RETO: ¿Cómo estructurar e integrar el modelo de negocio para la toma de decisiones estratégicas en la entidad?

Foco	Proceso estratégico: Direccionamiento y Planeación
El reto	**¿Cómo estructurar el modelo de negocio de la ANLA para integrarlo a la toma de las decisiones estratégicas?** Queremos un consultor que pase de lo conceptual hasta llegar a solucionar el manejo de Bigdata.
OBJETIVO ESTRATÉGICO	**Estructurar el modelo de negocio integrarlo a la toma de las decisiones estratégicas de la entidad.** El objetivo estratégico que enmarca el reto es lograr estructurar el modelo de negocio, de tal manera que nos permita tener una línea de acción clara por parte de todos los grupos, subdirecciones y oficinas, respecto a nuestras apuestas de valor y recursos físicos, tecnológicos, económicos y humanos a emplear para el cumplimiento de nuestra misión y visión, y a su vez, contribuya al logro efectivo de las metas y objetivos institucionales, de una manera articulada y eficaz. Gestionar la información, el conocimiento y la innovación con el fin de tomar decisiones estratégicas de forma oportuna.
ANTECEDENTES	El modelo de negocio tuvo una aproximación en el año 2018, en el marco de la **Arquitectura Empresarial**. Asimismo, en 2019 la ANLA con la Universidad Nacional de Colombia identificó la **brecha existente entre los sistemas** de la entidad y las acciones que tendrían que ser desarrolladas para avanzar en las líneas de acción principales del **Plan Estratégico Institucional** al 2030, adoptado mediante Resolución 2531 de 2019. En marzo de 2020, mediante Decreto 376, la ANLA es **reestructurada** y a partir de ello, ajusta el **mapa procesos** de la entidad, el cual finaliza a inicios de 2021. Sin embargo, este ajuste no ha sido revisado en el marco de la Arquitectura Empresarial de 2018. Asimismo, la arquitectura empresarial, el plan estratégico institucional, el mapa de procesos y el diseño del **SILA II** no parten de un modelo de negocio explicito, definido y acordado por la entidad.

BORRADOR

	Se cuenta con diferentes herramientas cuya finalidad es atender las distintas necesidades de la Entidad, tanto de los procesos de apoyo, como de los estratégicos y misionales para el desarrollo de sus funciones y contacto con sus grupos de interés; sin embargo ninguna de estas herramientas permite hacer analítica asociada a la sostenibilidad financiera, componente estratégico que se requiere como parte del modelo de negocio de la Entidad. Esta labor de análisis financiero se vienen adelantando desde el año 2020, en el Plan de Acción Institucional vigente se cuenta con 2 indicadores asociados los cuales son: el Avance de la estrategia y el Índice sostenibilidad financiera ANLA (2021), ambos se determinan manualmente. El proyecto de SILA II, busca articular los niveles misionales y transversales de la entidad, para que, a través de un sistema de microservicios interoperables, se posibiliten todas las transacciones de información entre las dependencias, que permitan proveer los bienes y servicios a que la entidad está obligada legalmente. A partir de este ejercicio, se identificó la necesidad de estructurar un modelo de negocio para la entidad, que permita mejorar la toma de las decisiones y sea la base para el diseño de un SILA II.
DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD	El no contar con un modelo de negocio explícito de la ANLA en la que se definan los **aliados**, **actividades** y **recursos** claves de la organización, las **propuestas de valor**, la **relación** con nuestros grupos de interés y los canales de **comunicación** con ellos, la estructura de **costos** por dependencia y el flujo de los **ingresos** de la entidad, genera que las decisiones no atiendan las prioridades de los temas estructurales y las apuestas de valor principales de la ANLA. Por el contrario, las decisiones corren el riesgo de que sean soportadas en la percepción de los gerentes públicos de manera aislada y de las condiciones del entorno en un momento determinado. Uno de los logros más relevantes de la ANLA, ha sido el cumplimiento en oportunidad de los procesos de evaluación de las solicitudes de Licenciamiento Ambiental. Cerramos en el anterior gobierno con un indicador de oportuni+-dad del 72,58% y en 2020 la entidad logró por primera vez en su historia llegar al 100%. A la fecha, la ANLA está dando cumplimiento a la meta de gobierno,

	manteniendo el indicador de oportunidad en un 95% a agosto de 2021. ¿A qué se debe la mejora significativa en el cumplimiento de este indicador? La entidad, por requerimiento de la Dirección General, se alineó en sus diferentes dependencias para fortalecer los equipos de evaluación, desarrollar una herramienta para medir diariamente el cumplimiento en oportunidad y diferentes herramientas y mecanismos para el logro de la meta del Plan Nacional de Desarrollo. Este es un ejemplo, de las ventajas que tiene el establecer un modelo negocio común, que permita a la entidad y todas sus dependencias, priorizar los recursos y medios al cumplimiento de un objetivo común. En los diferentes espacios de interlocución con nuestros grupos de interés, así como en el marco normativo actual, se demanda que la ANLA, como autoridad ambiental, promueva que los proyectos, obras y actividades sean sostenibles, es decir, que los impactos sean prevenidos, mitigados, controlados y compensados. Por tanto, este debería ser la apuesta principal de valor del modelo de negocio de la entidad, de tal manera, que posibilite a la ANLA focalizar y priorizar todos sus recursos en alcanzar dicho propósito. El no contar con un modelo de negocio común y compartido como organización, nos lleva a que cada grupo trabaje en forma independiente, pero sin una coherencia y coordinación eficiente entre las mismas. El contar con un modelo de negocio explícito, busca que no se deje al arbitrio y capacidad de liderazgo de cada gerente, sacar adelante cada una de sus tareas, de tal manera que se logre una articulación y sinergia de las acciones. En este sentido, se requiere identificar con anticipación las situaciones que inciden en la organización de las diferentes dependencias para proponer ajustes que contribuyan al cumplimiento de las metas y a la sostenibilidad financiera de la Entidad Así mismo, es necesario que desde los equipos misionales se logren priorizar las actividades de evaluación y seguimiento, conforme a las dinámicas de los sectores identificando los proyectos de mayor relevancia, los de mayor impacto u otros criterios que puedan considerarse de importancia para el ejercicio de las funciones de la Entidad.

BORRADOR

REQUISITOS	Para la estructuración del modelo de negocio y su utilización en los espacios de decisión, se requiere tener en cuenta como mínimo los siguientes aspectos: • Contar con la participación activa de los líderes de cada una de las oficinas y subdirecciones de la entidad. • Conocer el esquema de licenciamiento, permisos y tramites ambientales. • Identificar la necesidad y expectativas de los grupos de interés de la ANLA. • Establecer alianzas estratégicas para el modelo de negocio de la entidad. • Definir las propuestas de valor de la entidad y las ventajas competitivas de la ANLA. • Proponer un centro de costos para la entidad. • Definir el flujo de ingresos que garantice la sostenibilidad financiera de la ANLA. • Identificar los espacios de decisión que deberían utilizar como insumo el modelo de negocio. • Soluciones de big data, gestión y analítica de la información para la toma de decisiones.
PÚBLICO OBJETIVO	Los beneficiarios de la estructuración de un modelo de negocio en la ANLA, de primera mano son los usuarios externos, quienes se verán favorecidos por el cumplimiento de las promesas de valor esperadas de la entidad. En segunda medida, los gerentes públicos de la ANLA, directivos y coordinadores, a quienes se les facilitará la priorización de los temas y la orientación de sus dependencias hacia objetivos comunes de la organización.
¿QUÉ SOLUCIONES BUSCAMOS?	**TRL 8 - Prototipo comercial escalado**
	Tipos de soluciones: • Un modelo de negocio escalable, flexible y dinámico. • Utilizar el modelo de negocio estructurado en instancias de decisión, como la definición de la planeación anual de la entidad (presupuesto y metas), la priorización de proyectos de tecnología y en políticas de talento humano, teniendo en cuenta el acceso a bases de datos y cruce de información estratégica de Sostenibilidad Financiera en las plataformas, entre otros.

BORRADOR

Perfil de los solucionadores	Consultoras dedicas a la definición y análisis de modelos de negocio, que tenga conocimiento sobre gestión, manejo y análisis de Big data para la toma de decisiones.	
Incentivo Solucionador	Contratación de una empresa consultora para estructurar el modelo de negocio para la entidad y su integración a la toma de las decisiones de la organización.	
Actores involucrados o afectados por el reto	**Aliados Nacionales**	**Aliados locales**
	INNpulsa Colombia	Empresas consultoras desarrolladoras de modelos de negocios
	Ministerio de Comercio, Industria y Turismo	Universidades

BORRADOR