

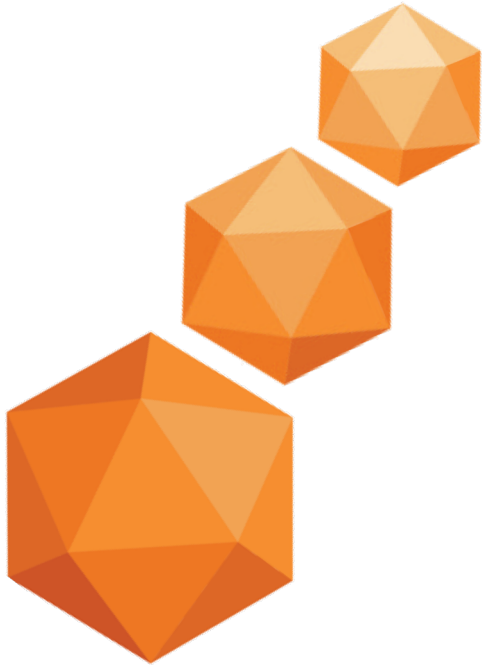
Desarrollar el proceso de formulación del Plan Estratégico del Consejo Nacional de Operación (CON) del 2024 - 2029.

Abril 10, 2023



Contenido del documento

- 1 ¿Quién es Drive? – Organizaciones Conscientes
- 2 El Consejo Nacional de Operación
- 3 Objetivos - Entregables - Alcance
- 4 Que entendemos por estrategia y como la trabajamos
- 5 ¿Cómo se construye el plan y se alinea al equipo en torno a la estrategia?
- 6 Estructura del proyecto, cronograma e inversión



¿Quién es Drive?

Organizaciones Conscientes

Bogotá, Colombia, 2002 - 2023

Industrias y empresas que hemos apoyado desde 2002

en Colombia, en las Américas y unos países Europeos

Oil & Gas	Química	Consumo	Tecnología	Sector Público	Energía
• Terpel Gazel-LA • BP Castrol-LA • MASA-Stork • Worley LA • Promigas • Petromil • OCENSA • Reficar • Hocol • Vanti • Shell	• Esenttia • DUPONT • Basf LA y España • Eastman • Bretano • Abocol • Baxter • Roche • Cytiva	• Unilever-LA • Org-Corona • Danisco-LA • PriceMart • TetraPak • McCain • Finotex • Bavaria • Abocol	• Movistar-USA • Intelsat-USA • Alcatel-Arg • Procables • Intel-USA • HP-LA • Claro • TIGO	• Alcaldía Mayor • ANDI - Comité Agroquímicos • Aeronáutica • Sec-Habitat • Fedecafe • SECAB • PNUD • ICBF	• SIEMENS - Mex. • Energética de Occidente • Aggreko-LA • Invercolsa • Vesuvius • Carrier
Otros	Media	Financieros	Salud	Ediciones	
• McKinsey & Co. • Accenture • KLM-Airfrance • Anapoima Club • Pedro Gómez • Grupo AR • NIVER	• Grupo WPP UK-LA • Silva Publicidad • Kantar WP-LA • Dunnhumby • Initiative	• AON Seguros • RSA Seguros • AV Villas • CIFIN	• B. Braun Medical • Compensar • Coosalud • Bayer	• SM- Publicaciones • Antalis-Chile • Prolibros	

Quiénes somos



Desde el 2002 nos focalizamos en ...

Co-crear soluciones con el cliente: **“Qué, Para qué (Why) y Cómo”**.

**Dirección y
Alineación
Estratégica**

**Transformación
y Cambio
Organizacional**

**Agilidad en
Innovación**

**Efectividad
Comercial**



BARRETT VALUES CENTRE
CERTIFIED CONSULTANT

Partners Internacionales



IMC
AMERICAS
Investigación • Marketing • Comunicación



**STRATEGY
IMPLEMENTATION
INSTITUTE**



imparta[®]



**human
synergistics**[®]
INTERNATIONAL



EXETOR
Group

Consultoría - Capacitaciones - Coaching - Mediciones

Dirección y Alineación Estratégica

Oferta de Valor

Llevar la aspiración estratégica a la acción.

Beneficios

- Sentido de Propósito.
- Oportunidades de crecimiento
- Líderes y equipos con “Accountability” en la implementación.



Consultoría

- Diseño de Estrategias Corporativas y Funcionales y alineación de los equipos
- Montaje y alineación del BSC*
- Arquitectura Organizacional
- Gobierno Corporativo Interno

Capacitaciones TPV*

- De la Estrategia a la Acción
- Articulando el “BSC”
- Toma de Decisiones Efectivas

Mediciones

- Alineación Estratégica
- Conectividad del BSC*
- Efectividad Organizacional

*PV – Propuesta de Valor; * BSC – Balanced Scorecard

*TPV: Metodología Teórico-Práctico-Vivencial

Transformación y Manejo del Cambio Organizacional

Oferta de Valor

Transformar el “Ser” para lograr cambios en el “Hacer”.

Beneficios

- La cultura apoyando el cumplimiento la estrategia.
- Empoderamiento y agilidad durante el cambio.
- Desarrollo de capacidades individuales y de equipos.



Consultoría

- Diseño e Implementación de Estrategias de Cambio con PCI*
- Cambio Cultural y mejora de la Efectividad Organizacional*
- Configuraciones Sistémicas Organizacionales

Capacitaciones TPV*

- Competencias Conversacionales
- Liderazgo Transformador
- Agentes de cambio

Coaching - Mentoring

- ... Ejecutivo
- ... de Equipos
- ... de Propósito de Vida

Modelos de Dirección y Alineación Estratégica

Ilustrativo

Direccionamiento

+

Alineación

+

Implementación*



CNO

Informaciones tomadas del website

El ADN del CNO

Ley 142 y 143 de 1994 y la Ley 2099 de 2021

“Acordar los aspectos técnicos para garantizar que la operación integrada del sistema interconectado nacional (SIN) sea segura, confiable y económica, y ser el órgano ejecutor del Reglamento de Operación”

Principios de Buen Gobierno

- **Transparencia:** generar la información necesaria para las autoridades y los agentes del sector para garantizar la operación segura, confiable y económica del SIN.
- **Eficiencia:** trabajar para tener criterios técnicos en la toma de decisiones respecto de los aspectos requeridos para una operación segura, económica y confiable.
- **Imparcialidad:** Las decisiones del CNO deben estar orientadas al desarrollo de la operación segura, confiable y económica del Sistema Interconectado Nacional, sobreponiendo siempre el interés de la operación del sistema al interés particular de las empresas miembro del CNO.

Funciones principales del CNO

i. Operativas:

- Acordar los aspectos técnicos para garantizar la operación segura, confiable y económica del SIN, y dar conceptos a quienes corresponda, basado en la información que periódicamente disponga de la operación real y esperada de los recursos del SIN;

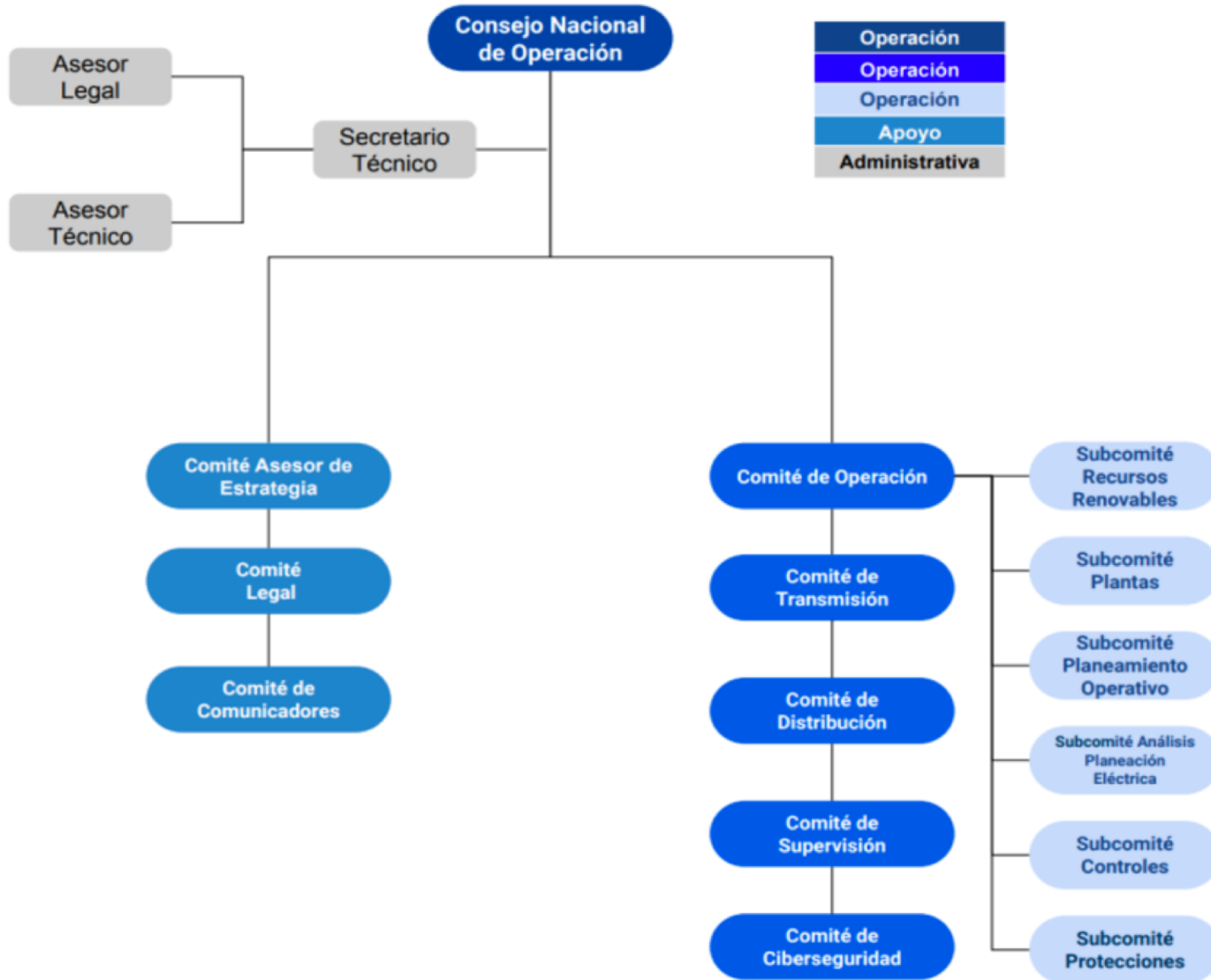
ii. Ejecutoras:

- Ejecutar el Reglamento de Operación y las demás normas legales y regulatorias;

iii. Asesoras:

- Dar concepto previo a la Comisión de Regulación de Energía y Gas - CREG respecto del establecimiento y modificación del Reglamento de Operación y asesorar a las entidades de gobierno y demás organismos, en los temas relacionados con los aspectos técnicos que garanticen una operación segura, confiable y económica del Sistema Interconectado Nacional.

La Estructura y los Comités



Planeación 2018-2023 - Objetivos

Mantener la operación segura, confiable y económica del SIN considerando la integración de recursos energéticos distribuidos	• Liderar discusión técnica para anticipar los impactos en la operación del nuevo entorno • Revisión y actualización de Acuerdos CNO al nuevo entorno • Fortalecer comunicación y entendimiento del código de operación y acuerdos expedidos
Promover cambios institucionales que permitan mejorar la eficiencia y adaptación del sistema	• Desarrollar análisis de nuevos participantes en el sector y proponer ante las instituciones de política y regulación las actuaciones que correspondan. • Proponer a la CREG los cambios técnicos en los códigos de operación, conexión, planeación y medida a incentivar su cumplimiento.
Asegurar la adaptación del CNO ante la nueva dinámica.	• Desarrollar e implementar propuesta de adaptación del CNO • Revisar participación de nuevos agentes en el CNO • Revisar esquema de comités y subcomités que garanticen la firmeza de sus recomendaciones
Promover la actualización de conocimientos y competencias técnicas del sector	• Establecer acuerdos de colaboración con entidades del sector que permitan al CNO contar con estudios y análisis que requiere para la toma de decisiones • Desarrollar una agenda articulada con las empresas de desarrollo de competencias • Conformar equipos de trabajo colaborativo para vigilancia y prospectiva del mercado energético mundial • Implementar un esquema de comunicación ante crisis, articulado con empresas y entidades del sector



Objetivos Entregables - Alcance

Objetivo - Entregables - Alcance

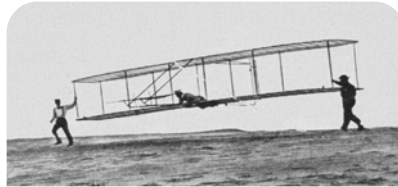
- **Objetivo del proyecto**
 - Desarrollar el proceso de formulación del Plan Estratégico del Consejo Nacional de Operación (CON) del 2024 - 2029.
- **Entregables**
 - Contexto y dinámica del Mercado
 - El hoy del CNO – “baseline”
 - Imperativos Estratégicos 1^{er} nivel y cascada Estratégica al 2^{do} nivel
 - Indicadores de 1^{er} y 2^{do} nivel
 - Los horizontes del plan
 - Plan de comunicación de la estrategia
- **Alcance** - *equipo del proyecto y tiempo del proyecto*
 - Equipo - CEO, VP, Secretario Técnico CNO, Secretarios Técnicos de los Comités (5) y de los Subcomités (6).
 - Tiempo – Aprox. 2,5 meses

Que entendemos por estrategia y como la trabajamos

Metodologías estructuradas, robustas y accionables en todos los niveles de la organización.

Pensamiento y focalización estratégica

El pensamiento estratégico es un proceso de síntesis basado en **hechos**, en la **intuición** y en la **creatividad**, cuyo resultado es un plan de vuelo.

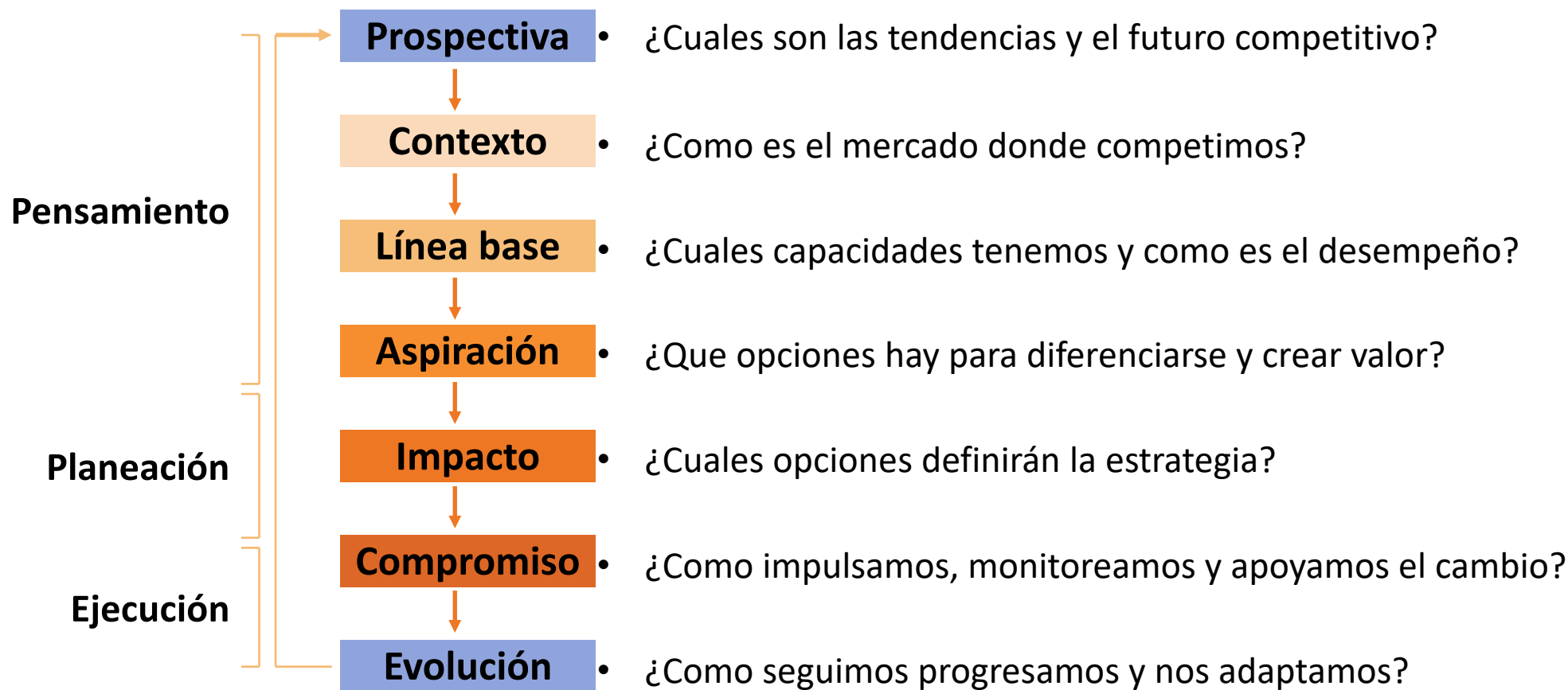


La focalización del pensamiento estratégico es un ejercicio de **conversaciones** y **acuerdos** buscando un objetivo común.



Las organizaciones son una red de **conversaciones**.

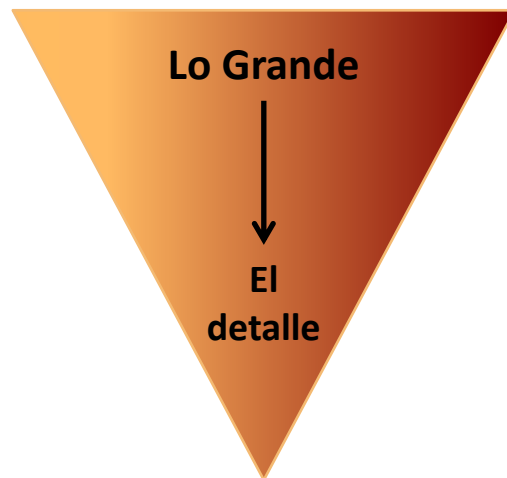
Los 7 bloques de la construcción estratégica



Es un proceso participativo y alineado

Proceso estructurado
y secuencial

Top - Down



Influencia

Proceso trabajado
por los equipos

Bottom - Up



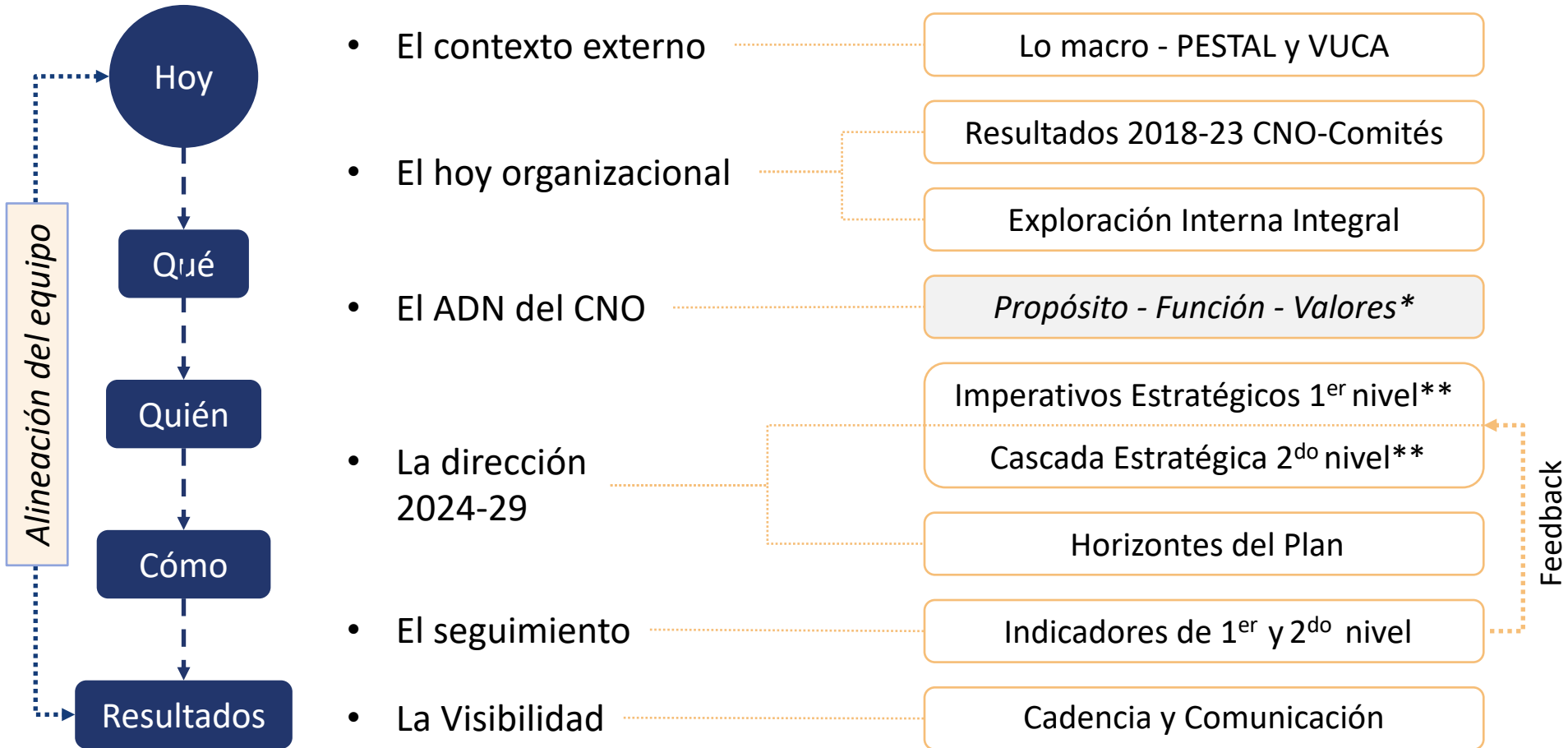
Escucha

Retroalimentación

Construcción de Equipo



Direccionamiento Estratégico para el CNO





Cómo se construye el plan y se alinea al equipo

Ejemplificación de actividades

Alineación del equipo

La base para una exitosa implementación



Alineación del Equipo

- Como nos alienamos para emprender este gran reto.

- Primero que todo revisar la alineación del equipo con el que se va a desarrollar la estrategia, con herramientas de “Coaching de Equipos”, las cuales estarán presente a lo largo del proceso.



- En la primera sesión trabajar la “Construcción de Confianza” del equipo, para generar “Compromiso” y resultados en equipo.



Confianza

El contexto externo

Conferencista experto en la industria

Nuestro contexto

- Cuáles son los factores externos e internacionales que pudieran estar impactando el Consejo.

- Con el objetivo de entender las macro-tendencias, a nivel internacional y las proyecciones a nivel regional-nacional se recomienda al inicio del proyecto seleccionar un conferencista experto, reconocido y especializado en la industria.
 - Selección y contratación del conferencista por cuenta del CON,
 - Drive incluirá la conferencia dentro de la programación de actividades.



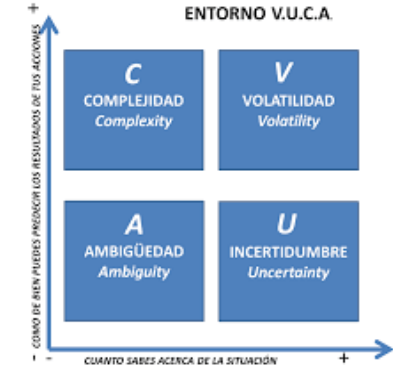
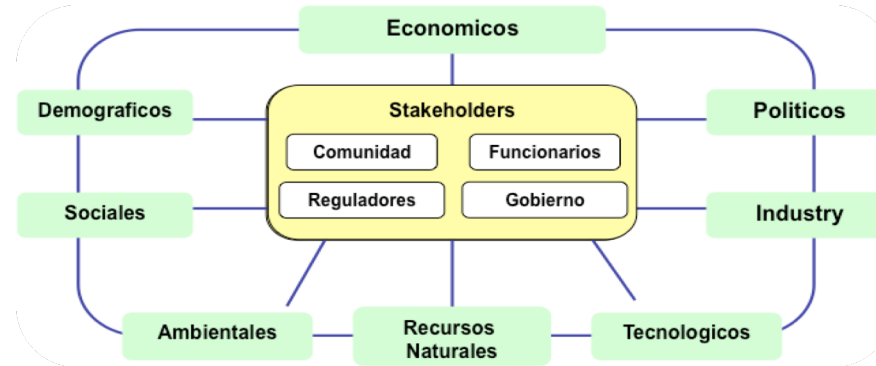
El contexto externo

Lo macro – modelo PESTAL y VUCA

Nuestro contexto

- Cuáles son los factores macro que que pudieran estar impactando el Consejo.

- Actualizar y/o desarrollar con el equipo el modelo PESTAL* y el VUCA, para conocer y analizar el entorno macroeconómico en donde está operando el CNO; el resultado será input para definir el plan estratégico 2024-2029.



El hoy organizacional

Fuentes 1^{rias} y 2^{rias} de información

Contextualización

- Conocimiento de los líderes, de la información existente y de antecedentes.

- Recolección de la información existente – “hard & soft”- fuentes 1^{rias} y 2^{rias} - de la estrategia actual, indicadores, iniciativas, marco legal, análisis del sector y antecedentes claves entre otros para conocer al cliente y su contexto.*



- Entrevistas a profundidad con líderes, virtuales y/o presenciales, para conocer sus necesidades, expectativas y retos estratégicos.
 - 14 Directivos del CNO



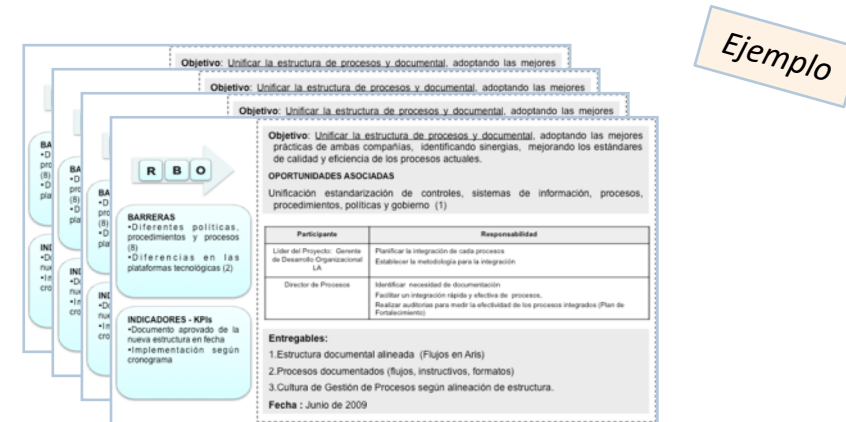
El hoy organizacional

Resultados 2018-23 del CNO y de los Comités

De donde partimos

- Cómo fue el resultado del periodo anterior y que nos quedo pendiente.

- Evaluación cualitativa y cuantitativa de los resultados de los cuatro Objetivos Estratégicos, de los grandes proyectos del CNO y de los diferentes Comités en el periodo anterior (pre-work del cliente guiado por Drive):
 - Presentación de resultados, logros, aprendizajes y retos.
 - Cumplimiento de metas KPI's.
 - Revisión de los temas-proyectos que quedaron pendientes o están en curso.



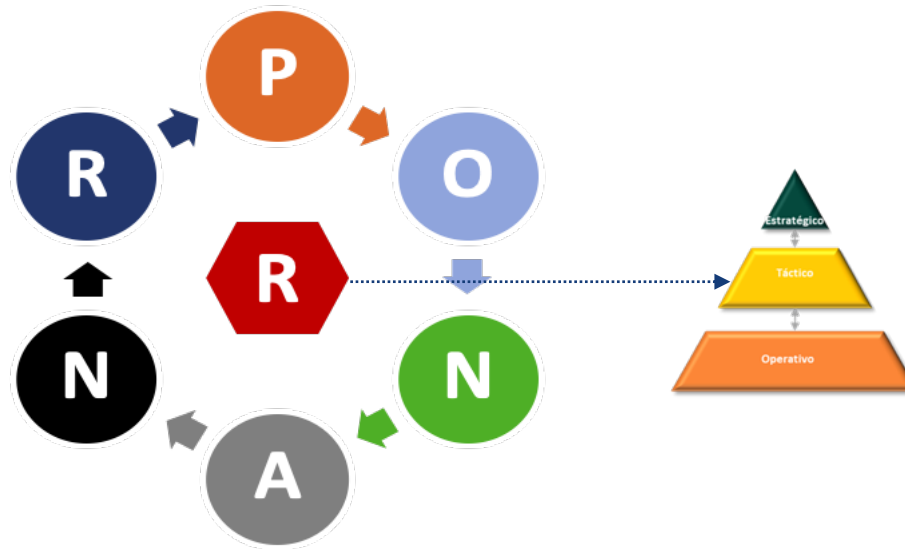
El hoy organizacional

Exploración interna integral

Cómo estamos

- Conocer de primera mano cómo estamos, las dinámicas al interior del consejo y en que apalancarse para el nuevo plan.

- Desarrollar el diagnóstico Interno Integral – “Hard & Soft” - de la organización con participación del equipo, usando la metodología dinámica de Drive PONANR-R *.



*PONANR-R: Positivos-Oportunidades-Necesidades-Amenazas-Negativos-Retos=Riesgos

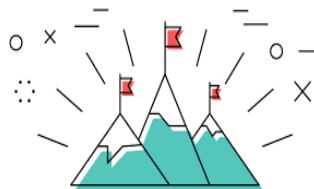
La dirección 2024-2029

Imperativos estratégicos de 1^{er} nivel - Comités

Nuestros grandes derroteros

- En qué nos vamos a focalizar para el próximo periodo.

- Con toda la información anterior, en equipo ratificar, replantear y/o acordar nuevos “Imperativos Estratégicos” (I.E.) para el próximo periodo; estos son los grandes hitos a lograr.
 - En la 1^{ra} parte los imperativos incluyen el “Descriptor” del I.E.
 - En la 2^{da} parte se identifica el “Alcance”, buscando delimitar que podría incluir y que estaría por fuera del alcance del Imperativo.



#	Nombre del Imperativo	Líder	
		Equipo de apoyo	

B	F
S	C
C	P
	A&C

Descripción amplia del alcance	Lo que está FUERA del alcance

← **El Imperativo**

← **El Descriptor**

La dirección 2024-2029

Cascada estratégica de 2^{do} nivel - Subcomités

Cómo alineamos a los equipos

- Como vamos a implementar los grandes derroteros y quiénes van a ser los responsables.

- Tomando los Imperativos Estratégicos, en equipo hacer la cascada estratégica al siguiente nivel en el Consejo y/o a los comités identificando los PPAs* para el siguiente periodo.
 - Evaluar los PPAs existentes o que se están desarrollando para incluirlos en el nuevo plan, y acordar nuevos PPAs que apoyen el logro de los imperativos estratégicos.

Imperativo Estratégico 1^{er} nivel

A	Nombre del Imperativo	Lider	Estrategias de apoyo	C	P	A	M	E

Descripción amplia del alcance

Comités

¿Qué está FUERA del alcance?

Cascada de 2^{do} nivel

B	Imperativo Estratégico	Carga	Proyecto	Estrategias - Programas - Proyectos Claves	Status	KPI	Meta	Carga Resp.

Sub-Comités

Opcional
Cascada de 3^{er} nivel

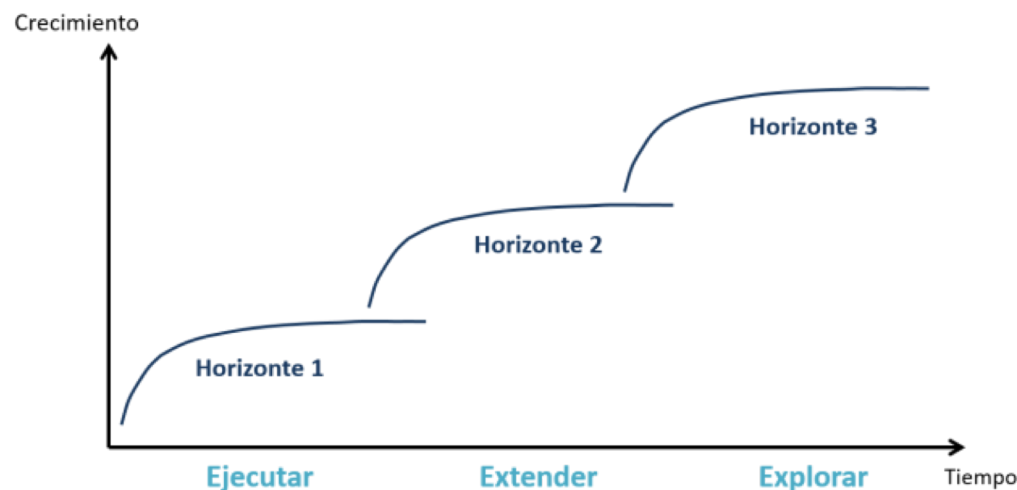
C	Cascada de 2 ^{do} nivel	Carga	Proyecto	Estrategias - Programas - Proyectos Claves	Status	KPI	Meta	Carga Resp.

* PPAs – Programas, Proyectos y Acciones Estratégicas

Horizontes de plan

Cómo nos proyectamos al futuro

- Como vamos a implementar el plan en el periodo 2024-2029.
- Con base en los imperativos estratégicos 1^{er} nivel, la cascada estratégica de 2^{do} nivel, las capacidades internas del Consejo y la de sus miembros, acordar los horizontes de planeación 2024-2029 para los diferentes proyectos acordados en el nuevo plan.



El seguimiento

Indicadores de gestión de 1^{er} y 2^{do} nivel

Cómo los medimos

- Estos KPI's formarán parte del BSC de la primera línea gerencial.

- Redefinir y diseñar nuevos KPI's para los imperativos acordados de 1^{er} nivel y para la cascada estratégica de 2^{do} nivel.
- Ubicarlos en el Balanced Scorecard Gerencial a ser usado por el Consejo.

Imp./Estratégico que apoya:	Tipo de KPI:	KPI#:
Nombre del KPI:	Meta:	
Objetivo del KPI:	Área/Proceso:	
Como se calcula y origen de la información:	Und./medida:	
	Frecuencia:	

Diseño Nivel-1



*KPI's – Key Performance Indicators

La visibilidad

Cadencia y comunicación

Cómo lo comunicamos

- Comunicación y retroalimentación para aumentar la colaboración y la confianza.

- Con base en el modelo de Buen Gobierno y con el apoyo del comité de comunicaciones, acordar el plan de seguimiento, la frecuencia y la visibilidad de los avances del nuevo plan.
 - Comunicación V&P* en el Consejo y los diferentes Comités
 - Comunicación V&P* con los diferentes miembros.
 - Estableciendo canales par recibir la retroalimentación de los diferentes stakeholders.

Ejemplo

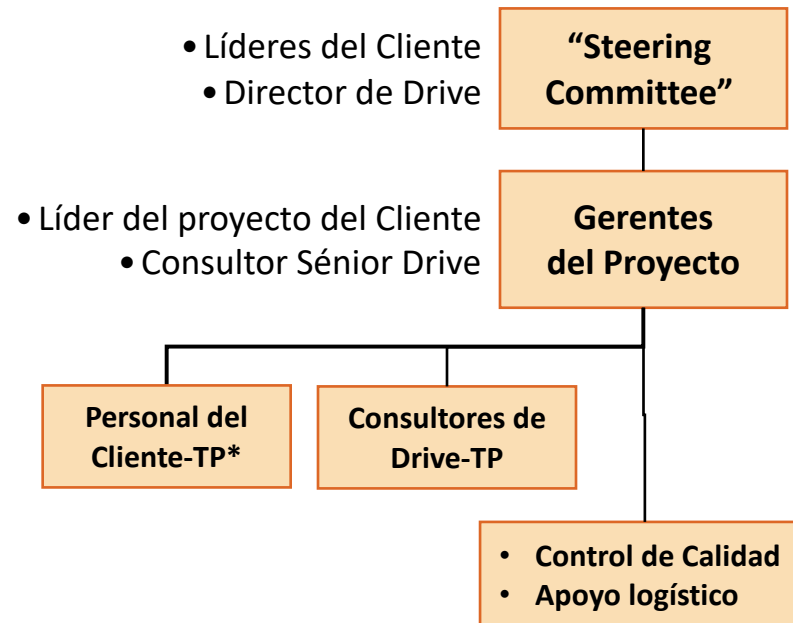


Estructura del proyecto

Cronograma y consultores

Estructura del proyecto – El equipo

- Se sigue la siguiente estructura, con un “Steering Committee” a la cabeza con participantes del Consejo y de la Consultoría (miembros a definir al iniciar el proyecto).
 - Al final del proyecto se hará una evaluación Cliente-Drive y se dará retroalimentación mutua para el aprendizaje.



Roles y Responsabilidades

- ▶ Aprobar y tomar decisiones
- ▶ Revisiones de Progreso
- ▶ Solucionar Problemas
- ▶ Liderar, coordinar y validar la consistencia de resultados
- ▶ Propuestas, análisis, evaluaciones y reportes de progreso
- ▶ Conocer el contexto
- ▶ Recolectar información
- ▶ Facilitar el entendimiento
- ▶ Analizar y recomendar
- ▶ Asegurar la calidad

Ejemplo

*TP – Tiempo Parcial

Metodología de trabajo

• Tipos de Intervenciones: Co-creación con el cliente ▪ Talleres teórico-prácticos, dinámicos y vivenciales, presenciales y/o virtuales ▪ Sesiones individuales y aplicación de encuestas y/o entrevistas a profundidad ▪ Trabajo de análisis y consolidación de información – presencial y no presencial • Trabajo de los Consultores ▪ Conocimiento del negocio y preparación de las agendas de intervenciones. ▪ Análisis, desarrollo de talleres, dinámicas, entrevistas y proponer recomendaciones ▪ Redacción de los documentos parciales y de los documentos finales ▪ Comunicación y entrenamiento a los participantes (si aplica)	Drive
• Trabajo de los Participantes ▪ Recolectar información, asistir a talleres, reuniones, telecoms y elaborar pre-trabajos ▪ Apertura para compartir información (con carácter confidencial) y realizar aportes • Apoyo de la Gerencia ▪ Participación activa y soporte en la toma de decisiones ▪ Apoyo en facilitar el flujo del proyecto y remover obstáculos	Cliente

Cronograma de principales actividades

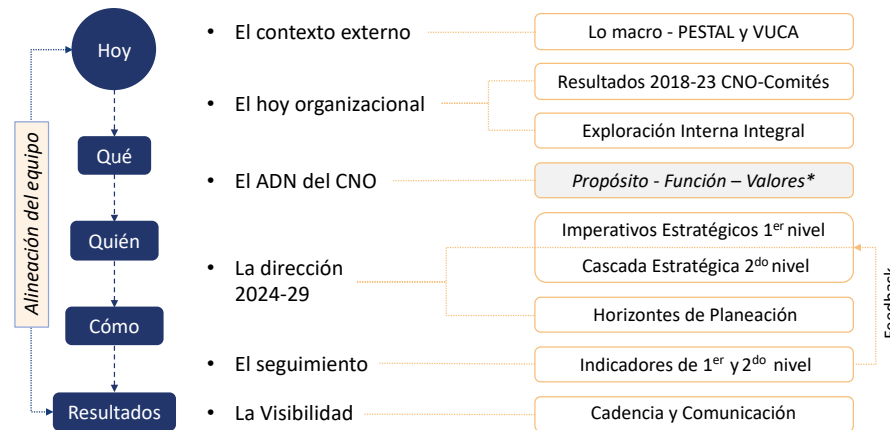
- Para el seguimiento se llevara un control de actividades planeadas y ejecutadas.
- Cumplimiento del cronograma sujeto a la disponibilidad de las agendas del cliente.

Cronograma ESTIMADO del proyecto estratégico	Modo*		Mes 1				Mes 2					Mes 3		
	P	V	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
- Taller de kick off - alineación del equipo - El contexto externo - El modelo PESTAL y VUCA - El hoy organizacional - Resultados 2018-23 del CNO y de los Comités - Entrevistas a profundidad a miembros del CNO - Exploración interna integral - La dirección 2024-2029 - Imperativos estratégicos 1^{er} nivel - Cascada estratégica 2^{do} nivel - Horizontes de planeación - Indicadores de gestión de 1^{er} y 2^{do} nivel - Cadencia y comunicación - Cierre del proyecto			x											
			x	x										
				x	x	x	x							
							x	x						
								x	x					
									x	x	x			
											x	x		
												x		

*Modo – sesiones Presenciales y/o Virtuales dar por acordar.

Recursos e inversión

- El proyecto de direccionamiento y alineación estratégica será desarrollado y coordinado por Edgar Gutiérrez, con el soporte del equipo de consultores de Drive,
 - Apoyo externo adicional de Gustavo Cruz, consultor conocedor de Modelo de Gobierno Corporativo del CNO.



- Inversión \$ 95,3 mlls + Iva
- Tiempo del proyecto – 2,5 meses.

- Condiciones comerciales

- Pagos mensuales. La inversión NO incluyen IVA, ni gastos de viajes, ni alojamiento, ni logística de talleres/sesiones presenciales, ni polizas contractuales, ni impresiones de materiales. Vigencia - 3 meses.

Agradecimiento

El equipo de **Drive** agradece a **CNO** la oportunidad de compartir sus necesidades y participar en este proyecto de **Direccionamiento Estratégico**



Oficina Calle 123 No.7-07, ofi 605 TEL: 57 1 619 7429, Bogotá, Colombia

egutierrez@drive-solutions.com

Mobile 310 299 5475

marcelarodriguez@drive-solutions.com

Mobile 311 516 6528