

Evaluación Específica Integral al Fondo de Aportaciones para los Servicios de Salud (FASSA), Ramo General 33

Ejercicio Fiscal 2024

REPORTE DE RESULTADOS



GOBIERNO DEL ESTADO DE
VERACRUZ
2024 - 2030



Auditoría, Consultoría y Gobernanza, S.C.
Contadores Públicos y Consultores de Negocios

Diciembre, 2025



Índice

Introducción	2
Tipo de evaluación y metodología utilizada	3
Resultados (hallazgos) observados del análisis	8
Principales Fortalezas, Retos y Recomendaciones	13
Conclusiones	18
Bibliografía	25
Anexos	27
Características generales de la política pública del recurso federal	27
Objetivos estratégicos de la Dependencia y/o Entidad.....	29
Entrevistas y/o talleres realizados	31
Instrumentos de recolección de información	37
Bases de datos utilizadas.....	38



Introducción

El Fondo de Aportaciones para los Servicios de Salud (FASSA) constituye uno de los pilares financieros más relevantes para garantizar la provisión de servicios de salud esenciales a la población sin seguridad social en el Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave. Este recurso federal, sujeto a estrictas reglas de operación, es fundamental para el sostenimiento de la infraestructura, la nómina de personal clave (Recursos Humanos) y la adquisición de insumos esenciales.

El Ejercicio Fiscal 2024 se ha caracterizado por un cambio de paradigma sin precedentes: la consolidación del Convenio de Colaboración entre el Estado de Veracruz y el IMSS-Bienestar para la atención a la salud y medicamentos gratuitos que se inició en el ejercicio 2023. Esta transición ha complejizado la gestión financiera y operativa, generando una concurrencia de aportaciones entre el FASSA, los recursos del Convenio y el Subsidio Estatal. Dicha concurrencia exige un nivel de control, transparencia y trazabilidad del gasto excepcionalmente alto para delimitar responsabilidades y evitar la duplicidad de funciones entre las instituciones involucradas.

Ante este contexto de alta complejidad, incertidumbre presupuestal y operativa (tal como lo evidencian las mesas de trabajo con las áreas de Planeación y Salud Pública), se vuelve imperativo realizar una evaluación que trascienda el mero cumplimiento financiero. Se requiere validar si el recurso FASSA, está logrando su fin último, midiendo el impacto de las debilidades administrativas y los desafíos operativos.

El presente reporte de resultados atiende lo establecido en el artículo 25 de los Lineamientos para el funcionamiento del Sistema de Evaluación del Desempeño del Estado de Veracruz, presentando la descripción del tipo de evaluación, la metodología utilizada, los resultados observados del análisis, las fortalezas, retos y recomendaciones, así como las conclusiones derivadas de la Evaluación Integral Específica al Fondo de Aportaciones para los Servicios de Salud en el ejercicio fiscal 2024.



Tipo de evaluación y metodología utilizada

La evaluación realizada al ejercicio fiscal 2024 corresponde a una Evaluación Específica Integral, misma que se refiere al análisis global sobre una temática determinada, que puede integrar aspectos como el diagnóstico global de la problemática, revisión presupuestal, desglose de origen y destino de los recursos, análisis de beneficiarios e indicadores de desempeño, revisión del ejercicio de los recursos de acuerdo a la normatividad aplicable en materia de gasto, revisión de controles administrativos, entre otros aspectos.

Objetivo General de la Evaluación

Evaluar de manera integral el desempeño del Fondo de Aportaciones para los Servicios de Salud (FASSA) en el Estado de Veracruz de Ignacio de la Llave, en el Ejercicio Fiscal 2024, con la finalidad de mejorar la gestión, operación y la rendición de cuentas, así como ampliar y actualizar la información disponible sobre el destino, el ejercicio de los recursos y los resultados obtenidos.

Metodología de la Evaluación

El desarrollo de la Evaluación Específica Integral del Fondo de Aportaciones para los Servicios de Salud (FASSA) del Ramo 33, se sustenta en estudio de gabinete y el trabajo de campo. La evaluación toma como referencia la información proporcionada por la unidad responsable del programa, en estricto apego al Modelo de Términos de Referencia para la Evaluación de Diseño del Consejo Nacional de Evaluación (CONEVAL), así como a los Términos de Referencia (TdR) emitidos por la Entidad Federativa en su Plan Anual de Evaluación (PAE).

Adicionalmente, la metodología implementa un enfoque holístico que integra diez componentes clave de análisis (Diseño de la Evaluación y Cumplimiento de la Gestión) con los procesos transversales de FASSA (Recursos Humanos, Adquisiciones y Contratación):

- **Multidimensional:** Evalúa no solo un área, sino múltiples aspectos interrelacionados, donde participan diferentes unidades responsables en procedimientos variados, tomando como base el Ciclo Presupuestario.



- **Contextualización:** Considera el entorno, las circunstancias y los recursos disponibles en el momento de la evaluación. Un desempeño o resultado debe valorarse en función de las condiciones específicas en las que se produjo.
- **Definición Clara de Criterios:** Establece criterios (qué se evalúa) e indicadores medibles y observables (cómo se evalúa) de forma previa y transparente. Esto asegura la objetividad y la validez de la evaluación.
- **Evaluación Continua:** Se considera el monitoreo como parte clave de la evaluación, estableciendo líneas de tiempo, macroprocesos y evolución de resultados de manera temporalizada, definiendo aspectos susceptibles de mejora aplicables a ejercicios futuros y monitoreables.
- **Múltiples Fuentes y Medios de Recolección:** Utiliza una variedad de herramientas (observación, portafolios, revisión de documentación pública, coevaluación, entrevistas, encuestas) para triangular la información y obtener datos más robustos y equilibrados.
- **Participación:** Involucra a los responsables clave para cada proceso, promoviendo la responsabilidad y el diálogo de los servidores públicos involucrados en todo el proceso de del Ciclo Presupuestario de FASSA.
- **Retroalimentación:** El componente más esencial de la evaluación formativa. Consiste en proporcionar información oportuna, detallada y útil que permita a los responsables involucrados de los procesos clave identificar sus fortalezas y áreas de mejora.
- **Mejora continua para la toma de decisiones:** El objetivo final no es solo identificar ASM, sino usar los hallazgos para orientar acciones de mejora, reajustar estrategias, certificar logros o planificar intervenciones futuras.



- Balance de Fortalezas y Debilidades: Busca identificar tanto los logros y puntos fuertes como las áreas de oportunidad o fallos. Una evaluación integral se enfoca en el desarrollo y la potenciación.
- Metacognición: Permite a los involucrados en los procesos clave participar activamente en la definición de los aspectos susceptibles de mejora y hallazgos de manera que se comprenda el objetivo de los mismos y permitan comprender la mejor estrategia para mitigarlos los riesgos y la no repetición de los errores y/ hallazgos identificados.

Diseño de la Evaluación

Componente Clave (Modelo FASSA)	Objetivo Específico Relacionado (OE)	Metodología de Recolección
1. Diagnóstico de la problemática que se atiende.	OE 3, OE 7	Revisión de Metas e Indicadores de Resultados (MIR) y encuestas de calidad para validar la pertinencia de los recursos FASSA en la atención de las principales demandas (ej. falta de especialistas, escasez de medicamentos).
2. Programación en la ejecución del gasto.	OE 1, OE 2, OE 6	Análisis de la Estrategia Programática (POA) y los calendarios de ejecución vs. el gasto real. Se revisa el sistema federal SWIPS y los reportes internos de Control Presupuestal.
3. Presupuesto, suficiencia y cobertura de los recursos.	OE 1, OE 6	Análisis de la suficiencia presupuestal de FASSA y la concurrencia (IMSS-B y Estatal). Se compara el presupuesto asignado vs. las necesidades operativas (ej. cubrir plazas de especialistas, compra de insumos).



Componente Clave (Modelo FASSA)	Objetivo Específico Relacionado (OE)	Metodología de Recolección
4. Administración de los recursos disponibles.	OE 4	Revisión de los procedimientos de flujo de recursos (desde la recepción de la ministración hasta el egreso), identificando cuellos de botella y la funcionalidad del sistema contable para generar reportes detallados.
5. Apego a la normatividad existente.	OE 2	Cruce de la normatividad federal (Reglas de Operación, Ley de Disciplina Financiera) con los Manuales de Procedimientos internos de SESVER. Se valida la aplicación de las Fichas FASSA y las reglas de adquisiciones.
6. Revisión de los conceptos por los que se erogaron los recursos, junto con su documentación de respaldo.	OE 2	Estudio de gabinete de una muestra representativa de la Póliza de Gasto (momento contable comprometido, devengado y ejercido), enfocándose en partidas de nómina, adquisiciones y servicios subrogados.
7. Revisión de recursos que no fueron ejercido.	OE 2, OE 6	Análisis del subejercicio y la justificación documentada para el reintegro de recursos a la Tesorería de la Federación. Se evalúa el impacto del subejercicio en la meta programada.



Componente Clave (Modelo FASSA)	Objetivo Específico Relacionado (OE)	Metodología de Recolección
8. Revisión de las plantillas del personal, así como movimientos de altas y baja.	OE 3, OE 7	Cruce de la plantilla de personal FASSA con los movimientos históricos de altas y bajas (Subdirección de RH). Análisis de la sustitución de plazas y el cumplimiento de perfiles conforme al catálogo federal.
9. Detección de duplicidad de pagos o costo.	OE 4, OE 5	Verificación de la nómina y el gasto de servicios subrogados (limpieza, vigilancia) para identificar posibles pagos dobles, con énfasis en el personal afectado por la transición a IMSS-Bienestar.
10. Avances y retos en temas de monitoreo y evaluación.	OE 3, OE 7	Seguimiento al cumplimiento de Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) de evaluaciones previas y la identificación de Buenas Prácticas (ej. control presupuestal por cuenta única, proceso de supervisión).



Resultados (hallazgos) observados del análisis

En apego al cumplimiento de los objetivos y alcances de la Evaluación se realizó la revisión de documentos de gasto realizado con recursos FASSA, con base en criterios de legalidad, transparencia y rendición de cuentas, considerando la normativa aplicable, entre la que destacan la Ley de Coordinación Fiscal, el Presupuesto de Egresos de la Federación, la Ley General de Salud y demás disposiciones emitidas por la Secretaría de Hacienda y Crédito Público y la Secretaría de Salud. Asimismo, se evaluó el cumplimiento de los objetivos del fondo, la suficiencia y razonabilidad de los registros contables, y la adecuada aplicación de los recursos en beneficio de la población.

Capítulo 1000

Concepto de Hallazgo	Monto observado	Descripción
Doble plaza	Incremento anual de \$4,157,602.56	Se identificaron 9 empleados con doble plaza en nómina, generando pagos simultáneos sin justificación operativa suficiente, lo que contraviene los principios de eficiencia del gasto.
Doble pago (sueldo y asimilable)	Incremento anual de \$4,167,685.44	37 empleados perciben pagos por nómina y por contrato asimilable de manera simultánea, ocasionando un exceso recurrente en el gasto de servicios personales.
Duplicidad de pagos	Monto anual de \$6,924,125.71	Servidores públicos recibieron pagos duplicados derivados de asignaciones simultáneas en dos o más centros de trabajo.
Diferencias nómina vs CFDI	\$40,997,445.3	Se detectaron diferencias significativas entre nóminas



Concepto de Hallazgo	Monto observado	Descripción
		revisadas y CFDI timbrados, reflejando pagos en exceso y debilidades en la conciliación fiscal y presupuestal.
Pagos sin CFDI	\$187,093.30	18 trabajadores recibieron pagos sin contar con CFDI que respalde la erogación, impidiendo acreditar la legalidad y comprobación fiscal del gasto.
Pagos a personal sin alta formal	\$150,690.41	Tres personas recibieron pagos sin contar con alta formal en el sistema de recursos humanos ni documentación contractual válida.
Pagos a trabajadores dados de baja	\$823,169.03	12 trabajadores que causaron baja continuaron recibiendo pagos posteriores a su separación, evidenciando fallas en los controles de cancelación de nómina.
Inconsistencias en concentrados de nómina	\$1,560,918,628.93	Diferencias materiales entre concentrados de nómina y presupuesto autorizado del Capítulo 1000, afectando la confiabilidad de la información financiera.
Trazabilidad y dispersión de pagos	Montos significativos en cuentas pagadoras internas	El esquema de dispersión no garantiza la transferencia directa al beneficiario final, contraviniendo la LGCG y limitando la trazabilidad del recurso.



Capítulo 2000

Concepto de Hallazgo	Monto observado	Descripción
Adquisición de bienes e insumos sin consolidación	Ahorro potencial de \$1,564,439.60	Contrataciones realizadas con múltiples proveedores, perdiendo economías de escala que permitirían ahorros aproximados del 15%.
Adquisición de medicamentos e insumos médicos sin consolidación	Ahorro potencial de \$2,343,494.24	Compras realizadas con tres comercializadoras, sin esquema consolidado que optimice precios y condiciones de suministro.

Capítulo 3000

Concepto de Hallazgo	Monto observado	Descripción
Servicio de limpieza con incremento de costos	Incremento mensual de \$6,892,045.62	Aumento del costo promedio mensual en 2024 respecto a 2023, sin justificación técnica documentada.
Servicio de alimentación con incremento de costos	Incremento mensual de \$1,611,608.62	Incremento del 19.55% en el costo mensual del servicio en 2024, sin evidencia técnica que lo sustente.
Servicio de lavandería con incremento de costos	Incremento mensual de \$702,238.75	Aumento en el costo promedio mensual del servicio respecto al ejercicio anterior, sin justificación técnica clara.



Concepto de Hallazgo	Monto observado	Descripción
Sobrepago en servicio de fletes	\$1,011,797.60	Facturación superior al monto máximo contratado, además de identificarse riesgo fiscal del proveedor ante el SAT.
Oportunidad de ahorro con inversión en equipo propio	Ahorro potencial de \$92,000,000.00 en 3 años	Análisis costo-beneficio demuestra que invertir en equipo propio permitiría eliminar contratación externa y reducir costos.
Oportunidad de ahorro en gestión de eventos	Ahorro potencial de \$92,000,000.00 en 2 años	Inversión interna estimada en \$5,000,000.00 permitiría prescindir de terceros y generar ahorros significativos.
Renovación del parque vehicular	Ahorro potencial de \$70,000,000.00 en 2 años	Renovar el 50% de la flotilla reduciría gastos de mantenimiento y mejoraría la eficiencia operativa.
Arrendamiento de inmuebles	Ahorro acumulado de \$17,572,800.00 en 6 años	Adquisición de inmueble propio resulta más eficiente que continuar con el esquema de arrendamiento.
Viáticos no reintegrados	\$9,000,777.35	Cuentas por cobrar a ex empleados sin evidencia de recuperación, configurando posible daño patrimonial.

Gestión

Concepto de Hallazgo	Monto observado	Descripción
----------------------	-----------------	-------------



Resultados de los Indicadores de Programas con Recurso FASSA	-	43 de los indicadores (22.7%) presentan niveles de cumplimiento menores al 70%, lo que evidencia rezago o problemas de ejecución.
Manuales de Procedimientos	-	Se identifica una desactualización en los procedimientos, protocolos y manuales para la gestión de los recursos destinados a FASSA.



Principales Fortalezas, Retos y Recomendaciones

Dentro del presente reporte de resultados se presenta a continuación las principales fortalezas, retos y recomendaciones identificadas en el transcurso de la Evaluación:

Fortalezas

- Se realiza un trabajo coordinado entre las áreas de salud para identificar necesidades de recursos y servicios, lo que ayuda a sostener la operación del sistema de salud estatal.
- Se realizan procesos internos para priorizar necesidades según la importancia y disponibilidad presupuestal, lo que favorece decisiones responsables.
- La institución cuenta con procedimientos para definir metas y actividades conforme a la disponibilidad de recursos y prioridades de salud, lo que contribuye a una planeación ordenada.
- Se cuenta con mecanismos para validar el cumplimiento de metas y compromisos institucionales, lo que permite dar seguimiento al desempeño y garantizar el avance de los objetivos.
- Existe coordinación interna para revisar avances, identificar áreas de mejora y dar seguimiento a compromisos, lo que permite ajustes operativos oportunos.

Retos

- Limitaciones presupuestales la incertidumbre en el presupuesto (reducciones y dificultad para programar). Este es un factor limitante que impacta la capacidad de planeación y cumplimiento de metas en todas las áreas.
- Los manuales de procedimientos se encuentran en proceso de actualización, ya que los vigentes datan de 2016, esto sugiere que muchos procesos internos críticos se han regido por lineamientos desactualizados durante años y procedimientos no documentados.
- Pérdida crítica de recurso humano, la transición a IMSS-Bienestar resultó en un limbo operativo para mucho del personal que fue transferido a IMSS-BIENESTAR, lo que significa una baja de personal para SESVER, afectando directamente la capacidad operativa de las áreas. Aun no se cuentan con elementos para medir el impacto real



de esta pérdida en el cumplimiento de indicadores y la ejecución de programas esenciales (e.g., vacunación, VIH/SIDA).

- Dependencia federal en materia de recursos humanos, ya que se apegan al 100% a los catálogos de perfiles federales al momento de contratar personal, sin contar con un manual o catálogo estatal propio.
- La dificultad para contratar y retener a médicos especialistas y subespecialistas en el sector público de salud es una problemática estructural y crónica, cuyo epicentro radica en la notable falta de competitividad de los tabuladores salariales ofrecidos. Mientras que la formación de un especialista o subespecialista (cardiología, hematología, oncología, etc.) requiere de una década o más de rigurosa dedicación y alta exigencia académica, el salario que el sector público puede ofrecer a estos profesionales financiado con recursos FASSA, se encuentra significativamente por debajo de las expectativas del mercado laboral y, crucialmente, de las ofertas del sector privado, por lo que los médicos prefieren trabajar por su cuenta en consultorios propios o en hospitales privados, que además les garantizar estar ubicados en localidades urbanas.

Análisis FODA

Fortalezas:

- La institución cuenta con documentos oficiales que guían la planeación de los servicios de salud, asegurando que existan metas claras y un rumbo institucional definido.
- Se realiza un trabajo coordinado entre las áreas de salud para identificar necesidades de recursos y servicios, lo que ayuda a sostener la operación del sistema de salud estatal.
- Se realizan procesos internos para priorizar necesidades según la importancia y disponibilidad presupuestal, lo que favorece decisiones responsables.
- La institución cuenta con procedimientos para definir metas y actividades conforme a la disponibilidad de recursos y prioridades de salud, lo que contribuye a una planeación ordenada.
- Existen registros sobre necesidades y avances de gestión que permiten dar seguimiento a acciones importantes para el sistema de salud.



- La institución realiza seguimiento a metas e indicadores durante el año, lo que permite medir avances y hacer ajustes cuando es necesario.
- Existen lineamientos y procesos establecidos para la programación y ejecución del gasto.
- Se realizan actividades de control interno para vigilar el cumplimiento de procesos administrativos y operativos.
- La institución cuenta con reportes operativos que permiten identificar avances y desempeño, lo que ayuda a mantener control sobre el uso de los recursos y acciones realizadas.
- La entidad cuenta con información financiera que ayuda a verificar el avance en el gasto y el cumplimiento de metas, lo que favorece una revisión adecuada del ejercicio presupuestal.
- Se cuenta con mecanismos para validar el cumplimiento de metas y compromisos institucionales, lo que permite dar seguimiento al desempeño y garantizar el avance de los objetivos.
- Existe coordinación interna para revisar avances, identificar áreas de mejora y dar seguimiento a compromisos, lo que permite ajustes operativos oportunos.
- Se cuenta con mecanismos para elaborar reportes y dar seguimiento al cumplimiento de metas, lo que ayuda a mantener control y transparencia en el desempeño institucional.
- La institución cuenta con mecanismos para reportar avances administrativos y financieros, lo que permite dar seguimiento a cómo se utilizan los recursos y verificar avances conforme al calendario programado.
- La institución cuenta con un Programa Anual de Trabajo que guía las acciones del año y establece metas claras, lo que contribuye a una gestión organizada y orientada a resultados.
- La institución publica su Informe Anual de Resultados, donde se puede conocer el uso del presupuesto, el avance en metas y la operación de servicios de salud, lo que favorece la transparencia.
- Existen procedimientos y mesas de trabajo donde se analizan resultados, se realizan observaciones y se plantean acciones para mejorar la prestación de servicios y el uso de recursos.

Oportunidades:



- La planificación puede fortalecerse mediante un mayor uso de herramientas de análisis y datos que permitan afinar metas y acciones según el comportamiento de la demanda de servicios.
- Continuar fortaleciendo la supervisión del gasto, incorporando controles preventivos que permitan detectar diferencias antes de la erogación del recurso.
- La institución puede aprovechar los procesos de ejecución del gasto para mejorar la claridad, consistencia y oportunidad de la información financiera disponible.
- Las sesiones de seguimiento establecen las bases para fortalecer la transversalidad y el intercambio de conocimientos entre áreas financieras, administrativas y operativas.
- Las supervisiones son un procedimiento que sirve para identificar buenas prácticas administrativas y replicarlas en otras unidades médicas y capítulos del gasto.

Debilidades:

- La información sobre recursos humanos, financieros y materiales aún se maneja de manera fragmentada y no está centralizada para su consulta integral.
- La información generada por distintas áreas no se integra de manera sistemática en un solo documento o sistema consolidado, lo que dificulta el seguimiento y la toma de decisiones oportunas.
- No toda la información financiera, presupuestaria y programática se concentra en formatos accesibles y homogéneos, afectando la trazabilidad del gasto.

Amenazas:

- La dispersión de información contable, financiera y de adquisiciones en diferentes módulos de sistemas no vinculados, dificulta la comprobación ante auditorías, lo que puede afectar la percepción de transparencia y eficiencia en el uso de fondos.
- La dispersión de información contable, financiera y de adquisiciones en diferentes módulos de sistemas no vinculados puede dificultar la comprobación documental ante auditorías o revisiones externas, generando observaciones.
- Uso de cuentas bancarias pagadoras distintas a la cuenta FASSA 7178, impidiendo trazabilidad de pagos y contraviniendo la LGCG.



Recomendaciones

- Fortalecer mecanismos y controles de personal, incluyendo doble verificación y autorización jerárquica para movimientos de personal, validando disponibilidad de tiempo y compatibilidad de horarios para evitar doble asignación.
- Fortalecer controles en la gestión de nómina, emisión de CFDIs y conciliación de pagos, con procedimientos claros para recuperación de pagos en demasía.
- Implementar mecanismos de conciliación bancaria y contable que vinculen comprobantes de transferencia electrónica con pólizas de egreso y documentación comprobatoria del beneficiario final.
- Establecer procedimientos efectivos de cancelación de pago al momento de la baja de personal, y mecanismos de coordinación entre áreas para evitar pagos indebidos, incluyendo recuperación de importes pagados en demasía con apoyo del Órgano Interno de Control.
- Reforzar procedimientos de contratación, inducción y pago de personal, conciliando altas y el sistema de recursos humanos para evitar pagos sin requisitos de SH.



Conclusiones

El análisis evalúa la existencia de un diagnóstico de necesidades y la consistencia entre este y el destino de los recursos del Fondo de Aportaciones para los Servicios de Salud (FASSA) en Veracruz.

Diagnóstico de Necesidades de Recursos Humanos y Materiales

Servicios de Salud de Veracruz (SESVER) no tiene protocolizado un diagnóstico formal sobre las necesidades de Recursos Humanos y Materiales.

Proceso Actual: Para la elaboración del anteproyecto de presupuesto, cada centro de salud realiza un análisis de sus necesidades. Este análisis es validado por la Dirección de Atención Médica, Dirección de Planeación y Desarrollo, Departamento de Adquisiciones y, finalmente, revisado por el Departamento de Control Presupuestal.

Criterios de Recursos Humanos: El diagnóstico de personal considera el tamaño de la población, la capacidad de atención y el tipo de centro de salud, y los perfiles de puesto según las Reglas de Operación del Fondo.

La omisión de un diagnóstico integral impide verificar la congruencia entre las necesidades y el destino de las aportaciones del FASSA. Esto limita la capacidad de evaluar la racionalidad técnica, eficiencia, eficacia y transparencia en la aplicación de los recursos sin embargo se cuenta con diferentes documentos que permiten hacer un análisis de lo anterior.

Retos en la Gestión y Operación

Los retos identificados en mesas de trabajo para el manejo del FASSA se clasifican en tres ejes:

Limitaciones Presupuestales y de Recursos:

- Incertidumbre Presupuestal: Existe una queja explícita sobre la incertidumbre en el presupuesto, que impacta la capacidad de planeación y cumplimiento de metas.
- Supervisión y Control: La Unidad de Supervisión y Control, aunque existe desde 2016, solo comenzó a operar activamente en enero del año en curso. Su "instrumento de evaluación" no ha sido publicado, lo que representa una falta de transparencia.
- Manuales Obsoletos: Se está en proceso de actualizar los manuales de procedimientos de SESVER, los cuales datan de 2016.



Disfunción Operativa y Desalineación por la Transición (IMSS-BIENESTAR)

- Pérdida Crítica de Recurso Humano: La transición a IMSS-Bienestar resultó en un limbo operativo y la baja de personal para SESVER.
- Conflicto de Indicadores: IMSS-Bienestar y SESVER tienen objetivos e indicadores diferentes, lo que provoca que cada institución trabaje para "satisfacer sus propios indicadores" y genera falta de coordinación.
- Debilidad en la Coordinación: SESVER tiene dificultades para obtener datos operacionales básicos de las unidades transferidas a IMSS-Bienestar, a pesar de mantener la responsabilidad de planeación y monitoreo.
- Indicadores con información poco comprobable: Se modifican ciertos indicadores para no mostrar decrementos fuertes que impacten la asignación presupuestal (ej. el abasto de medicamentos pasó de medir 232 claves a solo 89).

Gestión de Recursos Humanos y Talento Médico

- Crisis de Atracción de Talento: La insuficiencia del tabulador salarial ofrecido por el sector público con recursos FASSA es el principal "cuello de botella". Los salarios no son competitivos frente a la oferta laboral privada, lo que provoca la fuga de médicos especialistas a consultorios propios o al extranjero.
- Conflictos Operacionales: Coexistencia de personal SESVER e IMSS-Bienestar ha generado un "choque de jerarquías".
- Riesgo de Duplicidad de Pagos: Se han detectado casos de personal contratado por IMSS-Bienestar que sigue en la nómina de SESVER.
- Desarrollo Profesional: No existe presupuesto para la capacitación administrativa ni un plan de carrera para el personal FASSA.

Mecanismos de Seguimiento al Ejercicio de Aportaciones

El seguimiento se divide en Recursos Humanos y Adquisiciones, y se considera que la información cumple con los criterios de estandarización, sistematización y actualización, aunque con limitaciones de integración.

- Recursos Humanos: La Subdirección de Recursos Humanos tiene un análisis para el pago quincenal, el cual no está integrado al sistema utilizado por el Departamento de Control Presupuestal. El personal está identificado con el recurso que lo paga.
- Adquisiciones: Los formatos del PAT son estandarizados y utilizados por todas las áreas de SESVER. El Departamento de Control Presupuestal



lleva un registro que actualiza mes con mes y que sirve para la toma de decisiones sobre el uso total de los recursos disponibles.

Seguimiento a la Concurrencia con la Federación

La Ejecutora cumple con el seguimiento a los recursos FASSA vinculados con la Federación.

- La evidencia presentada es una línea de tiempo normativa (1996 a 2024) que detalla la evolución del marco regulatorio, desde la Descentralización de 1996 hasta la federalización total y la consolidación del IMSS-Bienestar como único operador federal en 2024.
- La Dirección Administrativa, a través de la Subdirección de Recursos Financieros (en coordinación con IMSS-Bienestar), es el área responsable y cuenta con el respaldo normativo vigente (Reglamento Interior y Manuales) para dar seguimiento y administración a los recursos del FASSA.

Recolección de Información para la Gestión del FASSA

La Ejecutora (SESVER) recolecta información sobre cuatro rubros clave para la planeación, asignación y seguimiento de los recursos humanos y materiales financiados con FASSA:

- Cuantificación de la Población Abierta: La información se obtiene del Sistema de Información de la Secretaría de Salud (DGIS), cuyas estimaciones oficiales son utilizadas por SESVER para determinar estrategias de cobertura y la planeación de acciones del FASSA.
- Plantilla de Personal: Se mantiene un registro de la plantilla de personal de acuerdo con la NORMA federal para aportaciones en salud. La información está clasificada por fuente de financiamiento, permitiendo identificar la contribución del recurso FASSA a la plantilla de SESVER.
- Infraestructura Médica: La información sobre las unidades médicas, su estado y necesidades de inversión (rehabilitación, conservación) se obtiene de dos sistemas federales: el Sistema de Cuentas Nacionales de Salud (SCNS) y el Sistema de Seguimiento a la Infraestructura Física del Sector Salud (SISFISS).
- Indicadores de Salud: El monitoreo se realiza a través del Sistema Único de Información de Vigilancia Epidemiológica (SUIVE) y del Sistema de Información en Salud (SIS) del estado de Veracruz, lo que influye en la planeación del FASSA al generar información sobre morbilidad, mortalidad y acciones de salud pública.



Transparencia y Publicación de la Información

La Ejecutora cumple con la obligación de publicar información de transparencia en el Portal de Transparencia de la Secretaría de Salud de Veracruz y en la Plataforma Nacional de Transparencia (PNT).

- Documentos Publicados: Se publican la Cuenta Pública Federal, los Informes Trimestrales del Gasto, el Avance Físico Financiero del POA, los Informes de Aplicación de Recursos y la información de nóminas y tabuladores.
- Debilidades: El formato de publicación en el Portal de Transparencia es en PDF no editable. Además, aunque la información es pública, el nivel de detalle y desagregación es bajo, requiriendo de trabajo adicional para su análisis.

Monitoreo del Desempeño

La Ejecutora utiliza el POA (Programa Operativo Anual) y la Matriz de Indicadores de Resultados (MIR) como base para el monitoreo del desempeño.

- Desventaja: El POA se enfoca en el cumplimiento de la meta física y no está ligado al ejercicio financiero, lo que impide vincular directamente el gasto realizado con el resultado operativo obtenido.

El análisis del ejercicio de los recursos del Fondo de Aportaciones para los Servicios de Salud (FASSA) se documenta a través de la Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), la cual monitorea los resultados a nivel de Fin o Propósito.

Estructura de la MIR

- Programas e Indicadores: Se identificaron un total de 6 programas financiados con FASSA que agrupan aproximadamente 181 indicadores.
- Clasificación: Los programas se encuentran claramente clasificados con una clave (ej. CDC.K.I.070.J) para facilitar su identificación y seguimiento.



Programas Clave Identificados

Los seis programas principales en la MIR son:

1. CDC.K.I.070.J: Prevención y Atención de Emergencias Radiológicas, Sanitarias y Brotes en el Estado de Veracruz.
2. CDC.K.I.074.R: Prestación de Servicios de Atención Médica.
3. CDC.K.I.075.R: Prevención y Control de Daños a la Salud.
4. CDC.K.I.079.R: Evaluación, Control y Vigilancia de Riesgos Sanitarios y Ambientales.
5. CDC.K.I.103.R: Garantizar la Calidad de los Servicios de Salud.
6. CDC.K.I.104.R: Atención a Grupos Vulnerables.

Características de los Indicadores y Cumplimiento

La MIR detalla cada indicador con las siguientes características:

- Unidad Responsable: La responsable de desarrollar las actividades para el cumplimiento de la meta.
- Periodicidad y Dimensión: Se especifica si la medición es anual o trimestral, así como la dimensión del indicador (eficacia, eficiencia, calidad, o economía).
- Tipo de Indicador: Se clasifica como de gestión o estratégico.

Se observa que varios indicadores clave, principalmente bajo el programa de Atención a Grupos Vulnerables (CDC.K.I.104.R), reportan un nivel de cumplimiento del 100%, abarcando áreas como: la proporción de riesgo nutricional, la tasa de mortalidad en menores de 5 años por enfermedades diarreicas y respiratorias agudas, los talleres educativos con perspectiva intercultural, y las detecciones de síndromes geriátricos y aplicación de vacunas en adultos mayores.

Evaluación de la Calidad de los Servicios de Salud

La Ejecutora (los Establecimientos de Atención Médica - EAM/Centros de Salud) sí cuenta con instrumentos documentados para medir la calidad de los servicios, y estos instrumentos participan en el Sistema Nacional de Indicadores de Calidad en Salud (SiNaCali).

- Dimensiones de Calidad: Los instrumentos consideran elementos clave como el trato digno, la organización de los servicios, la atención médica efectiva, las infecciones nosocomiales, el perfil del personal y la caracterización de la infraestructura.



- Instrumentos: Se utilizan formatos de recolección y concentración de datos específicos para Hospitalización, Consulta Externa y Servicios de Urgencias.
- Características: Se considera que los instrumentos son rigurosos, que existe temporalidad para su aplicación, y que los resultados que arrojan son representativos.

Hallazgos y Áreas de Mejora Estratégica (ASM)

A partir de la evaluación, se identificaron 10 Áreas de Mejora Estratégica (ASM) centradas en aumentar la eficiencia y la economía del gasto FASSA.

Hallazgo Crítico: Capítulo 1000 - Servicios Personales (ASM 1 y ASM 6)

El hallazgo más importante se centra en la nómina (Capítulo 1000), donde la ASM 1 y 6 buscan fortalecer el control interno para evitar desvíos y malas prácticas:

- Objetivo: Evitar riesgos detectados como doble plaza, duplicidad de pagos, inconsistencias entre la nómina y los CFDI, y pagos a personal sin alta formal o dado de baja.
- Acciones: Implementar un mecanismo riguroso de validación de movimientos de personal (altas, bajas, transferencias) y asegurar la conciliación mensual entre la nómina y los Comprobantes Fiscales Digitales.

Otras Áreas de Mejora (ASM 2, 3, 4, 5 y 10)

Se proponen mejoras para optimizar los recursos en el resto de los capítulos de gasto:

- Capítulo 2000 (Materiales y Suministros - ASM 2): Revisar patrones de consumo y costos unitarios para mejorar el control de inventarios.
- Capítulo 3000 (Servicios Generales - ASM 3): Optimizar el uso de la flota vehicular y los procesos de mantenimiento para generar ahorros.
- Capítulos 4000 y 5000 (ASM 4 y 5): Fortalecer el control y la verificación de las reglas de operación para el otorgamiento de ayudas, y mejorar el control del inventario de activos no fungibles.
- Federalización (ASM 10): Revisar los lineamientos operativos derivados del Convenio IMSS-Bienestar para asegurar el cumplimiento normativo durante la transición.



Relevancia y Limitantes de los ASMs

Las ASMs propuestas son relevantes principalmente en dos aspectos, más allá de la aplicación directa del recurso:

- **Transparencia y Rendición de Cuentas:** La conservación de históricos y la publicación de información de las evaluaciones facilita la fiscalización y reduce riesgos de opacidad.
- **Continuidad Administrativa:** Establecer estos puntos de control en los formatos de entrega/recepción entre administraciones asegura que no se interrumpa el seguimiento de los compromisos del FASSA.

Se concluye que el éxito de estas mejoras dependerá de la voluntad institucional, la disponibilidad de recursos y la capacidad de implementación, advirtiéndose que, en su estado actual, se encuentran limitadas en sus alcances e impacto.



Bibliografía

- Presupuesto de Egresos de la Federación del Ejercicio 2023 -
https://www.pef.hacienda.gob.mx/work/models/atbnZdyO/PEF2023/ktp8ldcM/docs/33/r33_rfef.pdf
- Presupuesto de Egresos de la Federación del Ejercicio 2024 -
https://www.pef.hacienda.gob.mx/work/models/btrnZkyc/PEF2024/rpdngkxq/docs/33/r33_rfef.pdf
- Presupuesto de Egresos de la Federación del Ejercicio 2022 -
<https://www.pef.hacienda.gob.mx/es/PEF2022/home>
- Cuenta Pública Federal del Ejercicio Fiscal 2022 -
<https://www.cuentapublica.hacienda.gob.mx/es/CP/2022>
- Cuenta Pública Federal del Ejercicio Fiscal 2023 -
<https://www.cuentapublica.hacienda.gob.mx/es/CP/2023>
- Cuenta Pública Federal del Ejercicio Fiscal 2024 -
<https://www.cuentapublica.hacienda.gob.mx/es/CP/2024>
- Cuenta Pública del Estado de Veracruz del Ejercicio 2023 -
<https://www.veracruz.gob.mx/finanzas/transparencia/transparencia-proactiva/contabilidad-gubernamental/cuenta-publica/cuenta-publica-2023/>
- Cuenta Pública del Estado de Veracruz del Ejercicio 2024 -
<https://www.veracruz.gob.mx/finanzas/transparencia/transparencia-proactiva/contabilidad-gubernamental/cuenta-publica/cuenta-publica-2024/>
- Ley de Coordinación Fiscal -
<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LCF.pdf>
- Plan Nacional de Desarrollo 2019 - 2024 - <https://framework-gb.cdn.gob.mx/landing/documentos/PND.pdf>
- Plan Veracruzano de Desarrollo 2019 - 2024 -
<https://www.veracruz.gob.mx/programadegobierno/plan-veracruzano-de-desarrollo-2019-2024/>
- Programa Sectorial de Salud de Veracruz 2019 - 2024 -
<https://www.veracruz.gob.mx/finanzas/wpcontent/uploads/sites/2/2019/11/Salud.pdf>
- Ley General de Salud -
<https://www.diputados.gob.mx/LeyesBiblio/pdf/LGS.pdf>



-Manual de Presupuesto y Programación de Veracruz para el Ejercicio 2024-

<https://www.veracruz.gob.mx/finanzas/wpcontent/uploads/sites/2/2023/08/Manual-de-Programación-y-Presupuesto-Ejercicio-Fiscal-2024-31-08-OK.pdf>

-Ley de Transparencia y Acceso a la Información Pública del Estado de Veracruz -

<https://www.legisver.gob.mx/leyes/LeyesPDF/TRANSPARENCIA290916.pdf>

-Portal de Unidad de Transparencia SESVER -
<https://www.ssaver.gob.mx/transparencia/>

-Sistema De Recursos Federales Transferidos De La SHCP -
<https://www.ssaver.gob.mx/controlpresupuestal/reporte-de-validacion-de-los-recursos-del-ramo-12-y-33/>

-Convenio de Coordinación CC-E001-VER-01-2024 -
<https://www.ssaver.gob.mx/contabilidad/convenios/>

-Indicadores del Sistema Nacional de Indicadores de Calidad en Salud -
<https://www.ssaver.gob.mx/ccs/wpcontent/uploads/sites/35/2025/04/INDICAS-II2025.pdf>

-Manual de operación de los SUPLADEB pertenecientes al Sistema Estatal de Planeación Democrática para el Bienestar (SEPDB) -
<https://www.veracruz.gob.mx/finanzas/wpcontent/uploads/sites/2/2022/04/MANUAL-PARA-LA-CREACION-DE-LOS-SUPLADEBS.pdf>

-Actas del Comité de Control y Desempeño Institucional (COCODI) -
<https://www.ssaver.gob.mx/transparencia/1260-2/tproactiva/cocodi/>

-Sistema de Información de la Secretaría de Salud -
<https://sinaiscap.salud.gob.mx/DGIS/>



Anexos

Características generales de la política pública del recurso federal

El Fondo de Aportaciones para los Servicios de Salud es uno de los ocho Fondos de Aportaciones Federales que componen al Ramo 33, tiene como finalidad garantizar el derecho constitucional de acceso a los servicios de salud, priorizando el bienestar de la población y evitando el empobrecimiento por causas de enfermedad.

Su presupuesto representa el 18% del presupuesto total de los Fondos del ámbito social, es coordinado por la Secretaría de Salud y tiene como objetivo proporcionar recursos a las Entidades Federativas para garantizar la prestación de servicios de salud para la población sin seguridad social en los Servicios Estatales de Salud. Con los recursos que las entidades reciben a través del FASSA, se busca fortalecer la consolidación de los sistemas estatales de salud y con ello coadyuvar al fortalecimiento del Sistema Nacional de Salud. Las entidades federativas pueden destinar dichos recursos para contratar servicios personales, comprar materiales y suministros, servicios generales y financiar proyectos de inversión (CEFP, 2024).

Es importante destacar que, en el marco de la transición en la prestación de los servicios médicos estatales al organismo público descentralizado (OPD) IMSS-Bienestar, a partir del 3 de enero de 2024 se publicaron en el Diario Oficial de la Federación (DOF) modificaciones a la LCF y la Ley de Salud en las que se establece que los recursos del FASSA se transferirán a los Servicios de Salud del IMSS-BIENESTAR para su financiamiento (CEFP, 2024).

En este contexto de reestructuración y transferencia de la operación al IMSS-Bienestar, la asignación y el manejo de los recursos del FASSA quedan regulados en la Ley de Coordinación Fiscal (LCF). De esta manera, conforme al capítulo V, artículos 29 y 30 de dicha Ley, se especifica la situación de las entidades federativas:

Las entidades federativas que no suscriban el convenio señalado en el artículo 77 bis 16 A de la Ley General de Salud con el IMSS-BIENESTAR ejercerán las atribuciones que les correspondan en términos de la ley. El



fondo también aplica a las entidades que sí suscriban dicho convenio, según lo previsto en el artículo 25 de la citada Ley.

El monto anual del FASSA, establecido en el Presupuesto de Egresos de la Federación, se determina a partir de:

- Inventario de infraestructura médica y plantillas de personal considerados en los acuerdos de descentralización de los servicios de salud, incluyendo impuestos federales y aportaciones de seguridad social.
- Recursos transferidos en el ejercicio fiscal anterior para cubrir servicios personales, incrementos salariales, prestaciones y otras medidas económicas necesarias.
- Recursos para operación e inversión transferidos en el ejercicio anterior, excluyendo inversiones eventuales en infraestructura y equipamiento no programables para el siguiente ejercicio, así como recursos adicionales aprobados para los mismos fines.
- Otros recursos asignados en el Presupuesto de Egresos para promover la equidad en los servicios de salud.

El monto destinado al IMSS-BIENESTAR, conforme a los convenios de coordinación suscritos con las entidades federativas, se asignará directamente en el Presupuesto de Egresos de la Federación, salvo la parte que corresponda al FASSA para cumplir las obligaciones previstas en la Ley General de Salud, de acuerdo con lo estipulado en el convenio respectivo. Es crucial destacar que, a finales de 2023, Veracruz suscribió el Convenio de Coordinación para la transferencia de servicios de salud a IMSS-Bienestar.

Aunque el PEF 2024 le asignó un FASSA mayor (9,275 mdp), una porción sustancial de estos recursos (personal, infraestructura, equipamiento) se reorienta al organismo federalizado (IMSS-Bienestar) a lo largo del ejercicio, lo que se ve reflejado en la Cuenta Pública 2024 como una reducción real del FASSA administrado directamente por el gobierno estatal, situación que se traduce en retos a la organización para el cumplimiento de los objetivos estatales en salud.

Las acciones financiadas por FASSA están plasmadas en el Programa Operativo Anual (POA) 2024, y se rigen por la Estructura Programática Homologada (EPH) y la Estructura Programática por Entidad Federativa (EPEF), alineadas con el Plan Nacional de Desarrollo y el Programa Sectorial de Salud federal. El POA 2024 cuenta con 230 indicadores, de los cuales 205 corresponden al Programa Anual de Trabajo del FASSA.



Población Objetivo y Necesidades (Diagnóstico Sectorial): El Programa Sectorial de Salud Veracruz 2019-2024 establece un análisis sistemático de las necesidades del sector salud, que identifica como retos principales:

Mortalidad: La mortalidad materna e infantil aún es un reto importante.

Enfermedades: Aumento de enfermedades crónicas no transmisibles (obesidad/sobrepeso afecta a cerca del 70% de adultos) y persistencia de problemas infecciosos y desnutrición en áreas rurales.

Acceso: Déficit de infraestructura hospitalaria (<1 cama censable por cada mil habitantes) y alta carencia en el acceso a salud, especialmente en zonas indígenas (12 municipios eminentemente indígenas) y rurales.

Recursos Asignados (GOI): Para 2024, se asignaron \$1,569.3 millones de pesos para los programas del POA (16.9% del total FASSA), destinados a Gasto de Operación e Inversión (GOI). El 93.0% de este monto se asignó a estrategias de cobertura universal y fortalecimiento del primer, segundo y tercer nivel de atención.

Objetivos estratégicos de la Dependencia y/o Entidad

El Programa Sectorial de Salud de Veracruz 2019-2024 establece una hoja de ruta crítica para transformar el sistema estatal de salud. Los objetivos estratégicos de Servicios de Salud de Veracruz (SESVER) que se identifican se centran en garantizar la justicia social a través del acceso universal y la mejora de la calidad operativa.

Acceso Efectivo, Universal y Gratuito

Garantizar que toda la población veracruzana, independientemente de su condición laboral o ubicación geográfica, tenga acceso a servicios de salud integrales.

- **Enfoque en vulnerabilidad:** Priorizar la atención a grupos históricamente excluidos, pueblos indígenas y zonas de alta marginación.
- **Gratuidad:** Consolidar la gratuidad de los servicios, medicamentos e insumos asociados para eliminar las barreras económicas de acceso.



Mejora de la Calidad y Humanización

Elevar los estándares de atención médica, asegurando que los servicios sean dignos, oportunos y con trato humano.

Acreditación: Incrementar el número de unidades médicas acreditadas en capacidad, calidad y seguridad.

Capacitación: Fortalecer las competencias del personal de salud y promover una cultura de respeto a los derechos humanos y perspectiva de género en la práctica clínica.

Prevención y Vigilancia Epidemiológica

Fortalecer la salud pública mediante la prevención de enfermedades y el control de riesgos epidemiológicos.

Promoción de la salud: Implementar estrategias para combatir enfermedades crónicas no transmisibles (diabetes, hipertensión, obesidad).

Salud Materna e Infantil: Reducir la mortalidad materna y perinatal mediante el seguimiento estrecho del embarazo y el fortalecimiento de las redes de atención obstétrica.

Vigilancia: Optimizar los sistemas de información para la detección temprana de brotes y contingencias sanitarias.

Infraestructura y Equipamiento Dignos: Recuperar y modernizar la red hospitalaria y de centros de salud para asegurar espacios operativos óptimos.

Mantenimiento: Realizar acciones de rehabilitación en unidades de primer y segundo nivel que presenten deterioro.

Equipamiento: Dotar de tecnología médica moderna y funcional a las jurisdicciones sanitarias para mejorar la capacidad diagnóstica y terapéutica.

Abasto y Distribución de Medicamentos: Asegurar la disponibilidad permanente de claves terapéuticas en todas las unidades del estado.

Logística: Optimizar los procesos de compra, almacenamiento y distribución para evitar el desabasto.



Transparencia: Implementar mecanismos de control que garanticen que los insumos lleguen directamente al paciente final.

Eficiencia Administrativa y Transparencia: Administrar los recursos financieros, humanos y materiales con honestidad, eficacia y rendición de cuentas.

Combate a la corrupción: Eliminar prácticas de opacidad en la gestión de recursos públicos.

Optimización de recursos: Dirigir el gasto público hacia las necesidades operativas reales de las unidades médicas por encima de los gastos administrativos superfluos.

Entrevistas y/o talleres realizados

Para el desarrollo de la evaluación se llevaron a cabo mesas de trabajo, las cuales fueron diseñadas para obtener información relevante de parte de los ejecutores del recurso FASSA, de la siguiente manera:

Primer Mesa de Trabajo – 7 de octubre del 2025 a las 9:00 horas

Tema	Análisis de la operación del personal
Dirigido a	Responsables de áreas operativas de SESVER
Requerimientos	Convocar a 8 personas con nivel Jefe de Departamento que se encuentren en las áreas de Coordinación de Calidad en Salud, Unidad de Supervisión y Control en Salud, Dirección de Atención Médica y Dirección de Infraestructura en Salud, quienes tengan conocimientos del uso de los bienes y servicios adquiridos con recurso FASSA.
Logística de mesas de trabajo	Se realiza mesa de trabajo donde se realizan preguntas específicas acerca de la experiencia de la persona responsable y/o personal operativo que hace uso de bienes y servicios adquiridos mediante recursos FASSA



Tema	Análisis de la operación del personal
Lugar sugerido	Sala de juntas que permitan entrevistar al personal citado al mismo tiempo.
Entregables	Informe de respuestas dadas por el personal encuestado

Asistentes Primera Mesa de Trabajo:

Ing. Evelyn Vergara Hernández - Encargada del Departamento de Apoyo Tecnológico de Hospitales

Dr. Rafael Ceballos Montano - Encargado del Departamento de Procesos de Atención de Primer Contacto

Arq. Nallely Guraieb Toledo - Encargada del Departamento de Programación Financiera de Obra

Ing. Sonia López Sánchez - Encargada del Departamento de Estimación de Costos de Obra

Ing. Dubhe Suhail Jiménez Rodríguez - Analista Especializado de la Unidad de Supervisión y Control de Salud

Lic. Iván Florentino Juárez - Analista Especializado de la Unidad de Supervisión y Control de Salud

L.C. Alma Olivia Herrera Vega - Apoyo Administrativo Coordinación de Calidad en Salud

José Uriel González G. - Apoyo Administrativo Coordinación de Calidad en Salud

L.C. Karina Crystal Vera Silva - Apoyo Administrativo Coordinación de Calidad en Salud

OPA. Victoria Adriana Herrera García - Apoyo Administrativo Coordinación de Calidad en Salud



Segunda Mesa de Trabajo – 7 de octubre del 2025 a las 12:00 horas

Tema	Análisis de la atención directa a la ciudadanía
Dirigido a	Personal que atiende de manera directa a derechohabientes de SESVER
Requerimientos	Integrar un grupo de 10 personas con perfil de atención directa a los derecho habientes y población en general en SESVER, adscritos a la Dirección de Atención Médica, Dirección de Protección Contra Riesgos Sanitarios, Dirección de Salud Pública y el Laboratorio Estatal de Salud Pública, quienes tengan conocimiento del equipo y procedimientos de atención a la población
Logística de mesas de trabajo	Se realiza mesa de trabajo donde se realizan preguntas específicas acerca de la experiencia de la persona responsable y/o personal operativo que atiende de manera directa a la población en general
Lugar sugerido	Sala de juntas que permitan entrevistar al personal citado al mismo tiempo.
Entregables	Informe de respuestas dadas por el personal encuestado

Asistentes Segunda Mesa de Trabajo:

Q.F.B. Guillermo Gabriel Garduño González – Departamento de Evaluación de Riesgos

Lic. Israel Rodríguez Loeza – Departamento de Fomento Sanitario

Lic. Beatriz Trujillo González – Apoyo en la Mesa de Material de Curación



Dra. Irma C. García - Atención Médica de Primer Nivel

Dr. Rafael Ceballos Montano - Encargado del Departamento de Procesos de Atención de Primer Contacto

Dr. Héctor de Leo Tobalina - Jefe de Departamento de Programas de Atención y Comités Hospitalarios

Mtra. Miriam Palmeros Barrientos - Jefa de Departamento de Enfermería

Mtra. Jennifer Juárez Moreno - Supervisora Estatal de Programas Especiales de Enfermería

Dra. María del Pilar González Arroyo - Encargada del Departamento de Fomento de Cultura en Salud

Dra. María de Lourdes Blesa Cuevas - Encargada del Departamento de Enfermedades Transmisibles

Mtra. Nuvia Elisa Sánchez Olarte - Analista Administrativa

Lic. Anais Andrade Hermida - Encargada del Departamento de Gestión y Control de Recursos del Laboratorio Estatal de Salud Pública

Dr. En C. Jairo Galot Linaldi - Encargado de la Dirección del Laboratorio Estatal de Salud Pública

L.C. Karina Crystal Vera Silva - Apoyo Administrativo Coordinación de Calidad en Salud

Tercer Mesa de Trabajo - 8 de octubre de 2025 a las 9:00 horas

Tema	Análisis del proceso del ciclo presupuestal
Dirigido a	Personal administrativo de SEFIPLAN y SESVER
Requerimientos	Integrar 10 personas de nivel Jefe de Departamento de las distintas áreas administrativas de SESVER que participen en alguna de las fases del Ciclo Presupuestario de los recursos FASSA desde la parte ejecutora y 13 de SEFIPLAN.



Tema	Análisis del proceso del ciclo presupuestal
Logística de mesas de trabajo	Se realiza mesa de trabajo donde se realizan preguntas específicas acerca de la experiencia del personal en el manejo y ejecución de los recursos del FASSA, así como de los procedimientos que aplican de manera regular en sus funciones administrativas
Lugar sugerido	Sala de juntas que permitan entrevistar al personal citado al mismo tiempo.
Entregables	Informe de respuestas dadas por el personal encuestado

Asistentes Tercera Mesa de Trabajo:

L.C. Karina Crystal Vera Silva - Apoyo Administrativo Coordinación de Calidad en Salud

German Armando Pérez Ramos - Jefe de Servicios Generales

Telesforo Lee Hernández - Servicios Subrogados

Xóchitl Estela Landa Becerra - Servicios Subrogados

Héctor Manuel Cortes Herrera - Control de Calidad

Aldo Hernández Ramírez - Control de Calidad

Demetria Domínguez Gómez - Jefe de Seguimiento de Programas de Inversión

Miguel Alfonso López Portillo - Auxiliar Administrativo

Carlos González Cruz - Jefe del Departamento de Control Presupuestal

Soledad Nadine Carvajal Fierro - Contabilidad

Ana Karen Mendoza Pérez - Subdirección de Ingresos

Victoria Adriana Herrera García - Departamento de Adquisiciones

Jorge David Ruiz N. - Titular de la Unidad de Acceso a la Información



Cuarta Mesa de Trabajo - 8 de octubre de 2025 a las 14:00 horas

Tema	Análisis del proceso de Contratación de RH
Dirigido a	Personal administrativo de SEFIPLAN y SESVER
Requerimientos	Integrar 4 personas con nivel Jefe de Departamento que participen en el proceso de contratación de personal de la Secretaría de Finanzas y 4 de Servicios de Salud.
Logística de mesas de trabajo	Se realiza mesa de trabajo donde se realizan preguntas específicas acerca de la experiencia del personal en el manejo y ejecución de los recursos del FASSA, en la contratación de personal, así como de los procedimientos que aplican de manera regular en sus funciones administrativas
Lugar sugerido	Sala de juntas que permitan entrevistar al personal citado al mismo tiempo.
Entregables	Informe de respuestas dadas por el personal encuestado

Asistentes Cuarta Mesa de Trabajo:

Mtra. Noelia Lagunes Calderón - Jefa de Departamento de Administración de Personal

Mtra. Ana Victoria López Pérez - Jefa de Departamento de Prestaciones Sociales al Personal

Mtro. Héctor Roa Ficache - Encargado del Departamento de Sistematización de Pagos



Instrumentos de recolección de información

A. Estudio de Gabinete (Documental y Cuantitativo)

Información Contable-Presupuestal: Pólizas de Gasto del Ejercicio 2024 (en los diferentes momentos contables), Fichas FASSA, Información del Periódico Oficial, Reportes de Control Presupuestal (SESVER y SEFIPLAN), y registros de la cuenta bancaria ejecutora, además de la información proporcionada por la entidad evaluada a través de los diferentes requerimientos de información.

Información Programática: Estructura programática, Matriz de Indicadores para Resultados (MIR), Programas Operativos Anuales (POA) y reportes en sistemas federales como SWIPS, además de toda la información que se entrega a través de los requerimientos de información.

Información Normativa: Reglas de Operación del FASSA, TdR de la evaluación, y la normatividad estatal y federal aplicable a adquisiciones, RH y contabilidad.

Información de Recursos Humanos: Plantilla nominal FASSA, históricos de movimientos de plazas, y evidencia de los procedimientos de escalafón.

B. Trabajo de Campo (Cualitativo y Verificación Operativa)

Mesas de Trabajo con Áreas Clave: Realizadas con la Dirección de Administración (Presupuesto, Contabilidad, Adquisiciones), Recursos Humanos, Atención Médica, Salud Pública y la Unidad de Supervisión. El propósito es generar los macroprocesos y entender los "cuellos de botella".
Encuesta de Percepción de Calidad: Aplicación de la encuesta a pacientes/familiares para obtener datos cualitativos sobre la calidad del servicio, la disponibilidad de insumos y el trato humano (como insumo para OE 3).

Entrevistas a Personal Clave: Dirigidas a los responsables de la coordinación con IMSS-Bienestar para evaluar el grado de cumplimiento, mecanismos y alcances del Convenio (OE 5).

Criterios de Calificación y Análisis

La metodología aplica un enfoque holístico en la evaluación de los procesos generales, permitiendo identificar no solo las áreas de mejora, sino también las oportunidades de optimización e implementación de políticas públicas y protocolos.

Evaluación de Diseño: Se utilizará la Metodología del Marco Lógico para validar la coherencia interna del programa con FASSA, es decir, si el diseño



de los programas y proyectos contribuye de manera lógica y eficiente a los fines propuestos.

Evaluación de la Calidad del Gasto: Se verificará la eficiencia, economía y eficacia en la implementación del gasto, centrándose en las partidas de mayor impacto y riesgo (nómina e insumos) en base a la normatividad Estatal y Federal aplicable.

El producto está orientado a la toma de decisiones, que presentará datos cuantitativos, cualitativos e interpretativos para dar una cuenta clara y eficiente del nivel de cumplimiento y la calidad del gasto, con un plan de acompañamiento a las unidades responsables para asesorarlos en el cumplimiento de los Aspectos Susceptibles de Mejora (ASM) derivados de la evaluación, asegurando el principio de mejora continua.

Bases de datos utilizadas

Adicional a la información consultada a través de medios públicos, presentados en la bibliografía, se utilizó como fuente de información lo remitido por Servicios de Salud de Veracruz, la cual se encuentra en resguardo.