

**LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias  
Sociales y Humanidades, Asunción, Paraguay.**

ISSN en línea: 2789-3855, 2025, Volumen VI

## **Análisis de la gestión en territorio del Programa Madres Solteras en el estado de Hidalgo, México, 2024**

Analysis of the management of the Single Mothers Program in the state  
of Hidalgo, Mexico, 2024

**Daena Guadalupe Acosta Hernández**

[ac359735@uaeh.edu.mx](mailto:ac359735@uaeh.edu.mx)

<https://orcid.org/0009-0000-3391-5803>

Universidad Autónoma del Estado de  
Hidalgo

Hidalgo – México

**Talina Merit Olvera Mejía**

[talina\\_olvera@uaeh.edu.mx](mailto:talina_olvera@uaeh.edu.mx)

<https://orcid.org/0000-0002-2951-8570>

Universidad Autónoma del Estado de  
Hidalgo

Hidalgo – México

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v6i5.4703>

**Artículo recibido:** 03 de julio de 2025

**Aceptado para publicación:** 24 de octubre de  
2025.

**Conflictos de Interés:** Ninguno que declarar.

  
**Redilat**  
Red de Investigadores  
Latinoamericanos

**NÚMERO**

DOI: <https://doi.org/10.56712/latam.v6i5.4703>

## **Análisis de la gestión en territorio del Programa Madres Solteras en el estado de Hidalgo, México, 2024**

Analysis of the management of the Single Mothers Program in the state of Hidalgo, Mexico, 2024

**Daena Guadalupe Acosta Hernández**

ac359735@uaeh.edu.mx

<https://orcid.org/0009-0000-3391-5803>

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

Hidalgo – México

**Talina Merit Olvera Mejía**

talina\_olvera@uaeh.edu.mx

<https://orcid.org/0000-0002-2951-8570>

Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

Hidalgo – México

Artículo recibido: 03 de julio de 2025. Aceptado para publicación: 24 de octubre de 2025.

Conflictos de Interés: Ninguno que declarar.

### **Resumen**

El presente artículo analiza el proceso de implementación en territorio del Programa Madres Solteras en el Estado de Hidalgo, México. El estudio parte de la premisa de que un diseño institucional sólido no siempre garantiza resultados exitosos en las políticas públicas, por lo que la gestión en territorio resulta un elemento fundamental, esto con el objetivo de identificar buenas prácticas, retos y desafíos operativos, eficacia en los procesos y percepción de resultados por parte de las beneficiarias. A partir de un enfoque metodológico mixto, que combina el análisis documental de Reglas de Operación y Manual Operativo del programa, observación directa en siete de los 84 municipios del estado, en los cuales se aplicaron 1000 encuestas a beneficiarias mediante muestreo aleatorio y entrevistas semiestructuradas a operadores del programa. Así pues, el marco teórico se apoya de los enfoques clásicos de implementación especialmente en el Bottom-up, además se contextualizan los retos estructurales que enfrentan las madres solteras jefas de familia, como las desigualdades de género, la precariedad laboral y la ausencia de redes de apoyo, destacando las implicaciones positivas en el uso de transferencias monetarias no condicionadas. Los hallazgos destacan avances entre la implementación de 2023 y 2024 de tal modo que se concluye que la implementación positiva de un programa no solo depende de su diseño, sino que la gestión en territorio y la interacción entre burócratas y beneficiarias son elementos clave que determinan en gran parte el éxito de los programas sociales.


*Palabras clave:* gestión, políticas públicas, programas sociales, madres solteras, Hidalgo

### **Abstract**

This article analyzes the implementation process of the Single Mothers Program in the State of Hidalgo, Mexico. The study is based on the premise that a solid institutional design does not always guarantee successful outcomes for public policies, so local management is a fundamental element. This is done with the objective of identifying good practices, operational challenges, process effectiveness, and beneficiaries' perception of results. A mixed methodological approach is used,

combining documentary analysis of the program's Operating Rules and Operational Manual, direct observation in seven of the state's 84 municipalities, in which 1,000 surveys were administered to beneficiaries through random sampling, and semi-structured interviews with program operators. Thus, the theoretical framework is based on classic implementation approaches, especially in the bottom-up approach. The study also contextualizes the structural challenges faced by single mothers who are heads of household, such as gender inequalities, job insecurity, and the absence of support networks, highlighting the positive implications of the use of unconditional cash transfers. The findings highlight progress between the 2023 and 2024 implementation, such that it is concluded that the positive implementation of a program not only depends on its design but also on the management in the territory and the interaction between bureaucrats and beneficiaries.

*Keywords:* management, public policies, social programs, single mothers, Hidalgo

Todo el contenido de LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades, publicado en este sitio está disponibles bajo Licencia Creative Commons. 

Cómo citar: Acosta Hernández, D. G., & Olvera Mejía, T. M. (2025). Análisis de la gestión en territorio del Programa Madres Solteras en el estado de Hidalgo, México, 2024. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades* 6 (5), 1765 – 1778.  
<https://doi.org/10.56712/latam.v6i5.4703>

## **INTRODUCCIÓN**

El interés por la implementación de políticas públicas como objeto de estudio comenzó en la década de los 60's y 70's en Estados Unidos, cuando las políticas y programas del gobierno de Johnson, centradas en reconocer la igualdad de los individuos en libertades y derechos, no mostraron los resultados deseados a pesar de los recursos empleados y de programas diseñados por expertos. Esto puso en evidencia que un adecuado diseño de política pública no es sinónimo de éxito en los resultados esperados. Asimismo, la búsqueda de legitimidad por parte de los gobiernos llevó a mirar más allá de la etapa de formulación de políticas públicas y abrir el espectro de análisis a la implementación y evaluación para comprender qué sucedía durante la puesta en marcha de los programas públicos que afectaba los resultados. Los investigadores y académicos no fueron ajenos a esto, y comenzaron a teorizar sobre las causas y variables que intervienen en el proceso de implementación. Los trabajos pioneros de Derthick (1972), Pressman y Widavsky (1976), Bardach (1978) y Lipsky (1980) fueron la base para comprender las complejidades del proceso de la puesta en marcha de los deseos, actividades y objetivos de las políticas y programas públicos.

En México, el gobierno de la primera presidenta, Claudia Sheinbaum (2024-2030), ha implementado programas públicos a favor de grupos vulnerables, entre ellos las madres solteras. En 2023, según datos del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), tres de cada diez mujeres en México que reportaron ser madres también son jefas de hogar. Por tal motivo, en el gobierno federal y estatal han diseñado e implementado políticas públicas dirigidas a mejorar las condiciones de vida de las madres solteras y de sus hijos mediante programas de apoyo dirigidos al cuidado de los infantes. El programa Madres Solteras en el estado de Hidalgo comenzó su implementación en 2023, estaba dirigido a madres solteras que estudian o se desempeñaban laboralmente en el sector formal y que tuvieran hijos o hijas con edad entre los 0 y 4 años 11 meses sin acceso a servicios de cuidado y atención infantil. En 2024 amplía su presupuesto y cobertura, la población objetivo cambia a madres solteras estudiantes o trabajadoras, pero sin el grado de un empleo formal. A pesar de estos cambios, el objetivo del programa siempre ha sido el mismo "contribuir a mejorar las condiciones para el acceso y permanencia en el mercado laboral y en los estudios de las madres solteras que no cuenten con la prestación de cuidados infantiles" (Secretaría de Bienestar e Inclusión Social, 2024, p. 94). A dos años de su implementación resulta oportuno preguntarnos ¿cómo ha sido la gestión en territorio de este programa? ¿A qué problemas y retos se han enfrentado los operadores en una fase decisiva del programa, como lo es la entrega del apoyo? ¿Cuál es la percepción de las mujeres beneficiarias respecto de la prestación del servicio?

Dado lo anterior, este artículo tiene como objetivo analizar el proceso de gestión en territorio del Programa Madres Solteras en el estado de Hidalgo durante el año 2024 para identificar buenas prácticas y retos en los canales de atención, el talento humano, el desempeño de los procesos y el resultado final del programa. El artículo se divide en cuatro partes. En la primera establecemos la metodología. La segunda aborda el desarrollo del trabajo haciendo énfasis en la implementación y en las condiciones de las madres solteras. Después damos paso a los resultados y discusión. Finalmente establecemos las conclusiones.

## **METODOLOGÍA**

Para analizar el proceso de gestión en territorio del Programa Madres Solteras en el estado de Hidalgo, además del análisis documental de las Reglas de Operación (ROP) y Manual Operativo, recurrimos a la observación durante el periodo junio-diciembre 2024 en siete de los 84 municipios del estado: Mixquiahuala de Juárez, Apan, Mineral de la Reforma, Zacualtipan de Angeles, Tulancingo de Bravo, Tenango de Doria y Pachuca de Soto para comprobar el proceso de gestión del programa. Aplicamos un cuestionario-encuesta a 1000 beneficiarias mediante un muestreo aleatorio al término de la entrega del apoyo que otorga el programa; y realizamos entrevistas semiestructuradas a operadores en las

distintas sedes del programa. Las encuestas incluyeron nueve preguntas que se enfocaron en la percepción y expectativa de la prestación del servicio y la interacción con el servidor público, en su mayoría fueron preguntas cerradas. Las preguntas fueron:

La atención por parte del personal fue:

El tiempo para la atención de su trámite fue:

La información presentada para poder acceder a los programas sociales de la Secretaría fue:

- El personal atiende de manera conveniente sus dudas o comentarios
- Considera que su calidad de vida ha mejorado
- ¿De qué manera podríamos atenderte mejor?
- Considera que los programas sociales de la SEBISO cubren sus necesidades
- ¿Cuál es el principal beneficio que obtiene de los programas?
- ¿Cuál es el principal problema que enfrentó para poder acceder a los programas sociales?

Para las preguntas 1, 2, 3, 4 y 5 se utilizó una escala de valor entre: muy malo, malo, regular, satisfactorio y bueno, mientras que para las preguntas 6, 7, 8 y 9 se contemplaron opciones de respuesta de selección múltiple. Por ejemplo, en la pregunta 6 se busca conocer la percepción ciudadana respecto a una mejora en el servicio, para ello las posibles respuestas son: con personal amable, mediante trámite en línea o con un mayor número de servidores públicos atendiendo. Mientras el trabajo de campo permitió observar de primera mano las interacciones sociales que existen entre burócratas y beneficiarios. Las entrevistas semiestructuradas a operadores incluyen comentarios sobre su experiencia en la entrega de tarjetas en 2023, destacando en los cambios implementados para la entrega de 2024.

## **DESARROLLO**

### **Implementación: el espacio de interacción entre servidores públicos y beneficiarios**

Las políticas públicas son aquellas acciones de gobierno dirigidas a atender y solucionar problemas de la sociedad, que tanto ellos como el gobierno consideran prioritario en un momento determinado. Como señala Merino “la política pública bien extendida exige un proceso racional, informado y comprometido de selección y definición de problemas, a partir de los medios disponibles para solucionarlos” (2013, p. 36). Además de los resultados que se desean obtener y el proceso a través del cual se obtendrán. Así, el ciclo de políticas públicas implica identificar y definir un problema público, establecer una serie de opciones que den atención al problema identificado, seleccionar una alternativa y diseñar el plan de acción o programa, implementar dicha acción y evaluarla.

En este ciclo de políticas la implementación es una parte fundamental, ya que es el acto de llevar a cabo, de efectuar, de poner en marcha o de realizar una acción previamente diseñada con el fin de obtener un resultado, es decir implementar busca transformar una idea en realidad. Diversos autores han definido la implementación de acuerdo a los aspectos que consideran relevantes durante el proceso. Algunos de ellos destacan el espacio local (Derthik, 1972), la complejidad de la acción conjunta y las interacciones entre actores (Pressman y Wildavsky, 1976), los recursos con que cada actor cuenta y su disposición a partir de los beneficios que puede obtener (Bardach, 1978), la relevancia de los burócratas a nivel de calle y las rutinas y mecanismos administrativos (Lipsky, 1980).

La etapa de implementación presenta una particular dicotomía, por un lado la parte política influenciada por el decisor y sus intereses, pero otra representada por los administradores quienes ejecutan la política. Esto ha contribuido a la evolución significativa de dos enfoques clásicos, el Top-down y el Bottom Up. El primero denominado como Top-down o modelo de arriba hacia abajo, es la

idea clásica y tradicional de la forma en que una política se implementa. El enfoque se caracteriza por una estructura jerárquica de las organizaciones en el cual las decisiones son tomadas por la cúspide burócrata-política donde los burócratas de bajo nivel son ejecutores de órdenes. Como respuesta a este enfoque surgió el modelo de abajo hacia arriba o Bottom-up, impulsado por Lipsky (1980). Este se caracteriza por centrar su atención en aquellas personas que interactúan de forma directa con el ciudadano; Lipsky los denominó burócratas de calle. En palabras de Dussauge (2022, como se citó en Pinto, 2022, p. 14) este enfoque propone y estudia los procesos de implementación desde el lugar en que las organizaciones y servidores públicos entran en contacto con los ciudadanos, es decir, toma como referencia el punto de llegada y no el punto de partida del proceso de implementación.

La implementación de una política o programa público va vinculada a la gestión, ambas se convierten en el mecanismo que traduce la toma de decisiones de gobierno en acciones, programas y políticas que tienen el propósito de satisfacer las necesidades y demandas de la ciudadanía a través del aparato institucional de las administraciones públicas. La gestión es la manera en la cual existe una organización, cuyo manejo de recursos depende de la definición que se dé a las prioridades del sistema, en otras palabras, es una forma de organización combinada con la aplicación de recursos públicos, con el propósito de cumplir con objetivos, políticas, regulaciones, etc.

Actualmente los programas públicos se desempeñan en entornos cambiantes y complejos, en los que las demandas ciudadanas van en aumento, de modo que se requiere de una gestión más abierta, adaptativa y menos burocrática. La propia definición de políticas públicas pone en relieve el involucramiento de la sociedad en la atención a sus necesidades, así como la interacción de los burócratas con el ciudadano en la prestación de sus servicios. Esto nos lleva a prestar atención a la relación entre los ciudadanos y los servidores públicos al momento de la entrega de un bien o servicio. La entrega de un buen servicio público depende no sólo del bien entregado, sino del proceso a través del cual el ciudadano lo recibe. El Departamento Nacional de Planeación de Colombia (2015) señala que la opinión de los ciudadanos es un insumo importante para identificar oportunidades de mejora y retroalimentar el desempeño institucional hacia sus necesidades.

### **Mujeres, vida laboral, cuidado de infantes y políticas públicas en México**

El rol de la mujer ha evolucionado a través del tiempo, actualmente ocupan espacios en todos los ámbitos de la vida pública y privada de la sociedad. Esto ha coadyuvado a dejar de lado los roles tradicionales de género y a reconstruir las estructuras patriarcales que las han relegado, pasando de la exclusión a la inclusión. Pese a estos cambios, derivados de una transformación cultural, así como de la lucha feminista y por la igualdad, las mujeres continúan enfrentando numerosos retos para llegar a una equidad de género. Estos cambios culturales y educativos trajeron consigo la aparición de familias distintas al concepto arraigado de una familia tradicional, es decir, donde existe la figura materna y paterna involucrados en la crianza de los hijos. De modo que han ido en aumento las familias monoparentales donde la mujer es la cabeza de la familia y se encarga de proveer y criar sola a sus hijos, ya sea por abandono y ausencia de la figura paterna o por elección propia.

Este grupo de mujeres no solo llega a ser vulnerado por su sexo sino también por ser jefas de familia, enfrentando estereotipos negativos y convirtiéndose en el soporte económico y emocional de sus hijos, lo cual las obliga a aceptar trabajos mal pagados, de medio tiempo, sin derechos laborales o cualquier otro tipo de explotación moderna con tal de satisfacer las necesidades básicas de sus hijos. Asimismo, ellas crían solas a los menores sin ningún tipo de apoyo directo, lo cual muchas veces las obliga a algún tipo de crisis emocional, ya sea depresión, estrés, ansiedad etc. Autores como Jociles, Rivas, Moncó, Villamil, y Díaz (2008, p. 269) señalan que la conciliación de la vida laboral y el cuidado de los hijos se presenta con especial intensidad en las familias monoparentales, al no haber con quién repartir las tareas y contar con un único ingreso en el hogar. A esto se suma el hecho de que la atención a las infancias en su crecimiento y desarrollo es crucial para un desarrollo integral.

Por tal motivo, en México el gobierno federal y estatal han dirigido acciones públicas para contribuir a mejorar las condiciones de vida de las madres solteras y de sus hijos mediante programas de apoyo para el cuidado de los infantes. El supuesto es que, si una madre tiene una red de apoyo que le garantice la seguridad de que su hijo estará bien cuidado, ya sea en alguna instancia profesional o persona de su confianza podrá continuar con su vida laboral o profesional, lo cual a su vez permite un mayor acceso a mejores oportunidades de desarrollo para sus hijos e hijas. Bajo este contexto, en 2019 el Gobierno Federal creó el Programa de Apoyo para el Bienestar de Niñas y Niños, Hijos de Madres Trabajadoras (PABNNHMT), el cual sustituyó al Programa de Estancias Infantiles para Apoyar a Madres Trabajadoras. El PABNNHMT es un programa de transferencias directas no condicionadas que apoya a madres, padres o tutores solos que trabajan, buscan empleo o estudian, con hijas e hijos a su cuidado, que tengan entre 1 y 4 años de edad (Programas para el Bienestar, 2025). El objetivo principal es procurar el acceso y permanencia de los cuidadores en el mercado laboral.

Los programas de transferencia condicionada, a diferencia de los no condicionados, consisten en la entrega de recursos monetarios o en especie a la población en situación de pobreza, pero bajo un esquema de corresponsabilidad, es decir, los beneficiarios deben cumplir con ciertos comportamientos o requerimientos para continuar con el beneficio u obtenerlo en su totalidad. En dichas transferencias se le otorga un papel protagónico a las mujeres como receptoras del apoyo, Cecchini y Madariaga (2011) explican que esto sucede “bajo el supuesto de que ellas usarán los recursos monetarios para mejorar el bienestar de su familia en general y de sus hijos en particular” (p.14). No obstante, una crítica a los programas de transferencia monetaria condicionada ha sido que perpetúan la división sexual del trabajo perjudicado a las mujeres, “también resalta el hecho de que no consiguen generar servicios y políticas públicas que fomenten la autonomía respecto a la inclusión laboral femenina” (Cabrera, 2022, p. 18). El cumplimiento de las condiciones se vuelve aún más complejo en hogares monoparentales, puesto que son las jefas de familia quienes deben salir a trabajar y a su vez llevar a cabo tal corresponsabilidad. Esto cuestiona la capacidad de las instituciones para considerar el contexto de los sectores más desfavorecidos en el ingreso y permanencia en los programas sociales.

En el año 2018, con la llegada de un nuevo periodo de gobierno a nivel federal y un nuevo partido político en el poder, se transforman los programas públicos dando paso a un modelo de transferencias monetarias directas no condicionadas. Los programas siguen operando bajo reglas o lineamientos de operación, pero ya no se requiere del cumplimiento de una corresponsabilidad para continuar recibiendo un beneficio o apoyo por parte del gobierno. Esto permite que los beneficiarios usen el recurso de acuerdo a sus necesidades y que a su vez se incremente la permanencia de grupos históricamente marginados en ayudas gubernamentales.

En el estado de Hidalgo, el Plan Estatal de Desarrollo 2022-2028, en el objetivo 2.3. Agenda del Bienestar “Primero los Pobres” refiere al uso de estrategias para la mejora en las condiciones de desarrollo social y bienestar de la población con base en programas, acciones y transferencias directas y focalizadas que contribuyan a reducir la vulnerabilidad social a través del fortalecimiento de redes de apoyo, tomando como principal línea de acción la implementación de programas sociales y de bienestar cuyo objetivo sea mejorar el ingreso de la población en situación de marginación, pobreza y rezago social de modo que se les ayude a salir de la condición social en la que viven (Gobierno del Estado de Hidalgo, 2022).

## **RESULTADOS**

El Programa “Bienestar de Madres Solteras”, creado en 2023 en sustitución al Programa de Estancias Infantiles y como complemento al PABNNHMT, es uno de los programas centrales de la actual administración hidalguense. El programa es implementado por la Secretaría de Bienestar e Inclusión Social (SEBISO), anteriormente Secretaría de Desarrollo Social (SEDESO) del Estado de Hidalgo. De

acuerdo a las ROP 2023-2024 el Programa entrega transferencias económicas directas no condicionadas para que madres solteras apoyen los gastos para manutención, cuidado y atención infantil de sus hijos, desde recién nacidos hasta los 4 años 11 meses de edad, entregando \$2,200.00 cada dos meses para contribuir a “mejorar las condiciones para el acceso y permanencia en el mercado laboral y en los estudios de las madres solteras que no cuenten con la prestación de cuidados infantiles” (Secretaría de Bienestar e Inclusión Social, 2023, p. 151). En el 2023, el presupuesto aprobado del programa ascendió a 85.5 millones de pesos, para el 2024 se autorizaron 130 millones de pesos, apoyando a 14,000 madres trabajadoras o estudiantes.

El proceso del programa comienza con la publicación de las ROP en el Periódico Oficial del Estado de Hidalgo, continúa con la difusión de la convocatoria de inscripción en redes sociales y otros medios de comunicación. Lo cual da paso a la recepción y revisión de solicitudes y documentos requeridos, enseguida se realiza un análisis de las solicitudes conforme a lo establecido en las ROP, de modo que se aprueban y seleccionan las solicitudes que cumplen con los requisitos, priorizando a grupos aún más marginados, como las madres solteras víctimas de violencia que vivan en zonas indígenas con alto grado de marginación. Una vez aprobada la solicitud se integra un expediente y se publica en redes sociales y medios digitales la lista de solicitantes aprobados como beneficiarios y las sedes de entrega del apoyo. Una vez que las beneficiarias asisten el día y hora indicada se les entrega la tarjeta en la cual recibirán el apoyo económico, punto central de la gestión realizada. El proceso termina con la integración y captura del padrón de beneficiarias (Secretaría de Bienestar e Inclusión Social, 2024, p. 105-106).

Como se ha señalado, la entrega de la tarjeta es el punto más significativo de la implementación. El proceso para su entrega abarca desde la selección de la sede hasta el traslado de los servidores públicos y beneficiarias a ella. Lo servidores públicos, en entrevista, señalaron que los municipios y lugares para la entrega de tarjetas se seleccionan de acuerdo a varios factores:

**Accesibilidad:** se refiere a aquellas condiciones que debe cumplir un lugar para ser seleccionado como sede, principalmente en función de transporte y movilidad.

**Infraestructura:** que el lugar cuente con espacios y mobiliario adecuado para la entrega, es decir, iluminación, salidas de emergencia, sanitarios, domo o lona para cubrirse del sol, cancha o patio que alcance a cubrir el aforo citado, mesas y sillas, y de ser posible aire acondicionado en las zonas más calurosas del estado.

**Servicios básicos:** que cuente con energía eléctrica, agua potable, transporte público, higiene y saneamiento.

**Seguridad:** que las instalaciones estén en condiciones óptimas para su uso, principalmente sin fallas estructurales, además de que cuente con salidas de emergencia, controles de acceso y vigilancia y que sean accesibles para elementos de seguridad pública y protección civil.

**Coordinación institucional:** hace alusión a la relación que existe entre instituciones públicas de los diferentes niveles de gobierno para facilitar la prestación y acceso de algún espacio óptimo en el que se pueda llevar a cabo la entrega de tarjetas.

Asimismo, las ROP consideran los Comités de Contraloría Social, cuyo objetivo es que las beneficiarias del programa den cuenta de que el programa se aplica de acuerdo a lo establecido en las ROP y se entregan los apoyos, lo cual no sólo da voz a la ciudadanía, sino que es sinónimo de transparencia, rendición de cuentas y previene actos de corrupción (Secretaría de Bienestar e Inclusión Social, 2024). Los comités están integrados por grupos de beneficiarios que de forma honorífica realizan acciones

de vigilancia, verificación y seguimiento del ejercicio y manejo de recursos públicos. Algunas acciones a vigilar son (Secretaría de Contraloría, s.f.):

- Difusión de información suficiente y oportuna de los programas
- Manejo y ejercicio transparente de los recursos públicos, que no sean utilizados para fines políticos, electorales o de lucro
- Atención por parte de las autoridades a quejas y denuncias relacionadas con el uso del recurso público
- Cumplimiento de las metas y objetivos del programa
- Conductas irregulares o abusos de autoridad por parte de los servidores públicos

Además de estos comités, también podemos encontrar que algunos programas aplican encuestas ciudadanas que recogen la satisfacción del proceso de entrega del servicio, y con buzón de quejas y denuncias donde de forma anónima los beneficiarios pueden reportar anomalías en el proceso de entrega del programa. Aunado a estos mecanismos existe la Plataforma Nacional de Transparencia, que permite el acceso a información pública a través de una solicitud de consulta dirigida a un sujeto obligado. Los foros de consulta ciudadana también son un espacio para compartir las opiniones respecto a temas de la agenda pública o de gobierno que son consideradas en la planeación estatal, como por ejemplo a través del Plan Estatal de Desarrollo.

La entrega del beneficio del Programa Madres Solteras se realiza junto con el Programa Bienestar y Desarrollo. La observación en territorio permitió verificar que se sigue el proceso establecido en el Manual Operativo 2024 para la entrega de tarjetas, el cual es el siguiente:

**Servidor público da la bienvenida:** Saluda a las beneficiarias, las ordena en una fila e informa sobre el orden de los documentos a entregar para su revisión.

**Servidor público en el área de filtro.** Solicita la documentación de la beneficiaria. A través de una base de datos de access, previamente filtrada por sede de entrega, con el nombre, Clave Única de Registro de Población (CURP) y municipio de la beneficiaria; se escanea el código QR de la CURP para verificar que la persona efectivamente es beneficiaria del programa. Una vez revisada la vigencia y legibilidad de los documentos, se imprime un ticket (con ayuda de una impresora térmica) con los datos de la base de access más el número de tarjeta (la cual ya fue identificada y vinculada de manera previa por la Dirección General de Operaciones y Logística de Programas Sociales de la SEBISO). Como siguiente paso se da acceso a la beneficiaria al área de orden.

**Servidor público en el área de orden.** Agrupa a las beneficiarias en bloques por municipio o número de tarjeta dependiendo del dinamismo de la sede, simulando un área de espera. A pesar de que en las ROP y en el Manual Operativo 2024 no se considera la conformación de Comités de Contraloría Social como parte del proceso, es justamente en esta fase donde se pueden crear dichos comités. Se observó que una vez que hay aforo suficiente se da una breve plática a las beneficiarias invitándolas a ser parte del comité, se les explica la función de la contraloría social y dan folletos informativos respecto al programa, se pasa asistencia y se eligen a cinco mujeres que deseen participar en el comité, de quienes se recaban sus datos. Posteriormente se les da acceso al área de entrega a todas las beneficiarias.

**Servidor público en el área de entrega:** Organiza a las beneficiarias en una fila afuera de las aulas o mesas, dependiendo de la infraestructura de la sede; verifica que tengan su ticket. Con ayuda del ticket busca el número de tarjeta que corresponde a la beneficiaria y se la entrega para rellenar formatos comprobatorios. El servidor público dirige a las beneficiarias a sus asientos y les indica cómo llenar los formatos. Una vez llenados se recibe y engrapa el expediente de la persona junto con los documentos personales establecidos en las ROP. Finalmente el servidor público resguarda los expedientes.

Los Lineamientos para el Diseño e Implementación de Mediciones de Percepción y Expectativas Ciudadanas del Departamento Nacional de Planeación de Colombia (2015) nos permitieron orientar el análisis en cuatro dimensiones: canales de atención, talento humano, desempeño de los procesos y resultado final. Los resultados han arrojado la siguiente información:

### **Canales de atención**

Tiene que ver con la diversidad, accesibilidad y rapidez de la información. La diversidad se refiere a la variedad de documentos que existen sobre los programas sociales, como Reglas de Operación, Convocatorias, requisitos, resultados, padrón público de beneficiarios, formas de contacto, redes sociales oficiales, etc. y su utilidad para el acceso al programa. La accesibilidad es la facilidad y medios oficiales para obtener información. La rapidez da cuenta del tiempo en el que se emiten los resultados a las beneficiarias y se entregan las tarjetas, desde la fecha de publicación de la convocatoria de inscripción hasta el proceso de entrega de la tarjeta.

El programa cuenta con un documento de ROP y convocatorias en línea. Estas se pueden consultar a través de las redes sociales oficiales de la SEBISO, el sitio web de la propia secretaría, el portal de Gobierno del Estado de Hidalgo, así como la página del Registro Único de Trámites y Servicios. La encuesta a beneficiarias determinó que el acceso a la información sobre el programa es considerado como positiva, valoraron que la digitalización facilita el acceso y permite la consulta en cualquier momento y lugar, mientras tengan acceso a internet. Al respecto, la mayoría de las beneficiarias oscila entre los 20 y 35 años, población que se interpreta como joven y con entendimiento de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC's). Sin embargo, a pesar de que la información y la convocatoria se difunden con vocabulario entendible para el público al que se dirigen, el hecho de que la difusión sea únicamente de forma digital genera una seria limitante. De acuerdo a datos de la ENDUTIH 2023 (INEGI, 2024), el 79.8% de la población hidalguense contaba con acceso a internet. Esto resalta el que las zonas más pobres y alejadas del estado carentes del servicio no reciben la información, manteniéndolas al margen del apoyo. A esto se suma el riesgo que genera el que se transmita información falsa por diversos medios digitales o tradicionales, generando confusión en la población.

La pregunta dos muestra que aproximadamente el 50% de las encuestadas consideran que el tiempo de atención es considerado como bueno, ya que la operatividad en la entrega de tarjetas es rápida. Durante la observación del proceso de entrega se comprobó que el tiempo entre la bienvenida y la salida de las beneficiarias es aproximadamente de dos a tres horas en función de los horarios de atención, la cantidad de personal que asiste, la infraestructura de la sede, el horario en que son citadas las beneficiarias y la cantidad de beneficiarias. En entrevista con el personal de la SEBISO, señalaron que a pesar de que el proceso de entrega en 2023 y 2024 es muy parecido, existen mejoras significativas en los procesos que han agilizado las actividades y disminuido tiempos. Estas mejoras han sido la propia experiencia previa del personal, la distribución más precisa de tareas y, principalmente, el uso de tecnología como la base de access, impresoras térmicas y el uso de escáner para leer el QR del CURP; todas ellas herramientas que facilitan la identificación de las beneficiarias.

### **Talento Humano**

Enfatiza la relación entre el servidor público y las beneficiarias, destacando la amabilidad y actitud positiva, así como la claridad en el lenguaje. La amabilidad y actitud positiva se refiere al respeto y empatía que muestra el personal hacia las beneficiarias, la escucha activa y trato digno, creando un ambiente agradable para ambas partes. La resiliencia implica que el personal debe ser capaz de adaptarse a los múltiples contextos que se le presenten, a pesar del cansancio acumulado o de las arduas entregas deben mostrar una actitud positiva. La claridad del lenguaje contempla la firmeza con la que el burócrata se dirige a las beneficiarias y éstas comprenden la información.

Las preguntas uno y cuatro del cuestionario abordan de forma directa la atención del personal. Con base en ellas, más del 75% de las encuestadas afirman que la atención del personal es buena, además de que atienden sus dudas y comentarios. La observación ha permitido afirmar que si bien existen momentos de frustración entre el personal, ellos mantienen el control, pues saben que son la cara del programa y de la institución. Al respecto, se les capacita para mostrar amabilidad y evitar conductas disruptivas y enfrentamientos directos con las beneficiarias. La observación en territorio comprobó el trato digno y respetuoso a las mujeres en todas las sedes de entrega. En entrevista, los operadores del programa afirmaron que los contextos y costumbres de las regiones determinan la forma en que se dirigen a las beneficiarias, por lo que el trato es diferente en la capital del estado y en zonas con población indígena como el Valle del Mezquital, la Sierra Otomí-Tepehua o la Huasteca donde parte importante de las mujeres habla alguna lengua indígena, como el otomí o el náhuatl. Esto supone un trato sensible y una adaptación a los usos y costumbres de cada región. Finalmente, se comprobó en territorio que el personal tiene aprendido e interiorizado el discurso e información para transmitir a las beneficiarias, por lo que la comunicación es clara y las mujeres comprenden los pasos a seguir durante el proceso.

### **Desempeño de los procesos**

Se refiere a la agilidad del flujo operativo en la entrega de tarjetas, de modo que el proceso sea rápido, entendible y preciso para las beneficiarias. Las preguntas seis y nueve del cuestionario permitieron analizar qué acciones se pueden implementar para optimizar los procedimientos de entrega. En la pregunta seis, el 41% de las mujeres encuestadas señaló que la atención podría ser mejor aumentando la cantidad de personal que asiste a sede, por su parte el 39% afirma que el proceso se optimizaría si todo el trámite se realizará de manera virtual, mientras que el 20% comenta que con un mejor trato por parte del personal mejoraría la atención. A pesar de que el personal de la SEBISO afirma que hubo mejoras significativas entre los procesos de entrega del año 2023 y 2024, el 75% de las encuestadas indican que el principal problema que enfrentaron para poder acceder al programa sigue siendo la demora del proceso. Por otro lado, un 21% considera que el problema principal es el exceso de requisitos, mientras que el 4% manifiesta que su mayor dificultad fue encontrarse con personal poco amable.

Por su parte, en entrevista con los operadores, expresaron que a pesar de que el proceso de entrega de la tarjeta mantuvo las mismas etapas para el año 2024 (bienvenida, filtro, orden, entrega), este fue más sencillo respecto al 2023. Lo anterior, lo explican a partir de cambios notables que han quedado reflejados en las entregas de tarjetas, coadyuvando así a una entrega más eficiente de la tarjeta. Por ejemplo, el Manual Operativo 2024 establece el uso de las TIC's, esto ha impactado en la facilidad para identificar si la mujer que asiste a la entrega es beneficiaria o no y disminuir errores en su identificación; haciendo más rápida la etapa del filtro. Otro cambio notable ha sido la entrega de tarjetas personalizadas, esto ha permitido facilitar la ubicación de la tarjeta de la persona beneficiaria y evita posibles cruces de información, haciendo más ágil la etapa de entrega de la tarjeta. Finalmente, se han diseñado formatos comprobatorios más intuitivos y fáciles de llenar para entregar la tarjeta y vincular un número de cuenta, con lo cual la información que se les solicita a las beneficiarias es más puntual y ahorra tiempo. Estos cambios han permitido que la operación de la entrega de la tarjeta se optimice además de que el proceso sea más sencillo para las beneficiarias.

### **Resultado final del programa**

Se refiere a la utilidad y suficiencia del programa. La utilidad está directamente relacionada con el manejo que se le da al recurso, si bien el programa tiene por objetivo los ciudadanos infantiles, el apoyo se puede destinar a cubrir alguna otra necesidad que sea prioritaria para las madres solteras. Mientras que la suficiencia se refiere a si la cantidad económica del apoyo es la mínima para cubrir todas las necesidades básicas de las beneficiarias y sus hijos.

Las preguntas cinco, siete y ocho del cuestionario aluden al nivel de satisfacción de las beneficiarias respecto del programa. El 96% de las beneficiarias señaló que el recurso económico brindado no es suficiente para cubrir las necesidades básicas de ella y sus hijos. Sin embargo, al preguntarles si el programa Madres Solteras ha mejorado su calidad de vida, el 42 % comenta que el apoyo sí ha impactado de manera positiva en su vida y la de sus hijos. Sobre el principal beneficio que las mujeres obtienen del programa o el uso que le dan al recurso, más del 75% de las encuestadas señaló que destinan el apoyo recibido para poder continuar inmersas en el mercado laboral. Aunque en menor medida, también se identificaron otros usos del recurso, relacionadas con necesidades alimentarias, económicas y familiares. Es importante mencionar que si bien el programa es de transferencia no condicionada, es decir, no hay procedimiento alguno que permita comprobar en qué se gasta realmente el recurso, las ROP 2024 han contemplado visitas domiciliarias aleatorias como parte de un mecanismo que permita verificar sobre la aplicación de recursos y cumplimiento de metas. Los operadores han señalado que las visitas han evidenciado en algunos casos la falsedad en la información presentada por las mujeres, debido a que varias de ellas vivían en familias nucleares y su pareja era el proveedor del hogar, razón por la cual no trabajaban o estudiaban. Esto ha resaltado el hecho de contar con mecanismos efectivos que permitan verificar el estado civil de las beneficiarias. Cabe destacar que para el 2025 el programa Madres Solteras ha cambiado ha Programa Madres Trabajadoras, el cual sigue dando prioridad a madres con hogares monoparentales, no obstante, las ROP no especifican estado civil en la población objetivo para acceder al programa, lo cual permite ampliar la población beneficiaria y evitar situaciones como las identificadas en las visitas domiciliarias.

### **DISCUSIÓN**

En Hidalgo, la gestión del Programa Madres Solteras, insignia del gobierno estatal, demostró que todo proceso está expuesto a cambios. Los cambios no necesariamente significan que los procesos se lleven a cabo de manera deficiente, sino más bien que estos pueden ser mejorados a través de un análisis de su operación. En sí mismo, el diseño del programa ha sido un acierto al atender a un grupo de mujeres vulneradas y contribuir con el apoyo otorgado a su inserción en el mundo laboral y aumentar el ingreso en sus hogares. Si bien el objetivo de este artículo no ha sido analizar y cuestionar el diseño del programa, resulta evidente la prioridad en el cuidado adecuado de los hijos de las madres beneficiadas por el programa, el cual pasa por contemplar su alimentación, salud, educación e incluso un desarrollo integral, el cual está establecido en el artículo 4 de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. El programa urge de acciones que acompañen el cuidado infantil, ya sea en el hogar o en espacios privados.

Los análisis de implementación, a través del modelo bottom up, han destacado la relevancia del momento en el que beneficiarios y servidores públicos se encuentran cara a cara y este último interpreta, ajusta e incluso transforma la ejecución del programa de acuerdo al contexto. La gestión del Programa Madres Solteras llevó a los servidores públicos a salir a territorio para la entrega de la tarjeta donde las beneficiarias recibirán el apoyo. Esto supuso retos vinculados a la interacción con las beneficiarias en situaciones y contextos cambiantes e imprevisibles; llevando a los servidores públicos a encontrar estrategias para atender a la población en sus variados contextos. El análisis ha reconocido al servidor público como parte fundamental para que los objetivos del programa se conviertan en acciones concretas aterrizadas a una realidad específica y en un determinado momento.

La gestión ha evidenciado que definir (reajustar) las estrategias de acción, estandarizarlas y que existan estructuras para llevar a cabo dichas actividades ha contribuido a agilizar los procesos con base en la experiencia del primer año de operación. La claridad en cuanto a los criterios para la selección de las sedes y el uso de la tecnología en el proceso de entrega de tarjetas ha contribuido a disminuir los tiempos de entrega, minimizar errores y por supuesto agilizar trámites, teniendo un efecto positivo en las beneficiarias. Un reto es la necesidad de mecanismos efectivos de comprobación sobre

la veracidad en la información presentada por las mujeres. El programa cuenta con documentos suficientes y adecuados para que la población objetivo conozca el programa y pueda inscribirse a él. Los medios para su consulta son públicos y en su mayoría digitales, sin embargo, esto genera una brecha en el acceso de la información a toda la población objetivo del programa, pues deja fuera a un sector sumamente vulnerable.

En este modelo, los beneficiarios, a través de su percepción en gran medida otorgan legitimidad a las acciones. Si bien el proceso de gestión en la entrega de la tarjeta ha mejorado considerablemente, aún un porcentaje importante de las beneficiarias considera demora en el proceso y que la atención podría ser mejor; en este sentido ven favorablemente el que los procesos sean completamente digitales. A pesar de que el programa solicita requisitos básicos para el acceso, las beneficiarias consideran que pueden ser aún menos. El trato del personal es en general bien percibido por las mujeres. Sobre el uso de los recursos, las mujeres señalaron que, si bien el recurso económico no es suficiente para cubrir las necesidades básicas de ella y sus hijos, y a pesar de no haber certeza en su uso, un porcentaje importante de mujeres señaló que sí contribuye a mejorar sus condiciones de vida.

### **CONCLUSIÓN**

La implementación del programa en el año 2023 significó un reto debido a que no había un antecedente en el estado de este programa. Esto provocó, en su primer año, problemas administrativos derivados de la inscripción de las mujeres de forma presencial, lo que desbordó al personal y al propio proceso, pues los criterios de captura no estaban unificados ni los procesos de entrega estandarizados, además de que no se contaba con bases de datos o tecnología que apoyara la inscripción de las mujeres.

La buena ejecución de procesos en 2024 y el acertado uso de las TIC's, establece una pauta importante para realizar, en un futuro cercano, una evaluación de procesos, que consolide al Programa Madres Trabajadoras como un modelo a seguir para la implementación de otros programas. A dos años de implementado el programa, es pronto para conocer los efectos de estos en la vida laboral y cuidado de los hijos de las beneficiarias, la encuesta ha dado un acercamiento preliminar a ello. Un reto será que el programa se someta a evaluaciones formales, incluyendo de la percepción ciudadana, que permitan ofrecer información valiosa para la constante mejora y evidencia del impacto positivo o no en la calidad de vida de las beneficiarias y sus familias.

Con el objetivo de mejorar la atención y ampliar la cobertura, el gobierno del estado de Hidalgo ha implementado en 2025 la figura de los "Servidores del Pueblo", réplica de los Servidores de la Nación a nivel federal. Estos servidores del pueblo se dividen en 27 "polígonos" (demarcaciones de municipios circundantes) y cada uno de ellos cuenta con su "casa del pueblo" (oficinas de atención). La mayoría de servidores pertenece al polígono que concentra su municipio de origen, el argumento es que ellos conocen las necesidades y contexto en que vive la población al ser originarios de la región. Son ellos quienes se encargarán de la difusión, inscripción y supervisión de los programas sociales. Los retos para el programa con los cambios para el 2025 serán mantener los procesos que han mostrado efectividad en la entrega final de la tarjeta a las beneficiarias y que los servidores del pueblo mantengan y mejoren la buena atención hacia las beneficiarias.

## REFERENCIAS

Aguilar, L. (2000): La implementación de las políticas públicas. Miguel Ángel Porrúa, Grupo Editorial, México.

Cabrera, M. (2022). Transferencias monetarias no condicionadas como instrumento de recuperación a la crisis post COVID-19 en la Ciudad de Guatemala durante el período 2020. [Tesis de maestría]. Repositorio Flacso, Argentina.  
<https://repositorio.flacsoandes.edu.ec/bitstream/10469/19022/2/TFLACSO-2022%20MACDL.pdf>

Cecchini, S., & Madariaga A. (2011). Programas de Transferencias Condicionadas, Balance de la experiencia reciente en América Latina y el Caribe. Comisión Económica para América Latina (CEPAL).  
<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/38faa326-4184-409e-a34f-bbda63ef70d2/content>.

Consejo Nacional de Evaluación de la Política de Desarrollo Social (CONEVAL). (2020, agosto 5). Avances y retos del Programa de apoyo para el bienestar de las niñas y niños, hijos de madres trabajadoras.  
[https://www.coneval.org.mx/SalaPrensa/Comunicadosprensa/Documents/2020/COMUNICADO\\_21\\_PROGRAMA\\_BIENESTAR\\_NINOS\\_NINAS\\_MADRES\\_TRAB.pdf](https://www.coneval.org.mx/SalaPrensa/Comunicadosprensa/Documents/2020/COMUNICADO_21_PROGRAMA_BIENESTAR_NINOS_NINAS_MADRES_TRAB.pdf)

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos [CPEUM]. (2025, abril 15). Artículo 4.  
<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/CPEUM.pdf>

Del Castillo, A., Medina, E., & Herrera, N. (9 de mayo de 2024). Uno de cada tres hogares en México es encabezado por mujeres. UNAM Global. [https://unamglobal.unam.mx/global\\_tv/uno-de-cada-tres-hogares-en-mexico-es-encabezado-por-mujeres/](https://unamglobal.unam.mx/global_tv/uno-de-cada-tres-hogares-en-mexico-es-encabezado-por-mujeres/)

Departamento Nacional de Planeación. (2015). Lineamientos para el diseño e implementación de mediciones de percepción y expectativas ciudadanas. Gobierno de Colombia.  
<https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Programa%20Nacional%20del%20Servicio%20al%20Ciudadano/Lineamientos%20mediciones%20de%20percepci%C3%B3n%20ciudadana.pdf>

Díaz, A. (2017). Participación ciudadana en la gestión y en las políticas públicas. Gestión y política pública, 26(2), 341-379. [http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1405-10792017000200341&lng=es&tlng=es](http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-10792017000200341&lng=es&tlng=es)

Falcón, J. (2020, febrero 11). El papel de la mujer en la sociedad. Instituto Electoral del Estado de México (IEEM). <https://medioteca.ieem.org.mx/index.php/espacio-de-colaboraciones-y-opiniones-2020/item/122-el-papel-de-la-mujer-en-la-sociedad>

Gobierno de México. (2019). Plan Nacional de Desarrollo 2018-2024. <https://framework-gb.cdn.gob.mx/landing/documentos/PND.pdf>

Gobierno del Estado de Hidalgo. (2022). Plan Estatal de Desarrollo 2022-2028. <https://planestataldedesarrollo.hidalgo.gob.mx/pdf/Plan%20Estatal%20de%20Desarrollo%202022-2028.pdf>

Instituto Nacional de Geografía e Historia (INEGI). (2023). Estadísticas a propósito del día de la madre (10 de mayo) datos nacionales. México.  
[https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2023/EAP\\_10Mayo23.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/aproposito/2023/EAP_10Mayo23.pdf)

Instituto Nacional de Geografía e Historia (INEGI). (2024). Principales resultados ENDUTIH 2023. Encuesta Nacional sobre Disponibilidad y Uso de Tecnologías de la Información en los Hogares. [https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/endutih/2023/doc/presentacion\\_endutih2023.pdf](https://www.inegi.org.mx/contenidos/programas/endutih/2023/doc/presentacion_endutih2023.pdf)

Jaramillo, M. (2011). El ciclo de la política pública y la prestación de los servicios públicos con eficiencia y responsabilidad. *Jurídicas UNAM*, 181-212. <http://historico.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/aida/cont/10/art/art6.pdf>

Jociles, M., Rivas, A., Moncó, B., Villamil, F., & Díaz, P. (2008). Una reflexión crítica sobre la monoparentalidad: El caso de las Madres Solteras por elección. *Portularia*, VIII (1), p. 265-274. <https://www.redalyc.org/pdf/1610/161017350016.pdf>

Merino, M. (2023). Políticas Públicas, Ensayo sobre la intervención del Estado en la solución de problemas públicos. <https://marcelagonzalezduarte.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/01/merino-mauricio-politicas-publicas-2013.pdf>

Olavarria M. (2017). Implementación de políticas públicas: lecciones para el diseño. Análisis de los casos de modernización de la gestión pública y de la reforma de salud en Chile. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, 67, 95-124. <https://www.redalyc.org/journal/3575/357550203004/html/>

Pinto, S. (2022). Implementación de las políticas públicas a partir de los enfoques: top-down y bottom-up en Mauricio I. Dussauge. Instituto de estudios nacionales. <https://iden.up.ac.pa/sites/institudiosnacionales/files/2023-06/Implementacion-de-las-politicas-publicas-a-partir-de-los-enfoques.pdf>

Programas para el Bienestar. (s.f.). Programa para el Bienestar de Niñas y Niños Hijos de Madres Trabajadoras. Gobierno de México. <https://programasparaelbienestar.gob.mx/programa-de-ninas-y-ninos-hijos-de-madres-trabajadoras/>

Revuelta, B. (2007). La implementación de políticas públicas. *Díkaion*, 21 (16), 135-156. <https://www.redalyc.org/pdf/720/72001610.pdf>

Santos, T. (2025, abril 18). Gasta gobierno de Hidalgo más de 6 mdp en sueldos para Servidores del Pueblo. *MILENIO*. <https://www.milenio.com/politica/utiliza-hidalgo-6-mdp-mensuales-pagar-servidores-pueblo>

Secretaria de Bienestar e Inclusión Social. (2023, febrero 28). Reglas de Operación del Programa Bienestar para Madres Solteras 2023. Gobierno del Estado de Hidalgo. [https://transparenciadocs.hidalgo.gob.mx/ENTIDADES/SEBISO/transparencia/pdfs/rops/2023/ROPS\\_Madres\\_2023.pdf](https://transparenciadocs.hidalgo.gob.mx/ENTIDADES/SEBISO/transparencia/pdfs/rops/2023/ROPS_Madres_2023.pdf)

Secretaria de Bienestar e Inclusión Social. (2024, enero 31). Reglas de Operación del Programa Bienestar para Madres Solteras 2024. Gobierno del Estado de Hidalgo. [https://transparenciadocs.hidalgo.gob.mx/ENTIDADES/SEBISO/transparencia/pdfs/rops/2024/ROP\\_Bienestar\\_de\\_Madres\\_Solteras\\_2024\\_ene\\_31\\_alc7\\_05.pdf](https://transparenciadocs.hidalgo.gob.mx/ENTIDADES/SEBISO/transparencia/pdfs/rops/2024/ROP_Bienestar_de_Madres_Solteras_2024_ene_31_alc7_05.pdf)

Secretaria de Bienestar e Inclusión Social. (s.f.). Manual Operativo 2024. [Manual]. Gobierno del Estado de Hidalgo.

Secretaria de Contraloría. (s.f.). Contraloría Social. [Folleto]. Gobierno del Estado de Hidalgo.

Todo el contenido de **LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades**, publicados en este sitio está disponibles bajo Licencia [Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/) 