



PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA



GOBIERNO DE LA
REPÚBLICA DOMINICANA

ADMINISTRACIÓN PÚBLICA

**Viceministerio de Fortalecimiento Institucional
Dirección de Diseño Organizacional**

**INFORME ORGANIZACIONAL DEL HOSPITAL
MUNICIPAL DE POLO**

Elaborado por:

Karen L. Machuca A.

Colaboración:

Dr. Francisco J. Feliz Rubio

Santo Domingo, D.N,

Septiembre, 2023

ÍNDICE

PRESENTACIÓN	3
I. OBJETIVOS DEL ESTUDIO	4
I.1. Objetivo General:.....	4
I.2. Objetivos Específicos:	4
I.3. Alcance	4
I.4. Metodología.	4
II. INFORMACIONES GENERALES DEL HOSPITAL	5
2.1. Base Legal.	5
2.2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES.....	6
Misión.....	6
Visión	6
Valores.....	6
2.3. Objetivo General del Hospital Municipal Polo.....	6
2.4. SITUACIÓN ENCONTRADA.....	7
2.4.2. Organigrama Actual	8
2.6. Áreas de Mejora Identificadas.....	8
III. PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS / ACCIONES DE MEJORAS	9
3.1. Propuestas o Acciones de Mejoras.....	9
3.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA.	12
3.3. ORGANIGRAMA PROPUESTO	13
I. GLOSARIO DE TERMINOS	13
V. DOCUMENTOS CONSULTADOS.	15

PRESENTACIÓN

El Ministerio de Administración Pública como órgano rector del fortalecimiento institucional y encargado de aplicar la Ley No. 41-08 de Función Pública, que incluye dentro de su ámbito de aplicación a los hospitales, viene desarrollando una serie de acciones encaminadas a implementar la Carrera Administrativa para efficientizar y fortalecer la gestión desarrollada en los diferentes centros hospitalarios del país.

El Hospital Municipal Polo, requiere de una estructura organizativa que le permita fortalecer su capacidad técnica de gestión para garantizar mejores condiciones de vida a los munícipes y demás ciudadanos que requieran sus servicios, y que, a su vez, promueva su desarrollo sostenible; cumpliendo de esta forma con la Constitución y las disposiciones establecidas en la Ley No. 42-01 General de Salud.

En ese sentido, el presente Diagnóstico sobre la Estructura Organizativa partió de un análisis de los distintos factores que intervienen en el funcionamiento de la organización, como: las funciones de las distintas unidades administrativas, base legal y demás disposiciones normativas complementarias. Se presentan las recomendaciones derivadas de los análisis realizados, los cuales están basados en criterios técnicos para racionalizar las estructuras de todas las áreas de la institución, de manera que éstas contribuyan a la generación de resultados útiles a la ciudadanía y la institución, y a la vez que los mismos sean sostenibles en el tiempo.

Es una premisa fundamental para la revisión y discusión de este informe, el proceso participativo necesario para lograr el consenso y aceptación de los cambios requeridos para la racionalización y eficiencia de la estructura organizativa del Hospital.

I. OBJETIVOS DEL ESTUDIO

I.1. Objetivo General:

Analizar la estructura organizativa del Hospital Municipal Polo, y proponer su readecuación acorde a los objetivos de la gestión y misión institucional.

I.2. Objetivos Específicos:

- a) Orientar la estructura organizativa del hospital acorde con sus estrategias institucionales para viabilizar el logro de los objetivos.
- b) Asegurar que no exista la duplicidad y dispersión de funciones.
- c) Determinar el alcance de competencia y autoridad de las áreas y unidades organizacionales que lo conforman.
- d) Proveer a la Dirección del Hospital de una estructura que optimice la comunicación, coordinación y logro de los objetivos.
- e) Eficientizar el funcionamiento del Hospital para lograr mayores resultados en el ejercicio de sus funciones.

I.3. Alcance

El alcance del estudio abarca los siguientes componentes:

- f) Informe Diagnóstico Organizacional del funcionamiento y estructura del Hospital.
- g) Estructura Organizativa rediseñada y aprobada por las autoridades del Hospital y refrendada por el Ministerio de Administración Pública (MAP).

I.4. Metodología.

La metodología utilizada para realizar el estudio de la estructura organizativa del Hospital Municipal Polo, se basó en la aplicación del proceso contenido en el "Instructivo para el Análisis y Diseño Organizacional para el Sector Público" aprobado mediante la Resolución No. 5-09 del 4 de marzo del 2009, también se siguieron los lineamientos contenidos en la Ley No. 423-06, Ley Orgánica de Presupuesto para el Sector

Público y su Reglamento de aplicación, aprobado mediante el Decreto No. 493-07a los fines, se dio inició con la conformación del Equipo Contraparte compuesto con un personal del Ministerio de Administración Pública, MAP y del Hospital.

Posteriormente, el Analista designado por la Dirección de Diseño Organizacional del MAP, realizó varias visitas para la orientación general de la metodología a ser implantada, recopilación de la documentación que sustentarían el análisis (Marco Legal, misión visión, valores, objetivos y atribuciones) y entrevistas para la aplicación del formulario FO-DDO- 003, al director y supervisores de las diferentes unidades.

Luego se analizaron las informaciones recolectadas con el equipo contraparte designado, como base para la elaboración del presente informe diagnóstico, el cual incluye las áreas de mejoras identificadas y la propuesta de una estructura organizativa para el Hospital Municipal Polo, la cual debe ser consensuada ante las autoridades, aprobada mediante resolución y posteriormente, refrendada por el MAP.

II. INFORMACIONES GENERALES DEL HOSPITAL

2.1. Base Legal.

- La Constitución de la República Dominicana, de fecha 26 de enero de 2010;
- Ley No. 247-12 del 9 de agosto 2012, Ley Orgánica de Administración Pública;
- Ley No. 41-08, del 16 de enero 2008, de Función Pública;
- Ley General de Salud, Núm. 42-01, del 8 de marzo de 2001;
- Ley Núm. 87-01, de 9 de mayo de 2001, que crea el Sistema Dominicano de Seguridad Social;
- Ley Núm. 123-15, del 16 de julio de 2015, que crea el Servicio Nacional de Salud;
- Decreto Núm. 732-04, del 3 de agosto de 2004, que establece el Reglamento de Recursos Humanos de los Centros Especializados de Atención en Salud de las Redes Públicas;
- Decreto Núm. 434-07, del 18 de agosto 2007, que establece el Reglamento General de los Centros Especializados de Atención en Salud de las Redes Públicas.

2.2. MISIÓN, VISIÓN Y VALORES

Misión

Ser una organización de salud con sentido humano, servicios de calidad, pronta respuesta, sirviendo con amor a todos los pacientes que requieren nuestra atención sin distinción de raza, credo e ideología.

Visión

Ser punta de lanza a otros centros en innovación, capacitación continua, promoción personalizada de prevención salud, valores éticos y protagonistas de activos de seguimiento del estado de nuestros pacientes.

Valores

Valores

- Ética
- Disciplina
- Humanización
- Profesionalidad
- Vocación de enseñanza

2.3. Objetivo General del Hospital Municipal Polo

Como institución de atención médica perteneciente al Ministerio de Salud Pública, tiene como objetivo, priorizar a los pacientes económicamente limitados, con una atención médica de mejor calidad posible, al más bajo costo, comprometida con la excelencia, humanización y altos estándares de la medicina moderna.

2.4. SITUACIÓN ENCONTRADA

2.4.1. Estructura Organizativa

UNIDADES DE MAXIMA DIRECCION

- **Dirección del Hospital**

UNIDADES DE ASESORAS

- **Sección de Recursos Humanos**
- Calidad de los servicios
- Planificación y Desarrollo
- Epidemiología
- Atención al Usuario

UNIDADES DE APOYO ADMINISTRATIVO

- Departamento Administrativa Financiera, con:
 - Servicios Generales
 - Facturación y Seguro Medico
 - Hostelería
 - Compras y Contrataciones
 - Contabilidad
 - Servicio de Atención al Usuario, con:
 - Admisión y Archivo Clínico

UNIDADES SUSTANTIVAS U OPERATIVAS

- Departamento de Enfermería
- Departamento Medica, con:
 - Emergencia y Urgencias
 - Farmacia y Almacén de Medicamentos
 - Laboratorio Clínico
 - Diagnostico e imágenes
 - Odontología

2.4.2. Organigrama Actual

No remitieron

2.6. Áreas de Mejora Identificadas

En el análisis de la estructura organizacional actual, fueron detectadas algunas mejoras a ser modificadas en su estructura para eficientizar la gestión que realiza el Hospital Municipal Polo. Entre éstos, se pueden señalar los siguientes:

1. El nivel jerárquico de la mayoría de las unidades organizativas que integran el Hospital no se encuentra definido en su totalidad.
2. Existen algunas unidades unipersonales que no cumplen con los criterios técnicos para denominarse unidades organizativas, tales como la **Sección de Recursos Humanos, Planificación y Desarrollo, Compras y contrataciones y Atención al usuario.**
3. De las unidades señaladas en el punto anterior, a pesar de tener encargados, no cuentan con personal técnicos, mientras que otras no tienen encargados y sus funciones están siendo realizadas por un Analista o Auxiliar.
4. En los levantamientos remitidos, algunas unidades carecen de cargos relacionados con las funciones propias de las unidades, tampoco se encontraron en la nómina remitida los cargos correspondientes a la estructura:
 - Sección de Epidemiología
 - Facturación y Seguro Medico
 - Diagnostico e imágenes
 - Emergencias y Urgencias
5. Se encontraron algunas nomenclaturas de unidades organizativas que requieren ser modificadas.

III. PRESENTACIÓN DE PROPUESTAS / ACCIONES DE MEJORAS

3.1. Propuestas o Acciones de Mejoras

Con el objetivo de fortalecer la estructura organizativa del Hospital Municipal Polo, tomando en cuenta las disposiciones de la Ley Núm. 42-01 General de Salud y su Reglamento Núm. 434-07, la Ley Núm. 123-15, que crea el Servicio Nacional de Salud (SNS), en lo relativo a los criterios establecidos en materia de organización, y de manera particular al nivel de complejidad y cartera de servicios ofertados por el Hospital, proponemos las siguientes mejoras:

1. Se recomienda que algunas funciones sean ejecutadas a través de una estructura de cargos, siendo estos: **Auditoria Medica, Jurídica, OAI, Control Interno y Comunicaciones, Soporte Técnico y Trabajo Social**, bajo la dependencia de la **Dirección del Hospital**.
2. Recomendamos que las funciones de seguridad militar interna y externa este en una estructura de coordinación externa dependiente de la Dirección del Hospital, denominada **Seguridad**.
3. Se recomienda denominar las unidades con los criterios que establece el Clasificador de Unidades del Sector Público diseñado por el Ministerio de Administración Pública, MAP y las Resoluciones que aprueban los Modelos de Estructura Organizativa para las Unidades transversales trabajadas juntos a los órganos rectores correspondientes.
4. Validamos la **Sección de Recursos Humanos**, no obstante; recomendamos reforzar la unidad con una estructura de cargos idónea, a los fines de poder desarrollar todos los subsistemas bajo la responsabilidad de la unidad.
5. Asignar a la unidad de planificación y desarrollo el nivel jerárquico de **Sección**, para que en lo adelante se nomine **Sección de Planificación y Desarrollo** bajo la dependencia de la Dirección y cuya responsabilidad será asesorar en cuanto a políticas, gestión de la calidad, planes y programas, proyectos, cambios organizacionales y demás lineamientos contenidos en la Resolución Núm. 14-2013.

6. Validamos la creación de la **Sección de Epidemiología**, no obstante; recomendamos fortalecer la **Sección de Epidemiología** con una estructura de cargos con especialidades técnicos - profesional idóneas para llevar a cabo sus funciones.
7. Integrar las funciones y estructura de cargos de la unidad de estadística y las relacionadas los programas de TB/VIH-SIDA/Vacunas, entre otros, en la **Sección de Epidemiología**.
8. Integrar las funciones y estructura de cargo de las unidades de **atención al usuario y admisión y archivo Clínico** con el nivel jerárquico de **Sección**, para que en lo adelante se denomine **Sección de Servicios de Atención al Usuario, Admisión y Archivo Clínico**, cuya responsabilidad es la de brindar orientación a los pacientes y dar respuesta a los requerimientos de información, así como de gestionar el ingreso y egreso de los pacientes, programación de las citas, las programaciones quirúrgicas y de mantener el archivo histórico de los pacientes, bajo la dependencia de la Dirección del Hospital.
9. Se asigna a la unidad de Administrativa Financiera el nivel jerárquico de **División**, con la nomenclatura de **División Administrativa Financiera**, con las siguientes unidades bajo su dependencia:
 - **Sección de Servicios Generales**
 - **Sección de Facturación y Seguros Médicos**
 - **Sección Hostelería Hospitalaria**
 - **Sección de Compras y Contrataciones**
 - **Sección de Contabilidad,**
10. Asignar a la unidad de enfermería, el nivel jerárquico de la **División de Enfermería**, dependerá directamente de la Dirección del Hospital.
11. Validamos la creación del **Departamento Médico**, siguiendo los lineamientos del Art. 27 de la Ley Núm. 247-12, Ley Orgánica de Administración Pública, que establece los niveles jerárquicos en el sector público.
12. Crear la **División de Emergencias y Urgencias**, bajo la dependencia del Departamento Médico, para garantizar un servicio rápido, oportuno y eficiente en situaciones críticas de peligro evidente para la vida de los usuarios del Hospital que requiere una actuación inmediata.

13. Crear la **División de Servicio de Apoyo a la Gestión Clínica**, bajo la dependencia del Departamento Médico, a los fines de integrar las funciones de apoyo a los diagnósticos que se prestan a los usuarios, con las siguientes unidades bajo su dependencia:

- **Sección de Laboratorio Clínico**, bajo la dependencia de la División de Servicio de Apoyo a la Gestión Clínica.
- **Sección de Farmacia y Almacén de Medicamentos**, bajo la dependencia de la División de Servicio de Apoyo a la Gestión Clínica.
- **Sección Diagnóstico e Imagen**, bajo la dependencia de la División de Servicio de Apoyo a la Gestión Clínica.

14. Crear la **División de Especialidades Clínicas**, bajo la dependencia del Departamento Médico, a los fines de agrupar en una sola estructura dichas especialidades, las cuales se contemplarán como equipos de servicios y cargos y no como estructuras, tales como: *ginecología y obstetricia*, **medicina general, ginecología, pediatría, entre otros**, acorde con cartera de servicios aprobada mediante código A00282, del 19 de abril 2023.

15. Crear la **División de Especialidades Quirúrgicas**, bajo la dependencia del Departamento Médico, a los fines de agrupar en una sola estructura todos los servicios de cirugía, las cuales se contemplarán como equipos de servicios y cargos y no como estructuras, tales como: **anestesiología, cirugía general, entre otras**, acorde con cartera de servicios aprobada mediante código 667491, del 11 de mayo 2021.

16. Asignar a la unidad de Odontología, el nivel jerárquico de **Sección de Salud Bucal**, bajo la dependencia del Departamento Médico, acorde con cartera de servicios aprobada mediante código 667491, del 11 de mayo 2021.

3.2. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA PROPUESTA.

UNIDADES DE MÁXIMA DIRECCIÓN

- Dirección del Hospital

UNIDADES CONSULTIVAS O ASESORAS

- Consejo de Administración
- Sección de Recursos Humanos
- Sección de Planificación y Desarrollo
- Sección de Epidemiología

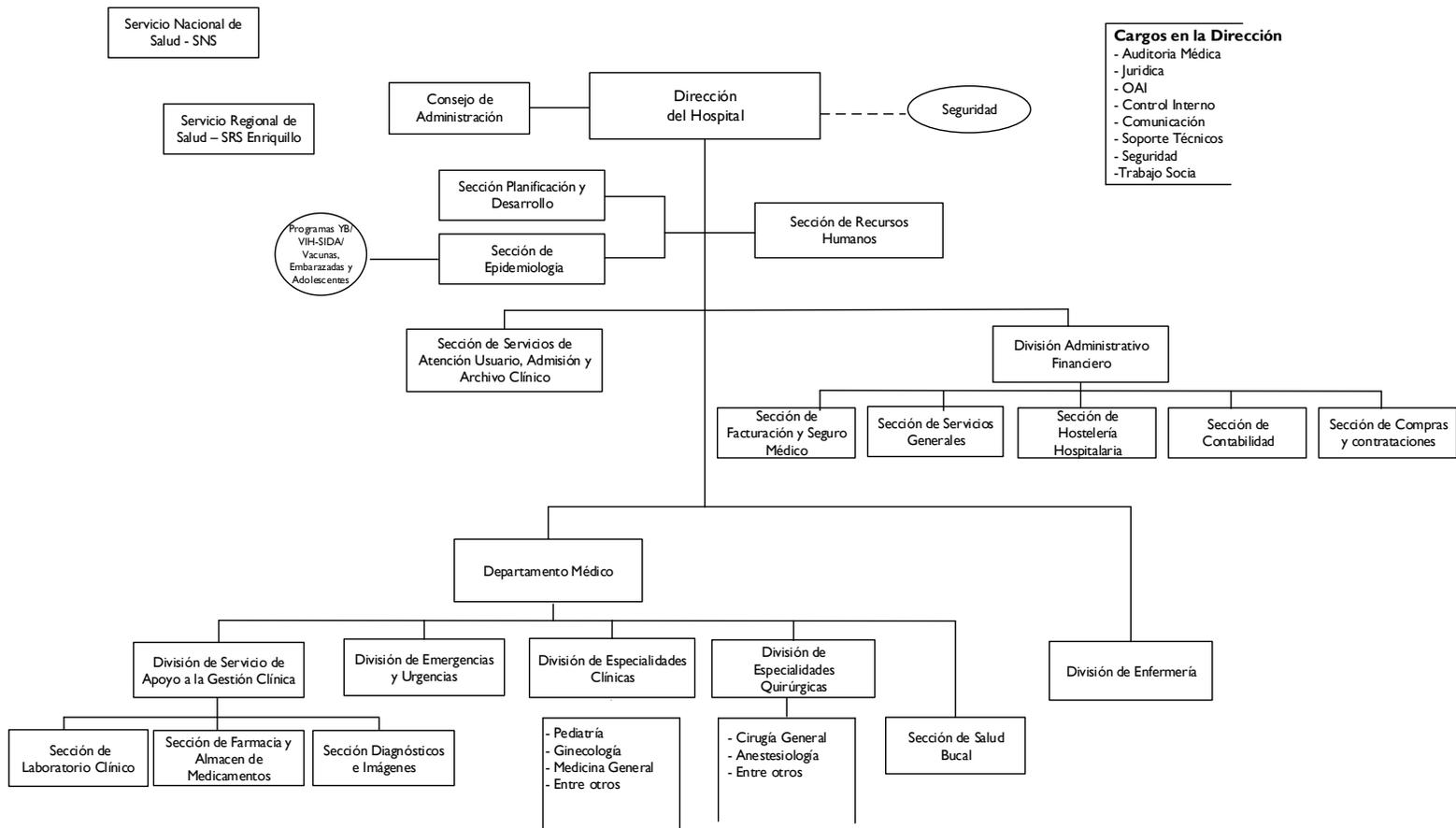
UNIDADES DE APOYO ADMINISTRATIVO

- Sección de Servicio de Atención al Usuario, Admisión y Archivo Clínico
- División Administrativo Financiero, con:
 - Sección de Facturación y Seguro Médico
 - Sección de Hostería Hospitalaria
 - Sección de Servicios Generales
 - Sección de Contabilidad
 - Sección de Compra y Contrataciones

UNIDADES SUSTANTIVAS U OPERATIVAS

- Departamento Médico, con:
 - División de Servicios Apoyo a la Gestión Clínica, con:
 - Sección de Laboratorio Clínico
 - Sección de Farmacia y Almacén de Medicamentos
 - Sección de Diagnóstico e Imágenes.
 - División de Emergencias y Urgencias
 - División de Especialidades Clínicas
 - División de Especialidades Quirúrgicas
 - Sección de Salud Bucal
- División de Enfermería

3.3. ORGANIGRAMA PROPUESTO



- Cargos en la Dirección**
- Auditoría Médica
 - Jurídica
 - OAI
 - Control Interno
 - Comunicación
 - Soporte Técnicos
 - Seguridad
 - Trabajo Social

I. GLOSARIO DE TERMINOS

- **Análisis Organizacional:** es el estudio previo al diseño organizacional, que tiene Informe Diagnóstico Estructura Organizacional - Hospital Municipal Polo Página 13 de 20

como objetivo comprender la organización para definir de manera adecuada los requerimientos de información y diseñar los elementos de la estructura organizacional y funcional, con miras a alcanzar los objetivos institucionales.

- **Diseño Organizacional:** es el conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes áreas o unidades y lograr la coordinación efectiva de las mismas, definiendo las relaciones y aspectos más o menos estables de la organización.
- **Departamento:** son unidades de nivel de dirección intermedia o de supervisión de operaciones, subordinadas generalmente a una Dirección General, de Área u Oficina Nacional, aunque pudiera aparecer también subordinada a una Sub-Secretaría de Estado en casos excepcionales.
- **Dirección de Área:** le corresponde el cuarto del nivel jerárquico, subordinada a una Sub-secretaría de Estado o una Dirección General, Nacional u Oficina Nacional, sus funciones son generalmente de tipo sustantiva y para áreas específicas.
- **División:** unidad de nivel jerárquico inmediatamente menor al Departamento, especializada en determinada función o servicio de las asignadas al departamento bajo el cual está subordinada.
- **Estructura Organizativa:** es el conjunto de órganos con funciones propias, relacionados entre sí, sujeto a una autoridad y responsabilidad, para lograr un objetivo determinado.
- **Estructura Funcional:** es el tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de funciones para cada tarea. El principio funcional separa, distingue y especializa.
- **Informe Diagnóstico:** es el producto de una investigación sobre la situación actual de una organización. Incluye aspectos como los siguientes: medir su capacidad de

cumplimiento de las funciones que les son asignadas, los canales de Comunicación, Coordinación interna y Línea de Mando, u otros.

- **Nivel Jerárquico:** es una relación de dependencia que confiere poderes decisorios a los órganos situados en niveles superiores sobre los inferiores.
- **Organigrama:** es la representación gráfica de la estructura organizativa, y sirve como fuente de información para el conocimiento de las unidades que la integran, su ubicación, su relación jerárquica y de subordinación dentro de la Estructura Organizativa.
- **Racionalización:** Organización de la producción o del trabajo de manera que aumenten los rendimientos o se reduzcan los costos con el mínimo esfuerzo.
- **Resolución Aprobatoria:** son decisiones de carácter general o particular adoptada por la máxima autoridad de los organismos.
- **Sección:** le corresponde el nivel jerárquico más abajo, utilizada generalmente dependiendo del volumen de trabajo y las funciones asignadas a la unidad de la cual depende.

V. DOCUMENTOS CONSULTADOS.

- **Ley No. 200-04**, de fecha 28 de julio del 2004, Ley General de Libre Acceso a la Información Pública, que crea la Oficina de Acceso a la Información, y su reglamento de aplicación establecido mediante el Decreto No. 130-05 del 25 de febrero del 2005.
- **Ley No. 567-05**, de fecha 13 de diciembre del 2005, Ley de Tesorería Nacional.
- **Ley No. 423-06**, de fecha 17 de noviembre del 2006, Ley Orgánica de Presupuesto para el Sector Público.
- **Ley No. 498-06**, de fecha 28 de diciembre del 2006, Ley de Planificación e Inversión Pública.
- **Ley No. 449-06**, de fecha 06 de diciembre del 2006, que modifica la Ley No. 390-06 sobre Compras y Contrataciones de Bienes, Servicios, Obras y Concesiones.
- **Ley No. 05-07**, de fecha 05 de enero del 2007, que crea el Sistema Integrado de Administración Financiera del Estado.

- **Ley No. 10-07**, de fecha 08 de enero del 2007, Ley que instituye el Sistema Nacional de Control Interno.
- **Ley No. 41-08**, de fecha 16 de enero del 2008, de Función Pública, que crea la Secretaria de Estado de Administración Pública (SEAP) hoy Ministerio de Administración Pública (MAP).
- **Ley No. 481-08**, de fecha 11 de diciembre del 2008, Ley General de Archivos de la República Dominicana.
- **Ley Núm. 247-12** Orgánica de Administración Pública de fecha 9 de agosto del 2012.
- **Decreto No. 586-06**, del 12 de diciembre del 2005, que declara de Interés Nacional la Profesionalización de la Función Pública.
- **Resolución Núm. 05-09**, del 4 de marzo del 2009, que modifica el Instructivo para el Análisis y Diseño de Estructuras Organizativas en el Sector Público.
- **Resolución Núm. 194-2012**, del Ministerio de Administración Pública (MAP), del 1ro. de agosto de 2012, que aprueba la Estructura Organizativa y de Cargos de las Oficinas de Acceso a la Información (OAI).
- **Resolución Núm. 14-2013**, del Ministerio de Administración Pública (MAP), del 11 de abril de 2013, que aprueba los Modelos de Estructura Organizativa de las Unidades Institucionales de Planificación y Desarrollo (UIPyD);
- **Resolución Núm. 51-2013**, del Ministerio de Administración Pública (MAP), del 3 de diciembre de 2013, que aprueba los Modelos de Estructura Organizativa de las Unidades de Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC).
- **Resolución Núm. 30-2014**, del Ministerio de Administración Pública (MAP), del 1ro. de julio de 2014, que aprueba los Modelos de Estructura Organizativa de las Unidades Jurídicas en el Sector Público.
- **Resolución Núm. 68-2015**, del Ministerio de Administración Pública (MAP), del 1ro. de septiembre de 2015, que aprueba los Modelos de Estructura Organizativa de las Unidades de Recursos Humanos.