



Cómo cambiar la tendencia
de la grave crisis Covid19 que afronta el Perú

El BSC Focusplus®

Una metodología del Management Estratégico

Por: Iván Arrieta G.

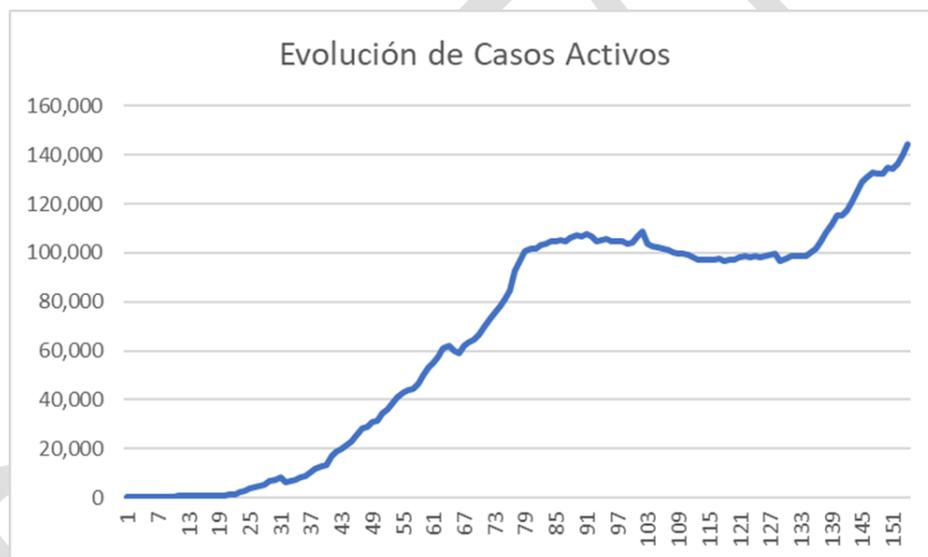
Especialista en Management Estratégico

Creador del BSC Focusplus®

Licenciatario de la Marca Perú

1. Diagnóstico de la Crisis Sanitaria

Reporte No. 1 – Stratego Evolución Casos Activos Al 16 de Agosto



Fuente. Minsa. Elaboración: Consultoría y Asesoría Stratego

El primer gráfico que se presenta es el de la evolución de los casos activos en el Perú al 16 de Agosto.

Como se puede apreciar en el mismo, estamos en el nivel más alto de Casos Activos desde que se inició la pandemia.

La tendencia creciente que se observa es aún más preocupante.

Reporte No. 2 – Stratego

Evolución Infectados, Fallecidos y Letalidad

Al 16 de Agosto

	Evolución Mensual						Total
	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	
Infectados	1,065	35,911	127,500	120,737	129,522	121,211	535,946
Fallecidos	30	1,021	3,455	5,171	5,852	3,406	18,935
Corrección 1							3,688
Corrección 2							3,658
Letalidad Mens.	2.8%	2.8%	2.7%	4.3%	4.5%	2.8%	26,281
Letalidad Ac	2.82%	2.84%	2.74%	3.39%	3.74%	3.53%	4.90%

Fuente: Minsa. Elaboración: Consultoría y Asesoría Stratego

En el segundo reporte se presenta la evolución de los infectados, fallecidos y la letalidad.

Como se puede apreciar, la tasa de letalidad de Agosto es notoriamente más baja que la de Junio y Julio.

Sin embargo, esta situación que parece ser una buena noticia, en realidad se explica porque el número de infectados viene creciendo en Agosto a una velocidad aún más rápida que la de los fallecidos, disminuyendo así el resultado de la fórmula que es Fallecidos/Infectados.

Cabe mencionar que si continúa la tendencia, Agosto será el mes con más infectados. Es pertinente sin embargo mencionar que el número de pruebas promedio diarias en Agosto (26,500 aprox) es el más alto de lo que va de la pandemia.

Por otro lado, si continúa la tendencia creciente, Agosto también será el mes con más fallecidos desde el inicio de la pandemia, incluso sin incluir las correcciones.

Finalmente mencionar que la letalidad acumulada es de 4.90%, incluyendo las 2 correcciones que el gobierno ha realizado hasta el momento, 40% más alta que el promedio mundial (3.5%).

Reporte No. 3 – Stratego

Ranking Mundial al 16 de Agosto

16 de Agosto								
Casos Infectados			Casos Activos			Casos Fallecidos		
Países	Nos. Absolutos	Nos./Millón	Países	Nos. Absolutos	Nos./Millón	Países	Nos. Absolutos	Nos./Millón
1 USA	5,566,632	16,805	USA	2,470,780	7,466	USA	173,128	523
2 Brazil	3,340,197	15,700	Brazil	799,862	3,764	Brazil	107,879	507
3 India	2,647,663	1,916	India	676,776	491	México	56,757	440
4 Rusia	922,853	6,323	Rusia	174,200	1,194	India	51,045	37
5 Sudáfrica	587,345	9,888	Colombia	165,799	3,260	UK	41,366	609
6 Perú	535,946	16,227	Perú	144,298	4,377	Italia	35,396	586
7 México	522,162	4,045	Bangladesh	113,942	692	Francia	30,410	466
8 Colombia	468,332	9,192	México	110,304	856	España	28,617	612
9 Chile	385,946	20,168	Francia	104,278	1,598	Perú	26,281	796
10 España	358,843	7,675	Sudáfrica	103,129	1,740	Irán	19,639	233
	6tos.	3eros.		6tos.	2dos.		9nos.	1eros.

Fuente: Worldometers. Elaboración: Consultoría y Asesoría Stratego

El panorama del Perú a nivel internacional tampoco es alentador, sino todo lo contrario:

Estamos en el ranking top ten mundial en Infectados, Activos y Fallecidos.

Infectados: Valor absoluto: 6tos. Por millón: 3eros. del top ten.

Activos: Valor absoluto: 6tos. Por millón: 2dos. del top ten.

Fallecidos: Valor absoluto: 9nos. Por millón: 1eros. del top ten.

Es pertinente mencionar que sin la segunda corrección de fallecidos estábamos ya primeros del top ten en número de fallecidos por millón.

El último reporte del diagnóstico nos muestra información de las regiones ordenadas en función de la letalidad:

Reporte No. 4 – Stratego

Ranking Regiones al 16 de Agosto

	Por Millón		Letalidad
	Infect.	Fallec.	
La Libertad	9,509	962	10.12%
Ica	17,160	1,393	8.12%
Lambayeque	15,170	1,179	7.78%
Piura	11,876	851	7.17%
Ancash	12,982	925	7.12%
Loreto	12,832	793	6.18%
Callao	21,798	1,300	5.96%
San Martín	12,494	706	5.65%
Lima Región	21,964	1,186	5.40%
Tumbes	20,281	1,062	5.23%
Junín	8,448	408	4.83%
Lima	25,291	1,085	4.29%
Arequipa	15,983	662	4.14%
Cajamarca	7,426	241	3.24%
Huánuco	12,289	387	3.15%
Apurímac	4,125	123	2.98%
Moquegua	32,583	955	2.93%
Ayacucho	8,952	259	2.89%
Puno	4,496	123	2.73%
Madre de Dios	27,357	731	2.67%
Pasco	11,166	276	2.47%
Ucayali	20,132	477	2.37%
Cusco	6,594	153	2.31%
Amazonas	19,250	436	2.26%
Huancavelica	8,680	162	1.86%
Tacna	14,950	272	1.82%
	16,427	806	4.90%

Fuente. Minsa. Elaboración: Consultoría y Asesoría Stratego

Sin embargo, para poder brindar un ranking de cuáles regiones están en una situación más complicadas que otras, deberíamos considerar, además de la Letalidad, el Factor R por región calculado oficialmente por el gobierno. Entendemos que esa información no es pública en este momento.

Contar con el Factor R por región nos permite ganar capacidad de reacción para saber cuáles regiones están empezando a tener una epidemia creciente antes de que impacte en la letalidad.

Reflexión Final sobre el Diagnóstico de la Crisis Sanitaria

Estamos en el día más alto de casos activos desde que empezó la pandemia. Además, si la tendencia de Agosto continúa, será el mes que muestre el mayor número de infectados y fallecidos desde que empezó la pandemia.

A nivel internacional, también es preocupante el diagnóstico: segundos del top ten del mundo de activos por millón y primeros del top ten del mundo de fallecidos por millón.

Por todo lo dicho, es **urgente** cambiar la tendencia.

2. BSC Focusplus®: Un Enfoque Metodológico para Cambiar la Tendencia

Metodología Balanced Scorecard

El Balanced Scorecard (BSC) es una poderosa metodología del management moderno que permite a la Alta Dirección de entidades lucrativas y no lucrativas gerenciar con enfoque estratégico.

Su principal objetivo es incrementar las posibilidades de éxito en la ejecución de la Estrategia planeada.

A continuación se presenta de forma resumida el Marco Lógico de la metodología:

1. La estrategia debe convertirse en el eje de la gestión.
2. Para que sea el eje de la gestión, debe ser aterrizada en una serie de objetivos e indicadores estratégicos sinérgicamente vinculados entre sí.

Para poder monitorear dichos objetivos e indicadores estratégicos utiliza dos formatos: El BSC y el Mapa Estratégico.

3a. El BSC es una herramienta de gestión estratégica.

Presenta objetivos e indicadores estratégicos - y sus correspondientes iniciativas - agrupados en 4 perspectivas ordenadas en causalidad:

a) Entidad Lucrativa: Finanzas – Clientes – Procesos – Gente

El fin es financiero pero hay que darle peso a lo no financiero para que las finanzas respondan.

b) Entidad No Lucrativa: Clientes – Finanzas – Procesos – Gente

El fin es la satisfacción del vecino, del ciudadano, etc. pero hay que darle peso a las otras 3 perspectivas para optimizar la satisfacción del usuario.

Esta característica de monitorear indicadores financieros y no financieros le dio el nombre Balanced Scorecard.

3b. El Mapa Estratégico es una herramienta complementaria al BSC pues sirve como herramienta comunicacional.

Permite que la Alta Dirección y los trabajadores entiendan la estrategia de la misma manera, fundamental para poder ejecutarla sinérgicamente entre las diversas áreas de la entidad.

4. Cada Unidad Estratégica debe contar con su propio BSC.

El primer artículo sobre BSC fue escrito en 1992 por Kaplan & Norton, el mismo que fue publicado en la Harvard Business Review.

A través de los años, el modelo vino evolucionando y mejorando con nuevos libros y artículos de sus autores.

Por mencionar sólo dos de dichos aportes:

- a. Impulsar la creación de una Oficina de Gestión Estratégica que no sólo sea la responsable del planeamiento estratégico sino que impulse y monitoree la ejecución de la estrategia con todo el peso que le da el organigrama.
- b. Impulsar la creación de una categoría de fondos denominado Stratex, diferente al Opex y al Capex. Se define como los fondos necesarios para llevar adelante la estrategia. Muy importante para aterrizar la viabilidad de una estrategia.

El último libro de Kaplan & Norton fue escrito en el 2008 y se tituló Execution Premium: Explica el valor extraordinario que crea la organización cuando aclara su estrategia y ejecuta disciplinadamente la misma.

Metodología BSC Focusplus®:

Más allá del Balanced Scorecard

Dado que el último libro de Kaplan & Norton había sido escrito en el 2008, consideramos desde hace varios años atrás que era pertinente empezar a identificar las mejoras que le veníamos haciendo a la metodología en nuestras consultorías, conceptualizando las mismas como supuestos adicionales al modelo original, buscando así impulsar el logro de resultados aún más sorprendentes.

Le pusimos de nombre **BSC Focusplus®** y salió por primera vez publicado en Diciembre del 2017 bajo el nombre “BSC Focusplus: Un Balanced Scorecard con Enfoque Tool Box Management” en la Revista Contacto Económico de Santa Cruz – Bolivia.

Principales novedades de la metodología:

1) Se incluyen supuestos adicionales al modelo BSC original.

Supuesto 1: Enfoque hacia la generación de Valor.

Un Balanced Scorecard permite tener como indicador superior la utilidad neta o el Ebitda. El BSC Focusplus® impulsa que ningún indicador cortoplacista sea el indicador superior, sea éste contable o financiero. El BSC Focusplus® impulsa la generación de valor. Una buena alternativa de medirlo es con el Flujo de Caja de Libre Disponibilidad Proyectado y Descontado.

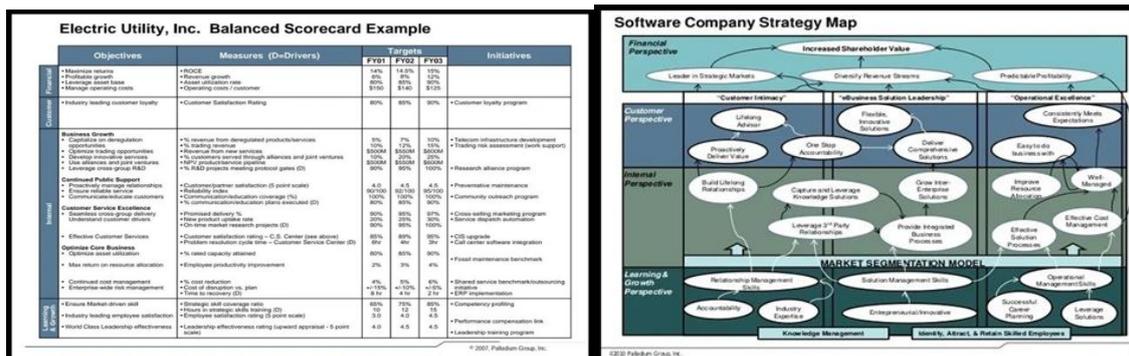
Supuesto 2: Enfoque Tool Box Management.

Enfoque compatible con otras herramientas modernas de gestión. Ninguna herramienta es omnipoderosa: Ni el Supply Chain Management, ni el Customer Relationship Management, ni el BSC. Por ende, promueve un BSC compatible con otras herramientas modernas de gestión fortaleciendo así la potencialidad de la herramienta.

Supuesto 3: Nuevo Formato.

El BSC adopta como formato una Hoja de Ruta Estratégica que integra el formato Matriz del BSC original con el Mapa Estratégico.

Con el BSC original era así:



Con el BSC Focusplus® es así:

BSC Focusplus®				Responsable	Indicador	Medida			
Hoja de Ruta de Objetivos Estratégicos									

Formato elaborado por Consultoría y Asesoría Estratégica

El BSC Focusplus® implica diseñar una hoja de ruta de objetivos estratégicos unidos en causalidad y monitoreados con indicadores gerenciados visualmente. Cuando un indicador logra la meta esperada se pondrá verde, si está cerca se pondrá ámbar y rojo si está lejos.

Lo que tendremos entonces es una hoja de ruta cuyos peldaños (objetivos estratégicos) irán cambiando de color de rojo a verde conforme avance el tiempo, identificándose fácilmente los cuellos de botella que vayan surgiendo.

Para monitorear su avance, se lee de abajo hacia arriba:

En el ejemplo, lo que debe hacer la Alta Dirección es destrabar los 4 cuellos de botella (CB) identificados para que la Hoja de Ruta continúe avanzando.

Cabe destacar que la Hoja de Ruta Estratégica estará enfocada en una entidad lucrativa hacia un objetivo financiero aunque contendrá en ella objetivos no financieros que la viabilizan.

En una entidad no lucrativa el objetivo es el servicio a la comunidad, a los ciudadanos, a los vecinos. Su Hoja de Ruta Estratégica incluirá objetivos financieros (como manejar óptimamente el presupuesto) pero ya no como objetivo superior sino como un inductor para lograr optimizar el servicio mencionado.

Cabe mencionar que la Hoja de Ruta Estratégica monitoreará directamente los objetivos estratégicos pero indirectamente una serie de iniciativas y proyectos que los respaldan.

Es pertinente mencionar que a partir de Diciembre del 2019 (2 años después de ser publicada por primera vez), el BSC Focusplus® incluyó un 4to. supuesto en su metodología, transmitiendo la idea de ser concebida como una herramienta dinámica que se irá fortaleciendo cada cierto número de años con nuevos supuestos.

Supuesto 4: Agilidad Estratégica.

Los tiempos son cada vez más cambiantes, por lo que la agilidad estratégica es una necesidad.

Si se tienen una metodología como el Scrum para gerenciar proyectos de manera ágil, con mayor razón se debe gerenciar la estrategia también de manera ágil.

2) Se incluyen la Arquitectura y el Planeamiento Estratégico en la metodología BSC Focusplus®

BSC Focusplus®		
Arquitectura Estratégica	Planeamiento Estratégico	Gestión Estratégica
Nuevo	Nuevo	BSC
		4 supuestos adicionales

De los 3 eslabones, se considera pertinente explicar la Arquitectura Estratégica más no el Planeamiento en este parte del artículo por entender que es un campo más conocido para el lector. El eslabón BSC y sus 4 nuevos supuestos ya fueron explicados líneas arriba.

Arquitectura Estratégica

El objetivo supremo que debe buscar toda gerencia debe ser maximizar la generación de valor.

Para lograrlo, los gerentes deben utilizar estrategias.

Utilizar estrategias nos permitirá aprovechar lo bueno y atacar lo malo, en contraposición a gerenciar sin ellas donde estaremos expuestos a los vaivenes del día a día sin protección alguna.

El punto está en que las estrategias serán efectivas o no dependiendo de la partida de ajedrez que se esté jugando.

Es decir, y éste es el punto, una estrategia puede ser óptima para una partida de ajedrez y contraproducente para otra.

El tema se complica cuando tomamos conciencia que una entidad puede estar jugando varias o incluso muchas partidas de ajedrez en paralelo.

Una partida de ajedrez en lenguaje del management se llama Unidad Estratégica y el conjunto de ellas adecuadamente organizadas es lo que llamamos Organigrama Estratégico.

La existencia de un Organigrama Estratégico ayudará a que la Alta Dirección tome conciencia de la coexistencia de distintas Unidades estratégicas en paralelo.

Dicho organigrama no sólo debe ser concebido y entendido por la Gerencia General sino que debe de haber sido discutido y aprobado por él y su Alta Dirección con el fin de que haya un adecuado efecto multiplicador de arriba hacia abajo.

Si no fuera así estaríamos aceptando que la Alta Dirección concibe la entidad de distinta manera entre sus miembros, y no habría estrategia que pudiera salvarla.

Recién superado este punto podremos pasar a trabajar al tema estratégico.

Y es que en temas de estrategia, la unidad de análisis no es la entidad como un todo sino cada una de las Unidades Estratégicas que la componen.

Cada Unidad Estratégica deberá contar con su propia formulación estratégica.

Realizada la misma pasaremos al gerenciamiento estratégico de las distintas Unidades Estratégicas.

Es decir, el arte de gerenciar pasaría por gestionar estrategias diferenciadas que conviertan los Unidades Estratégicas de rojo (emergencia) a verde (éxito).

Explicado el diagnóstico de la situación del Perú y el tema metodológico, pasaremos a abordar el Caso Peruano desde el punto de vista del BSC Focusplus®.

3. El BSC Focusplus ® y el Caso Peruano

Arquitectura Estratégica

En el mensaje presidencial del 24 de Junio, el presidente Vizcarra mostró el siguiente mapa del Perú con gerenciamiento visual:



En él se puede apreciar 3 colores:

Epidemia en crecimiento: Factor R mayor a 1

Epidemia en crecimiento lento: Factor R mayor a 1 pero cercano a 1

Epidemia en decrecimiento: Factor R menor a 1

Los colores escogidos fueron naranja, ámbar y azul (rojo, ámbar y verde en colores tradicionales)

Comentarios:

1. Recibimos como un hecho positivo que a 3 meses de haberse iniciado el Estado de Emergencia por la pandemia, el Gobierno diagnosticara que había 3 tipos de zonas epidemiológicas. Es decir, ya no había una pandemia en el Perú sino 3 grupos de zonas epidemiológicas.

2. Lo preocupante del mapa es que se consideró una sola variable para categorizar las zonas, debiendo ser dos.

La variable a incluir adicionalmente debió ser la Letalidad.

Esta situación la hicimos saber con preocupación en los siguientes artículos:

“Reflexiones sobre la Arquitectura Estratégica de la Pandemia en el Perú”
25 de Junio. <http://scorecard.com.pe/2020/06/25/gerenciamiento-visual-de-las-regiones-dia-101/>

“Diagnóstico de la Crisis Sanitaria al Iniciarse la Fase 3”
1 de Julio. <http://scorecard.com.pe/2020/07/01/4520/>

Con posterioridad al 24 de Junio, se han venido dando una serie de Decretos Supremos que establecen como Zonas de Emergencia una serie de Regiones y Provincias con cuarentena focalizada.

Reporte No. 5 - Stratego

	Zonas de Emergencia				
	M. Pr.	DS 116	DS 129	DS 135	DS 139
	24.06	25.06	25.07	31.07	12.08
Arequipa					
Huánuco					
Ica					
Junín					
San Martín					
Ancash				3	3
Madre de Dios				1	2
Cajamarca			3	3	3
Cusco			1	2	2
Amazonas				3	3
Apurímac				2	2
Huancavelica				1	3
Moquegua				2	2
Puno				2	2
Tacna				1	1
Ayacucho					2
Pasco					1
La Libertad					4
Lima Región					4
Lima					
Callao					
Lambayeque					
Loreto					
Piura					
Tumbes					
Ucayali					
6	7	7	5	5	
		2	10	14	
11					
9					
26	7	9	15	19	

Elaborado por: Consultoría y Asesoría Stratego

En él se puede apreciar que el 25 de Junio, día siguiente al discurso mencionado, se incluye en el Decreto Supremo correspondiente 7 zonas de Emergencia pero no se incluyó un tratamiento diferenciado entre las zonas ámbar (ámbar) y las zonas azules (verdes).

Es decir, se reconoció la existencia de que había zonas en decrecimiento y en crecimiento lento pero no se formalizó la distinción de su gestión.

Posteriormente se han emitido 3 nuevos Decretos Supremos declarando más provincias en cuarentena focalizada, teniéndose ahora 5 Regiones y 34 provincias (de 14 Regiones adicionales) declaradas en emergencia.

La actual Arquitectura Estratégica se vería así:



Propuesta con la Metodología BSC Focusplus ®:

1. Empezar a gerenciar las diferentes zonas epidemiológicas del Perú con los colores tradicionales: rojo, amarillo, verde para que la ciudadanía tenga claro que zonas están más complicadas que otras.
2. El diagnóstico visual (semáforo) debe hacerse a nivel Regiones, Provincias y, de ser posible, Distritos.
3. Sin embargo, el hecho de estar monitoreadas con semáforo no las convierte a todas ellas en Unidades estratégicas.
4. Son las Regiones y no las Provincias (ni los Distritos) las Unidades Estratégicas que deben ser gestionadas como tal por el Gobierno Central.
5. Desde la Región (y con ayuda del Gobierno) se debe plantear el problema sanitario y económico como un todo para poder atender a sus diferentes Provincias (y Distritos).
6. Plantear que las Provincias (y menos los Distritos) puedan atender sus necesidades estratégicas de manera autónoma es utópico.
7. La importancia del ámbar: El ámbar es recomendable porque descongestiona el rojo.
8. Las variables a tomarse en cuenta para el diagnóstico visual son el Factor R y la Letalidad. Es decir, se recomienda incorporar la letalidad como criterio de calificación, en relación a lo presentado en el mensaje del 24 de Junio.
9. Se debe revisar el semáforo periódicamente. Una vez al mes pareciera ser razonable.
10. Se presenta la Tabla 1 para invitar a definir qué límites inferiores y superiores debe establecerse en cada color.
11. Se presenta la Tabla 2 para definir cómo se establece el color de una Región, Provincia o Distrito en función de los colores de las 2 variables mencionadas.
12. Se presenta la Tabla 3 para invitar a escanear todas las Regiones, Provincias y Distritos por ambas variables, colocando los colores correspondientes en cada una de las 2 columnas y colocando el color final de cada una según el marco lógico de la Tabla No. 2.

La nueva Arquitectura Estratégica quedaría así:



Tablas de apoyo a la Arquitectura Estratégica presentada líneas arriba:

Tabla No. 1

	Límite Inferior	Límite Superior	Límite Inferior	Límite Superior	Límite Inferior	Límite Superior
Letalidad						
Factor R						

Tabla No. 2

Factor R	Letalidad	Color

Tabla No. 3

	Letalidad	Factor R	Color
1	La Libertad	10.12%	
2	Ica	8.12%	
3	Lambayeque	7.78%	
4	Piura	7.17%	
5	Ancash	7.12%	
6	Loreto	6.18%	
7	Callao	5.96%	
8	San Martín	5.65%	
9	Lima Región	5.40%	
10	Tumbes	5.23%	
11	Junín	4.83%	
12	Lima	4.29%	
13	Arequipa	4.14%	
14	Cajamarca	3.24%	
15	Huánuco	3.15%	
16	Apurímac	2.98%	
17	Moquegua	2.93%	
18	Ayacucho	2.89%	
19	Puno	2.73%	
20	Madre de Dios	2.67%	
21	Pasco	2.47%	
22	Ucayali	2.37%	
23	Cusco	2.31%	
24	Amazonas	2.26%	
25	Huancavelica	1.86%	
26	Tacna	1.82%	

Planeamiento y Gestión Estratégica

Arquitectura Estratégica que propone el BSC Focusplus ®



Niveles

Definida la nueva Arquitectura Estratégica, el siguiente paso es diseñar las Hojas de Ruta Estratégicas pues son ellas las que intentarán convertir los rojos en verdes. Se diseñarán en 3 niveles:

Nacional:

Se diseñará y monitoreará una Hoja de Ruta Estratégica a nivel nacional donde deberían ir políticas nacionales como conseguir la mejor vacuna lo antes posible, impulsar la operación Tayta para impulsar el tratamiento médico gratuito temprano, impulsar el uso de pruebas moleculares en lugar de las rápidas, definir e impulsar el alcance del contact tracing, entre otras medidas que aplican para todo el país.

Grupo de Regiones:

Se diseñará y monitoreará una Hoja de Ruta Estratégica base para cada uno de los grupos de Regiones identificadas con los colores rojo, ámbar y verde.

La Hoja de Ruta Estratégica de las Zonas en Rojo contendrá un Nivel 1 de Reactivación Económica. Prioriza el esfuerzo por controlar la emergencia sanitaria.

La Hoja de Ruta Estratégica de las Zonas en Ambar contendrá un Nivel 2 de Reactivación Económica. Prioriza el esfuerzo de la Región por evitar el contagio entre sus provincias (de las rojas a las verdes o ámbar) y el esfuerzo por controlar la pandemia en las provincias en emergencia (rojas) y por reactivar las sanas (verdes).

La Hoja de Ruta Estratégica de las Zonas en Verde contendrá un Nivel 3 de Reactivación Económica. Prioriza la Reactivación Económica ya que la crisis sanitaria está controlada en todas su provincias.

Regiones:

Una vez diseñado las Hojas de Ruta Estratégicas de cada Grupo de Regiones, debemos personalizar cada Región en función del color que le corresponda.

Marco Lógico de una Hoja de Ruta Estratégica:

1. Debe incluir la vertiente sanitaria y la económica.
2. La vertiente económica tiene la siguiente lógica:
A mejores indicadores sanitarios, mayor reactivación económica podrá tener la Región. Es decir, la primera medida de política económica debe ser controlar la tendencia de la pandemia.
3. Una variación de los 3 niveles de Hoja de Ruta Estratégica deben servir como Herramienta comunicacional para la población.
4. Los expertos en temas epidemiológicos deben plantear los límites de las variables rojo, ámbar y verde así como las estrategias para la vertiente sanitaria.
5. Los expertos en temas económicos deben plantear los 3 niveles de Reactivación Económica así como las estrategias para la vertiente económica.
6. 4 y 5 cambia la estrategia actual de: Fase 3 o Cuarentena Focalizada.
7. La agilidad estratégica debe estar presente para adecuar el diseño de la Hoja de Ruta Estratégica, en línea con el entorno cambiante.
8. La disciplina debe estar presente en el monitoreo de la Hoja de Ruta Estratégica pues es indispensable para contar con el diagnóstico correcto de la situación.

Ejemplos de Hojas de Ruta Estratégicas:

Ejemplo 1: Diseño de Hoja de Ruta Estratégica elaborada a fines de Marzo.

BSC Focusplus®			
Hoja de Ruta de Objetivos Estratégicos	Responsable	Indicador	Medida
<p>Disminuir el impacto en vidas del coronavirus No sobrepasar la capacidad del sistema de salud</p> <p>Contar con la mayor cantidad de equipamiento UCI operativo Incrementar la capacidad instalada de UCI Incrementar el número de camas UCI Implementar con equipamiento médico un Hospital especializado en Coronavirus por región Incrementar el número de respiradores artificiales Adquirir del exterior respiradores artificiales Adquirir del mercado local respiradores artificiales Incrementar el personal médico que atienda la mayor infraestructura en UCI Contratar más personal médico a sueldos competitivos Mejorar el equipamiento de protección del personal médico</p> <p>Evitar que los cuadros clínicos se compliquen Atender oportunamente a pacientes de cuidados intermedios Incrementar la capacidad de atención para cuidados intermedios Incrementar el número de camas para cuidados intermedios Incrementar el personal médico que atienda la mayor infraestructura de cuidados intermedios Contratar más personal médico a sueldos competitivos Mejorar el equipamiento de protección del personal médico Monitorear adecuadamente a los infectados que permanecen en sus casas Realizar un plan de visitas con monitoreo periódico de los enfermos en casas Detectar tempranamente a la mayor cantidad de pacientes infectados Ampliar la capacidad de respuesta del call center Impulsar considerablemente la escala del muestreo Incrementar considerablemente el stock de kits de pruebas moleculares Incrementar considerablemente el stock de kits de pruebas rápidas</p> <p>Impulsar el aplanamiento de la curva de contagio Impulsar la disminución del contagio Social Impulsar el distanciamiento social Hacer cumplir la inmovilización social obligatoria y el toque de queda Incentivar a la población vulnerable a quedarse en casa Entregar bonos a la población vulnerable Impulsar cambiar los hábitos de limpieza de la población Impulsar el uso de mascarillas y guantes Evitar el contagio del extranjero Decretar el cierre de fronteras</p>			

Ejemplo 2: Hoja de Ruta Estratégica actual, incluyendo la vertiente sanitaria y la económica .

Etapa de Diseño: Se ha trazado el camino a seguir pero aún no se ha empezado.

BSC Focusplus®									
Hoja de Ruta de Objetivos Estratégicos				Responsable	Indicador	Medida			
<p>0</p> <p>Crisis Sanitaria</p> <p>Crisis Económica</p>									

Etapa de Monitoreo: Se ha empezado ya el camino y empiezan a darse los cuellos de botella.

BSC Focusplus®									
Hoja de Ruta de Objetivos Estratégicos				Responsable	Indicador	Medida			
<p>0</p> <p>Crisis Sanitaria</p> <p>Crisis Económica</p>									

Reflexión Final del Artículo

El presente trabajo pretende poner a disposición del Gobierno del Perú y de otros países una Metodología desde el punto de vista del management estratégico: El BSC Focusplus ®

Consideramos que esta Metodología permite aportar a cambiar la tendencia de la crisis por lo siguiente:

En el Diagnóstico

1. Invita a gerenciar visualmente en 3 colores. La presencia del ámbar descongiona el rojo, disminuyendo así las zonas de emergencia.
2. A nivel semáforo.
Invita a diagnosticar correctamente qué regiones, provincias y distritos están realmente en rojo, cuáles en ámbar y cuáles en verde.
3. A nivel estrategia.
Invita a escoger adecuadamente cuál es la unidad de análisis: La Unidad Estratégica es la Región por lo que debe gestionarse de tal manera que permita desde ella cubrir las necesidades de sus provincias y distritos.

En el Planeamiento y la Gestión Estratégica

1. El diseño de la Hoja de Ruta Estratégica permite ordenar las diferentes iniciativas que se vienen haciendo, evidenciando los vacíos que pudieran haber en la gestión.
2. El monitoreo de la Hoja de Ruta Estratégica permite identificar los cuellos de botella que se irán presentando para irlos levantando en el camino que permitan destrabar el avance de la estrategia.

Si bien considero necesario que se gestione con esta metodología para cambiar la tendencia del avance de la crisis, considero que también es necesario que, en paralelo, la estrategia tanto de los expertos en temas sanitarios como de los expertos en temas económicos sea coherente.

Esa coherencia sólo descubriremos que existe si se arma el rompecabezas estratégico de las Hojas de Ruta Estratégica en los 3 niveles mencionados.

Finalmente, queda claro que también hay un tema de gobierno corporativo que hay que implementar para que esta relación Metodología BSC Focusplus® y Estrategia (sanitaria y económica) funcione disciplinadamente.

Implementar un Scrum Estrategia pareciera ser la mejor salida para que tenga agilidad en sus funciones.

El presente trabajo forma es la base de otro que se publicará en Octubre en una Revista Científica dedicada al Management de una universidad de Centroamérica, convirtiéndose así en la partida de nacimiento académica de la Metodología BSC Focusplus ®.

Iván Arrieta G.

Especialista en Management Estratégico

Creador del BSC Focusplus®

Licenciatario de la Marca Perú

STRATEGICO

Otros artículos recientemente publicados por el autor:

- 1) El Management Estratégico y el Coronavirus. Mayo 2020.
- 2) Reflexiones sobre la situación actual de la crisis sanitaria. Mayo 2020.
- 3) Urgente: Disminuir la Velocidad. Mayo 2020.
- 4) La Hoja de Ruta Estratégica y el Coronavirus. Mayo 2020.
- 5) Gobierno Central, Regionales y Locales: Aliados Estratégicos en esta Pandemia. Junio 2020.
- 6) Reactivación Económica Diferenciada, Hojas de Ruta Estratégicas Diferenciadas. Junio 2020.
- 7) La Hoja de Ruta Estratégica como Herramienta Comunicacional. Junio 2020.
- 8) Reflexiones sobre la Arquitectura Estratégica de la Pandemia en el Perú. Julio 2020.
- 9) Diagnóstico de la Crisis Sanitaria al iniciarse la Fase 3. Julio 2020.

Para acceder a ellos, puede hacer clic en el siguiente enlace:
<http://scorecard.com.pe/j-links-expertise-bsc/covid-management/>