

ANEXO I



Marco Conceptual HVM®

En este documento se describe el modelo de planeación y visión estratégica *Holistic Vision Model* (Hvm®), así como la metodología, las herramientas y los conceptos aplicados y utilizados por éste, desde su definición y esencia, así como explicándolos pilares en los que se cimienta. Se expone la composición del sistema Hvm®, su metodología y modelo de instrumentación hasta su aplicación.

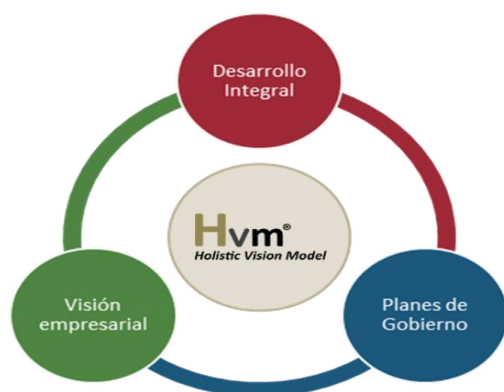
La Definición del Modelo Hvm®



Holistic Vision Model

Modelo **evolutivo funcional** y no estático que **potencializa** acciones vanguardistas e inteligentes, aportando entregables sistémicos que impulsan el **desarrollo integral sustentable y sostenible**.

La Esencia Hvm®



El Modelo de Visión Holística opera como **articulador** de las iniciativas del sector productivo-**empresarial** con la visión y planes de los diferentes órdenes de **gobierno**, impulsando una sola **estrategia** para el **desarrollo integral sustentable y sostenible** de la región a través de proyectos de **infraestructura**.

Figura 1. La esencia Hvm®.

Los Pilares Hvm®

El modelo Hvm® se cimienta en cuatro pilares fundamentales para lograr el desarrollo integral sustentable y sostenible (figura 2):

Social Fomentar el desarrollo del capital humano en una sociedad. El futuro es el Bienestar Social.	Infraestructura Desarrollar y mejorar la infraestructura como un medio esencial para el desarrollo humano, social y económico.	Político Comprender el entorno político para incentivar y propiciar la acción colectiva	Económico Promover el bienestar de los seres humanos a través de la creación de valor económico.
---	--	---	--

Figura 1. Los pilares Hvm®.

Las Dimensiones Hvm®

El Modelo de Visión Holística Hvm® aplica diversos instrumentos herramientas que le dan estructura y fundamento a los planteamientos de la metodología, la cual se segmenta en las siguientes dimensiones: 1) Research & Scouting to Do Planning® y 2) Strategic Development of Opportunities®, las cuales se presentan de forma esquemática en el apartado modelo de instrumentación Hvm®.

Research & Scouting to Do Planning®

La investigación y exploración para realizar la planeación es un proceso estructurado, donde el equipo trabaja en la evaluación de proyectos previamente planteados, analizando la información, estudios y diagnósticos con los que ya se cuenta, así como identificando nuevas vocaciones e ideas de negocio.

En esta dimensión se definen los ejes estratégicos alineados a la visión, a las vocaciones existentes y al impulso de nuevas estrategias identificadas durante el proceso de exploración. Con base en los ejes estratégicos son evaluados los proyectos existentes con el fin de agruparlos e identificarlos por su impacto, donde Hvm® identifica dos tipos de proyectos: tractores y estratégicos, los cuales serán definidos en el capítulo siguiente.

Strategic Development of Opportunities®

El desarrollo estratégico de oportunidades es el proceso a través del cual se identifican y se definen las estrategias tractoras que se proponen para detonar y/o potencializar el desarrollo integral sustentable tanto para implementaciones en el sector público como en el sector privado.

El desarrollo de estrategias es la continuación de la investigación y exploración, tiene como punto de partida los ejes estratégicos, las vocaciones, los proyectos y las ideas que se obtienen del proceso ya mencionado; y en esta etapa son validadas y articuladas entre sí, dando como resultado la estrategia holística que impulse el desarrollo integral sustentable y que debe convertirse en la “Carta de Navegación” que defina la visión a largo plazo.

Modelo de Instrumentación Hvm®

El modelo de instrumentación Hvm® representa de forma esquemática, la manera en que fluye el proceso metodológico y la interrelación que existe entre las diversas herramientas que lo integran (Figura 3).

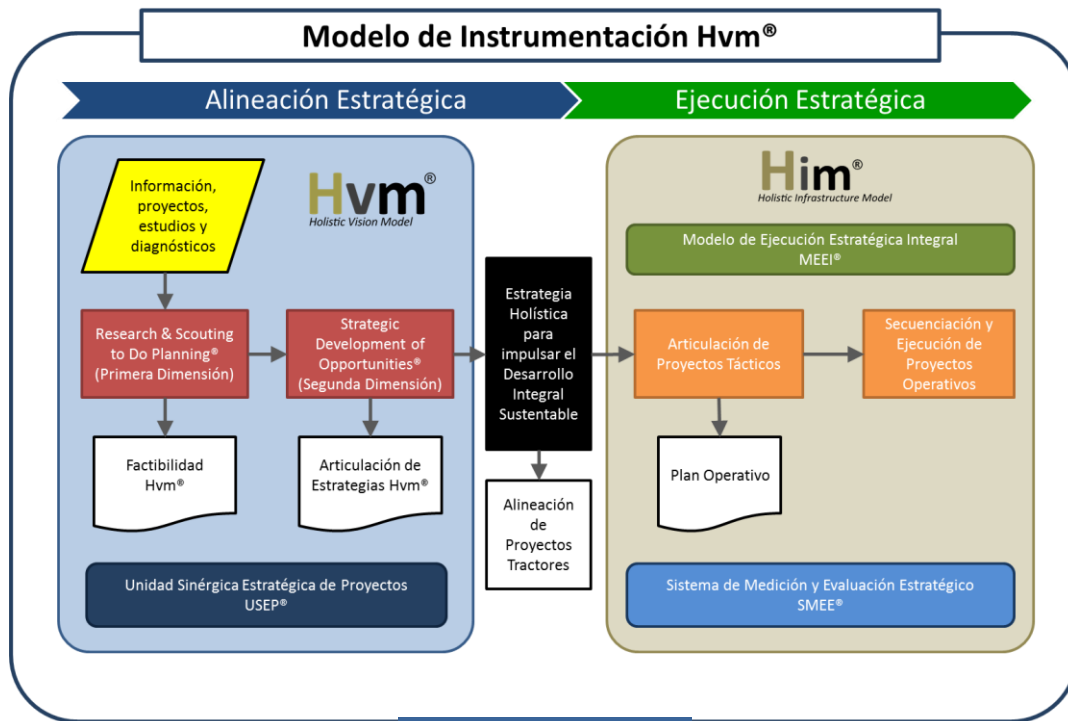


Figura 2. Modelo de Instrumentación Hvm®.

La **Alineación Estratégica Hvm®** es el grado de consistencia y coherencia existente entre la Estrategia Holística®, la cultura y todas las iniciativas que se definen desde el proceso de investigación y exploración, pasando por la articulación de proyectos tractores hasta el proceso de ejecución estratégica integral Him®.

El Sistema Hvm®

Para Hvm®, un **sistema** es un grupo de **componentes** interrelacionados y **articulados**, trabajando juntos con un **objetivo común**. La cualidad esencial de un sistema está dada por la interdependencia de las partes que lo integran.

El enfoque **holístico** del Hvm® como sistema, concibe la visión de que **el todo es más que la suma de sus partes**. La **visión holística** establece que un sistema no puede explicarse simplemente como la suma de sus componentes por sí solos; sino que el sistema se analiza desde el punto de vista funcional a partir de todas sus partes y la forma en que interactúan unas con otras como un todo.

En este sentido, el Modelo de Visión Holística funciona como un **sistema potencializador y articulador de iniciativas**, alineadas a la visión, donde los proyectos tractores y estratégicos, en conjunto con el sector público y la iniciativa privada son los elementos fundamentales que lo forman.

La Visión

La visión es una exposición clara que indica **hacia dónde** se dirige un individuo, una organización (pública o privada) o un gobierno en el largo plazo y **en qué se debe convertir**, tomando en cuenta los cambios y tendencias en el entorno global, de las necesidades y las expectativas cambiantes de la sociedad, entre otros factores.

La estrategia holística que resulta de la aplicación del modelo Hvm® describe, dónde se quiere estar en el futuro, establece cómo la organización o el equipo van a lograr la visión a través de las estrategias y proyectos que deben ejecutarse por los próximos 10, 20, 30 y más años; como respuesta a la situación actual y acontecimientos futuros.

El Propósito

En este sentido, el Modelo de Visión Holística tiene los siguientes propósitos:

- Impulsar el desarrollo integral sustentable y sostenible, fundamentalmente con impacto social y económico.
- Ser herramienta fundamental para la atracción de inversiones.
- Propiciar un desarrollo con efecto multiplicador: alianzas estratégicas, sumar a los expertos.
- Hacer del estado, la región u organización un destino de negocios atractivo.
- Diseñar la infraestructura industrial, logística y de servicios con visión regional para aumentar la competitividad de la economía local.
- Generar recursos en un corto plazo para ser auto sustentable en su operación.
- Involucrar a la ciudadanía en actividades productivas que logren retenerlos en su estado.

Los Proyectos Hvm®

El Modelo Hvm® fundamenta, alinea y articula las necesidades e iniciativas identificadas en dos niveles de proyectos:

Proyecto Tractor (PT)

Conjunto de iniciativas que tienen como propósito fundamental ampliar la capacidad productiva de un sector económico y social determinado, y que en el contexto de las prioridades definidas en la estrategia holística, contribuyen de una manera particularmente significativa al logro de los objetivos y metas del programa correspondiente, dentro del marco de su propia estrategia.

La función de estos proyectos tractores es brindar una Carta de Navegación para dar respuesta a la pregunta: ¿En dónde queremos estar con una visión a largo plazo? Los PT fomentan y garantizan el

crecimiento y desarrollo, nacional, estatal, regional o particular, acorde a las necesidades de cada región y/o municipio, por lo que las estrategias que se alinean y se articulan dentro de éstos deben impactar en diversos sectores, donde su ejecución requiere de una estrecha vinculación y gestión, buscando principalmente detonar el desarrollo integral sustentable y sostenible que beneficie a la población del Estado.

Proyecto Estratégico (PE)

Los proyectos estratégicos Hvm® los define como el conjunto de iniciativas articuladas entre el diseño y la ejecución, que coexisten dentro del proyecto tractor y se deben operar en tiempo y dentro del presupuesto; optimizando los recursos necesarios para organizar, administrar y orientar el proceso de ejecución de objeto, proceso y sistema, que den solución a requerimientos, problemas o necesidades humanas, en el ámbito económico y social.

El Modelo Hvm® como Articulador

El Modelo de Visión Holística (Hvm®), para definir y clasificar los “Proyectos” hace una analogía con el sistema de engranes de una bicicleta de velocidades, donde (como se muestra en la imagen) los proyectos tractores son los que tienen un mayor impacto al generar la tracción necesaria para impulsar el sistema completo y lograr mayor desplazamiento con menor esfuerzo.

El Modelo de Visión Holística (Hvm®) funciona como agente **articulador de las estrategias e iniciativas de los diferentes actores del sector público y privado**. Dicha capacidad articuladora del modelo se representa con la cadena del sistema de velocidades de una bicicleta, a través de la cual se canalizan y enfocan los esfuerzos de los diferentes niveles de gobierno, sumados al empuje de la iniciativa privada y de la sociedad. Estos actores son representados por los pedales de la bicicleta, que son los generadores del impulso; quienes deben ejecutar el movimiento de forma coordinada y manteniendo el mismo ritmo en ambos pedales para que el sistema se desplace de forma equilibrada y con la inercia deseada; logrando que los proyectos tractores y estratégicos contribuyan a alcanzar la visión y generen el impacto planeado (figura 4).

Un elemento fundamental del sistema es la visión, la cual está representada por el engrane de cambios, el cual determina qué piñón o casete se debe utilizar dependiendo a dónde y cómo se quiera llegar con la bicicleta. Una carrera de ciclismo de montaña requiere un ajuste de cambios y velocidades diferente al ciclismo de pista; en este mismo sentido, es la visión la que determina el tipo de proyectos tractores y estratégicos que se requieren para lograr los objetivos, en función del destino a futuro que se ha planteado.

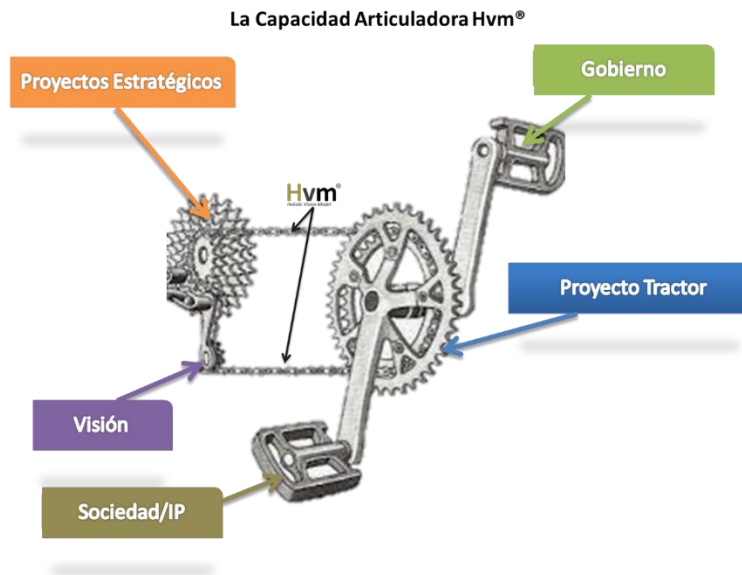


Figura 3. La Capacidad Articuladora Hvm®.

Momentum Hvm®

El concepto de momentum proviene del latín *mōmentum*, término derivado del verbo *mōvēre* que significa *mover*. Este concepto de **cantidad de movimiento** surgió en el contexto de la mecánica newtoniana donde se define la cantidad de movimiento lineal o momentum como el producto de la masa de un cuerpo por su velocidad, tal como se muestra en la fórmula mostrada en la figura 5.

$$p = mv$$

Figura 4. Fórmula de Moméntum.

Un ejemplo que describe de forma gráfica este concepto es imaginar una mosca y un camión, ambos moviéndose a 40 km/h, la experiencia cotidiana dice que la mosca es fácil de detener con la mano mientras que el camión no, aunque los dos vayan a la misma velocidad, esto debido a su diferencia de masas.

Por lo anterior, el momentum del Modelo de Visión Holística (Hvm®) explica la **“cantidad de movimiento” que generan los proyectos derivado de su impacto global** a los ejes estratégicos definidos en la planeación (ver figura 6). En este sentido, se deben definir e identificar como proyectos tractores aquéllos que tienen mayor área de influencia y capacidad como generadores de desarrollo, para que al ejecutarlos se logre **“recorrer mayor distancia en menor tiempo”**, esto es que se obtienen resultados de mayor impacto y trascendencia en menor tiempo y optimizando los recursos.

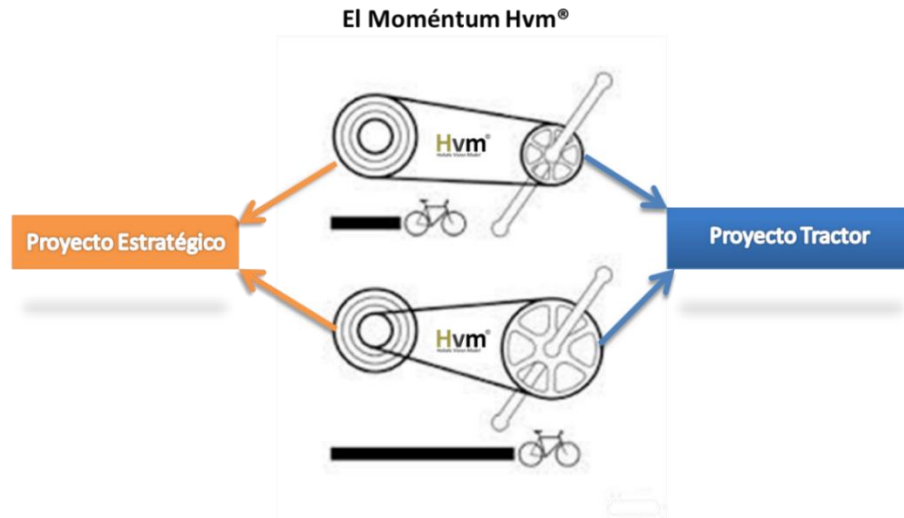


Figura 5. El Momentum Hvm®. Elaboración propia.

La Definición del Modelo Him®



Modelo **inteligente** y funcional que gestiona la planeación y ejecución estratégica para el desarrollo holístico de **infraestructura integral sustentable y sostenible**.

El Modelo de Infraestructura Holística® es el enlace para la **ejecución de los proyectos de infraestructura** propuestos en la estrategia holística que resulta de la aplicación del modelo Hvm®. El Him® se fundamenta en la administración de proyectos que involucra procesos estandarizados y mejores prácticas internacionales, garantizando cumplir con el alcance, tiempo y presupuesto establecidos en el proceso de planeación, al tiempo que se logran los impactos sociales y económicos deseados. Holistic Infrastructure Model® está siendo utilizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID), para el desarrollo de planes estratégicos regionales a nivel internacional.

Todo proyecto desarrollado con el modelo Him® debe dar respuesta a tres preguntas:

1. ¿Para qué se realizará?
2. ¿A quién va a beneficiar?
3. ¿De dónde se obtendrán los recursos para la ejecución?

Him® es un modelo cuya aplicación exige lograr estándares de calidad internacional, y por su alto enfoque social, requiere la participación de empresas ejecutoras certificadas y acreditadas en cuanto a sus procesos de operación, materiales y costos, Green Building y responsabilidad social.

Unidad Sinérgica Estratégica de Proyectos®

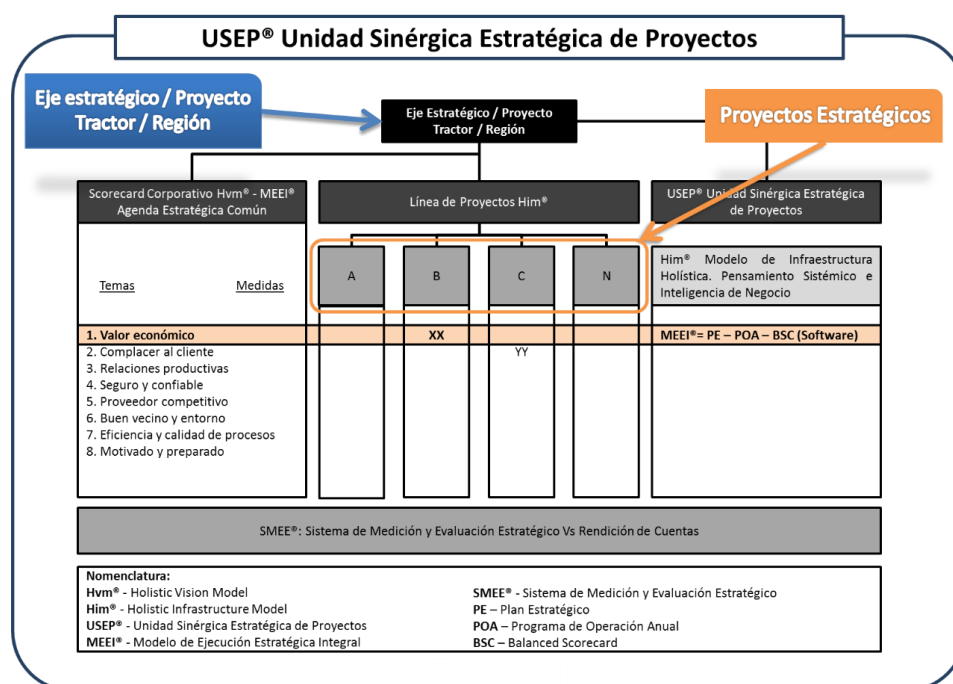


Figura 6. Unidad Sinérgica Estratégica de Proyectos®. Elaboración propia.



Figura 7. Temas que se pueden medir a través de la USEP®. Elaboración propia.

La Unidad Sinérgica Estratégica de Proyectos® Hvm® presentada en la figura 7, integra el Modelo de Ejecución Estratégica Integral® (MEEI®) y el Sistema de Medición y Evaluación Estratégico® (SMEE®) que de forma sistémica permiten:

- La ejecución de la Visión.
- La sincronización de los procesos y proyectos con la estrategia.
- La alineación de todos los actores tanto del sector público como privado.
- La alineación o cascadeo de los objetivos.

- El Programa Operativo Anual (POA).
- El Presupuesto.
- Los planes de acción.
- La evaluación de resultados.
- Los informes y gráficos.
- Las ideas de mejora continua.

Esta sinergia permite evaluar y monitorear los tiempos, recursos y costos, ayudando a lograr un enfoque total para gestionar la efectividad en el cumplimiento de la estrategia holística que impone el desarrollo integral sustentable (ver figura 8).

La Aplicación del Modelo Hvm®

Como se define en el Modelo de Instrumentación Hvm®, el primer paso para aplicar la primera dimensión consiste en recopilar la información, los estudios, diagnósticos, investigaciones y los proyectos existentes en el estado, sus dependencias, sus municipios, grupos de empresarios y demás actores involucrados; a través de la etapa de exploración (scouting).

El registro y entrega de la información solicitada debe realizarse mediante el formato “*Matriz de Proyectos y Estudios Insumos*” (Anexo Modelo Hvm® 1. *Matriz de Proyectos y Estudios Insumos*). A través de este documento es posible recabar información específica de los proyectos de una manera fácil de concentrar y analizar para desarrollar las propuestas; el formato incluye el nombre y la descripción del proyecto, la situación de la tenencia de la tierra, el monto estimado de inversión y sus fuentes de financiamiento, el estado que guarda el proyecto o la etapa de ejecución en la que se encuentra y quién es el responsable del mismo.

Con los datos recibidos como entrada se realiza un proceso de análisis para definir la influencia e impactos que tienen los proyectos con las líneas estratégicas definidas para el Plan, así como con los Pilares del Modelo Hvm® (Anexo Modelo Hvm® 2. *Matriz de Evaluación de Proyectos Hvm®*). En esta fase de aplicación del Modelo es fundamental el *expertise* y las *competencias* del equipo certificado Hvm® para, a través del análisis, identificar los proyectos de mayor impacto holístico (federal, estatal, regional) alineándolos al o los proyectos tractores (Ver definición de Proyecto Tractor); a su vez, se identifican los proyectos estratégicos que deben sumarse y articularse con los ejes, con los proyectos tractores y entre ellos, manteniendo el enfoque en la visión de la estrategia holística.