



AUTORIDAD NACIONAL  
DE LICENCIAS AMBIENTALES

# Plan Estratégico Institucional 2019-2030

Oficina Asesora  
de Planeación  
2019

## **TABLA DE CONTENIDO**

<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>7</b>
Contexto Interno y Externo de la organización	7
Elementos del Plan estratégico Institucional	11
Misión	11
Visión 2030	11
Líneas Estratégicas	11
Objetivos Estratégicos	12
Líneas Estratégicas	12
<b>LÍNEA ESTRATÉGICA 1 – “INCREMENTAR LA CREDIBILIDAD EN LA ENTIDAD POR PARTE DE SUS GRUPOS DE INTERÉS”</b>	<b>13</b>
Grupo de Valor	15
Grupos de Interés	15
Indicador de Impacto	17
Objetivos Estratégicos	17
<b>LÍNEA ESTRATÉGICA 2 - CONTRIBUIR AL DESARROLLO SOSTENIBLE AMBIENTAL A PARTIR DE UN EFECTIVO PROCESO DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO</b>	<b>19</b>
Indicador de Impacto	26
Objetivos Estratégicos	26
<b>LÍNEA ESTRATÉGICA 3 - GESTIONAR EL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN EN LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS LICENCIAS, PERMISOS Y TRÁMITES AMBIENTALES CON TRANSPARENCIA</b>	<b>30</b>
Indicador de Impacto	32
Objetivo Estratégico	32
<b>LÍNEA ESTRATÉGICA 4 - CONTRIBUIR A LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN PÚBLICA EFECTIVO, ORIENTADO A RESULTADOS Y A LA SATISFACCIÓN DE SUS GRUPOS DE INTERÉS</b>	<b>34</b>
Indicador de Impacto	37
Objetivos Estratégicos	38

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Aspectos del contexto interno y externo	8
<b>Tabla 2.</b> Factores internos y externos	9
<b>Tabla 3.</b> Grupos de interés de la ANLA	14
<b>Tabla 4.</b> Identificación de servicios y productos de la ANLA	20

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Estructura jerarquizada del PEI	12
<b>Figura 2.</b> Productos y Servicios de la ANLA	19
<b>Figura 3.</b> Tiempos de respuesta evaluación licenciamiento ambiental	25
<b>Figura 4.</b> Sistemas de Información de la ANLA	31
<b>Figura 5.</b> Personal ANLA y producción documentos	35
<b>Figura 6.</b> Información Recaudo ANLA 2012 a 2018 y Proyección 2019	36
<b>Figura 7.</b> Histórico Apropiación y Ejecución Presupuestal	37

## ÍNDICE DE ANEXOS

- Anexo 1.** Matriz líneas estratégicas, metas y objetivos de gestión

## ÍNDICE DE ABREVIATURAS

<b>ANLA:</b>	Autoridad Nacional de Licencias Ambientales
<b>DAA:</b>	Diagnóstico Ambiental de Alternativas
<b>DAFP:</b>	Departamento Administrativo de la Función Pública
<b>DNP:</b>	Departamento Nacional de Planeación
<b>MADS:</b>	Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible
<b>FONAM:</b>	Fondo Nacional Ambiental
<b>FURAG:</b>	Formulario Único de Registro de Avance de la Gestión
<b>GEL:</b>	Estrategia de Gobierno en Línea
<b>MINTIC:</b>	Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones
<b>MIPG:</b>	Modelo Integrado de Planeación y Gestión
<b>NDA:</b>	Necesidad de Diagnóstico Ambiental
<b>OCDE:</b>	Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico
<b>ODS:</b>	Objetivos de Desarrollo Sostenible
<b>PAA:</b>	Plan Anual de Adquisiciones
<b>PAI:</b>	Plan de Acción Institucional
<b>PEI:</b>	Plan Estratégico Institucional
<b>PMA:</b>	Plan de Manejo Ambiental
<b>PND:</b>	Plan Nacional de Desarrollo

<b>RUA:</b>	Registro Único Ambiental
<b>SAF:</b>	Subdirección Administrativa y Financiera
<b>SES:</b>	Subdirección de Evaluación y Seguimiento
<b>SGC:</b>	Sistema de Gestión de la Calidad
<b>SIG:</b>	Sistema de Información Geográfica
<b>SIGANLA:</b>	Sistema de actividades administrativas internas
<b>SIGEP:</b>	Sistema de Información y Gestión del Empleo Público
<b>SIG-WEB:</b>	Sistema de Información Geográfica vía web
<b>SIIF:</b>	Sistema Integrado de Información Financiera
<b>SILA:</b>	Sistema de Información de Licencias Ambientales
<b>SINA:</b>	Sistema Nacional Ambiental
<b>SPI:</b>	Sistema de Seguimiento Proyectos
<b>SIPTA:</b>	Subdirección de Instrumentos, Permisos y Certificaciones Ambientales
<b>SUIFP:</b>	Sistema Unificado de Inversión y Finanzas Públicas
<b>VITAL:</b>	Ventanilla Integral de Trámites Ambientales en Línea

# Plan Estratégico Institucional

2019-2030

## **Introducción**

El Plan Estratégico Institucional – PEI, es un documento técnico de planeación que define los lineamientos institucionales que orientarán la gestión de la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales (ANLA) hasta el 2030. En este sentido, incorpora la visión estratégica y constituye una herramienta indispensable para el direccionamiento de la entidad.

Este Plan tiene como propósito mejorar el proceso de planeación de la ANLA, para lo cual considera los siguientes aspectos:

Es una construcción conjunta.

Parte de un diagnóstico que contiene el estado de las principales temáticas programadas en el Plan y la gestión adelantada hasta la fecha.

Considera un contexto general, en el cual está inmerso el quehacer de ANLA frente al cumplimiento de su misión.

El plan tiene programado realizar evaluaciones en tres momentos específicos: la primera, en 2023 al finalizar los cuatro años del periodo inicial, la segunda en 2027 y la última en 2030 al terminar el periodo de once años.

### **Contexto Interno y Externo de la Organización**

La Autoridad Nacional de Licencias Ambientales (ANLA) fue creada mediante el Decreto 3573 de 2011 como una Unidad Administrativa Especial del orden Nacional, con autonomía administrativa y financiera, sin personería jurídica, la cual hace parte del Sector Administrativo de Ambiente y Desarrollo Sostenible.

La ANLA es la encargada de que los proyectos, obras o actividades sujetos de licenciamiento, permiso o trámite ambiental cumplan con la normativa ambiental, de tal manera que contribuyan al desarrollo sostenible ambiental del país. Para cumplir con dicha labor, la entidad está conformada por tres Subdirecciones y dos Oficinas Asesoras. La Subdirección de Evaluación y Seguimiento cuenta actualmente con seis grupos internos de trabajo, en la Subdirección Administrativa y Financiera hay cinco grupos y en la Subdirección de Instrumentos, Permisos y Trámites Ambientales hay uno.

La entidad ha identificado las características o aspectos esenciales del entorno en el cual opera la entidad (contexto externo) y del ambiente en el cual busca alcanzar su misión, visión y objetivos estratégicos (contexto interno), entendiendo que la comprensión del contexto en general aporta a la planeación estratégica, a la gestión de riesgos y a la

## PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2019-2030

implementación, sostenimiento y mejora del Modelo Integrado de Planeación y Gestión (MIPG).

Teniendo en cuenta lo anterior, se establecieron los siguientes aspectos externos e interno

**Tabla 1.** Aspectos del contexto interno y externo

CONTEXTO INTERNO	CONTEXTO EXTERNO
Financieros: presupuesto de funcionamiento, recursos de inversión, infraestructura, capacidad instalada	Políticos: cambios de gobierno, políticas públicas, regulación
Talento Humano: competencia del personal, disponibilidad del personal, seguridad y salud ocupacional	Económicos y financieros: disponibilidad de capital, liquidez, mercados financieros, desempleo, competencia
Procesos: capacidad, diseño, ejecución, proveedores, gestión del conocimiento	Sociales y culturales: demografía, responsabilidad social, orden público
Tecnología: integridad de datos, disponibilidad de datos y sistema, desarrollo, producción, mantenimiento de sistemas de información	Tecnológicos: avances en tecnología, acceso a sistemas de información externos, gobierno en línea
Estratégicos: direccionamiento estratégico, planeación institucional, liderazgo, trabajo en equipo	Ambientales: emisiones y residuos, energía, catástrofes, desarrollo sostenible
Comunicación interna: canales utilizados y su efectividad, flujo de la información necesaria para el desarrollo de las operaciones	Legales y reglamentarios: normatividad externa (leyes, decretos, resoluciones, ordenanzas y acuerdos) y decisiones judiciales.

*Fuente: Oficina Asesora de Planeación*

Asimismo, se presentan los siguientes factores:

**Tabla 2.** Factores internos y externos

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
Financieros	Estrategia de sostenibilidad financiera	Políticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos de Desarrollo Sostenible</li> <li>• Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022</li> <li>• Artículo 321 (1%)</li> <li>• Misión de licenciamiento ambiental</li> <li>• Infraestructura de turismo</li> </ul>
Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajuste estructura organizacional</li> <li>• Cambio de sede</li> <li>• Arquitectura empresarial</li> </ul>	Económicos y financieros	Economía nacional - sectores
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisión y ajuste documentos del SIG</li> <li>• Articulación MIPG – SIG</li> <li>• Estrategia de evaluación y seguimiento</li> <li>• Estrategia de gestión del conocimiento y la innovación</li> <li>• Estrategia gestión del conflicto</li> <li>• Estrategia de participación ciudadana</li> <li>• Estrategia de medidas preventivas</li> </ul>	Sociales y culturales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relacionamiento con grupos de interés</li> <li>• Participación grupos de interés</li> </ul>

## PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2019-2030

FACTORES INTERNOS		FACTORES EXTERNOS	
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interoperabilidad de los sistemas de información</li> <li>• Herramientas satelitales para mejorar el seguimiento y la evaluación</li> <li>• Trámites en línea (VITAL)</li> <li>• Herramientas para el seguimiento a metas</li> <li>• Usabilidad, accesibilidad, visualización y lenguaje claro en página web</li> </ul>	Tecnológicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interoperabilidad con otras entidades</li> <li>• Integración VITAL – GOV. CO.</li> </ul>
Estratégicos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planeación estratégica 2030</li> <li>• Agendas con grupos de interés y articulación entidades SINA</li> <li>• Presencia ANLA en las regiones</li> <li>• Índice de desempeño ambiental</li> <li>• Relacionamiento académico rama judicial</li> </ul>	Legales y reglamentarios	Decreto 1076 de 2015
Comunicación interna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Página web</li> <li>• Rondas semanales</li> </ul>		

*Fuente: Oficina Asesora de Planeación*

Con respecto al contexto internacional, se debe resaltar la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible – ODS enmarcados en la Agenda 2030, los cuales apuntan al desarrollo sostenible teniendo en cuenta los aspectos ambiental, social y económico. Lo anterior, cobra relevancia considerando que el sector ambiente lidera los ODS de acción por el clima, vida marina y vida de ecosistemas terrestres, y la ANLA tiene influencia directa en los ODS de energía asequible y no contaminante, ciudades y comunidades sostenibles, producción y consumo sostenible y vida de ecosistemas terrestres.

Adicional a lo anterior, es importante considerar el ingreso de Colombia a la OCDE, el cual plantea retos como: someter los principales programas y proyectos a evaluaciones ambientales estratégicas, consolidar y hacer más efectivas las leyes y disposiciones

ambientales con el fin de alinearlas a las buenas prácticas internacionales, expandir las áreas protegidas para integrar los ecosistemas que están más amenazados, reforzar las disposiciones que regulan la minería ilegal y de pequeña escala y garantizar que la biodiversidad se integre eficazmente en la evaluación de impacto ambiental estratégica y su licenciamiento, entre otros.

## **Elementos del Plan Estratégico Institucional**

El Plan Estratégico Institucional (PEI), está constituido por los siguientes elementos:

### **Misión**

Contribuimos al desarrollo sostenible del país, con excelencia en la evaluación y el seguimiento de las licencias, permisos y trámites ambientales.

### **Visión 2030**

Ser referente como autoridad ambiental moderna de alto nivel técnico, cercana a los colombianos y caracterizada por la efectividad de sus resultados.

### **Líneas Estratégicas**

Se definieron cuatro (4) líneas estratégicas para este plan, las cuales se encuentran interrelacionadas y se proyectaron con el propósito de establecer el direccionamiento de la entidad en el logro del cumplimiento de las funciones misionales en un horizonte proyectado de 11 años. A continuación, se presenta la estructura jerarquizada del plan:



**Figura 1.** Estructura jerarquizada del PEI

*Fuente: Oficina Asesora de Planeación*

1. Incrementar la credibilidad en la entidad por parte de sus grupos de interés
2. Contribuir al desarrollo sostenible ambiental a partir de un efectivo proceso de evaluación y seguimiento
3. Gestionar el conocimiento y la innovación en los procesos de evaluación y seguimiento de las licencias, permisos y trámites ambientales con transparencia
4. Contribuir a la implementación de un modelo de gestión pública efectivo, orientado a resultados y a la satisfacción de sus grupos de interés

### **Objetivos Estratégicos**

1. Fomentar la participación de nuestros grupos de interés en la toma de decisiones de la entidad
2. Incorporar las necesidades y expectativas de los grupos de interés en la gestión de la entidad

3. Aumentar la objetividad, calidad y oportunidad de los procesos de evaluación y seguimiento de la entidad
4. Exigir la corrección y compensación del impacto de los proyectos viabilizados ambientalmente por la entidad
5. Aumentar la certidumbre en la toma de decisiones a través de la generación, difusión y uso del conocimiento y la innovación
6. Optimizar el recurso físico, humano, financiero, tecnológico y de los procesos de la entidad, para materializar la gestión institucional
7. Promover la mejora continua a través del seguimiento y la evaluación del desempeño institucional

## Líneas Estratégicas

El desarrollo de las Líneas Estratégicas obedece al Direccionamiento Estratégico que la Alta Gerencia le dio a la entidad y, a través de éstas, se busca materializar la misión de la ANLA. A continuación, se detallan las líneas estratégicas formuladas junto con sus indicadores de impacto, objetivos estratégicos y metas<sup>1</sup>.

### LÍNEA ESTRATÉGICA 1 – “INCREMENTAR LA CREDIBILIDAD EN LA ENTIDAD POR PARTE DE SUS GRUPOS DE INTERÉS”

Para el desarrollo de esta línea, es prioritario identificar cuáles son los grupos de interés de la entidad. En este sentido, la identificación de dichos grupos comenzó por un ejercicio de revisión documental que partió de la caracterización realizada por el grupo de atención al ciudadano en el año 2017, un documento de identificación de actores sociales y la Guía de participación ciudadana en licenciamiento ambiental elaborados por la Subdirección de Instrumentos Permisos y Trámites Ambientales en 2018. En este sentido, los siguientes grupos de interés fueron identificados y presentados a Comité institucional de gestión y desempeño del 17 de julio de 2019:

- 1. Ciudadanía**
- 2. Entidades públicas**
- 3. Entes de control**

---

1. La estructura programática se puede observar de forma esquemática en el Anexo 1

# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

## 2019-2030

### 4. Medios de comunicación

### 5. Sociedad civil

### 6. Usuarios internos

Por otra parte, el grupo de valor, entendido como el segmento de la población a quien la entidad dirige sus productos y servicios, se encuentra conformado por los usuarios. Cada grupo de interés tiene una composición en subgrupos, tal y como se observa a continuación:

**Tabla 3.** Grupos de interés de la ANLA

GRUPO	DESCRIPCIÓN <sup>2</sup>
USUARIOS*	Frecuentes
	Esporádicos
	Únicos
CIUDADANÍA	Terceros intervinientes
	Investigador (académicos/estudiantes)
	Peticionarios
	Demandantes
	Comunidades campesinas
	Comunidades étnicas
	Habitantes de las áreas de influencia de los proyectos, obras o actividades
	Propietarios predios
ENTIDADES PÚBLICAS	Presidencia, Gobernaciones, Alcaldías
	Ministerios, Secretarías municipales o departamentales, entidades adscritas
	Autoridades Ambientales descentralizadas
	Empresas de servicios públicos domiciliarios
	Rama Judicial
	Fuerza pública
ENTES DE CONTROL	Defensoría de Pueblo
	Contraloría General de la República
	Procuraduría General de la Nación
	Fiscalía General de la Nación
	Congreso, Asamblea, Concejo

<sup>2.</sup> En esta columna se presentan algunos ejemplos de las entidades o grupos poblacionales, entre otros, que forman parte de cada grupo

GRUPO	DESCRIPCIÓN <sup>2</sup>
MEDIOS DE COMUNICACIÓN	Prensa
	Radio
	Televisión
	Medios comunitarios
SOCIEDAD CIVIL	ONG Regionales
	ONG Nacionales
	ONG Internacionales
	Veedurías ciudadanas
	Colectivos
	Ambientalistas de opinión
	Universidades Públicas
	Universidades privadas
	Asociaciones y grupos de ciudadanos
	Movimientos sociales
INTERNOS	Contratistas
	Servidores públicos

*\*Grupo de valor*

*Fuente: Oficina Asesora de Planeación*

A continuación, se presenta cada grupo de interés y sus respectivos subgrupos.

## Grupo de Valor

El grupo de valor que tiene la entidad se compone de sus usuarios. Éstos pueden ser personas naturales o personas jurídicas y se componen de tres tipos: usuarios frecuentes, usuarios esporádicos y usuarios únicos.

Los usuarios únicos son aquellos que han solicitado una sola vez algún trámite, permiso o licencia en la entidad, los cuales, de acuerdo con la revisión de la base de datos de VITAL son la mayoría. Los usuarios esporádicos son aquellos que han solicitado entre dos y cuatro veces, y, finalmente, los usuarios frecuentes son aquellos que han solicitado más de cinco trámites permisos o licencias ambientales.

## Grupos de Interés

Los grupos de interés de la entidad son aquellas partes interesadas, afectadas y/o beneficiadas por el desarrollo de las funciones institucionales. Por la dinámica de la entidad, estos grupos se describen en función de aquellas instituciones, personas,

entidades u organizaciones que en algún momento manifestaron o materializaron su interés por conocer e interactuar con la entidad o divulgar información sobre ella. Por lo tanto, si bien la misión de la entidad abarca e impacta a todo el país, el segmento que se considera grupo de interés se caracteriza por haber interactuado con la entidad. Los grupos de interés de la entidad son: la ciudadanía, las entidades públicas, los entes de control, los medios de comunicación, la sociedad civil y los usuarios internos.

Como grupo de interés de la ANLA, la **ciudadanía** se compone de las personas que han evidenciado en algún momento interés por obtener información, interactuar con la entidad o participar en los mecanismos que dispone la entidad para involucrar al ciudadano en su gestión.

Las **entidades públicas** que se han involucrado en la gestión de la entidad son el segundo grupo de interés identificado. Entre ellas se encuentran las entidades del ejecutivo a nivel nacional, departamental y municipal (Presidencia, Ministerios, Secretarías, Asambleas, Concejos, entidades adscritas, entre otras), las Autoridades Ambientales, las empresas de servicios públicos domiciliarios, la Rama Judicial y la Fuerza Pública.

Los **entes de control** con los que la entidad interactúa son: Procuraduría General de la Nación, la Contraloría General de la República, las Contralorías territoriales, la Fiscalía General de la Nación, la Defensoría del Pueblo, las Personerías Distritales y Municipales y la Auditoría General de la República.

Los **medios de comunicación** son el grupo de interés que mediante el uso de diferentes canales transmiten información y comunican de manera masiva a la población e influyen o direccionan la opinión pública.

La **sociedad civil** se compone por el grupo de ciudadanos que se integran, disertan y de manera organizada hacen visibles sus demandas ante la ANLA.

Los **usuarios internos** son aquellas personas naturales o jurídicas que hacen parte de la entidad por prestarle servicios o desempeñar sus funciones internamente.

Para mejorar el relacionamiento con los grupos de interés, la ANLA ha venido trabajando en el diseño e implementación de un centro de relacionamiento con usuarios, a través del cual se pretende reducir las solicitudes por derecho de petición y mejorar y hacer más transparentes las citas otorgadas a los usuarios. En cuanto a una gestión más transparente y cercana al público, se avanza en la disposición a los usuarios y ciudadanos de la información espacial a través del Sistema para el análisis y gestión de información del licenciamiento ambiental, ÁGIL, la disposición del autoliquidador y pagos de servicios en línea, el desarrollo de herramientas informáticas para la consulta del estado del trámite y la búsqueda de los Estudios de Impacto Ambiental de los proyectos. Lo anterior, llevará a la ANLA a aportar al desarrollo sostenible, siendo oportuna, íntegra y transparente, realizando una gestión efectiva, con calidad y siendo cercana a sus grupos de interés.

## Indicador de Impacto

Para el seguimiento de esta línea estratégica se tiene un indicador de impacto, cuyo objetivo es encaminar a la entidad hacia un estándar de transparencia que mejore la relación de la entidad con sus grupos de interés y su grupo de valor:

*Indicador de impacto: Índice de transparencia formulado e implementado*

## Objetivos Estratégicos

Para el desarrollo de esta línea estratégica se plantearon dos objetivos estratégicos, los cuales se presentan a continuación junto con las metas programadas para cada uno de ellos y sus respectivos objetivos de gestión.

### Objetivo Estratégico 1

#### **Fomentar la participación de nuestros grupos de interés en la toma de decisiones de la entidad**

#### **Meta 1**

*Publicar para consulta el 100% de los planes e instrumentos elaborados por la entidad previo a su aprobación*

Para lograr esta meta, se han planteado los siguientes objetivos de gestión:

- **OG - 01** Priorizar los planes institucionales de interés para los grupos de interés de la ANLA
- **OG- 02** Realizar una campaña de medios para promover la participación de los grupos de interés
- **OG - 03** Diseñar un plan de incentivos para los grupos de interés

En aras de lograr el cumplimiento de esta meta y sus respectivos objetivos de gestión, es necesario establecer la línea base de los planes institucionales actuales y, del universo resultante, definir cuales se publicarán para comentarios de los grupos de interés. En este sentido, se debe realizar una campaña de expectativa y fomentar la participación de los grupos de interés a través de un plan de incentivos.

### Meta 2

*100% de los planes publicados con incorporación de comentarios pertinentes de los grupos de interés*

Para el cumplimiento de esta meta, se ha planteado el siguiente objetivo de gestión:

- **OG - 04** Incorporar en los planes e instrumentos aquellos comentarios de los grupos de interés que se consideren pertinentes

En este sentido, se hace necesario revisar los comentarios recibidos para cada uno de los planes que se sometan a publicación y socializar el proceso de selección e incorporación de los mismos. Lo anterior, para garantizar un proceso participativo y transparente.

### Objetivo Estratégico 2

#### **Incorporar en la gestión de la entidad las necesidades y expectativas de los grupos de interés**

### Meta 3

*Alcanzar el 90% de satisfacción por parte de los grupos de interés de la ANLA*

Para lograr esta meta, se han planteado los siguientes objetivos de gestión:

- **OG - 05** Ampliar los espacios de co-creación de soluciones con grupos de interés
- **OG- 06** Optimizar los diferentes canales de atención de la ANLA
- **OG- 07** Identificar las características socioculturales, necesidades de información, requisitos, canales de interacción de los usuarios de los servicios y trámites de la entidad

Considerando que los grupos de interés de la ANLA tienen diversidad de expectativas y necesidades acorde con su naturaleza, se hace necesario plantear diversas apuestas para lograr llegar a cada uno de ellos.

En primera medida, se requiere continuar con la caracterización de dichos grupos para comprender sus necesidades, influencia y grado de interacción con la entidad. De forma paralela, se identificarán las problemáticas de la entidad que serán discutidas de forma activa y con cuales grupos de interés, para posteriormente definir los espacios (físicos y/o virtuales) y que dichas discusiones se lleven a cabo. Como complemento de lo anterior,

se generarán espacios de formación para los grupos de interés (con enfoque étnico), de tal forma que los interesados en influenciar las decisiones de la entidad cuenten con unos conocimientos mínimos que les permitan participar informadamente en dichos espacios. Asimismo, se hace necesario continuar con el trabajo desarrollado en el marco de las agendas sectoriales y realizar su respectivo seguimiento.

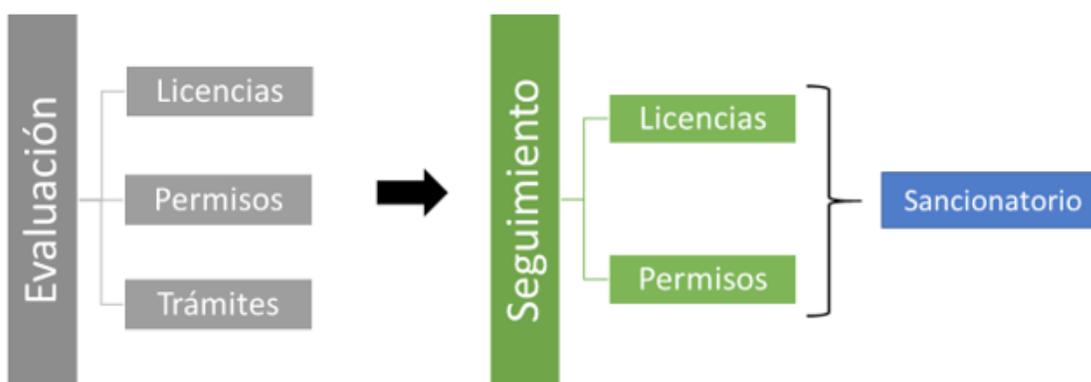
Adicionalmente, se mantendrán los espacios de diálogo que se han creado en las regiones en el marco de la estrategia de transformación de conflictos a nivel territorial y se monitoreará la oportunidad en la respuesta a PQRSD.

El objetivo de las acciones previamente descritas, se enfocan en identificar opciones de mejora para adecuar la oferta institucional a las características de los grupos de interés.

## LÍNEA ESTRATÉGICA 2 - CONTRIBUIR AL DESARROLLO SOSTENIBLE AMBIENTAL A PARTIR DE UN EFECTIVO PROCESO DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

La ANLA, de acuerdo con su objeto, es generadora de productos que permiten dar cumplimiento a su misión y a su vez tienen especial importancia, no solo para los usuarios respectivos, sino para la sociedad en general, teniendo en cuenta que, por medio de ellos, regula y controla el uso de los recursos naturales y propicia el mantenimiento de un ambiente sano para las futuras generaciones.

Los productos de la ANLA se encuentran clasificados en licencias, permisos y trámites ambientales, como se muestran a continuación.



**Figura 2.** Productos y Servicios de la ANLA

*Fuente: Oficina Asesora de Planeación*

La ANLA valora la pertinencia de ejecutar proyectos que puedan afectar de alguna manera el ambiente y, si es el caso, disminuir al máximo sus efectos negativos mediante

## PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2019-2030

obligaciones impuestas a los titulares en los instrumentos otorgados. Asimismo, realiza el seguimiento y control al cumplimiento de las obligaciones asignadas.

Adicionalmente, como producto del control y seguimiento ambiental, se adelantan procesos sancionatorios, ya sea por una denuncia ambiental o por incumplimiento de las obligaciones impuestas en el instrumento ambiental. A continuación, se presentan los servicios y productos de la ANLA.

**Tabla 4.** Identificación de servicios y productos de la ANLA

Tipo	Nombre del Instrumento	Servicio Evaluación	Servicio Seguimiento
Licenciamiento Ambiental - LA	Necesidad de Diagnóstico Ambiental - NDA	x	
	Diagnóstico Ambiental de Alternativas - DAA	x	
	Estudio de Impacto Ambiental - EIA	x	x
	Plan de Manejo Ambiental - PMA	x	x
	Mejoramiento de Infraestructura - CTM	x	
	Visto Bueno Licencia Minera - VLM	x	
	Medida de Manejo Ambiental - MMA	x	
	Dictamen Técnico Ambiental - DTA	x	x
Permisos y Trámites Ambientales	Exclusión del IVA por Adquisición de Elementos, Maquinaria y Equipos Requeridos para Sistemas de Control y Monitoreo Ambiental	x	
	Deducción de Renta por Inversiones en Control y Mejoramiento de Medio Ambiente.	x	
	Certificación de Beneficio Ambiental por nuevas inversiones en proyectos de fuentes no convencionales de energía renovables – FNCER y gestión eficiente de la energía <sup>3</sup> .	x	
	Certificado de emisiones por prueba dinámica y visto bueno por protocolo de Montreal	x	

3. A partir del 2020 estos trámites no serán competencia de la ANLA

Tipo	Nombre del Instrumento	Servicio Evaluación	Servicio Seguimiento
Permisos y Trámites Ambientales	Certificado para otorgar el derecho de uso del sello ambiental colombiano.	x	x
	Sello Minero Ambiental Colombiano	x	x
	Permiso o autorización de Aprovechamiento Forestal Único de bosques naturales ubicados en terrenos de dominio público.	x	x
	Permiso o autorización de Aprovechamiento Forestal persistente de bosques naturales ubicados en terrenos de dominio público.	x	x
	Autorización de Aprovechamiento Forestal de árboles aislados.	x	x
	Cetrería - Resolución 0494 de 2012	x	x
	Dirimir los conflictos de competencia cuando el proyecto, obra o actividad sujeto a licencia o permiso ambiental se desarrolle en jurisdicción de dos o más autoridades ambientales.	x	
	Permiso para ser autorizados como proveedores de elementos de marcaje del sistema nacional e identificación y registro para especímenes de la fauna silvestre en condiciones "ex situ"	x	x
	Permiso de estudio con fines de investigación científica en diversidad biológica – Decreto 309 de 2000	x	x
	Permiso para la Recolección de Especímenes de la Diversidad Biológica para la elaboración de Estudios Ambientales - Decreto 3016 de 2013	x	x
	Permiso para la Recolección de Especímenes de la Diversidad Biológica con fines de investigación científica no comercial -MARCO- Decreto 1376 de 2013.	x	x
	Permiso para la Recolección de Especímenes de la Diversidad Biológica con fines de investigación científica no comercial -INDIVIDUAL Decreto 1376 de 2013.	x	x

# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

## 2019-2030

Tipo	Nombre del Instrumento	Servicio Evaluación	Servicio Seguimiento
Permisos y Trámites Ambientales	Permiso para exportación y/o importación de especímenes de la diversidad biológica NO listado en los apéndices de la convención CITES.	x	
	Autorización para el Movimiento Transfronterizo de residuos peligrosos y su eliminación (Convenio de Basilea).	x	x
	Autorización Para La Construcción de Obras que ocupen el cauce de una corriente o depósito de agua.	x	x
	Permiso de prospección y exploración de aguas subterráneas	x	x
	Concesión de aguas Subterráneas	x	x
	Concesión de aguas Superficiales	x	x
	Permiso de emisiones atmosféricas.	x	x
	Permiso ambiental para los Jardines Botánicos - Decreto 331 de 1998	x	x
	Permiso de Vertimientos de aguas residuales	x	x
	Seguimiento al Plan de Gestión de Devolución de Productos Posconsumo de Baterías Usadas Plomo Acido	x	x
	Seguimiento al Plan de Gestión de Devolución de Productos Posconsumo de Fármacos o Medicamentos Vencidos.	x	x
	Seguimiento al Programa de Uso Racional de Bolsas Plásticas	x	x
	Seguimiento a la gestión ambiental de residuos de envases y empaques de papel, cartón, plástico, vidrio y metal	x	x
	Aprobación de los Sistema de Recolección Selectiva y Gestión Ambiental de residuos – SRS de Bombillas.	x	x
	Aprobación de los Sistema de Recolección Selectiva y Gestión Ambiental de residuos – SRS de Llantas Usadas.	x	x
Aprobación de los Sistema de Recolección Selectiva y Gestión Ambiental de residuos – SRS. Pilas y/o Acumuladores.	x	x	

Tipo	Nombre del Instrumento	Servicio Evaluación	Servicio Seguimiento
Permisos y Trámites Ambientales	Aprobación de los Sistema de Recolección Selectiva y Gestión Ambiental de residuos – SRS Computadores y/o Periféricos.	x	x
	Certificación de soluciones ambientales, biodegradabilidad y reutilización de bolsas plásticas.	x	x
	Aprobación de los sistemas de gestión ambiental de residuos de aparatos eléctricos y electrónicos - RAEE	x	x
	Visto Bueno por medio de la Ventanilla Única de Comercio Exterior - VUCE para la importación de equipos de refrigeración, aires acondicionados y filtros de agua.	x	
	Visto Bueno por medio de la Ventanilla Única de Comercio Exterior - VUCE para la importación de Sustancias Agostadoras de la Capa de Ozono - SAOs.	x	
	Visto Bueno por medio de la Ventanilla Única de Comercio Exterior - VUCE para la exportación de Sustancias Agostadoras de la Capa de Ozono - SAOs.	x	
	Visto Bueno por medio de la Ventanilla Única de Comercio Exterior - VUCE para la importación de vehículos y motocicletas.	x	
	Visto Bueno por medio de la Ventanilla Única de Comercio Exterior - VUCE para la importación de residuos.	x	
	Visto Bueno por medio de la Ventanilla Única de Comercio Exterior - VUCE para la importación de Llantas – SRS	x	
	Visto Bueno por medio de la Ventanilla Única de Comercio Exterior - VUCE para la importación No CITES	x	
	Visto Bueno por medio de la Ventanilla Única de Comercio Exterior - VUCE para la importación de Sustancia Químicas y Plaguicidas	x	
	Visto Bueno por Medio de la Ventanilla Única de Comercio Exterior -VUCE para la Importación de Tensoactivos Presentes en Detergentes y Jabones de Uso Industrial	x	

## PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2019-2030

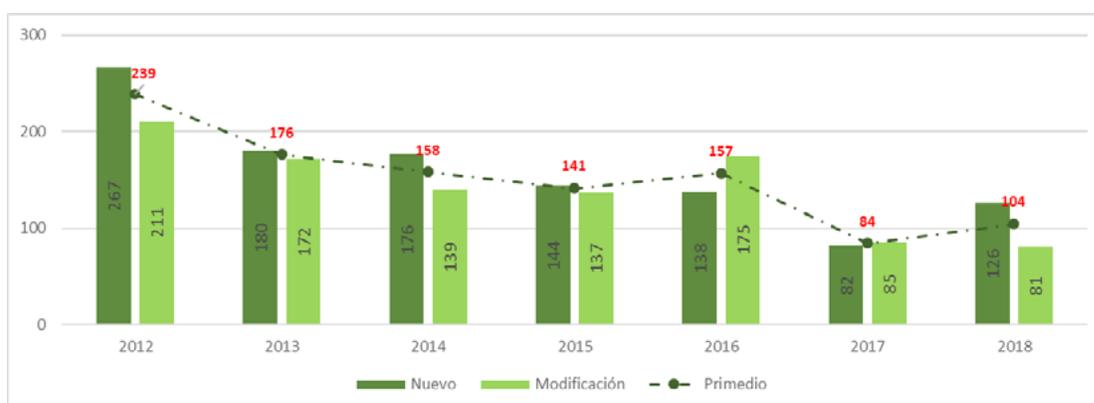
Tipo	Nombre del Instrumento	Servicio Evaluación	Servicio Seguimiento
Permisos y Trámites Ambientales	Aprobación del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de: Las licencias ambientales para explotaciones mineras y de construcción de infraestructura vial y los permisos y concesiones de aprovechamiento forestal, de las Corporaciones para el Desarrollo Sostenible del Norte y el Oriente Amazónico, CDA y corporación para el desarrollo sostenible del sur de la Amazonía	x	x
	Control y seguimiento al cumplimiento de los requisitos del reglamento técnico que establece los límites máximos de fósforo y la biodegradabilidad de los tensoactivos presentes en detergentes y jabones para uso industrial	x	x
Proceso preventivo y Sancionatorio Ambiental	Sancionatorio con medidas compensatorias		
	Sancionatorio sin medidas compensatorias		

**Fuente:** Subdirección de Instrumentos, Permisos y Trámites Ambientales, 2019

En conclusión, la entidad presta sus servicios para atender cincuenta y seis (56) productos entre licencias, permisos y trámites ambientales.

Adicionalmente a la prestación de servicios de evaluación, seguimiento y control ambiental, la ANLA se encarga de diseñar y proponer los instrumentos para la evaluación y seguimiento de proyectos, obras o actividades sujetos a licencia ambiental que serán adoptados por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, entre los cuales se encuentran: Términos de Referencia para la Evaluación de Proyectos, Obras o Actividades, Metodologías e Instructivos y Sistemas de Información Georeferencial, entre otros.

La evaluación de licencias ambientales es regulada por el Decreto 1076 de 2015, en donde se modificó el procedimiento para evaluar las solicitudes de instrumentos de manejo y control ambiental, en el sentido de reconfigurar los pasos y disminuir los términos para la obtención de licencia ambiental (noventa (90) días hábiles para evaluar un trámite nuevo de licenciamiento ambiental y sesenta (60) días hábiles para un trámite de modificación). Asimismo, a través del mencionado Decreto se incluyó en los procesos de evaluación y seguimiento componentes nuevos como el económico, geomático, del riesgo (contingencias), compensación e inversión forzosa del 1% y la visión regional del territorio. A continuación, se observan los tiempos de respuesta en evaluación de licenciamiento ambiental desde el año 2012.



**Figura 3.** Tiempos de respuesta evaluación licenciamiento ambiental

*Fuente:* Oficina Asesora de Planeación – Herramienta Control de Términos Evaluación

Como se observa en la figura anterior, si bien el tiempo de respuesta a las solicitudes ha mejorado considerablemente, aún se presentan retrasos, los cuales desencadenan en aspectos negativos como baja credibilidad y mala imagen de la ANLA ante sus grupos de interés y de valor. De otro lado, el seguimiento a las licencias que otorga la entidad no se realiza con la periodicidad adecuada y la cobertura de proyectos intervenidos fue del 67,4% en el año 2018 y 50,44% en lo corrido del 2019, lo cual genera gran incertidumbre acerca de la identificación de los impactos negativos al ambiente a corto y largo plazo, dificultando su prevención y corrección de manera asertiva. Al igual que en la evaluación, la falta de cobertura en el seguimiento y la periodicidad de éste desencadena en el aumento de peticiones, quejas y reclamos por parte de los grupos de interés.

Dentro de las principales estrategias se destaca el fortalecimiento de los procesos de evaluación y seguimiento, en términos de oportunidad, transparencia y calidad. Para ello, se tienen como acciones principales la integración de la visión regional en dichos

procesos, el trabajo interinstitucional con las demás entidades del Sistema Nacional Ambiental- SINA, la certificación del proceso de licenciamiento y que el mismo sea más eficiente y fortalecer los sistemas de información, de tal manera que mejoren la toma de las decisiones.

Se busca un proceso de evaluación más articulado, lo cual permitirá que la ANLA se anticipe a las solicitudes de nuestros usuarios con agendas de trabajo con los sectores productivos, haga más transparente la información, utilice la tecnología para hacer más efectiva y fluida la evaluación y defina lineamientos objetivos que mejoren la toma de las decisiones.

Adicionalmente, la ANLA se encuentra formulando una nueva estrategia de seguimiento que permitirá cubrir casi la totalidad de los proyectos activos, así como enfocarse en los proyectos de mayor complejidad e impacto nacional. Dicha estrategia consiste en realizar mayor control en la oportunidad y calidad de radicación de los informes de cumplimiento ambiental y de seguimiento, a los cuales se les realizará una revisión técnica documental y espacial (para el caso de proyectos licenciados) y dependiendo de dicha revisión se evaluará la pertinencia de realizar o no visita a campo.

Por último, y de acuerdo con las normas de buen gobierno, específicamente con la directiva presidencial número 07 de octubre de 2018 (Estado Simple – Colombia Ágil), la ANLA se encuentra realizando un ejercicio de racionalización de trámites enfocado en mejoras administrativas, normativas y tecnológicas. Las acciones que se encuentran en aplicación son estandarización, simplificación, eliminación, optimización y automatización.

### Indicador de Impacto

Para el seguimiento de esta línea estratégica se formularon dos indicadores de impacto, uno que permitirá establecer el desempeño ambiental de los proyectos, y otro que dimensionará el impacto de las compensaciones viabilizadas por la entidad a largo plazo.

#### Indicadores de impacto:

*Índice de desempeño ambiental formulado e implementado en todos los proyectos sujetos de seguimiento*

*30.000 hectáreas en proceso de restauración en el marco de la inversión de no menos del 1% y compensaciones*

### Objetivos Estratégicos

Para el desarrollo de esta línea estratégica se plantearon dos objetivos estratégicos, los cuales se presentan a continuación junto con las metas programadas para cada uno de ellos.

Objetivo Estratégico 3 – OE - 03

**Aumentar la objetividad, calidad y oportunidad de los procesos de evaluación y seguimiento de la entidad**

**Meta 4**

*Disminuir las salidas no conformes para licencias, permisos y trámites ambientales*

En este caso es necesario precisar que no se ha establecido la meta numérica. Lo anterior, debido a que no se cuenta con datos de línea base, siendo necesario recopilar la información para definirla y de esta forma poder proyectar la meta a 2023, 2027 y 2030, ejercicio que se realizará en 2020.

Para alcanzar esta meta se planteó el siguiente objetivo de gestión

- **OG - 08** Establecer acciones de mejora para disminuir las salidas no conformes para licencias y trámites ambientales

Para asegurar el cumplimiento de lo anterior, se requiere definir la línea base del universo de salidas no conformes, categorizarlo e identificar la causa general de cada categoría de salida no conforme para licencias y trámites ambientales.

**Meta 5**

*Alcanzar el 100% de oportunidad en los procesos de licencias, permisos y trámites*

Para el cumplimiento de esta meta se planteó el siguiente objetivo de gestión

- **OG - 09** Establecer acciones para mejorar la oportunidad en la respuesta en los procesos de licenciamiento y trámites ambientales

En primera medida se hace necesario establecer cuales trámites no tienen tiempos establecidos de forma explícita en la reglamentación vigente (que actualmente se manejen con el Código contencioso administrativo) y definir como se realizará el monitoreo de su oportunidad. Asimismo, y considerando que para licencias ambientales ya se ha avanzado el ejercicio de recopilación de información de oportunidad, se requiere que dicho ejercicio se replique para los demás permisos y trámites ambientales que maneja la entidad, de esta forma se estaría monitoreando la oportunidad de todos los trámites que son competencia de la ANLA.

### Meta 6

#### *Estrategia de evaluación de licenciamiento ambiental formulada e implementada*

Se plantearon los siguientes objetivos de gestión para coadyuvar en el cumplimiento de esta meta

- **OG-10** Integrar condicionantes de análisis regional dentro del proceso de evaluación de licenciamiento ambiental
- **OG-11** Estandarizar los impactos jerarquizados y sus medidas para prevenir, mitigar y corregir los efectos derivados de los mismos

Los anteriores objetivos responden a procesos que la entidad se encuentra realizando y a través de los cuales se espera obtener un proceso de licenciamiento más objetivo y oportuno. Adicionalmente, en la estrategia de evaluación se incorporará un componente de planeación sectorial que permitirá desarrollar el quehacer de la entidad de una forma organizada, coherente y que garantice la calidad de todo el proceso.

### Meta 7

#### *Estrategia de seguimiento formulada e implementada en los procesos de licencias, permisos y trámites*

### Meta 8

#### *Realizar seguimiento al 100% de los proyectos activos sujetos de seguimiento*

Para lograr el cumplimiento de esta meta se plantearon los siguientes objetivos de gestión

- **OG-12** Realizar seguimiento a las licencias y permisos otorgados a través de criterios priorizados y estandarizados
- **OG-13** Imponer medidas correctivas adicionales a través del análisis de condicionantes regionales en las licencias y permisos que lo requieran
- **OG - 14** Diseñar e implementar un observatorio ambiental

Es importante resaltar que, adicionalmente a las acciones planteadas en los objetivos de gestión, para el cumplimiento de esta meta se plantea formular la Guía de abandono y desmantelamiento de proyectos, estandarizar y jerarquizar los impactos ambientales y sus medidas para prevenir, mitigar y corregir los efectos derivados de los mismos y acotar el concepto técnico de seguimiento, entre otros.

### Objetivo Estratégico 4 – OE - 04

Exigir la corrección y compensación del impacto de los proyectos viabilizados ambientalmente por la entidad

#### **Meta 9**

*Hectáreas conservadas en el marco de la inversión de no menos del 1% y compensaciones*

#### **Meta 10**

*Población beneficiada en el marco de la inversión de no menos del 1% y compensaciones*

Para el cumplimiento de las metas relacionadas con este objetivo estratégico se formularon los siguientes objetivos de gestión

- **OG-15** Revisar la información sobre el estado actualizado de la obligación de compensación ambiental e inversión de no menos del 1%
- **OG-16** Generar la zonificación ambiental e identificar las áreas disponibles y las acciones, modos, mecanismos y formas posibles para dar cumplimiento
- **OG-17** Realizar un diagnóstico territorial sobre los factores que potencializan o limitan la implementación de las actividades que buscan dar cumplimiento a las obligaciones de compensación ambiental e inversión de no menos del 1%
- **OG-18** Definir áreas priorizadas con las CAR de acuerdo con las acciones de preservación, conservación y restauración ecológica
- **OG-19** Definir de forma preliminar macroproyectos a nivel de cuenca, subzona, bioma

Dentro de la gestión requerida para lograr el cumplimiento de la meta planteada se debe continuar con el trabajo del equipo de compensaciones e inversión del 1%, quienes realizan mesas de trabajo con instituciones como: IDEAM, Instituto de Investigación de Recursos Biológicos Alexander von Humboldt, el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible y algunas organizaciones no gubernamentales - ONG, entre otros, con el fin de analizar y generar productos que permitan desarrollar de una manera más acertada los planes de Inversión Forzosa de no menos del 1% y de Compensación del Componente Biótico. Adicionalmente, se mantendrán las capacitaciones a los profesionales bióticos de la entidad y la atención a usuarios en temas de 1% y compensaciones

### Meta 11

*100% de acciones sancionatorias fundamentadas en análisis espacial, seguimiento y atención de denuncias, según corresponda*

- **OG - 20** Formular proyectos de recuperación y/o restauración de ecosistemas en convenio con los institutos del SINA y las CAR

Esta meta se encuentra alineada con el propósito de tener un proceso de seguimiento más efectivo, en donde ya se adelantan acciones tendientes a ampliar el seguimiento a proyectos, empleando información satelital (en los casos dónde efectivamente se pueda realizar) y el contraste de información documental, mejorar los criterios de focalización de las visitas, involucrar dentro del seguimiento a las CAR e institutos de investigación del SINA, implementar una estrategia para el manejo de la conflictividad en el territorio, incorporar la oralidad en el procesos de seguimiento y hacer más efectivos los procesos sancionatorios. Adicionalmente, se publicarán en la página web de la entidad a las empresas infractoras y se formularán proyectos en conjunto con los institutos del SINA y las CAR para la recuperación y/o restauración de ecosistemas.

### LÍNEA ESTRATÉGICA 3 - GESTIONAR EL CONOCIMIENTO Y LA INNOVACIÓN EN LOS PROCESOS DE EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE LAS LICENCIAS, PERMISOS Y TRÁMITES AMBIENTALES CON TRANSPARENCIA

En la ANLA se genera una cantidad importante de datos, información, ideas y experiencias que, en conjunto, se transforman en conocimiento. Idealmente, este debería estar disponible para todos, con procesos de búsqueda y aplicación efectivos que consoliden y enriquezcan la gestión institucional. Sin embargo, actualmente la entidad no cuenta con una estrategia de gestión del conocimiento que permita reducir la incertidumbre en la toma de decisiones, ya que las diferentes áreas construyen sus propias estadísticas, que en muchas ocasiones difieren unas de otras, aumentando el nivel de desconfianza en el análisis de los datos.

Con respecto a los sistemas de información con los que cuenta la entidad, la ANLA utiliza un total de 62 sistemas, entre internos y externos, para desarrollar las actividades requeridas para su operación: 44 internos entre formales e informales y 18 externos (aplicaciones nacionales implementadas por Ley). De estos 62, la ANLA cuenta con once aplicativos o sistemas de información principales, entre misionales, de apoyo y estratégicos. Sin embargo, se ha identificado que para su interacción es necesaria la intervención de un usuario externo al sistema ante la incapacidad de interactuar automáticamente. Adicionalmente, existen aplicativos independientes que en ningún momento interactúan

entre sí y que aportan a la entidad información administrativa.

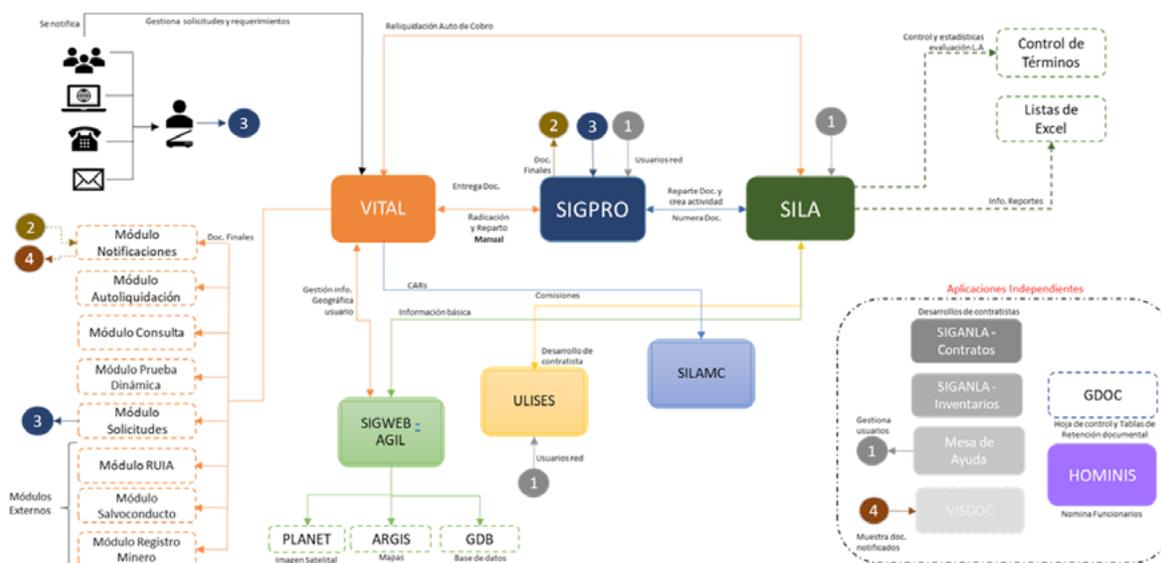


Figura 4. Sistemas de Información de la ANLA

Fuente: Oficina Asesora de Planeación

Los sistemas de información de la ANLA se realizan de acuerdo con las necesidades inmediatas de la administración sin proyectar las implicaciones del desarrollo a futuro y al contexto general de los sistemas de información de la entidad.

Teniendo en cuenta que la actual era digital plantea al Estado retos de cambio y de adaptación para mejorar la atención de las necesidades de los grupos de interés, es necesario plantear una estrategia de gestión del conocimiento, aclarando que los datos por sí solos no son información y la información por sí sola no es conocimiento. En este sentido, hay una cadena de agregación de valor que determina el marco para la intervención de la ANLA en por lo menos cuatro aspectos:

- **Generación de una oferta adecuada de información** que incluya y haga públicos y accesibles los datos (registros, encuestas) para que puedan ser utilizados respetando la reserva estadística y la confidencialidad de la información.
- **Difusión y acceso a medios de intercambio** tales como canales de disseminación, sistemas de información interoperables y demás herramientas que se requieran. Es importante aclarar que las TIC son un medio más no un fin, siendo el canal para la difusión de la información.
- **Estímulo a la demanda de información** para promover una cultura de uso

permanente por parte de la entidad, sus grupos de interés y su grupo de valor. Esto incluye la transformación de la información en conocimiento, lo cual requiere de competencias básicas en los colaboradores

- **Un marco regulatorio** que fomente el funcionamiento de la estrategia planteada para la entidad.

### Indicador de impacto

Para el seguimiento de esta línea estratégica se formuló un indicador de impacto que permitirá establecer la mejora en la toma de decisiones, lo anterior basándose en la disminución de los recursos de reposición que se resuelven a favor de los usuarios, identificando para esto las causales del recurso y determinando aquellas que sean directa responsabilidad de la ANLA.

**Indicador de impacto:** *Disminución del porcentaje de recursos de reposición que se resuelven a favor de los usuarios*

Para el desarrollo de esta línea estratégica se planteó un objetivo estratégico, el cual se presenta a continuación junto con las metas programadas para este.

### Objetivo estratégico

#### Objetivo Estratégico 5

*Aumentar la certidumbre en la toma de decisiones a través de la generación, difusión y uso del conocimiento y la innovación*

#### Meta 12

*Disminuir la brecha de conocimiento de la entidad*

#### Meta 13

*Índice de transferencia tecnológica formulado y en implementación*

Para el caso de estas dos metas es necesario precisar que no se ha establecido la meta numérica. Lo anterior, considerando que al no contar con datos de línea base, es necesario recopilar la información para su definición y de esta forma poder proyectar la meta a 2023, 2027 y 2030, dicho ejercicio se realizará en 2020.

Para el cumplimiento de este objetivo estratégico y sus respectivas metas, se han planteado los siguientes objetivos de gestión

- **OG - 21** Incentivar la generación de conocimiento e innovación a través de procesos

de ideación, experimentación, innovación e investigación

- **OG - 22** Promover la cultura de la difusión y la comunicación del conocimiento e innovación en la entidad
- **OG - 23** Fomentar el análisis y la generación de habilidades y competencias para toma de decisiones

Es importante resaltar que el conocimiento en la ANLA es el activo principal y debe estar disponible para todos, con procesos de búsqueda y aplicación efectivos, que consoliden y enriquezcan la gestión institucional. Dicho conocimiento debe circular de manera conectada entre las dependencias y con sus grupos de interés para fortalecer sus capacidades y, además, contribuir a su aprendizaje. En este sentido es necesario contar con los siguientes atributos:

- Gestión documental y recopilación de información de los productos generados por todo tipo de fuente.
- Memoria institucional recopilada y disponible para consulta y análisis.
- Bienes o productos entregados a los grupos de interés, como resultado del análisis de las necesidades y de la implementación de ideas innovadoras de la entidad.
- Espacios de trabajo que promueven el análisis de la información y la generación de nuevo conocimiento.
- Los resultados de la gestión de la entidad se incorporan en repositorios de información o bases de datos sencillas para su consulta, análisis y mejora.
- Decisiones institucionales incorporadas en los sistemas de información y disponibles.
- Alianzas estratégicas o grupos de investigación donde se revisen sus experiencias y se compartan con otros, generando mejora en sus procesos y resultados
- Datos abiertos de vanguardia: catálogos de datos (ambiente, gestión administrativa etc.), historias de datos (testimonios ciudadanos usando datos)

Adicional a lo anterior, la entidad debe continuar trabajando en el diseño e implementación de un centro de monitoreo y se deben llevar a cabo acciones adicionales como:

- Formular e implementar una estrategia de gestión del conocimiento para la entidad que contemple, entre otros:
  - » Identificar las necesidades de tecnología para la gestión del conocimiento y la innovación
  - » Generar espacios de retroalimentación para fomentar la co-creación del

conocimiento de la entidad

- » Divulgar las herramientas disponibles para acceder al conocimiento, generar una plataforma de e-learning para los grupos de interés
- » Fomentar la participación en redes de conocimiento
- » Comunidades de práctica o equipos transversales para intercambiar experiencias, abordar la solución a problemas
- » Fomentar el aprendizaje y la innovación pública, desde perspectivas diferentes, entre entidades que tienen un interés particular y/o han trabajado en temas comunes.

### LÍNEA ESTRATÉGICA 4 - CONTRIBUIR A LA IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE GESTIÓN PÚBLICA EFECTIVO, ORIENTADO A RESULTADOS Y A LA SATISFACCIÓN DE SUS GRUPOS DE INTERÉS

De acuerdo con lo establecido en el Decreto 1499 de 2017 y las disposiciones del Departamento Administrativo de la Función Pública -DAFP, la ANLA ha trabajado en la formulación y seguimiento del Modelo Integrado de Planeación y Gestión -MIPG para fortalecer el Sistema de Gestión de la Entidad.

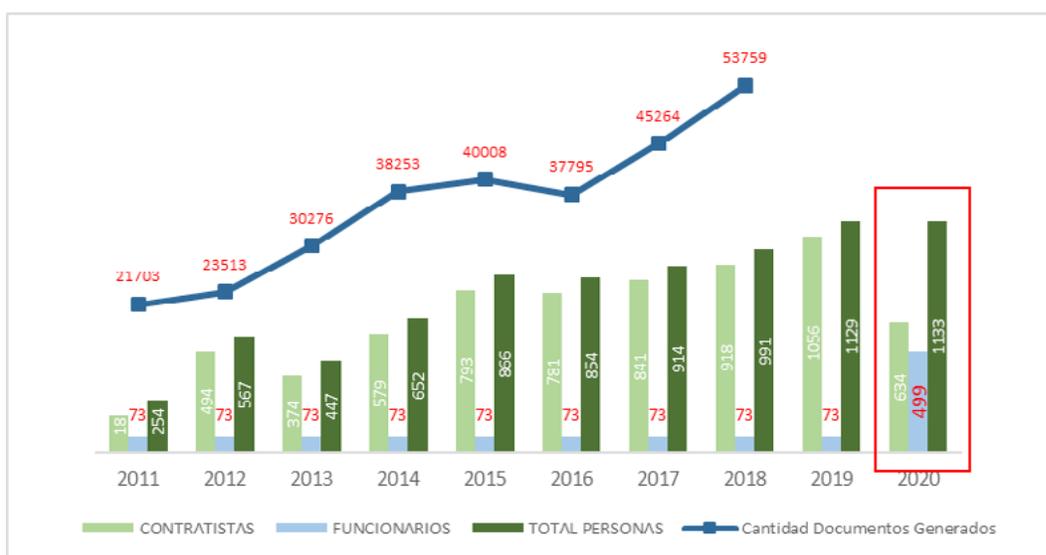
El MIPG es un marco de referencia para dirigir, planear, ejecutar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión de las entidades y organismos públicos, con el fin de generar resultados que atiendan los planes de desarrollo y resuelvan necesidades y problemas de los ciudadanos, contemplando un conjunto de conceptos, elementos y criterios que permiten llevar a cabo la gestión de las entidades públicas y enmarcando la gestión en la calidad y la integridad, buscando oportunidades de mejora permanentes para garantizar los derechos y satisfacer las necesidades y expectativas de la ciudadanía.

En este sentido, la ANLA realiza acciones que permiten la implementación de las siete (7)<sup>4</sup> dimensiones y las dieciséis (16)<sup>5</sup> políticas del MIPG. Este modelo debe ser implementado por todas las entidades estatales que deben realizar también ejercicios de autocontrol orientados a monitorear los avances. La implementación del MIPG es evaluada por el DAFP a través del Formulario Único de Registro de la Gestión - FURAG II-. En el FURAG II, la ANLA obtuvo un puntaje 74.3 puntos y quedó ubicada en la zona media de los quintiles 2 y 3. Esto indica que los avances de la entidad en la implementación del Modelo se encuentran en nivel medio de cumplimiento.

4. 1.Talento Humano, 2. Direccionamiento estratégico, 3. Gestión con valores para resultados,4. Evaluación de resultados, 5. Información y comunicación, 6. Gestión del conocimiento, 7. Control Interno

5. 1. Planeación institucional, 2. Gestión presupuestal y eficiencia del gasto público, 3. Talento Humano, 4. Integridad, 5. Transparencia y acceso a la información, 6. Fortalecimiento organizacional y simplificación de procesos, 7. Servicio al ciudadano, 8. Participación ciudadana en la gestión pública, 9. Racionalización de trámites, 10. Gestión documental, 11. Gobierno digital, 12. Seguridad digital, 13. Defensa jurídica, 14. Gestión del conocimiento y la innovación, 15. Control Interno, 16. Seguimiento y evaluación del desempeño institucional

Para cumplir con todas las responsabilidades asignadas, la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales – ANLA cuenta con 73 cargos de planta desde su creación el 27 de septiembre de 2011, cantidad de funcionarios insuficiente para el cumplimiento de la misionalidad de la entidad, toda vez que ha crecido de manera significativa desde la fecha de su creación hasta el presente año, tanto en el número de procesos ejecutados como en el número de personas que apoyan las gestiones enmarcadas en los compromisos y obligaciones institucionales. Como se muestra en la siguiente figura, la generación de documentos ha aumentado año a año, por ende, la cantidad de personal (contratistas) ha aumentado de manera proporcional:



**Figura 5.** Personal ANLA y producción documentos

*Fuente: Subdirección Administrativa y Financiera y PAA 2019 corte 31 ene 2019*

Dicho crecimiento de contratos de prestación de servicios ha sido motivado principalmente por la necesidad y la obligación de dar cumplimiento a las funciones a cargo, así como al cumplimiento de los nuevos retos que han sido encomendados a la entidad. Sin embargo, esta situación ha traído a su vez como consecuencia:

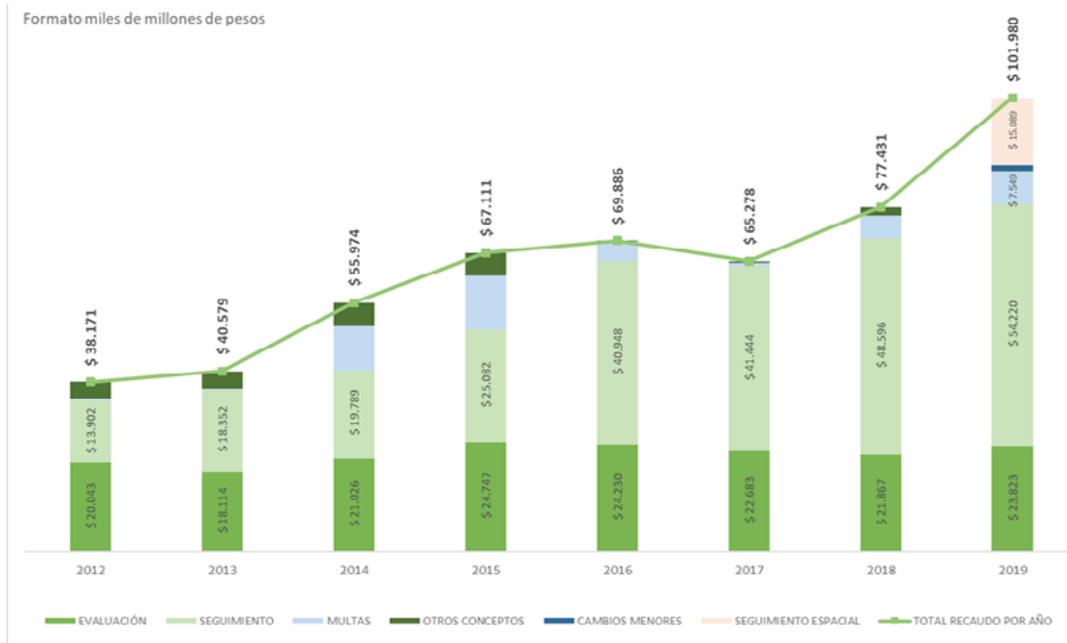
- » Cuello de botella en firmas y aumento del riesgo de daño antijurídico: riesgo de incumplimiento en la oportunidad y cobertura de seguimiento.
- » No hay relación de exclusividad contractual: riesgo de corrupción y conflicto de intereses.
- » Rotación de contratistas: riesgo de pérdida de memoria institucional y reducción de productividad por curva de aprendizaje y etapas precontractuales.

## PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2019-2030

- » La estructura no permite cumplir con requerimientos de Ley: normas de estructura organizacional en entidades públicas. Ejemplo: Control Interno (Ley 87 de 1993. Art. 5 y 6. Decreto 943 de 2014), Control Interno Disciplinario (Ley 1952 de 2019 Art. 93 Parágrafo 2) y Tecnologías de la Información (Decreto 415 de 2016: adición Decreto 1083 de 2015).

Desde el punto de vista financiero, la ANLA, en cumplimiento de su objeto de garantizar que los proyectos, obras o actividades sujetos de licenciamiento, permiso o trámite ambiental cumplan con la normativa ambiental, presta los servicios de evaluación y seguimiento ambiental los cuales son cobrados de acuerdo con las tarifas establecidas en acto administrativo (actualmente corresponde a la Resolución 1978 de 2018).

Desde el año 2012, la tendencia de recaudo ha incrementado teniendo en cuenta que los proyectos activos susceptibles de seguimiento también han aumentado como se muestra en la siguiente figura:



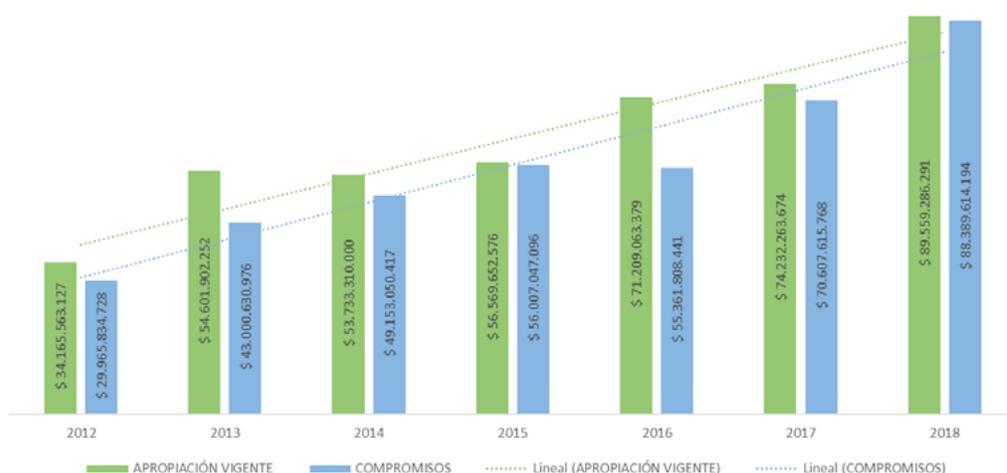
**Figura 6.** Información Recaudos ANLA 2012 a 2018 y Proyección 2019

*Fuente:* Grupo de Finanzas y Presupuesto – ANLA

Para el año 2019 se proyectó un recaudo aproximado de \$101.980 millones, teniendo en cuenta que se encuentran en cobro coactivo 438 procesos que representan un recaudo aproximado de \$6.195 millones. Asimismo, y, de acuerdo con el histórico de recaudo, se espera recibir por concepto de servicios de evaluación \$23.823 millones.

Como se evidencia, el recaudo de la entidad depende específicamente de la gestión eficiente de los procesos de evaluación y seguimiento, por lo que contar con personal de planta en diferentes especialidades técnicas y jurídicas es indispensable y es una de las principales apuestas de la entidad en el corto plazo.

Al igual que el recaudo, la apropiación y ejecución presupuestal han presentado una tendencia de aumento anual desde la creación de la entidad, lo que evidencia que se ha requerido de mayor recurso para atender la evaluación y el seguimiento teniendo en cuenta el aumento de la cantidad y la complejidad. Este comportamiento se refleja en la siguiente figura:



**Figura 7.** Histórico Apropiación y Ejecución Presupuestal

*Fuente: Oficina Asesora de Planeación – Reporte SIIF corte 31 dic 2018*

Debido a lo anterior, la entidad se ha enfocado en la solicitud de aumento de planta para fortalecer la efectividad en el cumplimiento de su misión. Sin embargo, se evidencia que el aumento de planta de personal no es suficiente para cumplir con los propósitos de la entidad, por lo que también se ha enfocado en la modificación de la estructura orgánica, la cual permitirá optimizar el talento humano de la entidad y focalizar las actividades misionales y de apoyo en dependencias idóneas.

## Indicador de Impacto

Para el seguimiento de esta línea estratégica se formuló un indicador de impacto que permitirá establecer la mejora de la entidad en la calificación del FURAG.

**Indicador de impacto:** 20 % de Aumento de la calificación del FURAG

### Objetivos Estratégicos

Para el desarrollo de esta línea estratégica se plantearon dos objetivos estratégicos, los cuales se presentan a continuación junto con las metas programadas para cada uno de ellos y sus respectivos objetivos de gestión

#### Objetivo Estratégico 6

**Optimizar el recurso físico, humano, financiero, tecnológico y de los procesos de la entidad, para materializar la gestión institucional**

### Meta 14

*Ingresos de la entidad superiores al gasto*

Para el cumplimiento de esta meta se plantean los siguientes indicadores de gestión

- **OG - 24** Mejorar la ejecución de los recursos asignados a la entidad
- **OG - 25** Aumentar el recaudo de la entidad
- **OG - 26** Mejorar la calidad del gasto público

Para una eficiente ejecución del gasto público se debe ejercer un permanente y efectivo control administrativo, seguimiento y evaluación para soportar decisiones y tomar medidas correctivas en caso de ser necesario. El Plan Anual de Adquisiciones es la herramienta estratégica para que la adquisición de los bienes y servicios soporte adecuadamente la ejecución de los planes, programas y proyectos. Por lo tanto, su ejecución acorde con lo programado es garantía de eficiencia y transparencia en la administración de los recursos públicos.

### Meta 15

*Alcanzar el 95% de satisfacción laboral de los colaboradores de la entidad (clima organizacional)*

En aras de lograr una mejora en el clima organizacional, el cual para efectos de este plan

17. Enmarcados en la Política Nacional para la Gestión Sostenible de los Suelos, la cual fue establecida por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible (MADS) en el año 2015.

se entiende como todas aquellas relaciones laborales y personales que se desarrollan en la entidad, se plantean los siguientes objetivos de gestión

- **OG - 27** Intervenir el ambiente organizacional y de construcción de cultura
- **OG - 28** Trasladar la sede de la ANLA

Es importante resaltar que, para mejorar el clima organizacional, no se requiere de la definición de nuevas políticas, sino de la construcción diaria a través de prácticas cotidianas y las relaciones entre colaboradores y líderes. En este sentido, es importante que la información fluya de manera bidireccional con el propósito de comunicar los objetivos organizacionales con claridad y mejorar el trabajo en equipo. Adicionalmente se debe continuar trabajando en los siguientes aspectos:

- **Credibilidad:** Cómo los colaboradores perciben a los miembros directivos
- **Respeto:** Cómo los colaboradores sienten que son tratados
- **Imparcialidad:** equidad y justicia en el trato
- **Orgullo:** Sentido de pertenencia

Asimismo, es importante promover la seguridad y salud de todos los colaboradores independiente de su tipo de vinculación y en todas las sedes de trabajo y promover el uso eficiente del agua y la energía, dar buen manejo y disposición final de los residuos.

## Meta 16

### *Sistemas de información 100% interoperables*

Para el cumplimiento de esta meta se planteó el siguiente objetivo de gestión, el cual se encuentra alineado con lo planteado en la línea estratégica “Gestionar el conocimiento y la innovación en los procesos de evaluación y seguimiento de las licencias, permisos y trámites ambientales con transparencia”.

- **OG - 29** Contar con herramientas tecnológicas interoperables y apropiadas en cada uno de los procesos por los colaboradores de la entidad
- **OG - 30** Promover la protección de los activos de información críticos de los riesgos que puedan afectar la confidencialidad, integridad, disponibilidad y privacidad de la información de la ANLA

Adicional a lo anterior, es importante proteger los activos de información de amenazas internas y externas que puedan afectar la confidencialidad, integridad, disponibilidad,

seguridad y privacidad de la información de la ANLA

### Objetivo Estratégico 7

Promover la mejora continua a través del seguimiento y la evaluación del desempeño institucional

### **Meta 17**

#### *Avance en los indicadores de producto del Plan de Acción Institucional de la vigencia*

Se debe promover en la entidad el seguimiento a la gestión y su desempeño, a fin de conocer permanentemente los avances en la consecución de los resultados previstos en el marco estratégico. Tener un conocimiento certero de cómo se comportan los factores más importantes en la ejecución de lo planeado permite a la entidad (i) saber permanentemente el estado de avance de su gestión, (ii) plantear acciones para mitigar posibles riesgos y (iii) determinar si los objetivos y metas se lograron en los tiempos previstos, en las condiciones de cantidad y calidad esperadas y con un uso óptimo de recursos.

### **Meta 18**

#### *Evaluación del Sistema de Control Interno de la entidad*

En aras de lograr esta meta se plantean los siguientes objetivos de gestión

- **OG - 31** Implementar los planes de acción de las Políticas del MIPG
- **OG - 32** Realizar seguimiento a los planes de acción de las Políticas del MIPG

Lo anterior se plantea considerando que las Políticas del MIPG comprenden todas las dimensiones que se deben monitorear en la entidad. Por lo tanto, al cumplir con lo establecido en los planes de acción, se estarán llevando a cabo las mejoras requeridas para optimizar el funcionamiento de la entidad en todos sus aspectos: recurso humano, físico, tecnológico y financiero.

Adicionalmente, se promoverá la mejora continua a través de procesos de autocontrol y autoevaluación en cada una de las dependencias, los cuales permitirán la detección temprana de posibles no conformidades y su corrección.

## Meta 19

### *90% Cierre efectivo de los planes de mejoramiento*

Para lograr el cumplimiento de esta meta se definió un objetivo de gestión que se presenta a continuación

- **OG - 33** Diseñar métodos cuantitativos y cualitativos de seguimiento y evaluación de la gestión y el desempeño institucional

Considerando lo anterior, es necesario adelantar ejercicios de evaluación y seguimiento diseñados y planificados que establezcan lo que se va a medir, cómo se va a medir y en qué momento, al igual que desarrollar evaluaciones que permitan a la entidad conocer si se lograron los objetivos y metas en los tiempos previstos, con las condiciones de cantidad y calidad esperadas y con el uso óptimo de recursos. En este sentido, esta meta se monitoreará en los tres cortes definidos previamente (2023, 2027 y 2030) para establecer el avance.

Adicionalmente, se deben realizar procesos de seguimiento y evaluación por parte de los colaboradores que tienen a su cargo cada proyecto, plan, programa o estrategia, en sus diferentes etapas de desarrollo y se deben generar indicadores que brinden la información suficiente y pertinente para establecer el grado de avance o el logro de los objetivos y resultados esperados.

Por último, la toma de decisiones se debe fundamentar en el análisis de los resultados de los seguimientos y las evaluaciones, gestionar más eficiente y eficazmente los recursos y facilitar la rendición de cuentas a los ciudadanos y organismos de control.

# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2019-2030

**Anexo 1.** Matriz líneas estratégicas, metas y objetivos de gestión

LE1	Indicador de impacto	Meta	Temporalidad			Objetivos Estratégicos	Metas	Temporalidad			Objetivos de Gestión
			2023	2027	2030			2023	2027	2030	
Incrementar la credibilidad en la entidad por parte de sus grupos de interés	Índice de transparencia formulado e implementado	Índice de transparencia formulado e implementado	X			<b>OE1</b> - Fomentar la participación de nuestros grupos de interés en la toma de decisiones de la entidad	<b>ME-01</b> Publicar para consulta el 100% de los planes e instrumentos elaborados por la entidad previo a su aprobación	X	X	X	<b>OG-01</b> Priorizar los planes institucionales de interés para los grupos de interés de la ANLA
								<b>OG-02</b> Realizar una campaña de medios para promover la participación de los grupos de interés			
						<b>ME-02</b> 100% de los planes publicados con incorporación de comentarios pertinentes de los grupos de interés	X	X	X	<b>OG-03</b> Diseñar un plan de incentivos para los grupos de interés	
										<b>OG-04</b> Incorporar en los planes e instrumentos aquellos comentarios de los grupos de interés que se consideren pertinentes	
										<b>OG-05</b> Desarrollar espacios de co creación de soluciones con grupos de interés	
						<b>OE2</b> - Incorporar en la gestión de la entidad las necesidades y expectativas de los grupos de interés	<b>ME-03</b> Alcanzar el 90% de satisfacción por parte de los grupos de interés de la ANLA	X	X	X	<b>OG-06</b> Optimizar los diferentes canales de atención de la ANLA
											<b>OG-07</b> Identificar las características socioculturales, necesidades de información, requisitos, canales de interacción de los usuarios de los servicios y trámites de la entidad

LE2	Indicador de impacto	Temporalidad			Objetivos Estratégicos	Metas	Temporalidad			Objetivos de Gestión
		2023	2027	2030			2023	2027	2030	
Contribuir al desarrollo sostenible ambiental a partir de un efectivo proceso de evaluación y seguimiento	Índice de desempeño ambiental formulado e implementado en todos los proyectos sujetos de seguimiento	X			OE 3 - Aumentar la objetividad, calidad y oportunidad de los procesos de evaluación y seguimiento de la entidad	ME - 04 Disminuir las salidas no conformes para licencias y trámites ambientales	X	X	X	OG - 08 Establecer acciones de mejora para disminuir las salidas no conformes para licencias y trámites ambientales
						ME - 05 Alcanzar el 100% de oportunidad en los procesos de licenciamiento y trámites ambientales	X	X	X	OG-09 Establecer acciones para mejorar la oportunidad en la respuesta en los procesos de licenciamiento y trámites ambientales
						ME-06 Estrategia de evaluación de licenciamiento ambiental formulada e implementada	X			OG-10 Integrar condicionantes de análisis regional dentro del proceso de evaluación de licenciamiento ambiental
						ME-07 Estrategia de seguimiento formulada e implementada en los procesos de licenciamiento y trámites ambientales				OG-11 Estandarizar los impactos jerarquizados y sus medidas para prevenir, mitigar y corregir los efectos derivados de los mismos
						ME-08 Realizar seguimiento al 100% de los proyectos activos sujetos de seguimiento	X			OG-12 Realizar seguimiento a las licencias y permisos otorgados a través de criterios priorizados y estandarizados
	Hectáreas en proceso de restauración en el marco de la inversión de no menos del 1% y compensaciones	X	X	X	OE 4 - Exigir la corrección y compensación del impacto de los proyectos viabilizados ambientalmente por la entidad	ME - 09 Hectáreas conservadas en el marco de la inversión de no menos del 1% y compensaciones	X			OG - 15 Revisar la información sobre el estado actualizado de la obligación de compensación ambiental e inversión de no menos del 1%
						ME - 10 Población beneficiada en el marco de la inversión de no menos del 1% y compensaciones		X		OG-16 Generar la zonificación ambiental e identificar las áreas disponibles y las acciones, modos, mecanismos y formas posibles para dar cumplimiento
						ME - 11 100% de acciones sancionatorias fundamentadas en análisis espacial, seguimiento y atención de denuncias			X	OG-17 Realizar un diagnóstico territorial sobre los factores que potencializan o limitan la implementación de las actividades que buscan dar cumplimiento a las obligaciones de compensación ambiental e inversión de no menos del 1%
										OG - 18 Definir áreas priorizadas con las CAR de acuerdo a las acciones de preservación, conservación y restauración ecológica
										OG - 19 Definir de forma preliminar macroproyectos a nivel de cuenca, subzona, bioma
							OG - 20 Formular proyectos de recuperación y/o restauración de ecosistemas en convenio con los institutos del SINA y las CAR			

# PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL 2019-2030

LE3	Indicador de impacto	Temporalidad			Objetivo Estratégico	Metas	Temporalidad			Objetivos de Gestión
		2023	2027	2030			2023	2027	2030	
Gestionar el conocimiento y la innovación en los procesos de evaluación y seguimiento de las licencias, permisos y trámites ambientales con transparencia	Disminución del porcentaje de recursos de reposición que se resuelven a favor de los usuarios	X			<b>OE - 5</b> Aumentar la certidumbre en la toma de decisiones a través de la generación, difusión y uso del conocimiento y la innovación	<b>ME - 12</b> Disminuir la brecha de conocimiento de la entidad	X	X	X	<b>OG - 21</b> Incentivar la generación de conocimiento e innovación a través de procesos de ideación, experimentación, innovación e investigación
										<b>OG - 22</b> Promover la cultura de la difusión y la comunicación del conocimiento e innovación en la entidad
						<b>ME - 13</b> Índice de transferencia tecnológica formulado y en implementación				<b>OG - 23</b> Fomentar el análisis y la generación de habilidades y competencias para toma de decisiones

LE4	Indicador de impacto	Temporalidad			Objetivos Estratégicos	Metas	Temporalidad			Objetivos de gestión				
		2023	2027	2030			2023	2027	2030					
Contribuir a la implementación de un modelo de gestión pública efectivo, orientado a resultados y a la satisfacción de sus grupos de interés	Aumento en 20% de la calificación del FURAG	X	X	X	OE - 6 Optimizar el recurso físico, humano, financiero, tecnológico y de los procesos de la entidad, para materializar la gestión institucional	ME - 14 Ingresos de la entidad superiores al gasto		X		OG - 24 Mejorar la ejecución de los recursos asignados a la entidad				
										OG - 25 - Aumentar el recaudo de la entidad				
										OG - 26 - Mejorar la calidad del gasto público				
						ME - 15 Alcanzar el 95% de satisfacción laboral de los colaboradores de la entidad (clima organizacional)	X	X	X	OG-27 Intervenir el ambiente organizacional y de construcción de cultura				
										OG - 28 Trasladar la sede de la ANLA				
										OG -29 Contar con herramientas tecnológicas interoperables y apropiadas en cada uno de los procesos por los colaboradores de la entidad				
					ME - 16 Sistemas de información 100% interoperables		X		OG - 30 Promover la protección de los activos de información críticos de los riesgos que puedan afectar la confidencialidad, integridad, disponibilidad y privacidad de la información de la ANLA					
						OE - 7 Promover la mejora continua a través del seguimiento y la evaluación del desempeño institucional	X	X	X	ME - 17 Avance en los indicadores de producto del Plan de Acción Institucional de la vigencia	X	X	X	
										ME - 18 Evaluación del Sistema de Control Interno de la entidad			X	OG - 31 Implementar los planes de acción de las Políticas del MIPG
														OG - 32 Realizar seguimiento a los planes de acción de las Políticas del MIPG
ME - 19 90% Cierre efectivo de los planes de mejoramiento		X	X	OG - 33 Diseñar métodos cuantitativos y cualitativos de seguimiento y evaluación de la gestión y el desempeño institucional										



AUTORIDAD NACIONAL  
DE LICENCIAS AMBIENTALES



El ambiente  
es de todos

Minambiente