de costos compartidos con instituciones gubernamentales nacionales y/o estatales sobre GE y WHR se lograron para el periodo 2014-2018<sup>76</sup>, firmándose convenios con instituciones tales como el Tribunal Federal Electoral, el INEGI, el municipio de Guadalajara, el estado de Nuevo León y Coahuila, INMUJERES, INE, SEDESOL, entre otros.

Se observó que del periodo del 2016 al 2019 la contribución de las instituciones públicas o gobiernos locales en el total de recursos Non-core fue significativa, especialmente del 2016 al 2018, con porcentajes por encima del 60% del total presupuestado.

<sup>75</sup> Este indicador no se utilizó en el reporte 2018.

<sup>76</sup> Este indicador no se utilizó en el reporte 2018.

Gráfico 14. Proporción de recursos donados por el Gobierno o instituciones públicas sobre el total de recursos Non Core según año (miles de USD)



Fuente: Elaboración propia con datos de los reportes anuales corporativos

Aunque en general se observan incrementos en los montos de los presupuestos anuales, estos dependen principalmente de proyectos de ONU Mujeres a nivel global, y no necesariamente de proyectos de origen nacional o con socios locales, lo que podría incidir en la sostenibilidad de los proyectos, en caso que México no sea considerado para posibles proyectos globales o si no se logran incluir dentro de iniciativas locales.

**Hallazgo 24. La ejecución presupuestaria se mantiene en rangos positivos a lo largo de la Nota Estratégica y la asignación a tareas administrativas disminuye en comparación con la asignación a los programas.**

En general se observa una ejecución presupuestaria por encima del 90%, a lo largo de la Nota Estratégica, lo cual evidencia una buena gestión en el presupuesto, ver detalles en la siguiente tabla.

Tabla 16. Porcentaje de ejecución presupuestaria 2014-2018

Año	Total Presupuestado	Total Ejecutado	% de ejecución
2014	1,182,486	1,164,836	99%
2015	1,175,491	1,071,590	91%
2016	2,057,999	1,928,868	94%
2017	2,522,300	2,530,746	100%
2018	3,438,040	3,148,514	92%
<b>Total</b>	<b>10,376,316</b>	<b>9,844,554</b>	<b>95%</b>

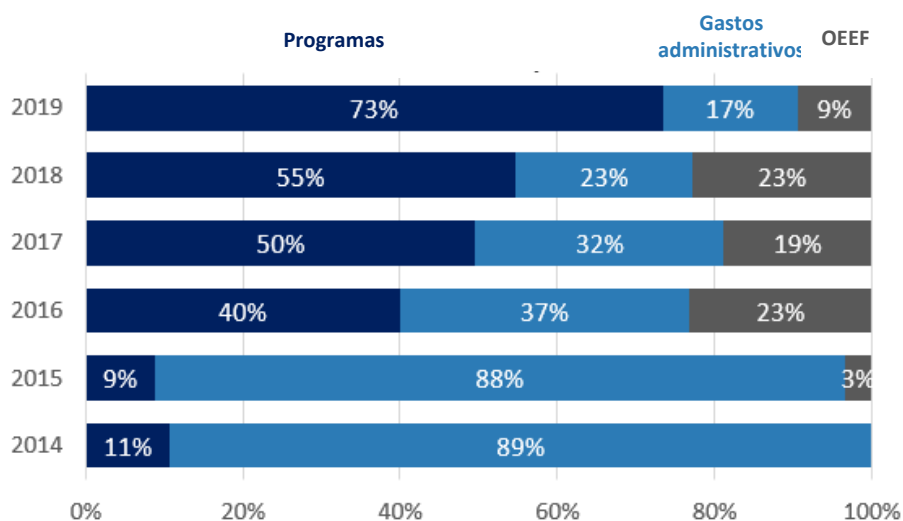
Fuente: Elaboración propia con datos de los reportes anuales corporativos

Si se compara la presupuestación anterior con el mencionado en la Nota Estratégica podemos observar que los USD 10 376 316 representan únicamente un 43.5% del presupuesto indicativo, mostrado en la Tabla 6 en la sección Objeto de evaluación, que al 2018 era de USD23 875 291. Esta diferencia podría indicar que se definieron expectativas poco realistas debido a la dificultad de recaudación de recursos non-core o que la proyección de recursos core no creció tanto como se esperaba.

Al analizar la distribución del presupuesto, representado en la siguiente gráfica se puede observar el aumento en los fondos destinados a los proyectos y la disminución en los fondos asignados a gastos de manejo y administración de los proyectos. El presupuesto asignado al Marco de eficiencia y eficacia organizacional (OEEF por sus siglas en inglés), se mantuvo relativamente constante del 2016 al 2018, y disminuyó en el 2019, principalmente por el aumento en el presupuesto asignado a programas globales.



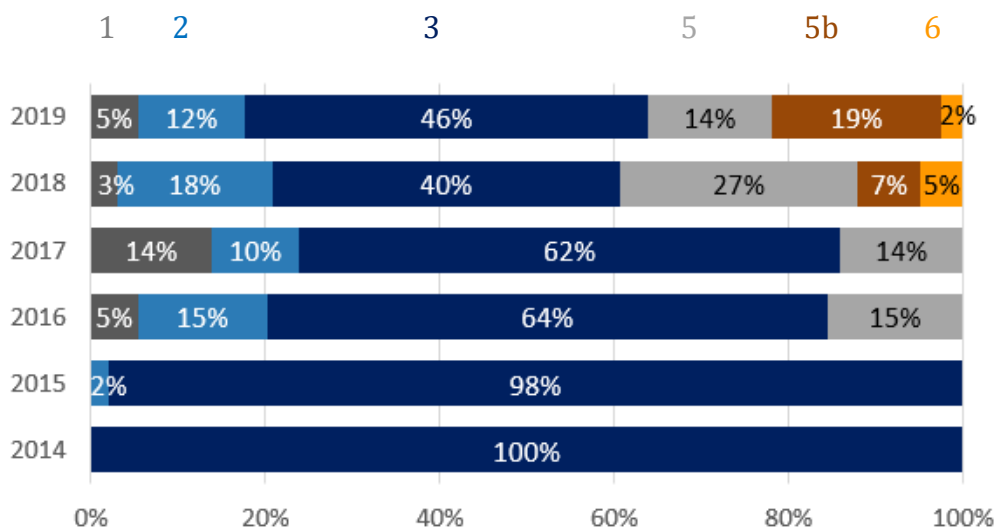
Gráfico 15. Presupuesto anual por programas, gastos administrativos y OEEF



Fuente: elaboración propia con datos proporcionados por ONU Mujeres

Del 100% del presupuesto asignado a programas podemos observar, en el siguiente gráfico, que en su mayoría se utiliza para proyectos del impacto 3, prevención y eliminación de la violencia contra las mujeres y niñas. Los impactos 5b- (Frontier issues) y el impacto 6 se agregaron en el 2018 y 2019.

Gráfico 16. Presupuesto asignado a programas según impacto o área de foco por año



Fuente: elaboración propia con datos proporcionados por ONU Mujeres

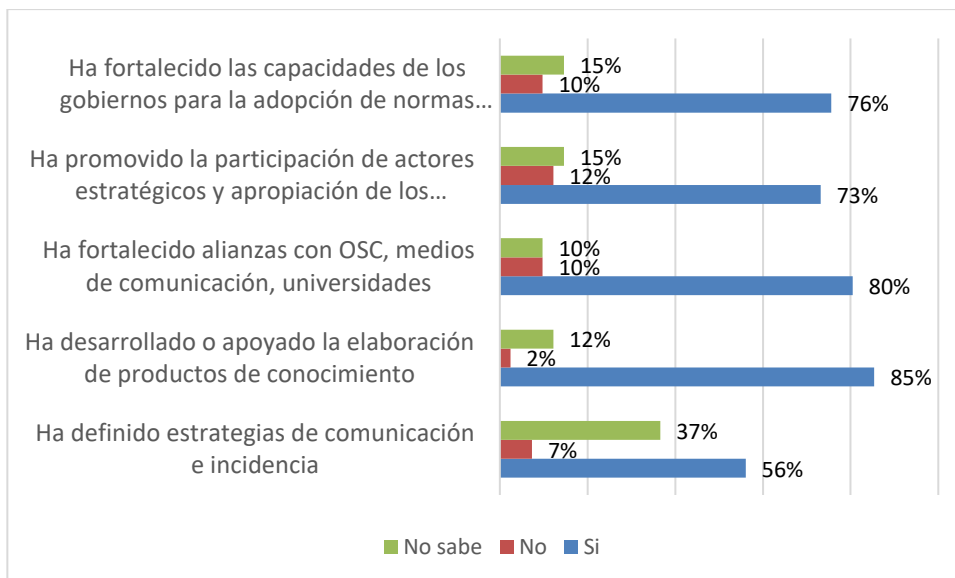
## 5.4. Sostenibilidad

**Hallazgo 25. Las contribuciones de ONU Mujeres en el período han aportado a fortalecer las capacidades nacionales para avanzar hacia una mayor igualdad de género, particularmente a través del importante desarrollo legislativo y de producción de conocimientos.**

Varios de los resultados alcanzados en relación a cambios relevantes en el país en favor del empoderamiento de las mujeres y el respeto a sus derechos son sostenibles en tanto se han logrado plasmar en normas y leyes a nivel federal y también estatal. Al mismo tiempo, la Oficina de País ha elaborado junto a sus aliados un gran volumen de productos de conocimiento que permiten difundir y llegar a un amplio conjunto de actores. Particularmente, ello puede observarse en lo relativo a los instrumentos que promuevan la transversalización del enfoque de género en políticas públicas y que, con el liderazgo del INMUJERES, están siendo puestos a disposición de los diferentes estados<sup>77</sup>. En ese sentido, entre las personas consultadas, una mayoría percibe que ONU Mujeres ha desarrollado mecanismos que garanticen la sostenibilidad de los resultados alcanzado, tal como lo muestra el siguiente gráfico:

*ONU Mujeres nos dota de herramientas para implementar la perspectiva de género en el quehacer público (...) ONU Mujeres ha aterrizado la parte de la normativa internacional al quehacer nacional y ha empujado procesos."(Contraparte gobierno federal)*

Gráfico 17. Percepción sobre mecanismos de sostenibilidad desarrollados por ONU Mujeres



Fuente: Encuesta, Evaluación Final Nota Estratégica

**Hallazgo 26. En lo que refiere a intervenciones programáticas vinculadas al desarrollo de proyectos, se han encontrado dificultades para dar continuidad a mediano y largo y/o replicar iniciativas de origen global o nacional, así como financiar ciertas áreas temáticas .**

<sup>77</sup>Ver, por ejemplo, la plataforma <http://rumboalaigualdad.inmujeres.gob.mx/>, herramienta que permite conocer los avances y áreas de oportunidad de las 32 entidades federativas en materia de transversalización del enfoque de género en sus principales instrumentos normativos, de política pública, presupuestarios y de rendición de cuentas.

Los proyectos que ha impulsado ONU Mujeres en relación a intervenciones más específicas y en relación a temáticas emergentes y que suponen recursos públicos para su implementación, han enfrentado dificultades para su permanencia y continuidad al producirse el cambio de administración, tanto a nivel federal como estatal. Es el caso del Programa Ciudades Seguras que, habiendo tenido un importante nivel de implementación con el gobierno de CDMX y habiendo obtenido logros relevantes, no ha sido renovado con las nuevas autoridades.

Otra dificultad para la continuidad de los proyectos cuyos resultados se obtienen a través de procesos de implementación de mediano y largo plazo, es el sistema de presupuestación anual de las entidades públicas que no permite establecer acuerdos de mediano plazo que proyecten los resultados.

*"Es complicado dar continuidad a programas en México, cuando hay cambio de gobierno y el cambio de gobierno involucra cambio de partidos. Aunque hay lugares donde sigue el mismo partido y el programa tampoco se sostuvo, por ejemplo, Torreón. Entonces pienso que hay como una baja de guardia de ONU Mujeres, en la acometida, en la manera de entrar, de moverse" (Contraparte de gobierno estatal)*

Por otra parte, existen algunas áreas temáticas para las cuales existe poco financiamiento disponible, como es el caso de la participación política de las mujeres, no obstante su importancia para el respeto de los derechos de las mujeres. En este sentido, se presenta un reto muy relevante en este ámbito toda vez que, ya que el país está muy cerca de alcanzar la paridad en el congreso con los resultados de las últimas elecciones, se requiere fortalecer las capacidades de las mujeres electas para que, además de ejercer su derecho a la participación política, lideren la agenda de igualdad de género.

### **Hallazgo 27. El contexto institucional de disminución de fondos en el Sistema de las Naciones Unidas en general y el consiguiente requerimiento para recaudar recursos a través de nuevos donantes, tiene el riesgo de dispersar la agenda y desarrollar iniciativas sin continuidad.**

Globalmente, se plantean metas de movilización de fondos para cada una de las oficinas como una forma de enfrentar la disminución progresiva de fondos que ha ido sufriendo el conjunto del Sistema de las Naciones Unidas en todo el mundo. De esta forma, los recursos aportados por la institución para mantener su personal y operación se han ido limitando en el tiempo y no parecen suficientes para cumplir con los resultados esperados así como para ejercer el triple mandato institucional. En este contexto, se produce una presión por generar iniciativas que movilicen recursos hacia la organización, además de desarrollar iniciativas programáticas de impacto, lo que no ha formado parte tradicional de las prácticas y cultura organizacionales, de manera que no existe experticia interna ni estrategias probadas para recurrir.

En términos generales, el sector público tiene límites para transferir recursos a las agencias de Naciones Unidas, lo que se intensifica con esta nueva administración y sus políticas de austeridad. Los países donantes (representados por sus embajadas) generalmente disponen de montos limitados de recursos para apoyar proyectos, que se traducen principalmente en eventos o actividades más que en estrategias de intervención de mediano plazo.

En este contexto, el sector privado aparece como un actor muy importante para ofrecer acciones que permitan movilizar recursos de manera importante. No obstante, la vinculación con este sector es de reciente data y diversos actores consultados señalan que el sector no conoce la labor de ONU Mujeres, tiene la percepción que su agenda es poco concreta y no está dirigida a lograr cambios verificables y que su estructura burocrática genera grandes costos operacionales que no están necesariamente dispuestos a financiar. Al mismo tiempo, no tiene interés en ser parte de iniciativas que apuntan a cambios institucionales o que impulsan políticas públicas para el empoderamiento de las mujeres. Según algunos actores consultados, el sector privado considera que su contribución a la igualdad de género se debe circunscribir a cambios voluntarios en sus empresas o a acciones de responsabilidad social con la comunidad. De esta manera, la generación de iniciativas que puedan ser atractivas para este sector contiene el riesgo de dispersar el trabajo de ONU Mujeres hacia nuevas prioridades temáticas y de disminuir la acción relacionadas con los mandatos normativo y de coordinación que no serían de interés del sector privado.

## 4. Conclusiones

Considerando en forma integrada los hallazgos descritos en la sección anterior, el equipo evaluador considera, en términos generales, que, durante el período analizado, ONU Mujeres en México ha realizado una importante contribución al avance de la igualdad de género en el país, que las iniciativas llevadas a cabo como parte del portafolio son relevantes y pertinentes a la situación del país y que la Oficina de País cuenta con un alto posicionamiento entre las partes interesadas, quienes destacan su valor agregado para apoyar el empoderamiento y el respeto a los derechos humanos de las mujeres. Las principales oportunidades de mejora se encuentran en los procesos de gestión y la sostenibilidad de las iniciativas que pueden afectar en el futuro la eficacia de las acciones. En términos específicos, se plantean, recordando las principales preguntas de evaluación, las principales conclusiones de la evaluación, indicando a la vez los hallazgos en que se basa:

*¿Hasta qué punto resultan relevantes las áreas de la Nota Estratégica para las necesidades y el contexto país?*

1. La Nota Estratégica tiene un **alto nivel de pertinencia** en relación a la situación de igualdad de género del país, los compromisos internacionales en materia de derechos humanos, las prioridades de políticas públicas expresadas en los principales instrumentos públicos de planeación y el marco de programación de las Naciones Unidas en el país, a la vez que considera prioridades relevantes para enfrentar las brechas de género. Se ha vinculado y articulado con las autoridades nacionales y estatales, considerando las políticas públicas existentes y ofreciendo iniciativas en coherencia con ese marco. (Hallazgos 1,2,3)

2. No obstante esta alta pertinencia, la Nota Estratégica **no incorporó en forma explícita** las consecuencias de los altos niveles de inseguridad y violencia en el país en las mujeres y las niñas y en el ejercicio de sus derechos humanos, tal como ha sido recomendado por los mecanismos de derechos humanos y la CEDAW. De la misma forma, no ha existido total alineamiento entre los procesos de planeación del nuevo gobierno, fundamentalmente en lo que se refiere al nuevo PROIGUALDAD dado que aún se encuentra en proceso de formulación y consulta) y la nueva Nota Estratégica, con el riesgo que puedan quedar áreas de trabajo relevante para la nueva administración que queden fuera del aporte institucional (Hallazgos 1,2).

3. ONU Mujeres tiene un **buen posicionamiento** y goza de una alta legitimidad entre las partes interesadas, quienes valoran su experticia, capacidad de convocatoria a actores diversos, de generación de productos de conocimiento de calidad, así como de vinculación con buenas prácticas de otros países. La Oficina de País ha incidido para visibilizar desigualdades de género normalizadas en el país, así como ha facilitado en dar continuidad a la agenda internacional de igualdad de género a través de las distintas administraciones. En el último período, un fuerte y sostenido trabajo en comunicaciones ha fortalecido este posicionamiento. (Hallazgo 4, 15)

4. La estrategia de **alianzas se ha ampliado en el tiempo**, añadiendo a la consolidada asociación con el INMUJERES y las organizaciones de mujeres, el establecimiento de vínculos con otros actores públicos como el Poder Judicial y el Parlamento, las embajadas de países donantes de cooperación y gobiernos estatales, y, más recientemente, se han iniciado vínculos con el sector privado. (Hallazgo 5)

5. ONU Mujeres **ha ido estableciendo paulatinamente una vinculación con el sector privado** que debe precisar los términos de la relación, a partir principalmente de la implementación de proyectos o campañas globales que han abierto la puerta para que la Oficina de País ejecute iniciativas que no eran tradicionales para el quehacer institucional. En este sentido, la organización **ha debido ir aprendiendo a identificar los actores relevantes en el sector**, sus dinámicas locales y conocimientos específicos de las barreras de género en el mercado laboral (en el emprendedurismo y en las empresas), proceso que es incipiente para apreciar sus resultados y que conlleva riesgos de dispersión de agenda necesarios de mitigar. (Hallazgo 5,12)

6. ONU Mujeres **ha establecido una alianza histórica con organizaciones de la sociedad civil** para actuar en conjunto por una mayor igualdad de género en el país, reconociendo que una parte importante de las propuestas y presión para el cambio viene de este sector. Dicha vinculación, que, por una parte, se ha institucionalizado en el Grupo Asesor de la Sociedad Civil, por otra se encuentra tensionada por la disminución

en el apoyo a iniciativas autónomas de la sociedad civil y por factores de contexto como es el cuestionamiento que sufren por parte de la actual administración. (Hallazgo 5, 21).

7. A la base del diseño de las iniciativas se encuentra un **enfoque de derechos y de igualdad de género**, particularmente en lo que refiere a los diagnósticos que les dan origen y a los indicadores construidos para verificar su cumplimiento. Desde la perspectiva de la aplicación integral de un enfoque de este tipo, existen limitaciones en lo que refiere a la **incorporación sistemática de una perspectiva interseccional** que permita identificar a aquellas mujeres que pueden estar viviendo con mayor intensidad vulneraciones de sus derechos y “estarse quedando atrás” en el desarrollo. Del mismo modo, se aprecian oportunidades de mejora en **relación a la participación de las y los destinatarios en todo el ciclo de los proyectos**. (Hallazgo 6)

8. La Nota Estratégica no contempló la **elaboración de una Teoría de Cambio** que le permitiera orientar el marco de resultados de una manera integrada entre las diferentes áreas de impacto. Dicho marco de resultados se construyó aplicando los mandatos institucionales, las prioridades institucionales establecidas a nivel global y la disponibilidad de proyectos específicos. A pesar de ello, el equipo de la Oficina de País fue consolidando con el tiempo una estrategia de intervención que ha actuado como una teoría de cambio en tanto identifica la necesidad de articular compromisos internacionales, producción de conocimientos y levantamiento de información, alianzas con el mecanismo de género e incidencia en normativas y políticas públicas. En el último período, se están implementando proyectos de intervención en territorios que tienen un origen global y poseen su propia teoría de cambio, los que han exigido a los equipos realizar procesos de ajuste de los diseños para hacerlos más apropiados a las características nacionales y locales, a la vez que ir desarrollando un análisis respecto de nuevas estrategias de trabajo, relacionadas con la propuesta de políticas públicas a partir del escalamiento de experiencias demostrativas en territorios específicos, que la Oficina pueda ofrecer a las partes interesadas como modelos de intervención, más allá de las iniciativas específicas. (Hallazgo 7).

*¿Hasta qué punto se han alcanzado los resultados esperados?*

9. En términos generales, la Oficina de País **ha logrado contribuir a avances importantes respecto del mejoramiento de la igualdad de género** en el país en todas las áreas de impacto incluidas, destacando los avances en paridad en los cargos de representación, la visibilización y elaboración de una estrategia nacional de cuidado, la desnaturalización de la violencia contra las mujeres en espacios públicos y la tipificación del feminicidio), y en el desarrollo de herramientas y mecanismos para la elaboración de políticas públicas con enfoque de género. (Hallazgo, 8, 10, 11, 12, 13)

10. El logro de resultados es mayor cuando la acción de la Oficina **integra su triple mandato**, incorporando el trabajo normativo por el cual es especialmente reconocida y valorada, la coordinación con agencias del SNU lo que le otorga mayor legitimidad y variedad de experticias temáticas, y la implementación de proyectos que aseguren una acción coherente y que se proyecte en el tiempo. (Hallazgos 8, 10)

11. En lo que refiere al **mandato de coordinación**, ONU Mujeres cuenta con el reconocimiento a su liderazgo en instancias interagenciales como el GIG y en la conducción de procesos relevantes de la agenda internacional de derechos humanos de las mujeres, no obstante se observan barreras propias del funcionamiento del SNU que han limitado aprovechar con mayor profundidad la sinergia entre las agencias con presencia en el país. Estas dificultades en la articulación y trabajo colaborativo entre agencias no es sólo un problema interno del Sistema, sino que es advertido por las contrapartes, lo que puede generar pérdida de oportunidades de cooperación. (Hallazgo 9)

12. ONU Mujeres **ha contribuido sistemáticamente al fortalecimiento de la institucionalidad de género** en el país, aportando a la generación de mecanismos e instrumentos para la transversalización del enfoque de género en las políticas públicas (marco normativo alineado con compromisos internacionales, estadísticas, planificación y presupuestos sensibles al género), a través principalmente de su alianza con INMUJERES. No obstante la disposición de estas herramientas, el país presenta grandes desafíos en la transversalización efectiva de un enfoque de igualdad de género en sus políticas públicas. En este sentido, los propios avances obtenidos gatillan nuevas necesidades de acción para consolidar lo alcanzado (como en el caso de paridad en puestos de representación) a la vez que se requiere persistir en los esfuerzos por su incorporación efectiva (como es el caso de los presupuestos etiquetados). (Hallazgos 5, 14)

*¿En qué medida las estrategias implementadas en el marco de la Nota Estratégica están permitiendo alcanzar los resultados establecidos?*

13. Los procedimientos administrativos y de gestión que aplica la Oficina son excesivos y **generan sobrecarga** en los equipos y desafección entre las contrapartes, lo que tiene efectos en la efectividad de los proyectos, toda vez que demandan una gran cantidad de tiempo y esfuerzos que no necesariamente se compensa con los beneficios obtenidos. Así mismo, a pesar del unánime reconocimiento a la calidad técnica del equipo de la Oficina de País y sus representantes, existe un espacio limitado para la conversación temática y técnica entre los equipos y sus contrapartes, debido al exceso de procedimientos anotado. (Hallazgos 16, 17, 18)

14. La **implementación de proyectos globales ha venido a incorporarse como un aspecto muy relevante** de la acción de la Oficina, particularmente en los últimos años. Ellos aportan de manera significativa en términos presupuestarios, en conocimiento y vinculación con buenas prácticas de otros países así como permiten la implementación de iniciativas en temas relevantes. Un aspecto de su implementación que presenta oportunidades de mejora se refiere a la modalidad de contratación de socios implementadores (PCAs) de mejora en la perspectiva de potenciar la sinergia entre las capacidades de las organizaciones y de ONU Mujeres. (Hallazgo 21, 22, 23)

15. Las evidencias recogidas dan cuenta de **limitaciones en la aplicación de un enfoque de gestión basada en resultados**, toda vez que en el sistema de seguimiento contempla un número muy alto de indicadores, los mismos han cambiado durante el período, coexisten diversas herramientas de registro y las instancias periódicas de aprendizaje colectivo sobre la base de la revisión de los resultados alcanzados son limitadas. Los proyectos globales no contribuyen a esta gestión colectiva puesto que tienen sus propios diseños y procesos de seguimiento. Del mismo modo, la evaluación de las iniciativas se realiza en algunas ocasiones y no forma parte de las prácticas habituales. (Hallazgos 19, 20, 21, 22).

16. Presupuestariamente, los recursos propios y movilizados son menores a los inicialmente contemplados, especialmente en los primeros años. No obstante ellos han ido aumentando cada año, para el desempeño de una Oficina en un país del tamaño, relevancia y vulneración de derechos de las mujeres como es México, los recursos son bajos lo que no obsta para que la organización haya alcanzado resultados relevantes durante el período. **Las metas de recaudación de fondos** en el contexto de la disminución de recursos del conjunto de agencias del SNU **son altas y presionan también al equipo**, que no necesariamente cuenta con la experiencia y tiempo para desarrollar actividades de este tipo. (Hallazgos 23, 24)

*¿Hasta qué punto podrán mantenerse los cambios que se han generado?*

17. En términos de fortalecimiento de capacidades, la implementación de la Nota Estratégica **ha contribuido a institucionalizar** medidas relevantes para la igualdad de género, particularmente en relación a legislación en las distintas áreas de impacto, con una contribución amplia y reconocida en producción de conocimiento y advocacy por parte de la Oficina de País, así como una contribución al cambio cultural a través de sus campañas comunicacionales. (Hallazgo 25)

18. No obstante, existen **riesgos respecto de la sostenibilidad de los resultados** alcanzados y de los procesos iniciados en aquellas iniciativas más recientes sobre todo en aspectos programáticos, debido a una falta de continuidad con las nuevas administraciones. En el contexto general de disminución de fondos de las agencias y las políticas de austeridad del presente gobierno, la organización aún no ha logrado consolidar una estrategia de movilización de fondos que sea efectiva desde el punto de vista de los recursos recaudados pero que al mismo tiempo potencie las fortalezas institucionales y no disperse su agenda. (Hallazgos 26 y 27).

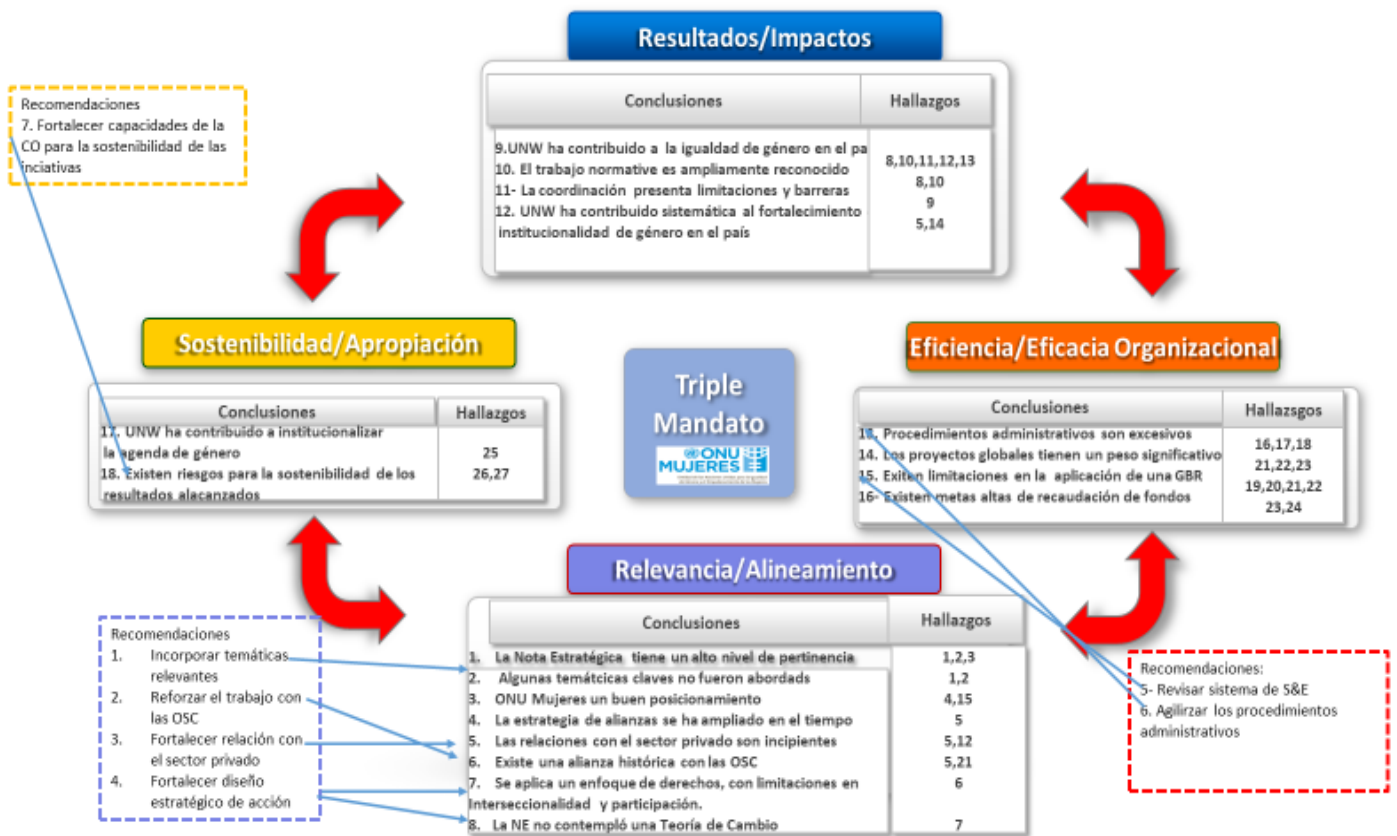


## 5. Recomendaciones

Considerando los hallazgos identificados y las principales conclusiones, especialmente en lo que refiere a las oportunidades de mejora, se presentan algunas recomendaciones que se plantean en la perspectiva de aportar a facilitar el logro de resultados en el próximo período.

Las recomendaciones están dirigidas a la Oficina País de ONU Mujeres en México y se formulan en torno a aquellas conclusiones que relevan aspectos de gestión que pueden complementar el buen desempeño que la organización ha tenido en diversos aspectos. Para facilitar el entendimiento, se presenta a continuación un gráfico que vincula hallazgos, conclusiones y recomendaciones, para luego pasar a detallar cada una de ellas:

Gráfico 18. Relaciones entre hallazgos, conclusiones y recomendaciones de la evaluación



Fuente: elaboración propia

Tabla 17. Recomendaciones de la evaluación

N° Conclusión	Recomendación general	Acciones, mecanismos e instrumentos específicos sugeridos
<p>2 Algunas temáticas claves de la discriminación hacia las mujeres no fueron abordadas</p>	<p>1. Incorporar en la nueva Nota Estratégica temáticas que son relevantes para la situación nacional de igualdad de género</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollar una línea de trabajo de fortalecimiento de capacidades de las mujeres electas en cargos de representación de manera que se conviertan en impulsoras de la agenda de igualdad de género en el país.</li> <li>- Incorporar en el trabajo relacionado con enfrentar la violencia contra las mujeres, iniciativas para visibilizar las consecuencias del crimen organizado, las desapariciones forzosas, torturas y asesinatos desde una perspectiva de igualdad de género, recogiendo buenas prácticas de otras Oficinas de País, los compromisos internacionales suscritos por el estado mexicano y articulando competencias de otras agencias.</li> <li>- Manteniendo el esquema general de prioridades de la nueva Nota Estratégica, revisar en conjunto con INMUJERES los outputs allí establecidos para observar si recogen necesidades de cooperación de la agenda de la nueva administración, en particular lo contenido en el nuevo PROIGUALDAD cuando haya terminado su formulación..</li> <li>- Fortalecer el trabajo por la incorporación de la igualdad de género en el mercado laboral, estableciendo una mesa de trabajo con el PNUD y OIT, INMUJERES, CONAPRED y Secretaría de Trabajo y Previsión Social) para articular las diferentes iniciativas que buscan avances en la igualdad de género al interior de las organizaciones (WEPs, Sello de igualdad, Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 en Igualdad Laboral y No Discriminación, e incluso auditorías que realizan las empresas en forma autónoma), identificando sinergias entre instrumentos</li> <li>- Fortalecer el trabajo a nivel local (estatal y municipal), en lo que refiere a participación política de las mujeres, violencia contra las mujeres y empoderamiento económico, diseñando iniciativas de implementación de programas que puedan ser institucionalizados en políticas públicas.</li> <li>- Marcar presencia en actividades comunes de las Unidades sectoriales que integran el Sistema Nacional de Igualdad de Género (efemérides, campañas globales) como una forma de contribuir a la transversalización del enfoque de género en las políticas públicas</li> </ul>
<p>6. ONU Mujeres ha establecido una alianza histórica con organizaciones de la sociedad civil que tiene que adecuarse a los desafíos actuales</p>	<p>2. Mantener la preocupación por el fortalecimiento de las Organizaciones de la Sociedad Civil</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Crear espacios para fortalecer la relación entre antiguas integrantes del GASC y actuales, aprovechando el espacio para compartir productos de conocimiento y nuevas estrategias.</li> <li>- Establecer espacios de discusión con organizaciones de la sociedad civil, que incluyan a las que participan en el GASC y otras, acerca de temas emergentes relacionados con la igualdad de género, a partir de los resultados de los proyectos, de manera de contribuir al debate actualizado de las organizaciones de la sociedad civil, su capacidad de propuesta y la vinculación entre ellas.</li> </ul>

<p>5. ONU Mujeres ha ido estableciendo paulatinamente una vinculación con el sector privado que debe precisar los términos de la relación</p>	<p>3. Fortalecer la propuesta de vinculación con el sector privado a partir de los mandatos, capacidades y recursos de ONU Mujeres</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fortalecer el espacio de planificación, análisis y aprendizaje del equipo vinculado al área de impacto de empoderamiento económico, estableciendo sesiones periódicas de reflexión sobre la marcha de los proyectos y temas de interés común.</li> <li>- Revisar la estrategia de relacionamiento con el sector privado, para priorizar la construcción de una agenda de transformación que convoque a las empresas a hacerse parte de algunas de las prioridades de la organización en el país. Por ejemplo, respecto del rol del sector privado en la instalación de un sistema de cuidados que promueva la igualdad de género. Para ello, sería interesante identificar las grandes empresas multinacionales que han definido objetivos globales en esa materia para que pudieran liderar este tipo de procesos junto a gremios empresariales y liderazgos convocantes.</li> <li>- Vincular la estrategia de relacionamiento con el sector privado con la narrativa de la innovación y de la construcción de un ecosistema que la promueva.</li> <li>- Enriquecer el modelo de relacionamiento que la Oficina de País ha construido para vincularse con empresas a partir de la experiencia desarrollada por el Proyecto API, En particular: <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Considerar que el aporte que puedan realizar las empresas a la mejora de la situación de mujeres y niñas en un territorio esté vinculado con el core del negocio y con su cadena de valor de manera que el compromiso de transformación y aplicación de un enfoque general de derechos humanos (y no asistencial) pueda ser mantenido y apropiado por la propia empresa, asegurando el impacto y sostenibilidad (no se considere como una acción ajena a la actividad productiva de la empresa y que sea realizada por terceros).</li> <li>✓ Incorporar como una posibilidad dentro del modelo el trabajo de las empresas con las pequeñas empresas que forman parte de su cadena de valor para que realicen iniciativas para cerrar brechas de género o para fortalecer la autonomía económica de las mujeres, recogiendo las buenas prácticas que en esta materia se han desarrollado en el ámbito ambiental.</li> </ul> </li> </ul>
<p>8. En general, las iniciativas aplican enfoque de derechos y de igualdad de género, aún cuando existen limitaciones en la incorporación de una perspectiva interseccional y de participación de las y los destinatarios en</p>	<p>4. Fortalecer la capacidad de diseño estratégico de la Oficina de País para llevar adelante una planificación integrada y con enfoque de derechos al tiempo que flexible para responder a las oportunidades de contexto</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Profundizar como Oficina de País en las Teorías de cambio por área de impacto para compartir las perspectivas estratégicas y análisis de situación de la igualdad de género y respeto a los derechos humanos de las mujeres.</li> <li>- Aplicar un enfoque interseccional en forma transversal a todas las áreas de impacto, estableciendo los efectos esperados en relación a la superación de las brechas que afectan particularmente a determinados grupos y considerando la desagregación de algunos indicadores.</li> <li>- Incorporar en el ciclo de proyectos un enfoque participativo hacia sus destinatarios y destinatarias, recogiendo guías y buenas prácticas establecidas en el Sistema de las Naciones Unidas.</li> </ul>

<p>el ciclo de los proyectos.</p>		
<p>15. Las evidencias recogidas dan cuenta de limitaciones en la aplicación de un enfoque de gestión basada en resultados</p>	<p>5. Revisar el sistema de seguimiento actualmente utilizado para simplificarlo y orientarlo a fortalecer una gestión basada en resultados</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Simplificar el sistema de indicadores de la próxima Nota Estratégica, tanto en número como en resultados clave a verificar su avance.</li> <li>- Homogeneizar la construcción de indicadores, indicando para cada uno de ellos cómo se calcula y de dónde proviene la información, así como establecer un criterio común y estandarizado cuando se califica el tipo de avance (some progress, significant progress , etc).</li> <li>- Potenciar la cultura de aprendizaje en la organización, estableciendo como práctica la evaluación de medio término y final de cada iniciativa, aunque ella no sea una evaluación externa si no existen los recursos para ello. Al mismo tiempo, desarrollar reuniones anuales de análisis de resultados obtenidos por área de impacto, para compartir avances de proyectos, análisis de contexto y aprendizajes que permitan identificar mejoras a incorporar, nuevas oportunidades y sinergias en el trabajo del equipo.</li> <li>- Involucrar a todos los equipos en la elaboración y seguimiento de los indicadores de manera que se conviertan en una herramienta para verificar el avance hacia los outcomes y objetivos de impacto comprometidos en la Nota Estratégica.</li> </ul>
<p>13. Los procedimientos administrativos y de gestión que aplica la Oficina son excesivos.</p>	<p>6. Agilizar los procedimientos administrativos para potenciar la eficacia de las intervenciones</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Revisar los procedimientos administrativos para proponer su simplificación de manera de facilitar la gestión de los proyectos por parte de los socios implementadores, así como generar un sistema de colaboración entre los equipos de proyectos y los encargados de gestión, para fortalecer el sistema de acompañamiento.</li> <li>- Solicitar a la Sede la revisión conjunta del diseño y marco de resultados de los proyectos globales, así como los procedimientos administrativos para que se adecúen a las características nacionales.</li> <li>- En los casos en que organizaciones de la sociedad civil sean seleccionados para formar parte de la ejecución de iniciativas, revisar la relación con los socios implementadores en la perspectiva de fortalecer sinergias con sus experticias y capital social y no considerarlos sólo como prestadores de servicios.</li> </ul>
<p>18. Existen riesgos respecto de la sostenibilidad de los resultados alcanzados y de los procesos iniciados sobre todo en aspectos programáticos</p>	<p>7. Fortalecer las capacidades de la Oficina de País para contribuir a la continuidad y sostenibilidad de las iniciativas</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitar a la Oficina Regional la identificación de estrategias adecuadas para enfrentar la transición entre una administración y otra a partir de buenas prácticas de las oficinas nacionales y así minimizar los riesgos de discontinuidad de iniciativas.</li> <li>- Elaborar documentos de sistematización de los principales resultados alcanzados en las distintas intervenciones para presentarlos a las nuevas autoridades.</li> <li>- Revisar la estrategia de movilización de fondos a partir de los recursos, agenda y mandatos institucionales para evitar el riesgo de dispersión de esfuerzos.</li> </ul>

## 6. Lecciones aprendidas y buenas prácticas

### 8.1. Lecciones aprendidas

**1. La voluntad política de autoridades y personas con liderazgo es clave en la inclusión de ciertos temas de género en la agenda pública.** Este ha sido el caso de la promoción de estadísticas de género, que ha tenido instituciones y personas clave que han sabido liderar e impulsar el tema en el país, tal como INMUJERES y el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI). Otro ejemplo dentro del periodo de la Nota Estratégica 2014-2019, fue el liderazgo del nivel más alto de la Secretaría de Relaciones Exteriores, como parte de su compromiso con la igualdad, al suscribirse a HeforShe y al trabajar muy de cerca con ONU Mujeres en otros proyectos. Así mismo, existen personas comprometidas con la igualdad de género que han cambiado de institución de desempeño y han incidido en sus nuevos trabajos para incorporar un enfoque de género. De esta forma, la gestión de redes es un recurso relevante para ONU Mujeres, lo que demanda considerar el tiempo de dedicación que ello conlleva.

**2. Las elecciones y cambios de gobierno afectan la implementación de los proyectos, por lo que es importante generar estrategias que recojan experiencias anteriores y permitan minimizar este riesgo.** A nivel municipal, por ejemplo, el gobierno tiene una duración de 3 años lo que provoca que el trabajo no siempre se pueda iniciar en el año 1, esto ya que se deben realizar las negociaciones y convenios previos, además de esperar a que los fondos asignados estén disponibles. Esto puede causar que los proyectos inicien hasta el segundo año del periodo, como fue el caso de Ciudades Seguras, lo que implica que se tenga solo un año para llevar a cabo el trabajo, dado que el último año la atención del Gobierno está en las elecciones para el siguiente periodo. Si el mismo partido no es reelecto, es muy posible que se necesite reiniciar las negociaciones con el nuevo Gobierno. Esto también dificulta la planificación de programas multianuales. De igual forma, a nivel estatal y federal, el último semestre del Gobierno saliente y el primer semestre del nuevo Gobierno entrante suele ser un periodo difícil para implementar proyectos. Convenios deben estar alineados a la nueva agenda nacional y deben ser pactados con el nuevo liderazgo.

**3. Las iniciativas que consideran el triple mandato de ONU Mujeres tienden a ser más efectivas y sostenibles.** Es el caso, por ejemplo, de las iniciativas llevadas a cabo para fortalecer las estadísticas de género en el país y como oportunidad de cooperación sur sur, donde se sumó el respaldo en normativas internacionales, el trabajo interagencial con CEPAL y la implementación directa de proyectos, como el Centro Global de Excelencia en Estadísticas de Género (CEEG).

**4. El desarrollo de proyectos a nivel local requiere de un alto grado de flexibilidad en la planificación, implementación de procesos y procedimientos para alcanzar los resultados esperados y lograr su apropiación y sustentabilidad.** La implementación de iniciativas en territorios determinados presenta múltiples desafíos para lograr éxito en sus objetivos, puesto que el nivel local tiene sus propias dinámicas (liderazgo, relación entre instituciones, procedimientos y recursos de municipios y otros actores, culturas e identidades locales), por ello, es relevante considerar un diagnóstico local, no sólo de la situación de la igualdad de género en territorios específicos, sino también de las características de las instituciones involucradas y sus políticas y programas. Se requiere adecuar el mapa de actores y observar los programas locales que pueden convertirse en aliados, aunque no estén considerados en el diseño global. Así mismo, debido a la incertidumbre de poder continuar con los proyectos en las comunidades y a nivel municipal, es importante que el seguimiento de iniciativas que se realizaron se incorpore en mecanismos que el mismo Gobierno, u otras entidades del municipio o localidad ya utilizan. El caso de Ciudades Seguras es un ejemplo de un proyecto en el que este tipo de iniciativa ayudaría a garantizar su continuidad y a determinar si está funcionando como se planificó, o necesita alguna mejora o cambio, lo cual también ayudaría a tener datos que puedan mostrar a nuevos Gobiernos la importancia de este tipo de iniciativas y el cambio que pueden generar.

**5. Es relevante acompañar la planificación de las iniciativas o proyectos con los procesos del contexto asociados a los objetivos para obtener eficazmente los objetivos planteados.** En términos generales, la puesta en marcha de los proyectos toma más tiempo que el presupuestado y ello lleva el riesgo de que la

intervención diseñada no alcance los objetivos esperados o se transforme en poco pertinente. En este sentido, se hace necesario contemplar muy precisa y realísimamente el cronograma de ejecución de una iniciativa, especialmente cuando busca ser una respuesta a coyunturas específicas.

**6. Contar con una estrategia específica de acercamiento por tipo de organizaciones o empresas favorece la efectividad del vínculo.** Como se señaló, el vínculo de ONU Mujeres con el sector privado es reciente, y, por ello, las empresas no conocen con exactitud la estructura institucional y las funciones de cada uno de sus niveles. De esta forma, se requiere trabajar explícitamente una estrategia de información y difusión con el sector. Esto incluye articular el valor agregado del trabajo de ONU Mujeres de manera más específica y la relación de la oficina país con la Sede, en especial en lo que refiere a los proyectos o campañas globales donde están incluidos los diferentes niveles de la organización. Es importante clarificar la ganancia de trabajar con ONU Mujeres, y la contribución de la Organización para con la entidad con la que se está negociando. Si las empresas son internacionales también se debe exponer claramente cuál es el rol de la Sede y de la Oficina, y quién maneja la relación. Esto no perjudica la escalabilidad del proyecto, sino más bien provoca que se produzca una primera experiencia positiva que funja como base para el trabajo futuro.

**7. La movilización de recursos es una tarea que consume una cantidad relevante de tiempo, creatividad y relación con actores así como requiere una experticia por parte los equipos que la realizan.** En su mayoría, el personal de la Oficina de País no posee entrenamiento específico para realizar la labor designada de recaudación de fondos, lo cual no sería un reto tan grande si se tuviera tiempo para realizar una inducción y espacio en sus actividades para llevarla a cabo. La presión de cumplir con estas actividades y la falta de tiempo y experiencia no solo dificulta el cumplimiento de las metas de recaudación de fondos, sino que también pone presión adicional en el personal que requiere cumplirlas. En este sentido, es relevante que la recaudación de fondos sea asumida como una tarea colectiva y transversal, que promueva la complementariedad entre las habilidades y competencias que existen entre el staff de la organización, así como aproveche la sinergia de experiencias y contacto para tener un resultado más fructífero.

**8. El empoderamiento y autonomía económica de mujeres que viven en situación de pobreza multidimensional, al tiempo que es una dimensión clave para el ejercicio de todos sus derechos, implica procesos integrales y de largo plazo para alcanzar impactos significativos.** Tanto el conocimiento acumulado como la experiencia del proyecto API muestran que las acciones que buscan favorecer el emprendimiento de las mujeres (especialmente de aquellas en situación de informalidad y precariedad) deben incorporar diversas dimensiones de la desigualdad, así como un acompañamiento de mediano y largo plazo que considere el entorno y recursos del ecosistema en que se desarrollan los emprendimientos, para obtener impactos decisivos en su calidad de vida y no sólo mejorar sus estrategias de sobrevivencia.

## 8.2. Buenas prácticas

Entenderemos las buenas prácticas como aquellas iniciativas, metodologías y/o experiencias que demuestran resultados positivos y replicables en un contexto determinado para promover la igualdad de derechos de las mujeres. En ese sentido, se trata de experiencias que generan aprendizajes de utilidad para otras iniciativas de similares características y fines, destacando -a modo de ejemplos- algunas de esas prácticas que han sido impulsadas por ONU Mujeres en el marco de la implementación de la Nota Estratégica 2014-2019 en colaboración con otros actores, considerando que su presentación no es exhaustiva ni es el objeto fundamental de la evaluación, sin embargo, ilustran áreas interesantes de aprendizajes que pueden ser inspiradoras.

**1. Adaptación de instrumentos globales a coyunturas nacionales con socios de interés:** ONU Mujeres supo aprovechar un instrumento global para derribar barreras de participación política de las mujeres en un momento específico de la coyuntura política del país. En el año 2017, en el marco de la campaña global de ONU #HeForShe y en el contexto del proceso electoral Mexicano 2017-2018, ONU Mujeres y el INE, trabajaron en conjunto para impulsar la suscripción de nueve partidos políticos nacionales a cinco compromisos orientados a trabajar por la participación política de las mujeres en condiciones de igualdad y libres de violencia<sup>78</sup>. La suscripción de estos partidos políticos al movimiento global solidario para la igualdad de género

<sup>78</sup> ONU Mujeres 2018, Informe de cumplimiento de compromisos suscritos por los partidos políticos nacionales en México en el marco de la campaña #HeForShe



#HeforShe, marca un hito histórico en la campaña, al ser la primera vez que se incluye a todos los partidos políticos nacionales de un país, como instituciones en su conjunto y no a miembros individuales<sup>79</sup>. Uno de los aspectos clave en este trabajo fue el seguimiento a los compromisos, elaborados de manera colaborativa con la participación y el consenso de los partidos políticos que se firmaron. La firma de estos compromisos ha sido de particular relevancia ya que el proceso electoral 2017-2018 ha sido el más grande en la historia de México, y en el que se logró paridad de género en el registro de las candidaturas en todos los cargos de elección legislativos y municipales, lo cual es esencial si se quiere lograr la paridad en puestos de decisión.

**2. Articulación de largo plazo entre agencias y servicios públicos para promover el desarrollo de estadísticas de género:** una asociación entre ONU Mujeres, INEGI, INMUJERES y CEPAL que lleva más de una década ha favorecido el avance de la disponibilidad de información sobre la situación de las mujeres en diversos aspectos no sólo para México, sino para toda la región. La alianza les permite a las organizaciones producir y analizar estadísticas utilizando fuentes de información ya instaladas en el país, y además promover nuevas mediciones para llenar estos vacíos. En este último punto, por ejemplo, la Clasificación de las Actividades de Uso del Tiempo en América Latina (CAUTAL), herramienta para la planificación, procesamiento y presentación de las encuestas de uso del tiempo, fue adoptada durante la Octava Reunión de la Conferencia de Estadística de las Américas, órgano subsidiario de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe.

**3. Recolección de evidencia como instrumento para la construcción de políticas públicas:** la Oficina de México ha contribuido a la mejora de las estadísticas sobre impartición de justicia con perspectivas de género a nivel nacional. El trabajo realizado antes del 2014 le permitió a la Oficina reunir evidencias sobre las debilidades en los registros administrativos para dar cuenta de la violencia feminicida en el país. En continuación con este esfuerzo, en el 2014, ONU Mujeres y el INMUJERES iniciaron el proyecto “Violencia contra las mujeres: propuestas de mejora en la atención y en la medición para el impulso de políticas públicas”, y ONU Mujeres el proyecto de “Prevención y atención de la violencia contra las mujeres y niñas en Albania, México y Timor Leste”. Estos dos proyectos, se enfocaron como parte de algunos de sus objetivos, en la elaboración de propuestas para mejorar y estandarizar los registros administrativos en materia de violencia contra las mujeres y sistematizar adecuadamente la información de estos casos a lo largo de la cadena de justicia, además de generar conocimiento clave sobre los delitos contra las mujeres, con énfasis en el feminicidio<sup>80</sup>. ONU Mujeres también colaboró con la organización de talleres regionales para asesorar y acompañar la adopción del Marco Conceptual Homologado sobre impartición de justicia con perspectiva de género y derechos humanos. Aunque los retos en la adopción continúan, el concebir la institucionalización de los procesos permiten la sostenibilidad de este tipo de iniciativas en el largo plazo.

**4. Inclusión de socios clave locales que puedan sumar recursos para el logro de los objetivos:** el Proyecto Segunda Oportunidad sumó instituciones que inicialmente no estaban contempladas en un rol de aliadas, lo que significó el ahorro de una gran cantidad de recursos en una de las líneas de acción que ahora podrán utilizarse para fortalecer las otras prioridades del proyecto. En 2018, ONU Mujeres y la Fundación BHP se asociaron para desarrollar y probar el Programa de Educación y Aprendizaje Vocacional Second Chance, con el objetivo de crear un plan global de aprendizaje y empleo asequible, escalable, y específico al contexto para el empoderamiento de mujeres desfavorecidas. En la fase del diseño del proyecto y búsqueda de aliados, la Oficina de México analizó la posibilidad de incluir socios que pudieran cubrir parte del presupuesto y con esto, estableció alianzas con Hewlett-Packard (HP) quienes se comprometieron a proporcionar aulas digitales en dos ubicaciones del programa, así como contenido en línea; el gobierno federal al dar acceso a las y los participantes a programas sociales y becas; gobiernos locales que proporcionarán apoyo logístico general y en todos los casos espacios de capacitación; instituciones académicas que proporcionarán contenidos en línea; organizaciones de la sociedad civil que contribuirán a proporcionar contenido especializado para el aprendizaje u obtención de ingresos. La colaboración con estos socios permitirá que gran parte del dinero asignado a infraestructura se reasigne a otros rubros del presupuesto y que permita fortalecer algunos vacíos o áreas que tenían acciones más superficiales.

**5. Liderazgo interagencial para alcanzar incidencia de alto nivel:** en relación al mandato de coordinación del SNU, el liderazgo de ONU Mujeres de la Campaña interagencial para erradicar el *matrimonio infantil* ("Campaña A a Z y" México libre de matrimonio infantil en la ley y la práctica ") tuvo un gran resultado,

<sup>79</sup> Ídem

<sup>80</sup> ONU 2016, Hacia un sistema integrado de información estadística sobre impartición de justicia con perspectiva de género y derechos humanos. Aportes desde la experiencia mexicana

logrando que 31 de los 32 estados mexicanos hayan armonizado su legislación estableciendo los 18 años como edad mínima para casarse, sin excepciones. La participación de las distintas agencias le otorgó una gran solidez en términos de información de base, llegada a diferentes actores y legitimidad, lo que amplificó la incidencia para lograr el compromiso no sólo del nivel federal, sino de los estados en una temática que estaba invisibilizada en el país.

**6. Evaluación de campañas de comunicación:** en marzo de 2017, ONU Mujeres, el Gobierno de la Ciudad de México y la Agencia de publicidad J.Walter Thompson, lanzaron #NoEsDeHombres, una campaña de comunicación dirigida a los hombres y enfocada en prevenir y disminuir el acoso sexual que padecen las mujeres y niñas en el transporte público y otros espacios públicos. La evaluación de la campaña permitió conocer el logro de la misma, que indicaba el posicionamiento del tema del acoso sexual con una perspectiva inédita, que generó conciencia y provocó una importante identificación, empatía y solidaridad entre las usuarias así como cambios positivos en percepciones o actitudes, por ejemplo la disminución de mitos que justificaban el acoso sexual.

## Anexos



## Anexo 1. Términos de Referencia

### TÉRMINOS DE REFERENCIA

#### Evaluación Final de la Nota Estratégica de ONU Mujeres México 2014-2019

##### I. CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN:

ONU Mujeres, basándose en la visión de igualdad consagrada en la Carta de las Naciones Unidas, trabaja para eliminar todas las formas de discriminación en contra de las mujeres y las niñas; por el empoderamiento de las mujeres, y para lograr la igualdad entre mujeres y hombres en el marco del desarrollo sostenible y los derechos humanos.

El trabajo de ONU Mujeres se enmarca para responder a un **triple mandato**:

- **Normativo:** apoyar al gobierno y a los organismos intergubernamentales, como la Comisión sobre la Condición Jurídica y Social de la Mujer (CSW, por sus siglas en inglés) y la Asamblea General en la formulación de políticas, normas y estándares globales, así como garantizar el cumplimiento y la rendición de cuentas de los marcos normativos, particularmente la CEDAW, la Plataforma de Acción de Beijing, los tratados interamericanos de derechos humanos como la Convención “Belem do Para”
- **Coordinación:** promover la rendición de cuentas en el Sistema de Naciones Unidas sobre la igualdad de género y empoderamiento económico de las mujeres, incluido el monitoreo regular del progreso de todo el sistema, y de manera más amplia convocar a las partes interesadas para garantizar mayor coherencia y transversalización de la perspectiva de género dentro del Sistema.
- **Programático:** apoyar al gobierno en la implementación estándares internacionales y forjar asociaciones efectivas con la sociedad civil para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres y las niñas. ONU Mujeres en México enfoca su trabajo en **cuatro áreas prioritarias**:

1. Incrementar el liderazgo y la participación plena e igualitaria de las mujeres en todas las esferas.
2. Aumentar el empoderamiento económico de las mujeres
3. Prevenir y eliminar la violencia contra las mujeres y las niñas
4. Garantizar que las políticas públicas, los presupuestos y las estadísticas consideren de manera central la igualdad de género

Desde 2018, ONU Mujeres ha incorporado un área de trabajo “Estudios de frontera” para reflejar mejor los programas emergentes de naturaleza transversal como migración y educación.

Sumado a las áreas de impacto e intervenciones antes señaladas, ONU Mujeres México implementa estrategias transversales: comunicaciones, gestión de conocimiento y monitoreo y evaluación para lograr un mayor impacto hacia la igualdad de género.

##### II. ANTECEDENTES

La Nota Estratégica (NE) de ONU Mujeres es el principal instrumento de planeación plurianual que adapta el Plan Estratégico Global de ONU Mujeres (2014 – 2017 y 2018 – 2021) al contexto y las prioridades del país. Contribuyendo a los resultados delineados en el Plan Nacional de Desarrollo (2013-2028) y al Marco de Asistencia de Naciones Unidas para el Desarrollo (UNDAF por sus siglas en inglés) 2014-2019.

La Nota Estratégica tiene sus bases normativas en los estándares, principios y obligaciones establecidas en la Convención para Eliminar todas las Formas de Discriminación contra la Mujer (CEDAW), la Declaración y Plataforma de Acción de Beijing, las Observaciones finales de la Comisión de la Condición Jurídica y social de la Mujer (CSW, por sus siglas en inglés) así como la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible.

En la Nota Estratégica se recoge de manera integral la estrategia seguida por ONU Mujeres en México e incluye el Marco de Resultados de Desarrollo (DRF, por sus siglas en inglés) y el Marco de Eficiencia y Eficacia Organizacional (OEEF, por sus siglas en inglés), en los que se han formulado los resultados esperados, indicadores, líneas de base y metas para los años del 2014 al 2019 (periodo de la presente evaluación). De manera anual se ha realizado planeación de actividades y de manera puntual se ha modificado el marco de resultados de la Nota Estratégica para reflejar cambios en el enfoque programático.

En este contexto, y en consonancia con las políticas y procedimientos en relación con la gestión de programas, la Oficina de ONU Mujeres propone realizar la evaluación final de la Nota Estratégica 2014-2019 que constituye una oportunidad única para obtener información clave que permita orientar sus próximas intervenciones, entre ellas, la formulación de una nueva Nota Estratégica 2020-2025.

La evaluación deberá considerar los requerimientos y los marcos de referencias propuestos en documentos que guían la elaboración de evaluaciones en ONU Mujeres, tales como: la [Política de Evaluación](#), la [Estrategia de Evaluación](#), [Manual de Evaluación de País](#), el [Capítulo de Evaluación del PPG](#), el [listado de verificación GERAAS](#) para el control de calidad de los informes de evaluación y el [Indicador de Desempeño de Evaluación del Plan de Acción del Sistema de Naciones Unidas para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres](#) (UN-SWAP EPI).

ONU Mujeres se guía por los acuerdos normativos mencionados con anterioridad, para realizar evaluaciones con enfoque de género y emplea el Plan Estratégico Global de ONU Mujeres como punto de partida para la identificación de los resultados e impactos esperados de su trabajo, así como para medir el avance hacia la consecución de resultados. Los principios clave para **la evaluación con enfoque de género** en ONU Mujeres son:

1. Apropiación y liderazgo nacional
2. Coordinación con el sistema de Naciones Unidas y coherencia en materia de igualdad de género y empoderamiento de las mujeres
3. Innovación
4. Relaciones de poder equitativas y empoderamiento
5. Participación e inclusión
6. Independencia e imparcialidad
7. Transparencia
8. Calidad y credibilidad
9. Intencionalidad y utilización de la evaluación:
10. Ética

### **III. OBJETIVOS, CRITERIOS Y PREGUNTAS DE EVALUACIÓN**

El objetivo general de la consultoría es llevar a cabo una **Evaluación del Portafolio País (CPE)**, la cual implica una valoración sistemática de las contribuciones hechas por ONU Mujeres México a los resultados con respecto a la igualdad de género a nivel nacional. El portafolio país es el conjunto de intervenciones que realiza ONU Mujeres, combinando tanto su trabajo normativo, programático y de coordinación para promover el cumplimiento de la garantía de los derechos de las mujeres y las niñas, y el empoderamiento político y económico de las mujeres, utilizando la Nota Estratégica como principal punto de referencia.

El ejercicio de evaluación ha sido solicitado por la Oficina de País (CO), como una evaluación sumativa para respaldar el aprendizaje estratégico y la toma de decisiones para la formulación de la próxima nota estratégica, la cual se desarrollará en 2019. Se espera que la evaluación tenga una mirada prospectiva, para aportar al análisis sobre las contribuciones a la igualdad de género y al cumplimiento de derechos de las mujeres y las niñas, así como al empoderamiento de las mujeres en el marco del desarrollo y la paz sostenible, considerando el aprendizaje adquirido a partir de las experiencias. Por tanto, para ONU Mujeres es una prioridad que la evaluación sea una con enfoque de género y derechos humanos (HRBA, por sus siglas en inglés).

Los **principales usuarios** previstos de esta evaluación son:

1. ONU Mujeres México (CO), ONU Mujeres ACRO y otras partes interesadas internas de ONU Mujeres
2. Instituciones gubernamentales
3. Donantes y socios de desarrollo
4. Socias/os implementadoras/es
5. Representantes de la sociedad civil
6. Población objetivo, sus familias y miembros de las comunidades
7. Equipo de las Naciones Unidas en el país

Los **principales usos** previstos de esta evaluación son:

1. Aprendizaje y mejora de la toma de decisiones para apoyar el desarrollo de la próxima Nota Estratégica 2020-2025 y apoyar la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, el Marco de Cooperación 2020-2025 y el Plan Nacional de Desarrollo 2019-2024.
2. Valoración de la efectividad en el desarrollo de la Nota Estratégica 2014-2019 en términos de la contribución de ONU Mujeres a la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres.

Los **objetivos específicos** de la evaluación son:

1. Evaluar la coherencia interna y externa de la Nota Estratégica 2014-2019<sup>1</sup>.
2. Evaluar la eficacia<sup>2</sup> y la contribución de ONU Mujeres para avanzar hacia la obtención de los resultados previstos en la Nota Estratégica.
3. Proporcionar información sobre la medida en que ONU Mujeres ha realizado sinergia entre sus tres mandatos (normativo, coordinación y operativo).
4. Identificar y validar las lecciones aprendidas, las buenas prácticas, los ejemplos y los esfuerzos innovadores que apoyen la igualdad de género y los derechos humanos.
5. Proporcionar recomendaciones viables para el desarrollo de la Nota Estratégica 2020-2025

La evaluación aplicará cuatro **criterios** de evaluación: relevancia, eficacia, eficiencia y sostenibilidad. Los derechos humanos y la igualdad de género se incorporan como un subcriterio. La evaluación no considerará el impacto (como lo define UNEG), dado que su enfoque no es el de un ejercicio de evaluación ex-post.

La evaluación buscará responder las siguientes **preguntas y sub-preguntas claves** en función de cada uno de los criterios señalados (como se explica más adelante, con el equipo de ONU Mujeres, el/la evaluador/a deberá revisar de forma participativa las preguntas durante el taller de inicio, por lo que la estructura abajo puede estar sujeta a algunas modificaciones):

Criterio	Preguntas	Sub Criterio	Preguntas
Relevancia	¿Hasta qué punto resultan relevantes las áreas de la Nota Estratégica para las necesidades y el contexto país?	Alineación con marcos, normas y políticas.	¿El portafolio de intervenciones está alineado con los estándares internacionales de derechos humanos y con el Plan Estratégico Global de ONU Mujeres?  ¿El portafolio de intervenciones está alineado con las necesidades y prioridades de México?
		Coherencia (interna y externa)	¿Las intervenciones implementadas en el marco de la Nota Estratégica están generando sinergias entre sí y con el Marco de Cooperación de Naciones Unidas?
		Derechos humanos e igualdad de género.	¿La elección de socios fue relevante para la situación de las mujeres y grupos marginados?  ¿La elección de las áreas y programas desarrollados en el marco de Nota Estratégica fue relevante para mejorar la situación de las mujeres?
Eficiencia <sup>3</sup>	¿En qué medida las estrategias implementadas en el marco de la Nota Estratégica están permitiendo alcanzar los	Derechos humanos e igualdad de género.	¿A qué grupos está llegando la cartera programática y cuáles están siendo excluidos?



	resultados establecidos?		
Eficacia <sup>4</sup>	¿Hasta qué punto se han alcanzado los resultados esperados?	Resultados	<p>¿Cuál es la contribución<sup>5</sup> de ONU Mujeres al logro de los resultados previstos en la Nota estratégica?</p> <p>¿El portafolio de intervenciones están contribuyendo a los resultados previstos?</p> <p>¿Qué resultados inesperados (positivos y negativos) se han logrado?</p>
		Derechos humanos e igualdad de género.	<p>¿La cartera programática aborda las causas fundamentales de la desigualdad de género?</p> <p>¿Se ha implementado la cartera programática de acuerdo con los principios de derechos humanos y efectividad del desarrollo?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>a. Participación/empoderamiento</li> <li>b. Inclusión/no discriminación</li> <li>c. Responsabilidad nacional/transparencia</li> </ul>
		Coordinación	¿Cuál es la contribución de ONU Mujeres a la coordinación del Sistema de Naciones Unidas para avanzar en la Igualdad de Género y Empoderamiento de las mujeres en México?
		Normativo	¿Cuál es la contribución de ONU Mujeres a la implementación de normas y estándares globales para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en México?
		Triple mandato	¿Qué resultados se han logrado mediante las sinergias generadas entre los mandatos de coordinación, normativo y operativo de ONU Mujeres?
Sostenibilidad	¿Hasta qué punto podrán mantenerse los cambios que se han generado?	Desarrollo de capacidades.	¿Hasta qué punto se desarrollaron capacidades para garantizar la sostenibilidad de los esfuerzos y beneficios?
		Apropiación	¿Hay apropiación nacional y se han establecido sistemas de responsabilidad y supervisión para apoyar la sostenibilidad de los resultados generados?

Se espera que la evaluación utilice el Marco de Resultados de Desarrollo para evaluar los resultados y retome los resultados de la Revisión de Medio Término para asegurar la rendición de cuentas por la efectividad del desarrollo y el aprendizaje institucional basado en evidencia.

Se espera que la evaluación tome un **enfoque sensible al género y con perspectiva de derechos humanos**. Las evaluaciones bajo estos enfoques utilizan una orientación sistemática para examinar los factores relacionados con el género que evalúa, y promueve el análisis de los elementos estructurales para lograr la igualdad de género, así como un análisis de las estructuras de control político y social que crean la desigualdad

de género y limitan el cumplimiento de los derechos humanos. Esta técnica garantiza que los datos recopilados se analicen considerando los siguientes elementos:

- Determinar las reclamaciones de los/as titulares de derechos y las obligaciones de los/as titulares de derechos.
- Evaluar hasta qué punto la intervención se guió por los marcos normativos internacionales pertinentes para la igualdad de género y los derechos de las mujeres.
- Comparar con la información existente la situación de los derechos humanos y la igualdad de género en el país.
- Identificar las tendencias, respuestas comunes y diferencias entre grupos de partes interesadas, por ejemplo, mediante el uso de gráficos o citas ilustrativas.
- Analizar las estructuras que contribuyen a las desigualdades experimentadas por mujeres, hombres, niñas y niños, especialmente aquellos que experimentan múltiples formas de exclusión.
- Evaluar hasta qué punto se maximizó la participación y la inclusión (con respecto a los/as titulares de derechos y los/as titulares de deberes) en los procesos de planificación, diseño, implementación y toma de decisiones de las intervenciones.
- Triangular información para identificar similitudes y / o discrepancias en los datos obtenidos de diferentes maneras y de diferentes partes interesadas.
- Comparar los resultados obtenidos con el plan original (por ejemplo, a través de la aplicación de la matriz de evaluación).
- Evaluar hasta qué punto la sostenibilidad se incorporó a la intervención mediante el empoderamiento y el desarrollo de capacidades de mujeres y grupos de titulares de derechos.
- Identificar y validar lecciones aprendidas, buenas prácticas y ejemplos de innovación que apoyen la igualdad de género y los derechos humanos.

Los hallazgos preliminares obtenidos a través de este proceso deben validarse a través de un taller con las partes interesadas, con el grupo de gestión de la evaluación y con el grupo de referencia hacia el final de la etapa de recolección de datos primarios.

#### **IV. ALCANCE DE LA EVALUACIÓN**

El periodo cubierto de la evaluación será de **2014 a mediados de 2019**. La evaluación se centrará en una muestra representativa de algunos proyectos y programas implementados en el periodo de la Nota Estratégica. La selección se realizará en función a las áreas temáticas establecidas por el Plan Estratégico Global 2014-2017 y la alineación con el Plan Estratégico Global 2018-2019, así como la cobertura de las áreas transversales del mandato de ONU Mujeres (normativo, programático y coordinación) para implementar el programa o el proyecto.

Previo a la entrega del informe inicial, el/la evaluador/a con el Equipo de Gestión de la Evaluación, organizará un taller para establecer los límites de la evaluación, especialmente en términos de las áreas temáticas de trabajo que se determinarán por un ejercicio interno de priorización de los proyectos y programas, qué partes interesadas se incluirán o excluirán de la evaluación, así como para determinar la cobertura de las visitas de campo (incluida una muestra representativa de la iniciativa de ONU Mujeres a nivel local). Estos deberán ser claramente descritos y justificados en el informe inicial que será aprobado por el Equipo de Gestión de la Evaluación.

Cabe señalar, que las estructuras organizativas y los sistemas de ONU Mujeres fuera de la Oficina País (como la arquitectura regional) no están dentro del alcance de esta evaluación, y deben ser referenciadas solo cuando exista una clara implicación para el diseño y la implementación de la Nota Estratégica de ONU Mujeres México.

Después de realizar la revisión documental necesaria y previo al desarrollo de las actividades de campo, se desarrollará con el/la evaluador/a un taller inicial, en el cual, entre otros puntos, se realizará un ejercicio de evaluabilidad rápido, considerando los siguientes aspectos:

- Una evaluación de la relevancia, adecuación y coherencia de la teoría explícita de cambio de la Nota Estratégica.

- Una revisión del contexto para la evaluación, asegurando la familiaridad con la responsabilidad y las estructuras de gestión para la evaluación.
- Una evaluación de la calidad de los indicadores de desempeño en el DRF y la OEEF, y la accesibilidad y adecuación de documentos relevantes y datos secundarios para su valoración.

Sobre este punto, la Oficina de ONU Mujeres México ha realizado un ejercicio de calificación sobre la disponibilidad de datos secundarios necesarios para evaluación, mostrando los siguientes resultados:

Datos requeridos	Disponibilidad
Datos de línea base	Alta
Reportes de proyectos (Interinos y finales)	Alta
Evaluaciones independientes (proyectos, programas y programas conjuntos)	Medio/alta
Monitoreo de productos (Trimestrales)	Alta
Monitoreo de resultados (Trimestrales)	Alta
Registros financieros	Alta
Reportes corporativos	Alta
Productos de comunicación	Alta
Productos de conocimiento	Alta

#### V. DISEÑO DE LA EVALUACIÓN (PROCESO Y METODOLOGÍA)

La evaluación deberá utilizar un diseño basado en la teoría de cambio<sup>6</sup>. El desempeño del portafolio de intervenciones se evaluará de acuerdo con el marco de resultados y la teoría de cambio subyacente establecida en la Nota Estratégica. Durante la fase inicial, el/la evaluador/a coordinará un taller con el equipo de ONU Mujeres para validar la teoría de cambio que proporcionará información sobre a) la ToC general de la Nota Estratégica y b) la ToC que articula el trabajo de ONU Mujeres en cada área de trabajo. La evaluación analizará la programación los 3 roles (programático, normativo y de coordinación) de la Oficina País en torno a las áreas temáticas establecidas en el Plan Estratégico Global de ONU Mujeres (2014 – 2017 y 2018 – 2021). Asimismo, la evaluación aplicará un Análisis de contribución para evaluar la efectividad de la cartera programática.

Bajo esta línea, la evaluación realizará un análisis que incluya una síntesis de datos secundarios para el Marco de Resultados de Desarrollo (DRF) de la Oficina de País. Esto cubrirá las actividades emprendidas por la oficina de país. Adicionalmente, deberá considerar la **triangulación a través de un enfoque de métodos mixtos** que deberá incluir:

1. Revisión de escritorio sobre evidencia documental.
2. Consulta directa con los principales grupos de interés
3. Análisis de la efectividad del desarrollo

Los métodos utilizados deben considerar una amplia gama de fuentes de información (incluidos documentos, información de campo, sistemas de información institucional, registros financieros, beneficiarios, personal, financiadores, expertos, funcionarios gubernamentales y grupos comunitarios).

Se alienta especialmente a utilizar **métodos participativos** para garantizar que todas las partes interesadas sean consultadas como parte del proceso de evaluación. Como mínimo, deberá incluir herramientas participativas para la consulta con contrapartes interesadas y la inclusión de mujeres, individuos y grupos vulnerables y/o discriminados. El/la consultor/a debe garantizar la protección de los y las participantes y el respeto a la confidencialidad.

Se recomienda que la evaluación utilice una combinación de algunas de las siguientes herramientas: entrevistas, grupos focales, encuestas, observación, análisis documental.

Se espera que el/la evaluador/a discuta en la fase inicial, cómo la evaluación asegurará la participación de contrapartes interesada en todas las fases de la evaluación, con particular énfasis en los y las titulares de derechos. ONU Mujeres México recomienda la **participación de las siguientes partes interesadas**:

- Grupos objetivo, sus hogares y miembros de la comunidad
- Socios implementadores
- Agencias socias de la ONU
- Instituciones gubernamentales nacionales
- Funcionario/as de ONU Mujeres
- Representantes de la sociedad civil (se requerirá una reunión/grupo focal con el Grupo Asesor de la Sociedad Civil de ONU Mujeres)
- Líderes políticos y representantes
- Representantes del sector privado
- Representantes de la academia
- Donantes y socios de desarrollo
- Equipo País de Naciones Unidas y grupos interagenciales

Se alienta a el/a evaluador/a a prestar especial atención a la participación de las/los titulares de derechos, en particular a las mujeres de los grupos marginados, para garantizar la aplicación de la perspectiva de género.

#### VI. TIEMPOS DE LA EVALUACIÓN

La evaluación se desarrollará en un periodo de 45 días aproximadamente según el marco de tiempo propuesto a continuación.

Actividad	Marco de tiempo	Responsable
Inicio del proceso, revisión de escritorio y documentación	8 días (Tras la firma del contrato)	Consultor(a)
Taller inicial con el equipo técnico de ONU Mujeres.	1 día	Gestor(a) de la evaluación y Consultor(a)
Presentación del Informe inicial, cronograma y plan de trabajo, metodología e instrumentos.	1 día	Consultor(a)
Recolección de información, misión en terreno*	7 días	Consultor(a)
Análisis y presentación del informe de recomendaciones**	10 días (después de la recolección de información)	Consultor(a)
Envío de borrador del informe final	5 días (después de la presentación del informe preliminar)	Consultor(a)
Retroalimentación del grupo de referencia al borrador.	5 días	Grupo de referencia de la evaluación
Ajustes y validación de hallazgos y recomendaciones.	3 días	Consultor(a) y Gestor(a) de la evaluación
Presentación del informe final de la evaluación.	5 días	Consultor(a)
Total (evaluador/a)	45 días	

\*El número de días de la misión de terreno se acordará al inicio del proceso.

\*\* Un informe de 3 a 5 hojas que proporcione recomendaciones viables y apoye la toma de decisiones para el desarrollo de la Nota Estratégica 2020-2025.

Se espera que la persona contratada facilite los siguientes espacios en el marco del proceso de evaluación:

- Taller de inicio (precisar alcance, mapeo de las contrapartes interesadas y la teoría de cambio).
- Informes de entrada y salida en el país para el personal de ONU Mujeres y las contrapartes interesadas.

- Taller de validación de hallazgos y recomendaciones
- Presentación de los hallazgos finales de la evaluación

**VII. MECANISMO DE GESTIÓN DE LA EVALUACIÓN**

El proceso de evaluación se guiará bajo las siguientes estructuras de gestión:

- Gerencia de la evaluación: asumida por el/la Coordinador/a del Área de Planeación, Monitoreo y Evaluación de ONU Mujeres, quien asumirá la coordinación y la gestión cotidiana, con el apoyo de la Especialista de Evaluación de la Oficina Regional de ONU Mujeres.
- Grupo de gestión de la evaluación, integrado por la Representante País, el/la Coordinador/a del Área de Planeación, Monitoreo y Evaluación y la Especialista de Evaluación de la Oficina Regional. El grupo tomará las decisiones estratégicas en el marco de la evaluación.
- Grupo de referencia de evaluación, integrado por las/os oficiales de programas de ONU Mujeres, socios del gobierno nacional, Representantes del Sistema de las Naciones Unidas y miembros del Grupo Asesor de la Sociedad Civil. El grupo contribuirá con la retroalimentación de la evaluación y participará en los ejercicios de validación de hallazgos, y en la definición de recomendaciones para la formulación de la nueva nota estratégica.

**Funciones y responsabilidades**

Las principales funciones y responsabilidades de la estructura de gestión de la evaluación son las siguientes:

Evaluador/a	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evitar conflicto de interés</li> <li>• El/la evaluador/a deberá tener plena libertad para llevar a cabo el trabajo evaluativo de manera imparcial. Debe poder expresar su opinión de manera libre.</li> <li>• El/la evaluador/a preparará los reportes de evaluación, que deben reflejar un enfoque y diseño acordados para la evaluación desde la perspectiva del evaluador/a, el/la gerente de evaluación y la especialista regional de evaluación<sup>7</sup>.</li> <li>• El/la evaluador/a recibirá apoyo técnico de un/a evaluador/a joven y/o emergentes (EJEs) que será contratado/a por FOCEVAL<sup>8</sup> por 40 días. Estará involucrado/a en todas las tareas descritas en el apartado “tiempos de la evaluación”. El/la evaluador/a es responsable de la supervisión (incluida la división de tareas y responsabilidades según el contrato de la evaluadora EJE) y garantizar la calidad del trabajo. El/la evaluador/a se compromete a liderar a el/a evaluador/a EJE en todo el proceso de evaluación y ser mentor/a en todas las fases de la evaluación.</li> </ul>
Gerente de la evaluación (Apoyado/a por la Especialista Regional de Evaluación)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realiza una evaluación preliminar de la calidad de los informes y los comentarios para la acción del evaluador/a.</li> <li>• Ofrece comentarios sustanciales sobre el enfoque conceptual y metodológico y otros aspectos del diseño de la evaluación.</li> <li>• Gestiona la logística para la misión de campo.</li> <li>• Inicia el pago oportuno del evaluador/a.</li> <li>• Coordina los comentarios sobre el borrador y el informe final del grupo de gestión y del grupo de referencia.</li> </ul>
Grupo de gestión de la evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toma las decisiones estratégicas en el marco de la evaluación.</li> <li>• Proporciona comentarios sustanciales y otra asistencia operativa durante la preparación de los informes.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuando sea apropiado, participa en reuniones y talleres con otros socios clave y partes interesadas antes de la finalización de los informes.</li> </ul>
Grupo de referencia de la evaluación.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribuye a la retroalimentación de la evaluación y participará en los ejercicios de validación de hallazgos, y en proponer recomendaciones para la nueva nota estratégica.</li> </ul>

### VIII. PRODUCTOS Y FECHAS DE ENTREGA

Los productos que se deberán entregar en el marco de la evaluación se describen a continuación, indicando tiempo y persona responsable:

Producto	Marco de tiempo	Responsable
Informe inicial con cronograma y plan de trabajo	8 a 10 días (tras la firma del contrato)	Evaluador/a
Informe de recomendaciones*	10 días (después de la visita de campo)	Evaluador/a (grupo de referencia provee retroalimentación)
Borrador del informe de evaluación	5 días (después de la presentación del informe preliminar)	Evaluador/a
Informe final de la evaluación	5 días (después de la validación de hallazgos y recomendaciones)	
Respuesta de gestión	6 semanas después que el informe ha sido aprobado	Representante de ONU Mujeres México y Gerente de la evaluación
Desarrollo de productos de conocimiento e incorporación de recomendaciones y hallazgos en el Desarrollo de la Nota Estratégica 2020-2025 y otros programas.	Una vez aprobado el informe final	Representante de ONU Mujeres México y equipo de Operaciones, Programas y Comunicación

\*\*Un informe de 3 a 5 hojas que proporcione recomendaciones viables y apoye la toma de decisiones para el desarrollo de la Nota Estratégica 2020-2025. La estructura del informe de recomendaciones se acordará en el Taller inicial con el equipo técnico de ONU Mujeres.

El informe final tendrá la siguiente estructura:

1. Título, índices y páginas introductorias
2. Resumen ejecutivo que incluya principales resultados y recomendaciones (en inglés y español)
3. Antecedentes y propósito de la evaluación
4. Descripción del contexto y de la Nota Estratégica evaluada.
5. Objetivos y alcance de la evaluación
6. Metodología y limitaciones de la evaluación
7. Hallazgos por criterio de evaluación
8. Conclusiones
9. Recomendaciones



10. Lecciones aprendidas y buenas prácticas

- Anexos:

Términos de referencia

Documentos consultados

Lista de instituciones entrevistadas o consultadas y sitios visitados

Documentación relacionada al análisis de la información realizado, a la metodología empleada, ej. Las matrices de evaluación

## Anexo 2. Matriz de evaluación

La Matriz de evaluación se ha construido sobre la base de los criterios de evaluación planteados en los Términos de referencia: Relevancia, Eficacia, Eficiencia, Sostenibilidad. Para cada uno de ellos se retoman las preguntas propuestas por la contraparte, complementadas en algunos casos, considerando los subcriterios señalados e indicadores que permitan organizar la evaluación junto con las fuentes y técnicas de información que permitirán responder con evidencia dichas preguntas:

<i>Criterios</i>	<i>Preguntas</i>	<i>Subcriterio</i>	<i>Preguntas</i>	<i>Indicadores</i>	<i>Fuentes y Técnicas de Información</i>
<i>Relevancia</i>	¿Hasta qué punto resultan relevantes las áreas de la Nota Estratégica para las necesidades y contexto país?	Alineación con marcos, normas y políticas.	¿El portafolio de intervenciones está alineado con los estándares internacionales de derechos humanos y con el Plan Estratégico Global de ONU Mujeres?	Adecuada identificación de necesidades e intereses.	Revisión de fuentes documentales: Documentos oficiales de Planificación ONU Mujeres, Planes de trabajo anuales, Informes CEDAW,
			¿El portafolio de intervenciones está alineado con las necesidades y prioridades de México?	Existencia de diagnósticos actualizados sobre la situación de las relaciones de género.	Revisión de fuentes documentales: Documentos oficiales de Planificación ONU Mujeres, Planes de trabajo anuales, Informes CEDAW,
					Entrevistas contrapartes (gobierno, sociedad civil)
			¿El portafolio de intervenciones está alineado con el UNDAF, PND, ODS?	Alineamiento de resultados entre niveles y entre instrumentos de derecho de las mujeres firmados y ratificados por los gobiernos de la región.	Revisión documental: Informes CEDAW, Informes para conferencias, informes sombra, productos de conocimiento
			Alineamiento de resultados de la SN con UNDAF y PND	Revisión documental: UNDAF (documento y reportes), PND, informes de rendición de cuentas	

				Cambios a partir de los ODS en indicadores o marco de resultados	Productos de conocimiento de proyectos
					Análisis de indicadores (diseño y cambios en el marco de resultados)
				Liderazgo de ONU Mujeres en la incorporación de los derechos de las mujeres en la agenda pública.	Entrevistas: CR, GIG, contrapartes de gobierno, OSC,
					Encuesta Preg.: 5 y 6
				Apropiación de la agenda 2030 a nivel país en el trabajo de ONU Mujeres.	Encuesta: preg. 7 Rep., INMUJERES Entrevista: Taller de inicio
				Identificación de fortalezas y debilidades del trabajo de ONU Mujeres como actor en los distintos niveles.	Entrevistas: CR, GIG, contrapartes Encuesta Preg.: 10
		Coherencia (interna y externa)	¿Las intervenciones implementadas en el marco de la Nota Estratégica están generando sinergias entre sí y con el Marco de Cooperación de Naciones Unidas?	Adecuación de las intervenciones con el marco de resultados	Revisión documental: RMT, UNDAF
				Contribución de las iniciativas a los outcomes y/o outputs del UNDAF 2014-2019	Análisis de indicadores (Informes anuales)
					Informes de proyectos
			¿Cuál es el valor agregado de ONU Mujeres en el desempeño eficaz de su triple mandato?	Asistencia y acompañamiento normativo de acuerdo a estándares internacionales en igualdad de género y empoderamiento de las mujeres	Evaluación de medio término, Encuesta Preg.: 5

			Apoyo a formulación/implementación normativa y de políticas públicas	Entrevistas: contrapartes públicas (INMUJERES, INEGI, Estatal, Federal) Encuesta Preg: 7
			Reconocimiento a capacidad institucional de coordinación de actores para avances de la igualdad de género a nivel programático y normativo	Entrevistas: CR, GIG, contrapartes Encuesta Preg: 9
			Ventajas comparativas en fortalecimiento de capacidades en actores relevantes	Revisión documental: informes anuales, UNDAF, RMT Análisis de Indicadores según cumplimiento de ventajas comparativas
	Derechos humanos e igualdad de género	¿La elección de socios fue relevante para la situación de las mujeres y grupos marginados?	Relevancia de socios para actuar en problemáticas identificadas	Entrevistas: OCR, GIG, contrapartes Encuesta Preg: 9
				Entrevistas grupales: socios implementadores, academia
		¿La elección de las áreas y programas desarrollados en el marco de la Nota Estratégica fue relevante para mejorar la situación de las mujeres?	Existencia de diagnósticos sobre situación de las mujeres en el país	Revisión documental: mapa de actores institucional, RMT, diagnósticos Proyectos y SN
	Percepción de socios sobre relevancia del trabajo de ONU Mujeres	Publicaciones y productos de conocimiento, Informes a Conferencias y CEDAW	Entrevistas (contrapartes)	
			Grupos focales	

Eficiencia	¿En qué medida las estrategias implementadas en el marco de la Nota Estratégica están permitiendo alcanzar los resultados establecidos?	Derechos humanos e igualdad de género	¿A qué grupos está llegando la cartera programática y cuáles están siendo excluidos?	Existencia de diagnósticos sobre situación de las mujeres en el país	Encuesta Preg.: 7,8 Revisión documental: documento SN, PRODOC de proyectos, reportes anuales, productos de conocimiento
					Análisis de indicadores
				Existencia y aplicación de mecanismos de identificación de grupos excluidos	Entrevistas equipos de proyectos
			¿Qué mecanismos e instancias de seguimiento y elaboración de aprendizajes existen dentro del CO para asegurar una gestión basada en resultados?	Operación del sistema de seguimiento y monitoreo del portafolio	Revisión documental: reportes
				Percepción de socios sobre calidad del delivery de ONU Mujeres (calidad, oportunidad, tiempo)	Entrevistas: área de M&E
					Entrevistas: socios implementadores, contrapartes, equipo ONU Mujeres
					Encuesta: Preg 10, 11
			¿Los procesos de implementación y mecanismos de gestión resultan adecuados para alcanzar los resultados esperados?	Nivel de ejecución de actividades en relación a la programación	Revisión secundaria: informe ejecución presupuestaria Área Operaciones
				Nivel de ejecución de recursos financieros	Análisis de indicadores OEE
				Capacidad de movilización de recursos	Revisión secundaria: informe ejecución presupuestaria Área Operaciones
	Incorporación de las recomendaciones de la Revisión de Medio Término de la SN	Revisión documental: AWP Entrevistas: equipos de programa			

Eficacia	¿Hasta qué punto se han alcanzado los resultados esperados?	Resultados	¿Cuál es la contribución de ONU Mujeres al logro de los resultados previstos en la Nota Estratégica?	Cumplimiento de los indicadores de resultados del DRF de la Nota Estratégica en relación a las metas establecidas	Análisis de Indicadores
				Cumplimiento de los indicadores OEEF en relación a las metas establecidas	Análisis de indicadores OEEF
			¿El portafolio de intervenciones están contribuyendo a los resultados previstos?	Logros obtenidos por los proyectos en cada área estratégica	Análisis de indicadores de resultado por área
					Entrevistas: contrapartes de proyectos, equipos de ONU Mujeres
				Cambios en la situación y posición de titulares de derechos destinatarios/as de iniciativas vinculadas a la SN	Reportes de proyectos
					Entrevistas: contrapartes de proyectos, equipos de ONU Mujeres
					Análisis de Indicadores
			¿Qué resultados inesperados (positivos y negativos) se han logrado?	Existencia de resultados no esperados (positivos y negativos) para las mujeres y las niñas productos de la implementación de iniciativas	Entrevistas: contrapartes de proyectos, equipos de ONU Mujeres
					Estrategias institucionales para producir transformaciones
			Derechos humanos e igualdad de género	¿La cartera programática aborda las causas fundamentales de la desigualdad de género?	Análisis de género para el diseño de los proyectos del portafolio



		¿Se ha implementado la cartera programática de acuerdo con los principios de derechos humanos y efectividad del desarrollo?	Percepción de actores involucrados sobre el grado en que las intervenciones de ONU Mujeres están contribuyendo a enfrentar las causas de las relaciones desiguales de género	Entrevistas a contrapartes Encuesta: Preg 7,8.
		a) Participación/empoderamiento		Entrevista grupal encargados/as de proyectos Entrevistas a
		b) Inclusión/no discriminación	Mecanismos de participación de destinatarias en el portafolio de país	Entrevista grupal encargados/as de proyectos Entrevistas a
		c) Responsabilidad nacional/transparencia		Entrevista grupal encargados/as de proyectos Entrevistas a
	Coordinación	¿Cuál es la contribución de ONU Mujeres a la coordinación del Sistema de Naciones Unidas para avanzar en la igualdad de género y empoderamiento de las mujeres en México?	Existencia de acciones sinérgicas entre ONU Mujeres y agencias integrantes del SNU en México	Revisión documental (evaluación de medio término UNDAF, evaluación medio término SN, líneas estratégicas UNDAF próximo período, informes anuales del GIG)
			Percepción de las contrapartes del SNU sobre contribución de ONU Mujeres para avanzar	Entrevistas (OCR, otras agencias) Encuesta preg. 9
			Fortalecimiento de los mecanismos de coordinación y articulación entre actores para el avance de los derechos de las mujeres	Entrevista OIT, OCR
	Normativo	¿Cuál es la contribución de ONU Mujeres a la implementación de normas y estándares globales para la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en México?	Cambios normativos y legislativos para la igualdad de género ocurridos durante el período en el país	Revisión documental (políticas públicas, análisis de país, informes CEDAW, análisis de implementación de recomendaciones realizado por la CO)
			Percepción sobre la contribución de ONU Mujeres a la discusión e implementación de estándares	Entrevistas actores relevantes: Cancillería, INMUJERES,

				globales para la igualdad de género y empoderamiento de las mujeres	Análisis de indicadores en área normativa
					Encuesta PREG 7,8
		Triple mandato	¿Qué resultados se han logrado mediante las sinergias generadas entre los mandatos de coordinación, normativo y operativo de ONU Mujeres?	Percepción de actores involucrados sobre ventajas comparativas de ONU Mujeres en el ejercicio de su triple mandato	Entrevistas a contrapartes
<i>Sostenibilidad</i>	¿Hasta qué punto podrán mantenerse los cambios que se han generado?	Desarrollo de capacidades	¿Hasta qué punto se desarrollaron capacidades para garantizar la sostenibilidad de los esfuerzos y beneficios?	Percepción de actores vinculados sobre contribución al desarrollo de capacidades	Entrevistas equipos ONU Mujeres, contrapartes
				Medidas adoptadas por diversos actores para dar continuidad a los logros alcanzados	Entrevistas contrapartes públicas (INMUJERES) y socios implementadores (Ciudades Seguras y API)
				Existencia de iniciativas públicas o privadas en favor de la igualdad de género que repliquen o escalen las acciones impulsadas por ONU Mujeres	Entrevistas contrapartes (gobierno, sociedad civil)
				Capacidad institucional (a nivel nacional y estatal) de dar continuidad a iniciativas desarrolladas por ONU Mujeres	Entrevistas a contrapartes (Ciudades seguras) Encuesta: Preg.: 12, 13
	Apropiación	¿Hay apropiación nacional y se han establecido sistemas de responsabilidad y supervisión para apoyar la	Apropiación de resultados por parte de actores relevantes a nivel federal y estatal	Revisión documental (informes anuales y de proyectos, documentos de políticas públicas)	

		sostenibilidad de los resultados generados?	Número de iniciativas que son continuadas o escaladas con fondos y/o gestión de actores públicos o privados	Entrevistas equipos de proyectos
--	--	---	---	----------------------------------

## Anexo 3: Pautas de entrevistas

### Presentación de la evaluación

La Oficina de México de ONU Mujeres encargó a un equipo de dos evaluadoras externas la realización de la Evaluación Final de la Nota Estratégica de ONU Mujeres México que contempla el período comprendido entre 2014 y 2019, con el objetivo de llevar a cabo una valoración sistemática de las contribuciones hechas por ONU Mujeres México a los resultados con respecto a avances de la igualdad de género y empoderamiento de las mujeres a nivel nacional. Esta evaluación considera el conjunto de intervenciones que realiza ONU Mujeres, combinando su triple mandato: normativo, programático y de coordinación.

Como parte de su estrategia de mejora continua y con la intención de avanzar en torno a sus objetivos y mandatos, ONU Mujeres espera que esta evaluación le otorgue información rigurosa y relevante sobre los logros alcanzados, así como sobre dificultades encontradas en su desempeño y nuevos desafíos para contribuir al avance en la igualdad de género en el país.

En particular, el presente ejercicio evaluativo busca identificar y validar las lecciones aprendidas y proporcionar recomendaciones viables para el desarrollo de la Nota Estratégica para el próximo período 2020-2025. La evaluación incluye consultas con el personal de ONU Mujeres, así como con una amplia gama de socios estratégicos a nivel regional y nacional.

Usted es considerada una persona clave por su conocimiento y experiencia y/o por la colaboración de su institución/organización con ONU Mujeres en el país. Por lo tanto, sus puntos de vista son muy importantes y constituyen una parte relevante de la evidencia sobre la cual se basarán los hallazgos, conclusiones y recomendaciones de la presente evaluación.

Queremos agradecerle por acceder a esta entrevista, que tomará aproximadamente 45 minutos. Toda la información compilada es confidencial y no se revelarán datos que identifiquen a las personas o a las organizaciones. Asimismo, quisiéramos solicitar su consentimiento para poder registrar en audio la entrevista.

### 1. Antecedentes de la persona entrevistada

Nombre	
Organización	
Cargo que ocupa	
Año que comenzó a ejercer el cargo	
Contacto (teléfono y correo)	

Criterios	Preguntas
<b>Preguntas Iniciales</b>	1. ¿Cuál ha sido su vínculo con ONU Mujeres? ¿Cuándo comenzó? ¿En qué área?
<b>Relevancia</b>	2. En su opinión, ¿cuáles son los principales problemas de igualdad de género que existen en el país? (solicitar 2 o 3 problemas explicados brevemente)

	<p>3. ¿Han existido cambios relevantes que den cuenta de avances en este campo desde 2014? (solicitar 2 o 3 cambios explicados brevemente)</p>
	<p>4. ¿Cómo cree que ONU Mujeres ha contribuido a esos cambios? (solicitar 2 o 3 ejemplos explicados brevemente)</p>
	<p>5. ¿Considera que el trabajo de ONU Mujeres es coherente con las políticas públicas del gobierno actual que abordan la igualdad de Género y el empoderamiento de las mujeres? (solicitar aclaraciones en caso de haber diferencias según el periodo)</p>
	<p>6. ¿Considera que las intervenciones de ONU apuntan a las causas de la desigualdad de género?</p>
	<p>7. ¿Qué rol ha desarrollado ONU Mujeres para fortalecer la cooperación en materia de igualdad de género del Sistema de las Naciones Unidas en el país y la coordinación interagencial a nivel nacional?; ¿Cuáles son sus principales contribuciones y qué rol están desempeñando otras agencias de Naciones Unidas en esta área? (Para CR y agencias del sistema)</p>
	<p>8. ¿ONU Mujeres está posicionada y cuenta con capacidades para fortalecer la agenda en favor de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres a nivel local y nacional?; ¿Cómo?; ¿Cuál es el valor añadido del enfoque de ONU Mujeres respecto de sus socios clave? ¿Cree que han obtenido algunos resultados en el trabajo con ONU Mujeres que no hubieran logrado en asociación con otra institución? ¿Porqué?</p>
Eficacia	<p>9. ¿En qué medida ONU Mujeres ha contribuido a?:</p> <p>a) <i>Impacto 1: Incrementar el liderazgo y la participación de las mujeres en la toma de decisiones a nivel nacional, estatal y municipal</i> Integrar la perspectiva de género en políticas, acciones e instituciones</p> <p>b) <i>Impacto 2: Garantizar los derechos económicos y el empoderamiento de las mujeres, especialmente para las mujeres más desfavorecidas.</i></p> <p>c) <i>Impacto 3: Mejorar la prevención, atención y sanción pública de la violencia contra las mujeres, incluido el feminicidio, y aumentar el acceso de las mujeres víctimas de violencia a la justicia</i></p> <p>d) <i>Impacto 5: Promover políticas públicas, presupuestos y estadísticas con perspectiva de género y rendición de cuentas a nivel nacional y estatal sobre igualdad de género y derechos humanos de las mujeres</i></p> <p>e) <i>Impacto 6: Se fortalece e implementa un conjunto integral y dinámico de normas, políticas y estándares globales sobre igualdad de género y el empoderamiento de todas las mujeres y niñas (a partir del 2018)</i></p>
	<p>10. ¿Podría mencionar cuál es el principal resultado que ha alcanzado en asociación con ONU Mujeres?</p>
	<p>11. ¿Cuáles son las principales limitaciones o problemas que se han enfrentado para el logro de los resultados? ¿a qué se deben?</p>
	<p>12. ¿Cuáles son los factores que han favorecido el logro de resultados?</p>
	<p>13. ¿Cuán efectiva es la estrategia de ONU Mujeres para garantizar el cumplimiento de su triple mandato (normativo, coordinación y programático)?</p>
	<p>14. Ud., como contraparte, ¿ha participado en el diseño, en el seguimiento y/o la evaluación de las iniciativas de ONU Mujeres en que ha sido parte?</p>

	15. ¿Qué grupos han participado y se han beneficiado más con las iniciativas de ONU Mujeres? (Por ej., jóvenes, mujeres indígenas, adolescentes, mujeres rurales, microemprendedoras, trabajadoras, etc).
<b>Eficiencia</b>	16. ¿Las capacidades y los recursos financieros están en línea con el mandato político de ONU Mujeres y son los adecuados para lograr los resultados esperados en la contribución a una mayor igualdad de género en el país?
	17. ¿Cómo ha sido su experiencia en relación a los aspectos operacionales del trabajo con ONU Mujeres?
	18. ¿Qué vínculos se identifican entre las distintas áreas de trabajo de ONU Mujeres (participación política, violencia, políticas públicas, autonomía económica), ¿Se están articulando sinergias al interior de la entidad entre áreas o temas o hay duplicación de esfuerzos?
	19. ¿Qué mecanismos de comunicación y de gestión de conocimientos son más eficientes para promover el intercambio entre las iniciativas y programas de ONU Mujeres y con los socios estratégicos? 20. ¿Cómo valora las capacidades técnicas y los recursos humanos de ONU Mujeres? 21. ¿Cómo valora la coordinación de ONU Mujeres con otras agencias de Naciones Unidas, y con la oficina regional y otras oficinas de país?
<b>Sostenibilidad</b>	22. ¿Qué mecanismos institucionales y capacidades nacionales se han instalado o fortalecido en relación a la promoción de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el país a propósito de la acción de ONU Mujeres?
	23. ¿De qué manera los productos de conocimiento que genera ONU Mujeres responden a las necesidades nacionales o brechas de conocimiento de su área de trabajo?
	24. Desde su punto de vista, ¿hasta qué punto podrán mantenerse los cambios y resultados alcanzados en el futuro si ONU Mujeres ya no sigue participando de las iniciativas?
<b>Recomendaciones</b>	25. En general, ¿cuál es su evaluación de las acciones y programas desarrollados por la entidad en el área en que Ud se desempeña?
	26. ¿Qué ejemplos destacados identifica como parte del proceso de implementación de iniciativas relacionadas con el trabajo normativo realizado con el apoyo de ONU Mujeres?; ¿Qué considera que se ha hecho muy bien?
	27. Si tuvieran la oportunidad de volver a empezar en iniciativas relacionadas con la colaboración de ONU Mujeres, ¿qué se debería hacer de otra manera?
	28. Mirando hacia el futuro, ¿Cuáles cree usted que son las oportunidades o desafíos futuros para trabajar en el campo de la igualdad de género en el país?, ¿Qué recomendaría a ONU Mujeres en relación a su trabajo para los próximos años?
	29. Para finalizar ¿Desea compartir algún otro comentario?

**Muchas gracias por su tiempo y por la información facilitada**



### **Pauta para entrevista grupal GIG<sup>81</sup>**

1. Presentación de la evaluación (objetivos, metodología, plazos)
2. Preguntas disparadoras:
  - ¿Cómo funciona el GIG? ¿Cuentan con un Plan de Trabajo? ¿Se fijan prioridades temáticas?
  - ¿Qué hitos del trabajo del GIG relevirían del período 2014-2019?
  - ¿Qué aspectos creen que quedaron pendientes o no se alcanzaron en ese período?
  - ¿Qué aspectos de la coordinación del Sistema de las Naciones Unidas habría que reforzar para aportar eficazmente a una mayor igualdad de género en el país?
  - ¿Cómo evalúan la coordinación de ONU Mujeres del grupo?
  - ¿Qué recomendaciones le harían para un próximo período?

### **Pauta para entrevista de equipos de programa ONU Mujeres**

- Nos pueden explicar cómo nace y evoluciona el proyecto?
- ¿Cómo se eligieron los proyectos en los que trabajaron en el periodo 2014-2019?
- ¿Cómo se eligieron los socios implementadores? /cómo funciona el acercamiento? es más reactivo?
- ¿Cuál es la modalidad de trabajo que utilizan con sus donantes? participan en convocatorias abiertas? existe algún acercamiento por parte del equipo de programas?
- Logro de objetivos: De manera general, usted cree que se lograron cumplir los objetivos que se tenían para el periodo?
- ¿Durante el periodo de la Nota Estratégica, 2014-2019, existieron acontecimientos en el contexto nacional o internacional que perjudicaran o potenciaron el alcance de los resultados de manera drástica?
- ¿Cuáles fueron las principales limitaciones o problemas que se han enfrentado para el logro de los resultados? ¿a qué se deben?
- Si pudieran hacer algo distinto en la gestión de los programas durante el periodo, qué harían diferente?
- Tienen alguna recomendación para el trabajo interno?

### **Pauta entrevista grupal Destinatarias API**

1. ¿Cómo se enteraron del proyecto? ¿Quién y cómo las invitaron? ¿Saben qué instituciones son las que llevan adelante el proyecto?
2. ¿Qué actividades en que han participado valoran?
3. ¿Qué cambios han visto en su vida que puedan relacionar con el proyecto? ¿Les ha servido lo que aprendieron en los talleres?
4. ¿Qué aspectos que tratan los talleres no han sido de mucha utilidad? ¿Hay algún tema o contenido que hayan echado en falta o que necesiten ahora para desarrollar sus emprendimientos que no trataron en los talleres?
5. Pensando que este proyecto continuara y se hiciera en otras comunidades, ¿qué les recomendaría a las organizadoras?

---

<sup>81</sup> La entrevista grupal planificada no pudo realizarse como tal porque sólo asistió una persona representante de su agencia. De todas formas, dicha entrevista siguió en términos generales la pauta temática preparada

## Anexo 4. Cuestionario/Encuesta

La Oficina de ONU Mujeres México solicitó a evaluadoras externas la realización de la Evaluación Final de la Nota Estratégica de ONU Mujeres México para el período comprendido entre 2014 y 2019. Esta evaluación tiene el objetivo de llevar a cabo una valoración sistemática de las contribuciones hechas por ONU Mujeres México a los avances en la igualdad de género y empoderamiento de las mujeres en el país. En particular, el presente ejercicio evaluativo busca identificar y validar las lecciones aprendidas y proporcionar recomendaciones viables para el desarrollo de la Nota Estratégica para el próximo período 2020-2025. La evaluación incluye consultas con el personal de ONU Mujeres, así como con una amplia gama de socios estratégicos a nivel nacional y estatal.

Usted es considerada una persona clave por su conocimiento y experiencia y/o por la colaboración de su institución/organización con ONU Mujeres en el país. Por lo tanto, sus puntos de vista son muy importantes y constituyen una parte relevante de la evidencia sobre la cual se basarán los hallazgos, conclusiones y recomendaciones de la presente evaluación. Completar la encuesta le tomará aproximadamente 15 minutos de su tiempo.

Sus respuestas serán tratadas en forma estrictamente confidencial y el informe de evaluación utilizará los datos de la encuesta de forma agregada, no hará referencia a los nombres o instituciones de los/as entrevistados/as.

Recuerde que el plazo límite para llenar el cuestionario es el **13 de noviembre**, a fin de que sus respuestas puedan ser consideradas oportunamente en el análisis de la evaluación.

El equipo de la evaluación le agradece enormemente su atención, su tiempo y su valiosa colaboración.

### PARTE I: Información sobre la persona que completa el cuestionario

P1: ¿En qué institución trabaja?

<input type="checkbox"/>	1	Instituto Nacional de las Mujeres Federal
<input type="checkbox"/>	2	Instituto o Secretaría de las mujeres estatal
<input type="checkbox"/>	3	Ministerio de Relaciones Exteriores
<input type="checkbox"/>	4	Otra dependencia pública. ¿Cuál?
<input type="checkbox"/>	5	Parlamento o cuerpo legislativo
<input type="checkbox"/>	6	Poder Judicial
<input type="checkbox"/>	7	Organización de la Sociedad Civil
<input type="checkbox"/>	8	Agencia de las Naciones Unidas
<input type="checkbox"/>	9	Centro de estudios o investigación
<input type="checkbox"/>	10	Otro ¿Cuál?

P2: ¿Cuál es su función en la institución?

<input type="checkbox"/>	1	Representante
<input type="checkbox"/>	2	Nivel Directivo
<input type="checkbox"/>	3	Profesional/Técnico
<input type="checkbox"/>	4	Asesoría externa
<input type="checkbox"/>	5	Otro (favor especificar)

P3: Es usted:

- a) Hombre
- b) Mujer
- c) Prefiere no contestar

**PARTE II: Valoración de la contribución de ONU Mujeres al avance de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en México**

P4: Por favor indique su nivel de conocimiento sobre las iniciativas implementadas por ONU Mujeres en relación al avance de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres en el país en el período 2014-2019 (Marque sólo una alternativa con una x).

Nada	Poco	Algo	Regular	Bueno	Excelente	No lo sé

P5: En su opinión ¿ONU Mujeres aporta un valor agregado respecto de otras agencias de Naciones Unidas, otros socios regionales, donantes, etc. para trabajar en favor de la igualdad de género y el empoderamiento de las mujeres?

Ampliamente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo, pero tampoco en desacuerdo	Algo en desacuerdo	Ampliamente en desacuerdo	Sin conocimiento suficiente para poder responder

(opcional) Podría proporcionar ejemplos específicos el valor agregado que aporta ONU Mujeres o ejemplos de por qué considera que no aporta un valor agregado que reflejen la calificación anterior

P7: Desde su experiencia ¿Cómo valora la eficacia de las contribuciones de ONU Mujeres en las siguientes áreas desde 2014 hasta la fecha?

Contribuciones	Muy efectiva	Algo efectiva	Nada efectiva	Sin conocimiento suficiente para poder responder
1. Apoyar la implementación de la <b>Agenda 2030 y los ODS</b> sensibles al género incluyendo consultas temáticas y otros procesos de diálogo.				
2. Apoyar los procesos regulares de presentación de informes relacionados con el cumplimiento de las normas globales, como la Convención de la <b>CEDAW</b> , o consultas intergubernamentales (CSW o Conferencias regionales de la mujer) y la aplicación de las recomendaciones emitidas al Estados.				

3. Incrementar el liderazgo y la participación de las mujeres en la toma de decisiones a nivel nacional, estatal y municipal .				
4. Garantizar los derechos económicos y el empoderamiento de las mujeres, especialmente para las mujeres más desfavorecidas.				
5. Mejorar la prevención, atención y sanción pública de la violencia contra las mujeres, incluido el feminicidio, y aumentar el acceso de las mujeres víctimas de violencia a la justicia				
6. Promover políticas públicas, presupuestos y estadísticas con perspectiva de género y rendición de cuentas a nivel nacional y estatal sobre igualdad de género y derechos humanos de las mujeres.				
7. Apoyar a la <b>sociedad civil</b> en su rol de monitoreo y vigilancia.				
8. Apoyar el trabajo desarrollado por las mujeres indígenas y otros grupos que se pueden estar quedando atrás del desarrollo.				
9. Promover la integración de las normas y estándares de Igualdad de Género y el Empoderamiento de las Mujeres en los programas de trabajo de las <b>agencias de las Naciones Unidas</b> .				

P.8. Por favor, proporcione ejemplos específicos del trabajo de ONU Mujeres que usted considere especialmente exitoso por los resultados obtenidos.

P.9. En su opinión, ¿en qué medida el trabajo de ONU Mujeres ha dado respuesta a las necesidades de los siguientes actores interesados?

	<b>Ha respondido en forma importante</b>	<b>Ha respondido sólo en parte</b>	<b>No ha respondido</b>	<b>Sin conocimiento suficiente para poder responder</b>
Organismos públicos federales				

Organismos públicos estatales o locales				
Organizaciones de mujeres y feministas				
Otras ONGS y organizaciones sociales				
Organizaciones de mujeres indígenas				
Agencias de Naciones Unidas				
Otras, por favor especifique _____				

#### PARTE IV: Eficiencia

P.10. Desde su experiencia ¿Cómo valora la eficiencia operacional de ONU Mujeres para alcanzar los resultados esperados relacionados con el trabajo a favor de la igualdad de género ?

Ámbitos	Muy eficiente	Algo eficiente	Nada eficiente	Sin conocimiento suficiente para poder responder
1. Procedimientos operacionales y administrativos				
2. Participación de las destinatarias y los destinatarios en el diseño y seguimiento de las iniciativas impulsadas por ONU Mujeres				
3. Rendición de cuentas sobre las acciones desarrolladas y los logros alcanzados				
4. Comunicación y difusión de sus mensajes				
5. Generación de conocimientos (investigaciones, publicaciones, análisis) en relación al trabajo a favor de la igualdad de género				
6. Capacidades técnicas del personal de ONU Mujeres				
7. Recursos financieros asignados suficientes para las intervenciones de ONU mujeres				
9. Otros, por favor especifique				

P.11. Por favor, proporcione ejemplos específicos de buenas prácticas relacionadas con la eficiencia operacional o de aspectos a mejorar en esta área .

#### PARTE V: Sostenibilidad

P.12. Desde su experiencia, ¿ONU Mujeres ha definido mecanismos para garantizar la sostenibilidad de los resultados de las iniciativas que lleva adelante?

	Mecanismos de sostenibilidad	Sí	No	No lo sé
	Ha definido estrategias de comunicación e incidencia			
	Ha desarrollado o apoyado la elaboración de productos de conocimiento			
	Ha fortalecido alianzas con las organizaciones de la sociedad civil, medios de comunicación, universidades			
	Ha promovido la participación de actores estratégicos y apropiación de los procesos e iniciativas			
	Ha fortalecido las capacidades de los gobiernos para la adopción de normas y estándares de igualdad de género en las políticas y programas nacionales			
	Ha incorporado nuevos actores a sus propuestas para una mayor igualdad de género en el país			

#### PARTE VI: Mirando al futuro

P.13. Por favor indique aquellas iniciativas de ONU Mujeres que usted considera deben de continuar y cuáles otras deberían iniciar en el futuro para contribuir al logro de sus objetivos:

	<b>Iniciativas a continuar</b>
1	
2	
3	
	<b>Iniciativas a iniciar</b>
1	
2	

P.14. HA LLEGADO A LA ÚLTIMA PREGUNTA: Por favor señale hasta tres recomendaciones para enriquecer el trabajo de ONU Mujeres en el país para el próximo período:

	<b>Recomendaciones</b>
1	
2	
3	

**MUCHAS GRACIAS DE NUEVO POR SU COLABORACIÓN: PARA NOSOTRAS ES MUY VALIOSA Y CONTRIBUIRÁ A MEJORAR EL TRABAJO ONU MUJERES EN MÉXICO**

## Anexo 5: Bibliografía y documentación recolectada

### Documentos estratégicos

1. ONU Mujeres (2014). Strategic Note: 2014-2017
2. ONU Mujeres (2017). Strategic Plan 2018 - 2021
3. ONU Mujeres (2018). Strategic Plan: 2018-2021
4. Annual Work Plans (2014-2019)
5. Tabla de proyectos ONU Mujeres México (2014-2019)
6. CO Quarterly progress reports (2015-2019)
7. Informes anuales corporativos ONU Mujeres México (2014-2018)
8. 2018 Annual Report Guidance for UN-Women Field Offices
9. UNDAF 2014-2019
10. ONU México, Common Country Assessment, Versión final, Agosto 2018

### Informes de proyectos

11. Reporte final: Fortalecimiento de capacidades para la formación de liderazgos femeninos hacia la construcción de una democracia paritaria y libre de violencia
12. Informe Narrativo Anual 2018: Fase de instalación y operación de los primeros tres años del Centro Global de Excelencia en Estadísticas de Género (CEEG)
13. Reporte final de proyecto: Monitoreo y evaluación de políticas y presupuestos públicos para la buena gobernanza y la igualdad de género (2018)
14. Informe: Encuentro Nacional. Presupuestos con Perspectiva de Género, México 2014.
15. Informe final Proyecto "Institucionalización de políticas y presupuestos públicos para la igualdad de género en el nivel federal y estatal (2016)
16. Fortalecimiento de la perspectiva de género en las Reglas de Operación de programas sociales específicos de la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL) (2018)
17. Informe final del proyecto "Fase preparatoria del Centro Global de Excelencia en Estadísticas de Género" (2017)
18. Informe final: Proyecto Ampliando las Oportunidades de las Mujeres Rurales Emprendedoras en América Latina - El Salvador, Guatemala, México and Nicaragua (2017)
19. Interim narrative report: Promoting and Protecting Women Migrant Workers' labour and human rights: Engaging with international, national human rights mechanisms to enhance accountability (2016)
20. Informe narrativo final: fortaleciendo la participación política de las mujeres y promoviendo una agenda de empoderamiento económico –Iniciativa SUMA (2016)
21. Annual Report 2018: Moving Forward for Equality (Avancemos por la Igualdad)
22. First Annual Report Second Chance Education 2018 -2019 (2019)
23. Informe final: Adhesión de Sony Music México a HeForShe (2018)
24. Informe anual del proyecto: Mesa de Cooperación Internacional para la Igualdad de Género en México (2019)

### Evaluaciones

25. Revisión de Medio Término Nota Estratégica 2014–2019
26. UNDAF Mid-Term Review (2014-2016)
27. Common Country Assessment ONU México 2018
28. UNCT-SWAP Gender Equality Scorecard México: Reporte Final de Resultados y Plan de Acción (2019)
29. Final evaluation of #NoEsdeHombres Campaign
30. Final evaluation of the SUMA FGE-project: "Strengthening Women's Political Participation and Promoting an Economic Empowerment Agenda"
31. Final evaluation UNTF grantee: "Contributing to the Effective Implementation of the General Law on Women's Access to a Life Free from Violence in Mexico"
32. Recommendations by the Inter-American Court of Human Rights in the "Campo Algodonero" Case
33. Regional Evaluation on Access to Justice as a Prevention Mechanism to End Violence against Women



34. Corporate Evaluation of UN-Women's Contribution to UN-system Coordination on Gender Equality and the Empowerment of Women
35. Corporate Evaluation of UN Women Strategic Partnerships for Gender Equality and Women's Empowerment
36. Final evaluation of the European Union project: Strengthening institutional capacities in the justice sector to protect women's right to a life free of violence "Preventing and addressing violence against women and girls in Albania, Mexico and Timor Leste"
37. Corporate evaluation in leadership and political participation
38. Corporate Evaluation of the Contribution of UN Women to Governance and National Planning (GNP)
39. Final Evaluation of the Fund for Gender Equality Project "Influence and empowerment for an agenda of social responsibility in care work".
40. UN Women (2016) Guidance on Country Portfolio Evaluations in UN Women. New York.
41. UNEG (2014), Integrating Human Rights and Gender Equality in Evaluations
42. Faúndez, A. y Weinstein, M (2012), Ampliando la Mirada: integración de los enfoques de género, interculturalidad y derechos humanos, ONU Mujeres, PNUD, UNFPA, UNICEF, Panamá.
43. Anton, B. (2019), UNCT-SWAP GENDER EQUALITY SCORECARD MÉXICO Reporte final de resultados y plan de acción, Sistema de las Naciones Unidas en México.

#### **Productos de conocimiento y gestión del conocimiento de ONU Mujeres y partners**

44. "Iniciativa SUMA: Democracia es Igualdad. Una ruta mexicana de aprendizaje compartido"
45. "Iniciativa SUMA, democracia es igualdad. Modelo para la Participación Política y el Empoderamiento Económico de las Mujeres"
46. "Legislación Mexicana y Derechos de las Trabajadoras Migrantes: un análisis del cumplimiento de la Convención sobre la Eliminación de todas las formas de Discriminación Contra la Mujer (CEDAW) y su Recomendación General no. 26 sobre trabajadoras migrantes en la legislación"
47. "Compromisos de México con los derechos humanos de las trabajadoras migrantes"
48. "Serie Transformar Nuestro Mundo: Derechos humanos de las trabajadoras migrantes"
49. "Situación de las mujeres trabajadoras migrantes. Síntesis analítica del Encuentro Internacional sobre la Situación de las Mujeres Trabajadoras Migrantes".
50. Infografía: "Mujeres migrantes centroamericanas en la frontera sur de México"
51. Buenas prácticas del proyecto "Promoción y protección de los derechos de las trabajadoras migrantes"
52. "Por un sistema social y económico para la vida. Agenda pública para hacer realidad el derecho al cuidado" (2016)
53. "Trabajo doméstico y de Cuidados no remunerado" (2016)
54. "El trabajo de cuidados: una cuestión de derechos humanos y políticas públicas" (2018)
55. Armonización legislativa para la no discriminación y la protección de los Derechos Humanos de las mujeres en el estado de Coahuila de Zaragoza.
56. "Experiencias internacionales en la elaboración de presupuestos públicos con perspectiva de género"
57. "Presupuestos con perspectiva de género en el nivel federal y estatal en México"
58. Mujeres Indígenas, Derechos Humanos y Acceso a la Justicia
59. FactSheet del Programa Insignia "Ciudades Seguras México"
60. Buenas prácticas para prevenir y eliminar la violencia sexual contra las mujeres y las niñas en los espacios públicos
61. FactSheet del Programa Insignia "Ciudad Segura TORREÓN"
62. Diagnóstico sobre la violencia contra las mujeres y las niñas en los espacios públicos de Torreón, Coahuila
63. Programas y acciones desarrolladas por la Secretaría de las Mujeres en apoyo a la transversalización de la perspectiva de género en el Estado de Coahuila (2014-2016)
64. Programa para la prevención y atención del acoso y otras formas de violencia sexual contra las mujeres y las niñas en los espacios públicos de la ciudad de Puebla
65. Encuesta sobre la Violencia Sexual en el transporte y otros espacios públicos en la Ciudad de México
66. FactSheet del Programa Insignia "Ciudad Segura GUADALAJARA"
67. Diagnóstico sobre la violencia contra las mujeres y las niñas en el transporte público en Guadalajara
68. FactSheet del Programa Insignia "Ciudad Segura MONTERREY"
69. Diagnóstico sobre la violencia contra las mujeres y las niñas en el transporte público en Monterrey

70. Serie transformar nuestro mundo (2016): “Matrimonio y uniones tempranas de niñas”
71. La Democracia Paritaria. Un acelerador de la igualdad sustantiva y del desarrollo sostenible en México;
72. Hacer las Promesas Realidad: Ficha México
73. Violencia Femicida en México
74. Violencia y feminicidio de niñas y adolescentes en México
75. La ONU en acción para la igualdad de género en México, México (2015)
76. ONU Mujeres, UNFPA y OACNUDH (2018), México ante la CEDAW.
77. ONU Mujeres, PNUD, IDEA (2017), ATENEA: mecanismo de aceleración de la participación política de las mujeres en América Latina y el Caribe. La democracia paritaria en México: avances y desafíos
78. ONU Mujeres, INMUJERES (2018), Gobernanza para la Igualdad Sustantiva en México. Balance de los avances, desafíos y oportunidades del diseño e implementación de la Política Nacional de Igualdad 2013-2018, México.

#### Otros

79. CAD (2002). Glosario de los principales términos sobre evaluación y gestión basada en resultados.
80. CDI (2014), Programa Especial de los Pueblos Indígenas 2014 – 2018, CDI, México. En: <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/32305/cdi-programa-especial-pueblos-indigenas-2014-2018.pdf>
81. CNDH (2019), Principales retos legislativos en materia de igualdad, no discriminación y no violencia contra las mujeres en México, 2019, CNDH, Ciudad de México. En: <https://www.cndh.org.mx/pronunciamientos-estudios-informes-especiales>
82. Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer (2012), Observaciones finales del Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer, Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer. México, Naciones Unidas.
83. Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer (2018), Observaciones finales del Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer. México, Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer, Naciones Unidas.
84. CONAPO (2015), Anuario de Migración y Remesas 2014, CONAPO, Fundación BBVA Bancomer, A.C, México. En: [http://www.conapo.gob.mx/work/models/CONAPO/Resource/2095/1/images/Anuario\\_Migracion\\_y\\_Remesas\\_2014.pdf](http://www.conapo.gob.mx/work/models/CONAPO/Resource/2095/1/images/Anuario_Migracion_y_Remesas_2014.pdf)
85. CONEVAL (2016), Informe de Evaluación de la política social.
86. CONEVAL, (2018) Informe de evaluación de la política social, 2018.
87. Consejo de Derechos Humanos de UN (2013), Informe del Grupo de Trabajo sobre el Examen Periódico Universal. México. En: <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/G13/189/45/PDF/G1318945.pdf?OpenElement>
88. Gobierno de la República (2013), Plan Nacional de Desarrollo, Estados Unidos de México. En: [https://www.snieg.mx/contenidos/espanol/normatividad/MarcoJuridico/PND\\_2013-2018.pdf](https://www.snieg.mx/contenidos/espanol/normatividad/MarcoJuridico/PND_2013-2018.pdf)
89. INEGI, INMUJERES (2015), Mujeres y hombres en México 2014 / Instituto Nacional de Estadística y Geografía.-- México : INEGI. En: [http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos\\_download/101239.pdf](http://cedoc.inmujeres.gob.mx/documentos_download/101239.pdf)
90. INEGI (2017), Revista Internacional de Estadística y Geografía, Vol.8, Número 2, mayo-agosto 2017. En: [https://www.inegi.org.mx/rde/rde\\_21/RDE21.pdf](https://www.inegi.org.mx/rde/rde_21/RDE21.pdf)
91. Jefatura de la Oficina de la Presidencia (2019), Estrategia Nacional para la implementación de la Agenda 2030 en México. Para no dejar a nadie atrás: Por el bien de todos, primero los pobres, el cuidado del medio ambiente y una economía incluyente, Presidencia de la República, México. En: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/514075/EN-A2030Mx\\_VF.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/514075/EN-A2030Mx_VF.pdf)
92. OCDE (2017), La Lucha por la Igualdad de Género. ¿Cómo se compara México?. En: <https://www.oecd.org/mexico/Gender2017-MEX-es.pdf>
93. OECD. <http://www.oecd.org/development/peer-reviews/2754804.pdf>
94. Sachs, J., Schmidt-Traub, G., Kroll, C., Lafortune, G., Fuller, G. (2018): SDG Index and Dashboards Report 2018. New York: Bertelsmann Stiftung and Sustainable Development Solutions Network (SDSN). En: [https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment.report/2018/2018\\_sdg\\_index\\_and\\_dashboards\\_country\\_profiles.pdf](https://s3.amazonaws.com/sustainabledevelopment.report/2018/2018_sdg_index_and_dashboards_country_profiles.pdf)

95. Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos (2019), Libro Blanco Subsecretaría para Asuntos Multilaterales y Derechos Humanos, 2012-2018 “Las iniciativas de México en los Foros internacionales”, Secretaría de Relaciones Exteriores, México. En:  
[https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/426874/LB\\_Iniciativas\\_Mx\\_Foros\\_Internacionales\\_2012-2018.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/426874/LB_Iniciativas_Mx_Foros_Internacionales_2012-2018.pdf)

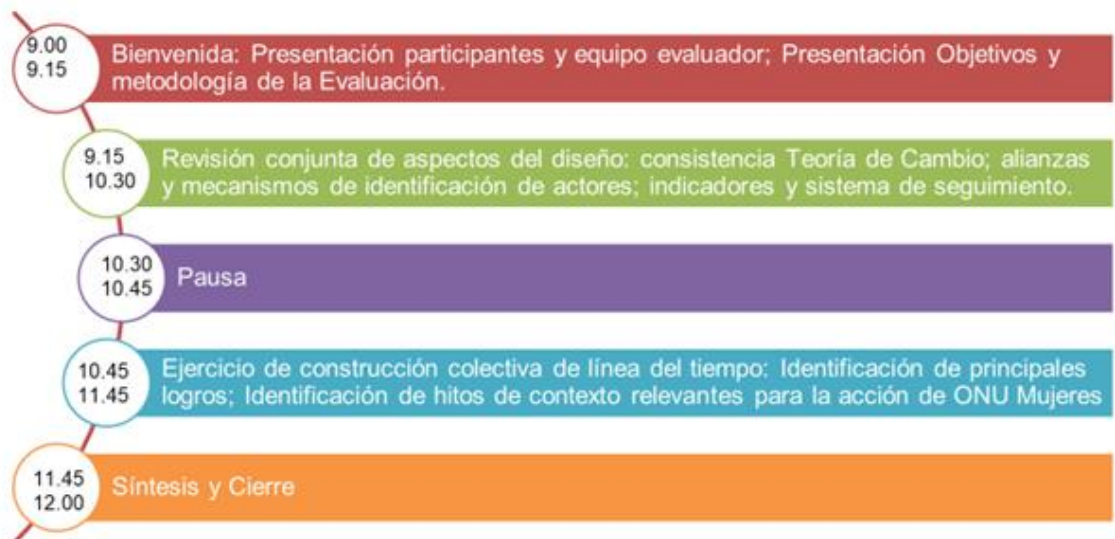
## Anexo 6. Programa y Presentación Taller de Inicio

El 21 de octubre de 2019, al iniciar la visita de campo, se realizó un taller de inicio en el cual participaron 10 personas del equipo de la Oficina de País (encargadas de áreas, gerentes/as de proyectos), que consideró los siguientes objetivos:

- Compartir objetivos, productos y plan de trabajo de la evaluación.
- Recoger las miradas del equipo respecto de:
  - Diseño general de la Nota Estratégica
  - Sistema de seguimiento
  - Principales hitos y resultados del período

El taller tuvo una mañana de duración y contempló el siguiente programa:

### Programa Taller de Inicio



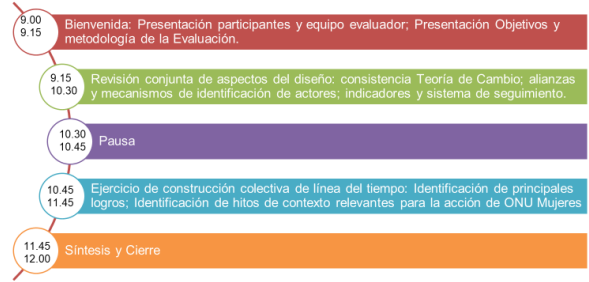
La presentación inicial que se realizó en el Taller es la siguiente:



## Objetivos del Taller de Inicio

- Compartir objetivos, productos y plan de trabajo de la evaluación.
- Recoger las miradas del equipo respecto de:
  - Diseño general de la Nota Estratégica
  - Sistema de seguimiento
  - Principales hitos y resultados del período

## Programa Taller de Inicio



## OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

Los **objetivos** de la evaluación son:

- Evaluar la coherencia interna y externa de la Nota Estratégica 2014-2019.
- Evaluar la eficacia y la contribución de ONU Mujeres para avanzar hacia la obtención de los resultados previstos en la Nota Estratégica.
- Proporcionar información sobre la medida en que ONU Mujeres ha realizado sinergia entre sus tres mandatos (normativo, coordinación y operativo).
- Identificar y validar las lecciones aprendidas, las buenas prácticas, los ejemplos y los esfuerzos innovadores que apoyen la igualdad de género y los derechos humanos.
- Proporcionar recomendaciones viables para el desarrollo de la Nota Estratégica 2020-2025.

## OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

La metodología de la evaluación considera:

- Revisión documental
- Entrevistas individuales.
- Entrevistas grupales.
- Encuesta.
- Talleres con equipo ONU Mujeres (inicio, hallazgos preliminares, borrador informe final).

## OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

Los actores a entrevistar:

	Sector Privado	Representante sector ONU Mujeres	CR y agencias del ONU	Contagantes Gobierno Federal	Contagantes gobiernos locales	Sociedad Civil y Academia	Contagantes Poder Judicial	Grupos objetivo, sus hogares y miembros de la comunidad
Entrevistas individuales	Donante/Rosa Rosal	X	X	INMUJERES, INEGI, M. REE, Tlaxi. Educación		GA	X	
Entrevistas grupales			GIG			GASC/OSC Implementadoras		API
Encuesta		X	Otros			OSC	X	
Observación								X
Taller Inicio	X							

## OBJETIVOS Y METODOLOGÍA DE LA EVALUACIÓN

Los plazos contemplados para su realización son entre el 23 de septiembre y el 25 de noviembre.

El proceso evaluativo coincide con la planificación de la próxima SN y UNDAF

**POR TANTO, EL GRAN DESAFÍO ES ALCANZAR LOS OBJETIVOS DE LA EVALUACIÓN EN UN BREVE PLAZO Y CONSTITUIR UN INSUMO ÚTIL PARA EL EQUIPO EN LA ETAPA EN QUE SE ENCUENTRAN**

### 1: Revisión conjunta de la Teoría de Cambio del período 2014-2019

Primera constatación:

- No se elaboró Teoría de Cambio en el momento de la planificación
- No se desarrolló posteriormente luego de la recomendación de la evaluación de medio término

Segunda Constatación:

- ¿Es necesario reconstruirla?
- Es la carta de navegación de una programación y específica el modelo o articulación lógica de ciertos componentes orientados a ciertos resultados o transformaciones de acuerdo a los problemas identificados en el diseño de la planificación.



Sobre la base del marco de resultados, la TdC de la Nota Estratégica podría contar con la siguiente narrativa de cambio:

- Si (Impacto 1) las mujeres tienen mayor representación política y en la toma de decisiones y (ii) existe una institucionalidad que garantice sus derechos;
- Si (Impacto 2) se mejora (i) el empoderamiento y la autonomía económica de las mujeres, especialmente las más desfavorecidas;
- Si (Impacto 3) se produce (i) una mayor prevención, atención y sanción pública de la violencia contra las mujeres y (ii) quienes experimentan la violencia tienen acceso a la justicia;
- Si (Impacto 5) se cuenta con políticas públicas, presupuestos y estadísticas que garanticen la igualdad de género y los derechos humanos de las mujeres;
- Si (Impacto 6) se fortalece e implementa un conjunto integral y dinámico de normas, políticas y estándares globales sobre igualdad de género y empoderamiento de todas las mujeres y niñas

**ENTONCES, las mujeres y las niñas avanzarán hacia la igualdad de oportunidades y el respeto a sus derechos en México**

**Aliados con una amplia gama de actores:**  
 • Gobierno nacional, estatales y locales (SENER, SED, SEMAR, Ministerio de Relaciones Exteriores, Educación, Economía, Trabajo y Previsión)  
 • Sistema de Justicia  
 • Instituciones electorales  
 • Parlamento  
 • Sociedad civil, incluidas organizaciones de mujeres indígenas, movimiento social y académico  
 • Sector privado  
 • Agencias del Sistema de las Naciones Unidas  
 • Medios de comunicación

**ENFOQUES ESTRATÉGICOS**

1. Integración basada en evidencia y diseño de políticas para aumentar la representatividad de las mujeres en los espacios nacionales en GE y SHR.
2. Enfoque de justicia política como motor de la justicia y participación de procesos y planes de GE y SHR a nivel nacional y estatal.
3. Generación de evidencia empírica para validar los principios deseados de género.
4. Producción de conocimiento como herramienta estratégica de toma de decisiones.
5. Fortalecimiento y diversificación de mecanismos clave para comprometer de alto nivel en áreas específicas.
6. Mayor enfoque de implementación vertical para impactar sobre género y desigualdades estructurales.
7. Intervención estratégica en el UNCT para aumentar la institucionalidad, la coordinación y la coherencia en materia de GE.
8. El enfoque en programas con un enfoque nacional con intervenciones en espacios seleccionados.

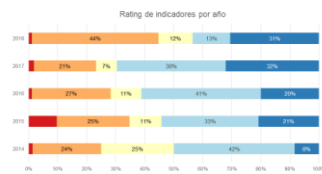
## 2: Revisión conjunta de indicadores

### a. Panorama general del Sistema de seguimiento

N° indicadores por año	Año de la Nota estratégica				
	2014	2015	2016	2017	2018
N° indicadores por año	72	67	85	56	89
N° indicadores /área de impacto					
Impacto 1	16	13	14	10	29
Impacto 2	13	13	17	12	14
Impacto 3	17	15	18	20	20
Impacto 5a	26	26	36	14	0
Impacto 5b (Frontier issues)					21
Impacto 6					5
N° indicadores por origen					
Indicadores del país	33	33	33	27	24
Indicadores Globales	13	6	16	15	39

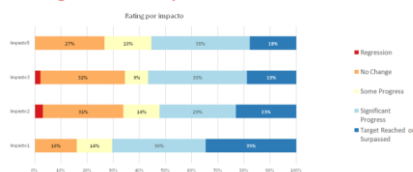
## 2: Revisión conjunta de indicadores

### b. Panorama general de cumplimiento



## 2: Revisión conjunta de indicadores

### b. Panorama general de cumplimiento



## 4. Principales hitos y resultados alcanzados en el periodo



- Tomando en consideración la línea de tiempo, en reflexión individual, escriba en posit:
- Amarillo** hitos/situaciones relevantes del contexto que hayan incidido en la implementación de las iniciativas y en general el trabajo de ONU Mujeres durante el periodo 2014-2019 (SOLO 1 HITO POR POSIT)
  - Naranja** principales resultados alcanzados en la implementación de las iniciativas y en general el trabajo de ONU Mujeres durante el periodo 2014-2019 (SOLO 1 RESULTADO)
  - Rosado** situaciones/hitos institucionales (en los distintos niveles) que hayan incidido en la implementación de las iniciativas de ONU Mujeres México durante el periodo 2014-2019 (SOLO 1 HITO POR POSIT)

## 4. Principales hitos y resultados alcanzados en el periodo



Análisis colectivo de las opiniones:

- Hitos más significativos
- Cambios en la implementación
- Logros
- Dificultades



## Anexo 7. Listado de instituciones consultadas

<b>Actor</b>	<b>Institución/Organización</b>
ONU Mujeres	Equipos
SNU	Oficina Coordinador Residente
	Grupo Interagencial de Género
Socios Implementadores	CREA
	J. Walter Thompson
	Kantar
	Equis Justicia para las Mujeres
	EPADEQ: Estudios y Estrategias para el Desarrollo y Equidad
Gobierno Federal	INMUJERES
	INEGI
	Secretaría de Relaciones Exteriores
	CONAPRED
	SEDESOL
Gobiernos Estatales	INMUJERES CDMX
	Instituto de la Mujer del Estado de Nuevo León
Municipios	Instituto Municipal de las Mujeres de Juchitan
Poder Judicial	INE
Sector Privado	Grupo Danone
	Bonafont
	Fundación AVINA
Sociedad Civil	Grupo Asesor (GASC)
	Instituto de Liderazgo Simone de Beauvoir
	Una mano por Oaxaca
Academia	UNAM
	Universidad Iberoamericana
Mujeres participantes en proyectos	API Juchitán
Donantes	Embajada de Francia
	Representación Unión Europea en México

Fuente: Elaboración propia a partir de Agenda de Entrevistas en visita de campo