



Universidad Autónoma
del Estado de México

Facultad de Ciencias Políticas y Sociales

***Participación como Promotora Territorial del
Programa Familias Fuertes, en su vertiente,
Salario Rosa, en el municipio de Lerma,
Estado de México.***

MEMORIA DE EXPERIENCIA LABORAL

Que para optar por el título de
Licenciada en Sociología

Presenta

María de Guadalupe Esquivel Villanueva

Directora

Dra. Indira Sánchez López

Toluca, Estado de México, junio de 2026



ÍNDICE

1. RESUMEN.	3
2. IMPORTANCIA DE LA TEMÁTICA	5
2.1 PROGRAMA SOCIAL FAMILIAS FUERTES, SALARIO ROSA.	10
3. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO O EMPLEO.	16
4. PROBLEMÁTICA IDENTIFICADA.	22
4.1 EXCESO DE BUROCRACIA.	23
4.2 CLIENTELISMO POLÍTICO.	28
4.3 FALTA DE TRANSPARENCIA EN LA OPERATIVIDAD DEL PROGRAMA.	33
4.4 DEPÓSITOS Y ACCESO AL BENEFICIO ECONÓMICO.	36
5. INFORME DETALLADO DE ACTIVIDADES.	39
5.1 CAPACITACIONES CONTINUAS.	39
5.2 CAPTURA DE BENEFICIARIOS EN BASE DE DATOS.	43
5.3 CAPACITACIÓN A ENLACES COMUNITARIAS Y GESTORAS SOCIALES.	45
5.4 TRABAJO EN CAMPO, REUNIONES CON GESTORAS SOCIALES.	46
5.5 CONVOCATORIA PARA ENTREGA DE PROGRAMAS SOCIALES (SALARIO ROSA).	48
5.6 CURSOS IMPARTIDOS POR ICATI, EDAYO Y CONALEP.	50
5.7 ENTREGA DE CANASTAS BÁSICAS.	53
5.8 CONVOCATORIA Y DESPLAZAMIENTO PARA LA ACTIVACIÓN DE LA ESTRUCTURA DURANTE CAMPAÑAS Y JORNADA ELECTORAL.	55
5.9 ATENCIÓN PERMANENTE A TODA LA ESTRUCTURA, ENLACES, GESTORAS Y BENEFICIARIOS.	57
6. SOLUCIÓN DESARROLLADA Y SUS ALCANCES.	60
6.1 SOLUCIONES PROPUESTAS.	60
6.2 ALCANCES ESPERADOS.	63
7. IMPACTO DE LA EXPERIENCIA LABORAL.	68
7.1 IMPACTO EN LA COMUNIDAD – BENEFICIARIAS.	69
7.2 IMPACTO EN EL MUNICIPIO DE LERMA.	71
7.3 IMPACTO PROFESIONAL.	73
8. REFERENCIAS DE CONSULTA.	78

9. ANEXOS.....	80
-----------------------	-----------

1. RESUMEN.

El presente trabajo tiene como objetivo, exponer la experiencia profesional obtenida como Promotora Territorial del Programa Social Familias Fuertes en su vertiente de “Salario Rosa”, programa implementado por la Secretaría de Desarrollo Social del Gobierno del Estado de México en la administración 2018 – 2023. Desde la creación de dicho programa, que nació como promesa de campaña del entonces candidato a gobernador Alfredo del Mazo Maza, se convirtió en una de las propuestas más significativas de su oferta electoral, lo que permitió que las mujeres de la entidad se identificaran con la plataforma ofertada. Por lo tanto, la propuesta de crear un apoyo exclusivamente para mujeres, fue elemental para alcanzar el aval ciudadano y, en consecuencia, adquirir los adeptos necesarios para ganar la contienda electoral y acceder al cargo. Por ello, una vez que Alfredo del Mazo Maza tomó posesión como gobernador del Estado de México e inició su administración, se puso en marcha la principal promesa de campaña mediante el programa Familias Fuertes, en su vertiente Salario Rosa, implementado en los 125 municipios de la entidad.

Por lo tanto, resultó necesario establecer un sistema de operación estructurado que permitiera garantizar el correcto funcionamiento del programa y asegurar que llegara efectivamente a la población objetivo. En atención a ello, se diseñó una estructura orgánica con presencia en todo el territorio estatal, lo que posibilitó una implementación más organizada, coordinada y cercana a las comunidades beneficiarias. Este esquema operativo incluyó distintos niveles de gestión y ejecución, dentro de los cuales se integró la figura de las Promotoras Territoriales como un elemento clave para el vínculo entre el gobierno y las mujeres mexiquenses.

En este contexto, tuve la oportunidad de desempeñarme como Promotora Territorial del programa en el municipio de Lerma, lo que me permitió no solo formar parte activa de su operación, sino también observar de manera directa su aplicación y

evolución durante el tiempo de su operación. Desde su puesta en marcha hasta su conclusión, fui testigo de los procesos administrativos, logísticos y sociales que implicó su implementación, así como de los retos y alcances que enfrentó en la práctica.

Esta experiencia me brindó una perspectiva privilegiada para comprender cómo los programas sociales, particularmente el Salario Rosa, incidían en la vida cotidiana de las mujeres beneficiarias y sus familias. Por lo que, a través de las transferencias monetarias y las acciones complementarias del programa, fue posible constatar su contribución al fortalecimiento económico y social de los hogares mexiquenses y el reconocimiento del trabajo no remunerado realizado principalmente por mujeres.

A continuación, y a lo largo de este trabajo, expondré la manera en que dicha estructura se organizó y operó durante los seis años de implementación del programa en el municipio de Lerma, particularmente en la región centro del mismo. Asimismo, describiré mis funciones y mi experiencia dentro de esta estructura administrativa, la cual estuvo integrada en su mayoría por mujeres amas de casa y que solamente yo contaba con estudios universitarios.

Sin embargo, el elemento común entre nosotras era que, de una u otra forma, habíamos tenido algún tipo de acercamiento con los procesos administrativos gubernamentales y con la vida política del municipio. Esta característica resultó fundamental para nuestro desempeño como Promotoras Territoriales y para la dinámica de trabajo dentro del programa.

2. IMPORTANCIA DE LA TEMÁTICA.

El Salario Rosa fue uno de los programas más significativos tanto para la campaña como para la administración de Alfredo del Mazo Maza como gobernador del Estado de México, por lo que, sin duda, se convirtió en un estandarte de apoyo para las mujeres beneficiarias y en un programa al que muchas mexiquenses aspiraban a pertenecer.

De esta manera, el Salario Rosa adquirió un papel central en la agenda gubernamental y se consolidó como una política pública con enfoque de género y orientada al respaldo de las mujeres del estado. Entre sus objetivos principales destaca mejorar el bienestar social y financiero de las beneficiarias, teniendo como población objetivo a mujeres amas de casa que no recibían ninguna remuneración por su trabajo doméstico y de cuidados. Este objetivo se formalizó en las reglas de operación publicadas el lunes 22 de enero de 2018 en la *Gaceta del Gobierno del Estado de México*, las cuales establecieron los cimientos del Programa de Desarrollo Social *Familias Fuertes, Salario Rosa*, y los criterios de acceso y atención para las beneficiarias en toda la entidad.

Este trabajo se basa en mi experiencia laboral como Promotora Territorial, la cual desarrollé dentro del sector gubernamental en el municipio de Lerma, Estado de México.

Por lo que, durante el periodo de estudios de la Licenciatura en Sociología, en el plan flexible, tuve la posibilidad de elegir el área de acentuación en Desarrollo Social; por ello, mi interés por los temas vinculados al desarrollo y sus problemáticas sociales ha sido un elemento central en mi formación y desarrollo profesional.

El empleo de políticas públicas novedosas ha sido fundamental para el desarrollo social tanto a nivel individual como comunitario. Por ello, aunado a mi experiencia laboral, este trabajo pretende recuperar y analizar elementos adquiridos durante mi desempeño dentro de la estructura operativa del programa. Asimismo, retoma algunos conceptos básicos que permiten comprender cómo nuestro entorno se

encuentra en un proceso de cambio constante, lo que obliga al Estado a implementar nuevas políticas públicas o adaptar las existentes con la finalidad de generar beneficios sociales.

En este sentido, Carlos Salazar Vargas señala que las políticas públicas son “las sucesivas respuestas del Estado (del régimen político o del gobierno en turno) frente a situaciones socialmente problemáticas” (Salazar Vargas, s. f.). Esta definición resulta pertinente para iniciar la reflexión sobre lo que se buscó crear o resolver durante el sexenio del gobierno estatal mediante un programa tan ambicioso como el Salario Rosa, el cual generó altas expectativas tanto institucionales como sociales.

No obstante, aunque para muchos su funcionamiento y efectos no fueron del todo visibles, desde mi experiencia personal identifiqué diversas problemáticas relacionadas con intereses particulares que, en mi opinión, obstaculizaron el verdadero sentido y objetivo del programa. Es decir, si bien las políticas públicas suelen idealizarse como mecanismos para mejorar, corregir o transformar el entorno comunitario, en la práctica su implementación puede verse afectada por dinámicas políticas y administrativas que desvirtúan su propósito original.

Una de las principales inconsistencias que observé en el desarrollo del programa fue que, poco tiempo después de su puesta en marcha, comenzaron a evidenciarse tintes político-electorales. El programa se convirtió en un instrumento asociado a intereses particulares de actores políticos y de ciertos beneficiarios, situación que se vio reforzada por la intervención de funcionarios públicos que, en algunos casos, no administraron los recursos de manera transparente ni con apego a los principios de justicia social que deberían regir este tipo de políticas.

Sin embargo, nos encontraríamos ante una concepción de desarrollo social que, como lo define Luz Bertila Galindo, implica “un proceso de promoción del bienestar de las personas en conjunción con un proceso dinámico de desarrollo económico, que, con el transcurso del tiempo, conduce al mejoramiento de las condiciones de vida de toda la población en diferentes ámbitos: salud, educación, nutrición,

vivienda, vulnerabilidad, seguridad social, empleo y salarios, entre otros; asimismo, implica la reducción de la pobreza y la desigualdad en el ingreso” (Galindo López, 2011).

Por tanto, en primer lugar, me interesa describir de manera clara la creación, los objetivos y la operación de este programa, en el cual me vi inmersa y tuve la oportunidad de estar al frente de esta estructura a lo largo de seis años. Esta posición me permitió visualizar de primera mano el comportamiento de las beneficiarias del programa, su progreso con el apoyo recibido y la manera en que fue empleado. En consecuencia, me encuentro en la posibilidad de detallar aspectos que a simple vista no se han mencionado antes, durante ni al final de este proyecto, aportando una perspectiva vivencial y crítica que contribuya a una comprensión más profunda del impacto y las dinámicas internas del programa.

Es importante mencionar que, para otorgar legitimidad y formalidad al nuevo proyecto Familias Fuertes, Salario Rosa, se llevaron a cabo foros estatales de consulta en los cuales, con la participación ciudadana y de diferentes actores políticos, sociales, culturales, entre otros integrales de la sociedad, se lograron construir dimensiones de relevancia que posteriormente fueron incorporadas a las distintas políticas públicas implementadas durante este sexenio. Como resultado de este proceso, se elaboró el Plan de Desarrollo Social del Estado de México 2017-2023, el cual, como su nombre lo indica, consistió en un plan de trabajo orientado a atender los diferentes pilares sociales identificados como áreas de oportunidad para el desarrollo social en la entidad, los cuales son:

Tabla 1.

Pilares y objetivos del Plan de Desarrollo Social del Estado de México 2017–2023

Pilar	Objetivos
Social: Estado de México Socialmente Responsable, Solidario e Incluyente	1. Reducir la pobreza y propiciar el desarrollo humano. 2. Reducir las desigualdades mediante la atención a grupos vulnerables. 3. Garantizar una educación incluyente, equitativa y de calidad que promueva el aprendizaje a lo largo de la vida. 4. Fomentar una vida sana y promover el bienestar en todas las edades.
Económico: Estado de México Competitivo, Productivo e Innovador	1. Recuperar el dinamismo de la economía y fortalecer sectores con potencial de crecimiento. 2. Incrementar de manera sustentable la productividad y competitividad del sector primario. 3. Transitar hacia una planta productiva más moderna e integrada. 4. Potenciar la innovación y el desarrollo tecnológico. 5. Desarrollar infraestructura con visión de conectividad integral.
Territorial: Estado de México Ordenado, Sustentable y Resiliente	1. Garantizar el acceso a energía asequible y no contaminante. 2. Adoptar medidas frente al cambio climático.

	3. Preservar ecosistemas y biodiversidad. 4. Mejorar la gestión sostenible del agua y el saneamiento. 5. Impulsar el desarrollo urbano y metropolitano inclusivo y sostenible.
Seguridad: Estado de México con Seguridad y Justicia	1. Transformar las instituciones de seguridad pública. 2. Impulsar la participación social para generar entornos seguros. 3. Combatir la corrupción. 4. Fortalecer el sistema penitenciario. 5. Ampliar las capacidades de la Fiscalía General de Justicia. 6. Garantizar procuración de justicia de calidad. 7. Fortalecer el acceso a la justicia cotidiana. 8. Promover la cultura de derechos humanos en servidores públicos. 9. Proteger derechos de población vulnerable. 10. Impulsar programas de atención a víctimas y cultura de paz.

Fuente. Elaboración propia con base en el *Plan de Desarrollo Social del Estado de México 2017–2023*. Gobierno del Estado de México.

Como se puede advertir en la Tabla 1, el Pilar Social establece los principales aspectos que se buscaban atender y mejorar mediante el programa Familias Fuertes, Salario Rosa. En la perspectiva de alcanzar un mayor bienestar social, se planteó la necesidad de combatir la pobreza, la exclusión social y los bajos niveles educativos, problemáticas que históricamente han afectado a diversas comunidades del Estado de México. En este contexto, el Salario Rosa se concibió

como un instrumento central para contribuir al fortalecimiento de las familias mexiquenses, lo que se reflejó en el eslogan “Familias Fuertes”.

A continuación, procedo a realizar una reseña sobre la creación, los objetivos y la operación de este programa, apoyándome en documentos oficiales del Gobierno del Estado de México.

2.1 PROGRAMA SOCIAL FAMILIAS FUERTES, SALARIO ROSA.

El Programa Social Familias Fuertes, Salario Rosa, concebido como una nueva política pública, establecida de acuerdo con el *Periódico Oficial Gaceta del Gobierno*, registro DGC núm. 001 1021, de fecha 22 de enero de 2018, tiene como objetivo principal disminuir la condición de pobreza extrema o vulnerabilidad de las mujeres de entre 18 y 59 años de edad que se dedicaran exclusivamente a las actividades del hogar, no perciban remuneración alguna por dicho trabajo y fueran habitantes del Estado de México.

Por ende, el mecanismo diseñado para otorgar el apoyo a cada una de las beneficiarias consistía en transferencias monetarias de una hasta doce dispersiones bimestrales por la cantidad de \$2,400.00 (Dos mil cuatrocientos pesos 00/100 M.N.), mismas que se realizaban mediante tarjetas de débito lo cual permitía identificar a las integrantes del programa y así quedaba formalizada su inscripción a dicho beneficio. Dichos plásticos se entregaban en eventos oficiales, a los cuales asistían las mujeres previamente confirmadas en listados validados por personal de la estructura operativa del programa. En estos actos públicos solían estar presentes el Gobernador, el secretario de Desarrollo Social y la Vocal del Consejo Estatal de la Mujer y Bienestar Social (CEMYBS) para formalizar la entrega.

Este esquema fue parte de la estrategia diseñada mediante la cual el entonces gobernador del Estado de México Alfredo del Mazo Maza, desde su campaña, logró

posicionarse y ser reconocido como el “Gobernador de las mujeres”. Durante su administración sostuvo que su prioridad era mejorar la calidad de vida de las mujeres mexiquenses, reiterando constantemente que ellas son el motor de las familias y “las mejores administradoras de los recursos que llegan al hogar”.

Además del apoyo económico, el programa contemplaba un acompañamiento integral a las beneficiarias mediante actividades formativas y de apoyo, entre las que se encontraban:

- a) Capacitación para el autoempleo en materia de cooperativas y economía solidaria;
- b) Acompañamiento jurídico;
- c) Pláticas y talleres preventivos sobre violencia de género;
- d) Asesoría psicológica a través de la Línea 01 800 Sin Violencia y de las Unidades de Atención para Mujeres, sus Hijos e Hijas en Situación de Violencia;
- e) Vinculación para el acceso al sistema de salud pública; y
- f) Vinculación para concluir la educación básica.

El Instituto de Capacitación y Adiestramiento para el Trabajo Industrial (ICATI) fue la institución encargada de impartir cursos técnicos, administrativos y de servicios, tales como elaboración de bolsas, cultivos de traspatio, globoflexia, maquillaje, manicure y gelish, joyería artesanal y tratamientos faciales, entre otros. Al finalizar estos cursos, las participantes recibían una constancia de acreditación.

La finalidad de estos estímulos era impulsar a las mujeres a capacitarse y desarrollar nuevas habilidades que pudieran traducirse en emprendimientos o pequeños negocios, de modo que el Salario Rosa no se quedara únicamente como apoyo asistencial, sino que contribuyera a generar ingresos adicionales en los hogares.

Por lo que, para acceder a ser beneficiaria habría que cumplir con los requisitos establecidos en las reglas de operación del programa, consistentes en: tener entre 18 y 59 años de edad considerando que las mujeres de edades posteriores podían

acceder a otros tipos de apoyos, ya que los programas se clasificaban por rango etario; encontrarse en condición de pobreza extrema o vulnerabilidad, al ser esta la característica central de la población objetivo; dedicarse exclusivamente a las labores del hogar, pues el programa fue diseñado para amas de casa sin actividad económica remunerada; y no percibir ingresos formales, ya que el propósito era reconocer y apoyar el trabajo doméstico no remunerado. Asimismo, las solicitantes debían ser habitantes del Estado de México y presentar copia de una identificación oficial vigente con fotografía y domicilio en la entidad, además del original para cotejo. En caso de que la identificación no contara con el domicilio actualizado, era necesario entregar un comprobante domiciliario con vigencia no mayor a tres meses, así como cumplir con los demás requisitos que determinara la instancia normativa correspondiente (Gobierno del Estado de México, 2018).

De acuerdo con las propias reglas de operación, el registro para formar parte del programa podía realizarse por dos vías: en línea, a través de la página oficial del Consejo Estatal de la Mujer y Bienestar Social (CEMYBS), o de manera presencial en los módulos instalados en los municipios, siempre que se cumplieran los requisitos y los plazos establecidos en la convocatoria vigente (Gobierno del Estado de México, 2018).

Conforme el programa fue avanzando, las reglas de operación experimentaron modificaciones sustantivas que permitieron su adaptación gradual a las necesidades de la población objetivo. A partir de 2019 se crearon nueve vertientes del programa incluida Familias Fuertes, Salario Rosa y se establecieron lineamientos para ocho Programas Sociales vinculados al Salario Rosa, ampliando su cobertura y enfoque de atención (Gobierno del Estado de México, 2019).

Tabla 2.

Vertientes y propósitos del Programa Familias Fuertes, Salario Rosa.

Vertiente	Propósito
Salario Rosa Familias Fuertes	Contribuir a elevar el ingreso económico de las mujeres que se encuentren por debajo de las líneas de pobreza y pobreza extrema por ingresos, que se dediquen al trabajo del hogar y no perciban remuneración económica alguna.
Salario Rosa por el Trabajo	Contribuir a elevar el ingreso económico de las mujeres que se encuentren por debajo de las líneas de pobreza y pobreza extrema por ingresos, que se dediquen al trabajo del hogar, no perciban ingresos por un empleo formal y requieran capacitación para el autoempleo.
Salario Rosa por el Emprendimiento	Contribuir a elevar el ingreso económico de las mujeres que se encuentren por debajo de las líneas de pobreza y pobreza extrema por ingresos, que se dediquen al trabajo del hogar, no perciban ingresos y cuenten con vocación emprendedora, tengan un modelo de negocio propio, participen en un negocio familiar o administren su propio emprendimiento.
Salario Rosa por la Educación	Contribuir a elevar el ingreso económico de las mujeres que se encuentren por debajo de las líneas de pobreza y pobreza extrema por ingresos, que se dediquen al trabajo del hogar, no perciban ingresos, sean madres de uno o más hijos/as y cursen estudios de bachillerato o equivalente, técnico superior universitario o licenciatura en instituciones públicas del Estado de México.

Salario Rosa Beca Educativa	Contribuir a elevar el ingreso económico de las mujeres que se encuentren por debajo de las líneas de pobreza y pobreza extrema por ingresos, que se dediquen al trabajo del hogar, no perciban remuneración y se encuentren estudiando bachillerato o equivalente, técnico superior universitario o licenciatura en escuelas públicas del Estado de México.
Salario Rosa por la Cultura Comunitaria	Contribuir a elevar el ingreso económico de las mujeres que se encuentren por debajo de las líneas de pobreza y pobreza extrema por ingresos, que se dediquen al trabajo del hogar, no perciban ingresos y realicen actividades orientadas a la preservación y promoción del patrimonio cultural inmaterial del Estado de México.
Salario Rosa por la Vulnerabilidad	Contribuir a elevar el ingreso económico de las mujeres que se encuentren por debajo de las líneas de pobreza y pobreza extrema por ingresos, que se dediquen al trabajo del hogar, no perciban ingresos y se encuentren en estado de gestación o sean madres de uno o más hijos/as en etapa de lactancia.
Salario Rosa por el Desarrollo Integral de la Familia	Contribuir a elevar el ingreso económico de las mujeres que se encuentren por debajo de las líneas de pobreza y pobreza extrema por ingresos, que se dediquen al trabajo del hogar, no perciban ingresos y sean madres o responsables del cuidado de uno o más hijos/as o personas con discapacidad que requieran asistencia para las actividades básicas de la vida diaria.
Salario Rosa para el Campo	Contribuir a elevar el ingreso económico de las mujeres que se encuentren por debajo de las líneas de pobreza y pobreza extrema por ingresos, que se dediquen al

	trabajo del hogar sin recibir pago alguno y residan en localidades rurales o se dediquen a alguna actividad primaria del Estado de México.
--	--

Fuente. Elaboración propia con base en la información contenida en *Impacto en el Bienestar y Desarrollo Humano del Programa de Desarrollo Social Salario Rosa en sus Nueve Vertientes* (COFACTOR, 2020).

En relación con la información presentada en la tabla 2, durante las capacitaciones y reuniones se nos explicó que la creación de las nuevas vertientes del Salario Rosa obedeció, en gran medida, al bajo presupuesto asignado originalmente al programa. Esto se debió a que, con la transición de la presidencia de la República durante el sexenio 2019–2024, los recursos resultaron insuficientes para cumplir con las metas previstas. Ante esta situación, cada una de las Secretarías del Gobierno Estatal contribuyó con una parte de su presupuesto para reforzar los objetivos del programa, diversificar sus alcances y categorizar sus vertientes, con el fin de impactar de manera diferenciada a las mujeres del Estado de México.

Por último, a lo largo de este trabajo pretendo exponer las formas en que dicho programa fue administrado por la estructura orgánica encargada de su operación: cómo se creó, cómo se seleccionó a cada persona para fungir como representante de su región y, a su vez, cómo se eligió a más mujeres para ser representantes de sus colonias. Cabe señalar que esta información proviene principalmente de la práctica y de mi experiencia laboral, por lo que abordaré cómo se elegía a cada beneficiaria del programa y cuáles fueron los filtros y criterios utilizados para formar parte de la estructura operativa o de algún programa integrado al Plan de Desarrollo del Estado de México.

3. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO O EMPLEO.

La operación del programa “Familias Fuertes, Salario Rosa” se realizó por medio de la estructura operativa denominada “PROCURA”, concebida como un mecanismo organizativo para la distribución, seguimiento y operación territorial de los programas sociales en cada municipio. No obstante, es importante señalar que esta estructura conocida como “PROCURA” en ningún momento fue reconocida formalmente ante las autoridades municipales, estatales y federales, ni como parte del organigrama oficial de gobierno; por el contrario, se trató de una estructura de carácter operativo e informal con el objetivo de operar los programas en cada uno de los municipios del Estado de México, ya que los módulos de operación y las plataformas digitales propuestas en un inicio no resultaron funcionales y no cumplían su objetivo de captación de nuevos adeptos políticos y de convertirse en un programa clientelar. Esta estructura de carácter informal tenía a su cargo la operación de los programas vigentes, como Salario Rosa, Canasta Básica, Becas y Microcréditos, entre otros. Asimismo, uno de sus objetivos era que, durante ese periodo gubernamental, fuera coordinada por el entonces gobernador y los titulares de la Secretaría de Desarrollo Social y del Consejo Estatal de la Mujer y Bienestar Social (CEMYBS), con la finalidad de dirigirla según el contexto político y social del Estado de México.

A continuación, se presenta una descripción del organigrama que muestra cómo se integraba dicha estructura, así como a cada uno de sus participantes, con el propósito de identificar y comprender sus funciones dentro del esquema organizativo del programa.

1. **Gobernador:** principal responsable de dirigir la política social del Estado de México.

2. **Secretario de Desarrollo Social:** es el encargado de diseñar, implementar, gestionar, administrar, vigilar y evaluar que los programas sociales que se crearon para esta administración, cumplan con la finalidad para la cual fueron diseñados.

3. **Coordinador General:** es el líder de la estructura, quien se encargaba de la gestión y difusión en todo el Estado, además de asignar las actividades de cada coordinador operativo.

4. **Coordinador Operativo:** eran los encargados de reunirse con los coordinadores regionales para aterrizar toda la información adquirida con el coordinador regional, realizando reuniones semanales para dar un resumen de los resultados con los programas y redes sociales por municipio.

5. **Coordinador Regional:** eran los responsables de administrar y almacenar toda la información referente a los datos personales de las beneficiarias, así como integrar los respectivos expedientes de manera física y electrónica. Conocían todos los programas y su manejo; tenían un equipo multidisciplinario tomando en cuenta indicadores como las “metas” y “avances” en cada municipio. Por lo que, periódicamente, se reunían con los coordinadores municipales para dar la información y metas e iniciar la operación de programas, por lo que no solo se limitaban a operar los programas sociales, sino también a mostrar los resultados de los mismos en las redes sociales institucionales.

6. **Coordinador Municipal:** tenían la función de proporcionar la información y metas correspondientes a las promotoras territoriales, de acuerdo con

las regiones que integran el municipio de Lerma, así como la verificación de las bases de datos que las promotoras territoriales trabajaban recabando datos de las beneficiarias, las cuales, junto con la documentación de las beneficiarias, se entregaban a los coordinadores regionales. Además, por su cercanía con la gente, su trabajo era enfatizar el apoyo que les daba el gobernador Alfredo del Mazo Maza. Por lo que el trabajo era coordinado y estrecho con las promotoras territoriales, realizando trabajo de campo de manera periódica, visitando las comunidades de las ocho regiones del municipio.

7. **Promotora Territorial:** eran las mujeres que tuvieron a cargo la operatividad de los programas sociales en las regiones de su municipio, y estas a su vez tenían a más mujeres por sección electoral o región, dependiendo de la población de cada municipio. Estas recolectaban datos y documentación de beneficiarios para los programas sociales y realizaban las bases de datos, entre otras tantas actividades que serán descritas más adelante en este escrito.

8. **Enlaces Comunitarias:** eran las mujeres responsables de elegir su equipo de trabajo seccional (mujeres) que se integrarían también a esta estructura, además de ser el primer filtro para aprobar a las y los beneficiarios de los programas y recolectar documentación para integrar expedientes en conjunto con la Promotora Territorial.

9. **Gestoras Sociales:** fueron mujeres beneficiarias del programa Salario Rosa, cuya actividad principal fue buscar más beneficiarios para todos los programas pertenecientes a la plataforma social de Familias Fuertes, con la finalidad de crear una red de apoyo afín al gobierno en turno.

10. **Gestoras Sociales:** fueron mujeres beneficiarias del programa Salario Rosa, cuya actividad principal fue buscar más beneficiarios para todos los programas

pertenecientes a la plataforma social de Familias Fuertes, con la finalidad de crear una red de apoyo afín al gobierno en turno.

GRÁFICO 1 JERÁRQUIA DE LA ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA Y OPERATIVA DEL PROGRAMA SOCIAL FAMILIAS FUERTES, *SALARIO ROSA*.



Fuente: Elaboración propia basada en la formación y capacitación recibida para el funcionamiento de la estructura operativa del Programa *Familias Fuertes Salario Rosa*.

Derivado de lo anterior, las y los integrantes de PROCURA, en su mayoría, contaban con experiencia previa en actividades comunitarias, sociales o políticas dentro de sus localidades, lo que les permitía tener conocimiento o al menos una noción práctica sobre la dinámica de implementación y gestión de programas sociales en sus comunidades. Esta experiencia previa resultó determinante para su desempeño dentro de la estructura y para su interacción tanto con beneficiarias como con autoridades locales.

En efecto, es importante señalar que en ningún momento me fue solicitado ningún tipo de registro formal para integrarme a la estructura, y que a la par me encontraba laborando en el H. Ayuntamiento de Lerma, específicamente en la Dirección de Desarrollo Humano, cuando únicamente se me informó que estaría a cargo de una estructura de mujeres perteneciente al gobierno estatal y encabezada por el Licenciado Alfredo del Mazo Maza, entonces Gobernador del Estado de México.

Posteriormente, se llevó a cabo una reunión en la que conocí a otras seis mujeres asignadas al resto de las regiones del municipio de Lerma: Tultepec, Huitzilapan, Tlalmimilolpan, Ameyalco, Atarasquillo y Peralta–Xochi-Analco, y con ellas daría inicio la operación territorial del programa Familias Fuertes, Salario Rosa por medio de la estructura antes mencionada.



Imagen 1: Fotografía de archivo personal tomada en febrero de 2018, donde se observa a las primeras Promotoras Territoriales del Programa *Familias Fuertes, Salario Rosa*, en el municipio de Lerma, Estado de México.

En función de lo anterior, en las siguientes líneas me he centrado en describir de manera general las actividades que desempeñé como Promotora Territorial a lo largo de seis años dentro de esta estructura. Dichas actividades eran asignadas de manera horizontal por parte del Coordinador Municipal y se complementaban con un proceso continuo de capacitación. Estas capacitaciones tenían como finalidad delimitar con claridad las funciones inherentes al encargo, así como establecer los lineamientos para la correcta operación del programa, particularmente en lo relativo a la entrega de apoyos. Asimismo, se abordaban contenidos orientados al desarrollo de habilidades, principalmente en materia de comunicación social y manejo de redes sociales, herramientas consideradas estratégicas para la difusión, operación y posicionamiento del programa en el territorio.

En resumen, este apartado ha tenido como propósito ofrecer únicamente un panorama general del puesto y de sus principales responsabilidades. Será en el **Capítulo 5** donde ejecutaré de manera más detallada la descripción de las actividades desarrolladas durante mi función como Promotora Territorial, profundizando en las prácticas cotidianas, los mecanismos de operación y las dinámicas políticas que atravesaron mi experiencia dentro de la estructura operativa del Programa Familias Fuertes, Salario Rosa.

4. PROBLEMÁTICA IDENTIFICADA.

Como Promotora Territorial dentro de la estructura del programa Familias Fuertes, Salario Rosa, tuve la oportunidad de observar de manera directa diversas problemáticas que se presentaron durante su implementación. Esta experiencia permitió identificar que, en la práctica, los escenarios a los que se enfrentan los programas sociales y, en consecuencia, la implementación de las políticas públicas, se han vuelto cada vez más complejos, lo que dificulta un diseño adecuado y que cumplan con su objetivo, especialmente en la etapa de ejecución, ya que es en este momento donde se manifiestan con mayor claridad las limitaciones operativas, administrativas y sociales que dificultan el cumplimiento de sus objetivos.

Si bien existen diversos estudios e investigaciones que analizan el diseño y los resultados de los programas sociales, muchas de las problemáticas que se generan en el proceso de implementación no suelen ser visibilizadas en dichos análisis, debido a que no se identifican en los espacios institucionales u oficinas administrativas, sino hasta que las políticas son aplicadas directamente en campo. La falta de un diseño correcto del programa social objeto de esta memoria, tiene como consecuencia que el propio beneficiario se enfrente a diferentes dificultades en los procesos de registro, falta de información clara, problemas de conectividad, limitaciones en la infraestructura, así como deficiencias en la comunicación entre las autoridades responsables y la población objetivo, y, en consecuencia de lo anterior, el programa social no cumple con el objetivo para el cual fue diseñado.

En este sentido, la experiencia ejecutando el programa en campo me permitió comprender que la correcta aplicación de los programas sociales no depende únicamente de su diseño normativo, sino también de las condiciones reales en las que se realizan, las capacidades institucionales disponibles y el contexto social de las comunidades beneficiarias. Lo anterior resulta particularmente relevante en el caso de las políticas públicas implementadas en México, las cuales han sido estructuradas principalmente con el objetivo de combatir la pobreza y reducir las

desigualdades sociales, problemática que representa uno de los retos más complejos para el Estado de México y el municipio de Lerma.

Desde esta perspectiva, la pobreza no solo debe entenderse como la carencia de ingresos, sino como un fenómeno multidimensional que involucra el acceso limitado a servicios básicos, educación, salud, empleo digno y tecnologías de la información. Por ello, los programas sociales, enfrentan múltiples obstáculos para lograr un impacto efectivo y sostenido en la calidad de vida de la población.

A partir de mi experiencia laboral, en el presente apartado se describen y analizan las principales problemáticas identificadas durante la implementación del programa Familias Fuertes, Salario Rosa en el municipio de Lerma, con el propósito de aportar una visión empírica que complemente los enfoques teóricos existentes y contribuya a una comprensión más integral de los desafíos que enfrentan las políticas públicas en su aplicación real. Esta aproximación permite evidenciar la distancia que, en muchos casos, existe entre el diseño institucional de los programas y su ejecución en el contexto social específico.

En este sentido, a continuación, se plantean las principales problemáticas que, desde mi punto de vista y a partir de mi experiencia en campo, estuvieron presentes en el programa durante su desarrollo.

4.1 Exceso de burocracia.

La excesiva burocracia que actualmente enfrentan tanto los servidores públicos como los beneficiarios se ha convertido en una de las principales dificultades que alejan a las políticas públicas del modelo idóneo de implementación. En el caso del programa Familias Fuertes, Salario Rosa, dentro de su estructura operativa, la burocracia representó uno de los obstáculos más complejos de solventar, tanto para las beneficiarias como para mí, en mi función como Promotora Territorial.

Durante el proceso de incorporación al programa, el exceso de requisitos, así como de trámites administrativos y la constante modificación de las reglas de operación, generaban nuevos retos de manera recurrente. Estos cambios repentinos implicaban la solicitud de requisitos adicionales, lo que hacía cada vez más complicado el procedimiento de registro para las aspirantes, así como el cumplimiento de los tiempos establecidos para la ejecución de los mismos. En consecuencia, los procesos se volvían más lentos, confusos y poco accesibles para la población objetivo.

Para poder acceder al programa, las mujeres interesadas debían integrar un expediente con los siguientes documentos:

1. Identificación oficial (INE ampliada al 200 %).
2. Comprobante de domicilio (recibo de luz, agua, telefonía o constancia domiciliaria emitida por el Ayuntamiento o delegación correspondiente).
3. CURP actualizada e impresa en fechas cercanas al registro.
4. Acta de nacimiento certificada.
5. Croquis del domicilio, detallando la forma más sencilla de ubicarlo.

Cada uno de estos documentos debía presentarse en tres copias legibles, ya que dos se enviaban a oficinas centrales y la tercera era resguardada por la Promotora Territorial, con el fin de contar con un expediente adicional que permitiera identificar a las mujeres registradas en cada convocatoria.

Cuando el programa se manejaba bajo alguna de sus vertientes específicas, era necesario anexar documentación adicional, como certificado médico (en caso de discapacidad, expedido por una institución pública), boleta de calificaciones o certificado escolar, constancia de ser artesana, ultrasonido, entre otros. Cabe destacar que cada documento debía cumplir con características particulares y lineamientos específicos establecidos por la dependencia responsable.

Una vez integrado el expediente, este se enviaba a oficinas centrales a través de los coordinadores regionales para su revisión. En caso de que algún documento no

cumpliera con los requisitos solicitados, el expediente era devuelto al coordinador municipal, quien, a su vez, lo remitía a la Promotora Territorial para contactar nuevamente a la beneficiaria y solicitar la corrección de las deficiencias detectadas. Este proceso generaba retrasos significativos y, en muchos casos, desmotivaba a las aspirantes, quienes optaban por desistir del trámite debido a lo engorroso y prolongado del procedimiento, renunciando así a la posibilidad de acceder al apoyo.

Finalmente, una vez que el expediente cumplía con todos los requisitos establecidos en la convocatoria, las Promotoras Territoriales realizábamos un estudio socioeconómico proporcionado por los coordinadores. Dicho formato debía llenarse con lápiz, y únicamente la firma de la beneficiaria se realizaba con tinta azul. En diversas ocasiones, estos formatos eran llenados directamente por las propias promotoras, sin la participación activa de la beneficiaria, ya que muchos de los datos se encontraban “preestablecidos” por la dependencia. Esta práctica, aunque se justificaba como una forma de agilizar los procesos y “apoyar” a las aspirantes, evidenciaba inconsistencias en la aplicación real de los instrumentos y ponía en duda la veracidad de la información recabada.

En este sentido, el exceso de burocracia no solo representó una carga administrativa, sino que también se convirtió en una barrera estructural que limitó el acceso efectivo de las mujeres al programa, afectando directamente los principios de equidad, eficiencia y transparencia que deberían caracterizar a las políticas públicas.

En efecto, como menciona Fernando Pérez del Río, *“encontramos que la burocracia es un arma de doble filo, y en este caso pasa de ser algo necesario a convertirse en un verdadero obstáculo, una especie de galerna que pasa por las organizaciones y las desborda con cada nueva ola”*, reflexión que ayuda a comprender el impacto de la burocracia en los procesos sociales y administrativos, lo que da como resultado ciudadanos aspirantes molestos, instituciones con menor credibilidad y una evidente falta de empatía en la atención a la población.

Esta perspectiva ha sido discutida en el análisis de la lógica burocrática y sus efectos en el funcionamiento de centros asistenciales y programas sociales, donde se destaca cómo la acumulación de requisitos y registros puede desplazar el foco de atención de los usuarios hacia la gestión de trámites y documentación.

The image displays two pages of a socio-economic study form. The left page is the header section, featuring the logo of the Government of Mexico and the 'Programa para el Desarrollo Social Familias Fuertes, Nutrición EDOMEX'. It includes a title 'Formato Único de Registro (FUR)' and a brief description of the program's purpose. The right page is the main data collection section, organized into several numbered and lettered parts (A.1 through A.10). These sections cover personal data of the beneficiary, household characteristics, family composition, and community information. The form uses a combination of checkboxes, text boxes, and grid-like structures for recording data.

Imagen2: Archivo personal de la autora. Formato de estudio socioeconómico proporcionado por la coordinación del programa *Familias Fuertes Salario Rosa* durante su implementación en el municipio de Lerma, Estado de México.

GOBIERNO DEL ESTADO DE MÉXICO **BEBÉS+FUERTES** **EDOMÉX**
 SECRETARÍA DE EDUCACIÓN

Registro de cuidadores

Fecha de registro: ☐ Día ☐ Mes ☐ Año

Nombre(s)*

Apellido paterno*

Apellido materno*

Fecha de nacimiento*

CURP

Número de celular*

Número de teléfono*

Correo electrónico*

Dirección*

Calle:

Número:

Colonia:

Localidad:

Municipio:

Parentesco con el bebé*

Papá ☐ Mamá ☐ Abuela(o) ☐

Otro:

Registro de bebé

¿Ya nació el bebé? ☐ Sí ☐ No

Nombre(s)*

Apellido paterno*

Apellido materno*

Sexo del bebé ☐ Masculino ☐ Femenino

Fecha de nacimiento

Imagen3: Archivo personal de la autora. Formato de estudio socioeconómico proporcionado por la coordinación del programa *Familias Fuertes*, BEBÉS+FUERTES, durante su implementación en el municipio de Lerma, Estado de México.

4.2 Clientelismo político.

Cuando se hace referencia al concepto de *clientelismo*, generalmente se alude a una relación de intercambio basada en la lealtad y la confianza entre dos actores principales: por un lado, el patrón, quien ejerce el poder político o institucional, y por otro, el cliente, quien recibe algún tipo de beneficio a cambio de apoyo, generalmente de carácter político-electoral. En este tipo de relación, el patrón controla el acceso a recursos materiales o simbólicos, mientras que el cliente elige entre las opciones que se le presentan, generándose así un vínculo de dependencia que trasciende lo meramente institucional y se inserta en el plano de las relaciones personales y de poder.

Este tipo de dinámicas adquiere especial relevancia dentro de los procesos electorales, ya que el clientelismo se convierte en una herramienta estratégica para movilizar votantes, asegurar apoyos y consolidar estructuras políticas. Desde mi experiencia previa a formar parte del servicio público, el conocimiento sobre este fenómeno era limitado, e incluso inexistente; sin embargo, una vez inmersa en la estructura operativa del programa Familias Fuertes, Salario Rosa, fue posible identificar de manera directa cómo estas prácticas se manifiestan en el ejercicio cotidiano de la política pública.

Como señala Barbara Schröter en su artículo *Clientelismo político: ¿existe el fantasma y cómo se viste?*, “según la variación de los atributos se pueden distinguir tres subtipos de clientelismo: el clientelismo moderno, el clientelismo forzado y el clientelismo ilusionario”. Desde mi perspectiva, y considerando las actividades desarrolladas antes, durante y después de las campañas políticas, el tipo de clientelismo que predominó dentro del programa analizado corresponde al *clientelismo ilusionario*, el cual se sustenta en un alto grado de confianza y lealtad entre el cliente (aspirante al programa social) y el patrón (aspirante político).

Este tipo de clientelismo se caracteriza por la generación de expectativas en torno a promesas futuras, las cuales no siempre se materializan, pero que funcionan como un mecanismo simbólico de control político. En este sentido, muchos ciudadanos,

al participar en eventos políticos o integrarse a programas sociales, buscan formar parte de una estructura que les garantice estabilidad, apoyo económico o algún tipo de beneficio continuo, aun cuando exista incertidumbre respecto al cumplimiento real de dichas promesas. La credibilidad del actor político se convierte entonces en un recurso central, ya que su permanencia en el poder depende de la percepción que la ciudadanía tenga sobre su capacidad de cumplir lo prometido.

En este sentido, los programas sociales en México suelen operar dentro de una lógica que, lejos de garantizar el ejercicio pleno de derechos sociales, tiende a reproducir relaciones de dependencia entre el Estado y la población beneficiaria. Los apoyos sociales no se conciben como mecanismos de inclusión social sustentables, sino como instrumentos de control político, lo que genera una trampa, en la cual los beneficiarios permanecen sujetos a la continuidad del programa y a la voluntad de los actores políticos que lo administran. Desde mi perspectiva, el clientelismo se convierte en una estrategia funcional para mantener estructuras de poder, ya que el acceso a los recursos públicos se condiciona implícita o explícitamente al apoyo político, debilitando la autonomía ciudadana y desvirtuando el propósito original de las políticas públicas.

A partir de mi experiencia personal dentro de la estructura, puedo afirmar que fui parte activa de este entramado de relaciones clientelares, ya que durante mi participación tomé decisiones que favorecerían directamente al instituto político al que pertenecía la administración en turno. Durante el mandato de Alfredo del Mazo Maza como gobernador del Estado de México, participé en diversas campañas políticas: en las elecciones federales del año 2018, en la elección para gobernador del Estado de México del año 2023; así como en dos procesos de elección municipal en los años 2017 y 2020 en el municipio de Lerma.

Durante este periodo, y con una estructura ya consolidada, fue posible observar cómo la dinámica clientelar se reforzaba progresivamente. Cada candidato político acudía a las diferentes regiones del municipio para presentar sus propuestas y buscar la aceptación de la población, mientras que los ciudadanos que se

identificaban con dicha ideología se incorporaban a los proyectos políticos. No obstante, en la práctica, muchas de estas relaciones se encontraban mediadas por intereses personales, compromisos previos y promesas de beneficios futuros, más que por una convicción ideológica genuina.

Las mujeres pertenecientes a la estructura del programa Familias Fuertes, Salario Rosa, trabajábamos de manera prácticamente invisible, ya que estaba estrictamente prohibido hacer pública la participación de las beneficiarias del Salario Rosa en actividades políticas. Nuestro trabajo se realizaba “tras bambalinas”, respondiendo no solo al compromiso con el gobernador en turno, sino también con la institución política (PRI) y con los distintos aspirantes a cargos públicos. Gran parte de este esfuerzo definía la permanencia de las beneficiarias dentro del programa o la posibilidad de integrar a más personas de su entorno familiar.

Para garantizar la lealtad de la estructura, las promotoras territoriales, en conjunto con el coordinador municipal, organizábamos reuniones regionales o generales en las que se reiteraba de manera explícita el compromiso político adquirido al momento de ingresar al programa. Asimismo, se implementaban diversos mecanismos de control, como programas relámpago de entrega de apoyos, becas, sobres con recursos económicos o actividades recreativas, cuyo objetivo principal era fortalecer el vínculo de dependencia entre las beneficiarias y la estructura política.

Otro elemento fundamental fue la movilización electoral. Cada beneficiaria tenía conocimiento de que su permanencia en el programa implicaba el respaldo político de su familia durante los procesos electorales, solicitando evidencia de asistencia a las casillas y participación activa el día de la jornada electoral.

De igual forma, el uso de redes sociales se convirtió en una herramienta clave para medir la lealtad política. El equipo de comunicación generaba publicaciones semanales que debían ser difundidas por toda la estructura. Las beneficiarias estaban obligadas a crear perfiles en redes sociales, seguir al gobernador y a los

funcionarios de la Secretaría de Desarrollo Social, reaccionar y compartir contenido, así como enviar evidencia de dicha actividad. El incumplimiento de estas acciones

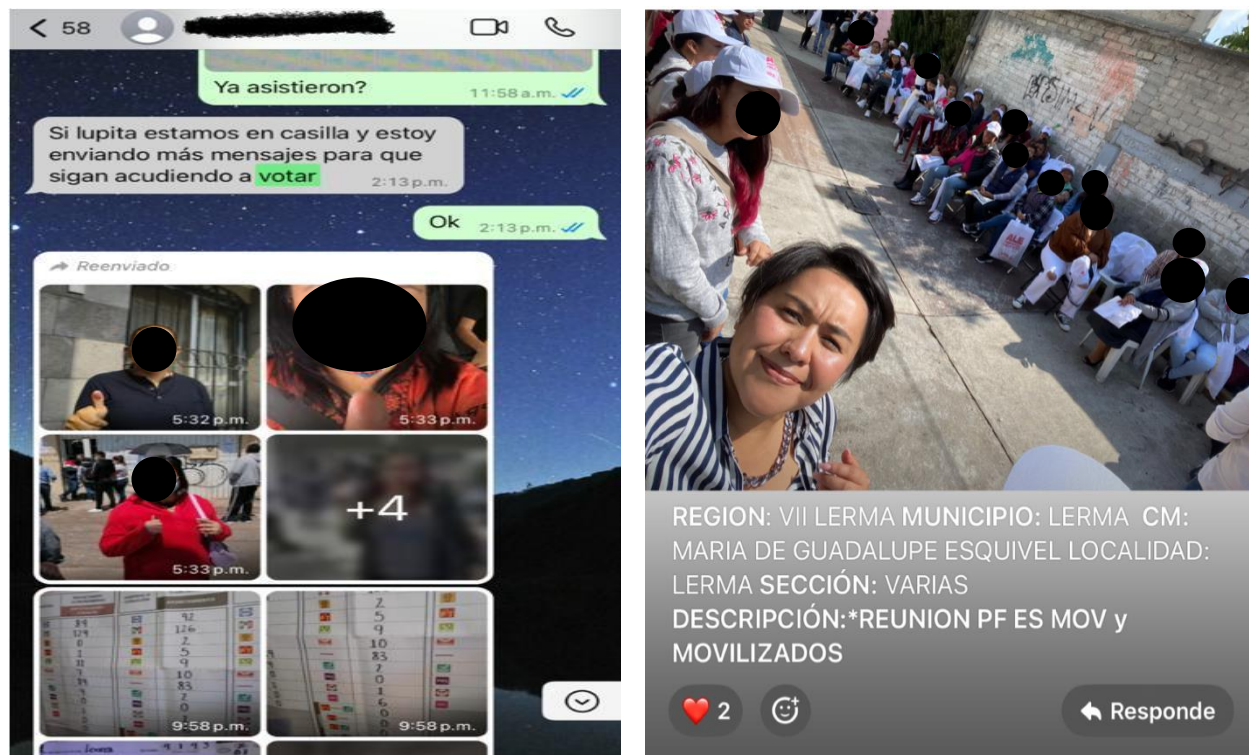


Imagen 4: Archivo personal de la autora. Captura de pantalla del reporte interno de actividades correspondientes a la jornada electoral y reunión con personal movilizado.

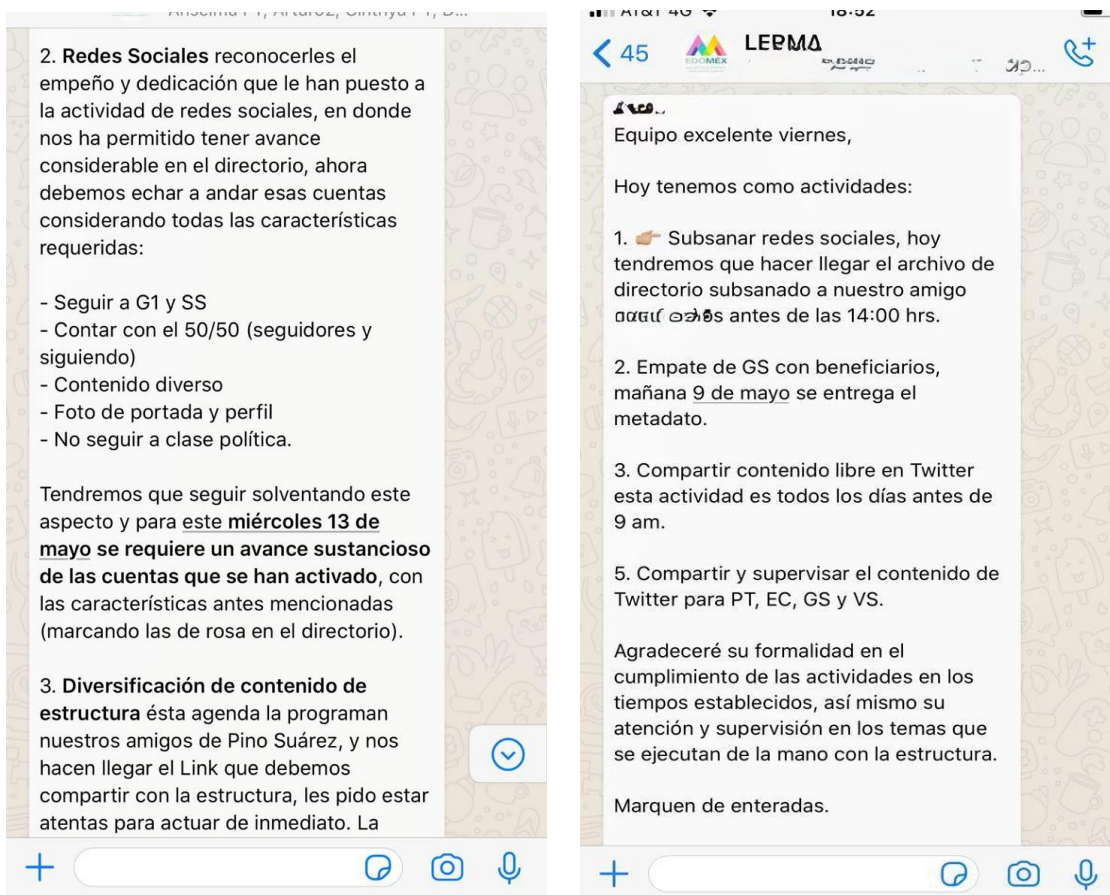


Imagen 5: Archivo personal de la autora. Captura de pantalla con instrucciones por parte del coordinador municipal actividad de redes sociales de toda la estructura.

De esta manera, puede sintetizarse que el programa Familias Fuertes, Salario Rosa, si bien fue diseñado formalmente como una política pública orientada al combate a la pobreza, en la práctica operó bajo una lógica de clientelismo político, en la cual los apoyos sociales se utilizaron como mecanismos de control, movilización y lealtad electoral, privilegiando intereses políticos e institucionales por encima del bienestar social y el ejercicio pleno de derechos ciudadanos.

4.3 Falta de transparencia en la operatividad del programa.

Otra de las problemáticas identificadas durante la implementación del programa Familias Fuertes, Salario Rosa, fue la falta de transparencia en su operatividad. Desde mi perspectiva, esta situación ha sido una constante dentro de la gestión de diversos programas sociales y, a pesar de los intentos institucionales por regular y supervisar su funcionamiento, resulta difícil erradicarla debido a los intereses particulares que intervienen en los procesos políticos. La ausencia de mecanismos claros de rendición de cuentas no solo ha generado deficiencias en la ejecución de las políticas públicas, sino que también ha propiciado la vulneración de datos personales, irregularidades administrativas y una notable pérdida de credibilidad institucional.

En primer lugar, es importante recalcar que la estructura operativa “PROCURA” del programa funcionaba de manera prácticamente invisible, ya que, aunque formalmente no existía en ningún nivel administrativo, en la práctica se encontraba sólidamente conformada a partir de lo que se denominaban “compromisos políticos”. Estos compromisos permitieron la integración de Coordinadores Operativos, Coordinadores Regionales, Coordinadores Municipales, Promotoras Territoriales, Enlaces Comunitarias y Gestoras Sociales, quienes conformábamos la base real de operación del programa dentro del territorio. No obstante, esta forma de organización contradecía lo establecido en las reglas de operación, las cuales señalaban que las interesadas debían realizar su registro a través de plataformas digitales o en los módulos oficiales instalados en los municipios, atendidos por personal de la Secretaría de Desarrollo Social del Estado de México y del Consejo Estatal de la Mujer y Bienestar Social (CEMyBS). En la práctica, aunque estos mecanismos existían, fueron pocas las mujeres que accedieron al programa por estas vías formales.

La identificación y selección de beneficiarias se realizaba principalmente a través de la estructura PROCURA, es decir, mediante las Promotoras Territoriales, Enlaces Comunitarias y Gestoras Sociales. Este proceso iniciaba una vez que el coordinador municipal establecía las metas por región; posteriormente, se definía la distribución de dichas metas en las colonias que integraban cada zona, en este caso, región cabecera y región partidas, áreas bajo mi responsabilidad. Las metas eran comunicadas a las enlaces comunitarias, quienes, a su vez, las transmitían a las gestoras sociales, dando inicio al proceso de selección de aspirantes.

Sin embargo, dicha selección no se basaba exclusivamente en criterios socioeconómicos, sino que estaba atravesada por criterios políticos. La principal condición, además de cumplir con los requisitos documentales, era que las mujeres fueran afines al partido político en turno (PRI), contaran con experiencia política previa o, en su defecto, fueran consideradas como “moldeables” ideológicamente para integrarse a la estructura partidista. Asimismo, se priorizaba a mujeres con redes sociales amplias o con capacidad de movilización electoral, lo que evidenciaba una clara desviación del objetivo social del programa hacia fines políticos.

Otra de las irregularidades que afectaron la transparencia en el manejo del programa fue la captura y resguardo de la información personal de las beneficiarias. En diversas ocasiones, los expedientes se extraviaban durante los procesos de traslado o revisión en oficinas centrales, lo que obligaba al coordinador municipal y a las promotoras territoriales a reconstruir la documentación a partir de los archivos en resguardo. Esto implicaba el llenado de formatos y estudios socioeconómicos sin la presencia directa de las beneficiarias, e incluso la reproducción de firmas, con el objetivo de agilizar los trámites y asegurar la incorporación de las aspirantes dentro de la convocatoria vigente.

Asimismo, en repetidas ocasiones se recurrió a prácticas como la reubicación de beneficiarias en distintas vertientes del programa, por ejemplo, en la modalidad de Salario del Campo, aun cuando las aspirantes no cumplían con los criterios

específicos de dicha vertiente. Esta acción se realizaba con la finalidad de reducir el descontento social ante la falta de respuesta y aumentar las probabilidades de que las mujeres recibieran algún tipo de apoyo, aun cuando ello implicara falsear información institucional.

Finalmente, se registraron casos en los que mujeres ya incorporadas al programa manifestaron abiertamente no compartir la ideología política de la estructura, lo que derivó en solicitudes de baja. Estas bajas se gestionaban mediante modificaciones internas en las bases de datos, conocidas como “pintados”, a través de las cuales se eliminaba a las beneficiarias del padrón con el argumento de que no cumplirían con las actividades de movilización durante los procesos electorales. En este sentido, el acceso y permanencia en el programa no dependía únicamente de la condición socioeconómica, sino del nivel de lealtad política hacia el gobierno en turno.

En consecuencia, la falta de transparencia en la operatividad del programa no solo vulneró los principios de legalidad y equidad que deberían regir las políticas públicas, sino que también transformó al Salario Rosa en un instrumento de control político, donde la asignación de recursos públicos estuvo condicionada por intereses partidistas, debilitando así su finalidad original de atender a la población en situación de vulnerabilidad.



Imagen 6: Archivo personal de la autora. Captura de pantalla de comunicación interna con indicaciones sobre metadatos y procesos de baja de beneficiarias dentro del programa.

4.4 Depósitos y acceso al beneficio económico.

Podría pensarse que, una vez confirmada la incorporación de la beneficiaria al programa Familias Fuertes, Salario Rosa, las problemáticas operativas desaparecerían; sin embargo, desde mi experiencia en campo es posible afirmar que surgieron nuevos retos relacionados con la administración y entrega del apoyo económico. Una de las principales dificultades identificadas fue la irregularidad en los depósitos, situación que generó incertidumbre, inconformidad y desconfianza entre las beneficiarias.

De acuerdo con lo establecido en la Gaceta oficial del programa, el apoyo económico consistía en uno hasta doce depósitos bimestrales de \$2,400.00 (dos mil cuatrocientos pesos). No obstante, en la práctica, un número considerable de beneficiarias reportó haber recibido únicamente entre tres y cinco pagos. Ante estas quejas, se levantaban reportes en conjunto con el coordinador municipal, los cuales eran canalizados a oficinas centrales para solicitar la actualización de los depósitos.

En algunos casos se obtenía una respuesta favorable; sin embargo, en la mayoría de las situaciones los pagos no se regularizaban y no existía una explicación clara sobre las causas de dichas omisiones.

De manera similar, se presentaron problemas con los depósitos extemporáneos, es decir, la falta de regularidad en los tiempos de dispersión del recurso. Varias beneficiarias manifestaron que, aunque el programa establecía depósitos bimestrales, estos no se realizaban con puntualidad. En diversas ocasiones, los pagos se efectuaban cada tres o cuatro meses, o bien se acumulaban dos o incluso tres depósitos en una sola exhibición. Al igual que en los casos anteriores, se realizaban reportes formales a través de los coordinadores, sin que se obtuviera una solución concreta o información precisa por parte de la instancia responsable.

Por último, otro inconveniente recurrente fue la limitación en el acceso total al recurso económico, aun cuando el depósito se realizaba correctamente. Para comprender esta problemática, es necesario describir la dinámica de uso de la tarjeta asignada a las beneficiarias. Dicha tarjeta debía ser activada mediante una llamada telefónica a la empresa Broxel, institución encargada de la dispersión de los recursos. Posteriormente, las beneficiarias debían esperar entre 20 y 30 días para que el primer depósito se reflejara en su cuenta.

Una vez recibido el apoyo, las beneficiarias solo podían disponer en efectivo de \$2,100.00 (dos mil cien pesos 00/100 M.N.) y tenían un cobro de comisión, dependiendo del banco al cual recurrieran. De manera informal, se les indicaba que el excedente debía utilizarse exclusivamente para compras directas con la tarjeta, particularmente en establecimientos de canasta básica, lo que limitaba la autonomía de las mujeres sobre el uso del recurso.

Algunas beneficiarias optaban por conservar una parte del monto en su cuenta como forma de ahorro; sin embargo, en diversas ocasiones estos recursos desaparecían sin previo aviso y sin que existiera una justificación institucional al respecto. Esta situación generaba aún mayor incertidumbre, ya que un beneficio anunciado como de \$2,400.00 (dos mil cuatrocientos pesos 00/100 M.N.) terminaba

reduciéndose en la práctica a aproximadamente \$2,000.00 (dos mil pesos 00/100 M.N.), sin garantías reales de que los depósitos se realizaran de manera constante ni de que el monto completo estuviera disponible para las beneficiarias.

En consecuencia, las irregularidades en los depósitos y las restricciones en el acceso al recurso económico evidencian deficiencias importantes en la administración financiera del programa, lo que contradice el objetivo de brindar un apoyo efectivo y oportuno a las mujeres en situación de vulnerabilidad, y contribuye a debilitar la confianza en las instituciones encargadas de su implementación.

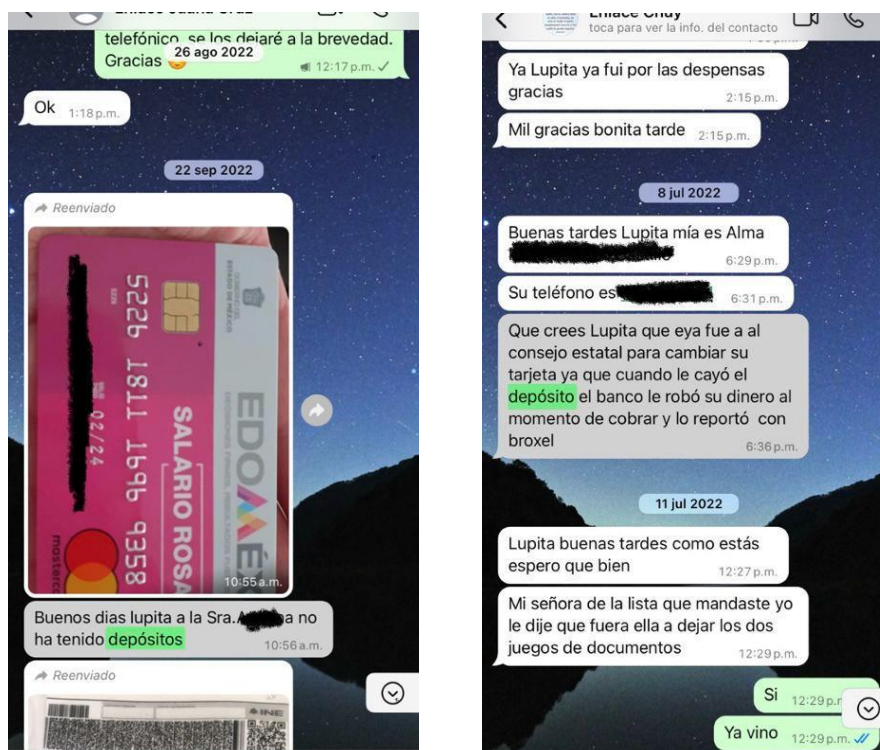


Imagen 7: Archivo personal de la autora. Capturas de pantalla con reclamos de beneficiarias acerca de los depósitos y el uso de tarjetas del programa Familias Fuertes Salario Rosa.

5. INFORME DETALLADO DE ACTIVIDADES.

Con el propósito de realizar una reseña puntual de las actividades desarrolladas durante mi función como Promotora Territorial, en las siguientes líneas se enuncian y describen las acciones que resultaron clave tanto en mi participación dentro de la estructura operativa como en la evolución del Programa Familias Fuertes, Salario Rosa, en el municipio de Lerma, en las regiones Cabecera y Partidas. Este apartado tiene como objetivo simplificar las funciones desempeñadas, así como evidenciar la manera en que dichas actividades se articularon con los intereses político-clientelares del programa.

5.1 Capacitaciones continuas.

Una vez que fui invitada a formar parte de esta estructura, la primera indicación recibida consistió en asistir a una serie de capacitaciones iniciales. En dichas capacitaciones nos reuníamos desde el Coordinador General hasta las Promotoras Territoriales. Estas sesiones se llevaban a cabo en el *Auditorio Profesor Agripín García Estrada del Sindicato de Maestros al Servicio del Estado de México*. De manera habitual, las reuniones se realizaban inicialmente una vez por semana y, posteriormente, con una periodicidad mensual.

Durante estas reuniones se nos solicitaba entregar nuestros teléfonos celulares; no estaba permitido tomar fotografías ni mantener algún tipo de comunicación con el exterior. Se trataba de encuentros cerrados, en los que participaron personas provenientes de distintos municipios del Estado de México que integraban la misma estructura administrativa.

El contenido de las reuniones se centraba en explicarnos cuáles serían nuestras funciones, cómo debíamos desempeñar nuestras actividades, qué aspectos podíamos comunicar y cuáles no, así como la importancia de capitalizar políticamente el nombre del entonces Gobernador, Alfredo del Mazo Maza. Estas

sesiones eran, por lo general, dirigidas por el entonces Coordinador General, Eduardo Marín Flores, quien se refería a nosotras como una de las partes más importantes de la estructura, dado que seríamos quienes tendríamos la posibilidad de elegir a las personas beneficiarias de los programas *Familias Fuertes*.

Derivado de todas las actividades y responsabilidades que ahí se nos explicaban, llegó el momento de definir cuáles serían los beneficios otorgados a quienes formábamos parte de la estructura. El primero de ellos consistió en ser beneficiarias directas del programa Familias Fuertes, *Salario Rosa*; es decir, seríamos las primeras en recibir este apoyo y gozar de dicho beneficio. Otro incentivo fue la posibilidad de integrar a algún familiar a este programa o a alguno más de la gama de programas sociales existentes. Finalmente, se estableció un sueldo que, aunque representativo, buscaba remunerar parcialmente el trabajo realizado; este consistía en un pago quincenal de \$2,000.00 (dos mil pesos 00/100 M.N.).

Para formalizar este último beneficio, firmamos un contrato con una empresa de transportes, la cual era la encargada de realizar las transferencias quincenales. De manera mensual, entregábamos listas de asistencia a dicha empresa y, cada tres meses, firmábamos un nuevo contrato. Cabe mencionar que, dentro de las capacitaciones, al finalizar cada sesión se nos entregaba un “sobre amarillo”, el cual representaba un estímulo económico adicional tanto para las Promotoras Territoriales como para todos los coordinadores pertenecientes a la estructura.

Debido al manejo de información relevante y sensible de cada beneficiaria, nos encontrábamos instaladas en una oficina cuya ubicación no debía ser difundida, ya que, como se mencionó anteriormente, esta estructura no representaba un sistema oficial reconocido formalmente. Durante los primeros días de febrero del año 2018 conocí a las Enlaces Comunitarias, quienes eran mujeres elegidas por las autoridades auxiliares de las comunidades y/o actores políticos del municipio. Una vez integrada la estructura hasta el nivel de Enlaces, las personas denominadas Enlaces Comunitarias comenzaron a asistir a las mismas reuniones que las Promotoras Territoriales, en el *Auditorio Profesor Agripín García Estrada*. A ellas

también se les prometió ser beneficiarias del *Salario Rosa*, por lo que se les capacitaba de manera continua y se les entregaba un incentivo económico similar. Su función principal consistía en captar personas, integrarlas a los distintos programas sociales y capitalizar en todo momento el nombre del entonces Gobernador, tanto dentro de su núcleo familiar como con todas las personas posibles dentro de su sección.

Fue durante estas capacitaciones que pude comprender con mayor claridad la forma en que estaba organizado electoralmente y políticamente el municipio. En mi caso, fui designada como responsable de la Región Cabecera y la Región Partidas, las cuales en ese momento, electoralmente, estaban integradas por cinco secciones para la región Cabecera las cuales eran: 2386, 2387, 2388, 2389 y 2390, y la región Partidas, integrada por las secciones 4142 y 4143, por lo que entre ambas regiones se tenía un total de siete secciones electorales. Estas regiones a mi cargo, al tener más densidad poblacional y con mayor número de electores en el municipio, requerían que para su operación territorial se asignaran de dos a tres mujeres que pertenecieran a la sección electoral y que serían las encargadas de identificar, seleccionar y vincular a las futuras beneficiarias del programa Familias Fuertes, Salario Rosa.



Imagen 8: Fotografía de archivo personal , en la que se ve a Promotoras Territoriales acudiendo a Capacitación.

INSTITUTO INTELLIGENT S.C. LISTA DE FIRMA PARA EL CONTROL DE ASISTENCIAS Y PUNTUALIDAD PERSONAL GESTORAS SOCIALES

MES: ENERO 2020 QUINCENA: 01 - 15 DE ENERO DEL 2020

NO	NOMBRE	HORA	ENTRADA	FIRMA	HORA	SALIDA	FIRMA
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							

La foto de arriba fue la primer lista a firmar, y en la nueva (hoy) nos están quitando 3 días que si se laboró

INSTITUTO INTELLIGENT S.C. LISTA DE FIRMA PARA EL CONTROL DE ASISTENCIAS Y PUNTUALIDAD PERSONAL GESTORAS SOCIALES

MES: ENERO 2020 QUINCENA: 16 - 31 DE ENERO DEL 2020

NO	NOMBRE	HORA	ENTRADA	FIRMA	HORA	SALIDA	FIRMA
16							
17							
18							
19							
20							
21							
22							
23							
24							
25							
26							
27							
28							
29							
30							
31							

En Bn:
LIC. RODRIGO RODRIGUEZ ANTONIO
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS INSTITUTO CIA INTELLIGENT S.C.

En Bn:
DIRECCIÓN DE BIENESTAR SOCIAL PARA ADULTOS MAYORES

INSTITUTO INTELLIGENT S.C. LISTA DE FIRMA PARA EL CONTROL DE ASISTENCIAS Y PUNTUALIDAD PERSONAL GESTORAS SOCIALES

MES: ENERO 2020 QUINCENA: 16 - 31 DE ENERO DEL 2020

NO	NOMBRE	HORA	ENTRADA	FIRMA	HORA	SALIDA	FIRMA
16	Esquivel Vilmarcelina Maria de Guzman	8:47			15:07		
17	Esquivel Vilmarcelina Maria de Guzman	8:49			15:09		
18							
19					15:12		
20	Esquivel Vilmarcelina Maria de Guzman	8:50			15:00		
21	Esquivel Vilmarcelina Maria de Guzman	8:53			15:02		
22	Esquivel Vilmarcelina Maria de Guzman	8:45			15:15		
23	Esquivel Vilmarcelina Maria de Guzman	8:47			15:07		
24	Esquivel Vilmarcelina Maria de Guzman	8:59					
25							
26					15:09		
27	Esquivel Vilmarcelina Maria de Guzman	8:55			15:10		
28	Esquivel Vilmarcelina Maria de Guzman	8:45			15:12		
29	Esquivel Vilmarcelina Maria de Guzman	8:51			15:09		
30	Esquivel Vilmarcelina Maria de Guzman	8:49			15:10		
31	Esquivel Vilmarcelina Maria de Guzman	8:54					

En Bn:
LIC. RODRIGO RODRIGUEZ ANTONIO
GERENTE DE RECURSOS HUMANOS INSTITUTO CIA INTELLIGENT S.C.

En Bn:
DIRECCIÓN DE BIENESTAR SOCIAL PARA ADULTOS MAYORES

Imagen 9: Fotografía y captura de archivo personal, listas de asitencia que se firmaban cada cierto tiempo para la empresa en la cual supuestamente trabajabamos.

5.2 Captura de beneficiarios en base de datos.

De manera paralela a las capacitaciones recibidas, nos encontrábamos ya realizando trabajo de campo, ejecutando cada una de las indicaciones y recomendaciones que nos eran proporcionadas por los distintos niveles de coordinación de la estructura. En este proceso, las Enlaces Comunitarias desempeñaban un papel fundamental dentro de sus respectivas colonias, ya que eran las encargadas de realizar recorridos domiciliarios, visitar a vecinas, personas conocidas y nuevos contactos, con el objetivo de difundir las propuestas del entonces Gobernador y promover la incorporación de mujeres al programa Familias Fuertes, Salario Rosa.

Durante estas visitas, no solo se invitaba a las mujeres a formar parte del programa social como beneficiarias, sino también a integrarse a la estructura operativa, asumiendo el rol de Gestoras Sociales. Esta doble función permitía ampliar la red operativa del programa y fortalecer su presencia comunitaria, ya que las propias beneficiarias se convertían en agentes activas de difusión y captación dentro de su entorno inmediato.

Una vez que las Enlaces Comunitarias lograban convencer a las mujeres interesadas, se procedía a la recopilación de la documentación requerida para su registro. Dicha documentación consistía en copia de identificación oficial vigente (INE al 200%), Clave Única de Registro de Población (CURP), comprobante de domicilio y un croquis del domicilio. Una vez reunidos estos documentos, quedaban bajo mi resguardo, y mi función principal consistía en concentrar y capturar la información de las mujeres aspirantes al programa.

El registro de datos se realizaba mediante un archivo en formato Excel, el cual, dentro de la estructura, era denominado como “metadato”. En este archivo se concentraba información detallada de cada aspirante, lo que permitía un control y seguimiento interno del padrón potencial de beneficiarias. Los datos requeridos para su captura incluían: nombre, apellido paterno, apellido materno, sexo, edad, CURP,

clave de elector, estado civil, domicilio completo, calles colindantes, referencias del domicilio, número telefónico, número de hijas e hijos, colonia, código postal y sección electoral.

Por lo general, la meta establecida para cada Enlace Comunitaria consistía en integrar un grupo aproximado de diez mujeres para conformar su equipo de trabajo. No obstante, esta cifra no era fija, ya que dependía directamente de los espacios autorizados para cada municipio, y estos espacios eran asignados por los Coordinadores Operativos. Este proceso de captura y sistematización de datos se convirtió en una de las tareas centrales dentro de la operación territorial del programa, ya que de ello dependía la conformación del padrón preliminar de beneficiarias y, posteriormente, la asignación de los apoyos correspondientes.



Imagen 10: Fotografía de archivo personal tomada en 2019, en la que se observa la entrega y recepción de documentación de nuevas beneficiarias del Programa *Familias Fuertes Salario Rosa* en las oficinas de la estructura operativa.

5.3 Capacitación a Enlaces Comunitarias y Gestoras Sociales.

Durante los primeros meses de integración a la estructura y de familiarización con su funcionamiento interno, realicé reuniones de manera semanal con las Enlaces Comunitarias, con el objetivo de transmitir y reforzar la información que nos era proporcionada durante las capacitaciones generales. Estas reuniones permitían replicar los lineamientos operativos y políticos que se establecían desde los niveles de coordinación superiores.

Entre los principales temas abordados se encontraba la indicación de continuar capitalizando el nombre y la figura del entonces gobernador electo, así como la importancia de mantener una presencia constante del programa en el territorio. Asimismo, se enfatizaba la necesidad de identificar y captar a mujeres aspirantes a los distintos programas sociales, así como demostrar a la población más cercana que dichos apoyos no eran solo promesas, sino una realidad en proceso de implementación.

De igual manera, en estas reuniones se organizaban las metas operativas correspondientes a los programas sociales vigentes en ese momento, entre los que se encontraban *Salario Rosa*, *Canasta Adulto Mayor*, *Canasta Nutrición*, *Canasta EDOMEX*, entre otros, en otras palabras en la cantidad de personas que deberían de recibir los apoyos sociales derivados de los programas. Estas metas variaban de acuerdo con las indicaciones de los coordinadores municipales, así como con la disponibilidad de espacios asignados para cada región y sección.

En diversas ocasiones, también se impartían capacitaciones básicas en el uso de redes sociales, las cuales eran facilitadas directamente por mí. Esto se debía a que una de las tareas principales de las Enlaces Comunitarias y Gestoras Sociales consistía en manejar y difundir, a través de estos medios, la imagen del Gobernador. Las plataformas más utilizadas para este fin fueron X (antes Twitter) y Facebook, donde la instrucción principal era interactuar de manera constante con las publicaciones oficiales, dejar comentarios positivos y generar una mayor visibilidad

del Gobernador, identificado dentro de la estructura como “el Gobernador de las mujeres”.

Estas actividades formaban parte de una estrategia integral de comunicación social que buscaba reforzar la presencia política del programa y de su principal impulsor, al mismo tiempo que se fortalecía la organización territorial y el compromiso de las mujeres integrantes de la estructura.



Imagen 11: Fotografía de archivo personal tomada en 2019 durante la capacitación para Redes Sociales a Enlaces Comunitarias y Gestoras Sociales del Programa *Familias Fuertes Salario Rosa*.

5.4 Trabajo en campo, reuniones con Gestoras Sociales.

Una vez que las Enlaces Comunitarias lograban integrar a las mujeres que fungirían como Gestoras Sociales, cuyo número variaba en función de la densidad poblacional y las características demográficas de cada sección, el siguiente paso consistía en realizar visitas directas a estas nuevas integrantes. Dichas visitas tenían como objetivo explicar de manera clara y detallada cuál sería su función

dentro de la estructura, así como los beneficios y responsabilidades que implicaba formar parte de la misma.

Estas visitas se programaban de acuerdo con la disponibilidad tanto de las Enlaces Comunitarias como de las Gestoras Sociales, y, por lo general, se llevaban a cabo en los domicilios de estas últimas. El espacio doméstico se convertía así en un punto clave para la transmisión de información, el establecimiento de acuerdos y la consolidación de vínculos de confianza, elementos indispensables para el funcionamiento de la estructura operativa del programa.

Durante estas reuniones se les informaba que una de las principales ventajas de integrarse a la estructura era la posibilidad de acceder al apoyo del *Salario Rosa*, así como la oportunidad de incorporar a familiares cercanos a programas subsecuentes que se fueran implementando. Asimismo, se les explicaba que, al igual que las Enlaces Comunitarias, tendrían asignados roles específicos dentro de la operación territorial, los cuales incluían apoyar en la organización, logística y acompañamiento durante la entrega de otros programas sociales, como las distintas modalidades de canastas básicas.

De esta manera, las Gestoras Sociales no solo se constituían como beneficiarias directas de los apoyos, sino también como actoras clave en la difusión, gestión y ejecución de las políticas públicas en su comunidad, fortaleciendo la red organizativa y ampliando el alcance territorial de los programas implementados durante este periodo.

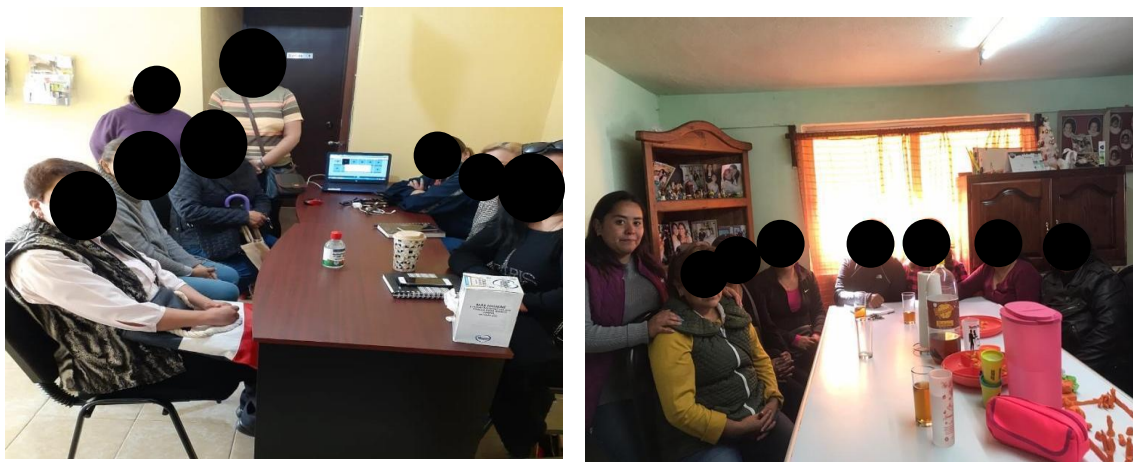


Imagen 12: Fotografía de archivo personal que documenta una reunión de Enlaces Comunitarias con Gestoras Sociales en su proceso de incorporación a la estructura operativa.

5.5 Convocatoria para entrega de Programas Sociales (SALARIO ROSA).

Una vez que se concluía la integración y entrega de los expedientes completos correspondientes a los distintos programas sociales (previamente mencionados), el siguiente paso consistía en esperar la emisión de los listados oficiales de personas beneficiarias. Dichos listados eran entregados al Coordinador Municipal durante las reuniones semanales de trabajo. Posteriormente, él se encargaba de reproducirlos y distribuirlos entre las Promotoras Territoriales.

Con esta información en nuestro poder, se procedía a realizar una revisión y comparación detallada entre los listados oficiales y los archivos previamente enviados con los datos de las mujeres aspirantes. Este ejercicio permitía identificar con precisión quiénes habían sido seleccionadas como beneficiarias. Una vez confirmada esta información, se iniciaba el proceso de convocatoria de manera conjunta con las Enlaces Comunitarias y las Gestoras Sociales.

Las convocatorias se llevaban a cabo principalmente a través de visitas domiciliarias y llamadas telefónicas, con el propósito de informar a las beneficiarias sobre su

incorporación al programa y confirmar su participación en los eventos de entrega de apoyos. Durante este proceso se acordaban aspectos logísticos fundamentales, como la hora y el lugar de salida, ya que se proporcionaba transporte colectivo para trasladarlas a los eventos correspondientes.

Al llegar al lugar designado para la entrega del programa, se brindaba atención y acompañamiento a las beneficiarias durante todo el proceso. Una vez concluida la entrega del apoyo, se organizaba el retorno al municipio de origen. Durante los primeros años de operación, previos a la pandemia por COVID-19, estos eventos se realizaban en distintos municipios del Estado de México, a los cuales asistíamos junto con las beneficiarias.

Sin embargo, a raíz de la contingencia sanitaria, la dinámica de entrega sufrió modificaciones. Durante este periodo, los eventos comenzaron a realizarse de manera regional o directamente dentro de los municipios, en ocasiones en el domicilio de alguna beneficiaria que facilitaba el espacio. En estos casos, acudía personal del Consejo Estatal de la Mujer y Bienestar Social (CEMYBS) para llevar a cabo la entrega de los apoyos, en conjunto con los Coordinadores Municipales y las Promotoras Territoriales, quienes apoyaban en la organización, validación de información y recepción de documentación de las beneficiarias.

Cabe destacar que las tarjetas del *Salario Rosa* no podían ser entregadas, bajo ninguna circunstancia, a personas distintas de las beneficiarias registradas. Durante el acto de entrega se realizaba la toma de fotografías y el registro de huellas dactilares, con el objetivo de corroborar la identidad de las beneficiarias y garantizar la correcta asignación del apoyo, así como la transparencia en el proceso.



Imagen 13: Fotografías de archivo personal tomadas durante eventos de entrega del Programa *Familias Fuertes Salario Rosa*.

5.6 Cursos impartidos por ICATI, EDAYO y CONALEP.

Como lo mencioné anteriormente, dentro de las reglas de operación del programa se establecía como obligación para las beneficiarias la asistencia a cursos de capacitación impartidos por diversas instituciones públicas. Esta disposición respondía a uno de los objetivos centrales del programa, el cual consistía en promover el desarrollo de habilidades productivas en las mujeres, con la finalidad de que aprendieran algún oficio que les permitiera generar ingresos adicionales y contribuir al mejoramiento de la economía familiar.

Para el cumplimiento de este objetivo, instituciones como el Instituto de Capacitación y Adiestramiento para el Trabajo Industrial (ICATI), la Escuela de Artes y Oficios (EDAYO) y el Colegio Nacional de Educación Profesional Técnica (CONALEP) fueron las encargadas de impartir dichos cursos. Generalmente, las capacitaciones se llevaban a cabo una vez por semana, con una duración aproximada de dos meses, y estaban dirigidas exclusivamente a las beneficiarias previamente seleccionadas.

A cada una de las asistentes se le entregaba un carnet de capacitación, el cual tenía como finalidad registrar su asistencia a las sesiones programadas y dar seguimiento a su participación. Al concluir satisfactoriamente el curso, las beneficiarias recibían una constancia oficial que acreditaba su asistencia y la finalización del proceso formativo, documento que podía ser utilizado como respaldo para futuras actividades productivas o laborales.

Mediante este esquema de capacitación, se buscaba que las mujeres contaran con herramientas prácticas que les permitieran emprender pequeños negocios, integrarse a actividades económicas locales o, en algunos casos, incorporarse al mercado laboral formal o informal, generando así ingresos complementarios para sus hogares. De esta manera, el apoyo económico del Salario Rosa no se concebía únicamente como una transferencia monetaria, sino como un impulso inicial para fortalecer la autonomía económica de las beneficiarias.

Entre los cursos que se impartían con mayor frecuencia se encontraban: tratamientos faciales, aplicación de gelish, maquillaje profesional, cultivos de traspatio, joyería artesanal, repostería, computación básica, pintacaritas, globoflexia, elaboración de bolsas artesanales, electricidad, entre otros. La diversidad de estas capacitaciones respondía a las necesidades y características de las comunidades, así como a las posibilidades de inserción económica de las beneficiarias en sus respectivos contextos sociales.



Imagen 14: Fotografía de archivo personal correspondiente a la exposición de joyería artesanal, resultado del curso impartido por el ICATI (2020).



Imagen 15: Fotografía de archivo personal correspondiente a la entrega de constancias de cursos recibidos por Enlaces Comunitarias y Gestoras Sociales del Programa *Familias Fuertes Salario Rosa*.

5.7 Entrega de canastas básicas.

La Canasta Básica fue uno de los programas sociales implementados durante el gobierno de Alfredo del Mazo Maza, cuyo objetivo principal consistía en la entrega periódica de despensas a distintos sectores de la población considerados en situación de vulnerabilidad. La periodicidad de este apoyo podía ser mensual o bimestral, dependiendo del padrón al que se encontrara inscrita cada persona beneficiaria. Entre los padrones atendidos se encontraban los programas dirigidos a Adultos Mayores, Nutrición, EDOMEX, Niñez Indígena, entre otros.

La entrega de las despensas se realizaba en los Centros de Distribución (CEDIS), los cuales se encontraban bajo la administración de una empresa concesionaria, responsable de la recepción, almacenamiento y resguardo de los insumos. El día programado para la entrega, acudía personal designado por la Secretaría de Desarrollo Social, acompañado por la Promotora Territorial y la Enlace Comunitaria, quienes fungían como apoyo operativo y enlace directo con las personas beneficiarias.

Previo a la jornada de entrega, se nos proporcionaba el padrón oficial de beneficiarios, con el fin de llevar a cabo la convocatoria correspondiente, la cual se realizaba principalmente a través de llamadas telefónicas y comunicación directa con las personas inscritas. De esta manera, se informaba a los beneficiarios sobre la fecha, horario y lugar en el que se realizaría la entrega de la Canasta Básica.

Las jornadas de entrega podían extenderse desde un solo día hasta una semana completa, dependiendo del número de beneficiarios asignados a cada CEDIS. El horario de atención generalmente comprendía de nueve de la mañana a seis de la tarde, periodo durante el cual las personas acudían de manera escalonada para recibir su apoyo. Para la entrega, era indispensable que los beneficiarios presentaran su credencial para votar (INE) en original, así como la firma de un listado de recepción, con el objetivo de corroborar su identidad y dejar constancia de la entrega del apoyo correspondiente.

Este procedimiento permitía mantener un control administrativo del programa, al mismo tiempo que garantizaba que los apoyos llegaran directamente a las personas registradas en los padrones oficiales, bajo la supervisión de los distintos actores que integraban la estructura operativa del programa.



Imagen 16: Fotografía de archivo personal tomada durante la entrega de Canasta del programa Adulto Mayor, realizada en el año 2020.

5.8 Convocatoria y desplazamiento para la activación de la estructura durante campañas y jornada electoral.

Si bien de manera pública se sostenía que el Programa Social Familias Fuertes, Salario Rosa, era ajeno a cualquier partido político, en la práctica esta afirmación no se cumplió. A partir de la experiencia directa dentro de la estructura, es posible afirmar que dicha organización se mantuvo activa y operativa durante los periodos de ejercicio político-electoral. Aunque no se hacía referencia explícita al partido político al que se encontraba vinculada la estructura, desde el momento de la invitación a participar se tenía claridad de que las mujeres integradas debían ser afines a la ideología política que se asumía como estandarte, en este caso, la del Partido Revolucionario Institucional (PRI).

Las integrantes de la estructura eran conscientes de que, en determinado momento, se requeriría de su participación activa, así como de la de sus familias y de las personas que habían sido integradas por ellas a alguno de los programas sociales vigentes. Esta dinámica formaba parte implícita de los acuerdos no escritos que sustentaban la operación cotidiana de la estructura.

Durante los periodos de campaña electoral, la organización se estructuraba por secciones electorales, ya que se tenía conocimiento previo de los lugares en los que los candidatos realizarían actos proselitistas. En consecuencia, las Promotoras Territoriales, Enlaces Comunitarias y Gestoras Sociales debíamos asistir de manera obligatoria a dichos eventos, acompañadas de las beneficiarias de los programas sociales. Posteriormente, se enviaba evidencia fotográfica y reportes de asistencia como comprobación de la participación en cada uno de los actos políticos, actividad que se realizaba de manera constante a lo largo de toda la campaña.

Previo a la jornada electoral, se llevaron a cabo capacitaciones específicas en las que se nos indicaba de qué manera debía participar la estructura el día de la

elección, cuántas personas se esperaba que cada sección movilizara y cuál sería la forma de organización y reporte. Estas indicaciones se transmitían primero a las Promotoras Territoriales, quienes a su vez las comunicábamos a las Enlaces Comunitarias, y estas últimas a las Gestoras Sociales.

El día de la jornada electoral, desde tempranas horas, la estructura se mantenía en estado de alerta, vigilando las secciones y casillas asignadas. Se llevaba un control detallado de los llamados “invitados a la fiesta”, denominación utilizada internamente para referirse a las personas beneficiarias de los programas sociales y a sus acompañantes. A lo largo del día se realizaban reportes periódicos, generalmente cada dos horas, informando sobre el número de personas movilizadas y la participación registrada en cada sección.

Al finalizar la jornada, la estructura permanecía a la espera de los resultados electorales, concluyendo así un proceso en el que la operación territorial del programa social se articulaba de manera directa con los intereses político-electorales del gobierno en turno.





Imagen 14: Fotografías de archivo personal, tomadas durante actividades de campaña electoral y durante el festejo por el triunfo en la elección a la presidencia municipal además de presencia durante evento PRIISTA.

5.9 Atención permanente a toda la estructura, Enlaces, Gestoras y Beneficiarios.

Las Promotoras Territoriales desempeñábamos una labor de atención permanente hacia toda la estructura, que incluía a Enlaces Comunitarias, Gestoras Sociales y beneficiarias de los distintos programas. Para ello, permanecíamos en las oficinas todos los días de la semana, incluidos sábados, domingos y días festivos, ya que se trataba de un espacio de trabajo activo en el que, en cualquier momento, podían recibirse nuevas indicaciones orientadas al funcionamiento y fortalecimiento de la estructura.

Estas instrucciones, emitidas principalmente desde las oficinas centrales, podían consistir en el establecimiento de nuevas metas, la corrección y actualización de metadatos, la revisión y subsanación de expedientes, así como la atención de

observaciones administrativas relacionadas con los padrones de beneficiarias. En este contexto, resultaba indispensable mantener una disponibilidad constante y presencia física continua en el lugar de trabajo, con el objetivo de dar respuesta inmediata a las solicitudes recibidas.

Asimismo, esta dinámica laboral permitía brindar atención directa y oportuna a las Enlaces y Gestoras, quienes acudían de manera frecuente para resolver dudas, entregar documentación, recibir indicaciones o coordinar actividades relacionadas con la operación de los programas sociales. De igual forma, se atendía a beneficiarias que requerían orientación respecto a su registro, seguimiento de apoyos o aclaraciones administrativas. Esta atención permanente evidenciaba el alto nivel de exigencia y compromiso que implicaba el cargo de Promotora Territorial dentro de la estructura del Programa Social Familias Fuertes, Salario Rosa.



Imagen 15: Fotografía de archivo. personal, en reunion con Enlaces Comunitarias para aclarar tramites o dudas de los Programas proximos a entregar.

En suma, este capítulo permitió dar cuenta de manera integral de las actividades que desempeñé como Promotora Territorial, evidenciando que mi función no se limitó únicamente a tareas administrativas o de acompañamiento social, sino que implicó una participación activa dentro de una estructura política y operativa

compleja. A través de la descripción de estas actividades fue posible identificar cómo la labor cotidiana se encontraba atravesada por dinámicas de control, gestión de recursos, movilización social y capitalización política, lo que permite comprender el papel estratégico que ocupaban las promotoras dentro del funcionamiento real del Programa Familias, Fuertes Salario Rosa. De este modo, el análisis de mi experiencia no solo contribuye a reconstruir el quehacer operativo del programa, sino que también ofrece elementos críticos para reflexionar sobre la forma en que las políticas sociales se implementan en la práctica y las implicaciones que esto tiene en términos de transparencia, derechos sociales y participación ciudadana.

6. SOLUCIÓN DESARROLLADA Y SUS ALCANCES.

El programa Familias Fuertes, Salario Rosa, se implementó en los 125 municipios del Estado de México con la finalidad de ofrecer un apoyo económico a mujeres que, en su mayoría, se dedican al cuidado del hogar y a la realización de actividades no remuneradas, las cuales suelen ser invisibilizadas dentro de la economía formal. En el municipio de Lerma, este programa generó impactos positivos en la población beneficiaria; sin embargo, también evidenció múltiples áreas de oportunidad, particularmente en lo relativo a la optimización y simplificación de los trámites de inscripción, así como diversas deficiencias estructurales ya señaladas en capítulos anteriores.

En función de lo anterior, a continuación se presentan una serie de propuestas que, desde la experiencia práctica, podrían resultar de utilidad para el diseño, implementación y mejora de programas de transferencias monetarias o de naturaleza similar en el futuro.

6.1 Soluciones propuestas.

1. Campañas informativas.

Informar, sensibilizar e involucrar a mujeres en situación de vulnerabilidad sobre la existencia de los programas sociales, sus beneficios, requisitos y procesos de inscripción, utilizando estrategias comunicativas accesibles, claras y culturalmente pertinentes.

Uso de medios digitales.

- Redes sociales: campañas en Facebook, WhatsApp, Instagram y TikTok con publicaciones gráficas, videos testimoniales y transmisiones en vivo con funcionarias/os o beneficiarias.

- Mensajería directa: difusión de mensajes vía WhatsApp y SMS en grupos comunitarios o contactos locales.
- Videos informativos: breves cápsulas en lenguas indígenas y español, explicando el programa y mostrando su impacto positivo.

Material impreso.

- Folletos y trípticos: con lenguaje sencillo y diseño visual atractivo, distribuidos en centros de salud, escuelas, mercados y eventos comunitarios.
- Carteles y lonas: colocados en puntos estratégicos de alta visibilidad, como plazas, paradas de transporte público y módulos de atención ciudadana.

Reuniones presenciales.

- Jornadas informativas comunitarias: charlas en espacios públicos o centros comunitarios, con materiales didácticos y tiempo para resolver dudas.
- Ferias de servicios: instalación de stands informativos dentro de ferias o eventos sociales, donde también se puedan iniciar procesos de preinscripción.

2. Simplificación de trámites administrativos.

Resulta fundamental reducir la burocracia asociada a la operación del programa. La creación de procesos de inscripción más ágiles y con menos requisitos documentales facilitaría el acceso a un mayor número de beneficiarias. Asimismo, la implementación de herramientas digitales permitiría agilizar los procesos y disminuir la discrecionalidad en la asignación de apoyos.

- Registro simplificado: desarrollo de una plataforma digital fácil de usar que permita el registro sin necesidad de trámites presenciales complejos o múltiples visitas a oficinas gubernamentales.
- Reducción de burocracia: automatización de procesos y uso de bases de datos interconectadas (CURP, INE, comprobantes oficiales) para disminuir requisitos innecesarios.
- Seguimiento digital transparente: sistema en línea para consultar el estado de la solicitud, pagos y actualizaciones del programa.
- Despolitización del acceso: uso de criterios técnicos de elegibilidad que eviten la manipulación electoral de los programas sociales.
- Protección de datos personales: garantía de seguridad y confidencialidad de la información de las beneficiarias.

3. Mecanismos de evaluación y retroalimentación.

Implementar herramientas de evaluación continua y canales de retroalimentación que permitan medir el impacto real del programa, mejorar su operación y garantizar su pertinencia en los contextos locales.

- Encuestas periódicas: aplicación antes, durante y después de recibir el apoyo.
- Estudios de caso: historias de vida que muestren los cambios generados por el programa.
- Líneas telefónicas y buzones virtuales: para recibir quejas, sugerencias o denuncias.
- Encuestas de satisfacción: evaluación de la atención recibida, claridad del proceso y utilidad del apoyo.

6.2 Alcances esperados.

1. Campañas informativas.

- Mayor conocimiento entre mujeres en situación de vulnerabilidad sobre los programas sociales disponibles: ampliación del acceso a la información por parte de las mujeres, permitiéndoles identificar los distintos programas sociales existentes, sus objetivos, requisitos y beneficios. Un mayor conocimiento contribuye a reducir la desinformación y favorece el ejercicio de los derechos sociales.
- Incremento en la participación e inscripción gracias a información clara y accesible: la difusión de información comprensible y adaptada a las características de la población objetivo facilita que más mujeres se interesen en los programas y realicen los procesos de inscripción. Esto implica disminuir la complejidad administrativa y promover mensajes sencillos que incentiven la participación activa en las políticas públicas.
- Reducción de barreras culturales y lingüísticas mediante el uso de lenguas indígenas y medios pertinentes: atender la diversidad cultural y lingüística de las comunidades, reconociendo que el uso exclusivo del español puede excluir a ciertos grupos. Al incorporar lenguas indígenas y medios comunitarios, se promueve una comunicación intercultural que favorece la inclusión y el acceso equitativo a la información.
- Fortalecimiento del vínculo comunitario a través de la presencia territorial y digital: la presencia constante tanto en espacios físicos (comunidades, reuniones, visitas) como en plataformas digitales permite consolidar relaciones de confianza entre las instituciones y la población. Este vínculo facilita la interacción, la retroalimentación y la participación comunitaria, fortaleciendo los procesos de organización social y la apropiación de los programas.

2. Simplificación de trámites administrativos.

- Facilitación del acceso mediante procesos más ágiles y simplificados: reducción de requisitos, pasos y tiempos en los procedimientos administrativos, lo que permite que las mujeres puedan acceder a los programas sociales de manera más rápida y eficiente, disminuyendo la carga burocrática que suele limitar la participación de los sectores más vulnerables.
- Reducción del abandono del proceso de inscripción por trámites excesivos: contribuye a que menos personas desistan de completar su inscripción debido a la complejidad, costos o tiempos prolongados de los procesos. Esto favorece una mayor permanencia de las beneficiarias y una cobertura más amplia de los programas sociales.
- Mayor transparencia y confianza ciudadana mediante sistemas digitales de seguimiento: el uso de plataformas digitales permite que las beneficiarias puedan consultar el estado de sus trámites, conocer los criterios de selección y dar seguimiento a sus solicitudes, lo que fortalece la transparencia institucional y genera mayor confianza en las instancias gubernamentales.
- Protección de la privacidad de las beneficiarias al garantizar la seguridad de los datos personales: asegurar que la información personal recopilada durante los procesos administrativos sea resguardada de manera adecuada, evitando su uso indebido y garantizando el respeto a la confidencialidad, lo cual es fundamental para la protección de los derechos de las beneficiarias.

3. Mecanismos de evaluación y retroalimentación.

- Mejora continua del programa a partir de evaluaciones sistemáticas: implementación de procesos permanentes de evaluación que permitan identificar fortalezas, debilidades y áreas de oportunidad del programa. La evaluación sistemática facilita la toma de decisiones informadas y orientadas a la optimización de las acciones institucionales.
- Ajustes en el diseño con base en experiencias reales documentadas: La documentación de las experiencias de las beneficiarias y del personal operativo permite generar insumos empíricos para modificar y perfeccionar el diseño del programa. Estos ajustes contribuyen a que las estrategias respondan de manera más adecuada a las necesidades reales de la población atendida.
- Participación activa de las beneficiarias en la mejora del programa: promover la inclusión de las beneficiarias como actores centrales en los procesos de retroalimentación, reconociendo su capacidad para expresar opiniones, necesidades y propuestas. Su participación fortalece el enfoque participativo y democratiza la gestión de las políticas públicas.
- Mayor eficacia y pertinencia de las intervenciones sociales: Como resultado de los procesos de evaluación y retroalimentación, las intervenciones sociales logran un mayor impacto, ya que se ajustan a los contextos específicos y a las problemáticas identificadas, incrementando así su eficacia y relevancia social.

Para que el programa Familias Fuertes, Salario Rosa fuera verdaderamente efectivo en el municipio de Lerma, resultaba indispensable implementar soluciones que atendieran tanto las limitaciones estructurales del programa como las necesidades reales de las beneficiarias. Un enfoque integral que combine apoyo económico, capacitación, transparencia y simplificación de procesos permitiría generar un impacto más profundo y sostenible en la vida de las mujeres, promoviendo su empoderamiento y bienestar social, lo cual se menciona como uno de sus objetivos principales.

Sin duda, como se ha señalado desde el inicio de este trabajo, el Programa Familias Fuertes, Salario Rosa, se convirtió no solo en un emblema del gobierno en turno, sino también en uno de los programas más relevantes dirigidos al sector femenino. Este programa marcó un antes y un después en la política social del Estado de México, al incorporar por primera vez una perspectiva de género orientada al reconocimiento del trabajo doméstico y de cuidados.

No obstante, el principal problema residió en su forma de operación. A pesar de su intención inicial, el programa desvió su enfoque de las mujeres más marginadas y de las comunidades con mayor rezago económico y educativo, lo que plantea una interrogante fundamental: ¿cómo asegurar que los beneficios de las programas sociales lleguen efectivamente a quienes más los necesitan? Esta pregunta debe guiar la planeación, ejecución y evaluación de cualquier política pública.

Desde esta perspectiva, resulta pertinente seguir impulsando programas con enfoque de género; sin embargo, estos deben estar sustentados en diagnósticos reales de las condiciones de vida de las mujeres y orientados al bien común, no a intereses políticos. Asimismo, es imprescindible establecer mecanismos rigurosos de evaluación que permitan medir su efectividad e impacto social. De igual forma, debe mantenerse una supervisión constante durante su implementación. La rendición de cuentas y la transparencia en la gestión de los recursos son elementos clave para corregir desviaciones, prevenir el uso clientelar de los apoyos y fortalecer la confianza ciudadana.

En conclusión, las propuestas planteadas, centradas en mejorar la comunicación, simplificar trámites y fortalecer los mecanismos de evaluación, responden a necesidades concretas identificadas en el proceso de implementación del programa. Su incorporación permitiría no solo optimizar el funcionamiento del entonces Programa Familias Fuertes, Salario Rosa, sino también sentar las bases para el diseño de políticas de transferencia monetaria más inclusivas, eficientes y socialmente responsables. En este sentido, el programa podría haber trascendido su carácter asistencial para convertirse en una verdadera herramienta de

transformación social, orientada a reconocer, valorar y dignificar el trabajo de las mujeres en todas sus dimensiones.

7. IMPACTO DE LA EXPERIENCIA LABORAL.

El ejercicio profesional como Promotora Territorial del programa Familias Fuertes, Salario Rosa, en el municipio de Lerma, representó una experiencia significativa tanto en el ámbito laboral como en el fortalecimiento de mis competencias profesionales, particularmente aquellas vinculadas con el análisis sociológico de la realidad social. Desde el inicio del desempeño de esta función, fue evidente que el rol no se limitaba al cumplimiento de tareas administrativas u operativas, sino que implicaba un involucramiento directo con las dinámicas sociales de las comunidades, sus problemáticas estructurales y las formas de organización colectiva que emergen en contextos de vulnerabilidad.

De acuerdo con Kliksberg (2009), la intervención social desde el ámbito institucional permite comprender que los procesos de desarrollo no pueden analizarse únicamente desde una lógica técnica o administrativa, sino que requieren una mirada integral que incorpore factores sociales, culturales y políticos. En este sentido, mi experiencia como Promotora Territorial me permitió observar de manera concreta cómo las políticas públicas inciden en la vida cotidiana de las personas, así como las tensiones existentes entre los objetivos formales de los programas sociales y las condiciones reales de su implementación en el territorio.

A lo largo de este proceso, fue posible desarrollar habilidades relacionadas con la comunicación comunitaria, el trabajo en campo, la gestión de grupos sociales y la mediación entre instituciones y población beneficiaria, lo cual contribuyó no solo al crecimiento profesional, sino también a una comprensión más crítica de las formas en que el Estado se vincula con los sectores sociales en situación de vulnerabilidad. Asimismo, esta experiencia permitió identificar prácticas institucionales que reproducen relaciones de dependencia, control político y desigualdad, elementos que resultan fundamentales para el análisis sociológico de las políticas públicas contemporáneas.

En las siguientes líneas se expone el impacto derivado de mi labor como Promotora Territorial en el municipio de Lerma. Para ello, el análisis se estructurará en distintos apartados que responden a las dimensiones en las cuales, desde mi experiencia, se identificaron efectos relevantes y transformaciones significativas. Dichos ejes de impacto comprenden principalmente el ámbito comunitario y el ámbito profesional, los cuales reflejan tanto los aprendizajes adquiridos como las implicaciones sociales, políticas y personales derivadas del ejercicio de esta función dentro de la estructura del programa.

7.1 IMPACTO EN LA COMUNIDAD – BENEFICIARIAS.

Durante mi desempeño como Promotora Territorial, se logró que aproximadamente 647 mujeres pertenecientes a las regiones bajo mi responsabilidad tuvieran acceso al programa Familias Fuertes, Salario Rosa. Entre las secciones atendidas que integraban dichas regiones destacan: 2386 (Colonia La Mota), 2386-2387 (Colonia Guadalupe La Ciénega, CIDECO y Auris), 2388 (Colonia Infonavit y Panteón), 2389 (Colonia Centro y Calvario), 2390 (Colonia La Estación), 4142 (Colonia Emiliano Zapata) y 4143 (Fraccionamientos Cedros 4000, Galaxias y Santa Clara). Cabe resaltar que una parte considerable de estas mujeres nunca había tenido la oportunidad de participar en algún programa social implementado por el Gobierno del Estado de México, por lo que su incorporación representó un avance significativo en términos de equidad, inclusión social y acceso a apoyos estatales dirigidos a poblaciones en condiciones de vulnerabilidad.

El impacto del programa se hizo evidente al constatar, mediante la observación directa y el diálogo constante con las beneficiarias, un mejoramiento en las condiciones económicas básicas de sus hogares. La mayoría de ellas manifestó que el recurso económico recibido se destinaba principalmente a la adquisición de alimentos, útiles escolares y medicamentos, lo cual permitió atender necesidades esenciales y contribuir de manera tangible al bienestar familiar. En este sentido, el

programa funcionó como un mecanismo de alivio económico inmediato frente a situaciones de precariedad, particularmente en contextos donde el ingreso familiar resultaba insuficiente para cubrir gastos básicos.

No obstante, más allá de los beneficios materiales, el programa y mi participación como Promotora Territorial propiciaron la incorporación activa de las mujeres a una estructura política que, más que promover un empoderamiento autónomo, las integraba dentro de dinámicas de participación condicionada, lealtad institucional y movilización electoral. A pesar de que el acceso al apoyo se encontraba mediado por relaciones clientelares, diversas beneficiarias comenzaron a percibirse como sujetos con mayor presencia y reconocimiento dentro de su comunidad, revalorizando su papel tanto en las actividades económicas y laborales como en las tareas domésticas y de cuidado que sostienen la vida familiar y comunitaria.

Este proceso favoreció el fortalecimiento de su autoestima, la toma de decisiones dentro del hogar y una mayor participación en espacios comunitarios. De acuerdo con el Instituto Nacional de las Mujeres (INMUJERES, 2019), el empoderamiento de las mujeres implica el desarrollo de capacidades individuales y colectivas que les permitan ejercer mayor control sobre su vida, sus recursos y su entorno social, lo cual se reflejó parcialmente en la experiencia de las beneficiarias del programa.

Asimismo, gracias a la confianza generada y a la estructura operativa establecida, se lograron abrir canales de comunicación directa con las beneficiarias, lo que permitió su acercamiento a diversos cursos, conferencias y talleres ofrecidos por distintas instituciones del Gobierno del Estado. Estas actividades estuvieron orientadas, principalmente, a mujeres que enfrentaban situaciones de violencia familiar o que manifestaban interés en emprender algún negocio propio. Dichos espacios de capacitación contribuyeron al fortalecimiento de habilidades personales, sociales y productivas, promoviendo procesos incipientes de autonomía económica y personal.

En conjunto, puede afirmarse que el impacto del programa en la comunidad no se limitó exclusivamente a la dimensión económica, sino que también generó efectos en el plano social, al propiciar procesos de integración comunitaria, fortalecimiento de redes sociales y reconocimiento del papel de las mujeres dentro de su entorno.

7.2 IMPACTO EN EL MUNICIPIO DE LERMA.

Mi labor como Promotora Territorial contribuyó a fortalecer la operatividad y, en determinados momentos, la legitimidad del programa Familias Fuertes, Salario Rosa, específicamente en las regiones de Cabecera y Partidas del municipio de Lerma, las cuales se encontraban bajo mi responsabilidad directa. Estas zonas concentran una diversidad de contextos socioeconómicos, caracterizados por la presencia de población trabajadora, sectores con empleo informal, familias con ingresos limitados y, en algunos casos, mujeres en condiciones de vulnerabilidad social, lo que las convierte en territorios estratégicos para la implementación de políticas de apoyo social.

A pesar de las múltiples problemáticas previamente identificadas, fue posible establecer mecanismos de intervención territorial que facilitaron la inclusión de un número significativo de beneficiarias dentro de estas regiones. En este sentido, la presencia constante en campo permitió construir vínculos de cercanía con las mujeres interesadas, generar confianza interpersonal y, en cierta medida, legitimar el programa como una alternativa de apoyo económico. Además, la intervención directa en territorio permitió generar canales de comunicación más cercanos entre las beneficiarias de estas regiones y las instancias gubernamentales responsables del programa, lo cual facilitó, en algunos casos, la atención oportuna de dudas, inconformidades y necesidades específicas relacionadas con la operación del mismo. Este acompañamiento se tradujo en una mediación constante entre las beneficiarias y la estructura, especialmente en lo relativo a problemas de registro, actualización de datos, retrasos en los depósitos y fallas en el uso de las tarjetas

bancarias. De esta manera, mi función no solo se limitó a la gestión administrativa, sino que implicó una labor de orientación, asesoría y contención social frente a las múltiples dificultades que enfrentaban las mujeres en su interacción con la política pública.

Asimismo, dentro de las regiones de Cabecera y Partidas se implementaron estrategias informales para optimizar los procesos de registro, seguimiento y control de expedientes, lo que permitió reducir, en ciertos momentos, errores administrativos, pérdidas de documentación y duplicidad de trámites. Estas acciones contribuyeron a mejorar la percepción del programa entre las beneficiarias, al proyectar una imagen de mayor orden, organización y eficiencia, aun cuando muchas de estas prácticas se desarrollaban al margen de los procedimientos formales establecidos por las reglas de operación.

Gracias a estas acciones, se fortaleció la legitimidad del programa a nivel local dentro de las regiones mencionadas, al difundirse la idea de que los apoyos se distribuían de manera relativamente equitativa y conforme a las necesidades detectadas durante el trabajo de campo. Sin embargo, este proceso estuvo profundamente mediado por dinámicas políticas, relaciones de poder y mecanismos de control que condicionaron el acceso a los beneficios, particularmente a través de criterios informales de selección, compromisos políticos y prácticas clientelares. En este sentido, la confianza generada en el programa no siempre respondió a una lógica de derechos sociales, sino a una relación de dependencia entre las beneficiarias y la estructura operativa.

Finalmente, la información recabada a partir del trabajo territorial en las regiones de Cabecera y Partidas constituyó un insumo relevante para la retroalimentación de futuras políticas públicas, al permitir identificar necesidades emergentes, problemáticas recurrentes y limitaciones estructurales en el diseño e implementación de programas sociales a escala municipal. Esta experiencia permitió evidenciar que la efectividad de las políticas públicas no depende únicamente de la asignación de recursos económicos, sino de la manera en que

estos se gestionan, se distribuyen y se articulan con las realidades sociales concretas de los territorios donde se implementan. En este sentido, el impacto de mi labor se reflejó no solo en la operación cotidiana del programa dentro de estas regiones, sino también en la generación de una mirada crítica sobre el funcionamiento real de la política pública en el municipio de Lerma.

7.3 IMPACTO PROFESIONAL.

El trabajo realizado como Promotora Territorial del programa Familias Fuertes, Salario Rosa, me permitió trasladar a la práctica conocimientos propios de la licenciatura en Sociología, particularmente aquellos relacionados con el análisis de la realidad social desde una perspectiva empírica. El contacto directo con las beneficiarias y con las comunidades bajo mi responsabilidad exigía la aplicación constante de herramientas metodológicas como la observación participante, la elaboración de diagnósticos comunitarios y la sistematización de experiencias, las cuales dejaron de ser únicamente técnicas académicas para convertirse en instrumentos fundamentales de intervención social. Estos elementos resultaron indispensables para comprender las múltiples dimensiones de la vulnerabilidad social que enfrentaban las mujeres beneficiarias del programa, tales como la precariedad económica, la sobrecarga de trabajo doméstico, la violencia familiar y la exclusión institucional.

El reto de organizar listados de beneficiarias, coordinar reuniones comunitarias, apoyar en la entrega de programas adheridos, atender problemáticas operativas del programa, realizar labores de escucha personal, diseñar talleres de capacitación y acompañar procesos de gestión social se transformó en un verdadero ejercicio de investigación aplicada. La recopilación de información tanto cuantitativa como cualitativa, el seguimiento de casos específicos y el análisis de patrones sociales fortalecieron mi capacidad para interpretar realidades complejas, lo cual constituye una competencia central para el quehacer sociológico. En este sentido, uno de los

principales impactos profesionales de esta experiencia fue el fortalecimiento de habilidades clave para la disciplina.

Entre las competencias desarrolladas destacan, en primer lugar, la escucha activa y la empatía social, ya que el contacto cotidiano con mujeres en situación de vulnerabilidad permitió reconocer esquemas estructurales de desigualdad, marginación y exclusión que atraviesan sus trayectorias de vida. Esta interacción constante favoreció la construcción de vínculos de confianza, así como una comprensión más profunda de los contextos familiares y comunitarios en los que se insertan las beneficiarias.

En segundo lugar, se fortaleció la comunicación asertiva, debido a la necesidad permanente de transmitir información clara, precisa y accesible a distintos públicos, desde mujeres con bajo nivel educativo hasta personal institucional. Este proceso implicó traducir disposiciones oficiales, lineamientos administrativos y requisitos técnicos en un lenguaje cercano y comprensible, lo que permitió mejorar los procesos de interacción entre la población y las instancias gubernamentales. En este sentido, Rizo (2009) plantea que la comunicación interpersonal no solo cumple una función informativa, sino que constituye un proceso de construcción de significados compartidos, fundamental para generar confianza, legitimidad y participación social.

Asimismo, se consolidaron competencias en gestión social y mediación comunitaria, ya que la resolución de problemas cotidianos, que iban desde dudas administrativas hasta conflictos vecinales o inconformidades con el programa, exigió desplegar capacidades de negociación, coordinación interinstitucional y manejo de conflictos. Esta dimensión del trabajo territorial evidenció la importancia de la mediación como una herramienta central para facilitar la interacción entre la población y las estructuras gubernamentales.

De igual manera, se fortalecieron habilidades de organización y liderazgo, particularmente a través de la planeación de actividades fuera del horario laboral, la coordinación de grupos de beneficiarias y la adaptación constante a contextos sociales diversos. Estas experiencias reforzaron mi capacidad para dirigir procesos comunitarios desde un enfoque participativo, reconociendo la importancia del trabajo colectivo y la corresponsabilidad social.

En efecto, el desempeño de este rol se caracterizó por una alta exigencia física, emocional y profesional. Las largas jornadas de trabajo, los traslados a comunidades de difícil acceso y la realización de actividades en horarios nocturnos o fines de semana representaron un reto constante. No obstante, esta dinámica permitió fortalecer habilidades de organización del tiempo, manejo del estrés y resiliencia frente a situaciones imprevistas, aspectos que resultan fundamentales para el ejercicio profesional en contextos de intervención social. Al mismo tiempo, la experiencia permitió reafirmar el compromiso ético que demanda la sociología como disciplina. Más allá de los obstáculos administrativos, logísticos y políticos del programa, fue necesario asumir la labor con un profundo sentido de responsabilidad social, reconociendo que el componente humano es central en toda política pública. Además, la cercanía con las beneficiarias evidenció que el acompañamiento, la escucha y la orientación resultan tan relevantes como la entrega del apoyo económico.

Otro aspecto fundamental fue la constatación del papel de la sociología en la construcción de redes de apoyo y en la generación de capital social, pues, bien al sentirse escuchadas y respaldadas, muchas beneficiarias comenzaron a organizarse entre ellas, estableciendo lazos de cooperación que trascendieron el propio programa hasta el día de hoy. Este fenómeno fortaleció la cohesión social en diversas comunidades, demostrando que la intervención territorial puede convertirse en un catalizador de procesos organizativos autónomos, incluso dentro de programas con un fuerte componente institucional.

En consecuencia, desde la perspectiva sociológica, este hecho resulta particularmente relevante, pues evidencia que los programas sociales no deben limitarse a la entrega de apoyos materiales, sino que deben propiciar condiciones que favorezcan la organización comunitaria, la participación social y el desarrollo de capacidades colectivas. La experiencia también me permitió adoptar una mirada crítica hacia la implementación de políticas públicas, al constatar que, si bien el Salario Rosa representaba un alivio económico temporal, su impacto más profundo se producía cuando existía un acompañamiento cercano y una intervención social sostenida.

Asimismo, el trabajo de campo evidenció las limitaciones estructurales de los programas sociales, entre ellas, la distancia existente entre quienes diseñan las políticas públicas y las realidades cotidianas de las comunidades. Dicho de otra manera, los programas son concebidos desde una lógica meramente administrativa, sin considerar las condiciones materiales, culturales y emocionales de la población beneficiaria, lo que genera tensiones entre los objetivos institucionales y las necesidades reales de las personas, así como condiciones laborales precarias para el personal operativo. Estas tensiones reflejan la necesidad de diseñar políticas públicas más sensibles al contexto social y que reconozcan el papel estratégico de los actores de campo.

Finalmente, esta etapa de mi trayectoria profesional se convirtió en un espacio de reafirmación vocacional. Haber trabajado de manera directa con mujeres en condiciones de vulnerabilidad me permitió comprender que la sociología no solo posee un valor teórico, sino que adquiere su mayor sentido cuando se convierte en una herramienta para la transformación social. El empleo como Promotora Territorial me enseñó que el compromiso del sociólogo trasciende el análisis académico y exige una implicación ética con los principios de justicia social, equidad y solidaridad.

En síntesis, el impacto profesional de esta experiencia fue múltiple: me ayudó a fortalecer competencias metodológicas, consolidó habilidades sociales y de liderazgo, generó aprendizajes en resiliencia y adaptabilidad, y reafirmó mi compromiso con la vocación sociológica. Más allá de las dificultades, este proceso representó un verdadero laboratorio sociológico en campo, donde la teoría y la práctica se articularon para dar sentido al ejercicio profesional.

La experiencia como Promotora Territorial del programa Salario Rosa no solo me permitió ser testigo de las dinámicas sociales y políticas que atraviesan la implementación de los programas sociales, sino también consolidar mi propia identidad profesional como socióloga, con la convicción de que el conocimiento social tiene como finalidad última contribuir al bienestar colectivo y a la construcción de una sociedad más justa e incluyente.

8. REFERENCIAS DE CONSULTA.

COFACTOR. (2020). *Impacto en el bienestar y desarrollo humano del Programa de Desarrollo Social Salario Rosa en sus nueve vertientes*. Gobierno del Estado de México.

Galindo López, L. B. (2011). El desarrollo social: Sus orígenes y definición conceptual. SAVIA. *Revista de investigación e intervención social*. Universidad de Sonora. <https://savia.unison.mx/index.php/Savia/article/view/37>

Gobierno del Estado de México. (2017). *Plan de Desarrollo Social del Estado de México 2017–2023*. Secretaría de Desarrollo Social del Estado de México.

Gobierno del Estado de México. (2018, 22 de enero). *Reglas de operación del Programa de Desarrollo Social Familias Fuertes Salario Rosa*. Periódico Oficial *Gaceta del Gobierno*, Tomo CCV, Núm. 11.

Gobierno del Estado de México. (2019). *Modificaciones y vertientes del Programa Salario Rosa*. Periódico Oficial *Gaceta del Gobierno*.

Instituto Nacional de las Mujeres. (2019). *Programa Nacional para la Igualdad entre Mujeres y Hombres 2019–2024*. Gobierno de México.

Kliksberg, B. (2009). *Más ética, más desarrollo*. Editorial Temas.

Pérez del Río, F. (2011). El exceso de burocracia: Excess bureaucracy. *Norte de Salud Mental*, 9(41), 55–58.

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3924925.pdf>

Rizo García, M. (2009). *La comunicación interpersonal: Introducción a sus aspectos teóricos, metodológicos y empíricos* (2ª ed.). Universidad Autónoma de la Ciudad de México.

Salazar Vargas, C. (s. f.). *Definición de política pública*.

<https://wuolah.com/apuntes/seminario-de-tesis-ii/definicion-politica-publica-c-salazar-pdf-9911555>

Schröter, B. (2010). Clientelismo político: ¿Existe el fantasma y cómo se viste? *Revista Mexicana de Sociología*, 72(1), 141–175.

https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0188-25032010000100005

9. ANEXOS.

El presente apartado contiene material visual y documental, integrado por fotografías y capturas de pantalla que evidencian las actividades desarrolladas. Asimismo, se incluyen instrucciones, registros de asistencia a eventos y constancias de cursos impartidos, los cuales permiten contextualizar y validar la experiencia laboral analizada en esta investigación.

Entrega de Programas Sociales



Asistencia a eventos (entrega de Programas, cierres de campaña, faenas, entre otros)



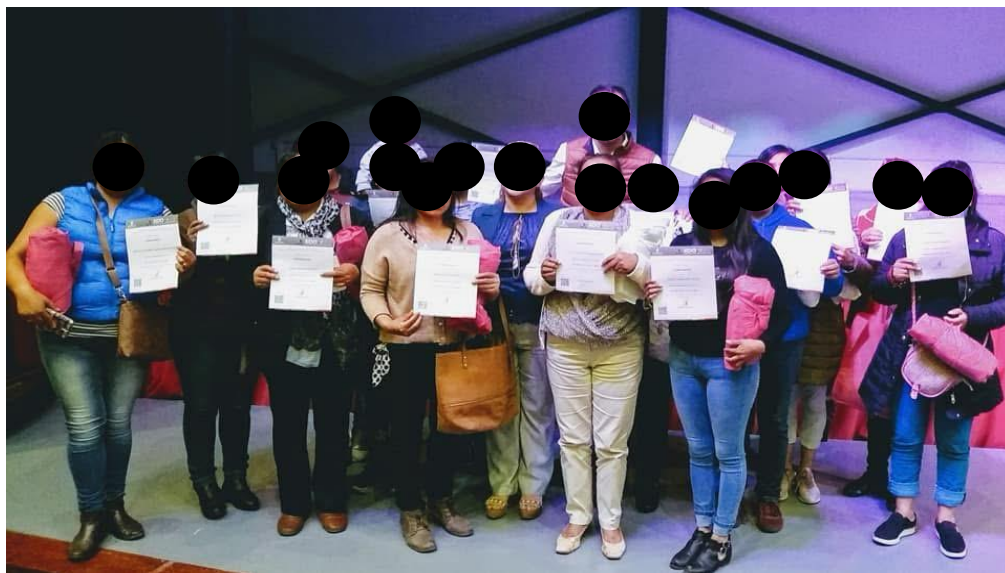


Revisión de expedientes y Captura de Beneficiarios

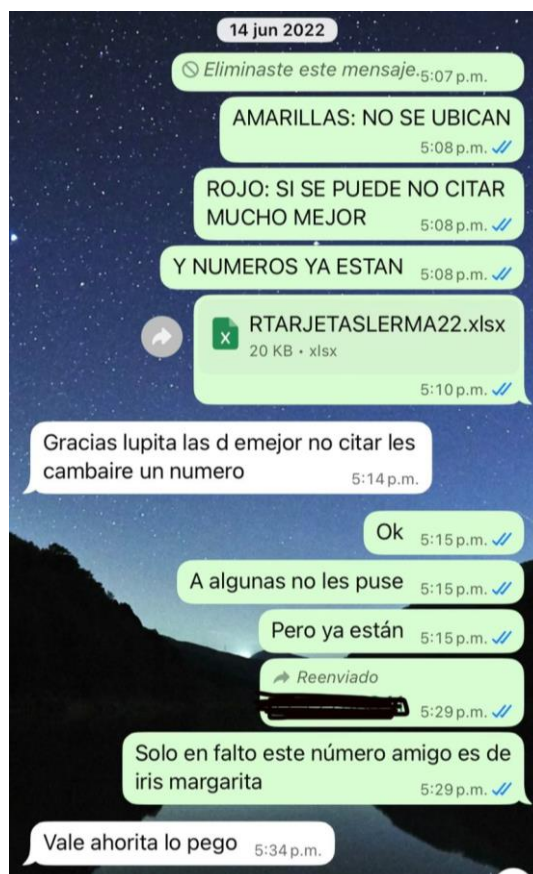
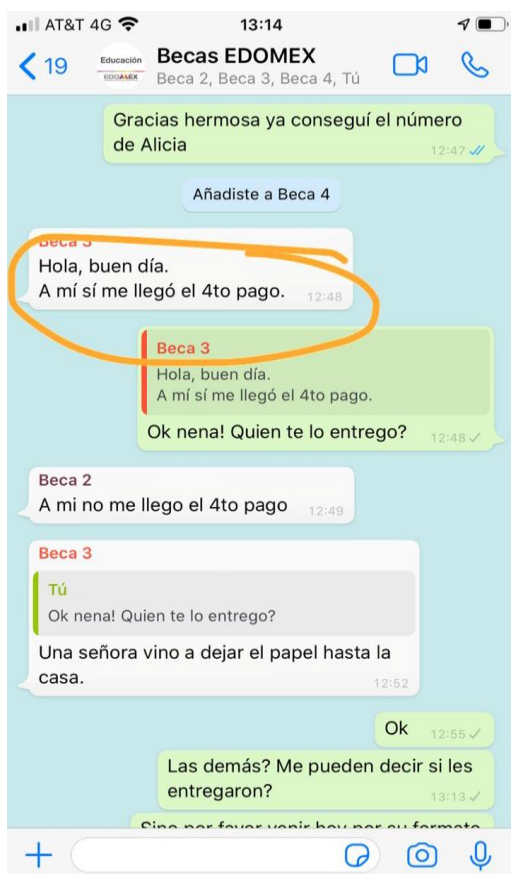


Cursos impartidos





Instrucciones para Promotoras Territoriales, Enlaces Comunitarias y Gestoras Sociales para las diferentes actividades.



CANASTA EDOMEX DÍA 1 (7 y 8 de octubre de 2020)

CEDIS	ENTREGADO	META	POR ENTREGAR	PORCENTAJE DE AVANCE
CEDIS ID 99 Gualupe Victoria	404	502	98	80.47%
CEDIS ID 100 Atarasquillo	680	690	10	98.55%
CEDIS ID 101 Ameyalco	311	316	5	98.41%
CEDIS ID 260 Lerma	934	952	18	98.1%
Canastas totales	2,329	2,460	131	94.67%



