

# CONTENIDO

ESTA PUBLICACION HA SIDO  
DONADA POR OPS/OMS PARA  
FINES DE INVESTIGACION Y  
ESTUDIO.  
LA PAZ - BOLIVIA

vii

## INTRODUCCION

### CAPITULO 1

#### CONSULTORIA DE PROCESOS: UNA COOPERACION AL PROCESO DE CAMBIO — *Germán Retana y Damarís Cordero*

I.	Introducción	1
II.	Desarrollo Organizacional en el Fortalecimiento de los SILOS	2
III.	Naturaleza de la Consultoría	3
	A. Consultoría y su relación con el desarrollo organizacional	3
	B. Consultoría y desarrollo organizacional en el sector salud	4
	C. Consultoría de procesos frente a consultoría de expertos	6
	D. Consultoría externa frente a consultoría interna	8
IV.	La Consultoría de Procesos en la Implementación de SILOS	9
	A. El consultor en el desarrollo de SILOS	9
	B. La consultoría de procesos para la implementación de los SILOS	10
	C. Desafíos de la consultoría en la implementación de los SILOS	15
V.	Otras Habilidades Necesarias para la Consultoría de Procesos	18
	A. El liderazgo, el cambio y la consultoría	18
	B. El consultor y las relaciones interpersonales	19
	C. Negociación	21
	D. Toma de decisiones	23
VI.	La Consultoría y la Organización Panamericana de la Salud	25
	Bibliografía	27

### CAPITULO 2

#### EL ANALISIS POLITICO Y EL SECTOR SALUD — *Benjamín Crosby*

I.	Introducción	29
	A. La política: una definición informal	30
	B. Algunas premisas respecto a la política y los políticos	30

iii

II.	Elaboración de Mapas Políticos	32
	A. Organización del mapa político	32
	B. Los actores políticos	34
	C. Oposición y apoyo: ubicación de los actores	37
	D. Ubicación de los actores en el mapa	39
	E. Cómo interpretar el mapa	40
	F. Recursos y determinación de la influencia	41
	G. Recursos y estrategia	44
	H. Mantenimiento y renovación de recursos	45
	I. La utilidad de los mapas políticos	46
	J. La elaboración de mapas políticos: simulación sobre "Bolíguay"	47
	K. El mapa	48
	L. Recursos del Gobierno	50
	M. Recursos de otros actores	51
	N. Implicaciones	51
	O. Otros tipos de mapas	52
	P. Elaboración de micromapas	52
	Q. Mapas de red de políticas	53
	R. Análisis político y pronósticos	55
	S. La matriz de análisis ambiental	59
	T. Para concluir	62
	<b>Bibliografía</b>	63

### CAPITULO 3

#### EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN UN PROCESO DE DESCENTRALIZACION — *Francisco Hidalgo*

I.	Introducción	65
II.	La Situación Actual	65
III.	Los SILOS como Táctica Operacional	68
IV.	Desarrollo institucional y SILOS	69
	A. Planeamiento estratégico	71
	B. Desarrollo institucional	72
	C. Desarrollo organizacional (DO)	76
V.	El Desarrollo Organizacional en la Implementación y Fortalecimiento de los Sistemas Locales de Salud	76
	A. Naturaleza y ámbito del desarrollo operacional en la implementación de los sistemas locales de salud	77
	B. Función y objetivos del desarrollo operacional (DO) en la implementación de los sistemas locales de salud	78

C.	La implementación de procesos de desarrollo organizacional y los sistemas locales de salud	79
VI.	El Manejo del Cambio en la Organización	80
VII.	Conclusión	83
	Bibliografía	84

#### CAPITULO 4

##### ECONOMIA PARA ADMINISTRADORES DE SALUD — *Francisco de P. Guiérrez*

I.	Introducción	85
II.	Aspectos Generales de una Economía	86
III.	Instrumentos de política económica	91
	A. Políticas monetaria, crediticia y financiera	91
	B. Política fiscal	92
	C. Política salarial	94
	D. Política cambiaria	95
	E. Política comercial	95
IV.	Los desequilibrios	96
V.	Políticas económicas a corto y largo plazo	98
	Bibliografía	107

#### CAPITULO 5

##### LA RED DE ESLABONAMIENTO ESTRATEGICA — *Julio Sergio Ramirez*

I.	Introducción	109
II.	Definiciones Principales	109
	A. Actores	109
	B. Relaciones	110
	C. Canales de información	111
	D. La red de eslabonamiento estratégico	111
	E. La perspectiva de la red	111
	F. El análisis de la red	114
	G. La matriz de relaciones	115
	a. Construcción de la matriz	115

b.	Análisis de la matriz de relaciones	117
c.	Análisis de los actores clave	119
III.	Algunas Aplicaciones del Modelo	121
A.	La red en organizaciones complejas	121
B.	La red en las organizaciones pequeñas	121
C.	La red en actividades o ambientes nuevos	122
D.	Autosuficiencia y autonomía de la red	123
IV.	Consideraciones Finales	123
<b>CAPITULO 6</b>		
<b>SILOS: UNA TACTICA OPERACIONAL — <i>Germán Retana y Damaris Cordero</i></b>		
I.	Introducción	125
II.	Atencion Primaria de salud: Una Estrategia Global	126
III.	Sistemas Locales de Salud (SILOS): Una Estrategia Operacional	127
A.	Concepto original	127
B.	Los SILOS en la actualidad	128
C.	Algunos valores y supuestos de los SILOS	131
IV.	Desarrollo y Fortalecimiento de los SILOS	134
A.	Aspectos claves en el desarrollo y fortalecimiento de los SILOS	134
B.	Dilemas	137
V.	Análisis de la Experiencia en SILOS: ¿que se ha hecho? ¿que se puede hacer?	138
A.	Reorganización a nivel central	139
B.	Descentralización y desconcentración	141
C.	Participación social	142
D.	Desarrollo de la intersectorialidad	144
E.	Readecuación de los métodos de financiamiento	146
F.	Desarrollo de un nuevo modelo de atención	147
G.	Integración de programas de prevención y control	148
H.	Fortalecimiento de la capacidad administrativa y gerencial	149
I.	Capacitación de los recursos humanos	151
J.	Desarrollo de la investigación	153
VI.	El Futuro de los SILOS	154
<b>Bibliografía</b>		<b>156</b>