

# Mejorando la competitividad del sector de hidrocarburos en Colombia



## Plan de Acción

Bogotá D.C., junio de 2015

CONFIDENTIAL AND PROPRIETARY

Any use of this material without specific permission of McKinsey & Company is strictly prohibited

# Contenidos

- 
- **Objetivos y metodología**
  - Resumen de iniciativas de la Hoja de Ruta
  - Plan de operacionalización por iniciativa
-

# El acuerdo para este quinto entregable fue sintetizar las recomendaciones desarrolladas durante el estudio en una “hoja de ruta” para la ANH

SEGÚN CONTRATO

## Contenido de la Hoja de Ruta

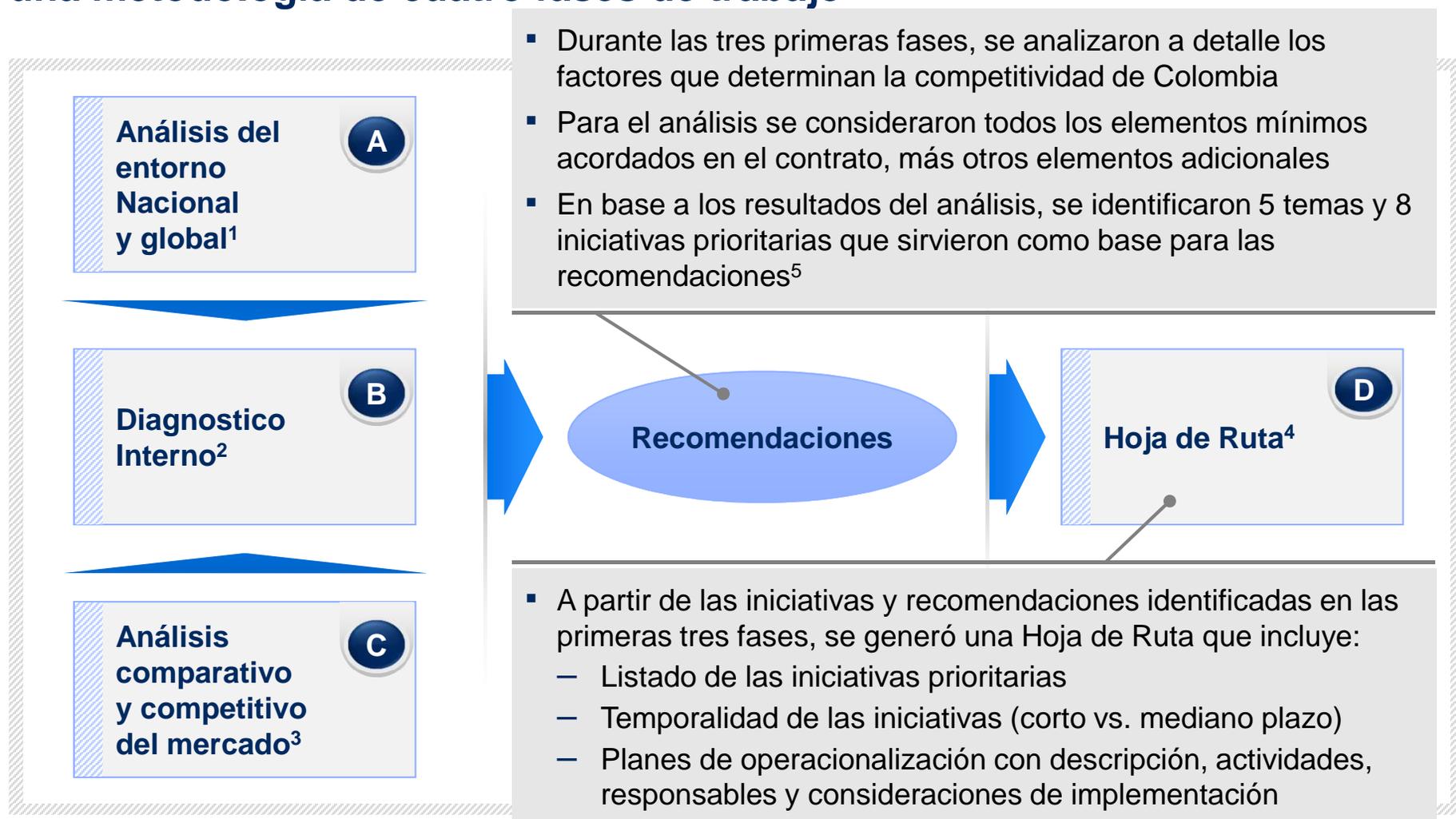
- Plan de acción – Formulación de los ajustes y la nueva “Hoja de Ruta” de la ANH para mejorar la competitividad de Colombia en el sector hidrocarburífero
- A partir del análisis previo realizado en todas las fases de ejecución del contrato, el contratista deberá presentar un documento que contenga las propuestas pertinentes para adaptar y mejorar el proceso de promoción y asignación de áreas de la ANH, el cual deberá considerar los diferentes escenarios que puedan presentarse con ocasión de las variaciones propias del mercado energético que fueron consideradas dentro del análisis, con el propósito de fortalecer la competitividad del país a nivel global.

## Elementos mínimos a considerar

- Estas medidas o propuestas estarán directamente relacionadas, como mínimo, con los siguientes aspectos:
  - Estrategias de promoción de áreas
  - Proceso de licitación / asignación / negociación de contratos
  - Términos contractuales, fiscales y económicos
  - Mecanismos de diálogo y consulta a la industria
  - Estrategias para mejorar las relaciones con las comunidades
  - Aceleración de inversiones en Yacimientos No Convencionales y Aguas Profundas
  - Incentivos para actividad exploratoria en cuencas frontera
  - Recomendaciones sobre lo que se requiere para desarrollar mercado Interno de Gas<sup>1</sup>
  - Medidas y sugerencias sobre cómo impulsar la infraestructura para ser competitivo<sup>1</sup>
  - Otros que hayan sido identificados como factores de éxito dentro del respectivo estudio

<sup>1</sup> De acuerdo al contrato, no se prevé hacer recomendaciones técnicas detalladas  
FUENTE: Contrato N°124 del 5 de marzo de 2015, ANH

## Para cumplir con los requisitos acordados para la Hoja de Ruta, se siguió una metodología de cuatro fases de trabajo



1 Primer y segundo entregable; 2 Tercer entregable; 3 Cuarto entregable; 4 Quinto entregable

5 Si bien todos los elementos mínimos acordados en el contrato fueron analizados, no necesariamente la totalidad de dichos elementos fueron priorizados como un punto crítico para el cual la ANH debe realizar iniciativas enfocadas dentro de su Hoja de Ruta

# Contenidos

- 
- Objetivos y metodología
  - **Resumen de iniciativas de la Hoja de Ruta**
  - Plan de operacionalización por iniciativa
-

## A partir del diagnóstico, se definieron 8 iniciativas tácticas para mejorar la competitividad de la industria de hidrocarburos en Colombia

Aspiración						Impacto simulado si se hubieran aplicado las iniciativas en Ronda 2014		
		Offsh.	Front.	Mad.	N. C.	Inversión USD MM	Impacto USD MM	
Inversión en prospectividad	1	Aumentar la disponibilidad de información geológica de las áreas	✓	✓		✓	0-80 <sup>1</sup>	NA <sup>2</sup>
	Interacción con clientes	2	Definir estrategia de salida al mercado de la ANH que incluya segmentación, habilitaciones, modelo de venta y manejo de canales	✓	✓	✓	✓	2-3 <sup>3</sup>
Mejorar atractividad de proyectos		3	Reducir o liberar actividades de programas mínimos en áreas frontera continentales		✓			0
	4	Mejora de competitividad de áreas continentales frontera		✓				
Reducción de tiempo de licenciamiento y ejecución de proyectos	5	Crear líneas base unificadas de información ambiental con ANLA y MADS	✓	✓		✓	10-15	25-50
	6	Optimizar tiempos de licenciamiento y ejecución de proyectos costa afuera	✓				0	50-85
	7	Simplificar procesos y definir tiempos máximos en licenciamiento ambiental		✓			0	5-15
Optimizar procesos de soporte	8	Definir estándares para procesos internos de la ANH y externos del sector	✓	✓	✓	✓	NA <sup>2</sup>	NA <sup>2</sup>
							<b>12-98</b>	<b>190-320</b>

1 Depende de alternativa elegida; 2 No estimado, pero necesario para capturar el 100% del impacto; 3 1.0-1.5 MM USD/año x 2 años

# Cada iniciativa tiene responsables y tiempos de desarrollo diferenciados

PARA DISCUSIÓN

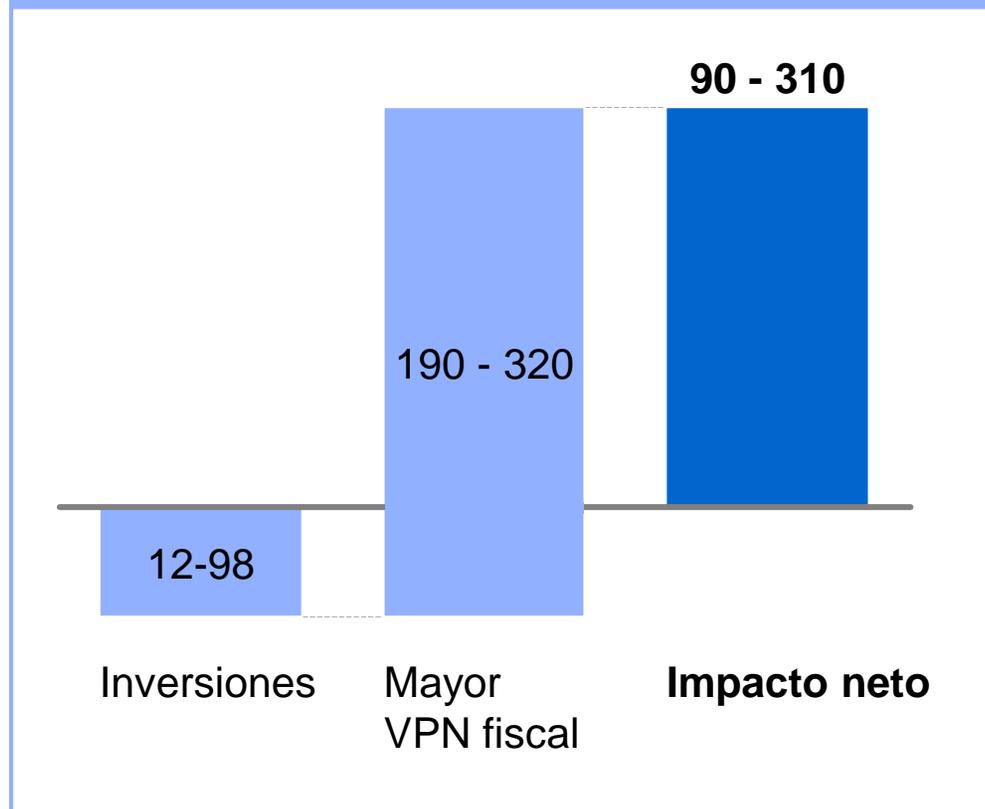
Aspiración		Responsable primario	Horizonte de implementación
<ul style="list-style-type: none"> <li>Regresar a los niveles de reservas/producción actuales y al dinamismo de la industria hacia 2030</li> <li>Reenfocar exploración hacia zonas de alto potencial para incorporar producción y reservas de largo plazo</li> </ul>			
<b>Inversión en prospectividad</b>	1 Aumentar la disponibilidad de información geológica de las áreas	▪ ANH	▪ Corto
<b>Interacción con clientes</b>	2 Definir estrategia de salida al mercado de la ANH que incluya segmentación, habilitaciones, modelo de venta y manejo de canales	▪ ANH	▪ Medio
<b>Mejorar atractividad de proyectos</b>	3 Reducir o liberar actividades de programas mínimos en áreas frontera continentales	▪ ANH	▪ Corto
	4 Mejora de competitividad de áreas continentales frontera	▪ MME, MinHacienda, MinComer	▪ Medio
<b>Reducción de tiempo de licenciamiento y ejecución de proyectos</b>	5 Crear líneas base unificadas de información ambiental con ANLA y MADS	▪ ANH, ANLA	▪ Corto
	6 Optimizar tiempos de licenciamiento y ejecución de proyectos costa afuera	▪ MME, MADS	▪ Medio
	7 Simplificar procesos y definir tiempos máximos en licenciamiento ambiental	▪ MME, MADS	▪ Medio
<b>Optimizar procesos de soporte</b>	8 Definir estándares para procesos internos de la ANH y externos del sector	▪ ANH, MME	▪ Corto

# Para el gobierno, la inversión en las iniciativas puede generar un valor adicional de USD 0.6 a 1.9 Bn en mayores ingresos fiscales

VPN fiscal, USD MM por ronda

ESTIMACIÓN

## Simulación de impacto neto para Ronda 2014 si se hubieran aplicado las iniciativas

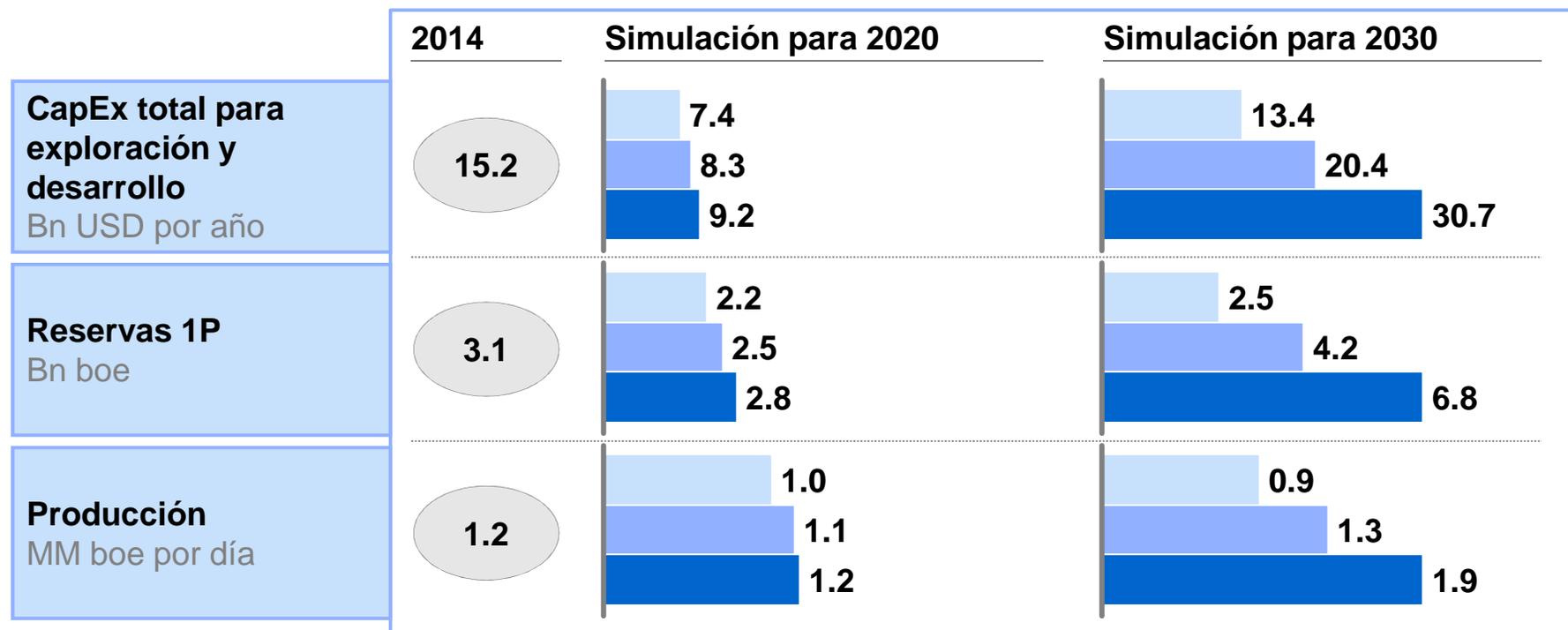


- A perpetuidad, la adopción de las iniciativas propuestas podría implicar un impacto neto de **USD 600 – 1,900 MM** en mayores ingresos fiscales para Colombia<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Asume 2 años de trabajo para lograr el impacto de la Ronda 2014, tasa de descuento de 10% y tasa de crecimiento de 2% a perpetuidad (inflación)

## Dependiendo del éxito exploratorio y tamaño de futuros descubrimientos, los resultados para Colombia podrían variar significativamente

Escenario bajo Escenario medio Escenario alto



**Supuestos para escenarios**  
Éxito / descubrimiento medio (MM boe)

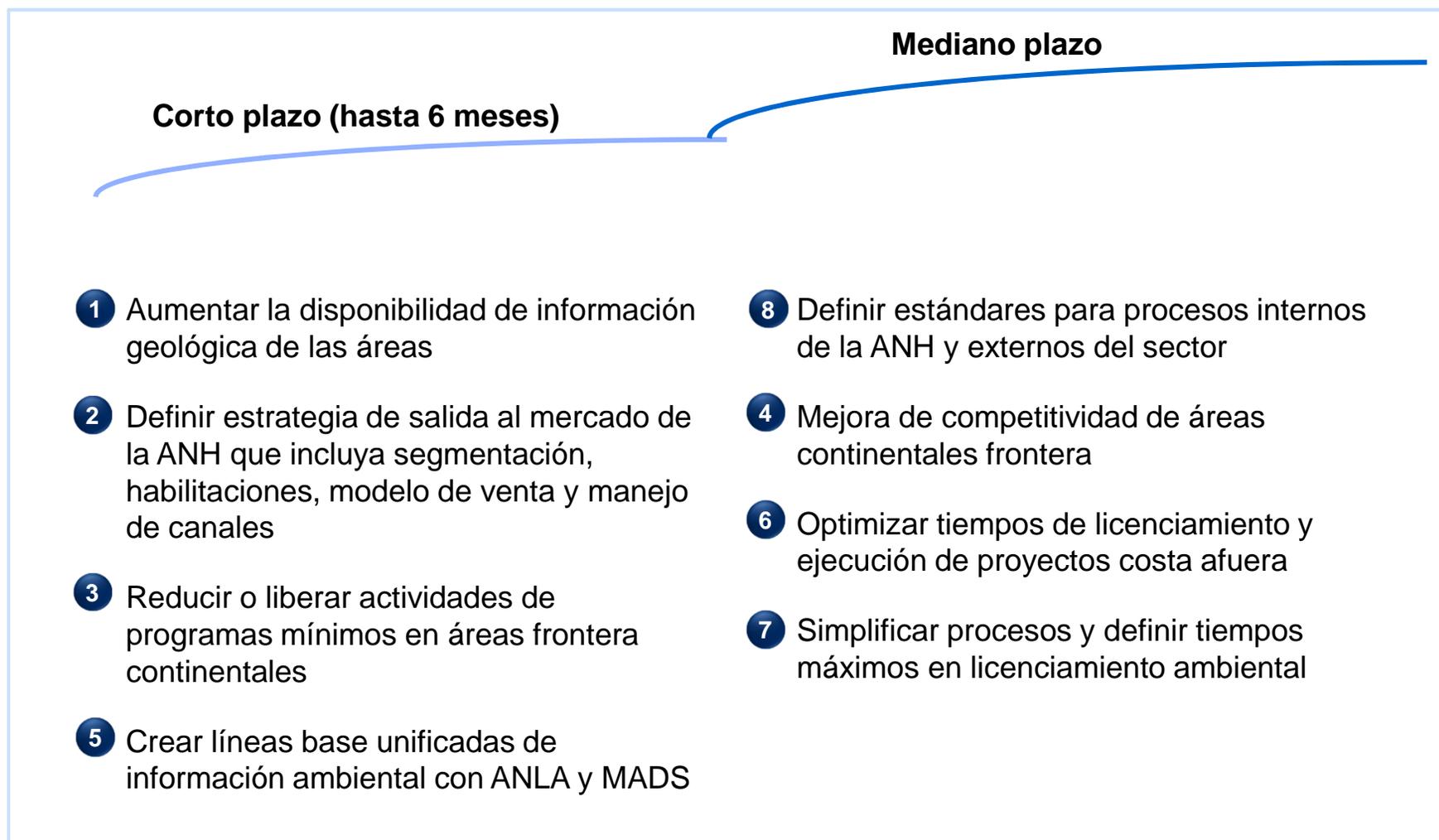
Áreas / Escenarios	Bajo	Medio	Alto
<b>Desarrolladas</b>	20% / 1.5	29% / 3.6	38% / 4.0
<b>Costa afuera</b>	18% / 40.0	26% / 65.0	34% / 90.0
<b>Frontera</b>	6% / 15.0	9% / 40.0	12% / 65.0
<b>No convencionales</b>	20% / 6.0	29% / 12.0	38% / 18.0

# Contenidos

- 
- Objetivos y metodología
  - Resumen de iniciativas de la Hoja de Ruta
  - **Plan de operacionalización por iniciativa**
-

## Creemos que varias de las iniciativas propuestas pueden ser lanzadas en el corto plazo

**x** Plan de operacionalización adelante



# 1 Aumentar la disponibilidad de información geológica de las áreas

<b>Descripción de la solución propuesta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implementar un modelo mixto de adquisición de información:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Emplear empresas multi-cliente en áreas con mayor interés del mercado para levantar, administrar y comercializar sísmica (P. ej., Costa afuera, Llanos, Putumayo)</li> <li>– Contratar y administrar sísmica directamente desde la ANH para áreas de menor interés inmediato (P. ej., Cauca Patía, Pacífico y Tumaco)</li> </ul> </li> <li>▪ Definir un cronología de áreas a estudiar</li> </ul>
---	--

Actividades y responsables	Consideraciones de implementación										
<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); font-size: small; margin-right: 10px;">Ciclos sucesivos de 1-2 años cada uno</div> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 50%; padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definir el presupuesto disponible para financiar estudios de prospectividad</li> </ul> </td> <td style="width: 50%; padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presidencia ANH</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definir un cronograma de estudios, con las áreas a estudiar según cada modalidad (ANH o compañía multi-cliente)</li> </ul> </td> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ V. Técnica ANH</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Escribir las condiciones y términos de referencia para la contratación de estudios                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>– Levantamiento y comercialización</li> <li>– Sólo levantamiento</li> </ul> </li> </ul> </td> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ V. Técnica ANH con apoyo legal</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Licitación, gestionar y monitorear los contratos ejecutados para estudio de áreas</li> </ul> </td> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ V. Técnica ANH con apoyo legal</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sintetizar resultados técnicos principales y compartir con clientes potenciales y actores relevantes en la industria</li> </ul> </td> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ V. Técnica + promoción y adjudicación</li> </ul> </td> </tr> </table> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definir el presupuesto disponible para financiar estudios de prospectividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presidencia ANH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definir un cronograma de estudios, con las áreas a estudiar según cada modalidad (ANH o compañía multi-cliente)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ V. Técnica ANH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Escribir las condiciones y términos de referencia para la contratación de estudios                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>– Levantamiento y comercialización</li> <li>– Sólo levantamiento</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ V. Técnica ANH con apoyo legal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Licitación, gestionar y monitorear los contratos ejecutados para estudio de áreas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ V. Técnica ANH con apoyo legal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sintetizar resultados técnicos principales y compartir con clientes potenciales y actores relevantes en la industria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ V. Técnica + promoción y adjudicación</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Para los contratos con empresas multi-cliente, es necesario clarificar las limitaciones aplicables sobre la distribución de información técnica a terceros, por ejemplo:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Información es propietaria de ANH</li> <li>– Empresa multi-cliente tiene el derecho y deber de administrar y comercializar la información por una cantidad fija de años</li> <li>– Distribución de información sólo permitida a personas o entidades previamente habilitadas por la ANH</li> <li>– Tarifas de comercialización pre-acordadas entre ANH y empresa multi-cliente</li> </ul> </li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definir el presupuesto disponible para financiar estudios de prospectividad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presidencia ANH</li> </ul>										
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definir un cronograma de estudios, con las áreas a estudiar según cada modalidad (ANH o compañía multi-cliente)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ V. Técnica ANH</li> </ul>										
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Escribir las condiciones y términos de referencia para la contratación de estudios                                     <ul style="list-style-type: none"> <li>– Levantamiento y comercialización</li> <li>– Sólo levantamiento</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ V. Técnica ANH con apoyo legal</li> </ul>										
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Licitación, gestionar y monitorear los contratos ejecutados para estudio de áreas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ V. Técnica ANH con apoyo legal</li> </ul>										
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sintetizar resultados técnicos principales y compartir con clientes potenciales y actores relevantes en la industria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ V. Técnica + promoción y adjudicación</li> </ul>										

## 2 Definir estrategia de salida al mercado de la ANH

<b>Descripción de la solución propuesta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Implementar un modelo de abordaje segmentado para clientes, que incluya actividades de promoción y soporte realizadas a través de ejecutivos de cuenta</li> <li>▪ Redefinir el proceso de licenciamiento hacia un modelo mixto de adjudicación que combine rondas con la posibilidad asignación directa</li> <li>▪ Definir qué áreas se ofrecen bajo cada modalidad y cuándo</li> </ul>
---	--

Actividades y responsables	Consideraciones de implementación										
<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); font-weight: bold; margin-right: 10px;">Ciclo anual de planificación comercial</div> <div style="flex-grow: 1;"> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establecer equipo de ejecutivos de cuenta y distribuir empresas objetivo a individuos especializados en segmentos específicos</li> </ul> </td> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asignación y promoción ANH</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definir bases claras y transparentes para los modelos de contratación de áreas a través de rondas y adjudicación directa</li> </ul> </td> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consejo directivo ANH</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definir las áreas disponibles para adjudicación directa y el cronograma de áreas a ofertar en rondas (alineado con las iniciativas de calentamiento de áreas)</li> </ul> </td> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asignación y promoción con V. Técnica ANH</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicar bases de contratación y cronograma tentativo de rondas a las empresas objetivo y actores relevantes</li> </ul> </td> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ejecutivos de cuenta ANH</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actualizar listas de operadores objetivos para cada uno de los segmentos a través de información pública de la industria</li> </ul> </td> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asignación y promoción ANH</li> </ul> </td> </tr> </table> </div> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establecer equipo de ejecutivos de cuenta y distribuir empresas objetivo a individuos especializados en segmentos específicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asignación y promoción ANH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definir bases claras y transparentes para los modelos de contratación de áreas a través de rondas y adjudicación directa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consejo directivo ANH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definir las áreas disponibles para adjudicación directa y el cronograma de áreas a ofertar en rondas (alineado con las iniciativas de calentamiento de áreas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asignación y promoción con V. Técnica ANH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicar bases de contratación y cronograma tentativo de rondas a las empresas objetivo y actores relevantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ejecutivos de cuenta ANH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actualizar listas de operadores objetivos para cada uno de los segmentos a través de información pública de la industria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asignación y promoción ANH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ El nuevo mecanismo de adjudicación directa debe ser claro, transparente e incluir posibilidad de competencia</li> <li>▪ Los requisitos de habilitación también deben ser claros, transparentes y avisados con anticipación, por ejemplo:                         <ul style="list-style-type: none"> <li>– Requisitos simplificados de capacidad financiera y operacional</li> <li>– Exclusiones específicas (P. ej. limitaciones de seguridad nacional para empresas nacionales)</li> </ul> </li> <li>▪ Los bloques y condiciones de cada ronda deben diseñarse para el apetito de segmentos de clientes específicos</li> <li>▪ El cronograma de rondas debe estar alineado a los esfuerzos de estudio ambiental y técnico de las áreas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establecer equipo de ejecutivos de cuenta y distribuir empresas objetivo a individuos especializados en segmentos específicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asignación y promoción ANH</li> </ul>										
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definir bases claras y transparentes para los modelos de contratación de áreas a través de rondas y adjudicación directa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Consejo directivo ANH</li> </ul>										
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definir las áreas disponibles para adjudicación directa y el cronograma de áreas a ofertar en rondas (alineado con las iniciativas de calentamiento de áreas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asignación y promoción con V. Técnica ANH</li> </ul>										
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Comunicar bases de contratación y cronograma tentativo de rondas a las empresas objetivo y actores relevantes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ejecutivos de cuenta ANH</li> </ul>										
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Actualizar listas de operadores objetivos para cada uno de los segmentos a través de información pública de la industria</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asignación y promoción ANH</li> </ul>										

### 3 Reducir o liberar actividades de programas mínimos en áreas frontera

<b>Descripción de la solución propuesta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Usar programa exploratorio propuesto como criterio de adjudicación de bloques frontera:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Se elimina el programa exploratorio mínimo y cada operador oferta un programa libre</li> <li>– Cada programa es evaluado de manera objetiva a través de una tabla de puntos</li> <li>– Existe un plan mínimo de reserva pre-definido, pero no publicado a los operadores</li> <li>– Cánones incrementales en el tiempo que desincentiven especulación en finca raíz</li> </ul> </li> </ul>
---	--

Actividades y responsables	Consideraciones de implementación										
<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); font-weight: bold; margin-right: 10px;">Ciclos sucesivos cada 1-2 años</div> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;">▪ Definir programas de reserva para cada bloque frontera disponibles, por si hubieran ofertas de adjudicación directa</td> <td style="padding: 5px;">▪ V. Técnica ANH</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">▪ Ajustar el mecanismo de fiscalización de exploración para basarse sólo en cumplimiento de actividades y no en montos de inversión comprometida</td> <td style="padding: 5px;">▪ Consejo Directivo ANH</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">▪ Crear una tabla de puntaje para cada actividad de exploración posible (p. ej., definida en unidades de trabajo)</td> <td style="padding: 5px;">▪ V. Técnica ANH</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">▪ Ajustar bases de contratación tanto en rondas como en adjudicación directa para reflejar la nueva lógica de adjudicación</td> <td style="padding: 5px;">▪ Consejo Directivo ANH</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">▪ Ajustar derechos de uso de subsuelo para hacerlos incrementales en el tiempo y desincentivar congelamiento de áreas</td> <td style="padding: 5px;">▪ Consejo Directivo ANH</td> </tr> </table> </div>	▪ Definir programas de reserva para cada bloque frontera disponibles, por si hubieran ofertas de adjudicación directa	▪ V. Técnica ANH	▪ Ajustar el mecanismo de fiscalización de exploración para basarse sólo en cumplimiento de actividades y no en montos de inversión comprometida	▪ Consejo Directivo ANH	▪ Crear una tabla de puntaje para cada actividad de exploración posible (p. ej., definida en unidades de trabajo)	▪ V. Técnica ANH	▪ Ajustar bases de contratación tanto en rondas como en adjudicación directa para reflejar la nueva lógica de adjudicación	▪ Consejo Directivo ANH	▪ Ajustar derechos de uso de subsuelo para hacerlos incrementales en el tiempo y desincentivar congelamiento de áreas	▪ Consejo Directivo ANH	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Los programas de reserva deben ser lo suficientemente bajos para dar libertad a operadores, pero suficientemente altos para desincentivar la especulación en finca raíz (p. ej. 50 km de sísmica 2D)</li> <li>▪ Los programas de reserva se podrían dejar registrados en sobres de gobierno</li> <li>▪ Es importante que la tabla de evaluación de planes exploratorios sea en puntaje y no en montos de dinero, para dejar constancia de que no hay compromisos monetarios, sino de actividades</li> <li>▪ Los cánones incrementales (derechos de subsuelo) deben ser suficientes para desincentivar áreas congeladas</li> </ul>
▪ Definir programas de reserva para cada bloque frontera disponibles, por si hubieran ofertas de adjudicación directa	▪ V. Técnica ANH										
▪ Ajustar el mecanismo de fiscalización de exploración para basarse sólo en cumplimiento de actividades y no en montos de inversión comprometida	▪ Consejo Directivo ANH										
▪ Crear una tabla de puntaje para cada actividad de exploración posible (p. ej., definida en unidades de trabajo)	▪ V. Técnica ANH										
▪ Ajustar bases de contratación tanto en rondas como en adjudicación directa para reflejar la nueva lógica de adjudicación	▪ Consejo Directivo ANH										
▪ Ajustar derechos de uso de subsuelo para hacerlos incrementales en el tiempo y desincentivar congelamiento de áreas	▪ Consejo Directivo ANH										

## 4 Mejorar competitividad de áreas continentales frontera

### Descripción de la solución propuesta

- Implementar incentivos fiscales adicionales para áreas continentales frontera
- Plantear opciones para volver el *government take* progresivo, que incluyan potenciales reformas estructurales al sistema actual

### Actividades y responsables

Ciclo anual de planificación comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar simulaciones detalladas de impacto potencial para afinar las ideas iniciales y generar propuestas concretas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ MinMinas/ ANH</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Generar una versión inicial de los decretos y/o proyectos de ley requeridos para llevar a cabo las ofertas concretas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ MinMinas/ ANH</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Preparar un caso de negocios con el detalle de los impactos (tanto fiscales como para operadores) para ser compartidos con actores claves</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ MinMinas/ ANH</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recopilar retroalimentación de actores claves en la industria y realizar los ajustes que sean necesarios a las medidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ MinMinas/ ANH</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Seguir el proceso legal necesario para aprobar las medidas propuestas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Múltiples actores</li> </ul>

### Consideraciones de implementación

- Se requiere afinar las medidas con una simulación detallada del impacto para el fisco y operadores, considerando, por ejemplo
  - Producción campo por campo
  - Precios, costos e inversiones campo por campo
  - Simulación de régimen impositivo campo por campo
  - Sensibilidad ante distintos escenarios de precios
- Legalmente es más sencillo pasar una ley de reforma tributaria (p. ej., devolución de regalías como descuento a impuesto a la renta) que cambiar la constitución para modificar el sistema de regalías (p. ej., eliminar las regalías y reemplazarlas por un impuesto adicional a utilidades de hidrocarburos)

## 5 Crear líneas base unificadas de información ambiental con ANLA/MADS

<b>Descripción de la solución propuesta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Apoyar a MADS/ANLA para establecer una línea base única para el país, que sea reconocida por los múltiples organismos involucrados en el licenciamiento de proyectos                             <ul style="list-style-type: none"> <li>– Recopilar y organizar la información ambiental disponible para las áreas del país</li> <li>– Financiar estudios ambientales para áreas con baja información</li> </ul> </li> <li>▪ Acordar reglas claras para el levantamiento y aprobación de estudios ambientales futuros</li> </ul>
---	---

Actividades y responsables	Consideraciones de implementación										
<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); font-weight: bold; margin-right: 10px;">~1 año antes de iniciar los estudios</div> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establecer un convenio inter-administrativo para apoyar a MinAmbiente y ANLA en la generación de una línea base única</li> </ul> </td> <td style="padding: 5px; vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ANH</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar y recolectar las fuentes existentes de información ambiental (p. ej., EIAs pasados y estudios de centros de investigación)</li> </ul> </td> <td style="padding: 5px; vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ MinAmbiente/ANLA</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar las áreas con menor información ambiental y generar un cronograma de estudio priorizado según nivel de interés de la industria por exploración del área</li> </ul> </td> <td style="padding: 5px; vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ MinAmbiente/ANLA con apoyo de V. Técnica ANH</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definir criterios para la confección y evaluación de estudios ambientales, para luego socializarlos con la industria y organismos involucrados</li> </ul> </td> <td style="padding: 5px; vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ MinAmbiente/ANLA</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Licitación y contratar los estudios de impacto ambiental según el cronograma</li> </ul> </td> <td style="padding: 5px; vertical-align: top;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ MinAmbiente/ANLA</li> </ul> </td> </tr> </table> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establecer un convenio inter-administrativo para apoyar a MinAmbiente y ANLA en la generación de una línea base única</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ANH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar y recolectar las fuentes existentes de información ambiental (p. ej., EIAs pasados y estudios de centros de investigación)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ MinAmbiente/ANLA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar las áreas con menor información ambiental y generar un cronograma de estudio priorizado según nivel de interés de la industria por exploración del área</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ MinAmbiente/ANLA con apoyo de V. Técnica ANH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definir criterios para la confección y evaluación de estudios ambientales, para luego socializarlos con la industria y organismos involucrados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ MinAmbiente/ANLA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Licitación y contratar los estudios de impacto ambiental según el cronograma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ MinAmbiente/ANLA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Importante involucrar tanto a MinAmbiente (por ser una política ambiental a nivel país) como a ANLA (por ser la entidad a cargo de la evaluación de estudios ambientales y licenciamiento de proyectos)</li> <li>▪ Los criterios para confección y evaluación de estudios ambientales tienen que ser lo suficientemente claros como para reducir la discrecionalidad en la aprobación de licencia ambientales y aumentar la predictibilidad de tiempos de licenciamiento y definiciones de zonas de exclusión</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Establecer un convenio inter-administrativo para apoyar a MinAmbiente y ANLA en la generación de una línea base única</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ANH</li> </ul>										
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar y recolectar las fuentes existentes de información ambiental (p. ej., EIAs pasados y estudios de centros de investigación)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ MinAmbiente/ANLA</li> </ul>										
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identificar las áreas con menor información ambiental y generar un cronograma de estudio priorizado según nivel de interés de la industria por exploración del área</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ MinAmbiente/ANLA con apoyo de V. Técnica ANH</li> </ul>										
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definir criterios para la confección y evaluación de estudios ambientales, para luego socializarlos con la industria y organismos involucrados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ MinAmbiente/ANLA</li> </ul>										
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Licitación y contratar los estudios de impacto ambiental según el cronograma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ MinAmbiente/ANLA</li> </ul>										

## 6 Optimizar tiempos de licenciamiento y ejecución costa afuera

### Descripción de la solución propuesta

- Acelerar tiempo de licenciamiento y ejecución costa afuera:
  - Buscar alternativa para reemplazar el decreto 644 de 1990 por uno alineado con el 2041 de 2014 (p. ej., no pedir conceptos en aguas profundas)
  - Acelerar desarrollo de un marco regulatorio para proyectos costa afuera, que especifique requisitos de ejecución y criterios de aprobación claros y adecuados a la situación del país

### Actividades y responsables

1-2 años 	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar un estudio comparativo de marcos regulatorios y procesos de licenciamiento para proyectos costa afuera</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ MinAmbiente/ANLA</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Generar propuesta de marco regulatorio técnico-ambiental para costa afuera, acorde a los objetivos y situación del país</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ MinAmbiente/ANLA</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recopilar comentarios sobre la propuesta regulatoria desde los principales actores de la industria, y ajustar si es necesario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ MinAmbiente/ANLA</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Derogar el decreto 644 de 1990 y reemplazarlo por el nuevo decreto diseñado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presidencia de la República</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lanzar el nuevo marco regulatorio para el licenciamiento y ejecución de proyectos costa afuera, que establezca reglas claras para su licenciamiento y ejecución</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ MinAmbiente/ANLA</li> </ul>

### Consideraciones de implementación

- Es importante asegurar total alineación entre el proceso para autorización de actividades marítimas (decreto 644 de 1990) y licenciamiento ambiental (decreto 2041 de 2014), por ejemplo:
  - Criterios de evaluación ambiental transparentes y alineados (p. ej., MinAmbiente, DAMCRA, ANLA)
  - Ámbitos de competencia claros, sin duplicidad de funciones (p. ej., procesos siempre gestionados por ANLA, la cuál pide conceptos a otras instituciones si es necesario)
- Es clave para el desarrollo de la industria costa afuera que se asegure la mayor velocidad posible para el desarrollo de la regulación, sin sacrificar calidad de resultados

## 7 Simplificar procesos y limitar tiempos de licenciamiento ambiental

<b>Descripción de la solución propuesta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Limitar tiempo de autorización de medidas de manejo ambiental por parte de las CARs</li> </ul>
---	---

Actividades y responsables	Consideraciones de implementación										
<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); margin-right: 10px;">~1 año</div> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Generar una propuesta de ley para tiempos máximos de aprobación de medidas de manejo ambiental, basado en mejores prácticas internacionales y objetivos específicos para Colombia</li> </ul> </td> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ MinAmbiente/ANLA</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recopilar comentarios sobre la propuesta de ley desde los principales actores de la industria, ajustando si es necesario</li> </ul> </td> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ MinAmbiente/ANLA</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presentar propuesta de ley para discusión en el congreso</li> </ul> </td> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ MinAmbiente/ANLA</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aprobar proyecto de ley e iniciar su vigencia</li> </ul> </td> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Congreso de la República</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lanzar proceso de monitoreo continuo del cumplimiento de tiempos máximos para proyectos de hidrocarburos</li> </ul> </td> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ejecutivos de cuenta ANH</li> </ul> </td> </tr> </table> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Generar una propuesta de ley para tiempos máximos de aprobación de medidas de manejo ambiental, basado en mejores prácticas internacionales y objetivos específicos para Colombia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ MinAmbiente/ANLA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recopilar comentarios sobre la propuesta de ley desde los principales actores de la industria, ajustando si es necesario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ MinAmbiente/ANLA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presentar propuesta de ley para discusión en el congreso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ MinAmbiente/ANLA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aprobar proyecto de ley e iniciar su vigencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Congreso de la República</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lanzar proceso de monitoreo continuo del cumplimiento de tiempos máximos para proyectos de hidrocarburos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ejecutivos de cuenta ANH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Una alternativa factible para establecer plazos máximos a los tiempos de respuesta de las Corporaciones Autónomas Regionales es mediante una ley que establezca silencio administrativo, es decir, que la ausencia de respuesta formal dentro del plazo establecido para una solicitud de autorización, es equivalente a una aprobación</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Generar una propuesta de ley para tiempos máximos de aprobación de medidas de manejo ambiental, basado en mejores prácticas internacionales y objetivos específicos para Colombia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ MinAmbiente/ANLA</li> </ul>										
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recopilar comentarios sobre la propuesta de ley desde los principales actores de la industria, ajustando si es necesario</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ MinAmbiente/ANLA</li> </ul>										
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presentar propuesta de ley para discusión en el congreso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ MinAmbiente/ANLA</li> </ul>										
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aprobar proyecto de ley e iniciar su vigencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Congreso de la República</li> </ul>										
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lanzar proceso de monitoreo continuo del cumplimiento de tiempos máximos para proyectos de hidrocarburos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ejecutivos de cuenta ANH</li> </ul>										

## 8 Definir estándares para procesos de la ANH y externos del sector

<b>Descripción de la solución propuesta</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Definir métricas y optimizar sistema de gestión en 5 procesos de la ANH<sup>1</sup>, a través de la implementación de prácticas de gestión <i>LEAN</i></li> <li>▪ Establecer acuerdos interadministrativos, avalados por presidencia, con MADS, ANLA y DCP para definir y gestionar Acuerdos de Nivel de Servicio con la industria</li> </ul>
---	--

Actividades y responsables	Consideraciones de implementación										
<div style="display: flex; align-items: center;"> <div style="writing-mode: vertical-rl; transform: rotate(180deg); font-size: small; margin-right: 10px;">Ciclo anual de planificación comercial</div> <div style="flex-grow: 1;"> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fijar métricas y metas institucionales para niveles de servicio al cliente</li> </ul> </td> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presidencia ANH</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fijar métricas y metas específicas con para los distintos procesos críticos dentro de la agencia</li> </ul> </td> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vicepdtes. y gerentes de cada proceso</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diseñar e implementar un sistema de gestión para monitorear desempeño, corregir desviaciones y asegurar mejora continua de niveles de servicio</li> </ul> </td> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Múltiples niveles dentro de la ANH</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acordar Acuerdos de Nivel de Servicio hacia la industria petrolera con otras entidades críticas para la ejecución de proyectos, incluyendo métricas, metas y mecanismos de gestión concretos</li> </ul> </td> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ANH con MADS, ANLA y DCP</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formalizar acuerdos con otras instituciones a través de convenios interadministrativos</li> </ul> </td> <td style="padding: 5px;"> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ANH con MADS, ANLA y DCP</li> </ul> </td> </tr> </table> </div> </div>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fijar métricas y metas institucionales para niveles de servicio al cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presidencia ANH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fijar métricas y metas específicas con para los distintos procesos críticos dentro de la agencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vicepdtes. y gerentes de cada proceso</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diseñar e implementar un sistema de gestión para monitorear desempeño, corregir desviaciones y asegurar mejora continua de niveles de servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Múltiples niveles dentro de la ANH</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acordar Acuerdos de Nivel de Servicio hacia la industria petrolera con otras entidades críticas para la ejecución de proyectos, incluyendo métricas, metas y mecanismos de gestión concretos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ANH con MADS, ANLA y DCP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formalizar acuerdos con otras instituciones a través de convenios interadministrativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ANH con MADS, ANLA y DCP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un buen sistema de métricas debe ser simple de entender y de monitorear</li> <li>▪ Un sistema de gestión ideal incluye múltiples diálogos de desempeño a distintos niveles y con distintas frecuencias, por ejemplo                         <ul style="list-style-type: none"> <li>– Mensual entre Presidente y Vicepresidentes</li> <li>– Quincenal entre Vicepresidentes y Gerentes</li> <li>– Semanal entre Gerentes y sus equipos de trabajo</li> <li>– Diaria dentro de equipos de trabajo</li> </ul> </li> <li>▪ Involucrar a Presidencia en la definición y monitoreo de acuerdos de nivel de servicio entre entidades probablemente incrementaría cumplimiento de metas</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fijar métricas y metas institucionales para niveles de servicio al cliente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Presidencia ANH</li> </ul>										
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fijar métricas y metas específicas con para los distintos procesos críticos dentro de la agencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Vicepdtes. y gerentes de cada proceso</li> </ul>										
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diseñar e implementar un sistema de gestión para monitorear desempeño, corregir desviaciones y asegurar mejora continua de niveles de servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Múltiples niveles dentro de la ANH</li> </ul>										
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Acordar Acuerdos de Nivel de Servicio hacia la industria petrolera con otras entidades críticas para la ejecución de proyectos, incluyendo métricas, metas y mecanismos de gestión concretos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ANH con MADS, ANLA y DCP</li> </ul>										
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Formalizar acuerdos con otras instituciones a través de convenios interadministrativos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ANH con MADS, ANLA y DCP</li> </ul>										

1 Habilitación de operadores, modificaciones a contratos, seguimiento a la producción, autorización de pozos, actualización o modificación de planes exploratorios  
FUENTE: Análisis del equipo de trabajo