



PLAN ESTRATÉGICO INSTITUCIONAL

BOGOTÁ, DICIEMBRE 2019

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	4
1. CONTEXTO ESTRATÉGICO	4
1.1. Política Pública de Transformación Digital	4
1.2. Plan Nacional de Desarrollo.....	5
1.3. Plan Estratégico Sectorial 2018 – 2022.....	6
1.4. Metas.....	8
2. PLATAFORMA ESTRATÉGICA AGENCIA NACIONAL DIGITAL	8
2.1. Misión	9
2.2. Visión	9
2.3. Valores y Principios.....	9
2.4. Oferta de Valor Institucional.....	10
2.5. Estructura Organizacional.....	11
3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	13
3.1. Desafíos	13
3.2. Capacidades Institucionales.....	16
3.3. Objetivos Estratégicos Institucionales	21
3.4. Estrategias	22
3.4.1. Expertos en la ejecución de la Política de Gobierno Digital.....	22
3.4.2. Estrategias por objetivo.....	23
4. IMPLEMENTACIÓN.....	25
4.1. Mapa Estratégico AND 2019-2022.....	26
5. MONITOREO Y EVALUACIÓN	27
6. CONTROL DE CAMBIOS.....	28
7. Anexo. Cuadro de Mando Integral Plan Estratégico Institucional AND ..	¡Error! Marcador no definido.
8. BIBLIOGRAFÍA	27
Ilustración 1. Indicadores de producto con relación a la AND.....	6
Ilustración 2. Ejes Plan Estratégico Sectorial	7
Ilustración 3. Mapa de procesos Agencia Nacional Digital	11

Ilustración 4. Organigrama AND	12
Ilustración 5. Estructura CANVAS	16
Ilustración 6. Modelo CANVAS Gestión de Proyectos de CTI aplicada	18
Ilustración 7. Modelo CANVAS Articulación de SCD	19
Ilustración 8. Modelo CANVAS Prestación de SCD	20
Ilustración 9. Cuadro de Mando Integral articulado con PETI	26
Tabla 1. Metas Agencia Nacional Digital.....	8
Tabla 2. Relación de objetivos y estrategias institucionales.....	23
Tabla 3. Esquemas de monitoreo y evaluación	27

INTRODUCCIÓN

La planeación es el proceso de decidir anticipadamente lo que se ha de hacer y cómo (AGUILAR, 2005, pág. 13) . A largo plazo, la planeación es un proceso dirigido hacia la toma de decisiones actuales, con el mañana en mente y como medio de preparación para decisiones futuras de manera que puedan ser hechas rápida y económicamente, y con el mínimo riesgo posible.

Es conocido, que la planeación cuenta con etapas definidas: la de organización, donde se establecen las premisas para el arranque del plan; una evaluación de lo existente y lo que ofrece el entorno, la formulación del modelo deseado, en el que se define el punto al que se quiere llegar en el largo plazo; el diseño de alternativas de solución y su selección, para posteriormente diseñar las acciones, programas y proyectos concretos a realizar. Y, por último, una etapa de ejecución y revisión de resultados.

Sin embargo, el reto no solo es establecer la estrategia sino desplegarla hasta los planes de acción. Si se observa desde una perspectiva global esto lleva a que los procesos, actividades y funciones se vinculen con los objetivos estratégicos.

A partir de ello, la Agencia Nacional Digital ha realizado en el transcurso de estos años ejercicios de planeación que, junto a los cambios de política pública respecto a los Servicios Ciudadanos Digitales, permiten a la Entidad establecer estrategias para abordar los retos que le demanda tanto el rol de articulación como de prestación, principalmente. Aunando a lo anterior, se encuentra el pacto de transformación digital establecido en el Plan Nacional de Desarrollo, que facilita un entorno favorable para la gestión y aplicación de proyectos de ciencia, tecnología e innovación.

Por tanto, a continuación, se presenta el análisis del entorno, contexto y determinación de estrategias resultantes del análisis de los modelos de negocio de la Agencia como los objetivos estratégicos, iniciativas y estrategias para articular con el plan de acción, entre otros planes que aseguren su implementación y revisión continua.

1. CONTEXTO ESTRATÉGICO

1.1. Política Pública de Transformación Digital

El Decreto 1008 de 2018 que define la Política de Gobierno Digital y estipula como las tecnologías de información contribuyen a la generación de valor público mediante la adopción e implementación de los siguientes habilitadores: arquitectura empresarial, seguridad y privacidad de la información y los servicios ciudadanos digitales.

Para este último habilitador, en la actualidad se cuenta con el Decreto 1413 de 2017 que establece los lineamientos generales en el uso y operación de los servicios ciudadanos digitales. El cual, durante el

transcurso del presente año fue publicado el borrador de decreto que ajusta roles, componentes del modelo entre otros aspectos con el fin de mejorar la normativa propuesta anteriormente.

Adicional, existe el CONPES 3920 del 2018 que desarrolla los lineamientos de la Política de explotación de datos (Big Data) para el Estado Colombiano y recientemente se cuenta con el CONPES 3975 del 2019 que orienta la Política Nacional para la Transformación Digital e Inteligencia Artificial.

Principalmente, las anteriores normas y orientaciones de política pública brindan un marco de acción para la Entidad que, sumado a los Estatutos, defina su alcance y competencia dentro del ecosistema de información pública digital del país.

1.2. Plan Nacional de Desarrollo

Como antecedente, en el Plan Nacional de Desarrollo actual se contempla un capítulo dedicado a la transformación digital: Gobierno, empresas y hogares conectados con la Era del Conocimiento. En el cual, se ordena a entidades estatales del orden nacional incorporar en sus planes el componente de transformación digital, siguiendo los estándares de Ministerio de Tecnologías de Información y Comunicaciones MINTIC.

Los proyectos de transformación digital se orientarán por los siguientes principios:

1. Uso y aprovechamiento de la infraestructura de datos públicos, con un enfoque de gestión de riesgos de seguridad digital, protección de datos personales y apertura por defecto.
2. Plena interoperabilidad entre los sistemas de información públicos que garantice el suministro e intercambio de la información de manera ágil y eficiente a través de una plataforma de interoperabilidad.
3. Optimización de la gestión de recursos públicos en proyectos de Tecnologías de la Información a través del uso de los instrumentos de agregación de demanda y priorización de los servicios de nube.
4. Promover tecnologías basadas en software libre o código abierto. Lo anterior, sin perjuicio de la inversión en tecnologías cerradas cuando la necesidad se justifique en análisis de costo-beneficio.
5. Priorización de tecnologías emergentes de la Cuarta Revolución Industrial que faciliten la prestación de servicios del Estado a través de nuevos modelos incluyendo, pero no limitado a, tecnologías de desintermediación (Distributed Ledger Technology), análisis masivo de datos (Big data), inteligencia artificial (AI), Internet de las Cosas (IoT), Robótica y similares.
6. Vinculación de todas las interacciones digitales entre el Estado y sus usuarios a través del Portal Único del Estado Colombiano.
7. Inclusión de programas de uso de tecnología para participación ciudadana y gobierno abierto en los procesos misionales de las entidades públicas.

8. Inclusión de políticas de seguridad y confianza digital.

En este panorama, la AND se identifica como actor primordial en el cumplimiento de los principios 2 y 6 de este proceso, sin dejar a un lado el impacto que puede tener su labor en los otros principios relacionados. De hecho, en el párrafo del articulado, se encuentra uno de los roles de la Entidad como agente dinamizador a través de la articulación.

Es así como se pretende que “todas las áreas del Gobierno pueden beneficiarse de la incorporación de nuevas tecnologías, y para insertar a Colombia en la Era del Conocimiento debemos digitalizar por completo el funcionamiento del Estado tanto a nivel nacional como territorial.

Respecto a la estrategia: Hacia una sociedad digital e industria 4.0: por una relación más eficiente, efectiva y transparente entre mercados, ciudadanos y Estado, se cuentan con los siguientes indicadores para hacer seguimiento de las principales estrategias dispuestas:

Ilustración 1. Indicadores de producto con relación a la AND

Indicadores de producto						
Sector	Programa	Indicador	Línea base	Meta del cuatrienio	ODS asociado (primario)	ODS asociado (secundario)
Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	Fomento del desarrollo de aplicaciones, software y contenidos para impulsar la apropiación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	Trámites de alto impacto ciudadano transformados digitalmente (T)	0	34		
Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	Fomento del desarrollo de aplicaciones, software y contenidos para impulsar la apropiación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	Usuarios únicos del Modelo de Servicios Ciudadanos Digitales (T)	0	3.500.000		

Fuente: (DNP, 2019, pág. 729)

1.3. Plan Estratégico Sectorial 2018 – 2022

Basados en la siguiente figura, se ilustra los 4 ejes principales de Plan Estratégico Sectorial liderado por el Ministerio de Tecnologías de Información y Comunicaciones MINTIC:

Ilustración 2. Ejes Plan Estratégico Sectorial



Fuente: AND, 2019

El eje Transformación Digital del Estado, Sectorial y Territorial agrupa las iniciativas que crean las condiciones para que el sector privado y el público, en el orden nacional y territorial, emprendan un cambio en sus actividades, productos y procesos en el marco de la cuarta revolución industrial. Las acciones de este eje van dirigidas a la digitalización de trámites, el uso de información para la toma de decisiones de política, a crear protocolos para que se facilite el intercambio de información entre entidades y a crear un portal único del Estado Colombiano donde los ciudadanos puedan acceder a un amplio catálogo de servicios digitalizados.

En ese sentido, el rol de la Agencia es clave para habilitar e implementar la Política de Gobierno Digital, específicamente en el habilitador de Servicios Ciudadanos Digitales y de su capacidad para gestionar proyectos de Ciencia, Tecnología e Innovación aplicada.

1.4. Metas

Resultado de la Alineación con los diferentes planes, se proyectan las siguientes metas:

Tabla 1. Metas Agencia Nacional Digital

Eje	Iniciativa	Objetivo Iniciativa	Proyecto	Indicador	2019	2020	2021	2022	Cuatrienio
Transformación Digital del Estado	Desarrollo, uso y aplicación de ciencia, tecnología e investigación, asociada a la creación de un ecosistema de información pública	Implementar las actividades requeridas para la puesta en operación del Modelo de Servicios Ciudadanos Digitales, así como Posicionar a la AND como Centro de Investigación y Desarrollo Aplicado para el sector público	Gestión de soluciones a problemáticas del sector público a través de proyectos de ciencia, tecnología e innovación aplicada.	Número de entidades que reconocen a la AND como Gestor de Soluciones de ciencia, tecnología e innovación aplicada	19	38	57	67	67
			Articulación, uso y apropiación de los Servicios Ciudadanos Digitales	Usuarios Únicos del Modelo de Servicios ciudadanos digitales	500.000	1.000.000	1.000.000	1.000.000	3.500.000
				Trámites transformados	7	10	10	7	34

Fuente: Dirección General AND, 2019

2. PLATAFORMA ESTRATÉGICA AGENCIA NACIONAL DIGITAL

Durante los años de operación de la Entidad y su evolución natural, se ha replanteado la plataforma estratégica desde el 2018, incluyendo aspectos normativos actuales y futuros que modifican el rol definido. Recientemente, en el proceso de formulación del presente Plan Estratégico Institucional se consulta y actualiza de manera participativa la misión y visión, específicamente. Estas definiciones que a continuación se presentan, constituyen elementos principales para orientar las acciones estratégicas como el día a día de los colaboradores que deben tener sentido de pertenencia y compromiso.

2.1. Misión

“La AND promueve, articula y administra la prestación de servicios ciudadanos digitales y desarrolla actividades de ciencia, tecnología e innovación aplicada brindando soluciones efectivas que dinamicen la interacción entre los ciudadanos, las empresas y el Estado, contribuyendo a la creación de un ecosistema de información pública en el marco de la transformación digital del país”

2.2. Visión

“En el 2022 la AND será reconocida como un referente importante de apoyo para la transformación digital del sector público al implementar el modelo de servicios ciudadanos digitales y proveer soluciones integrales de ciencia, tecnologías e innovación aplicada, que aporte a la construcción de un Estado más eficiente, transparente y participativo”

2.3. Valores y Principios

De manera complementaria, se establecen los siguientes valores:

Respeto: entendido desde actuar de los trabajadores enmarcado desde la cortesía y la equidad, en donde se reconoce la diferencia de opiniones y se propicia un ambiente adecuado que valore la diversidad, los talentos y las experiencias, que promueva la oportunidad de expresar ideas y formular sugerencias sobre y para el desarrollo de la AND.

Honestidad: entendido como el actuar integro de los trabajadores en razón a ofrecer credibilidad al desarrollo de su gestión, brindado veracidad y transparencia, la cual fortalece la confianza respecto a los servicios que se prestan, al conocimiento que se tiene y la experiencia adquirida

Compromiso: entendido desde el actuar del trabajador en alineación con los propósitos de la AND, en donde su comportamiento está orientado con relación a la generación de acciones que promuevan el autocontrol, en función al empeño por las labores asignadas, permitiendo generar consciencia de la importancia del rol como trabajador y desde la disposición permanente para comprender y resolver las necesidades de las personas o grupos con los que se relaciona en el desarrollo de sus labores.

Diligencia: entendido desde el cumplimiento con las obligaciones y responsabilidades asignadas en razón a las funciones o procesos en los que interactúa, permitiendo prontitud, destreza y experticia que genere valor en el uso eficiente de los recursos asignados.

Justicia: entendido desde el actuar imparcial, partiendo desde el marco legal y entiendo los contextos de la organización, en pro de garantizar los derechos de las personas, con equidad, igualdad y sin discriminación.

Por otro lado, la ADN establece sus **Principios**, los cuales están definidos como las normas o ideas que rigen el pensamiento y la conducta de los trabajadores en el actuar de sus funciones o responsabilidades laborales. Los principios deben configurar una base para la toma de decisión de los trabajadores de la ADN.

Dado lo anterior, se relacionan los principios y la comprensión desde el actuar y el ejemplo a seguir para la ADN:

Trabajo en Equipo: entendida desde la corresponsabilidad que implica trabajar unidos por un propósito común, entregando lo mejor de cada uno y fomentando relaciones de trabajo armónicas y productivas, valorando las necesidades del otro y demostrando solidaridad por los compañeros de equipo, fomentando el reconocimiento de logros sinceros y oportuno entre los miembros del equipo.

Cultura de Calidad: entendida desde la excelencia en la gestión de los procesos, los servicios prestados, la implementación de planes, programas y proyectos en función de satisfacer las necesidades de los diferentes grupos de interés cumpliendo los requerimientos establecidos.

Cultura de la Innovación: entendida desde la generación valor, que busca encontrar y gestionar formas graduales o disruptivas que permitan superar retos que surjan en el desempeño de la actividad laboral, en el desarrollo de los procesos o generación de los servicios de la ADN, incorporando el uso de las TIC, para garantizar productividad, competitividad y sostenibilidad de las operaciones.

Responsabilidad social: entendida desde la contribución a la sociedad para tener un impacto positivo en los retos de Estado desde el actuar misional de la ADN, concentrando los esfuerzos en el desarrollo sostenible de los servicios entregados.

Bienestar y Desarrollo Organizacional: entendida como la inversión en el desarrollo del talento humano, en función de generar condiciones saludables y seguras en el trabajo, generar conocimientos y habilidades necesarias para que puedan mejorar su desarrollo profesional permitiendo estimular la autorrealización personal.

2.4. Oferta de Valor Institucional

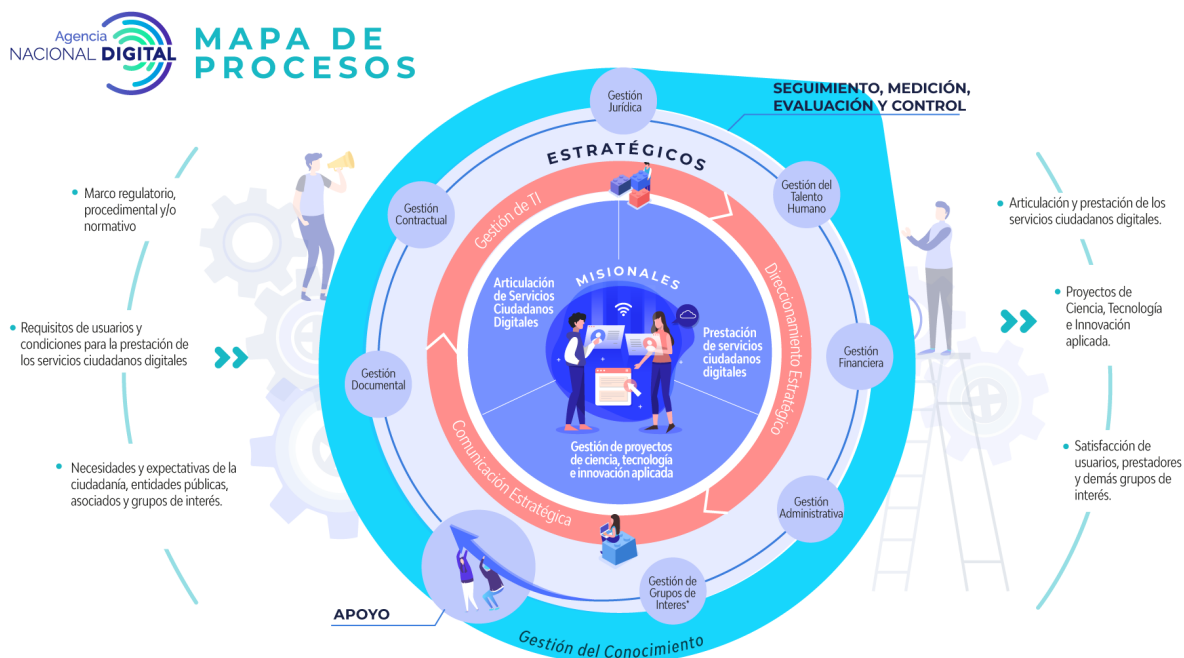
La oferta de valor está centrada en la *transformación digital del sector público* a través de:

- Proyectos de Ciencia Tecnología e Innovación aplicada
- Articulación de Servicios Ciudadanos Digitales
- Prestación de Servicios Ciudadanos Digitales

Estas líneas de negocio, se reflejan en el siguiente mapa de procesos que resumen la misionalidad de la Agencia como se ilustra a continuación. Los procesos restantes se plantean para generar capacidades específicas en la Entidad de planeación, organización, operación y control de la Corporación.

La cadena de valor institucional es especializada y no cuenta con antecedente en el sector, lo cual exige mayor dedicación y esfuerzo para romper paradigmas, generar sentido de lo posible respecto a la aplicación de tecnologías de información y mejora de los trámites que realiza el ciudadano.

Ilustración 3. Mapa de procesos Agencia Nacional Digital



Fuente: Dirección General AND, 2019

2.5. Estructura Organizacional

Conforme a lo dispuesto por los Estatutos de la Entidad, se cuenta con el siguiente organigrama:

Ilustración 4. Organigrama AND



Fuente: Dirección General AND, 2019

Sin embargo, la capacidad de la estructura organizacional respecto al número de personas actual con tipo de vinculación laboral en la Entidad resulta escasa y se debe articular conforme las competencias y habilidades que se determinen producto de la presente planeación estratégica. Por lo cual, este factor es coyuntural y representativo para habilitar la capacidad de todos los procesos de la Agencia y se proyecta como una de las iniciativas a contemplar dentro de este Plan Estratégico.

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

A través de entrevistas semiestructuradas tanto a los actores externos seleccionados por la experiencia o afinidad con la política pública de Gobierno Digital como actores internos, se realiza la identificación de los siguientes retos, capacidades institucionales y por ende los objetivos estratégicos institucional que se plantean para lograr superar las brechas identificadas considerando el marco contexto estratégico y la plataforma de la entidad:

3.1. Desafíos

Consultando actores externos como la Oficina Asesora de Planeación y Estudios Sectoriales, la Dirección de Gobierno Digital del Ministerio de Tecnologías de Información MINTIC, la Dirección de Gobierno Digital del Departamento Nacional de Planeación y la Dirección de Gestión y Desempeño Institucional del Departamento Administrativo de la Función Pública. Se identificaron los siguientes desafíos que afronta la entidad:

Aprovechamiento de políticas públicas como el Pacto de transformación Digital, CONPES de transformación Digital, CONPES de Big Data

La existencia de estos diferentes instrumentos de planeación y lineamientos sobre la aplicación de las tecnologías de información, son factores que impulsan el quehacer de la Agencia, y por ello las estrategias que se definen deben apalancar y articular las diferentes instancias y mecanismos que se proponen con el fin de facilitar desde la Entidad, un impulso a la transformación digital al ser expertos ejecutores de proyectos de ciencia, tecnología e innovación y excelentes prestadores de Servicios Ciudadanos Digitales en procura de optimizar los trámites y servicios institucionales de la Entidades del Estado Colombiano.

En este sentido, de manera inicial se definen acciones para fortalecer las metodologías al interior de la Agencia que ayuden a mejorar la experiencia de los usuarios en el diseño de los proyectos de ciencia, tecnología e innovación, como en la reducción de tiempos en intercambio de información o en el diagnóstico e implementación de servicios ciudadanos digitales.

Diferenciación con el actuar de la dependencia del MINTIC, Gobierno Digital

Para facilitar el relacionamiento con las Entidades del Estado, es clave generar diferenciación con la Dirección de Gobierno Digital. En tanto, dicha área ministerial fija lineamientos de la Política de Gobierno y Seguridad Digital, mientras la Agencia, realiza la ejecución de iniciativas o proyectos como el Portal Único del Estado Colombiano entre otros. Se proyecta que a medida que la Agencia avance en la ejecución tanto de proyectos de ciencia, tecnología e innovación como de articulación o prestación de servicios ciudadanos digitales, el ecosistema publico digital reconozca la institucionalidad y alcance de la Corporación.

Resulta clave contar con un plan de comunicación y metodologías que consoliden la institucionalidad de la Agencia en sus diferentes actuaciones.

Articulación con las Entidades

Un elemento crítico es el relacionamiento con las Entidades y las posibilidades de materializar los acuerdos por vías jurídicas de manera expedita. Se identifica una posible estrategia transversal que brinde la oportunidad de conversar con las Entidades teniendo en cuenta su nivel de madurez en la gestión de tecnologías de información como de los procesos y trámites con otras Entidades. Es de especial atención, que la Agencia comprenda las lógicas de prestación de servicios y gestión de trámites para brindar soluciones efectivas conforme los propósitos de la política de Gobierno Digital y de generación de valor público dispuesto por el Modelo Integrado de Planeación y Gestión que las instituciones persiguen. El tener claridad de estas necesidades, facilitará a la Agencia tanto su labor como la articulador del modelo de servicios ciudadanos digitales y el desarrollo de proyectos de CTI aplicados con mayor impacto.

Único articuladores

Considerando lo proyectado en el borrador de Decreto, ser el articulador del modelo de servicios ciudadanos digitales, implica un reto para habilitar con oportunidad diferentes capacidades internas y en diferentes niveles de atención que aseguren la implementación del modelo de servicios definido.

Único prestador de interoperabilidad

Tanto el entorno como la Agencia, conoce la alta expectativa que existe por el quehacer de la Corporación, en especial de servicios base como la carpeta ciudadana digital. Para lo cual, se proyecta la necesidad de generar victorias tempranas que sensibilicen los diferentes usuarios de los beneficios y oportunidades. Asimismo, convoca responsabilidades en la definición de riesgos e implementación de controles

operativos como infraestructura que asegure el intercambio exitoso, continuo e íntegro de dichos servicios ciudadano digital base en todos los niveles de cobertura: nacional, departamental, municipal.

Masificación de los servicios ciudadanos digitales

En sintonía con el desafío anterior, se busca definir una estrategia de comunicación y de priorización de victorias tempranas que asegure la adopción del modelo de servicios ciudadanos digitales. De manera complementaria, se deben proyectar líneas base e indicadores que permitan una medición efectiva del uso e impacto del modelo como de su respectiva mejora.

Mecanismos de soporte robusto y oportuno

Al ser designado como articulador y prestador de los servicios ciudadanos digitales, se debe asegurar mecanismos de soporte idóneos para los diferentes usuarios que serán atendidos. Por tanto, es importante diseñar, analizar e implementar un esquema efectivo y con oportunidad de canales de contacto y soporte que incluya la gestión de incidentes o anomalías que se presenten durante la prestación o que deban gestionarse en el modelo, cuando actué el proceso de articulación.

Estabilidad y retención del talento humano

Partiendo del diseño inicial, los actores en especial del Ministerio como los actores internos desde la Dirección General concuerdan en la restricción de crecimiento actual. Sin embargo, se adelantan gestiones para lograr un rediseño de la planta de personal, considerando las actualizaciones normativas que disponen nuevas funciones que inicialmente no fueron contempladas. Asimismo, estimando estrategias de retención del personal éstas no se pueden limitar a un componente salarial sino de bienestar y clima laboral; que rompa paradigmas desde el punto de vista del teletrabajo y lo lleven como ejemplo en la adopción de dinámicas laborales contemporáneas.

Operar con los principios de la anualidad y demás circunstancias de estar en el presupuesto general de la Nación

La Agencia Nacional Digital si bien cuenta con su naturaleza corporativa. Para las próximas vigencias tendrá en el reto de adoptar dentro de sus procesos financieros las dinámicas que exige ser incluida en el Presupuesto General de la Nación y usar el Sistema Integrado de Información Financiera SIIF, al Sistema Unificado de Inversiones y Finanzas Públicas SUIFP, entre otros esquemas de planeación, ejecución y

seguimiento, que demandarán un reto interno en el quehacer de la Agencia que puede impactar crucialmente el desarrollo de los servicios misionales.

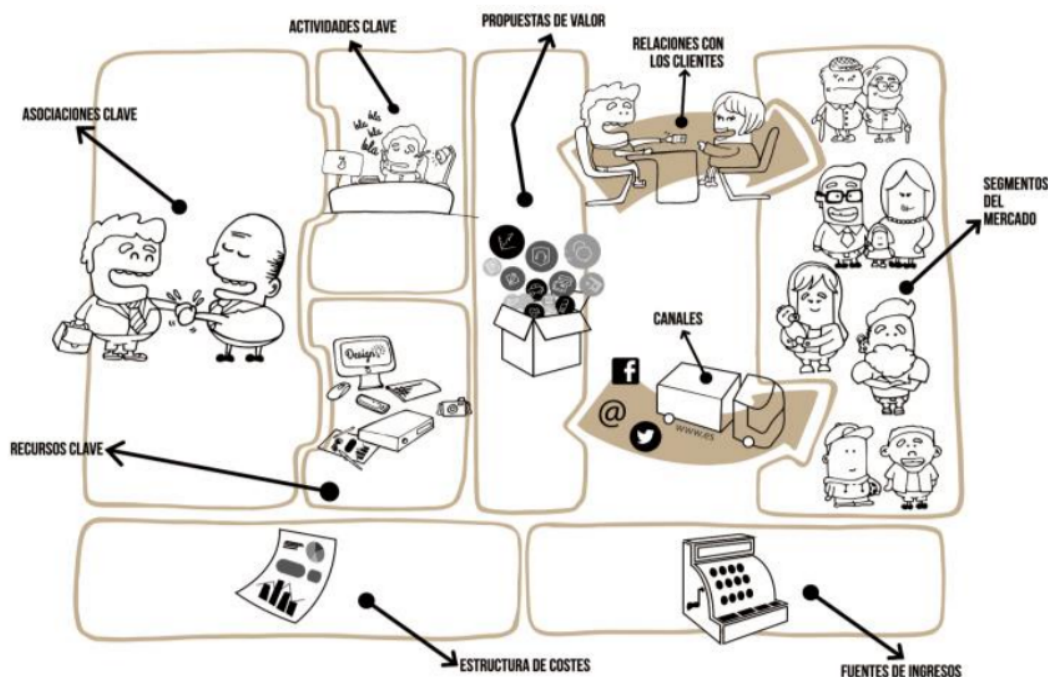
3.2. Capacidades Institucionales

Tanto para la definición de la oferta de valor institucional como el análisis de capacidades se construyó modelos de negocio conforme la metodología CANVAS con el fin de complementar la información de las entrevistas, indicadores y metas de los planes: nacional y sectorial.

Este modelo de negocio de una empresa, es una propuesta de lenguaje convertido que permite fácilmente describir y gestionar modelos de negocio con el fin de desarrollar nuevas alternativas estratégicas, un concepto que todos en la empresa pueden entender, y debatir, y que por tanto ha de ser simple, relevante y fácilmente comprensible pero que al mismo tiempo no simplifique en exceso el complejo funcionamiento de una empresa (Vicedo, 2015, pág. 235).

Como se conoce, el CANVAS se divide en nueve módulos básicos que reflejan la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos. Estos nueve módulos cubren las cuatro áreas principales de un negocio: clientes, oferta, infraestructura y viabilidad económica, como se ilustra a continuación:

Ilustración 5. Estructura CANVAS



A continuación, se describe los modelos CANVAS y las respectivas capacidades a habilitar identificadas por cada una de las líneas de negocio de la Agencia:

Proyectos de CTI aplicada

De acuerdo con la caracterización de grupos de valor realizada, en el cuadro número 1. Segmentos de clientes se observan las entidades a las cuales se pueden ofrecer las soluciones efectivas que dinamicen la interacción entre los ciudadanos, las empresas y el Estado. Para el caso de los clientes finales, se proyecta una relación pasiva, solamente en los proyectos que se defina una relación directa en el proceso de diseño o construcción de la solución se contempla tener.

La 2. Propuesta de Valor se centra en las características de los productos derivados de los proyectos de ciencia, tecnología e innovación aplicada, con el propósito específico de contar con proyectos que faciliten la adecuación de los sistemas de información o servicios que prestan las entidades para la mejora del ecosistema de información pública digital del país, como se indica en la 3. Relación con los clientes.










Respecto a los 4. canales de contacto, se identificaron varias posibilidades que hoy en día deben mejorarse o materializarse para efectos de brindar un mejor servicio. Asimismo, en la 6. actividades clave se concentran varias capacidades a desarrollarse como son:

- Implementar metodologías ágiles y tendencias tecnológicas de punta
- Desarrollar un catálogo de soluciones transversales
- Generar bases de conocimiento de los proyectos de gestión de CTI
- Mejorar en el esquema y metodología de gestión de proyectos.

Seguidamente, la 7 asociación clave permite identificar la importancia de desarrollar alianzas con la academia y realizar acercamientos con la industria de TI para conocer de primera mano avances, nuevas metodologías, lecciones aprendidas, entre otros aspectos. En este proceso, se reconoce también para el caso de 8 recursos claves contar con diferentes estrategias que permitan tener capital intelectual con excelente remuneración e incentivos, para mejorar la capacidad productiva de la Agencia y lograr atender con mayor calidad, eficiencia y oportunidad el volumen de solicitudes.

Para el caso de la estructura de costos y fuente de ingresos, numerales 9 y 5 respectivamente si bien en el modelo se establecen aspectos generales, en el proceso de formulación del presente plan se establecen iniciativas que permitan refinar los modelos de costos y de armonización con el presupuesto general de la nación, en especial de los ingresos por concepto de bienes y servicios.

Ilustración 6. Modelo CANVAS Gestión de Proyectos de CTI aplicada

<p>7. Asociaciones claves: </p> <ul style="list-style-type: none"> • Consejería Presidencial para la Innovación y la Transformación Digital de la Presidencia de la República • Ministerio de Tecnologías de la Información y Comunicaciones • Departamento Administrativo de la Función Pública • Academia • Centros o/o agencias de investigación internacionales • Industria de TI (libre competencia) 	<p>6. Actividades claves </p> <ul style="list-style-type: none"> • Implementar metodologías ágiles y tendencias tecnológicas de punta • Desarrollar catalogo de soluciones transversales • Soporte consultivo y evolutivo de las soluciones de TI desarrolladas • Generar base de conocimiento de los proyectos de gestión de TI <p>8. Recursos claves</p> <ul style="list-style-type: none"> • Política Pública de transformación digital y de Gobierno Digital • Relacionamiento con el MINTIC • Recursos financieros: aportes, proyectos de CTI • Personal Especializado, con excelente remuneración y/o vinculación, con convicción de crear valor público • Mesa de Ayuda 	<p>2. Propuesta de valor </p> <ul style="list-style-type: none"> • Costo razonable (En algunos casos no es necesario pagar IVA) • Productos Tecnológico- software con calidad e innovación aplicando métodos ágiles • Capacidad de interactuar y considerar el cliente final- CIUDADANO , servidor público- • Disponer de un laboratorio y/o centro de CTI aplicada para el sector público • Alianzas con la academia, observatorios y otros laboratorios • Soluciones estándar que faciliten la administración, auditoría, entre otras soluciones transversales a los proyectos. • Articular la aplicación del modelo de seguridad y privacidad de la información de manera aplicada como de los SCD y otros lineamientos, generando confianza en las soluciones del Estado 	<p>3. Relaciones con clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> • Atendemos proyectos que faciliten la adecuación de los sistemas de información para un intercambio de información e ingreso al ecosistema de información digital público • Gestión contractual y de convenios sencilla <p>4. Canales de contacto </p> <ul style="list-style-type: none"> • Virtual: Página web, Telefónico, redes sociales, correo electrónico. • Presencial : Participación en reuniones con grupos de interés, Voz a voz, equipo de gestión de proyectos PMO • Dependiendo del proyecto y las necesidades del cliente, se realiza comunicación directa con los clientes finales 	<p>1. Segmento de clientes </p> <ul style="list-style-type: none"> • Entidades a nivel nacional • Entidades Territoriales • Entidades adscritas • Particulares que ejercen funciones públicas • Cliente final – Ciudadano /Pasivo
<p>9. Estructura de costos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Personal, Infraestructura Física e insumos (contratistas), Tecnologías de información, soporte 		<p>5. Fuente de ingresos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Proyectos de CTI, aportes (proyectos inversión o transferencia) 		

Fuente: Dirección General AND, 2019

Articulación de Servicios Ciudadanos Digitales

Conforme la lógica del proceso misional, y conforme al primer escenario que se aborda, en caso de sancionarse el decreto borrador en proceso de revisión se considera importante abordar las siguientes capacidades en función de la ilustración del modelo CANVAS construido para la articulación de los SCD:

Segmento Cliente: tener una estrategia para aplicar enfoque diferencial a los usuarios ciudadanos que se tenga. Implica también una relación estrecha con la mesa de soporte y el esquema de PQRS que se defina.

Propuesta de valor: en armonía con el reto identificado en cuanto la diferenciación de las competencias y quehacer de la Dirección de Gobierno Digital, es una estrategia de alto nivel que debe definirse e implementarse para asegurar el cumplimiento del rol y de una comunicación fluida para lograr articular y procesar información que le sirva al Ministerio entre otras entidades interesadas en esta política pública

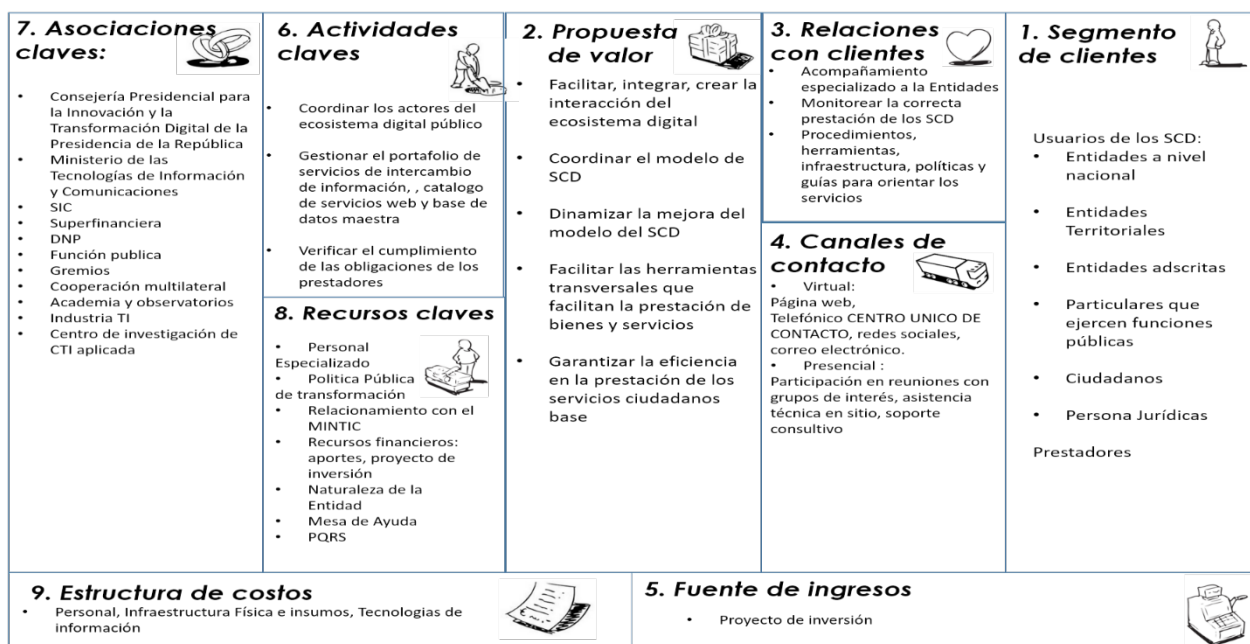
conocer las victorias tempranas, dificultades, acciones para asegurar el funcionamiento y mejora del modelo de prestación de servicios ciudadanos digitales para el sector público del país.

Relación con clientes: Si bien existen avances en la materia, es importante documentar y fortalecer la estrategia de acompañamiento con una articulación robusta del proceso de gestión de proyectos de CTI aplicada. Asimismo, para el momento de implementar los servicios ciudadanos digitales base es clave tener la capacidad para monitorear la correcta prestación, puesto que de esto dependerá las mejoras que se identifiquen para el modelo.

De los canales de contacto, fuente de ingresos, estructura de costos como asociaciones claves no se precisa información clave respecto a las capacidades institucionales que deban habilitarse. Sin embargo, para las **actividades claves** y en coordinación permanente con el MINTIC se debe detallar la operación para gestionar los productos principales: portafolio de servicios de intercambio, catálogo de servicios web y base de datos maestra, de manera automatizada.

Los recursos claves, pone de manifiesto la necesidad de habilitar el proceso de gestión de tecnologías de información y comunicaciones para apalancar los procesos misionales, en especial aquellos relacionados con los servicios ciudadanos digitales. De igual manera, se reconoce la falta de antecedentes cercanos o similares al rol definido dentro del modelo como articulador, para lo cual es vital definir líneas base y mecanismos de gestión del conocimiento para contar con personal que tenga el conocimiento y expertos técnico de los dos roles: articulador y prestación.

Ilustración 7. Modelo CANVAS Articulación de SCD



Prestación de Servicios Ciudadanos Digitales Base

Si bien existen algunas semejanzas por la estructura de costos e ingresos, como el segmento inicial de clientes y asociaciones claves, es primordial reconocer la diferencia con el proceso de articulación. Mientras en este último proceso se verifica las condiciones del prestador de SCD; el prestador opera y entrega servicios base (interoperabilidad, carpeta ciudadana digital y autenticación digital) a diferentes tipos de usuario, y debe estar en la capacidad de responder con una mesa de ayuda y centro de contacto especializado en el tema.

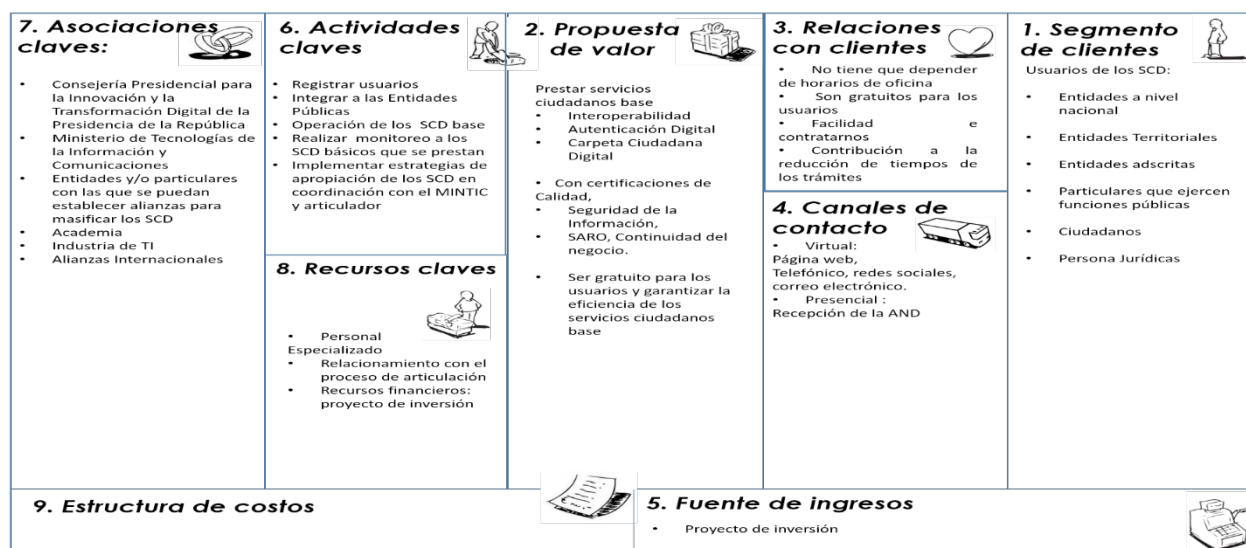
De igual manera, se identifica la pertinencia de:

- Identificar estrategia de atención para lo territorial
- Definir e implementar la estrategia de uso y apropiación de los SCD
- Mejorar los procesos definidos para la prestación en la medida de su implementación y maduración

En línea de las actividades claves que se señalan como de la propuesta de valor, que dispone un reto imponente en cuanto a las certificaciones de varios sistemas de gestión y adopción de buenas prácticas, con el antecedente de prestar SCD base sin mayor referente en su operación y tecnologías de información cambiantes en periodos cortos de tiempo.

Como se ilustra a continuación, el modelo CANVAS en los recursos claves señala personal no solo técnico experto en los SCD base sino también en garantizar la operación y apoyo a los usuarios todos los 365 días del año.

Ilustración 8. Modelo CANVAS Prestación de SCD



3.3. Objetivos Estratégicos Institucionales

En concordancia con el contexto estratégico, la plataforma estratégica, los desafíos y capacidades institucionales se ha establecido cuatro objetivos estratégicos institucionales que pretenden generar no solo el cumplimiento de la misión sino avanzar en la visión a mediano plazo definida.

Estos objetivos son apalancados mediante unas estrategias derivadas de los desafíos y las capacidades institucionales:

1. Lograr la implementación del modelo de Servicios Ciudadanos Digitales

Desde el rol de articulador, la Agencia deberá contar con la capacidad de apoyar la implementación del modelo planteado para el país respecto a los servicios ciudadanos digitales. Se reconoce el papel clave que tiene la Entidad ante este posible escenario, para lo cual debe prepararse con procesos definidos incluyendo evaluación de riesgos operativos, controles definidos y probados, definición de esquemas para coordinación y cooperación con otras Entidades. Asimismo, deberá entre otras, diseñar esquemas para el aprovechamiento de la información y facilitar el consumo a los grupos de interés y valor de este habilitador de la Política de Gobierno Digital.

2. Asegurar la prestación de los Servicios Ciudadanos Digitales Base cumpliendo estándares de seguridad, privacidad, acceso, neutralidad tecnológica y continuidad del servicio.

En el marco del nuevo decreto, en caso de materializarse se encuentra esta apuesta de prestación de los servicios ciudadanos digitales base: interoperabilidad, carpeta ciudadana digital y autenticación digital. Dichos servicios se pretenden prestar asegurando unos atributos de calidad para facilitar su operación, uso y aprovechamiento en beneficio de la relación ciudadano- Estado, al apoyar la creación de valor público como lo busca el modelo integrado de planeación y gestión materializando una parte importante de la Política de Gobierno Digital definida por el MINTIC.

3. Desarrollar soluciones innovadoras e integrales de ciencia, tecnología e innovación aplicada en los retos de la administración pública en beneficio del ecosistema de información digital

Las orientaciones definidas en el Plan Nacional de Desarrollo, señala la necesidad de la transformación digital del Estado. En esta medida, la Agencia desde sus Estatutos de creación establecen su competencia para desarrollar proyectos de ciencia, tecnología e innovación. Si bien como se menciona anteriormente, ya es una función de la Entidad, se identifica como un factor estratégico, al incorporar la integralidad y la búsqueda de fortalecer el ecosistema de información pública. Este alcance se define desde el punto de vista estratégico y de impacto, como lo demandan instrumentos de planeación del sector y que conectan con la implementación del modelo de servicios ciudadanos digitales.

4. Consolidar a la AND como una entidad moderna que orienta su operación a través de procesos efectivos y con un equipo comprometido al logro de los objetivos organizacionales.

Para soportar objetivos misionales que deben romper paradigmas en la administración pública es imperativo que la Agencia, cuente con un nivel de madurez en la planeación, gestión y evaluación de sus procesos a partir de la adopción de diversos estándares que aceleren su consolidación. Constituye un factor crítico de éxito en la generación de la institucionalidad y capacidad de responder ante las demandas de los diversos grupos de interés y de valor.

3.4. Estrategias

3.4.1. *Expertos en la ejecución de la Política de Gobierno Digital*

Se determinar como estrategia global, que el actuar de la Agencia, debe estar enmarcado en la generación de valor agregado considerando el entorno y las necesidades de las Entidades Públicas junto con los avances en la Política de Racionalización de Trámites y la Política de Gobierno Digital, para convertirse en una Entidad experta que conoce y apoya en procesos de optimización de servicios dentro del ecosistema publico digital colombiana.

Por tanto, en el accionar de la Corporación siempre se buscará apoyar a las Entidades del Estado tanto a nivel nacional y territorial para impactar positivamente en el logro de los siguientes propósitos de la Política de Gobierno Digital:

- Habilitar y mejorar la provisión de Servicios Digitales de confianza y calidad
- Lograr procesos internos seguros y eficientes a través del fortalecimiento de las capacidades de gestión de tecnologías de información
- Tomar decisiones basadas en datos a partir del aumento en el uso y aprovechamiento de la información
- Empoderar a los ciudadanos a través de la consolidación de un Estado Abierto
- Impulsar el desarrollo de territorios y ciudades inteligentes para la solución de retos y problemáticas sociales, a través del aprovechamiento de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

La ruta para materializar la estrategia se compone del fortalecimiento metodológico para abordar las necesidades y soluciones integrales que les facilite a las entidades la implementación del habilitador de servicios ciudadanos digitales de la política de Gobierno Digital.

Igualmente, la gestión del conocimiento del ecosistema de información pública debe consolidarse para brindar soluciones integrales y con ello, lograr mayores impactos a través de los tres procesos misionales.

3.4.2. Estrategias por objetivo

Tabla 2. Relación de objetivos y estrategias institucionales

Objetivo Estratégico	Estrategia	Descripción
Lograr la implementación del modelo de Servicios Ciudadanos Digitales	Estrategia ART (Analítica, recursos, tecnología)	Resume las actividades principales que deben apalancar el proceso de articulación. Haciendo énfasis en la tecnología que se requiere para interactuar con ciudadanos, prestadores, entidades públicas o privadas y funciones del sector.
	Estrategia para la toma de decisiones sobre la prestación del SCD	Se deben detallar de manera previa en lo posible las instancias de Coordinación con el MINTIC y de cooperación con Entidades como las Superintendencia de Industria y Comercio, la Superfinanciera para el tratamiento de anomalías o incidentes de acuerdo con su competencia. Esto exige para la Agencia la capacidad de gestionar y aunar esfuerzos para aportar en la implementación y consolidación del modelo de servicios ciudadanos digitales.
Asegurar la prestación de los Servicios Ciudadanos Digitales Base cumpliendo estándares de seguridad, privacidad, acceso, neutralidad tecnológica y continuidad del servicio.	Consolidación de las capacidades requeridas para la prestación de los Servicios Ciudadanos Digitales	Desde el punto de vista tecnológico se enmarca esta estrategia, sin embargo, no pierde de vista la necesidad de rediseñar los roles y cantidades de personas que dinamizan la prestación de los tres servicios ciudadanos digitales base.
	Estrategia de uso y apropiación	Un adecuado entendimiento de los servicios ciudadanos digitales base por parte de todos los usuarios, es

Objetivo Estratégico	Estrategia	Descripción
		definitivo para la operación del habilitador de la política de Gobierno Digital. Al tener contacto con cada uno de ellos, en diferentes etapas. La Agencia debe llegar comunicar de manera sencilla, clara y oportuna todo lo concerniente al funcionamiento, riesgos y beneficios de su uso en coordinación con el MINTIC.
	Atención a usuarios	Dados la diferencia y multiplicidad de usuarios a atender en el marco de la prestación de servicios ciudadanos digitales base, se requiere definir rápidamente aspectos de atención desde un enfoque diferencial, de acceso a las tecnologías de información y de cultura organizacional de las Entidades Públicas. De manera complementaria, los canales de atención deben consolidarse considerando escenarios de normalidad o de explosión crítica del servicio para tener capacidad efectiva de respuesta.
	Cobertura nacional	A medida que las Entidades se integren al ecosistema de información pública digital, los usuarios a nivel territorial bien sea ciudadanos o entidades, irán en aumento. Por lo cual, es razonable establecer estrategia de cobertura y atención, incluyendo los canales de comunicación e interacción en coordinación con el MINTIC.
Desarrollar soluciones innovadoras e integrales de ciencia, tecnología e innovación aplicada en los retos de la administración pública en beneficio del ecosistema de información digital	Automatización del proceso de desarrollo	Ser ágiles y caracterizarse por contar con niveles de cumplimiento conforme los proyectos presentados, solicita incluir al proceso mejoras importantes basadas en la automatización de actividades como lo son las pruebas, en búsqueda de la especialización y aprovechamiento de las células de trabajo que se definan.
	Contratación en alianza con universidades, ciudades intermedias y empresas	En caso de requerirse especialización para las soluciones o mayor capacidad para desarrollar una solución definida, se reconoce la importancia de avanzar en la gestión de alianzas con el sector académico en especial aquellos que cuentan con centro de investigación aplicados, ciudades intermedias para la consecución de personal y empresas para analizar posibles tercerizaciones.
	Centro de investigación	Contar con un laboratorio o espacio para experimentar y encontrar soluciones aplicadas a las problemáticas del sector público es vital. La naturaleza de la Entidad demanda en el marco de la ciencia, tecnología e

Objetivo Estratégico	Estrategia	Descripción
		innovación invertir en estos aspectos para beneficio final de los ciudadanos y el Estado Colombiano.
Consolidar a la AND como una entidad moderna que orienta su operación a través de procesos efectivos y con un equipo comprometido al logro de los objetivos organizacionales.	Rediseño de la planta y tipos de vinculación del talento humano	La diferencia competitiva con otras Entidades y en consideración de los retos que aborda la Agencia, se debe continuar con el estudio e implementación de esquemas viables de reestructuración y adopción de mecanismos de retención del talento humano teniendo en cuenta situaciones generacionales, de ubicación, teletrabajo, oferta salarial, tiempos de pagos y contratación entre otros aspectos que impactan directamente la misionalidad de la Corporación.
	Formulación e implementación del PETI	El componente de tecnologías de información es un factor que, por la naturaleza de los procesos misionales de la Agencia, resulta decisivo en los resultados a obtener. Por ello, formular e implementar este plan a largo plazo es prioritario, en especial la hoja de ruta que asegure la operación continua de los servicios misionales.

Fuente: Taller Planeación Estratégica AND, Dirección General 2019.

4. IMPLEMENTACIÓN

Para la segura ejecución del presente plan, se propone adoptar e implementar la filosofía denominada, Hoshin Kanri puesto que logra que la estrategia cobre vida a través de la ejecución basada en el ciclo planear, hacer, verificar y actuar, traduciendo la estrategia definida para 3 o 5 años en estrategias anuales, compuestas de propósitos, objetivos prioritarios; que son desplegadas de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba en un proceso denominado catchball, que tiene como objetivo el involucramiento de toda la organización (Andrade, 2000, pág. 11), es decir, permite la participación de la personas, dejando de lado el carácter absolutista de la planeación centralizada, facilitando el aprendizaje organizacional para hacer que los grandes planes sucedan. Lo anterior establece los propósitos de manejo ejecutivo y se usa con frecuencia como plan de política para la dirección anual.

A partir del plan estratégico a largo plazo, los objetivos y políticas estratégicas, administrativas y operativas anuales de la alta dirección se vinculan los hoshin u objetivos de la alta dirección con los hoshin de menor jerarquía en un proceso de despliegue en cascada, de modo que las actividades son alineadas con la estrategia para lograr planeación estratégica.

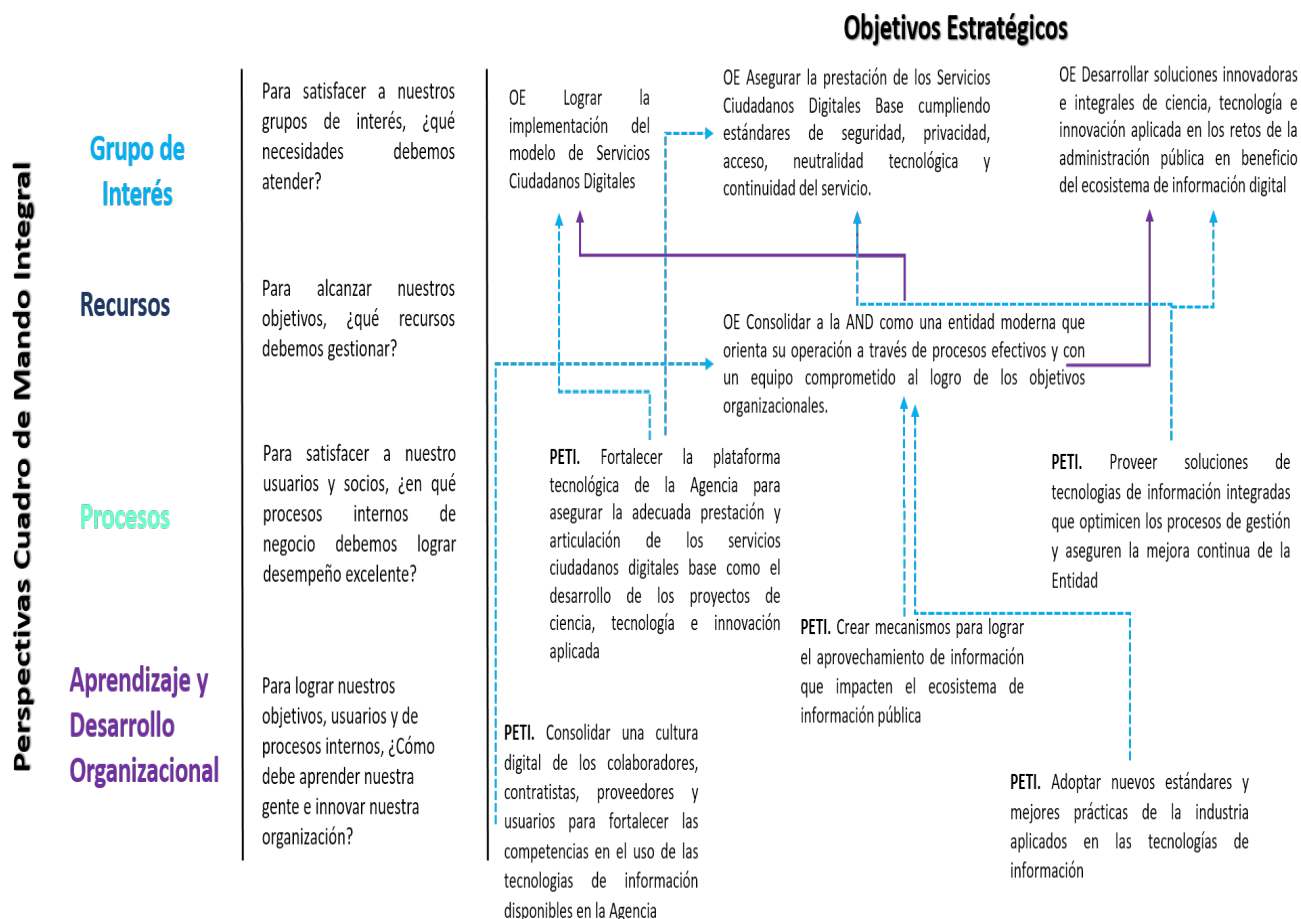
Para ello, el plan de acción que se formule debe tener en primer momento el objetivo estratégico y los proyectos o iniciativas priorizadas de tal manera que se evidencia la ejecución y su monitoreo se pueda realizar de manera permanente. A la par de debe contar con el siguiente esquema de medición en articulación con otros planees estratégicos, ejemplo de ello, el plan estratégico de tecnologías de

información que pretende facilitar y habilitar la capacidad de gestionar y operar las tecnologías de información que demandan los procesos misionales.

4.1. Mapa Estratégico AND 2019-2022

Considerando las ventajas de contar con un cuadro de mando integral que permita realizar socialización de los retos a lograr junto con el modelo de planeación hoshin, se establece el siguiente esquema considerando las siguientes perspectivas e incluyendo los objetivos estratégicos de TI que, por la naturaleza de la Agencia, dinamizan e impactan en los objetivos institucionales como un factor crítico de éxito importante, el cual debe ser desplegado y monitoreado de manera complementaria.

Ilustración 9. Cuadro de Mando Integral articulado con PETI



Para ello, se establecen indicadores por cada objetivo los cuales se ilustran en el Anexo Cuadro de Mando Integral Plan Estratégico Institucional AND, que está articulado en su mayoría con los indicadores ya existentes en otras herramientas de planeación sectorial y nacional. A medida que avance la ejecución de estos planes, es clave realizar la distribución de meta hasta el 2022 para efectos de establecer alertas o victorias tempranas.

5. MONITOREO Y EVALUACIÓN

Una vez, definidos los indicadores junto con las metas armonizadas en el plan de acción y los recursos disponibles por vigencia, se propone el siguiente esquema de monitoreo:

Tabla 3. Esquemas de monitoreo y evaluación

Objetivo Estratégico	Primer Nivel	Mecanismo	Segundo Nivel	Mecanismo
Lograr la implementación del modelo de Servicios Ciudadanos Digitales	Subdirección de Servicios Ciudadanos Digitales	Reportes plan de acción, informes plan estratégico sectorial	Comité Institucional de Gestión y Desempeño	Sesiones anuales para analizar y evaluar resultados
Asegurar la prestación de los Servicios Ciudadanos Digitales Base cumpliendo estándares de seguridad, privacidad, acceso, neutralidad tecnológica y continuidad del servicio.	Subdirección de Desarrollo		Junta	
Desarrollar soluciones innovadoras e integrales de ciencia, tecnología e innovación aplicada en los retos de la administración pública en beneficio del ecosistema de información digital	Dirección General		Asamblea	
Consolidar a la AND como una entidad moderna que orienta su operación a través de procesos efectivos y con un equipo comprometido al logro de los objetivos organizacionales	Subdirección Administrativa y Financiera Subdirección Jurídica.			

Fuente: Dirección General AND, 2019

6. BIBLIOGRAFÍA

AGUILAR, M. (2005). *Una reflexión sobre la gestión de los procesos de evaluación: La planificación académica*. Universidad de Costa Rica: Revista Electrónica. "Actualidades Investigativas en Educación".

Andrade, I. (2000). *Investigación de Casos de Planeación y Despliegue de Estrategias*. Tesis de Maestría. Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. 35.

DNP. (2019). *Plan Nacional de Desarrollo*. Obtenido de <https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Prensa/PND-Pacto-por-Colombia-pacto-por-la-equidad-2018-2022.pdf>

KAPLAN, Robert y NORTON, David. . (2001). *MAPAS ESTRATÉGICOS. Convirtiendo los Activos Intangibles en Resultados Tangibles*. Barcelona: Ediciones Gestión 2000.

Vicedo, J. &. (2015). 10 pasos para desarrollar un plan estratégico y un business model CANVAS. *3C Empresa Investigación y pensamiento crítico.*, 231-247

7. CONTROL DE CAMBIOS

REVISIÓN No.	FECHA	DESCRIPCIÓN DEL CAMBIO
1	3/12/2019	Emisión del Documento



MAYERLY DÍAZ ROJAS
Directora

Revisó y aprobó: Comité Institucional de Gestión y Desempeño, sesión del 3 de diciembre de 2019.

Elaboró: Equipo Planeación, Dirección AND

Anexo. Cuadro de Mando Integral Plan Estratégico Institucional AND