

	GUÍA BPM - GESTIÓN POR PROCESOS	Fecha	09-06-2026
		Versión	2
		Código	DPI-GU-20

1. Introducción

La gestión por procesos (BPM) se ha consolidado como una disciplina estratégica para optimizar la eficiencia, la calidad y la alineación institucional. En la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales (ANLA), su implementación ha sido fundamental para transformar la manera en que se diseñan, ejecutan y controlan los procesos, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos misionales y a la mejora continua.

La importancia de BPM para la ANLA radica en que permite integrar personas, procesos y tecnología bajo un enfoque sistemático, garantizando coherencia con la estrategia institucional y fortaleciendo la capacidad de respuesta frente a los retos de la gestión ambiental. Gracias a esta disciplina, la Entidad ha alcanzado avances significativos, entre los que se destacan:

- Definición de una estructura de gobernanza mediante la creación de la Mesa de Gestión por Procesos (Resolución 1765 de 2024).
- Priorización de procesos críticos para su intervención y mejora, aplicando criterios técnicos y estratégicos.
- Medición del nivel de madurez BPM, que permite identificar brechas y orientar planes de acción.
- Digitalización y automatización de procesos a través de plataformas BPMS, mejorando la trazabilidad y reduciendo reprocesos.
- Fortalecimiento de la gestión del cambio, mediante campañas de comunicación, capacitación y espacios de sensibilización para los colaboradores.

Estos resultados evidencian que BPM no solo es un marco metodológico, sino un habilitador de la transformación digital y de la innovación, contribuyendo a la transparencia, la eficiencia y la generación de valor para los usuarios internos y externos.

2. Objetivo

Establecer el marco orientador que permita a los colaboradores conocer los antecedentes, la evolución metodológica y el estado actual de la Gestión por Procesos (BPM) en la ANLA, brindando directrices claras para asegurar la continuidad y el sostenimiento de la disciplina en la entidad mediante una comprensión integral de su enfoque, su propósito institucional y los elementos que la soportan.

3. Alcance

Abarca las principales actividades relacionadas con el entendimiento y lineamientos para la implementación de BPM en la ANLA, incluyendo conceptos básicos, ciclo de vida de gestión por procesos, nivel de madurez BPM, gestión del conocimiento y gestión del cambio.

Aplica a todas las dependencias de la Entidad las cuales participan en la gestión por procesos, especialmente a los siguientes roles: la mesa de gestión por procesos, a los líderes de proceso, promotores BPM, Oficina Asesora de Planeación (OAP) y Oficina de Tecnologías de la Información (OTI). También es de utilidad para los colaboradores que intervienen en la ejecución operativa de los procesos, en el marco del Sistema Integrado de Gestión.

4. Definiciones

ANS (Acuerdos de niveles de servicio): son compromisos formales que establecen los niveles mínimos de calidad, disponibilidad y rendimiento esperados para un servicio. Estos acuerdos pueden darse entre un proveedor y un cliente, entre sistemas tecnológicos (para garantizar interoperabilidad y tiempos de respuesta) o entre procesos internos de una organización (para asegurar coordinación y cumplimiento de objetivos). Los ANS incluyen métricas específicas, responsabilidades, mecanismos de seguimiento y, en algunos casos, penalizaciones por incumplimiento.

Arquitectura Empresarial (AE): conjunto estructurado de principios, modelos y prácticas que permiten entender cómo se relacionan la estrategia, los procesos, la información, las tecnologías y las personas dentro de una organización.

Automatización de procesos: se refiere a la implementación de tecnologías que permiten la automatización de tareas y flujos de trabajo, reduciendo la intervención manual y mejorando la consistencia de las actividades desarrolladas en el proceso.

BPM (Business Process Management / Gestión por Procesos): es una disciplina que permite identificar, diseñar, ejecutar, medir, controlar y optimizar los procesos de negocio para mejorar continuamente el desempeño organizacional.

BPMN (Business Process Management Notation): es un estándar gráfico desarrollado por la Object Management Group (OMG) para modelar procesos de negocio de manera comprensible tanto para usuarios técnicos como para usuarios de negocio. Su objetivo principal es proporcionar una notación común que represente el flujo de actividades, eventos, decisiones y actores involucrados en un proceso, facilitando la comunicación entre las áreas funcionales y los equipos de desarrollo.

BPMS (Business Process Management Systems): son sistemas, aplicaciones o herramientas tecnológicas que permiten automatizar y gestionar procesos de negocio, facilitando su diseño, ejecución, seguimiento y mejora continua, con el objetivo de aumentar la eficiencia y garantizar la alineación con las metas organizacionales, por ejemplo, Bizagi (ANLA RESPONDE - PQRS).

Creación de procesos: se refiere al diseño y desarrollo de procesos completamente nuevos dentro de una organización. Este enfoque busca establecer procedimientos que no existían previamente, alineados con los objetivos estratégicos de la entidad y las necesidades de los grupos de valor.

 Autoridad Nacional de Licencias Ambientales	GUÍA BPM - GESTIÓN POR PROCESOS	Fecha	09-06-2026
		Versión	2
		Código	DPI-GU-20

Dominio de Información: se refiere al tratamiento y transformación de los datos, su estructura, flujos, reglas y almacenamiento. Define cómo la información apoya los procesos y la toma de decisiones.

Dominio de Negocio: describe cómo la organización opera para cumplir su misión. Incluye los procesos, servicios, funciones, estructuras organizacionales y roles.

Dominio de Tecnología: comprende la infraestructura tecnológica, aplicaciones, plataformas y herramientas que soportan los procesos e información.

Dominio Estratégico: parte de la arquitectura empresarial que define la visión, misión, objetivos, principios y capacidades clave de la organización. Guía las decisiones de negocio y tecnológicas.

Gobierno Digital: estrategia del Estado colombiano que promueve el uso de tecnología para ofrecer servicios públicos más eficientes, abiertos y participativos.

Interoperabilidad: es la capacidad que tienen sistemas, aplicaciones, procesos y organizaciones —públicas, privadas o mixtas— para intercambiar información, datos y servicios de manera segura y eficiente, y utilizarlos de forma efectiva en sus operaciones. La interoperabilidad no solo implica la conexión técnica entre plataformas, sino también la integración semántica y organizacional, garantizando que la información compartida sea comprensible, útil y confiable para todos los actores involucrados.

Mapa de procesos: vista general de todos los procesos de una organización y cómo se relacionan entre sí. Sirve como punto de partida para la gestión por procesos.

Mejora continua: enfoque sistemático para optimizar procesos de forma progresiva y sostenida.

Mejoras metodológicas: cambios orientados a optimizar la forma en que se diseñan, gestionan y controlan los procesos, aplicando nuevas técnicas, modelos o enfoques de trabajo.

Mejoras tecnológicas: se refiere a la incorporación o actualización de herramientas digitales, sistemas de información, automatización y tecnologías emergentes como la Inteligencia Artificial (IA) para optimizar la ejecución de procesos.

Modelo de proceso: es la representación gráfica de los procesos mediante notaciones estandarizadas (como BPMN), lo que facilita la comprensión y comunicación entre diferentes partes interesadas.

Optimización de procesos: mejora continua de los procesos para hacerlos más eficientes, eficaces o alineados con los objetivos de la organización/entidad. Se centra en la mejora continua de los procesos mediante el análisis de datos y feedback para hacer ajustes y optimizaciones que aumenten su efectividad.

Proceso: Un proceso es un conjunto de actividades interrelacionadas y organizadas de manera lógica, que se ejecutan de forma sucesiva para transformar entradas (recursos, información o insumos) en salidas (productos, servicios o resultados) con el propósito de alcanzar un objetivo específico. Cada proceso cuenta con responsables, recursos, controles y métricas que permiten garantizar su eficiencia, efectividad y alineación con los objetivos estratégicos de la organización.

Reproceso: acción de rehacer una actividad por errores o fallas previas.

Sistema Integrado de Gestión (SIG): es el conjunto de sistemas de gestión articulados de manera coordinada en la entidad, orientados a planificar, ejecutar, evaluar y mejorar continuamente los procesos institucionales, con el fin de fortalecer el desempeño, asegurar el cumplimiento de los requisitos aplicables y de los objetivos institucionales, contribuyendo con esto a la generación de valor público.

5. Normativa

Tipo	Número	Fecha	Epígrafe	Artículos
Decreto	376	24-03-2020	“Por el cual se modifica la estructura de la ANLA y se dictan otras disposiciones”, asignando a la Oficina de Tecnologías de la Información (OTI) responsabilidades en materia de arquitectura empresarial, automatización y gestión por procesos. La disciplina BPM orienta la arquitectura empresarial, soporta la automatización y define lineamientos para ejecución tecnológica, gobernanza y soporte metodológico desde la Coordinación de Arquitectura TI e Inteligencia Artificial.	Artículos referidos a funciones de la OTI, Arquitectura Empresarial, automatización, lineamientos técnicos y soporte metodológico.
Resolución	1765	20-08-2024	“Por la cual se crea la mesa de gestión por procesos BPM \ y se define la estructura de gobernanza para la implementación de la disciplina BPM \ en la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales”.	Todos los artículos

6. Documentos Asociados

 Autoridad Nacional de Licencias Ambientales	GUÍA BPM - GESTIÓN POR PROCESOS	Fecha	09-06-2026
		Versión	2
		Código	DPI-GU-20

Nombre
Guía para la gestión por procesos en el marco del modelo integrado de planeación y gestión (Mipg)

7. Desarrollo

7.1. Introducción a la Gestión por Procesos

Los procesos son el centro de la gestión de la ANLA y son el insumo de la disciplina de gestión por procesos BPM que permite diseñar, modelar, ejecutar, monitorear y optimizar procesos de forma continua y alineada con los objetivos estratégicos de la Entidad.

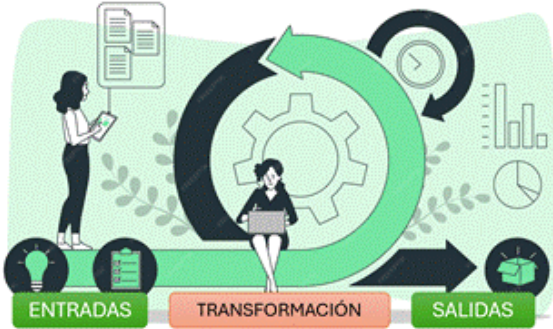
Por lo anterior, es importante iniciar explicando qué es un proceso y los tipos de proceso:

7.1.1. ¿Qué es un proceso?

De manera sencilla y corta podemos decir que, un proceso es una secuencia estructurada de actividades que transforman insumos (entradas) en resultados (salidas) con valor agregado para usuarios internos de la Entidad o externos (ciudadanía). Los procesos se caracterizan por tener un propósito definido, responsables asignados, recursos involucrados y métricas para evaluar su desempeño. En algunos casos, por su misma naturalidad, hay procesos que se conectan entre sí donde uno se convierte en insumo o en salida del otro.

Una imagen que representa qué es un proceso, es la siguiente:

Imagen 1: Elementos de proceso



Fuente: Elaboración propia adaptada de recurso gráfico de Freepik (2025)

7.1.2. Tipos de proceso

Los procesos de la Entidad se clasifican en cuatro grandes categorías: estratégicos, operativos (misionales), de apoyo y de evaluación, la descripción de estos se amplía en la siguiente gráfica:

Imagen 2: Tipos de proceso

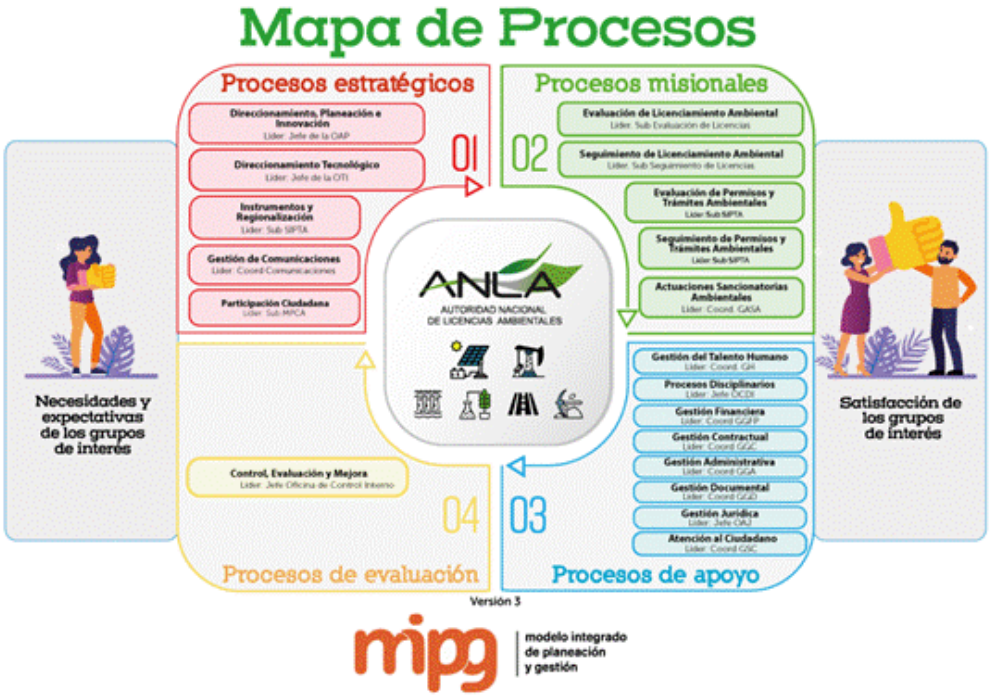


Fuente: Elaboración propia ANLA, 2025

 Autoridad Nacional de Licencias Ambientales	GUÍA BPM - GESTIÓN POR PROCESOS	Fecha	09-06-2026
		Versión	2
	Código		DPI-GU-20

Estos se pueden visualizar más claramente en el mapa de procesos de la Entidad, que se muestra a continuación:

Imagen 3: Mapa de procesos ANLA 2025



Fuente <https://www.anla.gov.co/images/documentos/sig/mp/2024-04-25-anla-mapa-de-procesos-v3.pdf>, 2025

Estos procesos de la ANLA se han venido fortaleciendo con la implementación de la disciplina BPM desde el 2023, por lo que, a continuación, nos adentramos en aclarar conceptos y en mostrar cómo se debe aplicar en la entidad:

7.1.3. ¿Qué es BPM?

El **Business Process Management (BPM)**, o **Gestión por Procesos**, es una disciplina de gestión que permite identificar, levantar, documentar, diseñar, ejecutar, optimizar, medir y controlar los procesos tanto manuales como automatizados, con la finalidad de lograr alinear los objetivos misionales con la estrategia de la Entidad, mejorando la eficiencia operativa y facilitando la transformación digital.

Esto en la práctica nos permite alinear el objetivo de cada proceso, con los objetivos estratégicos de la Entidad, soportados o apoyados por la tecnología para su ejecución. Esta es una visión holística, completa, que le permite a la Entidad analizar, estructurar y ejecutar los procesos desde una visión macro (los macroprocesos) hasta el detalle de la ejecución (actividades), pudiendo medir la gestión en los diferentes niveles y fases de cada proceso.

A continuación, presentamos una imagen que muestra los 3 principales componentes de BPM:

Imagen 4: BPM



Fuente: <https://korporatech.es/consiga-una-vision-global-de-su-empresa-conozca-para-que-sirve-un-bpm/>

- **Negocio (business):** hace referencia al contexto a nivel Entidad donde se aplican los procesos. Aquí se define la estrategia, los objetivos y el valor que se busca entregar al usuario interno y externo.
- **Proceso (process):** conjunto de actividades interrelacionadas que transforman entradas en salidas con valor.
- **Gestión (management):** se refiere a la administración sistemática y continua de los procesos para garantizar la eficiencia,

 Autoridad Nacional de Licencias Ambientales	GUÍA BPM - GESTIÓN POR PROCESOS	Fecha	09-06-2026
		Versión	2
		Código	DPI-GU-20

calidad y alineación estratégica. A través de la gestión, se puede convertir los procesos en activos estratégicos, aplicando indicadores y herramientas tecnológicas.

Se presentan dos términos que, aunque son similares, tienen una definición y un alcance diferente. BPM se refiere a la Gestión por procesos, la cual podríamos decir que es la evolución de la Gestión de procesos, como se muestra a continuación:

7.1.4. Gestión de procesos vs Gestión por procesos

A continuación, se presentan las diferencias conceptuales entre estos dos términos:

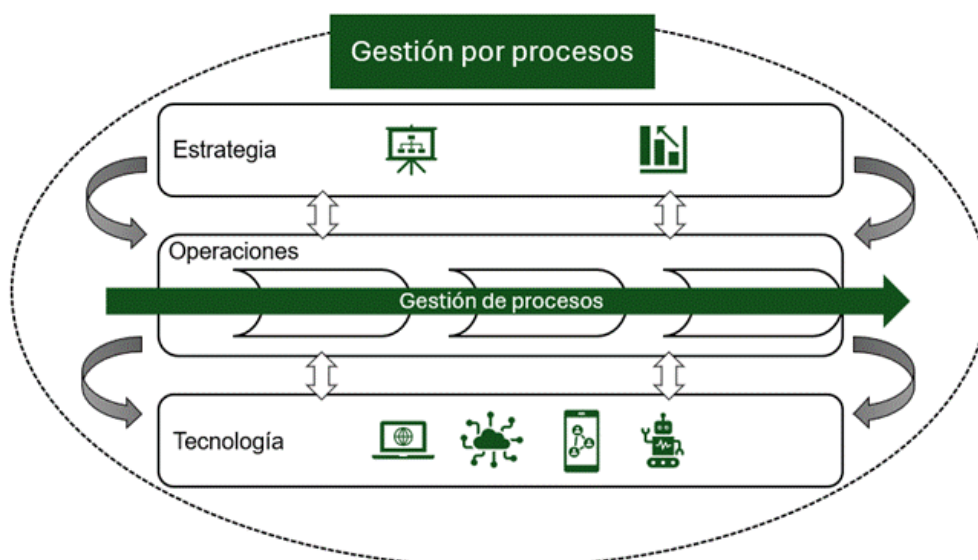
Imagen 5: Gestión de procesos Vs Gestión por procesos



Fuente: Elaboración propia ANLA, 2025

A nivel de esquema, en una visual de mapa de procesos, se puede entender que la Gestión por Procesos abarca la alineación entre los procesos, la estrategia y tecnología, como se muestra en la siguiente imagen:

Imagen 6: Diferencia entre Gestión de procesos y gestión por procesos



Fuente: Libro BPM Business Process Management - Fundamentos y conceptos de implementación

Esta alineación permite mantener a los procesos en mejora continua dando respuesta a lo establecido por la estrategia, y buscando optimizar la ejecución de las actividades utilizando tecnología (sistemas de información, bots, IA, entre otros).

Dentro de la disciplina BPM, hay 2 conceptos con siglas similares, por lo cual es importante diferenciar su significado:

 Autoridad Nacional de Licencias Ambientales	GUÍA BPM - GESTIÓN POR PROCESOS	Fecha	09-06-2026
		Versión	2
		Código	DPI-GU-20

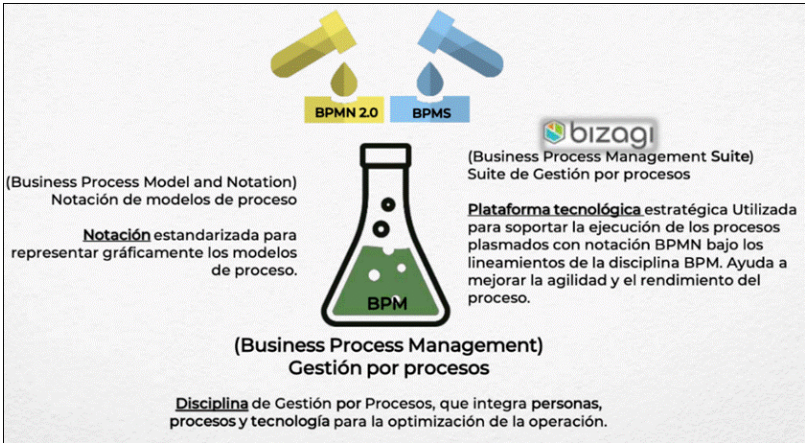
7.1.5. BPMN y BPMS

Son 2 conceptos que se presentan a lo largo de la implementación de BPM y es importante tener claras las diferencias y saber lo que es cada una, ya que, adicional de lo que cada concepto significa, también cada concepto tiene un responsable de ejecución:

- **BPMN** se refiere a la notación estándar BPMN 2.0 usada para representar los flujos que realiza el equipo de BPM que hace parte de la Oficina Asesora de Planeación, apoyado por los promotores BPM de cada proceso para lograr visualizar, entender y detallar el proceso. Esto se realiza, especificando el responsable de la ejecución de las actividades y si es el caso, dividiendo el proceso en fases, para mayor entendimiento.
- **BPMS** es la plataforma tecnológica de automatización, ejecución y monitoreo donde se implementa el proceso previamente modelado en BPMN. En el BPMS se parametrizan reglas, formularios, integraciones y controles operativos que permiten que el proceso funcione de forma digital, trazable y con medición de desempeño. En este entorno se operacionaliza lo definido en el modelo BPMN, permitiendo gestionar tareas, tiempos, estados y datos, así como habilitar la mejora continua basada en indicadores y métricas reales.

Esta información se resume en el siguiente gráfico:

Imagen 7: Diferencias entre BPM, BPMN y BPMS



Fuente: Presentación Memorias Enfoque BPM para ejecutivos-estrategia y toma de decisiones, 2024

Ahora que tenemos claro qué sí es BPM, es necesario tener claro lo que NO es.

7.1.6. ¡Qué no es BPM!:

Se han definido 5 aspectos que permiten despejar dudas sobre lo que podría ser BPM y lo que NO es:

Imagen 8: Qué NO es BPM



Fuente: Elaboración propia ANLA, 2025

 Autoridad Nacional de Licencias Ambientales	GUÍA BPM - GESTIÓN POR PROCESOS	Fecha	09-06-2026
		Versión	2
		Código	DPI-GU-20

Una vez definido qué es BPM, es importante destacar que esta disciplina se implementa mediante un conjunto de etapas organizadas en un ciclo de vida que, una vez completadas, se repite de forma iterativa para garantizar la mejora continua de los procesos.

7.1.7. Ciclo de vida de BPM en la ANLA

Se tienen definidas 6 etapas que componen el ciclo de vida de BPM:

Este ciclo inicia desde la identificación de procesos y el análisis del estado actual, hasta el monitoreo de la ejecución de las mejoras que le permiten al proceso evolucionar y establecer una nueva fase actual.

Este ciclo es fundamental para garantizar que los procesos sean eficientes, alineados con los objetivos estratégicos y adaptables al cambio. En la siguiente imagen se especifican las fases con su respectiva descripción:

Imagen 9. Ciclo de vida BPM



Fuente: Elaboración propia, adaptado de CBOOK

Inmerso en el Ciclo de Vida de BPM se encuentra la INNOVACIÓN, la cual está presente en cada una de las etapas y es insumo principal para poder imaginar, diseñar y establecer, un proceso mejor, óptimo, diferente, con más herramientas tecnológicas, con menos manualidad y repeticiones.

Por lo anterior, en el siguiente numeral hablaremos de:

7.1.8. La gestión de la innovación

La gestión de la innovación es el conjunto de prácticas y procesos que una organización utiliza para generar, desarrollar, implementar y escalar ideas nuevas que aporten valor, ya sea en productos, servicios, procesos o modelos de negocio.

A continuación, se presentan 6 elementos que muestran la relación entre BPM y la innovación:

Imagen 10: Relación BPM – INNOVACIÓN

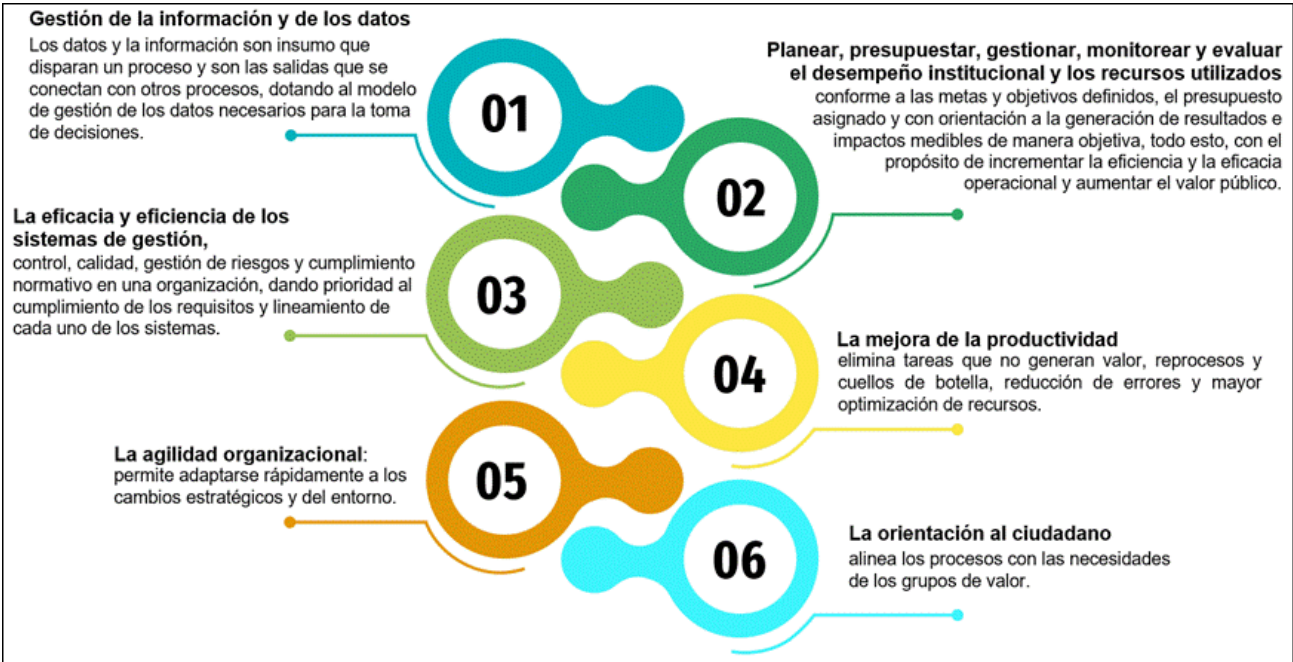


Fuente: Elaboración propia ANLA, 2025

Una vez se implemente el Ciclo de Vida BPM y se incluya la innovación en cada una de las fases, se pueden empezar a identificar importantes ventajas relacionadas con la estrategia, productividad, con los sistemas de gestión, con el manejo de los datos y con lo que espera el usuario interno y externo.

Por ello, se presentan 6 ventajas que se tienen al implementar BPM:

Imagen 11: Ventajas de implementar BPM



Fuente: Elaboración propia ANLA, 2025

 Autoridad Nacional de Licencias Ambientales	GUÍA BPM - GESTIÓN POR PROCESOS	Fecha	09-06-2026
		Versión	2
		Código	DPI-GU-20

Complementando las ventajas identificadas, también se tienen (paradigmas) pensamientos y perspectivas que pueden detener o demorar la implementación de la disciplina BPM:

7.1.9. Paradigmas detectados en la implementación de BPM

Un paradigma es un conjunto de pensamientos o creencias que nos pueden limitar o sesgar al momento de iniciar la ejecución de tareas con lineamientos diferentes a los que se han venido trabajando.

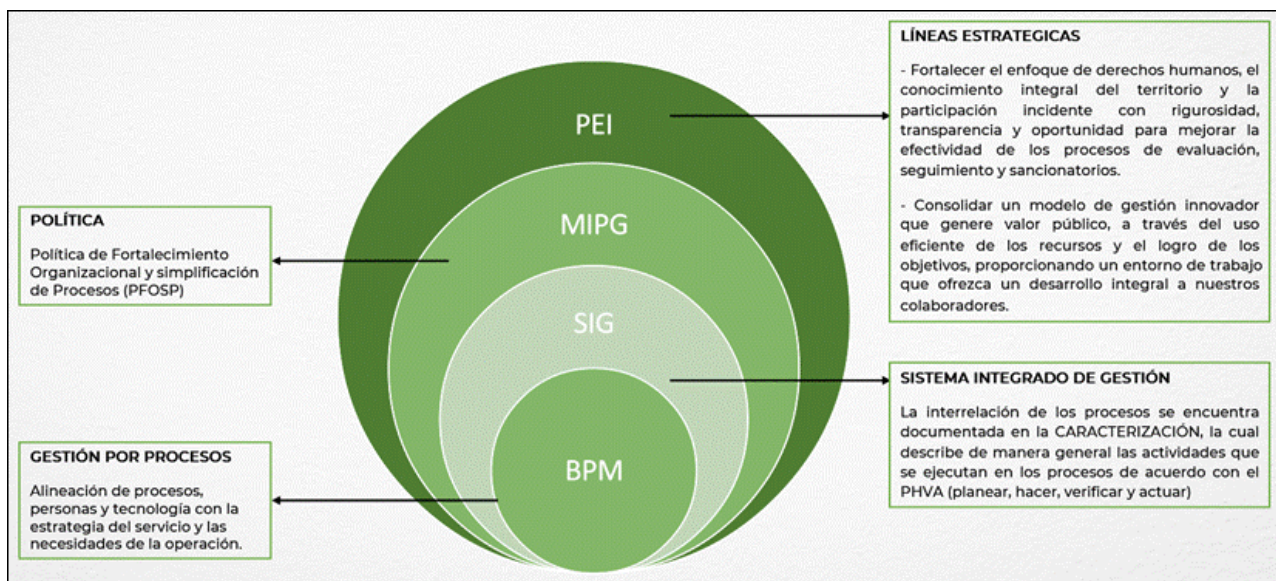
Los 3 paradigmas más comunes están asociados con:

- **Desconfianza** del uso de la tecnología y de las nuevas visiones de procesos.
- **La reconversión laboral**, entendida como el proceso mediante el cual las actividades manuales y repetitivas son sustituidas por tareas automatizadas. Sin embargo, la reconversión laboral no significa la eliminación del recurso humano, sino su reorientación hacia funciones de mayor valor agregado, como análisis de datos, toma de decisiones estratégicas y supervisión de procesos automatizados.
- **Resistencia al cambio** debido a que las personas manifiestan que están conformes con la manera en la que se ejecutan las tareas actualmente. Se evidencia la necesidad de capacitación continua y redefinición de perfiles profesionales.

7.1.10. Integración BPM dentro de la ANLA

Teniendo claras las ventajas y los paradigmas que se presentan en la implementación de BPM, es necesario visualizar dónde se encuentra BPM dentro del contexto general de la Entidad, por lo que se presenta a continuación el siguiente esquema:

Imagen 12: Integración BPM dentro de la ANLA



Fuente: Capacitación fortPresentación Memorias Enfoque BPM para ejecutivos-estrategia y toma de decisiones, 2024

El anterior esquema muestra, que la visión integral de la Gestión por Procesos está inmersa dentro del Sistema de Gestión de Calidad, lo cual le permite utilizar procesos definidos por BPM para garantizar la conformidad de los estándares de calidad de trámites, productos y servicios ofrecidos por la ANLA.

Así como definimos la relación que tiene BPM con la estrategia, se hace necesario explicar la relación que tiene con la arquitectura empresarial:

7.1.11. Relación de BPM con la arquitectura empresarial

La arquitectura empresarial (AE) proporciona una visión holística de la Entidad (incluyendo los dominios de negocio, información, sistemas de información, tecnología, seguridad) y BPM presenta una visión amplia sobre los procesos. Esto le permite a la ANLA orientar y engranar los procesos con todos los dominios de AE.

 Autoridad Nacional de Licencias Ambientales	GUÍA BPM - GESTIÓN POR PROCESOS	Fecha	09-06-2026
		Versión	2
		Código	DPI-GU-20

Los procesos estructurados son la base de la AE ya que, a través de los diferentes dominios, soportan y apalancan la ejecución de los procesos: la AE tiene presente la información que genera los procesos, los sistemas de información que utilizan, la tecnología y seguridad que soporta a los sistemas de información, etc.

En el Marco de Referencia de Arquitectura Empresarial (MRAE) adopta BPM como base para modelar y automatizar procesos, garantizando que su diseño se traduzca coherentemente en aplicativos alfanuméricos (SILA, STC, etc), geoespaciales (AGIL, Portal), de inteligencia artificial y en plataformas BPMS (ANLA RESPONDE - PQRS), asegurando alineación operativa, trazabilidad y consistencia tecnológica en toda la Entidad.

En coherencia con la gobernanza establecida para la gestión por procesos y la Arquitectura Empresarial de la ANLA, toda iniciativa o proyecto de tecnologías de la información debe ser analizada, evaluada y priorizada inicialmente por la Oficina Asesora de Planeación (OAP), a través del equipo BPM, con el fin de garantizar su alineación con los procesos, la estrategia institucional, los lineamientos de transformación digital y el MRAE. Solo después de esta validación metodológica y priorización, las iniciativas deben ser trasladadas a la Oficina de Tecnologías de la Información (OTI), quien desarrollará las capacidades tecnológicas, arquitectónicas y de automatización necesarias. Este flujo asegura coherencia, evita desarrollos aislados, optimiza recursos y fortalece la toma de decisiones basada en procesos.

7.1.12. BPM como habilitador de la transformación digital

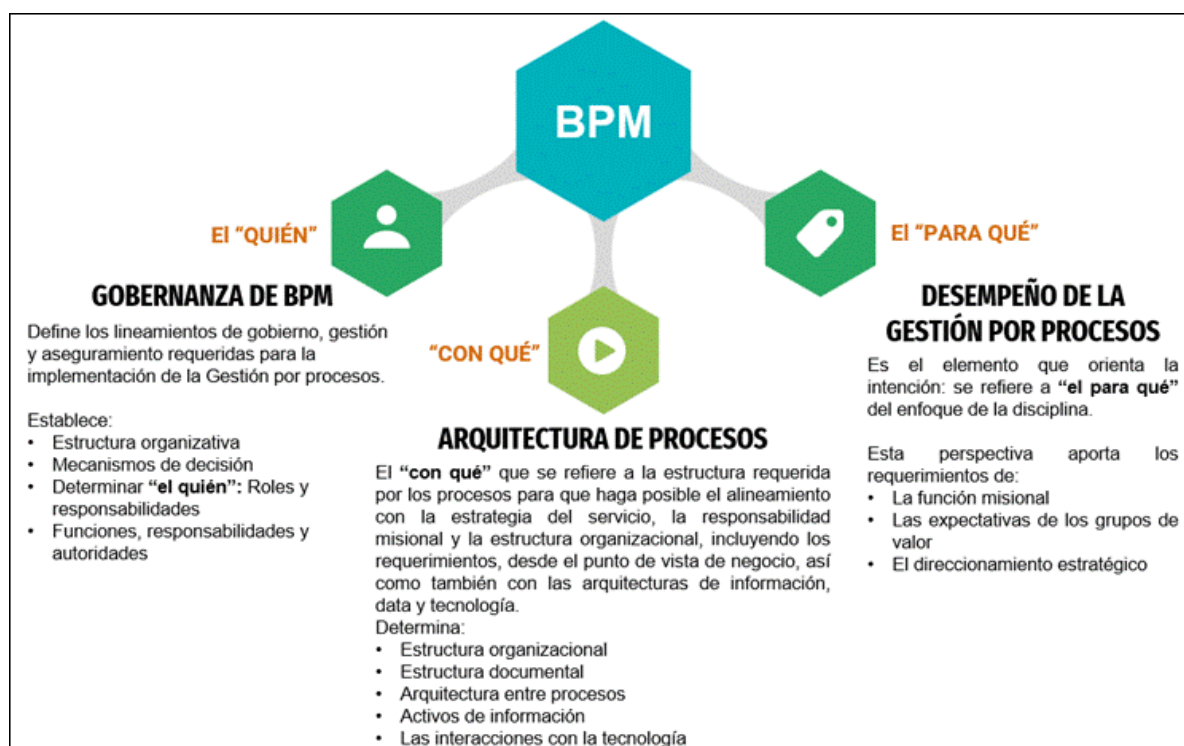
BPM se afirma como un habilitador clave para la transformación digital ya que, a través de su aplicación, se pueden rediseñar procesos una vez sean intervenidos con herramientas tecnológicas y/o tecnología 4.0 como RPA (automatización robótica de procesos, IA - inteligencia artificial) y analítica avanzada. La transformación digital abarca componentes importantes como el cambio de cultura en las personas para la ejecución de las tareas, el fortalecimiento de los procesos y la tecnología que apalanca la optimización, todo enfocado en aumentar la propuesta de valor al usuario.

El siguiente capítulo abordará un poco más estructural, el avance de BPM:

7.2. Gobernanza, Arquitectura de Procesos y Desempeño de BPM

Para la implementación de BPM, se definen 3 capacidades que orientan el “quién”, el “con qué” y el “para qué”, como se ve en el siguiente diagrama:

Imagen 13: Integración capacidades BPM

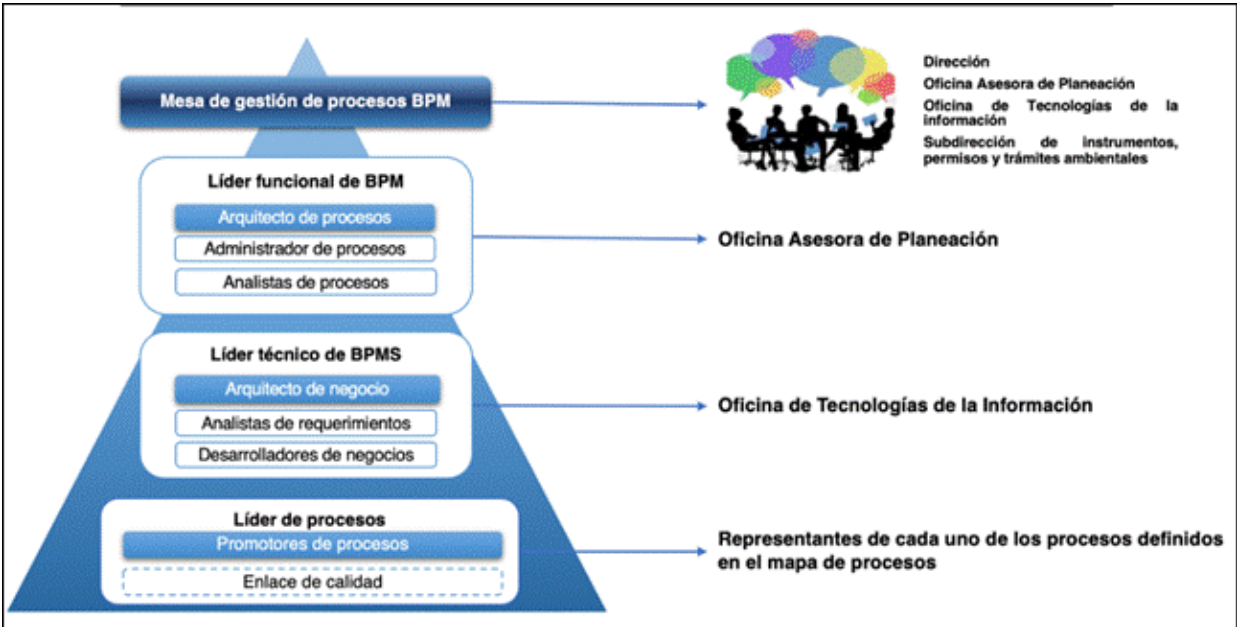


Fuente: Elaboración propia ANLA, 2025

Cada capacidad se aplica de la siguiente manera:

- **Gobernanza de BPM:** Se tiene definida una estructura para el gobierno de BPM el cual incluye, a la Oficina Asesora de Planeación, a la Oficina de Tecnología y a los procesos, como se muestra en el próximo esquema:

Imagen 14: Estructura del Gobierno de BPM en ANLA



Fuente: Documento Definición Estratégica de BPM para ANLA, 2024

Los principales roles incluyen:

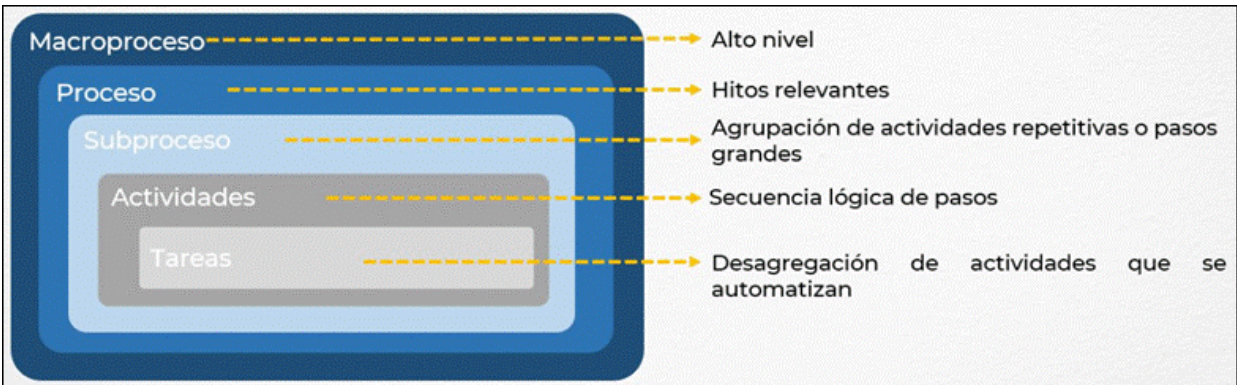
- **Líder del proceso:** responsable del rendimiento del proceso, toma decisiones estratégicas y asegura su alineación con los objetivos misionales.
- **Promotor de procesos:** supervisa la ejecución operativa del proceso y coordina su mejora continua.
- **Equipo de mejora de procesos:** grupo interdisciplinario que analiza, rediseña y optimiza procesos.

La segunda capacidad es la:

- **Arquitectura de procesos:** se tiene definida una caracterización jerárquica, definiendo en **Alto nivel** (los Macroprocesos), seguido de los procesos, subprocesos, actividades y tareas (estas últimas se detallan en el BPMS).

En la siguiente imagen, se visualiza la composición jerárquica que se utiliza al momento de definir una arquitectura de procesos:

Imagen 15: Arquitectura de Procesos



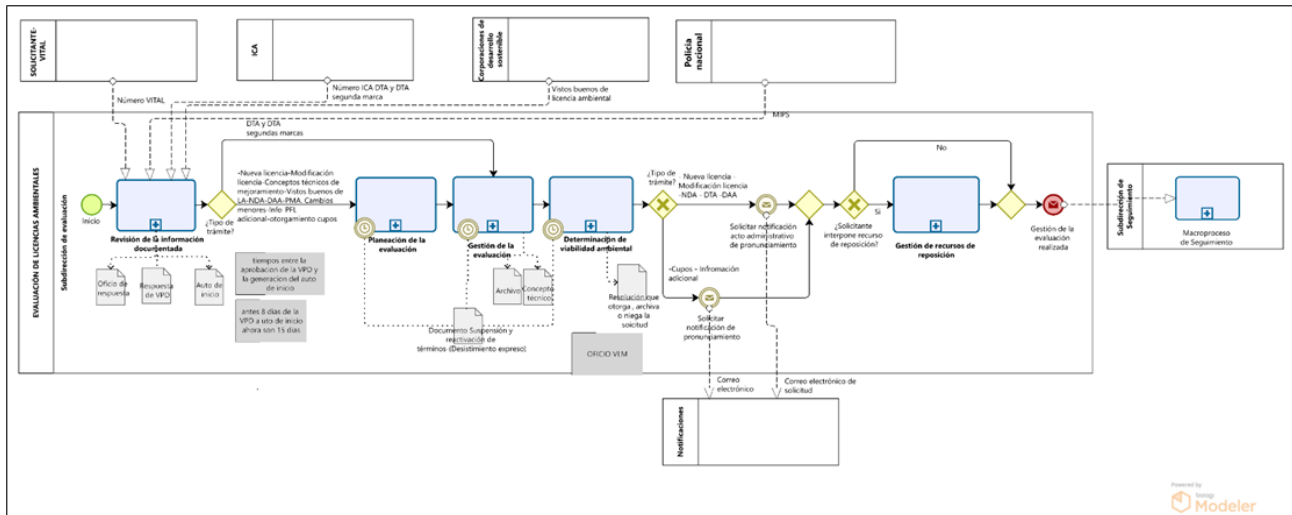
Fuente: Documento Definición Estratégica de BPM para ANLA, 2024

 Autoridad Nacional de Licenciamiento Ambiental	GUÍA BPM - GESTIÓN POR PROCESOS	Fecha	09-06-2026
		Versión	2
		Código	DPI-GU-20

Este esquema define la manera en la que se estructura la Arquitectura de Procesos cuando se realizan los flujos BPMN: se realiza una visual de Macroproceso, subprocessos y desagregación en actividades.

A continuación, se presenta un ejemplo de cómo se aplica la Arquitectura de Procesos diagramando el Macroproceso de Evaluación de Licenciamiento Ambiental, trabajado en conjunto con los promotores BPM y construido en notación BPMN:

Imagen 16: Macroproceso Evaluación de Licenciamiento ambiental



Fuente: Elaboración ANLA - versión #2 marzo 2026

Complementando las 3 capacidades de BPM, se tiene:

- **Desempeño de la gestión por procesos:** Es el elemento que orienta la intención de la gestión por procesos y en tal sentido, se refiere a “El para qué” del enfoque de la disciplina. Apoya la gestión, consecución y resultados de metas relacionadas con el contexto de la gestión por procesos.

Estas 3 capacidades son las que miden el nivel de madurez BPM de la Entidad, el cual se muestra en el numeral 7.4.

7.3. Implementación del ciclo de vida BPM

De acuerdo con las fases del ciclo de vida mencionadas en el numeral 7.1.7, se realiza la aplicación, como se muestra a continuación:

7.3.1. Fase 1: Identificación de procesos - priorización para la intervención de mejora

Para la aplicación de la fase 1 del ciclo de vida “Identificación de procesos”, se realiza la priorización a través de la aplicación de los criterios definidos a cada uno de los procesos.

En la siguiente imagen se especifican los criterios establecidos por la ANLA para su aplicación son los siguientes:

Imagen 17: Criterios de priorización de procesos en ANLA

- HALLAZGOS DE AUDITORÍA:**
Debilidades del procedimiento que se evidenciaron en auditorías realizadas del sistema de gestión de calidad.
- PROCESOS QUE CONTRIBUYEN CON EL OBJETO DE CREACIÓN:**
Relación de las actividades ejecutadas en el proceso con la misionalidad de la Entidad.
- DEPENDENCIA DEL SISTEMA DE INFORMACIÓN (SILA):**
Porcentaje de actividades del proceso que son realizadas mediante el sistema (SILA).
- REQUERIMIENTOS DE ACTUALIZACIÓN DEL LÍDER DE PROCESO:**
Reiteradas intenciones del líder de proceso de realizar actualización y ajustes sobre el procedimiento.

- 5

RESULTADOS FURAG:
Incidencia directa del procedimiento sobre aspectos evaluados en FURAG.
- 6

ATENCIÓN DE SOLICITUDES DE CIUDADANO:
Grado en el que el proceso se relaciona con el ciudadano gestionando sus solicitudes.
- 7

GENERACIÓN DE INGRESOS POR OBJETO DE SERVICIO:
Porcentaje de representación que el proceso tiene sobre el recaudo total de la entidad.
- 8

TRANSFORMACIÓN DIGITAL:
Integración del procedimiento con el plan de transformación digital de OTI, buscando la generación de valor agregado a los clientes o usuarios finales.

Fuente: Documento Priorización, 2024

Estos criterios tienen una calificación cuantitativa que, de acuerdo con el impacto que los mismos generan sobre cada uno de los procesos de la Entidad, se evalúan en una escala de 1 a 3, siendo 3 la calificación que busca priorizar la intervención.

Se califica de acuerdo con:

Se evalúa con 1: si el criterio tiene un impacto bajo o nulo en el proceso: ejemplo: no tiene hallazgos de auditoría.

Se evalúa con 2: si el criterio tiene un impacto medio, pero no afecta el desarrollo del proceso.

Se evalúa con 3: si el criterio evaluado tiene un impacto alto y afecta la operación normal del proceso.

La siguiente imagen muestra un ejemplo de la manera en la que se enlistan los procesos, se califican con cada uno de los criterios y se obtiene el resultado de la priorización:

Tabla 1: priorización de procesos

PROCESO	CRITERIOS DE PRIORIZACIÓN								TOTAL IMPACTO
	Hallazgos de auditoria	Procesos que contribuyen con el objeto de creación	Dependencia del sistema de información CORE (SILA)	Requerimiento de actualización del líder de proceso	Resultados FURAG	Atención de solicitudes del ciudadano	Generación de ingresos por objeto de servicio	Transformación digital	
MACROPROCESOS ESTRATEGICOS									
Proceso 1	1	1	0	2	1	0	0	0	5
Proceso 2	3	2	0	2	2	0	0	0	9
MACROPROCESOS MISIONALES									
Proceso 1	1	3	3	1	3	0	2	3	16
Proceso 2	2	3	3	1	3	0	3	3	18
MACROPROCESOS DE APOYO									
Proceso 1	2	1	0	2	1	0	0	0	6
Proceso 2	0	0	0	1	1	0	0	0	2
MACROPROCESOS DE EVALUACIÓN									
Proceso 1	0	0	0	1	1	0	0	0	2

Fuente: Documento Priorización, 2024

Una vez realizado el ejercicio de priorización a cada uno de los procesos, el resultado se socializa con los líderes de proceso para conocimiento y preparación de la fecha en la cual se iniciará con el análisis y rediseño de los procesos priorizados.

Una vez definidos los procesos a intervenir, continuamos con la fase 2 del ciclo de vida BPM:

 Autoridad Nacional de Licencias Ambientales	GUÍA BPM - GESTIÓN POR PROCESOS	Fecha	09-06-2026
		Versión	2
		Código	DPI-GU-20

7.3.2. Fase 2: Descubrimiento de los procesos

Esta fase 2, inicia con la intervención a los procesos priorizados, se realiza el levantamiento de los flujos actuales (AS-IS) en notación BPMN con el fin de establecer la ejecución de las actividades y de evidenciar reprocesos, desviaciones o desconexiones con la estructura documental del proceso.

Teniendo estructurados los flujos AS-IS en BPMN, se continúa con la fase 3 de análisis de los procesos:

7.3.3. Fase 3: Análisis de los procesos

Partiendo de los flujos actuales definidos, se realiza el análisis integral del proceso a través de observación directa, entrevistas con usuarios y revisión de indicadores clave.

En esta fase se busca identificar oportunidades de mejora recurrentes o de un alto impacto que estén afectando la operatividad y efectividad del proceso: entre ellos: ineficiencias, reprocesos, errores recurrentes, tareas duplicadas, actividades que no agregan valor.

Así mismo, se analiza si el proceso tiene algún sistema de información que lo soporte o si pudiera tenerlo y, si hay normatividad que influya en el desarrollo de las actividades.

Partiendo de las oportunidades de mejora identificadas, se generan alternativas de mejora construidas en forma de requerimientos, tanto de proceso como tecnológicos, que son insumo para el rediseño de procesos.

Esta imagen aclara lo mencionado:

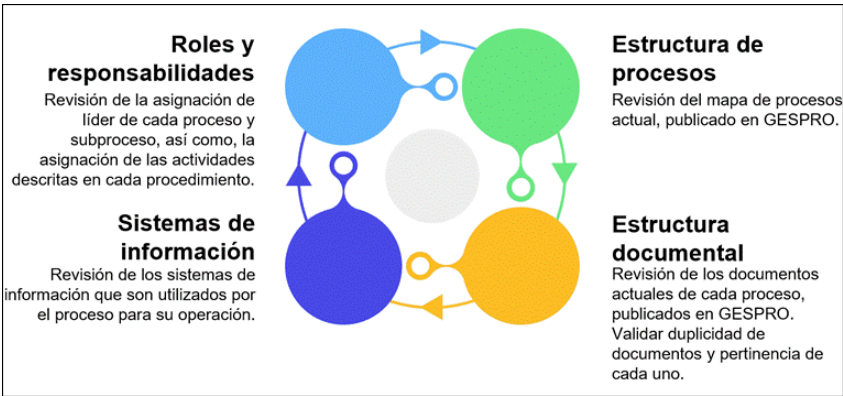
Imagen 18: Conceptos del análisis de procesos



Fuente: Fortalecimiento BPM Entrenador TH, 2024

El análisis en esta fase actual abarca la estructura del proceso, el flujo de actividades (procedimientos), la documentación que soporta el proceso (registrada en GESPRO), los sistemas de información por donde se ejecutan las actividades y los roles y responsabilidades del proceso.

Imagen 19: Criterios para el análisis de procesos



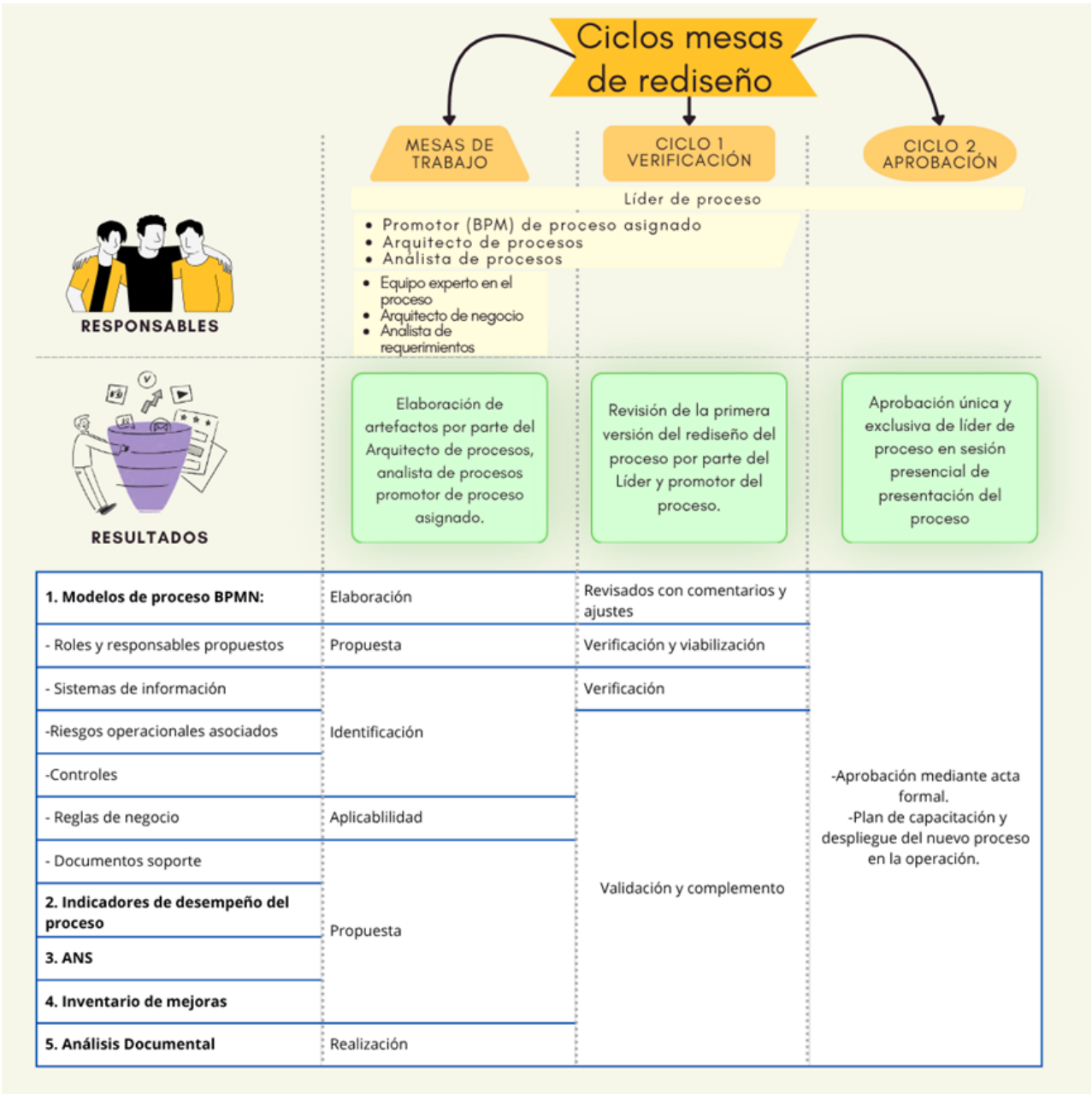
Fuente: Elaboración propia ANLA, 2025

Una vez realizado el análisis del proceso en los aspectos mencionados anteriormente, se define el estado deseado.

7.3.4. Fase 4: Rediseño de procesos

En esta fase 4 se estructura el estado deseado (TO-BE) del proceso, incluyendo las mejoras y/o requerimientos establecidos en la fase anterior. Esta definición se hace a través de un ciclo de mesas de rediseño, como se explica a continuación:

Imagen 20: Ciclo de mesas de rediseño



Fuente: Elaboración propia ANLA, 2026

Estas mesas de rediseño se realizan principalmente con las personas conocedoras de la ejecución del proceso, con la finalidad de establecer el flujo BPMN en versión TO-BE: en estas mesas se fortalece la comprensión de las necesidades del proceso, se resuelven dudas y se deja definido lo que el proceso requiere para su optimización.

De cada ciclo de mesas de rediseño surgen cinco insumos clave que alimentan la gestión del cambio, la mejora continua y la transformación organizacional:

 Autoridad Nacional de Licencias Ambientales	GUÍA BPM - GESTIÓN POR PROCESOS	Fecha	09-06-2026
		Versión	2
		Código	DPI-GU-20

I. Modelo de proceso en notación BPMN. Es el mapa visual del proceso; muestra las actividades, los responsables y cómo fluye la información entre ellos. Para su elaboración se recomienda: empezar por lo real (dibujar primero cómo funciona el proceso actualmente); usar los símbolos correctos de notación BPMN; involucrar a los responsables, pues nadie conoce mejor el proceso que quienes lo ejecutan; y validar que el flujo sea claro de inicio a fin.

II. Indicadores de desempeño de procesos. Permiten medir si el proceso rediseñado funciona mejor: más rápido, con mayor calidad y cumpliendo sus objetivos. Miden el rendimiento del proceso durante la ejecución de este, es decir; el proceso no ha finalizado cuando se mide.

Para diferenciar los indicadores de desempeño con los indicadores de resultado se puede tener en cuenta el siguiente truco: Los indicadores de desempeño miden cómo se hace. Casi siempre se alimenta de datos internos del proceso y son una señal de alerta temprana. Por otra parte, los indicadores de resultado miden para qué sirvió, necesita evidencias externas y muestra si lo que se hizo realmente produjo el beneficio esperado en el ambiente o la comunidad.

III. ANS - Acuerdos de Nivel de Servicio. Establecen parámetros, tiempos y requisitos para la entrega de productos o servicios de un proceso a los usuarios internos y externos (incluyendo responsabilidades compartidas). Aseguran los niveles de calidad y oportunidad requeridos, aumentando la eficiencia de los procesos y garantizando que el servicio al ciudadano mantenga estándares de excelencia.

IV. Listado de mejoras tecnológicas. Recopila las oportunidades detectadas durante el rediseño para digitalizar, automatizar o simplificar tareas mediante el uso de herramientas tecnológicas.

V. Análisis documental. Es la revisión ordenada y crítica de todos los formatos, guías, instructivos, procedimientos, registros y soportes asociados al proceso. Para su realización se recomienda:

- Hacer un inventario de todos los documentos que usa el proceso.
- Revisar su utilidad y vigencia eliminando los que ya no se usan o están desactualizados.
- Alinear los nombres, pasos y responsables con el nuevo flujo.
- Centralizar la información en un repositorio común.

Lo anterior evidencia, la importancia que tienen las personas en la ejecución y funcionamiento de los procesos, ya que son estas las que tienen el conocimiento, tanto actual como de las mejoras realizadas en el tiempo.

Por lo anterior, a continuación, se presenta la relación que tiene BPM con la gestión del conocimiento:

7.3.4.1. BPM y la Gestión del conocimiento

La disciplina BPM contempla la integración de personas, procesos y tecnología; por esto es importante hablar de cómo se puede gestionar su conocimiento, y a esto, potenciar la eficiencia operativa y la innovación dentro de la Entidad.

Para lo anterior, la ANLA estableció el modelo SECI (Socialización, Externalización, Combinación, Internalización) el cual describe cómo se crea y transforma el conocimiento dentro de las organizaciones. Fue propuesto por Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi en 1995 y se basa en la interacción dinámica entre dos tipos de conocimiento:

- **Conocimiento tácito:** Personal, difícil de formalizar, basado en la experiencia.
- **Conocimiento explícito:** Formal, sistemático y fácilmente comunicable.

Teniendo en cuenta lo anterior, en la siguiente tabla se presenta cómo se complementan el modelo SECI con la disciplina BPM:

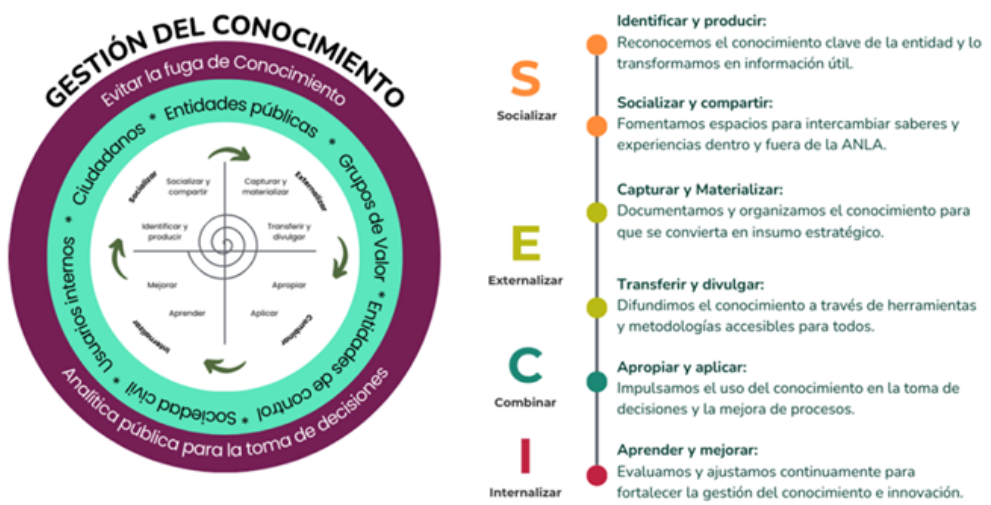
Tabla 2: Alineación BPM - SECI

Etapas Modelo SECI	¿Qué es?	¿Cómo se vincula cada fase del modelo SECI con BPM?	Ejemplo
Socialización (Tácito a Tácito)	El conocimiento se transfiere a través de la experiencia compartida. No se usa el lenguaje, sino la observación, la imitación y la práctica	En los procesos operativos, especialmente en aquellos no documentados o muy dinámicos, los colaboradores aprenden unos de otros mediante la observación directa y la experiencia compartida.	Un nuevo trabajador aprende a operar una máquina observando a un compañero experimentado. Aunque el procedimiento no esté formalizado o documentado, el conocimiento fluye dentro del proceso.
Externalización (Tácito a Explícito)	Ocurre cuando las ideas se expresan en palabras, modelos o documentos.	Se captura el conocimiento de los expertos para documentar procesos, diseñar flujos de trabajo o crear procedimientos operativos estándar.	Un analista de procesos entrevista a un experto para convertir su experiencia en un manual o en un diagrama de procesos (como BPMN).
Combinación (Explícito a Explícito)	Consiste en integrar diferentes piezas de conocimiento explícito para formar sistemas más complejos.	Se integran diferentes fuentes de conocimiento explícito (normas, políticas, indicadores) para rediseñar procesos o desarrollar modelos de mejora.	Un equipo de mejora de procesos combina datos de rendimiento, regulaciones externas y políticas internas para optimizar un proceso de atención al cliente.
Internalización (Explícito → Tácito)	El conocimiento explícito se convierte en tácito al ser interiorizado por los individuos a través de la práctica.	Los colaboradores interiorizan los procedimientos documentados mediante formación y práctica hasta que estos se convierten en habilidades operativas.	Luego de capacitarse el trabajo diario se convierte en un “saber hacer”.

Fuente: Elaboración propia ANLA, 2024

Tomando como base lo anterior, en la ANLA se han establecido los siguientes pasos para mantener fortalecida la gestión del conocimiento de manera transversal:

Imagen 21: Implementación SECI



Fuente: DPI-MN-05 Modelo Gestión del conocimiento y la innovación (GESPRO)

Este engranaje entre BPM y SECI es fundamental, ya que BPM gestiona "el qué y el cómo hacer", mientras que SECI gestiona "el saber y el aprender a hacerlo cada vez mejor": todo en pro de la mejora continua.

Luego de definido el estado TO-BE de los procesos con apoyo de las personas conocedoras, se continua con la siguiente fase 5:

 Autoridad Nacional de Licencias Ambientales	GUÍA BPM - GESTIÓN POR PROCESOS	Fecha	09-06-2026
		Versión	2
		Código	DPI-GU-20

7.3.5. Fase 5: Implementación de las mejoras identificadas

Una vez culminadas las mesas de rediseño integradas por los expertos funcionales y promotor BPM del proceso rediseñado en conjunto con los analistas asignados de la OTI y de la OAP, se obtiene la arquitectura del proceso rediseñado bajo los lineamientos de la disciplina BPM; sobre esta arquitectura se relacionan las mejoras metodológicas (asociadas a optimización de actividades sin intervención tecnológica) y mejoras tecnológicas (optimización mediante el uso de tecnologías emergentes, IA, BPMS entre otras).

Las mejoras metodológicas son gestionadas por el equipo funcional del proceso rediseñado y el acompañamiento de la OAP.

Las mejoras tecnológicas son analizadas, diseñadas, priorizadas y estructuradas por la oficina asesora de tecnologías de la información, quien las integra en sus proyectos o planes tecnológicos y socializan esta planeación y análisis con el equipo de trabajo de la mesa de gestión por procesos.

En algunos casos, las mejoras presentadas por los procesos se pueden dividir en etapas de implementación, dependiendo de los recursos actuales y de la complejidad de estos.

Esta implementación de los requerimientos, son insumo necesario para la medición del Nivel de madurez BPM dentro de la ANLA.

Una vez definidas las mejoras a implementar que pueden ser metodológicas o tecnológicas, se continúa con la siguiente fase 6:

7.3.6. Fase 6: Monitoreo y control de Procesos

En esta fase se realiza el monitoreo y control de los procesos en diferentes etapas:

1. Se determina el nivel de implementación de las mejoras definidas: tanto de proceso como tecnológicas:
2. Se evalúa la optimización del proceso luego de implementadas las mejoras.
3. Se establecen indicadores que fortalezcan la gestión del proceso y midan su desempeño: indicadores que se identificaron luego de realizado el ciclo de vida BPM
4. Se establecen acuerdos de niveles de servicio entre sistemas de información y procesos.

Para los indicadores referidos en el capítulo 7.3.4 se recuerda la distinción clave: los Indicadores de Desempeño (KPI) miden cómo se hace el proceso y proporcionan una señal de alerta temprana durante su ejecución (se alimentan principalmente de datos internos); los Indicadores de Resultado (KRI) miden para qué sirvió el proceso, es decir, si lo que se hizo produjo el beneficio esperado en el entorno o la comunidad (requieren evidencias externas y muestran el impacto final).

Para los acuerdos de niveles de servicio referidos previamente, estos deben documentarse especificando: el proceso a evaluar, el proceso proveedor, el producto o servicio que se entrega, el requisito de calidad (qué se considera un resultado correcto o completo) y el requisito de oportunidad (en qué tiempo debe entregarse). Se debe evitar el uso de términos ambiguos en su redacción.

A continuación, se presenta un ejemplo de 4 indicadores de gestión que surgieron luego de implementar el ciclo de vida BPM en el Macroproceso de Seguimiento de Licenciamiento Ambiental:

Tabla 3: Indicadores de desempeño de Macro Proceso Seguimiento Licenciamiento Ambiental

Proceso a medir	Nombre indicador	Fórmula	Observación
Verificación previa al seguimiento	Porcentaje de ICA no conforme con verificación previa	$\frac{\text{Número de ICA no conformes}}{\text{Número de ICA verificados}}$	Considerando que la mayor cantidad de información recibida para verificación previa corresponde a Informes de Cumplimiento Ambiental, se propone este indicador, de tal manera que permita identificar posibles acciones que lleven a disminuir la no conformidad.
Preparación para el seguimiento	Porcentaje de apoyos brindados vs solicitudes	$\frac{\text{Número de apoyos brindados}}{\text{Total solicitudes de apoyo realizadas}}$	La información puede ser de utilidad en la planeación y en la identificación de los proyectos que requieren mayor participación de profesionales transversales o especialistas.
Gestión del seguimiento	Seguimiento Documental Espacial tenido en cuenta en el control y seguimiento	$\frac{\text{Número de Seguimiento Documental Espacial tenidos en cuenta en CT de seguimientos realizados en la vigencia}}{\text{Total de Seguimiento Documental Espacial realizados en la vigencia}}$	Se hace pertinente conocer el porcentaje de SDE que son tenidos en cuenta en los CT de control y seguimiento, con el fin de generar posibles mejoras internas de tal manera que este se acerque al 100%.
Gestión de solicitudes transversales asociadas al seguimiento	Medidas preventivas con seguimiento	$\frac{\text{Cantidad de medidas preventivas activas en POA, con seguimiento realizado}}{\text{Total de medidas preventivas activas en POA}}$	Dada la naturaleza de las medidas preventivas y la relevancia que ha cobrado realizar seguimiento a las mismas, se plantea este indicador para el proceso

Fuente: Insumo mesas de rediseño aprobado 11 septiembre 2025

Se ha estructurado una herramienta de medición que nos permite identificar el estado de avance de los capítulos antes mencionados, obteniendo así, un nivel de madurez en la implementación de la disciplina BPM, como se abordará en el siguiente capítulo:

7.4. Nivel de Madurez BPM

Un modelo de madurez es una herramienta conceptual que, a través de la aplicación de unos criterios, permite medir el nivel de gestión, sistematización y efectividad de la disciplina BPM dentro de la Entidad, identificando en qué etapa se encuentra respecto a la gestión por procesos, desde niveles básicos hasta estados avanzados de optimización y mejora continua.

En esta fase se determina el nivel de madurez evaluando 3 capacidades: Gobernanza, Arquitectura y Desempeño. Cada una de las capacidades tiene unos factores y/o atributos de calificación, como se muestra a continuación:

Tabla 4: Capacidades de medición nivel de madurez BPM

CAPACIDAD (componente)	FACTOR
GOBERNANZA	Factor 1.1: Capacidad de Gobierno y dirección de BPM
	Factor 1.2: Capacidad de las Personas para la gestión de BPM
	Factor 1.3: Capacidad de la Cultura que soporta BPM
	Factor 1.4: Capacidad de Conocimiento e innovación para el desarrollo de BPM
DESEMPEÑO	Factor 2.1: Capacidad para apoyar la gestión enfocada en resultados
	Factor 2.2: Capacidad para gestionar la racionalización de trámites
	Factor 2.3 Capacidad para soportar el servicio al ciudadano
	Factor 2.4: Capacidad para soportar la participación Ciudadana
ARQUITECTURA	Factor 3.1: Capacidad de alinear la estrategia y el modelo de operación
	Factor 3.2: Capacidad de fortalecer y mejorar la arquitectura de procesos
	Factor 3.3: Capacidad de desarrollar métodos y herramientas que fortalecen los procesos
	Factor 3.4: Capacidad de disponer y operar adecuadas tecnologías de información
	Factor 3.5: Capacidad para desarrollar el gobierno digital

Fuente: Documento Nivel de madurez proyectado 2026

Así mismo, se presentan a continuación los niveles de madurez que le permiten a la Entidad determinar su nivel actual:

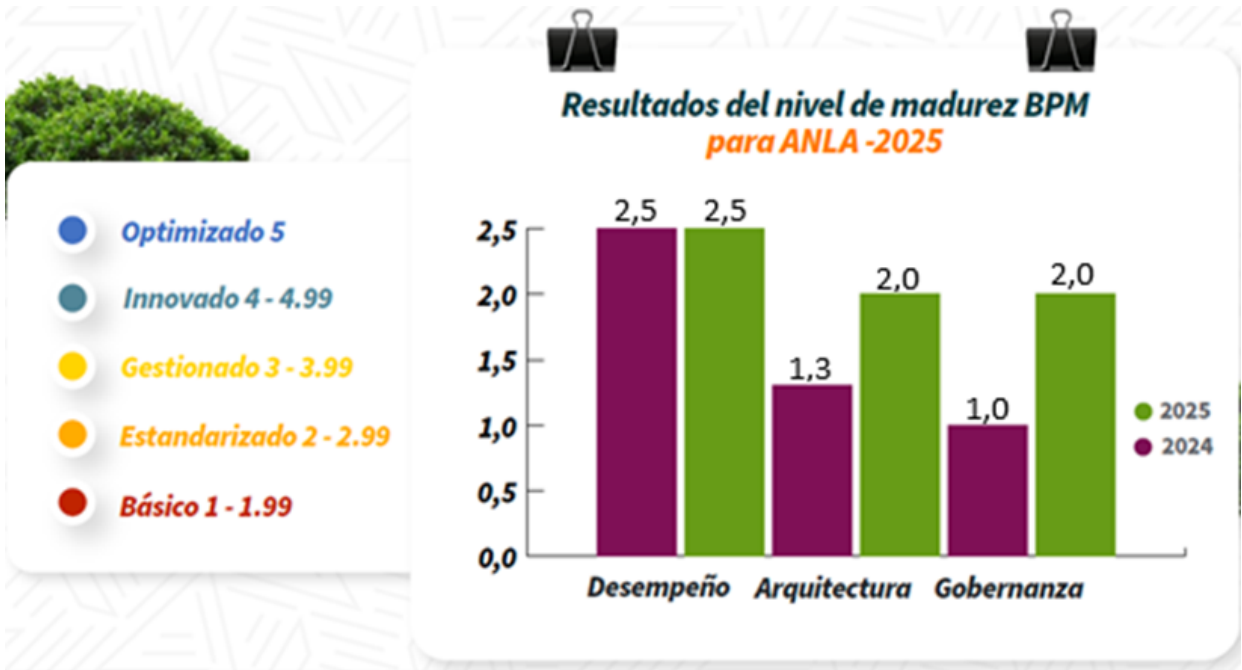
Imagen 22. Niveles de Madurez BPM



Fuente: Elaboración propia ANLA, 2024

Una vez se evalúen las 3 capacidades por cada uno de los factores, se presenta el resultado del nivel de madurez. A continuación, se muestra esta medición para ANLA a corte de los años 2024 y 2025:

Imagen 23: Resultados análisis de madurez BPM en ANLA - 2024 y 2025



Fuente: Elaboración propia adaptada de Matriz Nivel de madurez, 2025

Los resultados de la evaluación de madurez son generados a partir del juicio experto de los enlaces de la OAP quienes han reunido conocimiento y experiencia de la implementación del SIG y del mantenimiento de este en la dinámica de la Entidad y la operación del día a día de los procesos.

Terminada la evaluación de todos los atributos y revisada la consistencia de los resultados, se procede a hacer un análisis consolidado por capacidad y factor, para establecer las brechas existentes en cada capacidad, de manera que se pueda determinar qué debe hacerse para optimizar las capacidades de gobernanza, desempeño o arquitectura, así como la determinación de los planes de acción, tomando en cuenta los tiempos, recursos, responsables, necesidades y requerimientos institucionales.

Con estos resultados obtenidos, se determina una primera línea de base que establece la situación, las brechas y oportunidades de mejora plasmadas en acciones para el corto, mediano y largo plazo. Se recomienda que, en esta primera etapa, la evaluación se haga por períodos anuales, considerando los impactos que los distintos proyectos generen sobre los atributos, áreas de capacidad, factores o elementos del Modelo.

Al final el objetivo del modelo es obtener un estado actual de la Entidad en torno a su madurez en BPM toda vez que se aplique esta matriz anualmente para identificar el avance obtenido después de conocer la línea base y definirla como punto de partida único para la ANLA.

Este nivel de madurez es iterativo con el objetivo de aumentar progresivamente en cada vigencia.

Todo lo anterior se ejecuta de manera articulada con la Gestión del Cambio, por lo cual a continuación, se presenta lo que se ha venido realizando en la ANLA a través de los planes de gestión del cambio específicos para la implementación de la disciplina BPM:

7.5. Gestión del Cambio para BPM en La ANLA

Para efectos de esta guía, la gestión del cambio tiene como propósito garantizar que las personas comprendan el objetivo de BPM dentro de la Entidad y la forma en que cada equipo de trabajo aporta a la implementación de esta disciplina.

En cada vigencia se debe establecer un Plan de Gestión del Cambio, el cual debe contemplar diferentes actividades orientadas a fortalecer la apropiación de BPM en la Entidad. Entre estas actividades se pueden incluir campañas de comunicación, capacitaciones, cursos e inducciones, entre otras acciones de divulgación y formación.

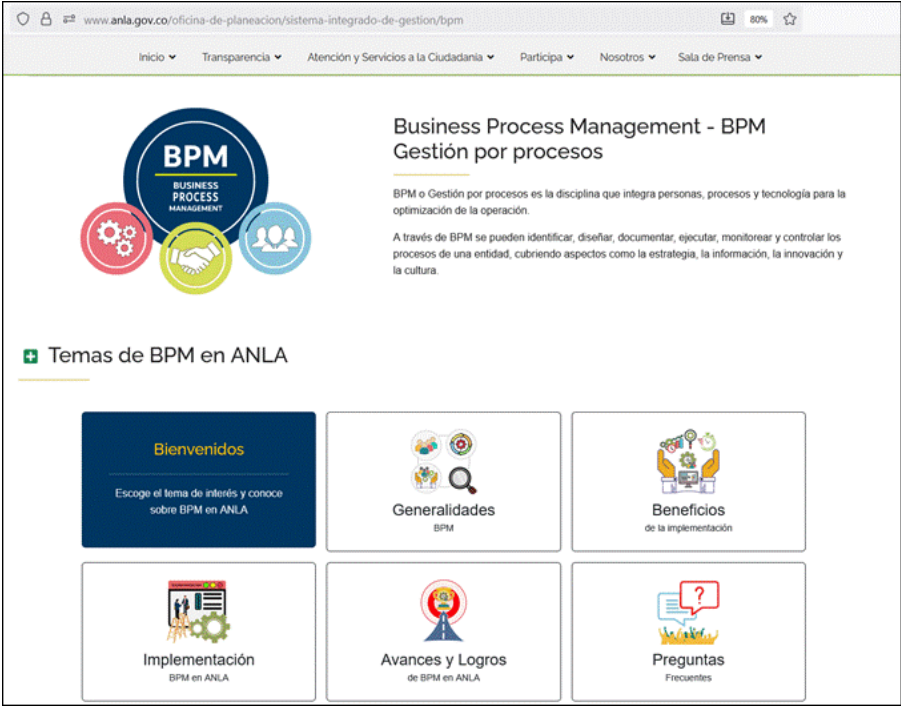
A continuación, se presenta un ejemplo de las acciones desarrolladas como parte del Plan de Gestión del Cambio en vigencias anteriores.

Como parte de estas acciones, se diseñó y construyó el micrositio BPM en la página web institucional, en el cual se encuentran disponibles las generalidades, beneficios, avances periódicos y preguntas relacionadas con esta disciplina.

 Autoridad Nacional de Licencias Ambientales	GUÍA BPM - GESTIÓN POR PROCESOS	Fecha	09-06-2026
		Versión	2
		Código	DPI-GU-20

En la siguiente imagen se presenta la vista del micrositio BPM en la página web.

Imagen 24: Captura micrositio espacio BPM en página web ANLA

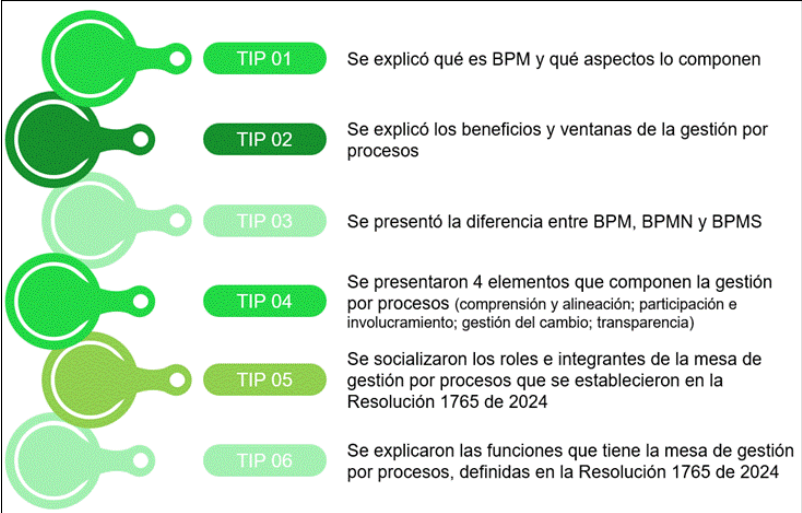


Fuente: <https://www.anla.gov.co/oficina-de-planeacion/sistema-integrado-de-gestion/bpm>

A continuación, se relaciona ejemplos de actividades desarrolladas en el marco de la gestión del cambio:

- I. Socialización de la Resolución 1765 de 2024, “Por la cual se crea la mesa de gestión por procesos BPM y se define la estructura de gobernanza para la implementación de la disciplina BPM en la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales”. A partir de esta resolución, a la mesa de gestión por procesos se le definió el propósito de orientar el plan de ruta de BPM, analizar la viabilidad y factibilidad de la implementación de proyectos relacionados con BPM, promover las mejoras metodológicas de los procesos, el uso de BPMS, entre otras.
- II. Campañas de comunicación dirigidas a todos los colaboradores de la Entidad, difundidas a través de los diferentes canales institucionales, mediante las cuales, por medio de tips informativos, se explicó de manera gradual los componentes que conforman la disciplina BPM.

Imagen 25: Tips informativos plan de gestión del cambio BPM 2024



Fuente: Elaboración propia ANLA, 2025

 Autoridad Nacional de Licencias Ambientales	GUÍA BPM - GESTIÓN POR PROCESOS	Fecha	09-06-2026
		Versión	2
		Código	DPI-GU-20

III. Socialización de victorias tempranas que muestran el camino recorrido en la ejecución de BPM:

Imagen 26: Victorias tempranas BPM, 2024



Fuente: Elaboración propia ANLA, 2024

Nota: La información que se ha compartido como ejemplo de lo que se ha realizado dentro del Plan de Gestión del Cambio, se puede consultar en el micrositio BPM en el enlace:

<https://www.anla.gov.co/oficina-de-planeacion/sistema-integrado-de-gestion/bpm/implementacion> --> ingresar a la Sección Implementación - Menú: Fortalecimientos y Tips.

8. Referencias

- **Equipo BPM**, Plan de gestión del cambio BPM (2024)
- **Equipo BPM**, Definición estratégica de BPM para la ANLA (2024)
- **Equipo Gestión del conocimiento**, Plan Gestión del conocimiento (2024)
- **Equipo BPM**, Plan de gestión del cambio BPM (2025)
- **Equipo Gestión del conocimiento**, Plan Gestión del conocimiento (2025)

 Autoridad Nacional de Licencias Ambientales	GUÍA BPM - GESTIÓN POR PROCESOS	Fecha	09-06-2026
		Versión	2
		Código	DPI-GU-20

CONTROL DE CAMBIOS		
Motivo	Fecha	Observación
Ejercicios de autoevaluación, Auditorías internas y externas	04-06-2026	Se realizan las siguientes modificaciones: Se ajusta el objetivo Se adiciona el concepto de Sistema Integrado de Gestión (SIG), en el apartado de definiciones. Se complementa título de numeral 7.1.5. Se actualizan las siguientes imágenes: - Imagen 16 Macroproceso Evaluación de Licenciamiento ambiental - Imagen 20 Ciclo de mesas de rediseño - Imagen 21 Implementación SECI - Imagen 23 Resultados análisis de madurez BPM en ANLA - 2024 y 2025 Se complementa información de numeral 7.3.4. Fase 4: Rediseño de procesos, integrando al contenido los 5 insumos que surgen tras la realización de las mesas de rediseño. Para el numeral 7.3.6. Fase 6: Monitoreo y control de Procesos, se incluyen recomendaciones entorno a los indicadores de desempeño de proceso y los acuerdos de nivel de servicio. En numeral 7.5. Gestión del Cambio: Se ajusta redacción Se incorpora enlace de fortalecimientos y tips del micrositio BPM.

Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:
Nombre	Nombre	Nombre
Mayerly Laguna Santana Luisa Fernanda Lancheros Garavito	Nohora Isabel Velasquez Ubaque	Jesus Cristobal Ruiz Torres
Cargo	Cargo	Cargo
Contratista Profesional Especializado	Gestor de Planeacion	Jefe de la Oficina Asesora de Planeacion
Fecha	Fecha	Fecha
04-06-2026	09-06-2026	09-06-2026