



ANÁLISIS EFECTIVO



Efectividadat
CONSULTORES



0278

Efectividad
CONSULTORES

Análisis Efectivo

28 de diciembre del 2025



EFFECTIVIDAD / BOLETÍN 0278

Año 06 / Mes 03 / Semana 04

ESTA SEMANA PARTICIPARON:

ANÁLISIS EFECTIVO.....	5
Alejandro Narváez / Economía real no se mueve	6
Embajador Jorge Castañeda / Seguridad Nacional USA y el Perú	9
Iván Arrieta / Estrategias Macro Regionales.....	14
Henry Zaira / Semaforización Inteligente.....	18
Julio Schiappa Pietra / Giro radical pro EE.UU.: error radical	23
Yefferson Llonto Y Brenda Vallejo / Recorte presupuestal y descentralización	26
Alfonso Velásquez / Por qué participo	29
Juan de Dios Guevara / El Perú y el mar.....	30
Alejandro Narváez / Carta de Agradecimiento	33
HISTORIA EFECTIVA	34
Oscar Barriga / Diego Maradona	35
Wilfredo Zuñiga / Las Rabonas	36
Miguel Dávila Gagliardo / Carlos Anderson admirable sencillez	38



Editores y compiladores:

- Eloy Durán Cervantes
- Miguel Dávila Gagliardo

Diseño y diagramación:

- Mateo Dávila Nieto

Radicación:

- ISBN BNP-206997

Iván Arrieta / Estrategias Macro Regionales

Hojas de Ruta Estratégicas Macro Regionales y Trazabilidad Estratégica

En anteriores artículos hemos abordado las ventajas de una Hoja de Ruta Estratégica País: Útil como herramienta comunicacional para un candidato. Útil como herramienta de gestión estratégica para un presidente. Sin embargo, debe quedar claro que la misma es necesaria pero no suficiente para optimizar resultados.

Basaremos nuestro análisis en la metodología BSC Focusplus®, la misma que hace unos meses nos permitió ser galardonados por la organización Wealth & Finance International del Reino Unido en los Management Consulting Awards 2025, categoría "Leading Methodological Innovator in Strategic Management".

Etapas Candidato

Tres son los eslabones que aborda la metodología BSC Focusplus®: Arquitectura Estratégica, Planeamiento Estratégico y Gestión Estratégica con el Balanced Scorecard del Siglo XXI (en formato Hoja de Ruta Estratégica, ya no el tradicional formato Matriz).

Así pues, en los artículos dedicados a la Hoja de Ruta Estratégica País habíamos abordado la 3era. etapa: Aquella que nos permite llevar lo planeado a la acción mediante el monitoreo de KPIs estructurados en torno a objetivos estratégicos interministeriales unidos en causalidad.

Sin embargo, hay otros dos eslabones anteriores que se deben cumplir antes de abordar una Hoja de Ruta Estratégica País:

1. Diseñar la Arquitectura Estratégica de país: El organigrama de Unidades Estratégicas a nivel país.

Es decir, cuáles son las unidades de análisis que consideramos ameritan tener estrategias diferenciadas en relación a otras con el fin de darle solidez a la Hoja de Ruta Estratégica País.

En el caso del Perú, una alternativa (sesgado hacia lo académico) sería que las unidades estratégicas sean las 24 regiones aprovechando que cada una tiene un gobierno claramente definido, además de contar cada una con sus propios aspectos positivos y negativos.

Sin embargo, no consideramos pragmático tener un número tan elevado de estrategias diferenciadas. Debemos sacrificar precisión por pragmatismo. En esa línea consideramos que una mejor alternativa sería que las Unidades Estratégicas sean 5 Macro Regiones: Norte, Centro, Sur, Oriente y Lima.

Nótese que no estamos proponiendo eliminar las regiones porque esa medida generaría un problema de gobierno corporativo mayúsculo e innecesario. Lo que proponemos es crear formalmente un estamento superior al nivel regional que sea aceptado oficialmente por todas las entidades del Estado. Hoy en día

algunas entidades estatales ya las consideran, aunque parcial y esporádicamente. No de manera uniforme ni permanente.

2. Formular un Planeamiento Estratégico País apoyado en Planeamientos Estratégicos Macro Regionales diferenciados.

Al igual que el anterior eslabón, éste también es importante porque originará la labor de identificar las variables buenas y malas, internas y externas, que afectan al país y luego otro esfuerzo por hacer lo mismo en cada una de las 5 Macro Regiones identificadas, invitando a diseñar estrategias para aprovechar lo bueno y atacar lo malo con el fin de optimizar potencialidades estratégicas a nivel país y en cada una de ellas.

3. Diseñar la Hoja de Ruta Estratégica País apoyada en Hojas de Ruta Estratégicas Macro Regionales diferenciados.

Al igual que los otros 2 eslabones anteriores, éste también es importante porque luego de diseñar las estrategias en la etapa anterior, es en esta etapa donde se diseña la Hoja de Ruta Estratégica País y luego las Hojas de Ruta Estratégicas Macro Regionales que la soportan organizando en causa - efecto las estrategias formuladas en la etapa anterior, incluyéndole además KPIs pertinentes.

Esto permite que un candidato presidencial pueda ir visitando diferentes ciudades del país difundiendo su Plan de Gobierno usando la Hoja de Ruta Estratégica País (la foto completa) y la Hoja de Ruta Estratégica Macro Regional (la foto de la Macro Región correspondiente).

Esto originará un valorado discurso de foto completa nacional y mensaje diferenciado Macro Regional, sin caer en el muchas veces mal hábito de ofrecer caramelos políticos desarticulados.

Etapas Presidente

De resultar ganador, dicho candidato también deberá gestionar bajo la Arquitectura Estratégica mencionada. Es decir, una Hoja de Ruta Macro Regional permitirá mostrar cómo van avanzando los resultados estratégicos en cada una de ellas, viabilizando así la consolidación de la Hoja de Ruta Estratégica País. Este concepto nos lleva a la Trazabilidad de las diferentes Hojas de Ruta Estratégicas y cómo se deben gestionar éstas, destrabando los cuellos de botella que se vayan presentando en el camino con el fin de que cada una logre sus indicadores a final del año.

A continuación, una imagen que muestra la Trazabilidad de la Hoja de Ruta Estratégica País. Por un tema de espacio hemos considerado evolución con un período trimestral, pero, en la vida real, es recomendable que el monitoreo de la evolución tenga periodicidad mensual.



16

Lo primero que es pertinente mencionar es que en dicha imagen se puede apreciar cómo luce una Hoja de Ruta Estratégica: El vértice de arriba a la izquierda es el Qué. Todo lo demás es el Cómo. Si el Qué está equivocado, importa poco el Cómo.

Analizando la trazabilidad propiamente dicha:

Al 1ero. de Enero se tiene toda una Hoja de Ruta Estratégica diseñada, pero con cero avances (todo rojo). Luego se puede apreciar que va evolucionando el cumplimiento, originando que se vaya pasando paulatinamente de rojo a ámbar/verde. Finalmente, al 31 de diciembre se puede ver que toda la Hoja de Ruta Estratégica se cumplió (todo en verde): El Qué está en verde producto de que el Cómo está en verde.

Cabe destacar que la imagen no muestra promesas. Es trazabilidad de gestión estratégica pura, medible y viva, para poder reaccionar a tiempo cuando se presenten cuellos de botella (rojos) en el camino que impidan el avance de la hoja de ruta.

Analizando finalmente la lógica del cambio de colores tenemos, por ejemplo, que para lograr el objetivo Mejorar la Seguridad Ciudadana (MSC) hay que cumplir dos objetivos causales.

- Si ambos están en rojo, estará en rojo el objetivo MSC.
- Si ambos están en verde, estará en verde el objetivo MSC.
- Cualquier otra combinación, vuelve ámbar al objetivo MSC.

Ya que la Hoja de Ruta Estratégica se basa en relaciones de causa – efecto, se puede mostrar avance estratégico a lo largo del año pese a que no se ha cumplido aún el objetivo superior, disminuyendo ansiedades.

Se puede saber en qué Hojas de Ruta Macro Regionales estamos teniendo más problemas en destrabar cuellos de botella que en otras, pudiendo tomar

medidas pertinentes tiempo para que el fracaso de la gestión estratégica de una Macro Región no boicotee los resultados de la Hoja de Ruta Estratégica País.

Importante hacer ver que no son pilares/temas independientes con una serie de ítems enumerados uno tras otro para intentar darles soporte. Ese formato no sería Hoja de Ruta pues no mostraría causalidad.

Esta metodología invita incluso cambiar la estructura de preguntas que se les hace a los candidatos en etapa pre electoral: Normalmente las preguntas que se les hacen se centran en pilares temáticos, forzándolos a que respondan con fotos parciales temáticas en lugar de invitarlos a exponer cuáles son los principales "Qué" de sus Planes de Gobierno y "Cómo" piensan lograrlos.

Gerenciar con Hojas de Ruta Estratégica es lo opuesto a gerenciar con slogans. Es gerenciar con enfoque estratégico, con KPIs estructurados monitoreando avance estratégico, llevando el Management Estratégico moderno a nivel país, con el consiguiente efecto multiplicador para los ciudadanos.

Reflexión final:

* Este artículo ha sido escrito pensando en las elecciones presidenciales de Perú 2026 pero aplica para cualquier país.

* Este artículo ha sido escrito pensando para un país, pero el enfoque metodológico de:

- Arquitectura de Unidades Estratégicas
- Planeamientos Estratégicos diferenciados apoyando al Corporativo y
- Hojas de Ruta Estratégicas diferenciadas apoyando a la Corporativa deberían estar presentes en entidades tanto lucrativas como no lucrativas.

Referencia:

El autor es experto internacional en Management Estratégico. Creador del BSC Focusplus® y del Balanced Scorecard del Siglo XXI. 9 años Marca Perú. CEO Consultoría y Asesoría Estratégica.

[Link del artículo](#)