MAYO DE 2021

ESTUDIO TÉCNICO

Rediseño Organizacional

Documento: Diagnóstico y Propuestas

ANH
AGENCIA NACIONAL DE HIDROCARBUROS

Racionalizar S.A.S.

Contenido

INTRODUCCIÓN 14
PRIMERA PARTE: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL 17
1. RESEÑA HISTÓRICA 18
2. MARCO LEGAL 21
2.1. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA. 21
2.1.1. Entidades públicas 21
2.1.2. Empleo público 22
2.1.3. Relacionadas con el sector 23
2.2. NORMAS GENERALES DE ORDEN NACIONAL. 25
2.3. RESOLUCIONES Y DIRECTIVAS CON MOTIVO DE LA PANDEMIA POR COVID-19 27
2.4. RÉGIMEN PRESTACIONAL. 27
2.5. RÉGIMEN SALARIAL 28
2.6. CONDICIONES PARTICULARES DEL RÉGIMEN DE EMPLEO EN EL SECTOR PÚBLICO 28
2.7. RÉGIMEN CONTRACTUAL 29
2.8. CONTROL INTERNO 31
2.9. DIRECTIVAS PRESIDENCIALES 31
2.10. SECTOR DE HIDROCARBUROS 32
2.10.1. Normas administrativas y de antecedentes de reformas a la planta de personal de la ANH 32
2.10.2. Normas misionales 33
2.10.3. Normas ambientales 34
2.10.4. Normas técnicas 34
2.10.5. Otras normas 35
2.10.6. Regalías 36
2.10.7. Asignación de áreas 38
2.10.8. Fiscalización y supervisión de la actividad 39
2.11. PROVIDENCIAS JUDICIALES 40
2.12. ACUERDOS EXPEDIDOS POR EL CONSEJO DIRECTIVO DE LA AGENCIA NACIONAL DE HIDROCARBUROS – ANH 41
2.13. OTRAS NORMAS RELACIONADAS CON ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA 43

2.14. RESOLUCIONES INTERNAS 45
2.15. VIABILIDAD JURÍDICA DE LA MODIFICACIÓN A LA PLANTA 46
2.15.1. Requisitos previos a la aprobación de una reforma a una planta de personal 49
2.15.2. Del estudio técnico 50
2.15.3. De la aprobación del consejo directivo de la ANH 56
2.15.4. Del concepto técnico favorable del Departamento Administrativo de la Función Publica 57
2.15.5. Del certificado de viabilidad presupuestal 58
2.15.6. De la socialización con Sintraminerales 59
2.16. ANÁLISIS JURÍDICO DE LAS FUNCIONES DE LA ENTIDAD 62
3. IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO. 69
3.1. OBJETIVO 69
3.2. MISIÓN 69
3.3. VISIÓN 70
3.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS 71
3.5 METAS TRANSFORMACIONALES 73
3.6 ANÁLISIS DE RIESGOS 79
4. ANÁLISIS FINANCIERO 83
4.1. PRESUPUESTO 83
4.2. CONTABILIDAD 92
4.3. ACTIVO 94
4.4. PASIVO 95
4.5. PATRIMONIO 95
4.6. ESTADOS DE RESULTADOS 96
5. ANÁLISIS EXTERNO 97
5.1. POLÍTICA PÚBLICA SECTORIAL 97
5.2. ECONOMÍA 100
5.3. FACTOR SOCIAL 104
5.4. FACTOR AMBIENTAL 107
5.4.1. Estrategia Territorial para la Gestión Equitativa y Sostenible del Sector Hidrocarburos -ETH 110
5.4.2. Crecimiento y desarrollo incluyentes 111

5.4.3. Hábitat, agua y medioambiente 112
5.4.4. Gobernanza democrática, incluyente y efectiva 112
5.4.5. Tratados Internacionales Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo 1992, Conferencia de desarrollo sostenible de Naciones Unidas - Río 2012, Protocolo de Kioto 1997 y ESCAZÚ 2018. 113
5.5. FACTOR TECNOLÓGICO 116
5.6. FACTOR FISCAL 117
5.6.1. Derechos Económicos 118
5.6.2. Recaudo y transferencia de los recursos correspondientes a regalías y compensaciones al Sistema General de Regalías 120
5.6.3. Régimen Transitorio al Sistema General de Regalías 121
5.7. SECTOR DE HIDROCARBUROS A NIVEL MUNDIAL 121
6. ANÁLISIS DE PROCESOS 126
6.1. MAPA DE PROCESOS 126
6.2. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS 131
6.2.1. Gestión estratégica. 132
6.2.2. Gestión de proyectos 133
6.2.3. Identificación de Oportunidades exploratorias. 133
6.2.4. Promoción y asignación de áreas. Vicepresidente de Promoción y Asignación de Áreas. 134
6.2.5. Gestión de Contratos en Exploración. Gerente Seguimiento a Contratos en Exploración 134
6.2.6. Gestión de Contratos en Producción. 135
6.2.7. Control de Operaciones y Gestión volumétrica. 135
6.2.8. Revisión y consolidación de reservas. 136
6.2.9. Gestión de regalías y Derechos económicos. 136
6.2.10. Gestión social, HSE y de seguridad de contratos de hidrocarburos. 137
6.2.11. Gestión de Talento humano. 138
6.2.12. Participación ciudadana y comunicación. 139
6.2.13. Gestión financiera. 139
6.2.14. Gestión TIC. 140
6.2.15. Gestión Legal. 140
6.2.16. Gestión contractual. 141

6.2.17. Gestión administrativa. 141
6.2.18. Gestión documental. 141
6.2.19. Gestión integral. 142
6.2.20. Auditorías Internas. 142
7. EVALUACIÓN DE LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS. 144
7.1. IDENTIFICACIÓN DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS 144
7.1.1. Identificación de oportunidades exploratorias. 144
7.1.2. Promoción de áreas. 145
7.1.3. Asignación de áreas. 145
7.1.4. Fiscalización. 145
7.1.5. Gestión social y ambiental 147
7.2. EVALUACIÓN DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS 148
8. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA Y FUNCIONES ACTUALES 152
8.1. ESTRUCTURA 152
8.2. FUNCIONES 155
8.3. GRUPOS INTERNOS DE TRABAJO 165
8.4. OBJETIVOS DE LAS DEPENDENCIAS 168
8.5. ANÁLISIS FUNCIONAL DE LA SITUACIÓN ACTUAL 171
8.5.1. Oficina Asesora Jurídica. 172
8.5.2. Oficina de Control Interno. 174
8.5.3. Oficina de Tecnologías de la Información. 176
8.5.4. Vicepresidencia Técnica 178
8.5.5. Vicepresidencia de Promoción y Asignación de Áreas 179
8.5.6. Vicepresidencia de Contratos de Hidrocarburos 180
8.5.7. Vicepresidencia de Operaciones, Regalías y Participaciones 182
8.5.8. Vicepresidencia Administrativa y Financiera 184
9. ANÁLISIS DE LA PLANTA ACTUAL 189
9.1. MARCO JURÍDICO 189
9.2. ASPECTOS GENERALES 191
9.3. CONTRATOS POR PRESTACIÓN DE SERVICIOS 194
9.4. DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA ACTUAL POR NIVELES JERÁRQUICOS Y CLASIFICACIÓN DE LOS EMPLEOS 198

9.5. ESCALA SALARIAL 199
9.6. DISTRIBUCIÓN Y OCUPACIÓN DE LA PLANTA DE PERSONAL ACTUAL 207
9.7 RELACIONES LABORALES 211
9.8. RETEN SOCIAL 212
10. ANÁLISIS MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES 220
11. REDEFINICIÓN DEL MODELO DE OPERACIÓN 223
SEGUNDA PARTE: SITUACIÓN PROPUESTA 224
1. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA INTERNA 225
1.1. CRITERIOS TÉCNICOS Y JURÍDICOS QUE SUSTENTAN LA PROPUESTA 225
1.2. LA SITUACIÓN ORGANIZACIONAL 232
1.3. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA PROPUESTA 235
1.4. ALINEACIÓN ENTRE ESTRUCTURA Y PROCESOS 239
1.4.1. Mapa de procesos 239
1.4.2. Procesos estratégicos 242
1.4.3. Procesos misionales 243
1.4.4. Procesos de apoyo 247
1.4.5. Procesos de control. 249
1.5. CAMBIOS RELEVANTES EN LA ESTRUCTURA 250
1.5.1. Transformación de la Oficina Asesora Jurídica en Vicepresidencia Jurídica 250
1.5.2. Creación de la Vicepresidencia de Fiscalización 254
1.5.3. Creación de la Vicepresidencia de Asuntos Sociales y Medio Ambiente ... 266
1.5.4. Creación de la Oficina Asesora de Comunicaciones y Relaciones Interinstitucionales 269
1.5.5. Fusión entre la Vicepresidencia Técnica y la Vicepresidencia de asignación de Áreas 270
1.6. UBICACIÓN DE DEPENDENCIAS 271
1.6.1. Del Control Interno Disciplinario 271
1.6.2. DE la oficina de Tecnologías de Información y las Comunicaciones 275
1.7. FUNCIONES GENERALES DE LA AGENCIA 275
1.8. ORGANIGRAMA Y DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA PROPUESTA 280
1.8.1. Nivel Estratégico 281
1.8.2. Nivel Táctico 281

1.8.3. Nivel Operativo 282
1.9. FUNCIONES DE LAS DEPENDENCIAS DE LA ESTRUCTURA PROPUESTA 283
1.9.1. Funciones del Presidente 283
Como consecuencia del cambio de naturaleza, el Presidente de la Agencia Nacional de Hidrocarburos - ANH, cumplirá las siguientes funciones: 283
1.9.2. Oficina de Control Interno 285
1.9.3. Oficina de Planeación 287
1.9.4. Oficina de Comunicaciones y Relaciones Interinstitucionales. 289
1.9.5. Oficina de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones. 291
1.9.6. Vicepresidencia de Asuntos Sociales y Medio Ambiente 292
1.9.7. Dirección de Asuntos Sociales 293
1.9.8. Dirección de Asuntos Ambientales 295
1.9.9. Vicepresidencia de Asignación de Áreas 296
1.9.10. Dirección de Conocimiento Técnico 297
1.9.11. Dirección de Diseño de Proyectos Hidrocarburíferos. 298
1.9.12. Dirección de Promoción y Asignación de Áreas. 299
1.9.13. Vicepresidencia de Seguimiento y Control Contractual 301
1.9.14. Dirección de Contratos en Exploración 302
1.9.15. Dirección de Contratos en Explotación 305
1.9.16. Vicepresidencia de Fiscalización 307
1.9.17. Dirección de Fiscalización Normativa y Técnica 309
1.9.18. Dirección de Fiscalización de Regalías y Derechos Económicos 310
1.9.19. Dirección de Gestión Volumétrica 311
1.9.20. Vicepresidencia Jurídica 312
1.9.21. Dirección de Gestión Contractual 314
1.9.22. Dirección de Asuntos Jurídicos 316
1.9.23. Vicepresidencia Administrativa y Financiera 317
1.9.24. Dirección de Talento Humano 318
1.9.25. Dirección Financiera 320
1.9.26. Dirección de Servicios Administrativos. 322
1.9.27. Funciones comunes a todas las dependencias. 324
2. PERFILES Y CARGAS DE TRABAJO 327

2.1. PLANEACIÓN DEL TRABAJO 330
2.1.1. Cálculo de las cargas de trabajo 330
2.1.2. Metodología General 330
2.1.3. Resultados 331
2.2. PLANTA POR DEPENDENCIAS 333
2.3. PLANTA PROPUESTA POR EMPLEOS 335
2.4. PLANTA ACTUAL Y PROPUESTA POR AREAS MISIONALES O DE APOYO 337
2.5. IMPACTO PRESUPUESTAL 338
2.6. COSTO PLANTA DE PERSONAL ACTUAL Y PROPUESTA 339
2.7. PLANTA ACTUAL Y PROPUESTA POR NIVELES 340
2.8. EMPLEOS QUE SE SUPRIMEN 342
3. PLANTA AJUSTADA PARA LLEGAR A COSTO CERO 343
3.1. CRITERIOS PARA EL AJUSTE DE LA PLANTA 343
3.1.1. Ley del primer empleo 344
3.1.2. Tercerización 345
3.1.3. Reducción de dos grados salariales para los empleos nuevos del nivel asesor y profesional. 347
3.2. PLANTA AJUSTADA 348
3.2.1. Planta Ajustada Por Dependencias 350
3.2.2. Planta Propuesta Ajustada por Empleos y Niveles 351
BIBLIOGRAFÍA 356

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Descripción y Análisis de las Funciones Generales de la Entidad 62
Tabla 2. Riesgos Extremos 80
Tabla 3. Riesgos Altos 81
Tabla 4. Ingresos 2017 83
Tabla 5. Gastos 2017 85
Tabla 6. Recaudo y transferencia Recursos Regalías SGR 2017 86
Tabla 7. Ingresos 2018 87
Tabla 8. Gastos 2018 88
Tabla 9. Recaudo y transferencia Recursos Regalías SGR 2018 89
Tabla 10. Ingresos 2019 90
Tabla 11. Gastos 2019 91
Tabla 12. Estado de la Situación Financiera ANH 94
Tabla 13. Estado de Resultados Integral 96
Tabla 14. Impactos Ambientales de la Producción Petrolera 108
Tabla 15. Valor Recaudado por Concepto de Derechos Económicos. Cifras en COP – septiembre 2019 119
Tabla 16. Recaudo y Transferencia Recursos Regalías SGR 2019 120
Tabla 17. Relación Procesos - Lideres 132
Tabla 18. Dependencias de la ANH 154
Tabla 19. Matriz de Competencias 155
Tabla 20. Procesos por Dependencias 163
Tabla 21. Grupos Internos de Trabajo ANH 166
Tabla 22. Objetivos por Dependencia ANH 169
Tabla 23. Resumen del Análisis Funcional de las Dependencias de la ANH 187
Tabla 24. Planta Global y del Despacho 191
Tabla 25. Empleos y Contratos por áreas Misionales y de Apoyo 192
Tabla 26. Resumen Contratos por Prestación de Servicios 2018-2020 195
Tabla 27. Contratos con Vocación de Permanencia 2020 197

Tabla 28. Nivel Jerárquico y Escala Salarial 198
Tabla 29. Empleos de Libre Nombramiento y Remoción y Carrera Administrativa 202
Tabla 30. Empleos Vacantes ANH 205
Tabla 31. Empleos en Oferta Pública OPEC y en Provisionalidad 206
Tabla 32. Planta y Contratos por Dependencia 207
Tabla 33. Planta y Contratos por Dependencia (Detalle) 209
Tabla 34. Caracterización de Empleos y Caracterización del Servidor 217
Tabla 35 Liderazgo en los Procesos 241
Tabla 36. Procesos Estratégicos 242
Tabla 37. Procesos Misionales 244
Tabla 38. Procesos de Apoyo 247
Tabla 39. Procesos de Control 249
Tabla 40 Cargas por Dependencia Madre 332
Tabla 41 Procesos, cargos y tiempo dedicado 332
Tabla 42 Comparativo de Empleos de Planta Vs Contratos de Orden de Prestación de Servicios 333
Tabla 43 Planta Propuesta por Dependencia 334
Tabla 44 Planta por Empleos Situación Actual Vs Propuesta 335
Tabla 45 Distribución de Empleos por áreas Misionales o de Apoyo- Situación Actual Vs Propuesta 337
Tabla 46 Comparativo de Costos Situación Actual Vs Propuesta 339
Tabla 47 Planta por Niveles Situación Actual Vs Propuesta 340
Tabla 48 Cambios principales en la Planta Propuesta 341
Tabla 49 Empleos Suprimidos según Planta Propuesta 342
Tabla 50 Costo de la Planta Propuesta para 600 cargos 343
Tabla 51 Planta Propuesta ajustada a primer empleo 345
Tabla 52 Procesos susceptibles de tercerización 345
Tabla 53 Planta Propuesta ajustada a primer empleo 347
Tabla 54 Planta Propuesta ajustada a primer empleo, tercerización y dos grados menos para vacantes nuevas 347
Tabla 55 Cargos Adscritos al Despacho del Presidente 348

Tabla 56 Cargos de la Planta Global *349*

Tabla 57 Planta Propuesta por Dependencia *350*

Tabla 58 PLANTA COMPARADA POR NIVELES (Detalle) *352*

Tabla 59 Planta comparada por niveles *353*

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Mapa estratégico 2018 - 2022 72
Ilustración 2 Recaudo y transferencia Recursos Regalías SGR 2019 92
Ilustración 3. Importancia Macroeconómica de los Hidrocarburos - Septiembre 2018 100
Ilustración 4. Precios del Petróleo Referencia Brent 2020 101
Ilustración 5. Ingresos Derechos Económicos 2019 – SIIF II 118
Ilustración 6. Efectividad del Recaudo de Regalías de Hidrocarburos 121
Ilustración 7. Consumo de Energía Procedente de Combustibles Fósiles (% Del Total) 122
Ilustración 8. Consumo Final de Petróleo por Producto. Colombia 1990-2008 123
Ilustración 9. Consumo Final de Gas Natural. Colombia 1990-2008 124
Ilustración 10. Consumo Final de Petróleo por Producto. Mundial 1990-2008 125
Ilustración 11. Mapa De Procesos ANH 127
Ilustración 12. Documentación Asociada a los Procesos Según su Tipología 128
Ilustración 13. Documentos por Antigüedad 129
Ilustración 14. Dinámica de los Cambios de Versiones 130
Ilustración 15. Fuentes de Mejora de Procesos 131
Ilustración 16. Temas de Consulta en las Peticiones de los Usuarios 2019 149
Ilustración 17. Temas de Consulta en las Peticiones de los Usuarios 2020 149
Ilustración 18. Número de PQRS por Dependencias 150
Ilustración 19. Número de PQRS por Dependencia II 151
Ilustración 20. Organigrama ANH 154
Ilustración 21. Planta y Contratos por Dependencia 2020 193
Ilustración 22. Resumen Contratos por Prestación de Servicios 2018-2020 196
Ilustración 23. Escala Salarial por Niveles 199
Ilustración 24. Distribución por Nivel Jerárquico 200
Ilustración 25. Cargos y Contratos por Grupos de Áreas 2020 210
Ilustración 26. Resultados Medición del Clima Laboral 2019 211
Ilustración 27 Criterios para el Rediseño de la Estructura de la Agencia 234

Ilustración 28 Estructura administrativa propuesta para la Agencia Nacional de Hidrocarburos ANH 280

Ilustración 29. Distribución de Empleos Planta Actual Vs Planta Propuesta 338

Ilustración 30. COMPARATIVO PORCENTUAL PLANTA POR NIVELES SITUACIÓN ACTUAL VS PROPUESTA 341

Ilustración 31. DISTRIBUCIÓN POR PROPÓSITO MISIONAL O DE APOYO 353

Ilustración 32 CARGOS DE CARRERA / LNR ACTUAL Y PROPUESTA 354

INTRODUCCIÓN

Dentro del contrato suscrito entre la Agencia Nacional de Hidrocarburos – ANH – y la firma Racionalizar SAS, cuyo objeto se ha planteado como “Consultoría especializada para la elaboración del Estudio Técnico con todas las condiciones necesarias para el rediseño organizacional de la Agencia Nacional de Hidrocarburos según los requerimientos establecidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) y el Estado Colombiano”, se presenta a continuación el documento de Diagnóstico de la entidad.

El documento trata de recoger y dar expresión a las necesidades que desde tiempo atrás ha mostrado la Agencia debido al crecimiento de sus responsabilidades y las actividades misionales desde su creación hasta el presente año. Este es un proceso que inicia con el Decreto 1760 de 2003, por medio del cual el Gobierno Nacional reformó el marco institucional del sector de hidrocarburos, separando las funciones de política, administración y operación comercial en distintos entes. Esto implicó que la Agencia asumiera funciones que anteriormente estaban en cabeza de Ecopetrol.

Con posterioridad, mediante el Decreto 4137 de 2011, se transformó su naturaleza jurídica de unidad administrativa especial a agencia nacional del sector descentralizado de la rama ejecutiva adscrita al Ministerio de Minas y Energía. En consonancia con esta transformación, la estructura actual de la Agencia se encuentra establecida en el Decreto 714 de 2012 “*Por el cual se establece la estructura de la Agencia Nacional de Hidrocarburos, ANH, y se dictan otras disposiciones***.**” y está hasta el día de hoy vigente. Por su parte la planta de personal se estableció mediante el Decreto 766 de 2012, la cual ha tenido varias modificaciones que incluyen el Decreto 1146 de 2020.

En esa misma perspectiva, las reformas anteriores no han logrado superar y dar respuesta a todas las necesidades de una entidad en crecimiento en el volumen de sus actividades y funciones. Adicionalmente, mediante Sentencia del Consejo de Estado No. 11001-03-25-000-2013-00369 00 de 2013 se estableció un plazo perentorio a la Agencia para que modificara la planta de personal, tras declarar la nulidad del Decreto 1128 de 2012 y parcialmente de la Resolución 257 de 2012. La entidad efectivamente cumplió con lo establecido y es así como mediante el Decreto 1146 de 2020 se incorporaron al despacho treinta y seis (36) empleos bajo la figura de expertos y gerentes de proyecto.

No obstante haber superado ese obstáculo, la necesidad de revisar y ajustar la planta de personal de la entidad sigue estando latente y da origen al estudio que se presenta en el documento aquí entregado.

El documento se presenta siguiendo la metodología empleada, que no es otra que la marcada por la Guía de modernización establecida por el Departamento Administrativo de la Función Pública. En este sentido, su contenido abarca los siguientes ítems. En primer lugar, se encuentra la reseña histórica de la entidad, seguida del marco normativo que incluye las leyes y decretos que rigen sus actividades. El siguiente tema abordado es el referido a la identificación y análisis del direccionamiento estratégico de la entidad. Le sigue el análisis financiero que revisa los recursos con que cuenta la entidad y el análisis externo que analiza el entorno en sus dimensiones de situación político-administrativa, económica, social, ambiental y tecnológica. Los siguientes aspectos estudiados son el análisis de procesos y la evaluación de la prestación de servicios a cargo de la entidad. Finaliza el documento con dos temas centrales como son el análisis de la estructura vigente y de la planta de personal que le permite el cumplimiento de sus funciones.

El trabajo realizado por la consultoría y que da origen a este documento se ha realizado con el apoyo y la colaboración de los directivos de la Agencia y demás

funcionarios designados por estos, a quienes agradecemos su colaboración y disposición.

PRIMERA PARTE: DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL

1. RESEÑA HISTÓRICA

En el 2003 se consolidó la reestructuración del sector hidrocarburífero colombiano con la creación de la Agencia Nacional de Hidrocarburos como respuesta a la situación crítica que atravesaba Colombia debido a la disminución de las reservas de petróleo, lo cual eventualmente, llevaría al país a convertirse en importador de crudo. Ver Decreto 1760 de 2003.

Esta reestructuración contemplaba la decisión de hacer más competitiva a Ecopetrol al separar su doble rol de entidad reguladora y empresa petrolera. Por esta razón se dispuso que únicamente se dedicara a explorar, producir, transportar, refinar y comercializar hidrocarburos, es decir, trabajar exclusivamente en el negocio petrolero en todas las fases de la cadena, compitiendo en igualdad de condiciones con otras compañías del sector.

De esta forma, la Agencia Nacional de Hidrocarburos adquirió de Ecopetrol su labor de administrador y regulador del recurso hidrocarburífero de la nación, y comenzó la transformación de Colombia en un país nuevamente prospectivo y atractivo para los inversionistas nacionales y extranjeros. Sin embargo, Ecopetrol mantiene todas las áreas que tenía bajo operación directa y los contratos de Asociación firmados hasta diciembre 31 de 2003.

Otro cambio fundamental fue la adopción del nuevo contrato de regalías, impuestos y derechos, que reemplazó el contrato de asociación. Este modelo contempla tres (3) etapas diferentes y separadas: exploración, evaluación y explotación, cuya duración está alineada con los estándares internacionales y genera una participación para el Estado entre el 50 y 60%.

Los términos económicos de la nueva forma de contrato convierten a Colombia en uno de los países más atractivos del mundo tanto en participación gubernamental como en utilidades de los inversionistas; y las áreas se asignan mediante procedimientos modernos, transparentes y eficientes a través de mecanismos adecuados de administración y seguimiento lo que garantiza procesos con altos estándares internacionales.

Igualmente, el modelo es conveniente para proyectos y compañías grandes, así como para pequeñas y medianas empresas abriendo un gran abanico de oportunidades para todos los inversionistas. Por otro lado, se introdujo el contrato de evaluación técnica (TEA) mediante el cual se puede asignar un área de gran tamaño para realizar trabajos de superficie con el fin de obtener mejor información sobre la presencia de hidrocarburos en una zona específica, y el cual puede tener una duración de hasta 18 meses. El contratista de un TEA cuenta con la primera opción para firmar un contrato de exploración y producción en esa área.

Durante el año 2003 todos los esfuerzos de la Agencia estuvieron orientados a diseñar estrategias que devolvieran la competitividad del sector, logrando incluir nuevamente al país en el mapa petrolero del mundo, incrementar el índice de prospectividad y atraer a los inversionistas privados.

Como resultado de este importante trabajo, se ha firmado un gran número de contratos desde la adopción del nuevo esquema contractual en junio de 2004. Adicionalmente, la implementación del nuevo contrato ha traído al país grandes empresas como BHP Billiton y ExxonMobil, que desde hacía más de diez años no exploraba territorio colombiano.

La actividad exploratoria se ha incrementado después de una drástica caída observada hasta el año 2000. Desde la creación de la ANH, ha aumentado el área bajo exploración, el número de contratos E&P firmados, los kilómetros equivalentes 2D de sísmica adquiridos y los pozos perforados. Igualmente, se

han invertido importantes recursos en la adquisición de información geológica que permita identificar oportunidades en campos maduros y áreas de frontera.

En la actualidad Colombia presenta un régimen atractivo, estabilidad económica y política (entre las mejores de Latinoamérica), una Agencia plenamente operativa, una elevada confianza entre los inversionistas y un gran potencial geológico; considerando las reservas probadas, probables y posibles y los recursos prospectivos identificados en áreas en evaluación, exploración y producción, se alcanzarían los 10.400 MBPE (millones de barriles de petróleo equivalente). En relación con el potencial, éste se encuentra aproximadamente entre los 9.000 y 140.000 MBPE (millones de barriles de petróleo equivalente).

Por otro lado, con respecto a los cambios que se han presentado a nivel de Planta de personal, se debe tener en cuenta la concepción inicial contenida en el primer estudio técnico de la ANH, al momento de su creación, definida mediante el Decreto 2994 de 2004, con el objetivo de crear una entidad que cumpliera sus funciones apoyándose en servicios prestados por terceros ajenos a la planta de la entidad. Este primer estudio técnico estableció que varias tareas operativas se contratarían con terceros puesto que, con una planta de 64 cargos, la Agencia no podía cumplir, además de todos los procesos de apoyo, las funciones asignadas. Para el año 2020 luego de algunas reformas, se tiene una planta de personal de 147 cargos y un total de 320 contratistas, lo que da una idea de la evolución de las necesidades de personal en función de cumplir con una larga lista de responsabilidades asignadas a la entidad.

2. MARCO LEGAL

2.1. CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA.

2.1.1. Entidades públicas

Artículo 209: La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones.

Las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado. La administración pública, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley.

Artículo 210: Las entidades del orden nacional descentralizadas por servicios sólo pueden ser creadas por ley o por autorización de ésta, con fundamento en los principios que orientan la actividad administrativa. Los particulares pueden cumplir funciones administrativas en las condiciones que señale la ley.

La ley establecerá el régimen jurídico de las entidades descentralizadas y la responsabilidad de sus presidentes, directores o gerentes.

Artículo 211: La ley señalará las funciones que el Presidente de la República podrá delegar en los ministros, directores de departamentos administrativos, representantes legales de entidades descentralizadas, superintendentes, gobernadores, alcaldes y agencias del Estado que la misma ley determine. Igualmente, fijará las condiciones para que las autoridades administrativas puedan delegar en sus subalternos o en otras autoridades.

La delegación exime de responsabilidad al delegante, la cual corresponderá exclusivamente al delegatario, cuyos actos o resoluciones podrá siempre reformar o revocar aquel reasumiendo la responsabilidad consiguiente.

La ley establecerá los recursos que se pueden interponer contra los actos de los delegatarios.

2.1.2. Empleo público

Artículo 122: No habrá empleo público que no tenga funciones detalladas en ley o reglamento y para proveer los de carácter remunerado se requiere que estén contemplados en la respectiva planta y previstos sus emolumentos en el presupuesto correspondiente. Ningún servidor público entrará a ejercer su cargo sin prestar juramento de cumplir y defender la Constitución y desempeñar los deberes que le incumben.

Antes de tomar posesión del cargo, al retirarse del mismo o cuando autoridad competente se lo solicite deberá declarar, bajo juramento, el monto de sus bienes y rentas. Dicha declaración sólo podrá ser utilizada para los fines y propósitos de la aplicación de las normas del servidor público. Sin perjuicio de las demás sanciones que establezca la ley, el servidor público que sea condenado por delitos contra el patrimonio del Estado, quedará inhabilitado para el desempeño de funciones públicas.

Artículo 123: Son servidores públicos los miembros de las corporaciones públicas, los empleados y trabajadores del Estado y de sus entidades descentralizadas territorialmente y por servicios. Los servidores públicos están al servicio del Estado y de la comunidad; ejercerán sus funciones en la forma prevista por la Constitución, la ley y el reglamento. La ley determinará el régimen aplicable a los particulares que temporalmente desempeñen funciones públicas y regulará su ejercicio.

Artículo 124: La ley determinará la responsabilidad de los servidores públicos y la manera de hacerla efectiva.

Artículo 125: Los empleos en los órganos y entidades del Estado son de carrera. Se exceptúan los de elección popular, los de libre nombramiento y remoción, los de trabajadores oficiales y los demás que determine la ley. Los funcionarios, cuyo sistema de nombramiento no haya sido determinado por la Constitución o la ley, serán nombrados por concurso público. El ingreso a los empleos de carrera y el ascenso en los mismos, se harán previo cumplimiento de los requisitos y condiciones que fije la ley para determinar los méritos y calidades de los aspirantes.

El retiro se hará: por calificación no satisfactoria en el desempeño del empleo; por violación del régimen disciplinario y por las demás causales previstas en la Constitución o la ley.

En ningún caso la filiación política de los ciudadanos podrá determinar su nombramiento para un empleo de carrera, su ascenso o remoción.

Artículo 209: La función administrativa está al servicio de los intereses generales y se desarrolla con fundamento en los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad, mediante la descentralización, la delegación y la desconcentración de funciones.

Las autoridades administrativas deben coordinar sus actuaciones para el adecuado cumplimiento de los fines del Estado. La administración pública, en todos sus órdenes, tendrá un control interno que se ejercerá en los términos que señale la ley.

2.1.3. Relacionadas con el sector

Artículo 8: Es obligación del Estado y de las personas proteger las riquezas culturales y naturales de la Nación.

Artículo 79: Todas las personas tienen derecho a gozar de un ambiente sano. La ley garantizará la participación de la comunidad en las decisiones que puedan afectarlo. Es deber del Estado proteger la diversidad e integridad del ambiente, conservar las áreas de especial importancia ecológica y fomentar la educación para el logro de estos fines.

Artículo 80: El Estado planificará el manejo y aprovechamiento de los recursos naturales, para garantizar su desarrollo sostenible, su conservación, restauración o sustitución. Además, deberá prevenir y controlar los factores de deterioro ambiental, imponer las sanciones legales y exigir la reparación de los daños causados. Así mismo, cooperará con otras naciones en la protección de los ecosistemas situados en las zonas fronterizas.

Artículo 101: Los límites de Colombia son los establecidos en los tratados internacionales aprobados por el Congreso, debidamente ratificados por el Presidente de la República, y los definidos por los laudos arbitrales en que sea parte la Nación.

Los límites señalados en la forma prevista por esta Constitución sólo podrán modificarse en virtud de tratados aprobados por el Congreso, debidamente ratificados por el Presidente de la República.

Forman parte de Colombia, además del territorio continental, el archipiélago de San Andrés, Providencia y Santa Catalina, la isla de Malpelo, además de las islas, islotes, cayos, morros y bancos que le pertenecen.

También son parte de Colombia, el subsuelo, el mar territorial, la zona contigua, la plataforma continental, la zona económica exclusiva, el espacio aéreo, el segmento de la órbita geoestacionaria, el espectro electromagnético y el espacio donde actúa, de conformidad con el Derecho Internacional o con las leyes colombianas a falta de normas internacionales.

Artículo 332: El Estado es propietario del subsuelo y de los recursos naturales no renovables, sin perjuicio de los derechos adquiridos y perfeccionados con arreglo a las leyes preexistentes.

2.2. NORMAS GENERALES DE ORDEN NACIONAL.

Ley 489 de 1998: Regula la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, establece las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política.

Ley 909 de 2004: Regulan el empleo público, la carrera administrativa y la Gerencia pública, entre otros.

Ley 1010 de 2006: Adopta medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo.

Ley 1221 de 2008: Por la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo y se dictan otras disposiciones.

Ley 1712 de 2014: Ley de transparencia y del derecho de acceso a la información pública nacional, y se dictan otras disposiciones.

Ley 734 de 2002: Código disciplinario único. // **Ley 1952 de 2019:** Por medio de la cual se expide el código general disciplinario se derogan la ley 734 de 2002 y algunas disposiciones de la ley 1474 de 2011, relacionadas con el derecho disciplinario. La vigencia de esta norma fue diferida hasta el 1 de julio de 2021 por el artículo 140 de la ley 1955 de 2019 Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022.

Ley 1437 de 2011: Código de Procedimiento Administrativo y de lo Contencioso Administrativo.

Ley 1955 de 2019: Por la cual se expide el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022.

Decreto Ley 1567 de 1998: Crea el Sistema Nacional de Capacitación y el sistema de estímulos para los empleados del Estado.

Decreto 3232 de 2004: Reglamenta el artículo 8° y el parágrafo transitorio del artículo 9° de la Ley 909 de 2004.

Decreto 1227 de 2005: Reglamenta parcialmente la Ley 909 de 2004 y el Decreto-ley 1567

de 1998.

Decreto 1601 de 2005: Regula la evaluación de competencias gerenciales para la provisión de empleos de libre nombramiento y remoción.

Decreto 1228 de 2005: Reglamenta el artículo 16 de la Ley 909 de 2004 sobre las Comisiones de Personal.

Decreto Ley 770 de 2005: Establece el sistema de funciones y de requisitos generales para los empleos públicos correspondientes a los niveles jerárquicos pertenecientes a los organismos y entidades del Orden Nacional, a que se refiere la Ley 909 de 2004.

Decreto 1083 de 2015: Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública.

Decreto 1499 de 2017: Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015 - MIPG.

2.3. RESOLUCIONES Y DIRECTIVAS CON MOTIVO DE LA PANDEMIA POR COVID-19

Resolución número 000666 de 24 de abril de 2020: Por medio de la cual se adopta el protocolo de general de bioseguridad para mitigar, controlar y realizar el adecuado manejo de la pandemia del Coronavirus COVID-19.

Directiva presidencial número 3 del 22 de mayo de 2020: ASUNTO: "Aislamiento inteligente y productivo- trabajo en casa Servidores públicos y contratistas de prestación de servicio y apoyo a la gestión"

Circular 0041 de junio 02 de 2020: "Asunto: Lineamientos respecto de trabajo en casa"

2.4. RÉGIMEN PRESTACIONAL.

Ley 73 de 1966: Introduce algunas modificaciones a la Legislación Laboral, en desarrollo de Convenios Internacionales.

Ley 995 de 2005: Reconoce la compensación en dinero de las vacaciones a los trabajadores del sector.

Decreto Ley 3135 de 1968: Regula el régimen prestacional de los empleados públicos y trabajadores oficiales.

Decreto Ley 3148 de 1968: Adiciona el Decreto Número 3135 de 1968.

Decreto Ley 3118 de 1968: Crea el Fondo Nacional de Ahorro, establece normas sobre auxilio de cesantía de empleados públicos y de trabajadores oficiales.

Decreto Ley 1045 de 1978: Fija reglas generales para la aplicación de las normas sobre prestaciones sociales de los empleados públicos y trabajadores oficiales del sector nacional.

Decreto 1848 de 1969: Reglamenta el Decreto 3135 de 1968.

2.5. RÉGIMEN SALARIAL

Decreto Ley 1042 de 1978: Establece el sistema de nomenclatura y clasificación de los empleos de los ministerios, departamentos administrativos, superintendencias, establecimientos públicos y unidades administrativas especiales del orden nacional, fija las escalas de remuneración correspondientes a dichos empleos, entre otros.

Decreto Ley 420 de 1979: Modifica parcialmente el artículo 49 del Decreto-ley 1042 de 1978.

Decreto 1336 de 2003: Modifica el régimen de Prima Técnica para los empleados públicos del Estado.

2.6. CONDICIONES PARTICULARES DEL RÉGIMEN DE EMPLEO EN EL SECTOR PÚBLICO

Ley 790 de 2002: Por la cual se expiden disposiciones para adelantar el programa de renovación de la administración pública y se otorgan unas facultades extraordinarias al Presidente de la República**.**

Ley 1618 de 2013: Por medio de la cual se establecen las disposiciones para garantizar el pleno ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad.

Ley 2040 de 2020: Por medio de la cual se adoptan medidas para impulsar el trabajo para adultos mayores y se dictan otras disposiciones.

Decreto 190 de 2003: Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 790 de 2002.

Decreto Ley 2663 del 5 de agosto de 1950: Código Sustantivo del Trabajo, Artículos 405 y 406, Aforado(a) sindical.

Decreto 392 de 2018: Por el cual se reglamentan los numerales 1, y 8 del artículo 13 de la Ley 1618 de 2013, sobre incentivos en Procesos de Contratación en favor de personas con discapacidad.

Decreto 1800 de 2019: Por el cual se adiciona el Capítulo 4 al Título 1 de la Parle 2 del Libro 2 del Decreto 1083 de 2015, Reglamentario Único del Sector de Función Pública, en lo relacionado con la actualización de las plantas globales de empleo

Sentencia T-420 de 2017, Corte Constitucional: Definición de personas en condición de discapacidad y clases de limitaciones físicas y psíquicas.

Sentencia T-084 de 2018, Corte Constitucional: Requisitos de madres y padres cabeza de familia sin alternativa económica

Sentencia C-795 de 2009, Corte Constitucional: Requisitos para adquirir la calidad de pre presionado(a).

2.7. RÉGIMEN CONTRACTUAL

Ley 80 de 1993: Estatuto General de Contratación de la Administración Pública “EGCP” (Reglamentada parcialmente, entre otros, por los Decretos 855 de 1994, 2170 de 2002, 2434

de 2006).

Ley 598 de 2000: Crea el Sistema de Información para la Vigilancia de la Contratación Estatal, SICE, el catálogo único de bienes y servicios, CUBS, y el registro Único de Precios de Referencia, RUPR, de los bienes y servicios de uso común e la administración pública.

Ley 1150 de 2007: (Modifica la Ley 80 de 1993 EGCP) así como el Decreto 2474 de 2008, que reglamenta las modalidades de selección, Decreto 4828 de 2008 que establece el régimen de garantías en la contratación pública, Decreto 2516 de 2011 que establece la mínima cuantía para la contratación.

Decreto 855 de 1994: Reglamenta parcialmente la Ley 80 de 1993 en materia de contratación directa.

Decreto 2170 de 2002: Reglamenta la ley 80 de 1993, se modifica el decreto 855 de 1994 y se dictan otras disposiciones en aplicación de la Ley 527 de 1999.

Decreto 2434 de 2006: Reglamenta la Ley 80 de 1993, modifica parcialmente el Decreto 2170 de 2002 y dictan otras disposiciones.

Decreto 1082 de 2015: Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo de Planeación Nacional.

Decreto 1009 de 2020: “Por el cual se establece el Plan de Austeridad del Gasto”

Resolución 481 de 2008: expedida por el Director General de la Agencia, por medio de la cual se adopta el manual de contratación administrativa.

2.8. CONTROL INTERNO

Ley 87 de 1993: Establece normas para el ejercicio del control interno en las entidades y organismos del Estado.

Decreto 2145 de 1999: Sistema Nacional de Control Interno de las Entidades y Organismos de la Administración Pública del Orden Nacional y Territorial.

Decreto 2539 de 2000: Modifica parcialmente el Decreto 2145 de 1999.

Decreto 1599 de 2005: Adopta el Modelo Estándar de Control Interno para el Estado Colombiano.

Decreto 1499 de 2017: Por medio del cual se modifica el Decreto 1083 de 2015, Decreto Único Reglamentario del Sector Función Pública, en lo relacionado con el Sistema de Gestión establecido en el artículo 133 de la Ley 1753 de 2015 - MIPG.

2.9. DIRECTIVAS PRESIDENCIALES

Directiva Presidencial 01 de 2004: Orden presidencial sobre información relacionada con pasivos contingentes y con la actividad litigiosa a cargo del Estado.

Orden Presidencial 14 de 2002: Fortalecimiento del control interno en el marco de la lucha contra la corrupción y selección de los jefes de unidad u oficina de coordinación del control interno de las entidades y organismos de la rama ejecutiva del orden nacional a las cuales se les aplica la ley 87 de 1993.

2.10. SECTOR DE HIDROCARBUROS

2.10.1. Normas administrativas y de antecedentes de reformas a la planta de personal de la ANH

Ley 1213 de 2008: Por la cual se modifica el artículo 20 del Decreto-ley 1760 de 2003, sobre la administración de la Litoteca Nacional de Colombia.
Decreto 1760 de 2003: Escinde la Empresa Colombiana de Petróleos - Ecopetrol, modifica su estructura orgánica y crean la Agencia Nacional de Hidrocarburos – ANH y la sociedad Promotora de Energía de Colombia S.A.

Decreto 2467 de 2003: Por el cual se crean unos empleos en la Agencia Nacional de Hidrocarburos (Derogado)

Decreto 2994 de 16 de septiembre de 2004: Por el cual se establece la planta de personal de la Agencia Nacional de Hidrocarburos, ANH (Derogado)

Decreto 766 de 17 de abril de 2012: Por el cual se modifica la Planta de Personal de la ANH.

Decreto 2288 de 2004: Reglamenta el Decreto 1760 de 2003.

Decreto 4137 de 2011: Por el cual se cambia la naturaleza jurídica de la Agencia Nacional de Hidrocarburos, ANH.

Decreto 714 de 2012: Por el cual se establece la estructura de la Agencia Nacional de Hidrocarburos, ANH, y se dictan otras disposiciones.

Decreto 1128 de 20 de mayo de 2012: Por el cual de modifica la Planta de Personal de la ANH". (nulo por el Consejo de Estado)

Decreto 2584 de 13 de diciembre de 2012: Por el cual se modifica la Planta de Personal de la Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH)

Decreto 1073 de 2015: Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo de Minas y Energía.

Decreto 1146 de fecha 18 de agosto de 2020: Por el cual se modifica la planta de personal de la Agencia Nacional de Hidrocarburos – ANH.

Resolución 257 de 2012: Por la cual se distribuyen los cargos de la planta de personal de la ANH". (Nula parcialmente)

Resolución 0552 de fecha 1 de septiembre de 2020: Por la cual se modifica y adiciona la Resolución No. 257 de 2012 y se distribuyen los empleos de la planta de personal de la Agencia Nacional de Hidrocarburos- ANH.

2.10.2. Normas misionales

Decreto 1056 de 1953: Código de Petróleos.

Decreto 328 de 2020: Por el cual se fijan lineamientos para adelantar Proyectos Piloto de Investigación Integral -PPII sobre Yacimientos No Convencionales - YNC de hidrocarburos con la utilización de la técnica de Fracturamiento Hidráulico Multietapa con Perforación Horizontal - FH-PH, y se dictan otras disposiciones-

Resolución 181495 de 2009: Por la cual se establecen medidas en materia de exploración y explotación de hidrocarburos

Resolución 90341 de 2014: Por la cual se establecen requerimientos técnicos y procedimientos para la exploración y explotación de hidrocarburos en yacimientos no convencionales (Suspendida Provisionalmente mediante Auto de 8 de noviembre de 2018 del Consejo de Estado)

Resolución 40048 de 2015: Por la cual se establecen medidas en materia de exploración y explotación de hidrocarburos en yacimientos convencionales continentales y costa afuera.

Resolución 41251 de 2016: Por la cual se reglamenta la medición del volumen y la determinación de la calidad de los hidrocarburos producidos en el país para la adecuada liquidación de las regalías y contraprestaciones económicas en favor del Estado.

Resolución 40687 de 2017: Por la cual se establecen los criterios técnicos para proyectos de perforación exploratoria de hidrocarburos costa afuera en Colombia.

Resolución número 40009 del 4 ene 2021: Por la cual se establecen los lineamientos para el desarrollo de la fiscalización de proyectos de exploración y explotación de hidrocarburos en Colombia y se dictan otras disposiciones

2.10.3. Normas ambientales

Ley 99 de 1993: Crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SENA, y se dictan otras disposiciones.

Decreto 1220 de 2005: Reglamenta la Ley 99 de 1993, en relación con licencias ambientales.

Decreto 2041 de 2014: Por el cual se reglamenta el título VIII de la Ley 99 de 1993 sobre licencias ambientales.

Decreto 1076 de 2015: Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Ambiente y Desarrollo Sostenible.

2.10.4. Normas técnicas

Decreto 1895 de 1973: Normas sobre exploración y explotación de petróleos y gas, que tienden a evitar el desperdicio físico y económico de las reservas de

petróleo y gas de propiedad nacional o privada, y asegurar su máxima recuperación final.

Decreto 3176 de 2002: Reglamenta los parágrafos 3° y 10 del artículo 16 y el artículo 39 de la Ley 756 de julio 23 de 2002, la cual modificó la Ley 141 de 1994, en relación con el nuevo régimen de regalías escalonadas para la explotación de hidrocarburos de propiedad nacional, estableciendo algunas definiciones y procedimientos.

Decreto 3229 de 2003: Reglamenta el artículo 8° octavo de la Ley 756 de 2002, estableciendo el procedimiento a seguir para determinar el área del yacimiento a efecto de señalar los porcentajes de participación que correspondan a cada entidad territorial de acuerdo con lo previsto en dicha norma.

2.10.5. Otras normas

Ley 10 de 1961: Establece disposiciones varias acerca del petróleo.

Ley 20 de 1969: Establece algunas normas sobre minas e hidrocarburos.

Ley 21 de 1991: Aprueba el Convenio número 169 sobre pueblos indígenas y tribales en países independientes, adoptado por la 76a. reunión de la Conferencia General de la O.I.T., Ginebra 1989.

Ley 97 de 1993: Interpreta con autoridad la Ley 20 de 1969 y se dictan otras disposiciones, relacionadas con el reconocimiento excepcional de propiedad privada sobre hidrocarburos, descubrimiento de hidrocarburos, medidas cautelares.

Decreto 1320 de 1998: Reglamenta la consulta previa con las comunidades indígenas y negras para la explotación de los recursos naturales dentro de su territorio.

Decreto 1348 de 1961: Reglamenta la Ley 10 de 16 de marzo de 1961.

2.10.6. Regalías

Ley 141 de 1994: Crean el Fondo Nacional de Regalías, la Comisión Nacional de Regalías, regula el derecho del Estado a percibir regalías por la explotación de recursos naturales no renovables, establecen las reglas para su liquidación y distribución, entre otros.

Ley 549 de 1999: Normas Fondo Nacional de Pensiones de las entidades Territoriales, FONPET.

Ley 209 de 1999: Crea y reglamenta el Fondo de Ahorro y Estabilización Petrolera, FAEP.

Ley 617 de 2000: Prohíbe financiar gastos de funcionamiento con recursos provenientes de regalías y compensaciones.

Ley 756 de 2002: Modifica la Ley 141 de 1994 y establece criterios de distribución de regalías.

Ley 863 de 2003: Fondo Nacional de Pensiones de las entidades Territoriales, FONPET.

Ley 1942 de 2018: Por la cual se decreta el presupuesto del sistema general de regalías para el Bienio del 1 de enero de 2019 al 31 de diciembre de 2020.

Ley 2056 de 2020: Por la cual se regula la organización y el funcionamiento del Sistema General de Regalías

Decreto 620 de 1995: Control y vigilancia de los recursos provenientes de regalías y compensaciones, por la explotación de recursos naturales no renovables.

Decreto 1747 de 1995: Reglamenta parcialmente la Ley 141 de 1994.

Decreto reglamentario 609 de 1996: Reglamenta el Fondo de Ahorro y Estabilización Petrolera, FAEP.

Decreto 3176 de 2002: Nuevo régimen de regalías escalonadas para la explotación de hidrocarburos de propiedad de la Nación.

Decreto 2281 de 2003: Reglamenta parcialmente las Leyes 549 de 1999 y 756 de 2002.

Decreto 3229 de 2003: Criterios de Distribución - Área Yacimiento.

Decreto 1197 de 2005: Reglamenta la Ley 549 de 1999.

Decreto 2010 de 2005: Todas las referencias que hagan las disposiciones legales vigentes a la Comisión Nacional de Regalías se entenderán referidas a la entidad que el Gobierno Nacional determine que asuma las funciones de la Comisión Nacional de Regalías.

Decreto 1572 de 2006: Criterios de Distribución - Espacio Marítimo.

Decreto 727 de 2007: Valoración y contabilización de reservas de hidrocarburos de propiedad de la Nación.

Decreto único reglamentario del DNP 1082 de 2015, título 4: Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del sector administrativo de planeación nacional, título 4 (Sistema General de Regalías).

Decreto 1073 de 2015: Expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo de Minas y Energía. Sección 1.2. Yacimientos ubicados en dos o más entidades territoriales.

Resolución 164 de 2016: Procedimientos y plazos de liquidación; precio base de liquidación de regalías generadas por la explotación de crudo y el manejo de anticipo de liquidación de regalías, y se dictan otras disposiciones.

Resolución 165 de 2016: Procedimientos y plazos de liquidación; precio base de liquidación de regalías generadas por la explotación de gas y el manejo de anticipo de liquidación de regalías, y se dictan otras disposiciones.

Resolución 167 de 2016: Modifica parcialmente la Resolución 164 de 2015; procedimientos y plazos de liquidación; precio base de liquidación de regalías generadas por la explotación de crudo y el manejo de anticipo de liquidación de regalías, y se dictan otras disposiciones.

2.10.7. Asignación de áreas

Acuerdo 04 de 2012: Se establecen criterios de administración y asignación de áreas para exploración y explotación de los hidrocarburos propiedad de la nación; se expide el reglamento de contratación correspondiente.

Acuerdo 03 de 2014: Adiciona al Acuerdo 4 de 2012, el Reglamento de Contratación para Exploración y Explotación de Hidrocarburos, parámetros y normas aplicables al desarrollo de yacimientos no convencionales.

Resolución 866 de 2014: Declara desiertas áreas dentro del proceso competitivo Ronda Colombia 2014.

Acuerdo 02 de 2015: Se adiciona al Acuerdo 4 de 2012, complementado por el identificado 03 de 2014, con el objeto de incorporar al Reglamento de Contratación para Exploración y Explotación de Hidrocarburos, reglas y medidas iniciales y coyunturales encaminadas a mitigar los efectos adversos de la caída en los precios internacionales del petróleo, en los niveles de producción o en los de reservas.

Acuerdo 03 de 2015: Adiciona al Acuerdo 4 de 2012, modificado a su vez por los acuerdos 3 de 2014 y 2 de 2015, y se adicionan otras disposiciones, con el objeto de incorporar al reglamento de contratación para la exploración y explotación de hidrocarburos, reglas y medidas coyunturales encaminadas a

mitigar los efectos adversos de la caída de los precios internacionales del petróleo.

Acuerdo 04 de 2015: Se adiciona el Acuerdo 4 de 2012, con el objeto de incorporarse al Reglamento de Contratación para Exploración y Explotación de Hidrocarburos, encaminado a mitigar los efectos adversos de la caída en los precios internacionales del petróleo.

Acuerdo 05 de 2015: Por el cual se corrigen expresiones del Acuerdo 3 de 2015.

Decreto 1073 de 2015: Expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo de Minas y Energía. Art 2.2.1.2.1.9. Prórroga del periodo de explotación, contrato sobre exploración y explotación de petróleo. // Expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Administrativo de Minas y Energía. Sección 1. Exploración y explotación de hidrocarburos, art. 2.2.1.1.1.1.

2.10.8. Fiscalización y supervisión de la actividad

Resolución 40048 de 2015: Por la cual se establecen medidas en materia de exploración y explotación de hidrocarburos en yacimientos convencionales continentales y costa afuera.

Resolución 49396 de 2015: Modifica la Resolución 181495 de 2009, en lo relacionado con las medidas en materia de exploración y explotación de hidrocarburos en yacimientos convencionales continentales y costa afuera.

Resolución 41251 de 2016: Por la cual se reglamenta la medición del volumen y la determinación de la calidad de los hidrocarburos producidos en el país para la adecuada liquidación de las regalías y contraprestaciones económicas en favor del Estado.

Resolución número 40009 del 4 ene 2021: Por la cual se establecen los lineamientos para el desarrollo de la fiscalización de proyectos de exploración y explotación de hidrocarburos en Colombia y se dictan otras disposiciones

2.11. PROVIDENCIAS JUDICIALES

Sentencias C-221 de 1997, C-567 de 1995, C-938 de 2003 y C-1160 de 2000 emitidas por la Corte Constitucional, señalan que: (1) las regalías hacen parte del patrimonio del Estado, (2) las regalías son una renta exógena de los entes territoriales, (3) en su calidad de rentas exógenas están sujetas a lo que sobre ellas determine el legislador y (4) los entes territoriales acceden a ellas por la cesión que hace el Estado, una vez cumplidos los términos del artículo 1º del Decreto 625 de 1996.

Concepto número 1.656 expedido el 21 de julio de 2005 por la Sala de Consulta y Servicio Civil del Consejo de Estado: señala que “las regalías directas de la explotación de hidrocarburos, de conformidad con lo dispuesto en el artículo 360 de la Carta, constituyen un derecho de participación económica de las entidades territoriales y por consiguiente no se incorporan en el presupuesto de la Agencia Nacional de Hidrocarburos, organismo que, en su calidad de recaudador, las girará directamente, sin perjuicio del registro contable que de las mismas deberá efectuar para efectos de control”.

Sentencia del 4 de julio de 2019 adicionada mediante sentencia del 29 de agosto de 2019 del Honorable Consejo de Estado Sala de lo Contencioso Administrativo Sección Segunda, Subsección A, proferida dentro de la Acción de Nulidad Nro. 11001-03-25-000-2013-00369 00 (0793-2013)

2.12. ACUERDOS EXPEDIDOS POR EL CONSEJO DIRECTIVO DE LA AGENCIA NACIONAL DE HIDROCARBUROS – ANH

Acuerdo 008 de 2004: Se adopta el reglamento para la contratación de áreas para el desarrollo de actividades de exploración y explotación de hidrocarburos.

Acuerdo 010 de 2004: Aprueba un Modelo de Contrato de Exploración y Explotación de Hidrocarburos.

Acuerdo 018 de 2004: Adopta criterios de administración de áreas en operación directa.

Acuerdo 020 de 2004: Aprueba modificaciones a la Minuta No. 001 de 2004 del Modelo de Contrato de Exploración y Explotación de Hidrocarburos.

Acuerdo 030 de 2004: Adopta criterios de los Contratos de Evaluación Técnica de Hidrocarburos.

Acuerdo 01 de 2009: Adopta el Reglamento Especial de Contratación de la Agencia Nacional de Hidrocarburos – ANH.

Acuerdo 003 de 2005: Modifica el artículo 4° del Acuerdo 008 de 2004.

Acuerdo 015 de 2005: Modifica los artículos 21 y 23 del Acuerdo 008 de 2004.

Acuerdo 23 de 2005: Define unas áreas especiales.

Acuerdo 24 de 2005: Define unas áreas especiales.

Acuerdo 28 de 2005: Modifica el numeral 23.1 del artículo 23 del Acuerdo 008 de 2004.

Acuerdo 31 de 2005: Modifica el artículo 22 del Acuerdo 008 de 2004.

Acuerdo 38 de 2005: Modifica el literal a) del artículo 19 del Acuerdo 008 de 2004.

Acuerdo 001 de 2006: Adiciona el artículo 14 del Acuerdo 008 de 2004.

Acuerdo 003 de 2006: Modifica el inciso 4 del artículo 14 del Acuerdo 008 de 2004.

Acuerdo 005 de 2006: Modifica el artículo 1° del Acuerdo 005 de 2003.

Acuerdo 006 de 2006: Define un área especial.

Acuerdo 010 de 2006: Regula la asignación de áreas con inversión estatal.

Acuerdo 012 de 2006: Aclara el Acuerdo 03 de 2006 que modificó el Acuerdo 008 de 2004.

Acuerdo 021 de 2006: Fija directrices para la suscripción de convenios en áreas de operación directa de Ecopetrol en etapa de exploración.

Acuerdo 022 de 2006: Establece el alcance del derecho que tiene un evaluador para suscribir contratos de Exploración y Producción sobre un área de Evaluación Técnica.

Acuerdo 024 de 2006: Determina unas áreas especiales para estudio y evaluación de la ANH.

Acuerdo 027 de 2006: Modifica el Acuerdo 038 de 2005, que modificó el literal a) del artículo 19 del Acuerdo 008 de 2004.

Acuerdo 028 de 2006: Aclara el Acuerdo 31 de 2005.

Acuerdo 029 de 2006: Modifica el Acuerdo 10 de 2006.

Acuerdo 030 de 2006: Define un área especial.

Acuerdo 033 de 2006: Modifica el Acuerdo 35 de 2004. **Acuerdo 034 de 2006:** Se definen unas áreas especiales. **Acuerdo 035 de 2006:** Modifica el Acuerdo 008 de 2004.

Acuerdo 036 de 2006: Modifica el Acuerdo 25 de 2006.

Acuerdo 001 de 2020: Por el cual se establecen las reglas para el traslado de actividades o inversiones de exploración entre contratos y convenios suscritos con la Agencia Nacional de Hidrocarburos

Acuerdo 002 de 2020: Por el cual se adoptan medidas transitorias para el fortalecimiento del sector de los hidrocarburos, encaminadas a mitigar los efectos adversos de la caída de los precios internacionales del petróleo.

Acuerdo 003 de 2020: Por el cual se corrige un error formal en el Acuerdo 002 de 2020, por el cual se adoptan medidas transitorias para el fortalecimiento del sector de los hidrocarburos, encaminadas a mitigar los efectos adversos de la caída de los precios internacionales del petróleo.

Acuerdo 004 de 2020: Por el cual se adopta la medida de diferimiento del pago de Derecho Económico por concepto de Participación en la Producción en los Contratos celebrados por la ANH con el objeto de explorar y explotar hidrocarburos, con el fin de mitigar los efectos adversos de la caída de los precios internacionales del petróleo.

2.13. OTRAS NORMAS RELACIONADAS CON ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA

Ley 190 de 1995: Norma tendiente a preservar la moralidad en la administración pública y erradicar la corrupción administrativa.

Ley 1474 de 2011: Estatuto Anti-Corrupción. Ley 594 de 2000: Ley General de Archivos. Ley 640 de 2001: Conciliación.

Ley 716 de 2001: Boletín de Deudores Morosos.

Ley 872 de 2003: Crea el sistema de gestión de la calidad en la Rama Ejecutiva del Poder Público y en otras entidades prestadoras de servicios.

Ley 901 de 2004: Boletín de Deudores Morosos.

Ley 962 de 2005: Racionalización de trámites y procedimientos administrativos de los organismos y entidades del Estado y de los particulares que ejercen funciones públicas o prestan servicios públicos, reglamentada a través de los Decretos 4669 y 1151 del 2005 y 2008 respectivamente.

Decreto 1716 de 2009: De la conciliación extrajudicial en asuntos de lo contencioso administrativo.

Decreto 2233 de 1995: Declaración de Bienes y Rentas.

Decreto 1214 de 2000: Comités de Conciliación.

Decreto 3816 de 2003: Crea la Comisión Intersectorial de Políticas y de Gestión de la Información para la Administración Pública.

Decreto 1145 de 2004: Dicta disposiciones relacionadas con el desarrollo del Sistema General de Información Administrativa del Sector Público, SUIP.

Decreto 3361 de 2004: Boletín de Deudores Morosos.

Decreto 4110 de 2004: Reglamenta la Ley 872 de 2003 y se adopta la Norma Técnica de Calidad en la Gestión Pública.

Decreto 3622 de 2005: Adopta las políticas de desarrollo administrativo y se reglamenta el capítulo cuarto de la Ley 489 de 1998 en lo referente al Sistema de Desarrollo Administrativo.

Resolución 001 de 2007: Reglamenta la constitución y funcionamiento de cajas menores.

2.14. RESOLUCIONES INTERNAS

Resolución número 001 del 14 de 2007: por la cual se Reglamenta la constitución y funcionamiento de cajas menores. Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Resolución número 331 del 14 de diciembre de 2005: por la cual se crean Grupos Internos de Trabajo, dentro de las Vicepresidencias y demás dependencias que conforman la estructura de la ANH.

Resolución número 252 del 25 de octubre de 2005: por medio de la cual se crea el Grupo de Control Disciplinario Interno.

Resolución número 115 del 5 de abril de 2006: por medio de la cual se crea el Grupo de Participación Ciudadana y se reglamenta el trámite interno del derecho de petición, las quejas y reclamos.

Resolución número 80 del 10 de marzo de 2006: por medio de la cual se conforma el Grupo Interno Anti-trámites y Atención Efectiva al Ciudadano

Resolución número 257 del 13 de julio de 2012: por la cual se distribuyen los empleos de la planta de personal de la Agencia Nacional de Hidrocarburos. (Declarada nula parcialmente, con ocasión a la sentencia del Consejo de Estado)

Resolución 774 del 28 de noviembre de 2012 "Por la cual se conforman los Grupos Internos adscritos a la Oficina Asesora Jurídica de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH - y se establecen sus funciones"

Resolución 775 del 28 de noviembre de 2012 "Por la cual se conforman los Grupos Internos adscritos a la Vicepresidencia Administrativa y Financiera de la Agencia Nacional de Hidrocarburos – ANH – y se establecen sus funciones"

Resolución 776 del 28 de noviembre de 2012 “Por la cual se conforman los Grupos Internos adscritos a la Vicepresidencia de Técnica de la Agencia Nacional de Hidrocarburos – ANH – y se establecen sus funciones”

Resolución 777 del 28 de noviembre de 2012 “Por la cual se conforman los Grupos Internos adscritos a la Vicepresidencia de Contratos de Hidrocarburos de la Agencia Nacional de Hidrocarburos – ANH – y se establecen sus funciones”

Resolución 778 del 28 de noviembre de 2012 “Por la cual se conforman los Grupos Internos adscritos a la Vicepresidencia de Operaciones, Regalías y Participaciones de la Agencia Nacional de Hidrocarburos – ANH – y se establecen sus funciones”.

Resolución 779 del 28 de noviembre de 2012 “Por medio de la cual se modifica el Artículo Primero de la Resolución No. 214 de 2011, por la cual de adopta el Plan de Incentivos y se determina el Procedimiento para el otorgamiento de estos”

2.15. VIABILIDAD JURÍDICA DE LA MODIFICACIÓN A LA PLANTA

La viabilidad jurídica en el presente caso está dada por dos aspectos fundamentales a considerar:

El primero de ellos se encuentra relacionado con la competencia por parte del Presidente de la República para aprobar el Decreto objeto de estudio.

El segundo, se encuentra supeditado al cumplimiento de los trámites de aprobación del Estudio Técnico de reforma de Planta de Personal de la ANH, que se deben surtir ante cada una de las siguientes entidades y órganos competentes:

Consejo Directivo de la ANH

Departamento Administrativo de la Función Pública

Ministerio de Hacienda y Crédito Público

Normas que otorgan competencia: Constitución y Ley 489 de 1998 sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional.

Como aspecto fundamental, cabe señalar que la cláusula general de competencia legislativa indica que "le corresponde al Congreso dictar las leyes en todos aquellos asuntos que puedan ser materia de configuración normativa y cuya regulación no haya sido atribuida a otra rama u órgano independiente, incluso si esos temas no están comprendidos dentro de las funciones que le han sido asignadas expresamente en el artículo 150"1 de la Constitución.

En desarrollo de la citada cláusula, para los temas relacionados con la definición y cambios estructurales en entidades del Estado, así como la distribución de empleos de la administración, es relevante indicar que la Constitución establece lo siguiente:

El numeral 7 del artículo 150, de manera expresa le otorga al Congreso la facultad para expedir leyes destinadas a determinar la estructura de la administración nacional y "crear, suprimir o fusionar" ministerios, departamentos administrativos, superintendencias y otras entidades del orden nacional, señalando tanto sus objetivos como su estructura orgánica.

El numeral 14 del artículo 1892, le asignó al Presidente de la República, como máxima autoridad administrativa, la definición de los empleos que demande la

---

1 Sentencia C 031 de 2017 de la Corte Constitucional

2 ARTICULO 189. Corresponde al Presidente de la República como Jefe de Estado, Jefe del Gobierno y Suprema Autoridad Administrativa: (…) 14. Crear, fusionar o suprimir, conforme a la ley, los empleos que demande la administración central, señalar sus funciones especiales y fijar sus dotaciones y emolumentos. El

administración central, señalar sus funciones especiales y fijar sus dotaciones y emolumentos.

Así las cosas, por expresa disposición contenida en el numeral 14 del artículo 1893 de la Constitución, el Presidente de la República tiene la competencia para definir los empleos que demande la administración central.

A su vez, dicha competencia se ejerce en los términos del artículo 115 de la Ley 489 de 19984, en donde se le atribuye al Gobierno Nacional la obligación de aprobar las plantas de personal de los organismos y entidades del orden nacional de manera global, tal y como se indica a continuación:

> "*ARTICULO 115. PLANTA GLOBAL Y GRUPOS INTERNOS DE TRABAJO. El Gobierno Nacional aprobará las plantas de personal de los organismos y entidades de que trata la presente ley de manera global. En todo caso el director del organismo distribuirá los cargos de acuerdo con la estructura, las necesidades de la organización y sus planes y programas.*
>
> *Con el fin de atender las necesidades del servicio y cumplir con eficacia y eficiencia los objetivos, políticas y programas del organismo o entidad, su representante legal podrá crear y organizar, con carácter permanente o transitorio, grupos internos de trabajo.*

Gobierno no podrá crear, con cargo al Tesoro, obligaciones que excedan el monto global fijado para el respectivo servicio en la ley de apropiaciones iniciales."

[3] Artículo 189. Corresponde al Presidente de la República como Jefe de Estado, Jefe del Gobierno y Suprema Autoridad Administrativa: (…) 14. Crear, fusionar o suprimir, conforme a la ley, los empleos que demande la administración central, señalar sus funciones especiales y fijar sus dotaciones y emolumentos. El Gobierno no podrá crear, con cargo al Tesoro, obligaciones que excedan el monto global fijado para el respectivo servicio en la ley de apropiaciones iniciales."

[4]

En el acto de creación de tales grupos se determinarán las tareas que deberán cumplir y las consiguientes responsabilidades y las demás normas necesarias para su funcionamiento."

Por lo expuesto, la competencia para la aprobación de la reforma de la Planta de Personal de la ANH se encuentra fundamentada en el numeral 14 del artículo 189 de la Constitución y en el artículo 115 de la Ley 489 de 1998.

2.15.1. Requisitos previos a la aprobación de una reforma a una planta de personal

Desde el punto de vista procedimental, para que sea viable la suscripción del Decreto puesto en consideración del Despacho de la Presidencia de la República, la reforma a la planta de personal de la ANH debe someterse al cumplimiento de los siguientes requisitos de Ley:

Estudio Técnico: El cual se elabora en los términos del artículo 46 de la Ley 909 de 2004 y los artículos 2.2.12.1., 2.2.12.2 y 2.2.12.3. del Decreto Único Reglamentario 1083 de 2015, en concordancia con la metodología del Departamento Administrativo de la Función Pública.

Aprobación del Consejo Directivo de la ANH: sustentado en el artículo 3, numeral 11 del Decreto 0714 de 2012, modificado por el Decreto 2880 de 2013.

Concepto técnico favorable del Departamento Administrativo de la Función Pública: **en los** términos del inciso segundo del artículo 46 de la Ley 909 de 2004.

Certificado de viabilidad presupuestal: basado en el artículo 2.8.1.9.3. del Decreto Único 1068 de 2015.

En tal sentido, respecto de los pre-requisitos que se deben atender, para la aprobación del Decreto que culmine con el procedimiento administrativo de reforma de la planta de personal de la ANH, es importante resaltar que se cumplen los siguientes:

2.15.2. Del estudio técnico

El Estudio Técnico cumplimiento a las siguientes normas:

A. La Ley 909 de 2004: La expedición de esta ley se enmarcó en los artículos 125 y 130 de la Constitución, los cuales establecen "que todos los funcionarios del Estado serán de carrera, con las excepciones constitucionales y que habrá una Comisión Nacional del Servicio Civil responsable de la administración y vigilancia de las carreras de los servidores públicos, con excepción de las de carácter especial." (Congreso de la República de Colombia. Exposición de motivos de la Ley 909 de 2004. Gaceta No 173 de 2003)

Por otra parte, la expedición de norma se motivó en la declaración de inexequibilidad de algunos artículos de la Ley 443 de 1998, mediante Sentencia C-372 del 26 de mayo de 1999, toda vez que se presentó un "limbo jurídico en la aplicación y llamamiento de convocatorias a procesos de selección en las diferentes entidades del Estado, a excepción de las que cuentan con un régimen constitucional especial para ello"5.

Con la expedición de la Ley 909 de 2004 se buscó regular todos los aspectos relacionados con la carrera administrativa, siendo uno de los más

[5] Congreso de la República de Colombia. Exposición de motivos de la Ley 909 de 2004. Gaceta No 173 de 2003

relevantes el régimen de reformas a las plantas de personal en entidades de la Rama Ejecutiva. El 46 de la citada ley, señala:

> ***"ARTÍCULO 46. REFORMAS DE PLANTAS DE PERSONAL. <Artículo modificado por el artículo 228 del Decreto 19 de 2012. El nuevo texto es el siguientes Las reformas de plantas de personal de empleos de las entidades de la Rama Ejecutiva de los órdenes nacional y territorial, deberán motivarse, fundarse en necesidades del servicio o en razones de modernización de la Administración y basarse en justificaciones o estudios técnicos que así lo demuestren, elaborados por las respectivas entidades bajo las directrices del Departamento Administrativo de la Función Pública y de la Escuela Superior de Administración Pública - ESAP-.***
>
> ***El Departamento Administrativo de la Función Pública adoptará la metodología para la elaboración de los estudios o justificaciones técnicas, la cual deberá ceñirse a los aspectos estrictamente necesarios para soportar la reforma a las plantas de personal.***
>
> ***Toda modificación a las plantas de personal de los organismos y entidades de la Rama Ejecutiva del poder público del orden nacional deberá ser aprobada por el Departamento Administrativo de la Función Pública."***

B. **El Decreto Único Reglamentario 1083 de 2015*:*** *En este Decreto se efectúa la compilación de normas reglamentarias preexistentes del sector*

de la función pública, incluidos - entre otros6- los aspectos atinentes a las reformas de las plantas de empleos de las entidades de la Rama Ejecutiva.

En el caso concreto, la norma establece que la reforma debe *"fundarse en necesidades del servicio o en razones de modernización de la administración y basarse en justificaciones o estudios técnicos que así lo demuestren"7,* dentro de claros criterios de razonabilidad, proporcionalidad y prevalencia del interés general.

Así mismo, la motivación para la modificación de una planta de empleos debe partir de alguno de los presupuestos del Artículo 2.2.12.28 del Decreto Único Reglamentario 1083 de 2015, que indica textualmente:

---

[6] ARTÍCULO 2.1.1.1. Objeto. El presente decreto compila en un sólo cuerpo normativo los decretos reglamentarios vigentes de competencia del sector de la función pública, incluidos los atinentes a las siguientes materias: empleo público; funciones, competencias y requisitos generales para los empleos públicos de los distintos niveles jerárquicos de los organismos y entidades del orden nacional y territorial; administración de personal, situaciones administrativas; capacitación; sistema de estímulos; retiro del servicio; reformas de las plantas de empleos; gerencia pública; comisiones de personal; Sistema de Información y Gestión del Empleo Público - SIGEP; sistemas específicos de carrera de la Unidad Administrativa Especial Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, DIAN, de las Superintendencias y de la Unidad Administrativa Especial de Aeronáutica Civil, AEROCIVIL; Sistema de Control Interno; Modelo Integrado de Planeación y Gestión; Sistema de Gestión de Calidad; Trámites; Premio Nacional de Alta Gerencia y Banco de Éxitos; régimen de los servidores de las sociedades de economía mixta en las cuales el aporte de la Nación, entidades territoriales y entidades descentralizadas, sea igual o superior al noventa por ciento (90%) del capital social, estándares mínimos para elección de personeros municipales; designación de los directores o gerentes regionales o seccionales o quienes hagan sus veces en los establecimientos públicos de la Rama Ejecutiva del orden nacional; designación del comisionado de la Comisión Nacional del Servicio Civil; normas relativas al trabajador oficiales; y cesantías para los Congresistas.

[7] ARTÍCULO 2.2.12.1. Reformas de las plantas de empleos. Las reformas de las plantas de empleos de las entidades de la Rama Ejecutiva de los órdenes nacional y territorial deberán motivarse, fundarse en necesidades del servicio o en razones de modernización de la administración y basarse en justificaciones o estudios técnicos que así lo demuestren.
Parágrafo. Toda modificación a las plantas de empleos, de las estructuras y de los estatutos de los organismos y entidades de la Rama Ejecutiva del poder público del orden nacional deberán contar con el concepto técnico favorable del Departamento Administrativo de la Función Pública. (Decreto 1227 de 2005, art. 95)

[8] ARTÍCULO 2.2.12.2 Motivación de la modificación de una planta de empleos. Se entiende que la modificación de una planta de empleos está fundada en necesidades del servicio o en razones de modernización de la administración, cuando las conclusiones del estudio técnico de la misma deriven en la creación o supresión de empleos con ocasión, entre otras causas, de:
1. Fusión, supresión o escisión de entidades.

"(...)

1. *Fusión, supresión o escisión de entidades.*
2. *Cambios en la misión u objeto social o en las funciones generales de la entidad.*
3. *Traslado de funciones o competencias de un organismo a otro.*
4. *Supresión, fusión o creación de dependencias o modificación de sus funciones.*
5. *Mejoramiento o introducción de procesos, producción, de bienes o prestación de servicios.*
6. *Redistribución de funciones y cargas de trabajo.*
7. *Introducción de cambios tecnológicos.*
8. *Culminación o cumplimiento de planes, programas o proyectos cuando los perfiles de los empleos involucrados para su ejecución no se ajusten al desarrollo de nuevos planes, programas o proyectos o a las funciones de la entidad.*
9. *Racionalización del gasto público.*

---

2. Cambios en la misión u objeto social o en las funciones generales de la entidad.
3. Traslado de funciones o competencias de un organismo a otro.
4. Supresión, fusión o creación de dependencias o modificación de sus funciones.
5. Mejoramiento o introducción de procesos, producción, de bienes o prestación de servicios.
6. Redistribución de funciones y cargas de trabajo.
7. Introducción de cambios tecnológicos.
8. Culminación o cumplimiento de planes, programas o proyectos cuando los perfiles de los empleos involucrados para su ejecución no se ajusten al desarrollo de nuevos planes, programas o proyectos o a las funciones de la entidad.
9. Racionalización del gasto público.
10. Mejoramiento de los niveles de eficacia, eficiencia, economía y celeridad de las entidades públicas.

Parágrafo 1. Las modificaciones de las plantas a las cuales se refiere este artículo deben realizarse dentro de claros criterios de razonabilidad, proporcionalidad y prevalencia del interés general.

Cuando se reforme total o parcialmente la planta de empleos de una entidad, no tendrá la calidad de nuevo nombramiento la incorporación que se efectúe en cargos iguales o equivalentes a los suprimidos a quienes los venían ejerciendo en calidad de provisionales.

(Decreto 1227 de 2005, art. 96)

10. *Mejoramiento de los niveles de eficacia, eficiencia, economía y celeridad de las entidades públicas."*

Como complemento de lo anterior, la metodología organizacional y ocupacional para la elaboración del estudio técnico, debe basarse como mínimo, en los siguientes aspectos: a) análisis de los procesos técnico-misionales y de apoyo; b) evaluación de la prestación de los servicios, y, c) evaluación de las funciones, los perfiles y las cargas de trabajo de los empleos.9

C. El Decreto 508 de 2012: "Por el cual se establece el sistema de nomenclatura, clasificación y remuneración de los empleos públicos de las Agencias Estatales de Naturaleza Especial, de las Agencias Nacionales de Defensa Jurídica del Estado y de Contratación Pública - Colombia Compra Eficiente-, organismos del sector descentralizado de la Rama Ejecutiva del Orden Nacional y se dictan otras disposiciones"

En el Artículo 4 del citado Decreto se establecieron los siguientes niveles:

"Artículo 2°. Clasificación de los empleos. Según la naturaleza general de las funciones, los requisitos y competencias laborales exigidas para su desempeño y para efectos del sistema de nomenclatura, clasificación y remuneración de cargos a que se refiere el presente Decreto, los empleos se agrupan en los siguientes niveles jerárquicos:

Nivel Directivo; Nivel Asesor; Nivel Profesional y Nivel Técnico.

---

[9] ARTÍCULO 2.2.12.3. Estudios que soporten las modificaciones de las plantas de empleos. Los estudios que soporten las modificaciones de las plantas de empleos deberán basarse en metodologías de diseño organizacional y ocupacional que contemplen, como mínimo, los siguientes aspectos:
1. Análisis de los procesos técnico-misionales y de apoyo.
2. Evaluación de la prestación de los servicios.
3. Evaluación de las funciones, los perfiles y las cargas de trabajo de los empleos.

Artículo 3°. Nivel Directivo. Agrupa los empleos a los cuales corresponden funciones de direccionamiento estratégico, de formulación de políticas institucionales y de adopción de políticas, planes, programas y proyectos. Su caracterización implica el cumplimiento de funciones de dirección, conducción y orientación en las Agencias Estatales de Naturaleza Especial y en las Agencias Nacionales de Defensa Jurídica del Estado y de Contratación Pública - Colombia Compra Eficiente -.

Artículo 4°. Nivel Asesor. Comprende los empleos que ejercen funciones de asesoría, control, evaluación, seguimiento y gestión de los planes, programas y proyectos definidos por el Nivel Directivo. Los empleos de este nivel conllevan al cumplimiento de funciones de orientar, asistir y aconsejar a los empleos del Nivel Directivo de las Agencias Estatales de Naturaleza Especial y de las Agencias Nacionales de Defensa Jurídica del Estado y de Contratación Pública - Colombia Compra Eficiente.

Artículo 5°. Nivel Profesional. Agrupa los empleos que ejercen funciones de asistencia, coordinación, ejecución y seguimiento de los planes, programas y proyectos institucionales; los cuales requieren de la aplicación de los conocimientos propios de cualquier carrera profesional diferente a la técnica profesional y tecnológica.

Artículo 6°. Nivel Técnico. Comprende los empleos que ejercen funciones técnicas o de apoyo, cuyo objetivo es el desarrollo de los procesos y procedimientos misionales y de soporte, en los cuales predominan actividades técnicas y manuales o tareas de simple ejecución"

2.15.3. De la aprobación del consejo directivo de la ANH

Las funciones del Consejo Directivo, como máximo órgano de decisión de la ANH, se encuentran consagradas en el Decreto 0714 de 2012, modificado por el Decreto 2880 de 2013, el cual establece en el numeral 11 del artículo 7, que dicha instancia tiene a su cargo:

> "11. Someter a consideración del Gobierno Nacional las modificaciones a la estructura orgánica y a la planta de personal que consideren pertinentes."

Dicho lo anterior, es importante tener en consideración los parámetros establecidos en la norma para la adopción de decisiones por parte de esta instancia institucional.

Así las cosas, el funcionamiento del Consejo Directivo se encuentra regulado en los términos del artículo 8 del Acuerdo 06 de 2012, donde se establece un quorum deliberatorio de cuatro (4) miembros, y se indica que las decisiones son adoptadas con el voto favorable de la mayoría de los asistentes. El Consejo cuenta con siete (7) miembros con voz y voto, -o sus delgados en debida forma-, quienes son:

- Ministerio de Minas y Energía
- Departamento Nacional de Planeación
- Ministerio de Hacienda y Crédito Público
- Presidente de la República
- Servicio Geológico Colombiano
- Unidad de Planeación Minero Energético

El Ministro de Minas y Energía es quien preside el Consejo Directivo y el Presidente de la ANH es un miembro al interior de este con voz, pero sin voto.

Seguidamente, el parágrafo del mismo artículo 8 del Acuerdo 6 de 2012, indica que se requiere contar con el voto favorable del Presidente del Consejo, es decir, el Ministro de Minas y Energía, en los siguientes eventos:

- Delegar en el Presidente General de la ANH, en todo o en parte el ejercicio de alguna o algunas de las funciones del Consejo Directivo.
- Proponer al Gobierno Nacional modificaciones a la estructura orgánica de la ANH.
- Aprobar o introducir modificaciones al Reglamento del Consejo.
- De acuerdo a lo anterior y en virtud del artículo 7, numeral 11 del Decreto 0714 de 2012, el Consejo Directivo de la Agencia Nacional de Hidrocarburos - ANH, en sesión extraordinaria del día 27 de julio de 2020, decidió someter a consideración del Gobierno Nacional la modificación de su planta de personal; según consta en el Acta número 16 de 2020 y con el fin de atender las necesidades de la Agencia Nacional de Hidrocarburos, para el correcto desarrollo de sus labores, en la consecución de los fines estatales asignados.

2.15.4. Del concepto técnico favorable del Departamento Administrativo de la Función Publica

*De conformidad con el Decreto 430 de 2016, el Departamento Administrativo de la Función Pública -DAFP-, "*tiene como objeto el fortalecimiento de las capacidades de los servidores públicos y de las entidades y organismos del Estado, su organización y funcionamiento, el desarrollo de la democratización de la gestión pública y el servicio al ciudadano, mediante la formulación, implementación, seguimiento y evaluación de políticas públicas, la adopción de instrumentos técnicos y jurídicos, la asesoría y la capacitación." (Artículo 38, Ley 489 de 1998)

Desde el punto de vista de reforma de plantas de personal de entidades de la Rama Ejecutiva, le corresponde al DAFP emitir concepto técnico favorable del estudio técnico que contiene las reformas de la planta de personal de la ANH -artículo 46 de la Ley 909 de 2004- que indica:

> "*Toda modificación a las plantas de personal de los organismos y entidades de la Rama Ejecutiva del poder público del orden nacional, deberá ser aprobada por el Departamento Administrativo de la Función Pública."*

2.15.5. Del certificado de viabilidad presupuestal

*El Ministerio de Hacienda y Crédito Público, como entidad del orden central de la Rama Ejecutiva (*Artículo 38, Ley 489 de 1998*),* "tiene como objetivo la definición, formulación y ejecución de la política económica del país, de los planes generales, programas y proyectos relacionados con esta, así como la preparación de las leyes, la preparación de los decretos y la regulación, en materia fiscal, tributaria, aduanera, de crédito público, presupuestal, de tesorería, cooperativa, financiera, cambiaria, monetaria y crediticia (Artículo 1.1.1.1., Decreto único 1068 de 2015), *en Colombia".*

Respecto de las reformas de plantas de personal de entidades de la Rama Ejecutiva, le corresponde a esta cartera, en los términos del artículo 2.8.1.9.3. del Decreto Único 1068 de 2015, aprobar en los siguientes términos:

> *"*ARTÍCULO 2.8.1.9.3. Modificaciones a las plantas de personal. Las modificaciones a las plantas de personal que no incrementen sus costos anuales actuales o que no superen las apropiaciones vigentes de gastos de personal entrarán en vigor una vez se expida el decreto respectivo.
>
> En consecuencia, salvo que exista autorización en la Constitución o en la ley, aquellas modificaciones de planta que incrementen los costos anuales

actuales y superen las apropiaciones vigentes de gastos de personal, entrarán en vigencia el primero de enero del año siguiente a su aprobación.

Se entiende por costos anuales actuales, el valor de la planta de personal del primero de enero al treinta y uno de diciembre del año en que se efectúe la modificación.

Requerirán de viabilidad presupuestal expedida por la Dirección General del Presupuesto Público Nacional del Ministerio de Hacienda y Crédito Público las modificaciones a las plantas de personal que incrementen sus costos anuales actuales o cuando sin hacerlo impliquen el pago de indemnizaciones a los servidores públicos.

En todo caso, la Dirección General del Presupuesto Público Nacional del Ministerio de Hacienda y Crédito Público verificará el cumplimiento de lo dispuesto en este artículo. Para tal efecto, dará concepto previo a la expedición de los correspondientes decretos, indicando si las modificaciones propuestas se encuentran en el evento previsto en el inciso primero o si, por el contrario, deben entrar a regir el primero de enero del año siguiente."- Subrayas distinto al texto original-

2.15.6. De la socialización con Sintraminerales

La planta de personal de la ANH está integrada por empleados públicos, los cuales recientemente se han afiliado al sindicato SINTRAMINERALES, registrado ante el Ministerio de Trabajo el 09 de enero de 2019, organización que ha manifestado activamente su interés por participar en la actual reforma de la planta de personal de la entidad.

A continuación, se resaltan los aspectos relacionados con los límites legales para la negociación colectiva de empleados públicos, los cuales se encuentran

fundamentalmente definidos en la Ley 411 de 199710, reglamentada por el Decreto 160 de 5 de febrero de 2014, que además ha sido objeto de estudio por parte del Consejo de Estado.

El máximo tribunal de lo Contencioso Administrativo resalta que el ámbito de negociación colectiva de los empleados públicos se encuentra delimitada a las condiciones del empleo, las cuales se relacionan con los aspectos propios de la relación laboral (art. 4 Decreto 160 de 2014).

En tal virtud, debe tenerse en cuenta lo siguiente:

> "(iv) Materias de negociación: Las condiciones de empleo y las relaciones entre las entidades y autoridades públicas competentes y las organizaciones sindicales de empleados públicos para la concertación de las condiciones de empleo (Artículo 5)
>
> (v) Materias excluidas de negociación: Según el artículo 5, parágrafo 1, no son objeto de negociación las siguientes materias:
>
> La estructura del Estado y la estructura orgánica y la interna de sus entidades y organismos.
>
> Las competencias de dirección, administración y fiscalización del Estado.
>
> El mérito como esencia y fundamento de las carreras especiales y de la carrera administrativa general y sistemas específicos.
>
> La atribución disciplinaria de las autoridades públicas.
>
> La potestad subordinante de la autoridad en la relación legal y reglamentaria."

---

[10] "Por medio de la cual se aprueba el "Convenio 151 sobre la protección del derecho de sindicación y los procedimientos para determinar las condiciones de empleo en la administración pública", adoptado en la 64 Reunión de la Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo, Ginebra, 1978"

No obstante, lo anterior y atendiendo los derechos sindicales de Sintraminerales, la Agencia Nacional de Hidrocarburos A.N.H., debe dar cabal cumplimiento al Decreto 498 de 2020 que en su Artículo 5 establece:

> **ARTÍCULO 5.** Modificar el artículo 2.2.12.1 del Título 12 de la Parte 2 del Libro 2 del Decreto 1083 de 2015, Reglamentario Único del Sector de la Función Pública, el cual quedará así:
>
> "**ARTÍCULO 2.2.12.1** Reformas de las plantas de empleos. Las reformas de las plantas de empleos de las entidades de la Rama Ejecutiva de los órdenes nacional y territorial deberán motivarse en necesidades del servicio o en razones de modernización de la administración y contar con estudios técnicos de análisis de cargas de trabajo e impacto en la modernización que así lo demuestren.
>
> Las solicitudes para la modificación de las plantas de empleos, además de lo anterior, deberán contener: i) costos comparativos de la planta vigente y la propuesta, ii) efectos sobre la adquisición de bienes y servicios de la entidad, iii) concepto del Departamento Nacional de Planeación si se afecta el presupuesto de inversión y, iv) los demás que la Dirección General de Presupuesto Público Nacional considere pertinentes.
>
> **PARÁGRAFO 1.** Toda modificación a las plantas de empleos y de las estructuras de los organismos y entidades de la Rama Ejecutiva del poder público del orden nacional deberán contar con el concepto técnico favorable del Departamento Administrativo de la Función Pública.
>
> ***PARÁGRAFO 2. La administración antes de la expedición del acto administrativo que adopta o modifica las plantas de empleos y de las estructuras de los organismos y entidades de la Rama Ejecutiva del poder público del orden nacional y su justificación, deberá adelantar un proceso de consulta en todas sus etapas con las organizaciones sindicales presentes en la respectiva entidad, en el cual se dará a***

conocer el alcance de las modificaciones o actualizaciones, escuchando sus observaciones e inquietudes, de lo cual se dejará constancia. Lo anterior sin perjuicio de la facultad de la administración para la adopción y expedición del respectivo acto administrativo."

2.16. ANÁLISIS JURÍDICO DE LAS FUNCIONES DE LA ENTIDAD

A continuación, se presenta un cuadro comparativo y un análisis de la evolución normativa de las funciones a cargo de la entidad.

Tabla 1. *Descripción y Análisis de las Funciones Generales de la Entidad*

FUNCIONES GENERALES – DECRETO 1760 DE 2003 ART. 5	**FUNCIONES GENERALES - DECRETO 4137 DE 2011 ART. 4 y DECRETO 714 DEL 2012 ART. 3**
1. Administrar las áreas hidrocarburíferas de la Nación y asignarlas para su exploración y explotación.	4. Asignar las áreas para exploración y/o explotación con sujeción a las modalidades y tipos de contratación que la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH adopte para tal fin.
2. Evaluar el potencial hidrocarburífero del país.	1. Identificar y evaluar el potencial hidrocarburífero del país.
3. Diseñar, promover, negociar, celebrar, hacer seguimiento, y administrar los nuevos contratos de exploración y explotación de hidrocarburos de propiedad de la Nación, en los términos del artículo 76 de la Ley 80 de 1993 y las normas que la sustituyan, modifiquen o adicionen.	3. Diseñar, promover, negociar, celebrar y administrar los contratos y convenios de exploración y explotación de hidrocarburos de propiedad de la Nación, con excepción de los contratos de asociación que celebró Ecopetrol hasta el 31 de diciembre de 2003, así como hacer el seguimiento al cumplimiento de todas las obligaciones previstas en los mismos.
4. Diseñar, evaluar y realizar estrategias de promoción de la exploración y explotación de hidrocarburos y divulgarlas de acuerdo con las mejores prácticas internacionales.	2. Diseñar, evaluar y promover la inversión en las actividades de exploración y explotación de los recursos hidrocarburíferos, de acuerdo con las mejores prácticas internacionales.
5. Apoyar al Ministerio de Minas y Energía en la formulación de la política gubernamental en materia de hidrocarburos y en la elaboración de los planes sectoriales.	5. Apoyar al Ministerio de Minas y Energía en la formulación de la política gubernamental en materia de hidrocarburos, en la elaboración de los planes sectoriales y en el cumplimiento de los respectivos objetivos.

FUNCIONES GENERALES – DECRETO 1760 DE 2003 ART. 5	FUNCIONES GENERALES - DECRETO 4137 DE 2011 ART. 4 y DECRETO 714 DEL 2012 ART. 3
6. Administrar la información técnica existente y la que en el futuro se adquiera en el país y asegurar su preservación, integralidad y utilización como materia prima del proceso exploratorio de los hidrocarburos.	6. Estructurar los estudios e investigaciones en las áreas de geología y geofísica para generar nuevo conocimiento en las cuencas sedimentarias de Colombia con miras a planear y optimizar el aprovechamiento del recurso hidrocarburífero y generar interés exploratorio y de inversión.
7. Convenir en los contratos de exploración y explotación los términos y condiciones con sujeción a los cuales las compañías contratistas, como parte de su responsabilidad social, adelantarán programas en beneficio de las comunidades ubicadas en las áreas de influencia de los correspondientes contratos.	7. Convenir, en los contratos de exploración y explotación, los términos y condiciones con sujeción a los cuales las compañías contratistas adelantarán programas en beneficio de las comunidades ubicadas en las áreas de influencia de los correspondientes contratos.
	8. Apoyar al Ministerio de Minas y Energía y demás autoridades competentes en los asuntos relacionados con las comunidades, el medio ambiente y la seguridad en las áreas de influencia de los proyectos hidrocarburíferos.
8. Administrar la participación del Estado, en especie o en dinero, en los volúmenes de hidrocarburos que le correspondan en los nuevos contratos de exploración y explotación, en desarrollo de lo cual podrá disponer de dicha participación mediante la celebración de contratos u operaciones de cualquier naturaleza.	10. Administrar la participación del Estado, en especie o en dinero, de los volúmenes de hidrocarburos que le correspondan en los contratos y convenios de exploración y explotación, y demás contratos suscritos o que suscriba la Agencia, incluyendo las regalías, en desarrollo de lo cual podrá disponer de dicha participación mediante la celebración de contratos u operaciones de cualquier naturaleza.
9. Administrar y disponer de los bienes muebles e inmuebles que pasen al Estado por finalización de los contratos de exploración y explotación de hidrocarburos, o por reversión de concesiones vigentes.	16. Administrar y disponer de los bienes muebles e inmuebles que pasen al Estado por finalización de contratos y convenios de exploración y explotación, o por reversión de concesiones vigentes, con excepción de los contratos de asociación que celebró Ecopetrol hasta el31 de diciembre de 2003.
10. Recaudar las regalías y compensaciones monetarias que correspondan al Estado por la explotación de hidrocarburos, y girar a las entidades con derecho a ellas tales recursos.	11. Recaudar, liquidar y transferir las regalías y compensaciones monetarias a favor de la Nación por la explotación de hidrocarburos.
11. Efectuar las retenciones de las sumas que por concepto de participaciones y regalías correspondan a las entidades partícipes con destino al Fondo de Ahorro y Estabilización Petrolera, FAEP, hacer los giros y reintegros en los términos establecidos en la Ley 209 de 1995 o en las normas que la sustituyan, modifiquen o adicionen.	
12. Adelantar las acciones necesarias para buscar el adecuado abastecimiento de la demanda nacional de hidrocarburos, derivados y productos, sin perjuicio de las atribuciones asignadas al Ministerio de Minas y Energía en esta materia.	13. Adelantar las acciones necesarias para el adecuado abastecimiento de la demanda nacional de hidrocarburos.

FUNCIONES GENERALES – DECRETO 1760 DE 2003 ART. 5	FUNCIONES GENERALES - DECRETO 4137 DE 2011 ART. 4 y DECRETO 714 DEL 2012 ART. 3
13. Fijar los volúmenes de producción de petróleo de concesión que los explotadores deben vender para la refinación interna.	14. Fijar los volúmenes de producción de petróleo de concesión que los explotadores deben vender para la refinación interna.
14. Fijar el precio al cual se debe vender el petróleo crudo de concesión destinado a la refinación interna para el procesamiento o utilización en el país, y el gas natural que se utilice efectivamente como materia prima en procesos industriales petroquímicos cuando sea del caso.	15. Fijar el precio al cual se debe vender el petróleo crudo de concesión destinado a la refinación interna para el procesamiento o utilización en el país, y el gas natural que se utilice efectivamente como materia prima en procesos industriales petroquímicos cuando sea del caso.
15. Ejercer las demás actividades relacionadas con la administración de los hidrocarburos de propiedad de la Nación y las que le sean asignadas por la ley o el reglamento y sean acordes con la naturaleza de la Agencia.	22. Ejercer las demás actividades relacionadas con la administración de los recursos hidrocarburíferos de propiedad de la Nación.
	23. Las demás que le sean asignadas y que le delegue el Ministerio de Minas y Energía, de conformidad con las normas vigentes.
	9. Fijar los precios de los hidrocarburos para efectos de la liquidación de regalías.
	12. Efectuar las retenciones de las sumas que por concepto de participaciones y regalías correspondan a las entidades partícipes con destino a los Fondos previstos en la Constitución Política y la Ley, y hacer los giros y reintegros en los términos establecidos en ellas.
	17. Hacer seguimiento al cumplimiento de las normas técnicas relacionadas con la exploración y explotación de hidrocarburos dirigidos al aprovechamiento de los recursos de manera racional e integral.
	18. Fijar los precios de exportación de petróleo crudo para efectos fiscales y cambiarios.
	19. Dirigir y coordinar lo relacionado con las liquidaciones por concepto del canon superficiario correspondiente a los contratos de concesión.
	20. Verificar las especificaciones y destinación del material importado en el subsector de hidrocarburos para efectos de aplicar las exenciones previstas en el Código de Petróleos o normas que lo modifiquen o adicionen.
	21. Supervisar las especificaciones y destinación del material importado en el subsector de hidrocarburos para efectos de aplicar las exenciones previstas en el Código de Petróleos o normas que lo modifiquen o adicionen.

Fuente: Elaboración propia

El primer Decreto que establece las funciones de la Agencia Nacional de Hidrocarburos, es el Decreto 1760 de 2003, con un total de 15 funciones. Para el año 2011 se expide el Decreto 4137 de 2011 y posteriormente el Decreto 714 del 2012, los cuales amplían las funciones generales, a un total de 23.

Lo primero que se debe señalar, es que del 2003 al 2011 se suprime la primera función del Decreto 1760 de 2003 de “Administrar las áreas hidrocarburíferas de la Nación y asignarlas para su exploración y explotación”, para ampliarla en el 2012 con: “Diseñar, evaluar y promover la inversión en las actividades de exploración y explotación de los recursos hidrocarburíferos, de acuerdo con las mejores prácticas internacionales.”, añadiendo mayor especificidad en las actividades que comprende esta función, como el hecho de diseñar, evaluar y promover, teniendo en cuenta estándares internacionales.

Por otro lado, se pasa de “Evaluar el potencial hidrocarburífero del país” a “Identificar y evaluar el potencial hidrocarburífero del país”. La naturaleza de la tercera función se mantiene, pero se suprime el lineamiento de los términos del artículo 76 de la Ley 80 de 1993 y para el 2011 se deja claro que se exceptúan los contratos de asociación que celebró Ecopetrol hasta el 31 de diciembre de 2003.

Para el 2011, se agrega la función de: “Asignar las áreas para exploración y/o explotación con sujeción a las modalidades y tipos de contratación que la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH adopte para tal fin”. La función “Apoyar al Ministerio de Minas y Energía en la formulación de la política gubernamental”, mantiene intacta su naturaleza.

Para el caso de la sexta función, en el 2011 se mantiene la naturaleza de la misma, con respecto a la importancia de administrar el conocimiento del recurso hidrocarburífero, sin embargo, se deja clara la responsabilidad de estructurar los estudios e investigaciones en las áreas de geología y geofísica. La séptima función de adelantar programas en beneficio de las comunidades

ubicadas en las áreas de influencia de los correspondientes contratos se mantiene.

Para el 2011 se agrega la función: “Apoyar al Ministerio de Minas y Energía y demás autoridades competentes en los asuntos relacionados con las comunidades, el medio ambiente y la seguridad en las áreas de influencia de los proyectos hidrocarburíferos.” y “Fijar los precios de los hidrocarburos para efectos de la liquidación de regalías.”

La naturaleza de la octava función del 2003 se mantiene en el 2011 en su décima función, agregando la claridad de: *“contratos y convenios de exploración y explotación, y demás contratos suscritos o que suscriba la Agencia”*

La novena función del 2003 mantiene su naturaleza siendo la función número dieciséis en el 2011, agregando sin embargo la aclaración de: *“con excepción de los contratos de* asociación que celebró Ecopetrol hasta el31 de diciembre de 2003”

La función de recaudación de regalías cambia de “Recaudar las regalías y compensaciones monetarias que correspondan al Estado por la explotación de hidrocarburos, y girar a las entidades con derecho a ellas tales recursos.” a “Recaudar, liquidar y transferir las regalías y compensaciones monetarias a favor de la Nación por la explotación de hidrocarburos”.

Del 2003 al 2011 se elimina la función de “Efectuar las retenciones de las sumas que por concepto de participaciones y regalías correspondan a las entidades partícipes con destino al Fondo de Ahorro y Estabilización Petrolera, FAEP” y la función de “Adelantar las acciones necesarias para buscar el adecuado abastecimiento de la demanda nacional de hidrocarburos, derivados y productos, sin perjuicio de las atribuciones asignadas al Ministerio de Minas y Energía en esta materia.”

Las funciones de “Fijar los volúmenes de producción de petróleo de concesión que los explotadores deben vender para la refinación interna” y “Fijar el precio al cual se debe vender el petróleo crudo de concesión destinado a la refinación interna para el procesamiento o utilización en el país, y el gas natural que se utilice efectivamente como materia prima en procesos industriales petroquímicos cuando sea del caso”, se mantienen.

Dentro de las funciones que agrega el Decreto 4137 de 2011, se encuentran: “Fijar los precios de exportación de petróleo crudo para efectos fiscales y cambiarios”, “Dirigir y coordinar lo relacionado con las liquidaciones por concepto del canon superficiario correspondiente a los contratos de concesión”, “Verificar las especificaciones y destinación del material importado en el subsector de hidrocarburos para efectos de aplicar las exenciones previstas en el Código de Petróleos o normas que lo modifiquen o adicionen” y “Supervisar las especificaciones y destinación del material importado en el subsector de hidrocarburos para efectos de aplicar las exenciones previstas en el Código de Petróleos o normas que lo modifiquen o adicionen”.

Además de las funciones asignadas en el Decreto 714 de 2012, el Decreto 381 de 2012 el Ministerio de Minas y Energía, delega en la ANH la función de “Fiscalizar la exploración y explotación de los yacimientos” que queda a cargo de la Vicepresidencia de Operaciones, Regalías y Participaciones.

Sobre este particular es necesario entrar a precisar la ejecución de dicha función de fiscalización a partir de lo determinado en la Ley 2056 de 2020 (30 de septiembre) “por la cual se regula la organización y el funcionamiento del Sistema General de Regalías”, en donde se determinó que “la Agencia Nacional de Hidrocarburos o quien haga sus veces, además de las funciones establecidas en la ley, ejercerá las siguientes funciones relacionadas con la fiscalización de la exploración y explotación de los yacimientos hidrocarburíferos”, las cuales son

- Ejercer el seguimiento y control de los contratos y convenios;
- Verificar la medición y monitoreo a los volúmenes de producción, y
- Verificar el correcto desmantelamiento, taponamiento y abandono de pozos y facilidades.
- Como se observa, esta última norma implica tareas específicas y concretas que deben ser asumidas por la ANH por medio de la unidad que se encargue del tema de la fiscalización.

En conclusión, de este ejercicio comparativo de funciones se observa que la entidad ha venido asumiendo actividades que la siguen especializando y tecnificando. En especial, la ley 2056 le impone un reto importante al regularse el sistema general de regalías, lo que implica una adecuación organizacional y, muy seguramente, de su planta de personal, para atender oportuna y eficientemente estos nuevos mandatos.

3. IDENTIFICACIÓN Y ANÁLISIS DEL DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO.

El direccionamiento estratégico de la ANH se refleja en sus declaraciones de objetivo, misión, visión y objetivos estratégicos, todos los cuales están contenidos en el Plan estratégico institucional 2018 – 2022. A continuación, unos comentarios sobre cada uno de ellos.

3.1. OBJETIVO

El objetivo de a ANH ha sido definido en los siguientes términos: “La Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH, tiene como objetivo administrar integralmente las reservas y recursos hidrocarburíferos de propiedad de la Nación; promover el aprovechamiento óptimo y sostenible de los recursos hidrocarburíferos y contribuir a la seguridad energética nacional”

Este objetivo es coherente con la normatividad que se expidió desde el año 2003 cuando estas actividades se escindieron de Ecopetrol.

3.2. MISIÓN

Está definida como “La ANH es la autoridad encargada de promover el aprovechamiento óptimo y sostenible de los recursos hidrocarburíferos del país, administrándolos integralmente y armonizando los intereses de la sociedad, el Estado y las empresas del sector”

En esta declaración se encuentra el lineamiento establecido desde el objetivo de la entidad, de manera que de alguna forma estas dos declaraciones, siendo compatibles, se repiten en partes. De acuerdo con los modelos de planeación estratégica, que son los que orientan estos procesos, no se emplean los dos términos de manera diferenciada, asimilándose o incorporando los dos en uno solo. (Thompson, Arthur y Strickland, 2000)

3.3. VISIÓN

La declaración de visión reza así: “Seremos reconocidos en 2025 como una Entidad modelo en el mundo por:

- El conocimiento del potencial del subsuelo colombiano y optimizar su aprovechamiento.
- La eficiencia y transparencia en la administración de hidrocarburos y el trabajo conjunto con la industria y la comunidad.
- El profesionalismo de nuestro equipo, el alto nivel tecnológico y la eficiencia y agilidad en nuestros procesos.”

Siguiendo los modelos de planeación estratégica la visión es la definición de la ruta estratégica de la entidad, su norte, o sueño, como lo han definido otros autores. En este sentido la declaración de la ANH cumple con el parámetro indicado, si bien incluye un elemento de carácter interno, el referido al equipo de trabajo y a la tecnología, que no son esenciales de cara al “cliente externo” como se usa tradicionalmente. Esto es más una condición requerida para los otros aspectos incluidos, pero no afecta esta declaración como tal.

3.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Finalmente, el documento mencionado incluye unos objetivos estratégicos, que son los siguientes:

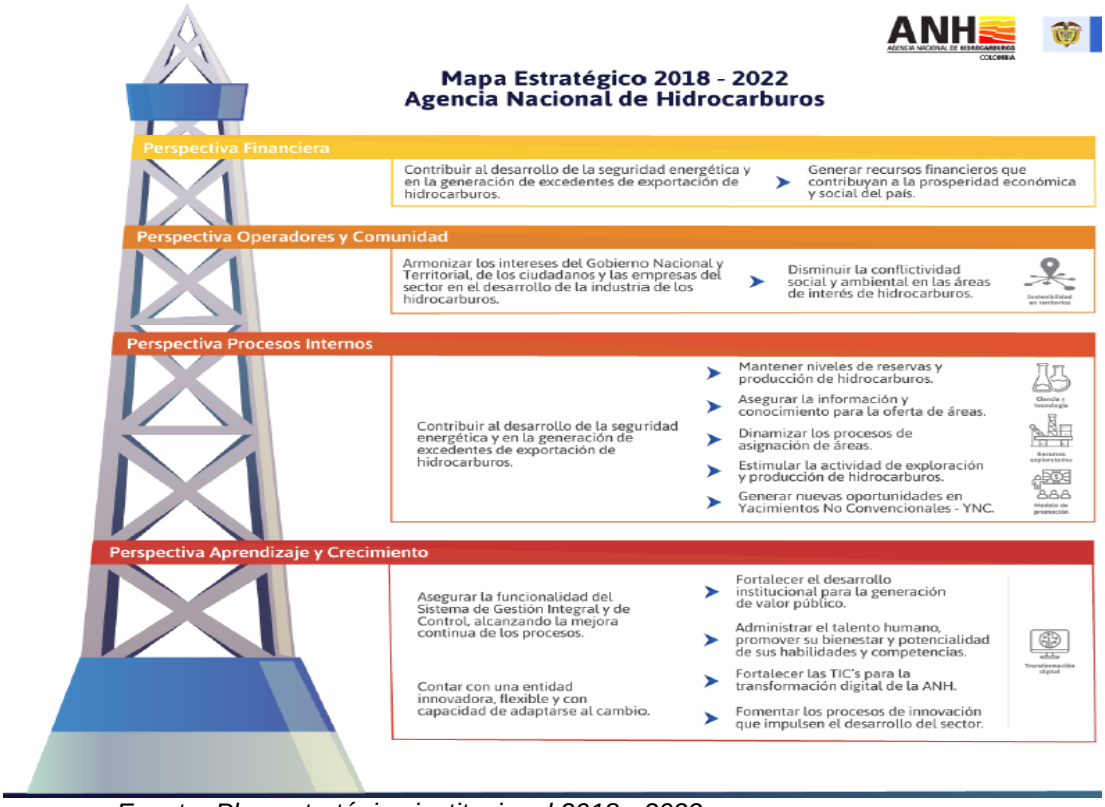
- Generar recursos financieros que contribuyan a la prosperidad económica y social del país y a la sostenibilidad financiera de la ANH.
- Armonizar los intereses de la sociedad, el estado y las empresas del sector en el desarrollo de la industria de hidrocarburos.
- Atraer mayor inversión para el desarrollo del sector de hidrocarburos.
- Dinamizar la actividad de exploración y producción de hidrocarburos.
- Contar con una entidad innovadora, flexible y con capacidad de adaptarse al cambio.
- Asegurar la funcionalidad del Sistema de Gestión Integrado y de Control, alcanzando la mejora continua de los procesos de la ANH.
- Incentivar el aumento de las reservas y la producción de hidrocarburos del país.

En estos objetivos se encuentra una mezcla de fines orientado hacia las actividades misionales de la entidad y otros que tienen que ver con su operatividad interna. Dentro de los primeros están los relacionados con “armonizar los intereses de la sociedad…; atraer mayor inversión…; incentivar el aumento de las reservas…; y dinamizar la actividad de…”. Destaca especialmente el primero que se refiere a generar recursos financieros que contribuyan a…” el cual es un resultado o impacto de las actividades de la Agencia y no se corresponde directamente con la misión de la entidad, puesto que su objetivo es “administrar integralmente las reservas y recursos hidrocarburíferos de propiedad de la Nación …”. En este sentido, la generación de recursos financieros (que se ata a los precios internacionales del petróleo) es la consecuencia de esa administración y no su objeto básico.

De otro lado, aparecen los objetivos de “asegurar la funcionalidad del Sistema de Gestión integrado y… Contar con una entidad innovadora, flexible y…” los cuales siendo loables y muy importantes corresponden a la dinámica de funcionamiento interno de la entidad, es decir a sus labores de apoyo y no a lo misional. Esta separación se plantea desde el enfoque de los modelos de planeación estratégica en los cuales los objetivos estratégicos se asocian a funciones o actividades “estratégicas”, para el “negocio”, que no son otras que la de tipo misional. No obstante, esto no está reglado o normado en el sector público, de manera que no tiene implicaciones mayores.

Estos objetivos permiten conformar el mapa estratégico de la Agencia en una perspectiva de Balanced Scorecard, como se observa en el siguiente gráfico.

Ilustración 1. Mapa estratégico 2018 - 2022



Fuente: Plan estratégico institucional 2018 - 2022

El mapa emplea las cuatro perspectivas del modelo comenzando por la de aprendizaje y crecimiento, siguiendo a la de procesos internos, luego la de los operadores y comunidad y terminando en una perspectiva financiera.

3.5 METAS TRANSFORMACIONALES

La Agencia Nacional de Hidrocarburos – ANH, mediante el plan estratégico institucional 2018 – 2022, que tiene como función orientar la gestión institucional hacia la consecución de los resultados, en este caso puntual conseguir el logro de los objetivos estratégicos institucionales.

Para el primer objetivo estratégico de la ANH, que dicta: “Contribuir al desarrollo de la seguridad energética y en la generación de excedentes de exportación de hidrocarburos” y el objetivo asociado al Plan Nacional de Desarrollo 2018 – 2022, que establece: “Asegurar que el país cuente con los energéticos necesarios para el desarrollo de sus actividades” se estructuran seis estrategias que apuntan y apalancan el cumplimiento de este objetivo:

Estrategia 1. Mantener niveles de reservas y producción de hidrocarburos.

Esta estrategia está compuesta por cinco ítems, en primer lugar, se encuentra la cantidad de reservas probadas de crudo para el cual se fijaron metas para el cuatrienio 2019 – 2022, para el año 2019 las reservas probadas deben alcanzar los 1.848 Mbbl, 2020 la cantidad de 1.804 Mbbl, 2021 la cifra de 1.782 Mbbl, por último, para 2022 se proponen 1.771 Mbbl.

El segundo ítem, son las reservas de gas para el cuatrienio, en el 2019 las reservas deben llegar a 3.8 PTC, para 2020 la meta es 3.77 PTC, en

el año 2021 la suma de 3.75 PTC, por último, para el año de 2022 se deben alcanzar 3.86 PTC.

En el tercer ítem, encontramos las metas de producción promedio diaria de crudo dentro del cuatrienio, para el año de 2019 dicha producción debe alcanzar 892 kbpd, en el año de 2020 se deben conseguir 905 kbpd, para 2021 891 kbpd, por último, para el año de 2022 la meta será de 876 kbpd.

En el cuarto ítem, encontramos las metas producción promedio diaria de gas para el cuatrienio, siendo para el año 2019 la meta de producción 1.100 Mpcd, para el año de 2020 la suma de 1.041 Mpcd, en el 2021 la cantidad de 968 Mpcd, por último, para el año de 2022 la meta será de 1.070 Mpcd.

En el quinto ítem de esta estrategia encontramos los años de reservas probadas de crudo para el cuatrienio, en este ítem cual se establece una meta de 5,7 que se mantiene para lo largo del periodo.

Estrategia 2. Generar recursos financieros que contribuyan a la prosperidad económica y social del país.

Para lograr el cumplimiento y el impacto en el logro del objetivo estratégico esta estrategia está compuesta por tres ítems, primero se fijaron las metas de ingresos por derechos económicos para el cuatrienio, en el 2019 se deben alcanzar $700.000.000, para el año 2020 la suma debe ser de $423.103.000, en el año de 2021 es de $410.548.000 y para el año 2022 e deben lograr $444.887.000.

El segundo ítem para dar cumplimiento a la estrategia, encontramos los excedentes financieros girados a la nación durante el cuatrienio, para el año 2019 se debe lograr el giro de $298.000.000, para el 2020 la suma de ser de $773.576.000, en el año 2021 se debe alcanzar la suma de

$111.750.000 y por último para el año de 2022 se debe conseguir girar la suma de $63.334.000.

En el tercer ítem se encuentra la meta de regalías recaudadas por año, la suma asciende a 7.3 billones de pesos para el 2019, para el 2020 la suma a recaudar es de 7.9 billones de pesos, en el año 2021 la meta está en 7 billones de pesos y para el 2022 es de 6.5 billones de pesos.

Estrategia 3. Asegurar la información y conocimiento para la oferta de áreas.

Para el cumplimiento de esta estrategia se proyectó una meta que consiste en el número de áreas ofertadas en procesos competitivos en el cuatrienio, siendo para el año de 2019 la meta 30 áreas, para los años siguientes es decir 2020 a 2022 la cantidad de áreas ofertadas debe ser 15 por año.

Estrategia 4. Dinamizar los procesos de asignación de áreas.

Esta estrategia está conformada por cuatro ítems que darán cumplimiento a la misma y así obtener el cumplimiento del objetivo estratégico, el primer ítem es el porcentaje de áreas asignadas en los procesos competitivos para el año de 2019 se espera que el 30% de las áreas ofertadas sean asignadas, para el periodo de 2020 a 2022 el porcentaje de adjudicación de áreas ofertadas alcance el 25%.

El segundo ítem, que conforma esta estrategia es el número de contratos E&P firmados durante el cuatrienio, para el año 2019 la meta de contratos es de 30, para el periodo de 2020 a 2022 se tiene como meta la firma de 15 contratos por año.

En tercer lugar, encontramos el ultimo ítem de esta estrategia que consiste en el nivel de satisfacción de inversionistas y operadores durante el

cuatrienio, para el año de 2019 se espera alcanzar un nivel de satisfacción del 3,5, en el año 2021 la meta se fija en 3,6, para el año 2021 se espera lograr el 3,8 y por último para el año de 2022 busca alcanzar el 4,0.

Estrategia 5. Estimular la actividad de exploración y producción de hidrocarburos.

Esta estrategia se encuentra conformada por tres aspectos que apuntan a su logro y posterior cumplimiento del objetivo estratégico, el primero de ellos es el cumplimiento al plan de inversiones dentro del cuatrienio para el año de 2019 se espera ejecutar una meta de 294 millones de dólares, en el año 2020 se espera efectuar inversiones por 215 millones de dólares, para el año 2021 la meta es de 376 millones de dólares y para el año de 2022 la meta de ejecución es de 286 millones de dólares.

El segundo aspecto o ítem que conforma esta estrategia es la cantidad de sísmica 2D equivalente realizada por año durante el cuatrienio, fijando una meta para el año 2019 de 1.200 Km, para el año de 2020 se alcanzará 1.400 Km, en el año 2021 el objetivo serán 3.100 Km y por último para el año de 2022 la suma de 1.200 Km.

El tercer aspecto, hace referencia al número de pozos exploratorios perforados por año durante en el cuatrienio, para el año de 2019 se fijó una meta de 55 pozos perforados, en el año 2020 la meta es de 42, para el año 2021 el objetivo son 50 pozos y por último para el 2022 se fijó la meta en 60 pozos perforados.

Estrategia 6. Generar nuevas oportunidades en Yacimientos No Convencionales – YNC

Para el cumplimiento de esta estrategia se fijó una meta sobre el número de investigaciones especializadas en YNC por año durante el cuatrienio,

para el año 2019 el número de investigaciones es de 1, para el periodo de 2020 a 2022 la meta será de 2 investigaciones por año.

En cuanto al segundo objetivo estratégico de la ANH “Armonizar los intereses del Gobierno Nacional y Territorial, de los ciudadanos y las empresas del sector en el desarrollo de la industria de hidrocarburos” y como objetivo asociado al Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022 “Consolidar al sector minero energético como aliado del desarrollo de territorios sostenibles” se estructuró la Estrategia Disminuir la conflictividad social y ambiental en las áreas de interés de hidrocarburos.

Para el cumplimiento de esta estrategia se propone la meta de cantidad de contratos viabilizados con problemas de seguridad y conflictividad social por año, la cual es constante para todo el cuatrienio y se espera que por cada año solo se cuenten con 10 contratos en los que se presenten alguna de las variables.

Para el tercer objetivo estratégico de la agencia “Contar con una entidad innovadora, flexible y con capacidad de adaptarse al cambio”, asociado a los siguientes objetivos del Plan Nacional de Desarrollo: Formar servidores públicos comprometidos, cualificados y productivos. Cada tarea será realizada bajo principios de ética e integridad; aumentar la inversión pública y privada en ciencia, tecnología e innovación y potenciar la innovación pública a través de herramientas para medir, fortalecer y articular capacidades de innovación, se establecieron dos estrategias para asegurar su cumplimiento:

Estrategia 1. Fortalecer las TICs para la transformación digital de la ANH.

Esta estrategia está constituida por dos metas, la primera se relaciona con el nivel de cumplimiento en la implementación de soluciones digitales durante el cuatrienio en el que se espera un cumplimiento superior al 90%.

La segunda meta proyectada es el nivel de cumplimiento en la implementación de la estrategia de gobierno digital, para el año de 2019 se espera alcanzar un cumplimiento del 68%, para el año 2020 la meta será del 80%, en el año 2021 el porcentaje a conseguir es del 90% y por último para el 2022 la meta a alcanzar es del 100% en el cumplimiento de la implementación.

Estrategia 2. Fomentar los procesos de innovación que impulsen el desarrollo del sector.

Para la consecución de esta estrategia se proyectó una sola meta, la cual es la ejecución de proyectos de innovación en el cuatrienio, para el año 2019 la meta proyectada es del 3%, para el periodo de 2020 a 2022 la meta es el 2% para cada año.

Para el cuarto objetivo estratégico de la ANH “Asegurar la funcionalidad del sistema de Gestión Integral y de Control, alcanzando la mejora continua de los procesos”, el cual está asociado a los objetivos: “Mejorar la eficiencia y productividad en la gestión las capacidades de las entidades públicas y mejorar la interacción entre entidades públicas y ciudadanos” formulados en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, con el fin de asegurar su cumplimiento se estructuraron dos estrategias.

Estrategia 1. Administrar el talento humano, promover su bienestar y potenciar sus habilidades y competencias.

Esta estrategia se encuentra conformada por dos metas, en primer lugar, se analizará el nivel de ejecución del plan estratégico de talento humano durante el cuatrienio, se establecieron los siguientes indicadores: en el año 2019 y 2020 una ejecución del 96% y para los años 2021 y 2022 un nivel de ejecución del 98%.

Adicional a esto, se analizará el nivel de satisfacción del talento humano durante el cuatrienio, siendo la meta para el año de 2019 el 3.6%, para el año 2020 la meta es del 3.8%, en el año 2021 el objetivo es lograr el 3.9% y para el 2022 se proyecta alcanzar el 4,0%.

Estrategia 2. Fortalecer el desarrollo institucional para la generación de valor público.

La evaluación de la gestión institucional FURAG II durante el cuatrienio tiene una meta establecida para el cuatrienio, así: para el año 2019 se debe alcanzar el 81%, en el año 2020 la meta es del 84%, para el 2021 se debe lograr el 87% y para el 2022 se debe conseguir una calificación del 90%.

Como se observa en este conjunto de metas transformacionales, la ANH se ha planteado importantes retos tanto en los aspectos misionales como en los de carácter interno que son la palanca para alcanzar los resultados de cada al usuario externo. El logro de estos retos implica, en consecuencia, contar con los recursos humanos que permitan viabilizar el desarrollo de cada una de las estrategias previstas.

3.6 ANÁLISIS DE RIESGOS

La consecución de objetivos y metas organizacionales no es problema únicamente de su formulación. Significa esto, que por bondadosos y adecuados que hayan sido formulados estos objetivos, su logro depende de una serie de factores de carácter externo que pueden impedir su realización. Para tomar las medidas pertinentes que minimicen esta situación se efectúa el análisis de riesgos propio del Modelo Integrado de Planeación y Gestión MIPG.

La ANH hace periódicamente un análisis de riesgos. A continuación, se presentan los que corresponden a zona de riesgo extrema y zona de riesgo alta en el ejercicio realizado en 2019.

Tabla 2. *Riesgos Extremos*

PROCESO	RIESGO
CONTROL DE OPERACIONES Y GESTIÓN VOLUMETRICA	Incumplimiento de la Normatividad aplicable a las actividades de fiscalización a las operaciones de exploración y explotación.
	Inconsistencia e inexactitud en el reporte de información de la operación de fiscalización.
GESTIÓN DE REGALÍAS Y DERECHOS ECONÓMICOS	Liquidar regalías manera imprecisa.
	Efectuar el recaudo, transferencia y distribución de regalías extemporáneamente.
	Desconocer el estado del pago de los derechos económicos.
GESTIÓN DE PROYECTOS	Ejecución de recursos financieros de manera no planeada y sin vinculación directa a las metas institucionales.
GESTIÓN DOCUMENTAL	Pérdida de acceso al Sistema de Gestión Documental Electrónico de Archivo - SGDEA
GESTION INTEGRAL	Recursos Insuficientes para la Administración del SGIC - ANH
	Revisión por la Presidencia al Sistema Integral de Gestión y Control
GESTIÓN ESTRATÉGICA	Estructuración de la Planeación Estratégica
	Relaciones con los grupos de interés.
REVISIÓN Y CONSOLIDACION DE RESERVAS DE HIDROCARBUROS	Incumplimiento a las obligaciones contractuales por parte de los contratistas (prestación de servicios y convenios)

Fuente: Mapa de Riesgos ANH 2019

Como se observa, existen unos riesgos extremos (alta probabilidad – alto impacto) en los procesos misionales que afectan los procesos de control de operaciones y gestión volumétrica, la gestión de regalías y derechos económicos y la revisión y consolidación de reservas de hidrocarburos. Estos tienen que ver con regalías y actividades de fiscalización que son altamente sensibles en la entidad.

Tabla 3. *Riesgos Altos*

PROCESO	RIESGO
GESTIÓN DE CONTRATOS EN EXPLORACIÓN	Realizar Seguimiento Inoportuno Al Cumplimiento De Las Obligaciones Contractuales De Los Contratos Y Convenios E&p Y Convenios De Explotación En Los Respectivos Tiempos Designados
	La Constitución Inadecuada De Las Garantías De Los Contratos De Hidrocarburos En El Periodo De Exploración
GESTION DE CONTRATOS EN PRODUCCIÓN	Realizar El Seguimiento A Los Contratos E&p, Convenios De Explotación Y Convenios E&p De Producción Inadecuadamente.
	Que Las Actividades Del Fondo De Abandono No Tengan Un Instrumento Financiero Que Las Respalden
GESTIÓN SOCIAL, HSE Y DE SEGURIDAD DE CONTRATOS DE HIDROCARBUROS	Evaluar inadecuadamente las condiciones sociambientales de las áreas que serán ofertadas
	Realizar el seguimiento a las obligaciones sociales, ambientales, de seguridad y salud en el trabajo y de Seguridad física en la ejecución de los de los contratos de exploración y producción E&P, contratos de evaluación técnica TEA y convenios E&P inadecuadamente.
REVISIÓN Y CONSOLIDACION DE RESERVAS DE HIDROCARBUROS	Gestionar Respuestas A Pqrs De Manera Inoportuna Y/o Insatisfactoria Para El Usuario.
	Definir de manera incorrecta los proyectos de inversión.
GESTIÓN ESTRATÉGICA	Prospectiva de los recursos hidrocarburíferos del país.
	Gestón de los recursos financieros
GESTION CONTRACTUAL	Realizar de manera inadecuada o insuficiente el sondeo de mercado.
GESTIÓN FINANCIERA	Formular el presupuesto inadecuadamente.
	Liquidar y pagar las cuentas de la entidad de manera incorrecta.
GESTIÓN DE TIC	Gestionar la información sin tener en cuenta su criticidad.
GESTION ADMINISTRATIVA	Gestionar los bienes muebles sin tener en cuenta las políticas de la compañía y las condiciones del entorno.
	Gestionar efectivo de caja menor sin tener en cuenta las políticas de la compañía.
	Desconocimiento Legal
	Desconocer los requisitos del sistema de gestión ambiental
	Comunicación del sistema de gestión ambiental
	Inexistencia de procedimientos
	Acciones y decisiones no acertadas
AUDITORIA INTERNA	Fraude en el ejercicio de las auditorías.
	Administrar información sin tener en cuenta los lineamientos establecidos.
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	Falta de personal
GESTIÓN DOCUMENTAL	Perdida de Documentos
	Pérdida de Anexos
	Direccionamiento erróneo de la Documentación
	Error en la digitalización
	Error en la información registrada en el SGDEA de los documentos radicados y sus anexos
	Deterioro parcial o total de los documentos
GESTION INTEGRAL	Fraude en el ejercicio de las auditorías.
	Definir un programa de auditoría desalineado con las expectativas y entorno de la agencia.

Fuente: Mapa de Riesgos ANH 2019

Como la tabla muestra en este caso si bien existen riesgos asociados a los procesos misionales, también hay otros asociados a procesos de carácter estratégico y de apoyo. Respecto de los primeros destaca el posible

incumplimiento de obligaciones contractuales, la exigencia de garantías y su seguimiento tanto a los contratos como a las obligaciones sociales y ambientales. Respecto de los segundos, destaca muy especialmente el asociado al proceso de gestión del talento humano y se refiere a la falta de personal en la entidad.

El mapa de la entidad señala acciones de diverso tipo para tratar de aminorar el impacto o la posibilidad de ocurrencia de esos riesgos, pero dentro de la mayoría se asocia el talento humano.

4. ANÁLISIS FINANCIERO

A continuación, se presenta el análisis financiero de la ANH, el cual se revisará en tres partes. La primera dedicada al presupuesto de la entidad; la segunda dedicada a la contabilidad que incluye un análisis del activo, pasivo y patrimonio; y, finalmente la revisión del estado de resultados.

4.1. PRESUPUESTO

4.1.1. Presupuesto 2017

A. Ingresos

La Agencia Nacional de Hidrocarburos dentro del presupuesto de ingresos, tiene dos componentes fundamentales los cuales son recursos propios y las regalías.

Durante la vigencia 2017, la distribución de los recursos propios se presentó de la siguiente manera:

Tabla 4. *Ingresos 2017*

INGRESOS	VALOR	RECAUDADO	% EJECUCION
INGRESOS CORRIENTES	450.197.137.622	439.250.023.140	98
RECURSOS DE CAPITAL	978.481.892.505	978.481.892.505	100
TOTAL, **INGRESOS VIGENCIA** 2017	1.428.679.030.127	1.417.731.915.645	99

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la información suministrada por la dirección de Presupuesto de la Agencia Nacional de Hidrocarburos, extraída del SIIF NACION Reporte de Ejecución Presupuestal a 31 de diciembre de 2017.

Vemos que el desempeño por parte de la Agencia en la facturación de sus recursos corrientes estuvo en un cumplimiento de 98% para los ingresos propios, mientras que los recursos de capital se cumplieron al 100%, demostrando que el sector de los Hidrocarburos siempre se va a sostener con sus propios recursos, a pesar de los diferentes cambios que se dan a nivel mundial en el manejo de estos recursos hídricos y la fluctuación del tipo de cambio que se presenten en la negociación de estos.

B. Gastos

La Agencia Nacional de Hidrocarburos en la ejecución del presupuesto de gasto de la vigencia 2017, presenta una ejecución bastante alta, ya que no solo logro cumplir con sus objetivos teniendo una ejecución del 99% y un cumplimiento de sus pagos en el 96% como lo muestra la tabla que presentamos a continuación, demostrando que es el sector de la economía Colombiana que fortalece a toda la industria, irrigando el dinero a través de la ejecución de sus diferentes contratos tanto en recaudo, como en pagos dinamizando los diferentes sectores que se mueven alrededor de ella, además de ser la caja fuerte del Gobierno nacional ya que a través de sus transferencia, el Banco de la Republica y el Ministerio de hacienda logran obtener los recursos necesarios para cumplir con la ejecución del presupuestos nacional, logrando que el déficit de caja nacional se disminuya ostensiblemente con los recurso que general la Agencia Nacional de hidrocarburos, sobre todo para poder fortalecer los sectores sociales más necesitados y así lograr llegar a los sectores poblacionales más desprotegidos con salud, educación, saneamiento básico, carreteras y seguridad que requieren.

Tabla 5. *Gastos 2017*

Concepto	Apropiación vigente dep.gsto.	Total compromiso dep.gstos	% ejecución	Total obligaciones	Pagos obligaciones	% ejecución pagos	Ahorro	% reducción del gasto
Funcionamiento								
Gastos de personal	23.402.281.000	21.301.489.449	91	21.301.489.449	20.596.353.513	97	2.100.791.551	9
Gastos generales	8.304.732.000	7.268.502.436	88	7.268.502.436	6.036.036.094	83	1.036.229.564	12
Transferencias corrientes	370.689.000.000	370.689.000.000	100	370.689.000.000	370.689.000.000	100	0	0
Gastos de comercialización y producción	47.711.605.000	45.482.494.217	95	45.482.494.217	29.376.369.374	65	2.229.110.783	5
Totales	**450.107.618.000**	**444.741.486.102**	**99**	**444.741.486.102**	**426.697.758.981**	**96**	**5.366.131.898**	**1**
Inversión								
Consolidación productiva del sector hidrocarburos	29.902.000.000	25.088.142.574	84	25.088.142.574	22.831.240.270	91	4.813.857.426	16
Gestión de la información en el sector minero energético	26.600.000.000	26.494.023.904	100	26.494.023.904	26.494.023.904	100	105.976.096	0
Fortalecimiento de la gestión y dirección del sector minas y energía	12.000.000.000	11.642.858.749	97	11.642.858.749	5.663.525.208	49	357.141.252	3
Adquisición de la información, integración y mejoramiento de la información	76.344.000.000	75.791.446.524	99	75.791.446.524	32.744.122.271	43	552.553.476	1
Totales	**144.846.000.000**	**139.016.471.750**	**96**	**139.016.471.750**	**87.732.911.653**	**63**	**5.829.528.250**	4
Total apropiaioon vigencia 2017	**594.953.618.000**	**583.757.957.852**	**98**	**583.757.957.852**	**514.430.670.634**	**88**	**11.195.660.148**	**2**

Fuente: Elaboración propia

C. Sistema General de Regalías

La Agencia Nacional de Hidrocarburos viene ejecutando de acuerdo con la regulación establecida y con las funciones que le corresponden las regalías del Sector de los Hidrocarburos, teniendo en cuenta que corresponden al bienio 2017 – 2018 cuadro que adjuntamos recibido de los funcionarios de presupuesto de la Agencia.

Tabla 6. *Recaudo y transferencia Recursos Regalías SGR 2017*

					EJECUCION	PRESUPUESTAL DE APROBACION			
CODIGO ENTIDAD	NOMBRE ENTIDAD	RUBRO	DESCRIPCION	FUENTE FINANCIACION	VIGENTE	COMPROMETIDA	OBLIGADA	ORDENADA	PAGADA
01-211100	AGENCIA NACIONAL DE HIDROCARBUROS	I-1	PRESUPUESTO DE FISCALIZACION	110000 - ADMINISTRACIÓN PARA FISCALIZ Y EXP	$ 15,714,520,306	$ 4,147,119,395	$ 3,571,646,951	$ 3,570,693,448	$ 3,570,693,448
01-211100	AGENCIA NACIONAL DE HIDROCARBUROS	I-1-1-2	SERVICIOS	110000 - ADMINISTRACIÓN PARA FISCALIZ Y EXP	$ 5,103,198,333	$ 3,619,969,711	$ 3,078,924,660	$ 3,078,924,660	$ 3,078,924,660
01-211100	AGENCIA NACIONAL DE	I-1-1-2-2	HONORARIOS	110000 - ADMINISTRACIÓN PARA FISCALIZ Y EXP	$ 3,994,922,863	$ 3,121,049,813	$ 2,626,201,008	$ 2,626,201,008	$ 2,626,201,008
01-211100	AGENCIA NACIONAL DE	I-1-1-2-3	REMUNERACIÓN SERVICIOS TÉCNICOS	110000 - ADMINISTRACIÓN PARA FISCALIZ Y EXP	$ 1,108,275,470	$ 498,919,898	$ 452,723,653	$ 452,723,653	$ 452,723,653
01-211100	AGENCIA NACIONAL DE	I-1-1-3	CONTRIBUCIONES INHERENTES A LA	110000 - ADMINISTRACIÓN PARA FISCALIZ Y EXP	$ 2,474,357,323	$ 51,252,600	$ 51,252,600	$ 51,252,600	$ 51,252,600
01-211100	AGENCIA NACIONAL DE	I-1-1-3-1	ADMINISTRADAS POR EL SECTOR	110000 - ADMINISTRACIÓN PARA FISCALIZ Y EXP	$ 1,605,888,661	$ 51,252,600	$ 51,252,600	$ 51,252,600	$ 51,252,600
01-211100	AGENCIA NACIONAL DE	I-1-1-3-1-5	ADMINISTRADORAS	110000 - ADMINISTRACIÓN PARA FISCALIZ Y EXP	$ 190,000,000	$ 51,252,600	$ 51,252,600	$ 51,252,600	$ 51,252,600
01-211100	AGENCIA NACIONAL DE	I-1-2	GASTOS GENERALES	110000 - ADMINISTRACIÓN PARA FISCALIZ Y EXP	$ 1,387,570,490	$ 475,897,084	$ 441,469,690	$ 440,516,187	$ 440,516,187
01-211100	AGENCIA NACIONAL DE	I-1-2-2	ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS	110000 - ADMINISTRACIÓN PARA FISCALIZ Y EXP	$ 1,387,570,490	$ 475,897,084	$ 441,469,690	$ 440,516,187	$ 440,516,187
01-211100	AGENCIA NACIONAL DE	I-1-2-2-11	VIÁTICOS Y GASTOS	110000 - ADMINISTRACIÓN PARA FISCALIZ Y EXP	$ 1,085,470,490	$ 212,960,634	$ 178,533,242	$ 177,579,739	$ 177,579,739
01-211100	AGENCIA NACIONAL DE	I-1-2-2-17	OTROS GASTOS POR	110000 - ADMINISTRACIÓN PARA FISCALIZ Y EXP	$ 20,000,000	$ -	$ -	$ -	$ -
01-211100	AGENCIA NACIONAL DE	I-1-2-2-18	OTROS GASTOS POR	110000 - ADMINISTRACIÓN PARA FISCALIZ Y EXP	$ 282,100,000	$ 262,936,450	$ 262,936,448	$ 262,936,448	$ 262,936,448
01-211100	AGENCIA NACIONAL DE	I-1	PRESUPUESTO DE	112111-FISCALIZACION - AGENCIA NACIONAL DE HIDROCARBUROS	$ 35,300,000,000	$ 20,119,620,772	$ 104,773,585	$ 104,773,585	$ 104,773,585
01-211100	AGENCIA NACIONAL DE	I-1-1	GASTOS DE PERSONAL	112111-FISCALIZACION - AGENCIA NACIONAL DE HIDROCARBUROS	$ 1,806,388,618	$ 123,537,500	$ 89,441,935	$ 89,441,935	$ 89,441,935
01-211100	AGENCIA NACIONAL DE	I-1-1-2	SERVICIOS PERSONALES	112111-FISCALIZACION - AGENCIA NACIONAL DE HIDROCARBUROS	$ 1,806,388,618	$ 123,537,500	$ 89,441,935	$ 89,441,935	$ 89,441,935
01-211100	AGENCIA NACIONAL DE	I-1-1-2-2	HONORARIOS	112111-FISCALIZACION - AGENCIA NACIONAL DE HIDROCARBUROS	$ 1,804,288,618	$ 123,537,500	$ 89,441,935	$ 89,441,935	$ 89,441,935
01-211100	AGENCIA NACIONAL DE	I-1-1-2-3	REMUNERACIÓN SERVICIOS TECNICOS	112111-FISCALIZACION - AGENCIA NACIONAL DE HIDROCARBUROS	$ 2,100,000	$ -	$ -	$ -	$ -
01-211100	AGENCIA NACIONAL DE	I-1-2	GASTOS GENERALES	112111-FISCALIZACION - AGENCIA NACIONAL DE HIDROCARBUROS	$ 33,493,611,382	$ 19,996,083,272	$ 15,331,650	$ 15,331,650	$ 15,331,650
01-211100	AGENCIA NACIONAL DE	I-1-2-2	ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS	112111-FISCALIZACION - AGENCIA NACIONAL DE HIDROCARBUROS	$ 33,493,611,382	$ 19,996,083,272	$ 15,331,650	$ 15,331,650	$ 15,331,650
01-211100	AGENCIA NACIONAL DE	I-1-2-2-11	VIÁTICOS Y GASTOS DE VIAJE	112111-FISCALIZACION - AGENCIA NACIONAL DE HIDROCARBUROS	$ 765,628,110	$ 20,000,000	$ 15,331,650	$ 15,331,650	$ 15,331,650
01-211100	AGENCIA NACIONAL DE	I-1-2-2-17	OTROS GASTOS POR ADQUISICION DE	112111-FISCALIZACION - AGENCIA NACIONAL DE HIDROCARBUROS	$ 12,334,000,000	$ -	$ -	$ -	$ -
01-211100	AGENCIA NACIONAL DE	I-1-2-2-18	OTROS GASTOS POR ADQUISICION DE	112111-FISCALIZACION - AGENCIA NACIONAL DE HIDROCARBUROS	$ 20,393,983,272	$ 19,976,083,272	$ -	$ -	$ -

Fuente: Elaboración propia

4.1.2. Presupuesto 2018

A. Ingresos

La Agencia Nacional de Hidrocarburos dentro del presupuesto de ingresos, tiene dos componentes fundamentales los cuales son recursos propios y las regalías.

Durante la vigencia 2018, la distribución de los recursos propios se presentó de la siguiente manera:

Tabla 7. *Ingresos 2018*

INGRESOS	VALOR	RECAUDADO	% EJECUCION
INGRESOS CORRIENTES	1.037.066.369.073	1.037.066.369.073,00	98
RECURSOS DE CAPITAL	454.252.787.142	454.252.787.142,00	100
TOTAL, INGRESOS VIGENCIA 2018	1.491.319.156.215	1.491.319.156.215	99

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la información suministrada por la dirección de Presupuesto de la Agencia Nacional de Hidrocarburos, extraída del SIIF NACION Reporte de Ejecución Presupuestal a 31 de diciembre de 2018.

Los ingresos tuvieron un incremento real del 4.9% en comparación a la vigencia fiscal 2017, hay que tener en cuenta las variaciones del precio de los hidrocarburos ya que el año el precio estuvo a la baja a nivel mundial, por eso el reflejo del incremento no fue alto, pero se obtuvieron buenos resultados, lo que hizo sostenible la transferencia al gobierno nacional a pesar de las circunstancias y el sostenimiento de los gastos e la Agencia.

B. Gastos

Los gastos se sostuvieron a pesar del recorte que tuvo que hacer el Gobierno Nacional, de todas maneras, con los ajustes y los ingresos la realidad es que la Agencia Nacional de Hidrocarburos logro un incremento

en su ejecución que le permito cumplir todos sus compromisos durante la vigencia 2018.

Tabla 8. *Gastos 2018*

CONCEPTO	APROPIACION	COMPROMISO DEP.GSTOS	% EJECUCION PRESUPUESTO	COMPROMISO DEP.GSTOS	PAGOS DEP.GSTOS	% EJECUCION DE OBLIGACIONES	AHORRO	% REDUCION DEL GASTO
FUNCIONAMIENTO								
GASTOS DE PERSONAL	26.106.387.000	22.963.715.136	88	22.926.115.988	22.723.286.315	99	3.142.671.864	12
GASTOS GENERALES	8.998.533.000	7.685.109.338	85	6.994.931.028	6.908.380.754	99	1.313.423.662	15
TRANSFERENCIAS CORRIENTES	276.579.459.000	271.249.147.189	98	271.249.147.189	271.249.147.189	100	5.330.311.811	2
GASTOS DE COMERCIALIZACION Y PRODUCCION	57.727.518.000	51.771.019.532	90	51.771.019.532	46.293.660.232	89	5.956.498.468	10
TOTALES	**369.411.897.000**	**353.668.991.195**	**96**	**352.941.213.737**	**347.174.474.490**	**98**	**15.742.905.805**	**4**
INVERSION								
CONSOLIDACIÓN PRODUCTIVA DEL SECTOR HIDROCARBUROS	62.289.299.108	60.749.073.767	98	56.541.576.158	48.146.417.662	85	1.540.225.341	2
GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN EN EL SECTOR MINERO ENERGÉTICO	140.500.000.000	130.509.775.204	93	109.076.842.941	106.367.027.673	98	9.990.224.796	7
FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN Y DIRECCIÓN DEL SECTOR MINAS Y ENERGÍA	11.066.000.000	8.333.782.151	75	6.796.400.270	5.672.754.432	83	2.732.217.849	25
TOTALES	**213.855.299.108**	**199.592.631.122**	**93**	**172.414.819.369**	**160.186.199.767**	**93**	**14.262.667.986**	**7**

Fuente: Elaboración propia

C. Sistema General de Regalías 2017 - 2018

Las Regalías son la fuente de los ingresos y por lo cual la Agencia se preocupa para que el país logre tener unos recursos por la exploración, extracción y comercialización de los hidrocarburos, siempre manteniendo la protección del medio ambiente y apoyando a la comunidad que se ve afectada por la extracción de estos recursos.

La ejecución muestra en la tabla siguiente suministrada por la Agencia Nacional de Hidrocarburos que lo programado para el periodo 2017 – 2018 el incremento fue del 121% al final de lo presupuestados en el año 2017.

Tabla 9. *Recaudo y transferencia Recursos Regalías SGR 2018*

(En millones de COP$ - No incluye rendimientos financieros)	Periodo de Recaudo	Transferencia SGR (Millones de COP$)
Provisional noviembre 2017	Enero de 2018	496.116
Provisional diciembre 2017	Febrero de 2018	464.204
Provisional enero 2018 y ajuste IV Trim 2017	Marzo de 2018	429.885
Provisional febrero 2018	Abril de 2018	528.917
Provisional marzo 2018	Mayo de 2018	506.945
Provisional abril y ajuste I trimestre 2018	Junio de 2018	480.960
Provisional mayo 2018	Julio de 2018	603.955
Provisional junio 2018	Agosto de 2018	575.441
Provisional julio y ajuste II trim 2018	Septiembre de 2018	526.172
Provisional agosto 2018	Octubre de 2018	634.477
Provisional septiembre 2018	Noviembre de 2018	634.288
Provisional Octubre y ajuste III trim 2018	Diciembre de 2018	633.320
Total		6.514.683

Fuente: Vicepresidencia de Operaciones, Regalías y Participaciones

4.1.3. Presupuesto 2019

A. Ingresos

La Agencia Nacional de Hidrocarburos dentro del presupuesto de ingresos, tiene dos componentes fundamentales los cuales son recursos propios y las regalías.

Durante la vigencia 2019, la distribución de los recursos propios se presentó de la siguiente manera:

Tabla 10. *Ingresos 2019*

INGRESOS	VALOR	RECAUDADO	% EJECUCION
INGRESOS CORRIENTES	1.216.116.139.676	1.216.116.139.676,27	100
RECURSOS DE CAPITAL	419.642.639.505	419.642.639.505,17	100
TOTAL, INGRESOS VIGENCIA 2019	1.635.758.779.181	1.635.758.779.181	100

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la información suministrada por la dirección de Presupuesto de la Agencia Nacional de Hidrocarburos, extraída del SIIF NACION Reporte de Ejecución Presupuestal a 31 de diciembre de 2019

Los ingresos tuvieron un incremento real del 9.69% en comparación a la vigencia fiscal 2018, hay que tener en cuenta las variaciones del precio de los hidrocarburos, pero se duplico en relación con el incremento del 2017

B. Gastos

Los gastos se sostuvieron a pesar del recorte que tuvo que hacer el Gobierno Nacional, de todas maneras, con los ajustes y los ingresos la realidad es que la Agencia Nacional de Hidrocarburos logro un incremento en su ejecución que le permito cumplir todos sus compromisos durante la vigencia 2018.

Tabla 11. *Gastos 2019*

CONCEPTO	APROPIACION VIGENTE DEP.GSTO.	TOTAL COMPROMISO DEP.GSTOS	% EJECUCION PRESUPUE	TOTAL COMPROMISO DEP.GSTOS	PAGOS DEP.GSTOS	% EJECUCION DE OBLIGACION	AHORRO	% REDUCION DEL GASTO
FUNCIONAMIENTO								
GASTOS DE PERSONAL	24.381.659.000	20.265.055.447	83	20.265.055.447	20.253.681.502	100	4.116.603.553	17
GASTOS GENERALES	9.900.187.000	8.764.952.914	89	7.576.102.241	7.304.227.665	96	1.135.234.086	11
TRANSFERENCIAS CORRIENTES	301.941.500.000	301.654.736.969	100	301.654.712.947	301.654.712.947	100	286.763.031	0
GASTOS DE COMERCIALIZACION Y PRODUCCION	48.743.900.000	45.907.763.424	94	43.522.236.168	40.348.082.016	93	2.836.136.576	6
GASTOS POR TRIBUTOS, MULTAS, SANCIONES E INTERESES DE MORA	1.234.327.320	1.227.414.918	99	1.223.916.050	1.223.916.050	100	6.912.402	1
TOTALES	**386.201.573.320**	**377.819.923.673**	**98**	**374.242.022.854**	**370.784.620.181**	**99**	**8.381.649.647**	2
INVERSION								
CONSOLIDACIÓN PRODUCTIVA DEL SECTOR HIDROCARBUROS	56.050.817.108	55.637.240.102	99	53.267.512.409	53.263.290.893	100	413.577.006	1
GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN EN EL SECTOR MINERO ENERGÉTICO	176.706.579.382	174.023.658.236	98	139.747.164.080	131.735.638.940	94	2.682.921.146	2
FORTALECIMIENTO DE LA GESTIÓN Y DIRECCIÓN DEL SECTOR MINAS Y ENERGÍA	15.699.609.054	14.790.176.862	94	12.290.512.857	11.398.212.857	93	909.432.192	6
TOTALES	**248.457.005.544**	**244.451.075.200**	**98**	**205.305.189.346**	**196.397.142.691**	**96**	**4.005.930.344**	**2**

Fuente: Elaboración propia

A pesar de la situación del sector, la Agencia ha logrado disminuir sus gastos, siendo muy eficiente en la administración y ejecución de sus recursos, porque a pesar de que se han ajustados los gastos, no se ha tampoco se ha dilapidado recursos, por el contrario, los a maximizado en su ejecución, cumpliéndole al país, a la comunidad y al Gobierno en la obtención de grandes transferencias al presupuesto nacional.

C. Sistema General de Regalías

De acuerdo con los montos recaudados y transferidos al SGR durante el 2019, el presupuesto de ingresos de regalías por la explotación de hidrocarburos del Bienio 2019- 2020, tiene un avance de un 86,9% respecto de los ingresos estimados para la anualidad 2019 y de un 41,7% de los ingresos del bienio, al cierre del primer año.

Dando cumplimiento a la regulación bianual los porcentajes los porcentajes se vienen cumpliendo totalmente.

ILUSTRACIÓN 2 RECAUDO Y TRANSFERENCIA RECURSOS REGALÍAS SGR 2019

Ley 1942 de 2018 (Billones COP)				Recaudos a diciembre de 2019		
Tipo	2019	2020	Total bienio	2019	2020	Bienio al corte Dic. 2019
Petróleo Crudo	$6,4 2	$7,0 6	$13,4 8	$ 5,58	$0,0 0	$ 5,58
Gas natural	$0,9 0	$0,8 9	$ 1,80	$ 0,79	$0,0 0	$ 0,79
TOTAL	$7,3 2	$7,9 6	$15,2 8	$6,36 7	$0,0 0	$ 6,37

Fuente: Elaboración propia

4.2. CONTABILIDAD

La información contable de la ANH está basada en el Sistema Nacional de Contabilidad Pública (SNCP), en la regulación existente para las entidades públicas del orden nacional que expide la Contaduría General de la Nación, a través del Régimen de Contabilidad Pública, garantizando la satisfacción de los objetivos de la información contable emitida por la ANH, ya que sus estados financieros cumplen con las características del SNCP que son confiabilidad,

relevancia y comprensible, además de los Principios de Contabilidad Pública también establecidos en el SNCO los cuales son: Gestión continuada, registro, devengo o causación, asociación, medición, prudencia, período contable, revelación, no compensación y hechos posteriores al cierre.

De acuerdo con la información suministrada directamente por la ANH, “los Estados Financieros conformados por el Estado de Situación Financiera, Estado de Resultado, Estado de Cambio en el Patrimonio y las Notas a los Estados Financieros fueron preparados bajo el marco normativo para Entidades de Gobierno en cumplimiento a la Resolución No. 533 de 2015 de la Contaduría General de la Nación, modificada por la Resolución 484 de 2017, Por la cual se modifican el anexo de la Resolución 533 de 2015 en lo relacionado con las Normas para el Reconocimiento, Medición, Revelación y Presentación de los Hechos Económicos del Marco Normativo para Entidades de Gobierno y el artículo 4° de la Resolución 533 de 2015, y se dictan otras disposiciones.”

Los estados financieros de la ANH se encuentran registrados en el Sistema Integrado de Información Financiera SIIF Nación en forma consolidada, como lo establece la norma, a pesar de tener la información de las regalías en el Sistema de Presupuesto y Giro de Regalías (SPGR), también establecido por la regulación del estado para controlar la ejecución de estas, de acuerdo con la información suministrada por los funcionarios de la ANH.

La ANH viene dando cumplimiento a lo establecido por la contaduría General de la Nación en cuanto a la implementación de las normas internacionales en el sector público por lo cual ya tiene establecidas 19 políticas contables, para los procesos de registro de las actividades que desarrolla la entidad normalmente, para el cumplimiento de estas políticas la ANH tiene establecido un sistema denominado SIGECO, el cual permite que a través de diferentes formatos las transacciones queden debidamente soportadas y registradas con el cumplimiento de lo establecido en cada uno de los procesos.

Teniendo en cuenta lo anterior me permito presentar el diagnostico con relación a los Estados Financieros suministrados por los funcionarios de la Vicepresidencia Administrativa y Financiera área contable de la Agencia

AÑO 2018

Entre los años 2017 a 2018 el activo presenta un incremento del 38.55%, como lo detallan las notas a los estados financiero y como se muestra en la siguiente gráfica, lo mismo que los pasivos en este mismo periodo su incremento esta dado en un 21.92%, mientras que el patrimonio el incremento es del 46.44%.

Tabla 12. *Estado de la Situación Financiera ANH*

AGENCIA NACIONAL DE HIDROCARBUROS ESTADO DE SITUACION FINANCIERA					
CUENTA	**2.017**	**2.018**	**2.019**	**VAR. 2017 - 2018**	**VAR, 2018 - 2019**
ACTIVOS	2.136.335.656	2.959.975.148	3.096.437.871	823.639.492	136.462.723
PASIVOS	687.195.836	837.800.310	1.148.241.772	150.604.474	310.441.462
PATRIMONIO	1.449.139.820	2.122.174.838	1.948.196.099	673.035.018	-173.978.739

Fuente: Elaboración propia con Información Estados Financieros ANH

4.3. ACTIVO

Tomando en cuenta las variaciones antes mencionadas de acuerdo con la información contable, el Activo presento unas variaciones de incremento en los rubros de depósitos en entidades financieras, con un incremento del 351% equivalente a $106.846.101.165, que fueron las colocaciones de depósitos en el exterior, lo cual dice que el portafolio en moneda extranjero fue bastante bueno.

En el caso de las cuentas por cobrar su incremento equivale al 25%, donde nos estaría demostrando que a pesar de del buen manejo la cartera, subió demasiado y se debe evaluar los incrementos de cartera para mirar sí están dados por nuevos clientes o son los mismos, para tomar correctivos al respecto.

En el caso de la propiedad planta y equipo se presentó una disminución del activo esto debido a las nuevas políticas de manejo de la contabilidad pública, ya que en la subcuenta DETERIORO ACUMULADO DE PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO, estaría dada la disminución, porque no existía esta cuenta con saldo en el periodo contable anterior.

Con relación a los otros activos la variación es del 38%, que está dado en las cuentas de AVANCES ANTICIPOS y RECURSOS ENTREGADOS EN ADMINISTRACIÓN, a pesar de que existe la norma de no entregar anticipos, toca evaluar la política y la excepción que tiene la norma para ver sí se está cumpliendo.

4.4. PASIVO

El pasivo este rubro las variaciones se presentaron en las subcuentas, cuentas por pagar, como las de regalías su incremento es del 39%, la subcuenta de recaudos por clasificar tiene una mención importante al pasar con un incremento del 211%, en cambio las provisiones su disminución es del 45%, lo mismo que otros pasivos que se redujeron en un 40%.

4.5. PATRIMONIO

El impacto en el patrimonio se debió al cambio de la regulación contable publica, ya que al transformar y hacer las correspondientes depuraciones del balance se reflejan en el patrimonio, lo cual se había previsto en la ley, que, de ahora en adelante, sí estas variaciones no fueron exactas, se tendrá que volver a los estados iniciales que se modificaron para corregir los posibles ajustes que se presenten.

4.6. ESTADOS DE RESULTADOS

Tabla 13. Estado de Resultados Integral

AGENCIA NACIONAL DE HIDROCARBUROS					
ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL					
CUENTA	2.017	2.018	2.019	VAR. 2017 - 2018	VAR, 2018 - 2019
INGRESOS	737.505.956	1.149.366.168	1.285.800.137	411.860.212	136.433.969
INGRESOS FISCALES	442.913.801	0	1.161.296.934	-442.913.801	1.161.296.934
TRANSFERENCIAS Y SUBVENCIONES	0	15.171.400	23.972.179	15.171.400	8.800.779
OTROS INGRESOS	29.308.893	1.134.194.768	100.531.024	1.104.885.875	-1.033.663.744
INGRESOS	265.283.262			-265.283.262	0
extraordinarios					
GASTOS	125.477.228	264.214.841	368.621.805	139.191.476	104.406.964
DE ADMINISTRACIÓN Y OPERACIÓN	92.810.653	199.084.304	306.213.777	106.273.651	107.129.473
DETERIORO, DEPRECIACIONES, AMORTIZACIONES Y PROVISIONES	31.355.299	57.768.734	52.851.290	26.413.435	-4.917.444
TRANSFERENCIAS Y SUBVENCIONES		0	4.127.280	0	4.127.280
GASTO PÚBLICO SOCIAL	557.402	3.823.764	3.542.770	3.266.362	-280.994
OTROS GASTOS	300.011	3.538.039	1.886.688	3.238.028	-1.651.351
GASTOS EXTRAORDINARIOS	453.863			-453.863	0
EXEDENTES DEL EJERCICIO	612.028.728	885.151.327	917.178.332		

Fuente: Elaboración propia con los Estados Financieros ANH- Contabilidad

En los ingresos las variaciones se dieron para el primer año del 55% mientras que para el segundo fue del 11%, dando una disminución bastante significativa, lo cual requiere que se evalué los procesos de concesión de los diferentes proyectos que está desarrollando el país en materia de hidrocarburos.

Con relación a los Gastos sí hay una reducción significativa, en los periodos analizados, ya que entre el 2017 y el 2019 la reducción del gasto estuvo alrededor del 71.41%, correspondiéndole a la parte administrativa y de operación con una reducción del 60.69%, en contraste con el cambio de política contable lo correspondiente deterioro, amortizaciones y provisiones su impacto es del 92.75% del trienio y la parte social con una variación negativa del 95.75%, lo cual quiere decir que, la agencia debe incrementar los programas de desarrollo social en las comunidades más afectadas y que ocupan los territorios que generan los recursos hídricos.

5. ANÁLISIS EXTERNO

5.1. POLÍTICA PÚBLICA SECTORIAL

El Plan Nacional de Desarrollo, en su *Título IX. "Pacto por los recursos minero-energéticos para el crecimiento sostenible y la expansión de oportunidades"*, expone: "El sector minero- energético y de hidrocarburos atrae inversión, genera regalías, impuestos y contraprestaciones económicas a favor de la nación que financian inversión para reducción de la pobreza y pueden impulsar el desarrollo territorial." Para lo anterior, se establece como propósito del plan de desarrollo, dinamizar el sector minero-energético, con la creación de las condiciones que potencien la producción actual de recursos que impulsen el aumento de la exploración, con rigurosos estándares técnicos, ambientales y sociales, con el fin de lograr mayores niveles de producción y beneficios (rentas, empleos, inversiones), sobre la base de una actividad responsable ambientalmente, incluyente, competitiva y generadora de recursos, que apoyen la transformación de necesidades en iniciativas de crecimiento económico y mejoramiento de las condiciones de vida de los habitantes a escalas local y nacional. (PND 2018 - 2022)

Para este propósito, el PND aduce a que el gobierno implementará estrategias y mecanismos que mejoren la coordinación entre los diferentes niveles de gobierno, desde el nivel central hasta las regiones productoras, así como entre las instituciones públicas de competencia minero-energética, ambiental y social a nivel nacional y el desarrollo de una actividad con altos estándares técnicos y socioambientales por parte de los operadores, con miras a concretar oportunidades para el desarrollo territorial. (PND 2018 - 2022)

Así mismo, se espera que la institucionalidad minero-energética incluya en sus procesos de planificación, el conocimiento y la información geo científicos del suelo y subsuelo (potencialidades y restricciones), los determinantes ambientales, las oportunidades para el desarrollo económico de la región, la multifuncionalidad de los usos en el territorio y la coexistencia entre las diferentes actividades productivas, para avanzar así en la inclusión de la variable minero-energética en los instrumentos de ordenamiento territorial y ambiental. (PND 2018 - 2022)

El reto del Gobierno Nacional con respecto a la producción de crudo es incrementar las reservas para preservar la autosuficiencia de hidrocarburos en el mediano y largo plazo. En este sentido, adicional al incremento de los factores de recobro en campos de producción, existen dos grandes oportunidades: (1) proyectos costa afuera y (2) yacimientos no convencionales (YNC). Respecto a los primeros, el Gobierno tiene la tarea pendiente de desarrollar un marco regulatorio para la etapa de desarrollo y producción. Sobre los segundos, es necesario adelantar un diálogo nacional, con la participación de expertos de alto nivel, y realizar investigaciones y exploraciones piloto, con el fin de identificar los principales riesgos asociados al desarrollo de estos recursos y determinar si la regulación e institucionalidad actuales pueden garantizar su explotación de una manera responsable con el medio ambiente y las comunidades. (PND 2018 - 2022)

El Ministerio de Energía estudiará la viabilidad de la exploración y producción de yacimientos no convencionales. Para ello, conformará una comisión de expertos independiente y multidisciplinaria que evaluará y dará recomendaciones. Adicionalmente, la ANH adelantará estudios liderados por expertos independientes, para actualizar, profundizar y complementar el conocimiento técnico de la exploración y producción de estos recursos, así como los impactos ambientales y sociales asociados al desarrollo de esta actividad. Así mismo, se evaluará la ejecución de planes piloto para obtener

mayor información técnica sobre el desarrollo de estos recursos, incluyendo impactos sobre acuíferos subterráneos. A partir de los resultados de los distintos estudios, se mejorará, si es necesario, la institucionalidad, el marco contractual y la normatividad (Pacto por la sostenibilidad), que deberá cumplirse y fiscalizarse para la exploración y producción de estos hidrocarburos. (PND 2018 - 2022)

Así mismo, la ANH establecerá las zonas para la exploración y producción de los yacimientos no convencionales, y Ministerio de Energía y Ministerio de Ambiente actualizarán, si es necesario, la regulación técnica y ambiental específica para su exploración y producción. Adicionalmente, Ministerio de Ambiente expedirá los términos de referencia para el estudio de impacto ambiental referente a la explotación de estos yacimientos. Simultáneamente, bajo el nuevo modelo de relacionamiento del sector minero-energético, la ANH implementará campañas de comunicación, mediante las cuales se brindará información a las diferentes instancias de decisión y grupos de interés para adelantar su aprovechamiento. El fortalecimiento del conocimiento de los funcionarios en las entidades con responsabilidades en la reglamentación y fiscalización de la actividad será una prioridad del Gobierno nacional. (PND 2018 - 2022)

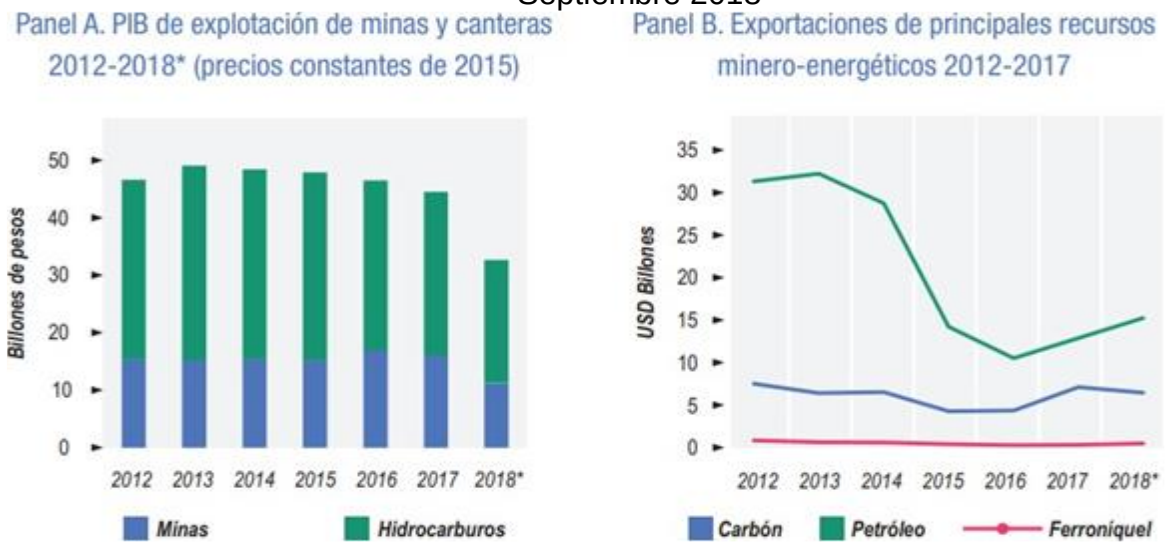
Por otro lado, es importante tener en cuenta que uno de los grandes retos del sector es el relacionamiento con las comunidades; prueba de ello es la realización de múltiples consultas populares que se oponen a la realización de actividades del sector minero-energético (a noviembre 2018 se han realizado 9 consultas, 7 se encuentran suspendidas, 19 están sin fecha de consulta y 67 se encuentran en proceso). Entre los factores que se han destacado como motivadores de dichas acciones se encuentran los siguientes: (1) los beneficios de las actividades minero-energéticas recaen sobre la mayoría de la población del país, pero no se compadecen con los costos sociales y ambientales que recibe el territorio; (2) los costos locales de las actividades minero-energéticas

son de un orden de magnitud que supera las capacidades de las autoridades territoriales para su mitigación y gestión; (3) la institucionalidad minero-energética no está presente de manera sistemática en el territorio; (4) la gestión y los impactos socioambientales de la industria generan tensiones en los territorios productores. (PND 2018 - 2022)

5.2. ECONOMÍA

La importancia del sector minero-energético se refleja en las principales variables macroeconómicas. Para 2017, el PIB del sector ascendió a 44,2 billones de pesos (DANE, 2018), equivalentes al 5,35 % de participación en el total; aportó regalías por 6,9 billones de pesos (SGR, 2018); exportaciones por 20,9 billones de dólares (DANE, 2018), equivalentes al 55 % del total de exportaciones del país, y representó USD 4,1 billones en inversión extranjera directa (6,65 % del total). (PND 2018 - 2022)

Ilustración 3. Importancia Macroeconómica de los Hidrocarburos - Septiembre 2018

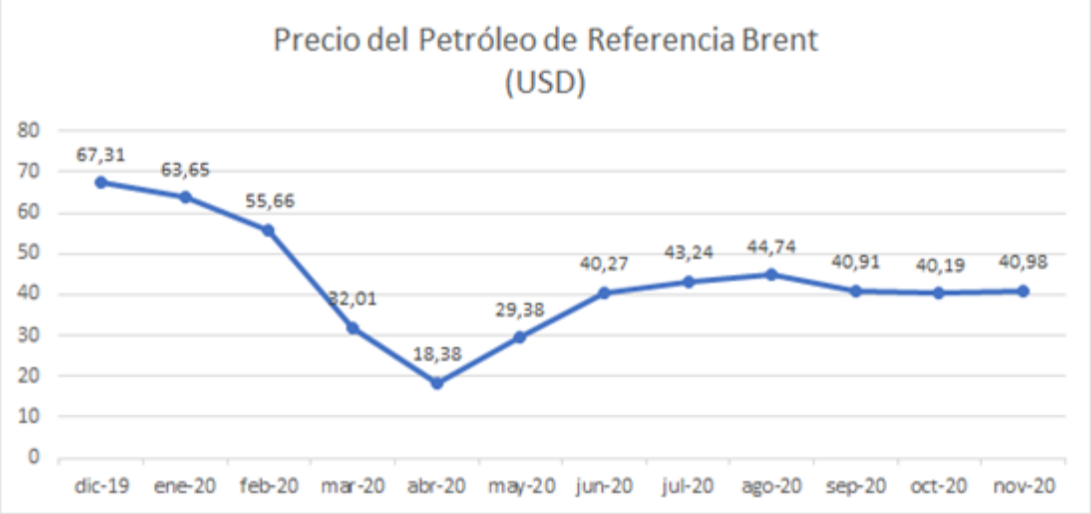


Fuente: Plan Nacional de Desarrollo 2018 - 2022

En los últimos dos años, las cifras de producción, exportaciones e inversión han presentado síntomas de recuperación después de la caída generalizada de los precios internacionales de los productos de origen minero-energético en años anteriores; no obstante, estos niveles de desempeño económico continúan siendo menores que los de hace poco más de cinco años. (PND 2018 - 2022)

La caída del precio del barril de petróleo de referencia Brent durante el año 2020 significó para Colombia una menor producción del hidrocarburo, lo que afecta directamente la misionalidad de la agencia y las funciones encargadas por el presidente de la República en su plan de gobierno. Actualmente, el precio del barril se encuentra alrededor de los 41 USD, pero con la pandemia del covid-19 en abril alcanzó su precio más bajo 18,38 USD.

Ilustración 4. Precios del Petróleo Referencia Brent 2020



Fuente: Elaboración propia con datos del sitio web datosmacro.com

En materia de competitividad de la industria y atracción de la inversión se presentan varios retos. Entre ellos se encuentra la baja percepción sobre la claridad en las reglas de juego, pues según la Encuesta minera anual, realizada por el Instituto Fraser de 2017, Colombia pasó de tener un puntaje de 62,75 en

2015 en el índice de atracción de inversión, a uno de 56,10 en 2017; la principal causa es la incertidumbre respecto al marco regulatorio aplicable. Este hecho contrasta con la percepción positiva que existe sobre el potencial mineral en Colombia; por ello, se necesita una estrategia liderada por el Gobierno nacional que modernice el marco normativo, acompañado de acciones de fortalecimiento y coordinación institucional. (PND 2018 - 2022).

En la actualidad, el mercado de hidrocarburos, tanto a nivel nacional como a nivel global, se ha visto afectado por una serie de contingencias que han llevado a la industria a tomar medidas que permitan la continuidad de las actividades de exploración y producción. Las principales contingencias en lo corrido del año 2020 han sido, por un lado, la pandemia del Covid-19, la cual ha paralizado las actividades propias de la industria entre 3 y 4 meses debido a las medidas sanitarias adoptadas por los gobiernos nacionales, obligando a las personas a cumplir un periodo de cuarentena para evitar la propagación del virus; y por otro lado, la gran caída de los precios del petróleo, los cuales llegaron a presentar indicadores negativos nunca antes vistos en la historia, principalmente por el fenómeno de sobreoferta-demanda. (ANH, 2020)

Las medidas tomadas por la OPEC+ y sus aliados, con respecto a los recortes de producción, han sido eficientes en el propósito de equilibrar la oferta y la demanda de petróleo a nivel global; sin embargo, aún hay mucho camino por recorrer. Si bien es cierto que muchos países con actividad petrolera han decidido aplazar o suspender sus procesos de subasta o asignación de áreas, hay otros en donde los gobiernos han tomado medidas para proteger la economía hidrocarburífera, ofreciendo beneficios económicos a compañías petroleras, con el objetivo de reactivar una industria que hasta hace un par de meses se encontraba en números rojos. Sin embargo, una realidad que se debe tener en cuenta es que las grandes compañías, como consecuencia de la crisis de precios, ordenaron recortes en CAPEX y OPEX, e informaron que los

proyectos de inversión en exploración, que tenían presupuestados realizar en 2020, se quedarían en “stand by” estratégico. (ANH, 2020)

La crisis que se vivió no será algo del todo pasajero. Se estima que la recuperación de la demanda seguirá siendo paulatina (grandes industrias como la aviación y el transporte aún se encuentran bastante afectadas), y por tanto los precios no verán niveles superiores a los 45 dólares sino hasta, probablemente, finales de 2021, según afirman expertos. De esta forma el diagnóstico que se puede hacer de la crisis del sector es que Colombia, cuyos ingresos provienen en gran medida de la producción petrolera, verá resentidas sus finanzas durante el próximo año y medio. La inversión en producción y exploración estará en “stand by” hasta que los precios vuelvan a ser del todo atractivos; los pozos explorados serán mínimos y aquellos que se encuentran en producción posiblemente tomarán decisiones drásticas de cierre y, por ende, toda la economía que gira en torno al petróleo (empleos, regalías, subsidio de departamentos, entre otros), se verá afectada. (ANH, 2020)

Dentro de los esfuerzos del Gobierno Nacional, la Agencia Nacional de Hidrocarburos – ANH como entidad administradora del recurso hidrocarburífero colombiano, juega un rol clave para mitigar la crisis. Es por ello, que la Agencia Nacional de Hidrocarburos – ANH ha adoptado una serie de medidas encaminadas a dinamizar las actividades de exploración y producción en el país, con el fin de: (i) brindar un marco legal y técnico óptimo para que las compañías que operan actualmente en el territorio nacional sigan adelante con sus compromisos contractuales; y (ii) continuar con la promoción de Colombia como un país atractivo en la región para atraer nuevos inversionistas al sector minero energético. Dichas medidas son:

- Acuerdo 01 de 2020 mediante el cual se establecen reglas para el traslado de actividades o inversiones de exploración entre contratos o convenios suscritos con la Agencia Nacional de Hidrocarburos – ANH.

- Acuerdo 02 de 2020 mediante el cual se adoptan medidas transitorias para el fortalecimiento del sector de hidrocarburos encaminadas a mitigar los efectos de la caída del precio del crudo, permitiendo a las compañías extender ciertos plazos y términos estipulados en los contratos de exploración y producción.
- Acuerdo 04 de 2020 mediante el cual se adopta la medida de diferimiento del pago del Derecho Económico por concepto de participación en la Producción en los contratos celebrados por la Agencia Nacional de Hidrocarburos – ANH.

5.3. FACTOR SOCIAL

La gran expansión por la que ha atravesado el sector minero-energético en los últimos años no ha sido suficiente para generar mejoras significativas en el desarrollo económico y en las condiciones de vida de las zonas vinculadas. En lugar de ello, se ha generado un clima de tensión y de conflictividad por las consecuencias negativas de la explotación de recursos naturales, a saber: i) daños ambientales, ii) conflictos laborales, iii) violación de derechos humanos, iv) profundización de los problemas de tenencia de la tierra y desarrollo rural, v) violación de la cultura y las tradiciones de las sociedades que habitan las zonas, vi) violación de la consulta previa y vii) detrimento de las condiciones de vida en general. (Cordaid, 2011, como se citó en Núñez, 2016)

Por otro lado, el sector minero-energético no ha tenido los suficientes encadenamientos con otros sectores, la red vial sigue siendo escasa, la producción interna es insuficiente para la demanda de las áreas de explotación y no hay un desarrollo de los mercados locales. Por el contrario, se han generado efectos adversos sobre las condiciones de vida en los lugares de producción, generando inconformismo y percepciones negativas sobre los

impactos que tiene este sector en su entorno socio económico, desencadenando tensiones y conflictos entre la comunidad y las compañías; esto, agravado por la debilidad institucional que impide que haya un mediador imparcial en los conflictos. (Cordaid, 2011, como se citó en Núñez, 2016)

Los motivos para las manifestaciones y luchas sociales en torno al sector de hidrocarburos se dan principalmente por los temores que tienen las comunidades frente a los impactos ambientales y sociales que tienen los grandes proyectos extractivos. En cuanto a los efectos sobre el medio ambiente, tanto en las etapas de exploración como de explotación se presenta deterioro de las fuentes hídricas, detrimento del suelo y capa vegetal, generación de residuos sólidos peligrosos, contaminación atmosférica y sonora, y daño de los ecosistemas. A esto se le suma el inconformismo en gobiernos locales y comunidades al no ser tenidos en cuenta en negociaciones de los proyectos de gran escala a nivel nacional o frente a los lentos y en muchos casos inexistentes, verdaderos procesos de consulta previa y de concertación con la comunidad (CINEP, 2012).

Así mismo, es importante tener en cuenta que la expansión de sectores extractivos profundiza problemas históricos en Colombia en cuanto a propiedad de la tierra, el desarrollo rural y el conflicto armado. La explotación de recursos naturales genera cambios en el uso del suelo en la medida en que se pasa de un uso agrícola o pecuario a uno que sirve a la instalación de campamentos, plataformas e infraestructura asociada a la extracción. En muchas zonas, esta situación ha estado acompañada por el desplazamiento de indígenas, afrodescendientes y campesinos. (Núñez, 2016)

Dados los conflictos sociales suscitados por la explotación de Hidrocarburos en los territorios, el Ministerio de Minas y Energía en alianza con la Agencia Nacional de Hidrocarburos - ANH, el Ministerio del Interior y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD y con la participación activa del Ministerio del Trabajo y el Servicio Público de Empleo - SPE, vienen

desarrollando la "Estrategia Territorial para la Gestión Sostenible y Equitativa del Sector Hidrocarburos - ETH", la cual es una iniciativa gubernamental que tiene como objetivo, contribuir a mejorar las condiciones de gobernabilidad, transparencia y la superación de la pobreza, a través de la generación y facilitación de espacios de diálogo entre comunidades, entidades del gobierno nacional, regional y municipal, así como empresas del sector de hidrocarburos, para la construcción de propuestas conjuntas que forjen desarrollo y busquen soluciones a las problemáticas existentes en los territorios". (PNUD, 2018)

La ETH busca el fortalecimiento de los actores del sector y las capacidades territoriales, mediante la ejecución de cuatro componentes que tiene la estrategia, conocidos como Lidera, Avanza, Convive y Acciones Demostrativas, para una mejor comprensión y entendimiento que permita brindar soluciones a los reclamos del territorio ejerciendo presencia institucional en las regiones donde operan las compañías petroleras.

Sin embargo, pese a las estrategias, tanto de las compañías como del Gobierno Nacional, se siguen presentando conflictos que afectan la operación de las compañías del sector, por lo que fomentar las alianzas público-privadas que conlleven al “apalancamiento de más recursos y estrategias de sostenibilidad en el tiempo” son el motor para la promoción de la inversión social articulada en los territorios con actividad de hidrocarburos, dado los beneficios que implican tanto para las entidades y empresas que desarrollan las inversiones, como para las comunidades y regiones que se benefician de las misma. (PNUD, 2018)

Así, los esfuerzos realizados en el sector hidrocarburos por desarrollar inversiones sociales articuladas son una realidad, pero requieren que los mismos sean fortalecidos y alineados para promover un marco común de acción, en el que todos los actores converjan y adopten esta buena práctica, de manera que las inversiones sociales generen verdaderos impactos en los contextos regionales gracias a la suma de esfuerzos y el apalancamiento de

recursos, trascendiendo las inversiones puntuales, atomizadas, aisladas y las relaciones transaccionales con las comunidades. (PNUD, 2018)

Finalmente, es importante tener en cuenta que la inversión social es una obligación dentro del contrato de hidrocarburos. Tiene su origen en el Decreto Ley 1760 de 2003, artículo 5°, numeral 5.7, que ordena a la ANH: Convenir en los contratos de exploración y explotación los términos y condiciones con sujeción a los cuales las compañías contratistas, como parte de su responsabilidad social, adelantarán programas en beneficio de las comunidades ubicadas en las áreas de influencia de los correspondientes contratos. (EITI, 2018)

La ANH, mediante el Acuerdo 05 de 2011, estableció los parámetros por medio de los cuales se deberán ejecutar los programas de beneficio a las comunidades. La verificación del cumplimiento de estas obligaciones de los contratos con la ANH incluye la verificación de los compromisos de inversión social comprendidos en esos contratos. (EITI, 2018)

5.4. FACTOR AMBIENTAL

El seguimiento y control de los aspectos ambientales por parte de las autoridades competentes es precario, por la baja capacidad institucional ambiental, la insuficiencia de recursos humanos, técnicos y financieros y el desconocimiento de las condiciones ambientales de los territorios, entre otras razones. Estos aspectos deben ser resueltos con el fin de tener una adecuada gestión ambiental del sector. (PND 2018 - 2022)

Las principales actividades responsables de la generación de daños medio ambientales se pueden incluir en tres grupos: perforación, producción y manejo de residuos sólidos y líquidos. La perforación cuenta con procesos como el montaje de los equipos para realizar la operación, los lodos base agua y base

aceite manipulados y los recortes llevados a superficie. Por su parte, la producción es el proceso de extracción del crudo, en el cual se lleva el crudo a superficie junto con agua de producción proveniente del yacimiento. El manejo y disposición de residuos sólidos y líquidos se lleva a cabo durante todas las actividades del proceso de explotación de un pozo. (Vargas, 2020)

De acuerdo a Vargas, 2020, durante la operación de un pozo petrolero, se necesita realizar un montaje del equipo y la maquinaria para realizar el proyecto. Para esta actividad, se hace necesario la construcción de vías de acceso, esto ocasiona un daño sobre la flora, ya que se deforesta un área considerable para realizar la infraestructura vial y realizar el montaje de la infraestructura petrolera. Con esta deforestación, también se destruye el hábitat de múltiples especies que habitan la zona de influencia, lo que ocasiona una pérdida o desplazamiento de estas.

Tabla 14. Impactos Ambientales de la Producción Petrolera

ASPECTO	IMPACTOS	ACTIVIDADES
Flora	Perdida de vegetación natural	Instalación y operación del proyecto. Manejo de residuos sólidos y líquidos.
	Cambios en el uso del suelo.	
	Deforestación.	
Fauna	Deterioro de hábitat de especies animales.	Montaje de equipos y maquinaria. Perforación. Manejo y disposición de residuos sólidos y líquidos.
	Desplazamiento y/o pérdida de fauna.	
Hidrobiota	Alteración de las características microbiológicas del agua.	Manejo y disposición de residuos sólidos y líquidos. Perforación.
	Alteración de las comunidades hidrobiológicas de cuerpos de agua loticos y lenticos.	
	Alteración de las condiciones de cuerpos de agua loticos y lenticos que afectan la fauna acuática.	

Fuente: Vargas, L. (2020). Impactos ambientales de la producción petrolera en Colombia y su relación con la innovación tecnológica en los últimos quince años.

Durante el proceso de perforación y el manejo y/o disposición de residuos sólidos y líquidos se afectan los cuerpos de agua, principalmente por vertimientos de las aguas utilizadas durante el proceso de explotación y las

provenientes de la 47 producción. Esto afecta las propiedades de dichos cuerpos y, por consiguiente, la vida acuática (flora y fauna).

Es así que el PND, en cuanto a los instrumentos de control y seguimiento ambiental (permisos y licencia ambiental), Ministerio de Ambiente, o la entidad que este delegue, avanzará en los siguientes frentes: (1) ajuste de los términos de referencia en que estos se basan y de su trámite, de manera que se adecúen al tamaño de los proyectos, método de producción y tipo de mineral incluyendo parámetros de cumplimiento asociados a los procesos de cierre, para mitigar, compensar y prevenir los impactos ambientales durante el desarrollo de los proyectos mineros; también, para prevenir la configuración de riesgos ambientales y sociales producto de la inadecuada finalización y el abandono de aquellos; (2) definición de los instrumentos ambientales que serán aplicables a los procesos de formalización; y (3) expedición por parte de Ministerio de Energía, con apoyo de Ministerio de Ambiente, de la normatividad minero ambiental aplicable a la minería de subsistencia. (PND 2018 - 2022).

De igual forma, es posible visibilizar el trabajo de la ANH en el tema ambiental, las metas establecidas de la entidad le apuestan a “la protección de acuíferos profundos; el fracturamiento hidráulico y sus requerimientos de mayores volúmenes de agua; el tratamiento y la disposición de fluidos de retorno y la necesidad en el país de ampliar el conocimiento sobre aguas subterráneas” (Sitio web ANH, 2020). Para llevar a cabo este propósito, la entidad está facilitando la generación de lineamientos técnicos para la regulación de exploración y producción de yacimientos no convencionales.

Dentro de las metas antes mencionadas, en el Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, se establecen algunas directrices para la agencia en el tema ambiental: la primera es, la de fortalecer criterios de idoneidad de los titulares mineros, de manera que el país cuente con operadores mineros calificados que realicen la actividad con rigurosidad técnica, económica, social y ambiental; la segunda, desarrollar herramientas informáticas que modernicen la fiscalización

de las actividades de exploración y explotación de hidrocarburos; la tercera, la ANH adelantará estudios liderados por expertos independientes, para actualizar, profundizar y complementar el conocimiento técnico de la exploración y producción de estos recursos, así como los impactos ambientales y sociales asociados al desarrollo de esta actividad; por último, la ANH deberá establecer las zonas para la exploración y producción de los yacimientos no convencionales.

En el Plan Nacional de Desarrollo Minero con horizonte al 2025, en el eje transversal contribución al desarrollo sostenible, se señalan las buenas prácticas ambientales durante la ejecución de los proyectos mineros, las cuales son: el cierre de minas y la gestión de las que se encuentran abandonadas, y para el caso de la minería de oro, la eliminación del uso de mercurio en su beneficio (2017, p .94).

5.4.1. Estrategia Territorial para la Gestión Equitativa y Sostenible del Sector Hidrocarburos -ETH

Esta estrategia nació en el año 2013, creada por parte del gobierno nacional de Colombia con el fin de promover la participación en el desarrollo humano sostenible de las comunidades que habitan las regiones con actividades hidrocarburíferas y que de igual manera funcione como un instrumento de construcción de paz en los territorios.

A la cabeza de esta estrategia se encuentra a cargo la Agencia Nacional de Hidrocarburos – ANH y cuenta con el apoyo del Ministerio del interior, Ministerio de Minas y Energía, la Unidad Administrativa del Servicio Público de Empleo, Ministerio de Trabajo, Ministerio del Medio Ambiente y Desarrollo Sostenible, Superintendencia de Industria y Comercio, además contó con el acompañamiento del Programa de la Naciones Unidad para el Desarrollo – PNUD.

El eje central de esta estrategia se encuentra en las “acciones demostrativas” que son las “necesidades territoriales que surgen en los diferentes escenarios de interacción entre sociedad civil, autoridades locales y empresas se ha identificado que las principales necesidades o ideas se enfocan en temas productivos o de mayor crecimiento económico, mejoramiento de hábitat y fortalecimiento institucional para la democracia.” (Informe Anual de Inversiones para el Desarrollo 2016 2017: Estrategia Territorial de Hidrocarburos, p. 11)

A su vez estas acciones demostrativas están divididas en tres áreas estratégicas a desarrollar: Crecimiento y desarrollo incluyentes; Hábitat, agua y medioambiente, Gobernanza democrática incluyente y efectiva, de igual manera cada área estratégica cuenta con unos enfoques en lo que se enmarcan los proyectos a ejecutar.

5.4.2. Crecimiento y desarrollo incluyentes

“Son acciones que se desarrollan con el fin de fortalecer las potencialidades productivas propias del territorio y promover oportunidades de emprendimiento y trabajo, contribuyendo a disminuir la dependencia de la población del sector hidrocarburos y aportando, al mismo tiempo, a la transformación de la conflictividad social que se presenta alrededor de los proyectos de dicho sector, en relación con aspectos laborales, compras de bienes y servicios locales, entre otros. Se busca facilitar, además, que empresarios, emprendedores, campesinos y artesanos logren mejores condiciones de vida a través de su empleo y actividad productiva.” (PNUD, 2017, p. 12)

Algunas de las acciones realizadas en área estratégica fueron a lo largo del periodo de 2015 a 2017 son las siguientes:

Proyectos con el fin de fortalecer la vocación económica de los territorios, se realizó la cadena productiva del café en Norte de Santander, chontaduro en Putumayo, por otro lado, con el apoyo del sector privado se fortaleció lo

procesos productivos en el sector agrícola, pecuario y artesanal en los departamentos de Caquetá y Meta, por último, siguió en ejecución el turismo sostenible en el departamento de Sucre. (PNUD, 2017, p. 13)

Según datos aportados en el informe anual de la estrategia en la ejecución de dichos proyectos a lo largo de estos tres años se han beneficiado más de 764 familias, entre las que contamos con madres cabeza de hogar, comunidades indígenas, comunidades negras, personas, víctimas del conflicto entre otros.

5.4.3. Hábitat, agua y medioambiente

“Son acciones que ante todo promueven la articulación institucional con el Estado para la provisión y mejoramiento de bienes públicos, con el propósito de brindar mejores condiciones de habitabilidad y que la sociedad cuente con capacidades instaladas de acceso al agua que permitan un aumento o mejoramiento en facilidades de empleo o mayor ingreso. Asimismo, promoviendo iniciativas que promuevan el cuidado del medioambiente a través de la educación socioambiental.” (PNUD, 2017, p. 30)

Las acciones realizadas en esta área estratégica estuvieron enfocadas en el mejoramiento del hábitat en áreas rurales remotas, facilitando el acceso a servicios energéticos, alternativas de agua para almacenamiento, reserva y actividades productivas, los resultados conseguidos durante el periodo 2016 – 2017 es el aseguramiento del recurso a 13 veredas en los departamentos de Huila y Putumayo.

5.4.4. Gobernanza democrática, incluyente y efectiva

“Son acciones que buscan fortalecer la capacidad de las administraciones locales y la comunidad en cuanto a la promoción de acuerdos en torno al empleo, emprendimiento que facilite la adopción de políticas públicas y la

formulación de proyectos a ser financiados con recursos públicos, ya que algunos de los territorios con presencia hidrocarburífera presentan debilidades en su estructura institucional, lo que dificulta el acceso a las oportunidades generadas por el sector y la implementación de nuevos mecanismos de gestión pública y organizacional en territorios con actividad de hidrocarburos." (PNUD, 2017, p. 38)

Para el cumplimiento de los enfoques de cada área estratégica se desarrollaron tres procesos que llevaron a cabo la consecución de logro, estos procesos fueron desarrollados en 7 departamentos y fueron los siguientes:

- Construcción participativa de políticas públicas de empleo, emprendimiento y competitividad.
- Asistencia técnica a entidades territoriales en la formulación de proyectos a ser financiados por el SGR.
- Diseño, formulación y gestión de proyectos con líderes sociales (PNUD, 2017, p.11)

5.4.5. Tratados Internacionales Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo 1992, Conferencia de desarrollo sostenible de Naciones Unidas - Río 2012, Protocolo de Kioto 1997 y ESCAZÚ 2018.

La declaración de Río sobre el medio ambiente y el desarrollo realizada en junio de 1992 también llamada como la "cumbre para la tierra" se proclama varios principios en cuanto a la protección del medio ambiente, de los cuales cabe resaltar los siguientes:

> "**Principio 3:** El derecho al desarrollo debe ejercerse en forma tal que responda equitativamente a las necesidades de desarrollo y ambientales de las generaciones presentes y futuras.

Principio 4: A fin de alcanzar el desarrollo sostenible, la protección del medio ambiente deberá constituir parte integrante del proceso de desarrollo y no podrá considerarse en forma aislada.

Principio 8: Para alcanzar el desarrollo sostenible y una mejor calidad de vida para todas las personas, los Estados deberían reducir y eliminar las modalidades de producción y consumo insostenibles y fomentar políticas demográficas apropiadas.

Principio 10: El mejor modo de tratar las cuestiones ambientales es con la participación de todos los ciudadanos interesados, en el nivel que corresponda. En el plano nacional, toda persona deberá tener acceso adecuado a la información sobre el medio ambiente de que dispongan las autoridades, incluida la información sobre los materiales y las actividades que encierran peligro en sus comunidades, así como la oportunidad de participar en los procesos de adopción de decisiones. Los Estados deberán facilitar y fomentar la sensibilización y la participación de la población poniendo la información a disposición de todos. Deberá proporcionarse acceso efectivo a los procedimientos judiciales y administrativos, entre éstos el resarcimiento de daños y los recursos pertinentes". (Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo, 1992)

En cuanto a estos principios cabe resaltar que el principio 8 el cual pide la reducción y eliminación de las modalidades de producción de consumo insostenibles, será desarrollado más adelante en el protocolo de Kioto en el marco de la convención de las Naciones Unidas sobre el cambio climático, que busca en gran medida es la reducción en la emisión de gases de efecto invernadero por las diferentes naciones y principalmente por las grandes potencias ya que este problema va ligado al desarrollo económico y a los modelos económicos desarrollados por las potencias.

Para el principio 10 el cual promulga el acceso a toda la información, la sensibilización y la participación para la comunidad y que de igual manera fue tratado en la asamblea general realizada en Rio de Janeiro – Brasil, en el año 2012, se recalcó la que “la participación amplia del público y el acceso a la información y los procedimientos judiciales y administrativos son esenciales para promover el desarrollo sostenible. El desarrollo sostenible requiere la implicación efectiva y la participación activa de las autoridades legislativas y judiciales regionales, nacionales y subnacionales, así como de todos los grupos principales: mujeres, niños y jóvenes, pueblos indígenas, organizaciones no gubernamentales, autoridades locales, trabajadores y sindicatos, empresas e industria, comunidad científica y tecnológica y agricultores, y demás interesados, como las comunidades locales, los grupos de voluntarios y las fundaciones, los migrantes, las familias, las personas de edad y las personas con discapacidad. A este respecto, convenimos en colaborar más estrechamente con los grupos principales y demás interesados y los alentamos a que participen activamente, según proceda, en los procesos que contribuyan a la adopción de decisiones, la planificación y la aplicación de políticas y programas que fomenten el desarrollo sostenible a todos los niveles”.

Luego de estas dos promulgaciones realizadas en los años de 1992 y 2012 en la ciudad de Río de Janeiro – Brasil, en el año de 2018 en la ciudad de Escazú – Costa Rica, se logra dar forma a estas solicitudes mediante la consolidación del “Acuerdo Regional sobre el Acceso a la Información, la Participación Pública y el Acceso a la Justicia en Asuntos Ambientales en América Latina y el Caribe”.

Y que cuyo objetivo principal es “garantizar la implementación plena y efectiva en América Latina y el Caribe de los derechos de acceso a la información ambiental, participación pública en los procesos de toma de decisiones ambientales y acceso a la justicia en asuntos ambientales, así como la creación y el fortalecimiento de las capacidades y la cooperación, contribuyendo a la

protección del derecho de cada persona, de las generaciones presentes y futuras, a vivir en un medio ambiente sano y al desarrollo sostenible".

5.5. FACTOR TECNOLÓGICO

Como parte de su nuevo modelo de relacionamiento, la institucionalidad minero-energética, ambiental y social, así como la de desarrollo industrial y comercial, en conjunto con las demás instituciones pertinentes, trabajarán en el diseño de estrategias que promuevan el desarrollo local y regional a partir de encadenamientos, dinamización y diversificación productiva, fomentando el surgimiento de nuevos negocios minero-energéticos, mediante la formación para el trabajo en los oficios y/o las profesiones que requiera el sector. (PND 2018 - 2022)

Así las cosas, el conocimiento geo científico, que incluye conocer potencialidades en recursos del subsuelo (minerales, hidrocarburos, aguas subterráneas, geotermia) y restricciones por amenazas de origen natural (sismos, volcanes, deslizamientos), es fundamento y premisa básica para poder tomar decisiones sobre el uso y la planeación del desarrollo de los territorios (Pacto por la sostenibilidad). Para ello, resulta indispensable la consolidación del conocimiento geo científico por parte del SGC, que ampliará y mejorará el conocimiento y la información geológica, geoquímica y geofísica del subsuelo a las escalas y características adecuadas, lo que permitirá planear y mejorar el aprovechamiento de los recursos no renovables del país; en especial, desarrollará la determinación de áreas con potencial mineral y de hidrocarburos. (PND 2018 - 2022)

Por otra parte, para la fiscalización de las actividades de exploración y explotación de hidrocarburos, la ANH desarrollará herramientas informáticas que modernicen dicho proceso de fiscalización. Finalmente, el DNP adelantará

una evaluación de los beneficios que se han generado en materia de fiscalización y de conocimiento geo científico del subsuelo con recursos de regalías. (PND 2018 - 2022)

5.6. FACTOR FISCAL

“La Agencia Nacional de Hidrocarburos - ANH, se encuentra facultada para determinar y ejecutar los procedimientos y plazos de liquidación de regalías por la explotación de hidrocarburos; señalar los términos y condiciones para la determinación de los precios base de su liquidación; efectuar su recaudo en dinero o en especie y transferir el giro total de los recursos recaudos por este concepto a la cuenta única del SGR, de manera transitoria mantiene competencias sobre el giro de regalías directas del régimen anterior al SGR, lo cual incluye la administración de los recursos de regalías de las entidades territoriales que se encuentren con medida de suspensión preventiva y correctiva, los giros y los reintegros del Fondo de Ahorro y Estabilización Petrolera, FAEP y el giro de los recursos correspondientes al margen de comercialización, entre otros”. (ANH, 2019, p. 112)

Para lo anterior, el PND 2018-2022, establece que la autoridad minera fortalecerá su gestión y herramientas de fiscalización, por medio del mejoramiento de la calidad de los estudios de exploración, con el uso, entre otras herramientas, de la figura de recursos y reservas que el Gobierno nacional establezca para este fin, la optimización del control a la producción, por medio de la incorporación de herramientas tecnológicas para su seguimiento en tiempo real, fortalecimiento del régimen sancionatorio, articulación con la autoridad ambiental para el adecuado control al seguimiento al cierre y abandono progresivo, temporal y definitivo de minas, desarrollo de mecanismos para la fiscalización a figuras como los títulos de reconocimientos de propiedad

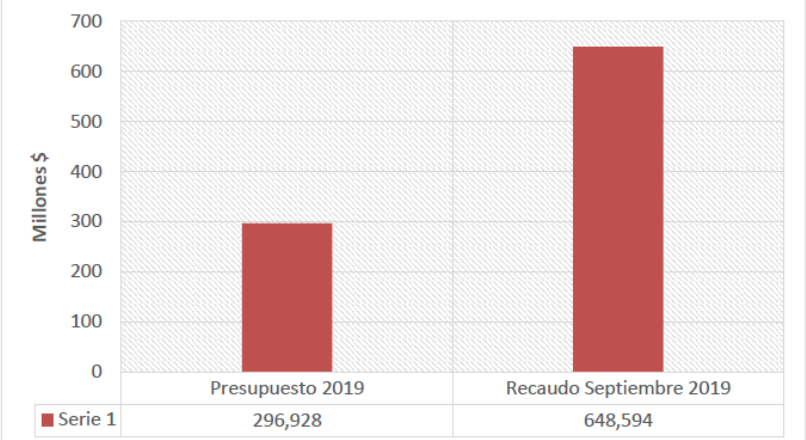
privada y autorizaciones temporales; y la verificación e intercambio de información con las entidades de control.

Puntualmente, para la fiscalización de las actividades de exploración y explotación de hidrocarburos, el PND propende por el desarrollo, por parte de la ANH, de herramientas informáticas que modernicen dicho proceso de fiscalización, así como de sus procesos de control y vigilancia de las actividades de exploración y producción, con transparencia y el acceso a información geológica y técnica. (PND, 2018)

5.6.1. Derechos Económicos

"Los Derechos Económicos son retribuciones económicas a favor de la ANH, pactadas en los contratos y convenios de Exploración y Explotación (E&P) de hidrocarburos y en los contratos de evaluación técnica - TEA, suscritos por la Agencia" (ANH, 2019, p. 113). Para el año de 2019 se realizó la liquidación de las obligaciones contraídas por parte de los contratistas con la ANH, lo que arrojó según informe de gestión y rendición de cuentas de 2019 un recaudo por derechos económicos de $ 648.594 millones de pesos, esto representa una ejecución del 92,6% del presupuesto de ingresos establecido por este concepto ($ 700.000 millones de pesos) para la vigencia 2019.

Ilustración 5. *Ingresos Derechos Económicos 2019 – SIIF II*



Fuente: PEI ANH 2018-2022

El recaudo de los derechos económico al superar el 100% del presupuesto aprobado para el año en curso, se convertirán en excedentes financieros que se transferirán al Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

Tabla 15. *Valor Recaudado por Concepto de Derechos Económicos. Cifras en COP – septiembre 2019*

Año	Precios Altos	Participación en la producción	Uso del Subsuelo	Transferencia de Tecnología	Totales
2004	0,00	0,00	817.782.966,00	885.536.881,32	1.703.319.847,32
2005	0,00	0,00	3.729.810.301,05	996.724.767,03	4.726.535.068,08
2006	0,00	0,00	7.255.611.322,32	1.930.138.815,36	9.185.750.137,68
2007	0,00	0,00	5.610.623.352,00	2.452.757.819,04	8.063.381.171,04
2008	0,00	0,00	180.656.484.846,97	5.157.134.911,91	185.813.619.758,88
2009	52.613.493.183,70	0,00	143.644.653.350,80	6.839.933.763,70	203.098.080.298,20
2010	282.981.355.748,00	0,00	90.928.371.892,12	6.700.251.852,00	380.609.979.492,12
2011	404.066.741.159,93	0,00	148.617.292.503,17	5.025.374.498,75	557.709.408.161,85
2012	550.936.468.237,69	5.572.820.076,34	140.710.086.520,15	3.080.743.641,68	700.300.118.475,85
2013	598.505.849.062,48	188.924.217.063,52	42.166.774.392,26	17.826.346.110,89	847.423.186.629,14
2014	522.746.521.889,32	258.127.602.297,00	30.947.044.102,00	5.097.274.916,00	816.918.443.204,32
2015	234.762.128.970,08	202.892.190.413,09	54.271.947.671,75	4.205.493.528,76	496.131.760.583,68
2016	77.088.538.320,70	104.119.935.068,14	48.023.166.075,89	3.792.140.735,13	233.023.780.199,86
2017	236.657.504.465,57	163.018.466.522,47	36.809.066.478,00	3.907.315.952,91	440.392.353.418,95
2018	676.447.292.528,56	296.355.808.011,98	32.182.628.702,03	3.027.076.834,15	1.008.012.806.076,72
2019	349.210.680.142,27	297.634.253.266,45	(*) 0,00	1.748.892.360,75	648.593.825.769,47
Total	**3.986.016.573.708,29**	**1.516.645.292.718,99**	**966.371.344.476,50**	**72.673.137.389,38**	**6.541.706.348.293,16**

(*) Pendiente activación del rubro por Uso del Subsuelo CGN – MHCP

Fuente: GRDE - Vicepresidencia de Operaciones, Regalías y Participaciones – Cálculos ANH

Fuente: PEI ANH 2018-2022

5.6.2. Recaudo y transferencia de los recursos correspondientes a regalías y compensaciones al Sistema General de Regalías

Según el informe de gestión y rendición de cuentas de 2019 a octubre de 2019 se transfirió a la Cuenta Única del Sistema General de Regalías recursos por valor de $ 5,3 billones de pesos por concepto de la liquidación y recaudo de regalías por la explotación de hidrocarburos.

Tabla 16. *Recaudo y Transferencia Recursos Regalías SGR 2019*
(En Millones De COP – No Incluye Rendimientos Financieros)

Periodo de Liquidación	Periodo de Recaudo	Regalías Recaudadas y transferidas (Millones de COP$)
Provisional Noviembre 2018	enero de 2019	522.582,8
Provisional Diciembre 2018	febrero de 2019	417.526,9
Provisional Enero 2019 y ajuste IV Trim 2018	marzo de 2019	438.552,9
Provisional Febrero 2019 (Incluye ajuste último trimestre 2018)	abril de 2019	516.506,0
Provisional Marzo 2018	mayo de 2019	548.360,3
Provisional Abril y Ajuste I Trimestre 2019	junio de 2019	501.247,9
Provisional Mayo 2019	julio de 2019	728.230,8
Provisional Junio 2019	agosto de 2019	536.349,9
Provisional Julio y Ajuste II Trim 2019	septiembre de 2019	522.503,5
Provisional Agosto 2019	octubre de 2019	572.868,2
Total		**$5.304.729,4**

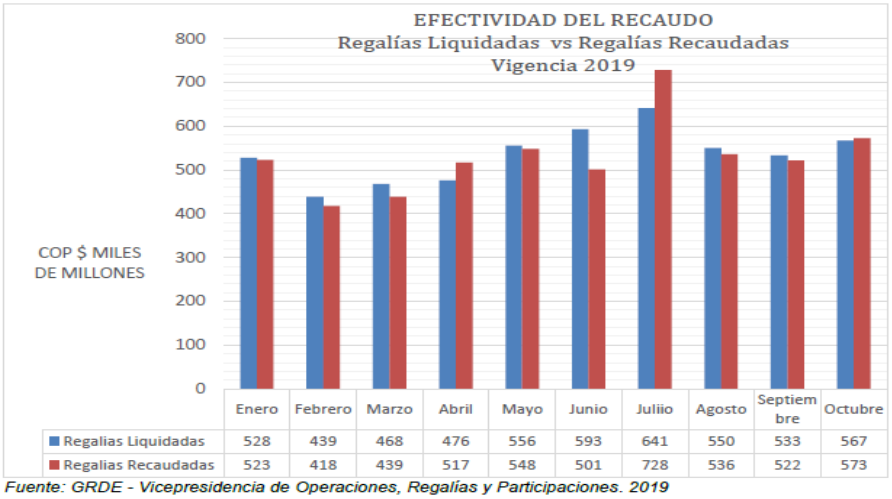
Fuente: GRDE - Vicepresidencia de Operaciones, Regalías y Participaciones. 2019

Fuente: PEI ANH 2018-2022

Frente a los montos liquidados, el indicador de efectivad del recaudo de regalías al cierre del mes de octubre de 2019 alcanza un 99,16%, que se encuentra en un nivel razonable.

Ilustración 6. *Efectividad del Recaudo de Regalías de Hidrocarburos*

Gráfica. Efectividad del Recaudo Regalías Hidrocarburos
Vigencia 2019
(En miles de millones de COP$)



	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre
Regalias Liquidadas	528	439	468	476	556	593	641	550	533	567
Regalias Recaudadas	523	418	439	517	548	501	728	536	522	573

Fuente: GRDE - Vicepresidencia de Operaciones, Regalías y Participaciones. 2019

Fuente: PEI ANH 2018-2022

5.6.3. Régimen Transitorio al Sistema General de Regalías

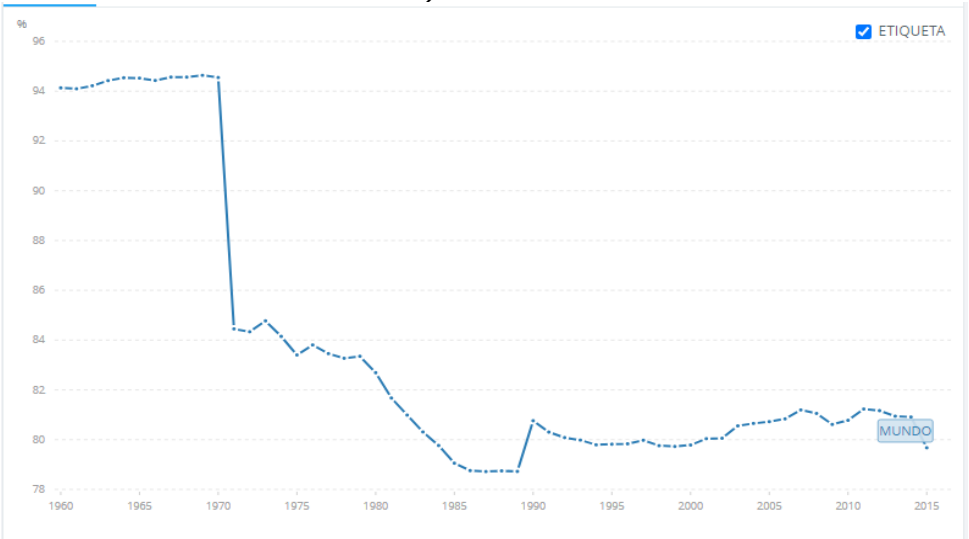
La ANH realizó giros directos a las entidades territoriales durante la vigencia 2019, por un total de $ 423.328,9 millones de pesos con corte a 31 de octubre de 2019 según informe de gestión del mismo año, los cuales incluyen levantamientos de suspensión, desahorros y giro de rendimientos FAEP.

5.7. SECTOR DE HIDROCARBUROS A NIVEL MUNDIAL

El consumo de energía procedente de hidrocarburos es un factor determinante para la funcionalidad de la Agencia Nacional de Hidrocarburos, a continuación, se mostrará la tendencia del consumo a nivel mundial y a nivel nacional, desagregada en algunos casos por hidrocarburos. Para el año de 1960 el consumo de energía a nivel mundial procedente de combustibles fósiles ascendía al 94%, para el año de 1971 se evidencia un decrecimiento alcanzando el 84% del consumo total, la dinámica fue la misma a lo largo de

los siguientes años llegando al consumo más bajo en el periodo de análisis en el año de 1989 con un 78%, a partir del año de 1990 el consumo ha permanecido entre el 79% y 80%.

Ilustración 7. *Consumo de Energía Procedente de Combustibles Fósiles (% Del Total)*



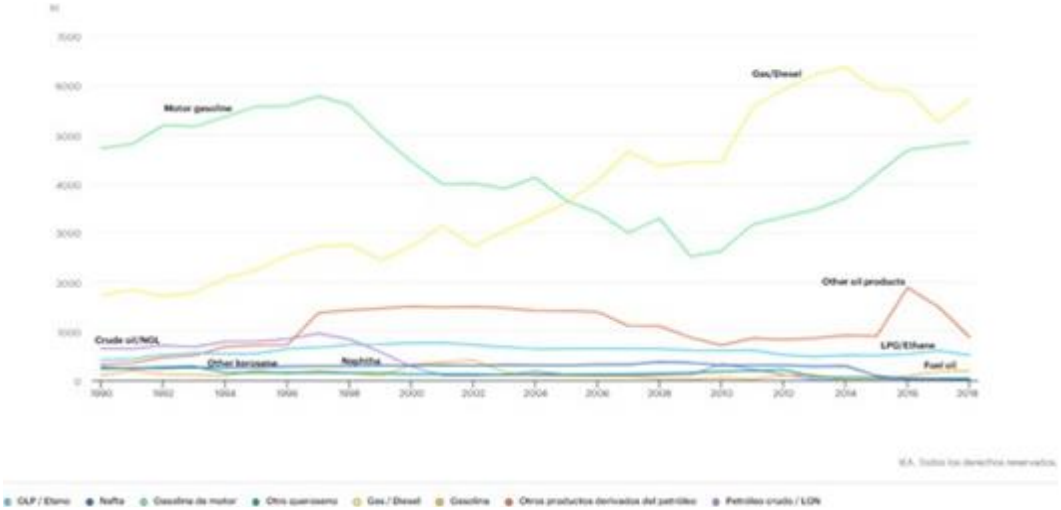
Fuente: Portal de datos del Banco Mundial. Recuperado de: https://datos.bancomundial.org/indicator/EG.USE.COMM.FO.ZS

El consumo de Diesel en Colombia al inicio de la década de los 90's, puntualmente en el año de 1990 alcanzó los 1.722 Kt, para el año 2000 se evidencia un crecimiento del 57% con respecto al periodo mencionado anteriormente ubicado en 2.717Kt, para el año 2010 su dinámica fue la misma con un crecimiento del 63% con respecto al periodo anterior alcanzando 4.440Kt, el pico más alto en cuanto al consumo se dio en el año 2014 alcanzando 6.357Kt, para el año 2018 se evidencia una reducción en cuanto al pico más alto de consumo situando el consumo en 5.707Kt. Es posible deducir que el consumo de Diesel ha tenido crecimiento exponencial a lo largo del periodo analizado, que lo ubica como el hidrocarburo de mayor consumo en el país.

En un segundo lugar encontramos la gasolina de motor que para el año de 1990 su consumo fue de 4.712Kt, en el año de 1997 alcanzó el pico más alto de consumo en cuanto al periodo de estudio alcanzado 5.774Kt, para el año 2000 y los años siguientes las dinámicas en el consumo disminuyeron particularmente pasando del 4.449Kt para el año 2000 a una cifra de 2.630Kt para el año 2010 a partir de este periodo la dinámica cambió y el consumo vino en aumento alcanzando para el último periodo de análisis año 2018 la cifra de 4.840Kt.

En cuanto a los demás productos las dinámicas han sido similares, aunque cabe resaltar que los otros derivados del petróleo son los que presentan una mayor variación con respecto a los demás.

Ilustración 8. *Consumo Final de Petróleo por Producto. Colombia 1990-2008*

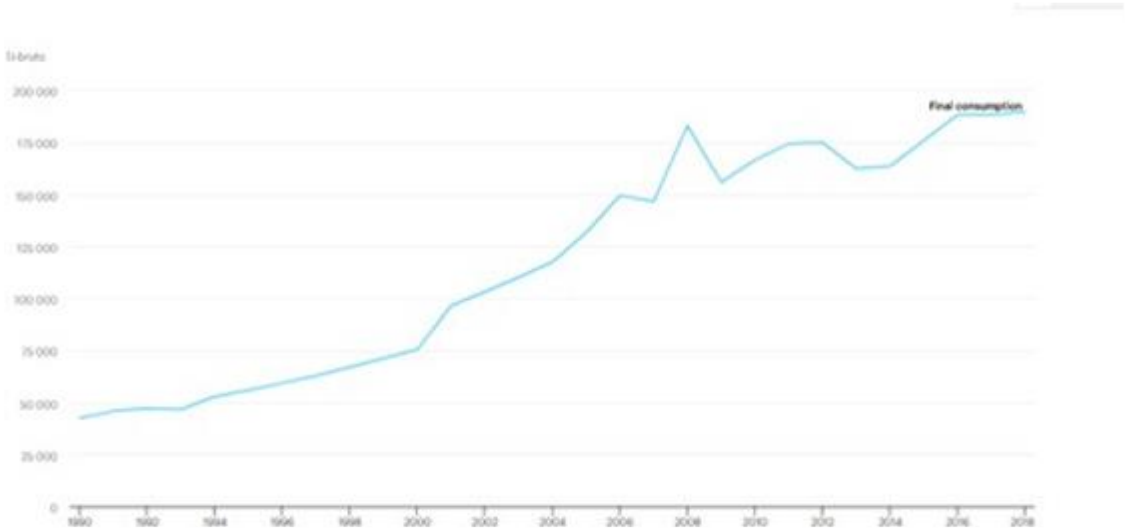


Fuente: Portal web de información Global DATA AND STATISTICS Recuperado de: https://www.iea.org/data-and-statistics?country=WORLD&fuel=Energy%20consumption&indicator=OilProductsCons

De igual forma, el consumo de energía obtenida del gas a lo largo del periodo de análisis ha presentado siempre una tendencia positiva a en cuanto al consumo, para el año de 1990 el consumo representó 42.517 TJ, para el año 2000 se evidencia un crecimiento del 77% alcanzando un consumo de 75.515 TJ, para el año 2010 se evidencia un crecimiento del 120% alcanzando 166.593

TJ, el año 2018 siendo este el último periodo de análisis resulta ser el de mayor consumo llegando a 189.663 TJ.

Ilustración 9. *Consumo Final de Gas Natural. Colombia 1990-2008*



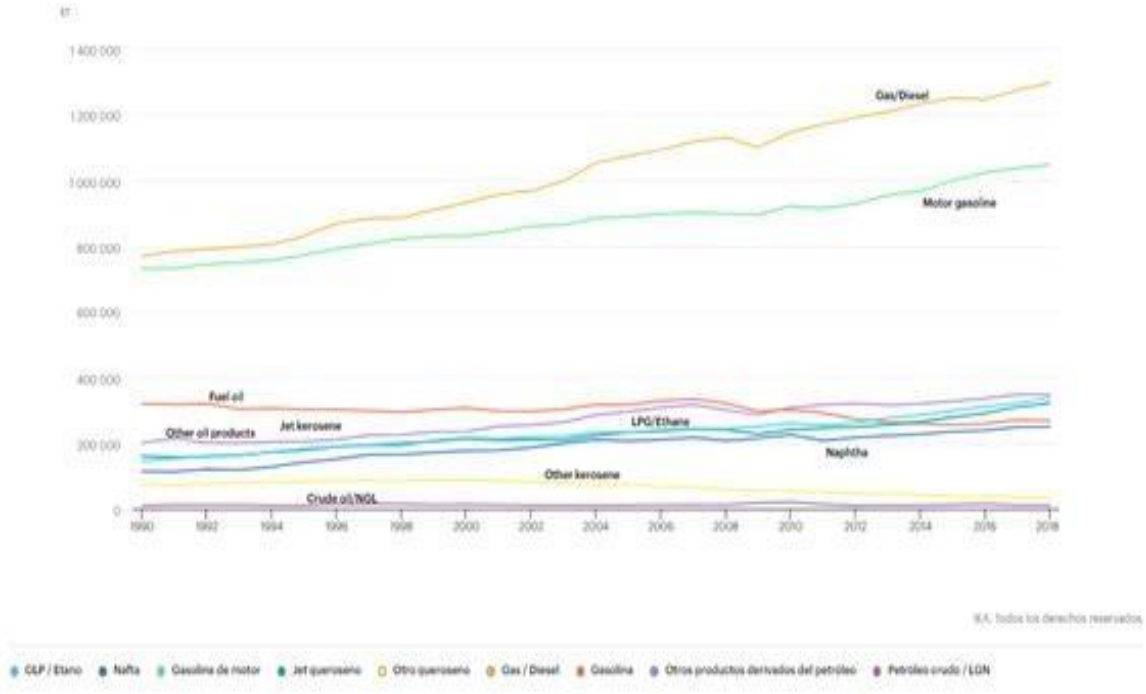
Fuente: Portal web de información Global DATA AND STATISTICS Recuperado de: https://www.iea.org/data-and-statistics?country=WORLD&fuel=Energy%20consumption&indicator=OilProductsCons

El comportamiento en el consumo de energía obtenida del hidrocarburo Diesel a nivel mundial presenta la misma dinámica que a nivel nacional siendo este el producto de mayor consumo, para el año de 1990 el consumo fue de 769.297Kt, para el año 2000 se evidenció un crecimiento del 21% en el consumo alcanzando 932.527Kt, en el año 2010 la dinámica fue la misma siempre en aumento logrando un consumo de 1.146.515 Kt, lo que representa un incremento en el 23%, para el año final del periodo de análisis el crecimiento fue de un 13% llegando a un consumo de 1.297.065 Kt.

El comportamiento en el consumo de gasolina a nivel mundial tiene siempre una tendencia positiva a comparación de la dinámica presentada en el consumo en nuestro país, para el año de 1990 el consumo a nivel mundial fue de 730.536Kt, para el año 2000 se presentó un incremento en el 13% situando el consumo en 830.508Kt, para el año 2010 el consumo alcanzó 921.686Kt

incrementando el consumo en un 11%, para el último periodo de análisis el consumo fue de 1.047.841 Kt teniendo un crecimiento del 13%, siendo siempre un incremento porcentual similar a lo largo del periodo de análisis.

Ilustración 10. *Consumo Final de Petróleo por Producto. Mundial 1990-2008*



Fuente: Portal web de información Global DATA AND STATISTICS Recuperado de: https://www.iea.org/data-and-statistics?country=WORLD&fuel=Energy%20consumption&indicator=OilProductsCons

El consumo de gas natural a nivel mundial tiene un aumento constante durante todo el periodo de análisis para el año de 1990 el consumo fue de 43.933.891 TJ, para el año 2000 su crecimiento fue de 18% alcanzando un consumo de 52.067.320 TJ, para el año 2010 el consumo fue de 62.607.663 TJ, teniendo un incremento en el 20% con respecto al periodo anterior, para el último periodo de análisis el año 2018 el consumo se incrementó en un 19% llegando a una cifra de 74.959.773TJ.

6. ANÁLISIS DE PROCESOS

El diagnóstico que se desarrolla a continuación se lleva a cabo conforme los lineamientos establecidos por la Guía de Rediseño Institucional de entidades públicas orden nacional, en el Capítulo de Análisis de procesos.

El análisis de los procesos comprende varios aspectos, como:

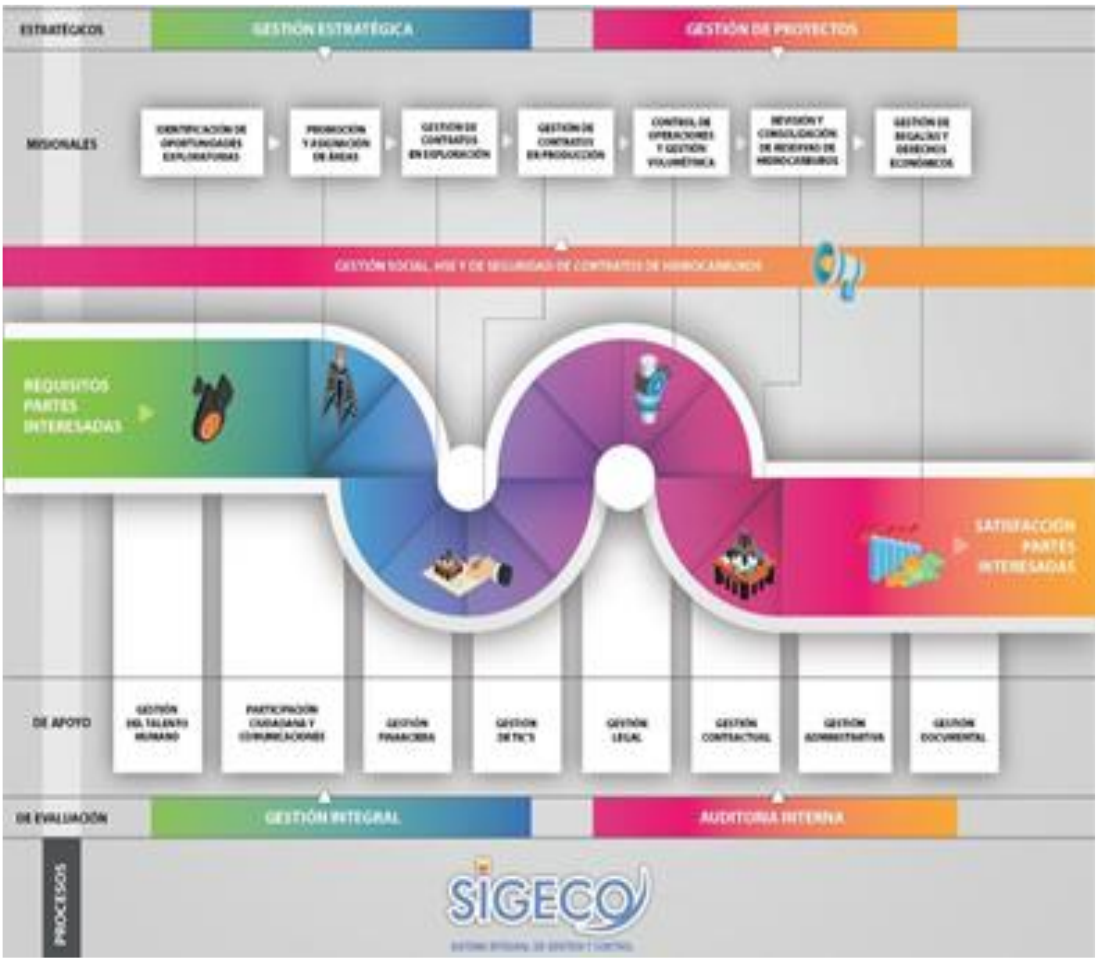
1. La existencia e interrelación de los procesos
2. Los tipos de procesos
3. Cadena de valor y flujo de los procesos
4. Estructura de la documentación
5. Despliegue de los procesos en la estructura organizacional

Resultado del análisis se verifica si los productos o servicios resultado de cada uno de los procesos permiten el cumplimiento de los objetivos institucionales, si los mismos son afines al objeto de la entidad, si se requiere que el proceso se lleve a cabo, si es necesario que el proceso sea ejecutado por la Entidad, si se está llevando a cabo el mismo proceso en varias dependencias de la entidad o en otras entidades del sector, o en otro sector y si se cuenta con un responsable para su ejecución.

6.1. MAPA DE PROCESOS

La Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH, cuenta con sistema de gestión estructurado bajo los requisitos de tres normas internacionales de sistemas de gestión: ISO 9001:2015; ISO 14001:2015 OHSAS e ISO 18001:2007, conformado por veinte (20) procesos, tal como se presenta a continuación:

Ilustración 11. *Mapa De Procesos ANH*



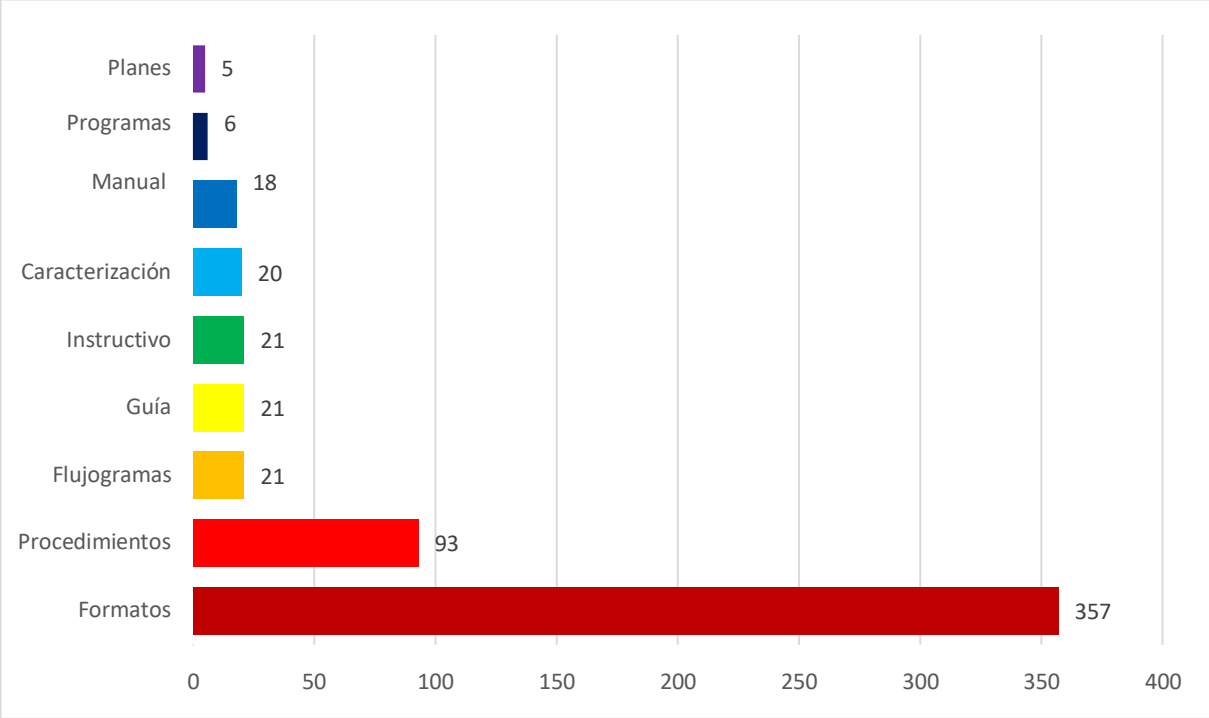
Fuente: https://www.anh.gov.co/la-anh/Transparencia/Mapa%20de%20Procesos%202016.pdf
Recuperado el 19 de noviembre de 2020

Por las tipologías de procesos el mapa de procesos está compuesto por dos (2) procesos estratégicos, ocho (8) procesos misionales, ocho (8) procesos de apoyo y dos (2) de evaluación.

El diseño de procesos en la Agencia Nacional de Hidrocarburos responde a un enfoque combinado entre lo funcional y el modelo de cadena de valor inherente al enfoque por procesos.

Por los tipos de documentos en que se despliegan de los procesos, en total se encuentran 562. El tipo de documento más frecuente es el formato con un total de 357, lo que da como resultado una relación de 17,8 formatos por cada proceso, seguido de los procedimientos con un total de 93.

Ilustración 12. *Documentación Asociada a los Procesos Según su Tipología*

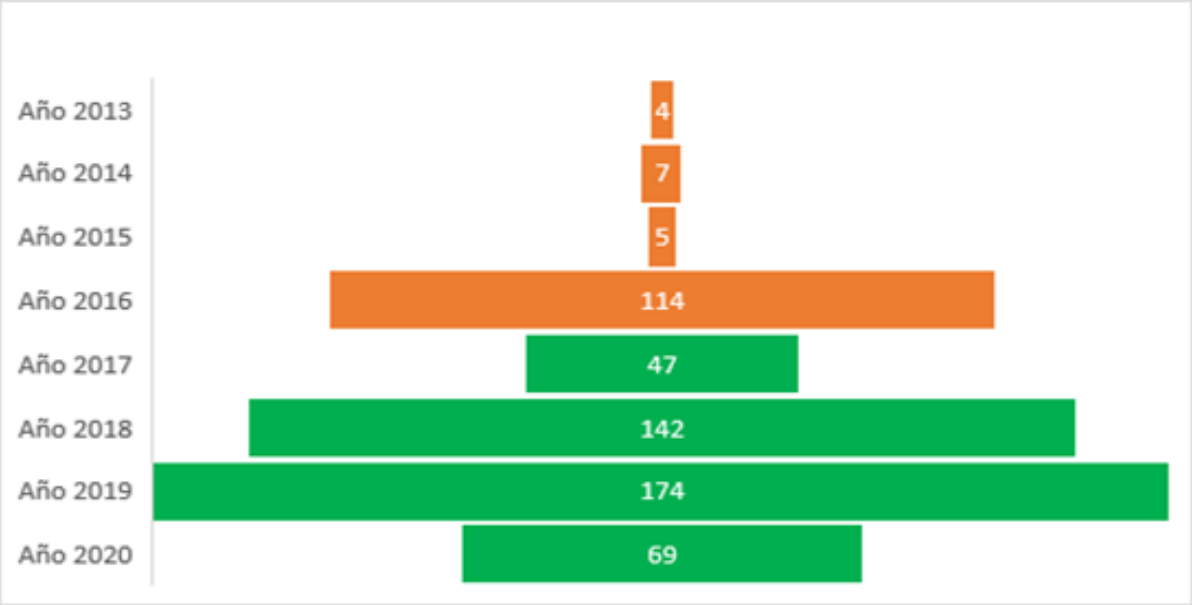


Fuente: Elaboración propia con información de la ANH.

Por antigüedad de los documentos, si bien el sistema se implementó desde el año 2007, los documentos relacionados en el listado de documentos datan del año 2013. Dentro de los más antiguos se encuentran: el Manual de Almacén, Suministros e Inventarios del proceso Gestión Administrativa; el procedimiento para la "administración del banco de información petrolera- BIP" y el procedimiento "Nuevo conocimiento geológico", ambos del proceso Identificación de oportunidades exploratorias, los cuales, por los cambios en el ordenamiento normativo, es importante iniciar su revisión y adecuación. La

siguiente ilustración relaciona el total de documentos por cada vigencia; en ella se pueden apreciar dos aspectos: por un lado, 130 documentos tienen antigüedad de 2016 a 2013; y, por otra parte, 7 de cada 10 documentos del sistema han sido creados en los 2 últimos años, lo que refleja una dinámica importante en el esfuerzo por que el sistema cuente con la documentación pertinente.

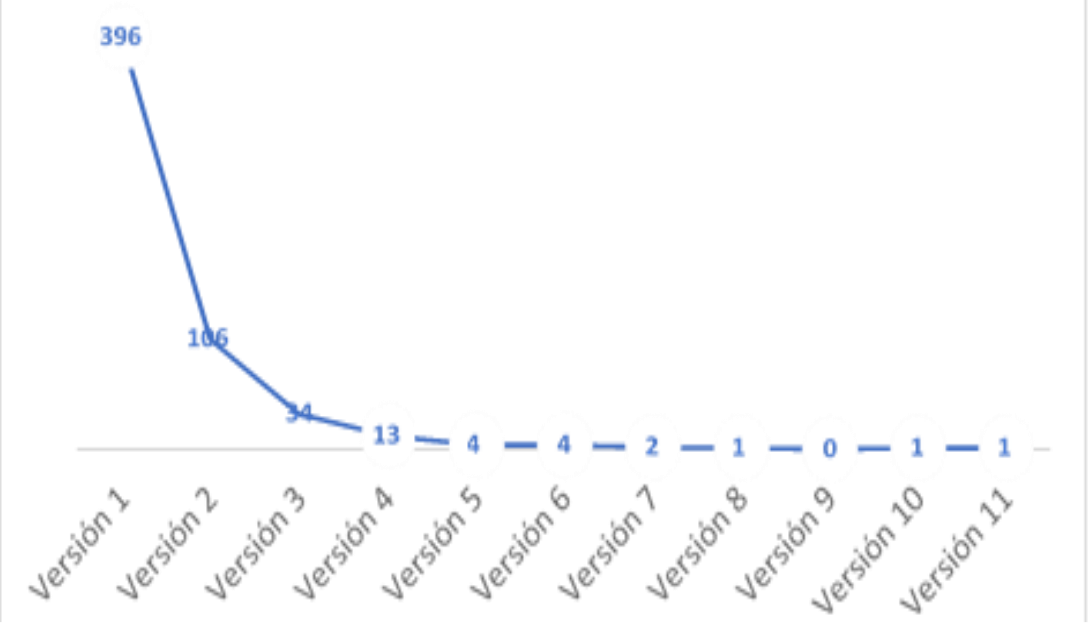
Ilustración 13. *Documentos por Antigüeda*d



Fuente: Elaboración propia con información de la ANH.

La gráfica anterior se complementa con la siguiente cuando se mira la dinámica de cambios en las versiones de los documentos de los procesos:

Ilustración 14. *Dinámica de los Cambios de Versiones*



Fuente: Elaboración propia con información de la ANH.

En la gráfica anterior podemos concluir que el 70% de los documentos están en versión 1, explicado, por dos factores: el primero se debe a la existencia de documentación creada recientemente, pero, el otro factor dice que 88 documentos corresponden a 2016 y más antiguos corresponden a la versión 1.

Otro aspecto importante del análisis de los procesos de la ANH se enfoca en su capacidad de mejora continua; en total la entidad cuenta con 14 tipologías para identificar las fuentes de mejora de sus procesos, 85% de las acciones de mejora de los procesos provienen de fuentes de evaluación y de auditoría, bien sean internas o externas; las fuentes de mejora resultado de autoevaluación, seguimiento y medición, revisión por la Presidencia, y en general aquellas asociadas a las acciones de innovación, representan sólo el 15%, lo que debe ser fortalecido desde las capacidades de los procesos para tener un sistema con enfoque predominantemente proactivo.

El siguiente gráfico contiene el número de acciones clasificadas por las fuentes de mejoramiento en donde se concluye que en cuanto a acciones de mejora el

nivel de madurez de los procesos es bajo al depender casi sistemáticamente de fuentes externos y no internas de mejora, lo que redunda en tener un sistema proactivo o reactivo.

Ilustración 15. *Fuentes de Mejora de Procesos*



Fuente: Elaboración propia con información de la ANH

6.2. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS

El cuadro siguiente resume el líder de cada proceso encargado de liderar su desarrollo, implementación, medición y mejora. Con excepción del Gerente de Proyectos o Funcional del grupo interno de trabajo Gestión de la información técnica, las demás Dependencias y Grupos internos de trabajo tienen asignación directa en el liderazgo de procesos.

Tabla 17. Relación Procesos - Lideres

DEPENDENCIAS >					Vicepresidencia Técnica		Vicepresidencia de Promoción y Asignación de	Vicepresidencia de Contratos de Hidrocarburos			Vicepresidencia de Operaciones, Regalías y Participaciones			Vicepresidencia Administrativa y Financiera		
PROCESO	Presidencia	Oficina Asesora Jurídica	Oficina de Tecnologías información	Oficina de Control Interno	GIT Gestión del Conocimiento	GIT Gestión de la Información Técnica	Promoción y Asignación de Áreas	GIT Seguimiento a Contratos en Exploración	GIT Seguimiento a contratos en Producción	GIT Seguridad, Comunidades y Medio Ambiente	GIT Reservas y Operaciones	GIT Regalías y Derechos Económicos	GIT Fiscalización	GIT Planeación	GIT Talento Humano	GIT Administrativa y Financiera
Gestión Legal																
Gestión contractual																
Gestión TIC																
Auditorias Internas																
Identificación de Oportunidades exploratorias																
Promoción y asignación de áreas																
Gestión de Contratos en Exploración																
Gestión de Contratos en Producción																
Gestión social, HSE y de seguridad de contratos de hidrocarburos																
Contol de Operaciones y Gestión Volumétrica																
Revisión y consolidación de Reservas																
Gestión de regalías y Derechos Económicos																
Participación ciudadana y comunicación																Experto G3 Grado 6 Grupo de Participación Ciudadana y Comunicaciones Internas
Gestión estratégica																
Gestión de proyectos																
Gestión integral																
Gestión de Talento humano																
Gestión financiera																
Gestión administrativa																
Gestión documental																

Fuente: Elaboración propia con información de la ANH

6.2.1. Gestión estratégica.

Este proceso es el responsable de establecer los lineamientos y definir la estrategia institucional que permitan lograr los objetivos institucionales y la política de gestión integral y de control de la Agencia; el líder es el Gerente de Proyectos o Funcional del Grupo Interno de Trabajo de Planeación, quien se ubica en el tercer nivel de decisión en la organización después del Presidente y

del Vicepresidente Administrativo y Financiero; esta asimetría no es consecuente con la naturaleza y la dinámica del proceso, ya que, en términos formales y en la práctica, se requiere un filtro adicional de revisión y de aprobación para llegar a quien conduce la institución.

En términos de documentación requiere un mayor desarrollo ya que no tiene procedimientos, formatos u otro documento asociado para su desarrollo.

6.2.2. Gestión de proyectos

Al igual que el anterior, este proceso es de naturaleza estratégica y el líder es el Gerente de Proyectos o Funcional del Grupo Interno de Trabajo de Planeación; este proceso tiene por objetivo formular, gestionar, y realizar el seguimiento a los proyectos de la Agencia Nacional de Hidrocarburos, en desarrollo de las políticas y planes, para el adecuado cumplimiento de la misión y los objetivos estratégicos. En tanto este proyecto tiene un fuerte contenido en la definición de las estrategias de formulación, ejecución y seguimiento de los proyectos, que es la unidad operativa básica para bajar la estrategia institucional y llevarla a la realidad, se requiere que desde su gestión responda a un nivel estratégico de la organización. Otro aspecto importante es fortalecer sus salidas en términos de ampliar su base a proyectos de cooperación técnica.

6.2.3. Identificación de Oportunidades exploratorias.

Gerente Gestión del Conocimiento. Proceso misional de la entidad que tiene por objetivo definir nuevas oportunidades exploratorias para ser ofrecidas a inversionistas, en cabeza del proceso se encuentra el gerente del Grupo Interno de Trabajo Gestión del Conocimiento que pertenece a su vez a la Vicepresidencia Técnica. Dentro de las funciones del Grupo se encuentran:

adoptar periódicamente la lista de precios para la venta de los servicios de información técnica y actualizar el Manual de Suministro de Información Técnica y Geológica, funciones que se trasladaron al Servicio Geológico según el Decreto Ley 4137 de 2011.

6.2.4. Promoción y asignación de áreas. Vicepresidente de Promoción y Asignación de Áreas.

Desde la Vicepresidencia de Promoción y Asignación de Áreas se maneja el proceso que lleva su mismo nombre y está liderado por el vicepresidente de promoción y asignación de áreas el de promoción. El fin del proceso es diseñar, evaluar e implementar estrategias de promoción para la asignación de áreas a partir de las ventajas competitivas y comparativas que ofrece Colombia, dirigida a inversionistas nacionales e internacionales.

Desde la Vicepresidencia se llevan a cabo ocho funciones establecidas por el Decreto 714 de 2012 y adicionalmente se hacen dos funciones: estudio de procesos de fusión, escisión, transformación societaria y cambios de composición accionaria de los contratistas y pruebas de contratos esenciales de proyecto de investigación de yacimientos no convencionales, aspectos que desde los procesos no se encuentran documentados.

6.2.5. Gestión de Contratos en Exploración. Gerente Seguimiento a Contratos en Exploración.

El proceso misional de gestión de contratos en exploración al interior de la entidad tiene como objetivo realizar el seguimiento a contratos en exploración, así como la verificación el cumplimiento de las obligaciones de contratos y convenios en etapa de exploración, a la cabeza de este proceso se encuentra el gerente de proyectos G2 – 10 del grupo interno de trabajo seguimiento a

Contratos en exploración, que pertenece a la Vicepresidencia de Contratos de Hidrocarburos.

El grupo interno ejecuta las funciones asignadas mediante la Resolución 777 de 2012, adicional a estas funciones viene realizando el control del avance diario de la actividad exploratoria.

6.2.6. Gestión de Contratos en Producción.

Este proceso está bajo el liderazgo del Gerente de proyectos o funcional de Seguimiento a Contratos en Producción G2 – 10 perteneciente a la Vicepresidencia de Contratos de Hidrocarburos. Al igual que el proceso anterior es de carácter misional al interior de la entidad y tiene como objetivo administrar eficientemente los contratos E&P, convenios de Explotación y convenios E&P suscritos por la entidad y realizar el seguimiento al cumplimiento de las obligaciones en etapa de producción previstas en los mismos.

El grupo interno viene ejecutando las funciones asignadas mediante la Resolución 777 de 2012; por otro lado, realizan una función adicional a las estipuladas sobre disposición y reversión de activos (devolución de áreas), aspecto que toma relevancia dada la vida útil de los activos.

6.2.7. Control de Operaciones y Gestión volumétrica.

Este proceso lo lidera el Vicepresidente de Operaciones, Regalías y Participaciones y su objetivo es asegurar el cumplimiento de la reglamentación y de las normas técnicas relacionadas con la exploración y explotación de hidrocarburos enfocadas al aprovechamiento de los recursos de manera racional e integral.

6.2.8. Revisión y consolidación de reservas.

Este proceso está cargo del Gerente de Reservas y Operaciones G2 – 10 del grupo interno de trabajo de Reservas y Operaciones, perteneciente a la Vicepresidencia de Operaciones, Regalías y Participaciones; el proceso tiene como objetivo recibir, consolidar y analizar el comportamiento de las cifras de recursos y reservas de hidrocarburos de propiedad de la nación, de los pronósticos de producción y proponer acciones para el logro del incremento de las reservas de hidrocarburos y mejora del factor de recobro, además, adelanta actividades de fiscalización, en cabeza de este proceso se encuentra el gerente de proyecto.

El Grupo de trabajo ejecuta las seis funciones asignadas por el Decreto 779 de 2012, adicional a estas funciones se encuentran realizando cuatro funcionales adicionales a estas y son las siguientes: la generación de los procesos administrativos sancionatorios – PAS, emisión de resoluciones de inicio de exploración o explotación, planeación y seguimiento del proyecto de ciencia y tecnología y fiscalización.

6.2.9. Gestión de regalías y Derechos económicos.

Este proceso misional es liderado por el Gerente de proyectos G2 – 10 del grupo interno de trabajo de Regalías y Derechos Económicos, el cual gestiona la liquidación, el recaudo y la transferencia de los recursos por Regalías y Derechos Económicos de la ANH, derivados de la exploración y explotación de hidrocarburos del subsuelo colombiano, conforme a la normatividad vigente.

De igual forma, se debe supervisar la implementación de metodologías, procedimientos y mecanismos necesarios para una administración eficiente de los recursos generados por regalías y compensaciones, desde su recaudo hasta la transferencia de los mismos, así como de aquellos recursos que se

generen por concepto de los derechos económicos y participaciones de la ANH en los contratos de explotación de hidrocarburos.

Este grupo de trabajo cuenta con siete funciones asignadas mediante el Decreto 778 de 2012, de estas funciones el grupo de trabajo no realiza tres, la especificada en el numeral 4 porque es realizada por parte del Ministerio de Minas y Energías; el número 5, ya que, es realizada directamente en las refinerías y por parte del contratista y el número 6, dado que la entidad beneficiaria se encuentra en liquidación.

Así mismo, se vienen realizando tres funciones adicionales a las consignadas en dicho Decreto, a saber: distribución de las asignaciones directas de los recursos de regalías, distribución de asignaciones directas a las entidades territoriales y respuestas a entes de control frente a giros y saldos de los recursos.

6.2.10. Gestión social, HSE y de seguridad de contratos de hidrocarburos.

Proceso misional que a su vez es transversal a todos los demás procesos misionales de la entidad, tiene varios fines últimos, a saber:

- Propiciar que el desarrollo del sector de hidrocarburos sea ambiental y socialmente sostenible gestionando los aspectos sociales, ambientales, de seguridad y salud en el trabajo y de seguridad física para proyectos de gestión del conocimiento.
- Se encarga de los procesos de articulación Institucional con entidades de nivel Nacional, Regional, local y evaluar las condiciones socio ambientales para la oferta de áreas
- Realiza el seguimiento al cumplimiento de las obligaciones socio ambiental, seguridad y salud en el trabajo y programas de beneficio a las comunidades de los contratos de hidrocarburos,

- Lidera la Estrategia Territorial de Hidrocarburos (ETH), definir las estrategias para promover las condiciones que permitan mejorar la convivencia entre las comunidades, las administraciones locales y regionales, y la industria del sector de hidrocarburos dentro de un contexto de sostenibilidad socio ambiental.

A la cabeza de este proceso se encuentra la gerente de proyectos o funcional G2 - 10 del grupo de trabajo en Seguridad, Comunidad y Medio Ambiente de la Vicepresidencia de Contratos de Hidrocarburos.

Este grupo de trabajo cuenta con ocho funciones según Resolución No. 777 del 28 de noviembre de 2012, las cuales viene realizando en su totalidad, sumado a esto realiza tres adicionales: política de cambio climático, elaborar el procedimiento de coordinación y concurrencia previo a la asignación de las áreas (ficha socioambiental) y proyectos de inversión en el marco de la estrategia territorial de hidrocarburos.

6.2.11. Gestión de Talento humano.

Este proceso está a cargo del Experto líder G3-07 del Grupo de Talento Humano; el objetivo es gestionar la vinculación, permanencia, evaluación y desvinculación de servidores públicos y desarrollar actividades para el mejoramiento del nivel de las competencias y el clima laboral, en condiciones de trabajo seguro y saludable para contribuir al logro de los objetivos institucionales, y salvaguarda de la función pública a través del ejercicio de la potestad disciplinaria.

En su desarrollo, el proceso no tiene una secuencialidad ya que duplica actividades como el caso de gestión del talento humano con respecto a otros procedimientos; por último, es importante darles desarrollo o aplicación a procedimientos claves como el de gestión del conocimiento, el procedimiento de estudio de confiabilidad para el ingreso y las labores asociadas a clima

laboral. Por otra parte, es importante considerar la gestión disciplinaria (hoy está asociado al proceso como el Procedimiento Disciplinario ordinario) como parte de la categoría de los procesos de control y evaluación.

6.2.12. Participación ciudadana y comunicación.

Este proceso lo lidera el Experto G3 Grado 6 Grupo de Participación Ciudadana y Comunicaciones Internas. El objetivo del proceso consiste en “atender de manera eficiente y con calidad las solicitudes presentadas a la ANH e implementar a través de diferentes acciones y estrategias las políticas tendientes a fomentar la participación ciudadana, así como divulgar los objetivos y resultados de la gestión de la entidad”. Desde el punto de vista funcional el proceso debe ser fortalecido para darle proyección al manejo de las comunicaciones internas y externas requeridas en la entidad.

6.2.13. Gestión financiera.

Este proceso está a cargo del Líder del Grupo Administrativo y Financiero y tiene como objetivo administrar eficazmente los recursos financieros de la entidad, reconocer, registrar y revelar todos los hechos económicos, transacciones y operaciones financieras con el fin de presentar razonable y oportunamente la información financiera. ANH-GFI-FR-03 Formato para Reporte de Inconsistencias en Registros Presupuestales.

Desde este proceso se gestiona, ente otros, lo relacionado con la formulación y gestión del anteproyecto del presupuesto anual de la Agencia, en coordinación con las áreas, efectuar las modificaciones presupuestales (traslados, cancelaciones, adiciones, etc.); se expiden CDP y registros presupuestales, se efectúan pagos, se efectúa lo relacionado con el cálculo de deterioro de la cartera (cuentas por cobrar), Formato de Depuración para

Efectos de Retención en la Fuente; se generan los informes de estado presupuestal y financiero, declaración y pago de impuestos y el cierre presupuestal.

6.2.14. Gestión TIC.

Este proceso lo lidera el Jefe de Oficina de Tecnologías de la Información; el reto de este proceso es el de proveer soluciones y servicios de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones –TIC– con fundamento en los principios de la política de gobierno digital, las buenas prácticas y la generación de procesos constantes de transformación digital. Es decir, desde la formulación de la arquitectura empresarial, el Plan Estratégico de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, responde por la adquisición, mantenimiento y soporte de la infraestructura tecnológica requerida para las operaciones de la entidad.

6.2.15. Gestión Legal.

Este proceso es liderado por el Jefe de Oficina Asesora Jurídica y tiene como propósito asesorar a la ANH en aspectos jurídicos relacionados con contratación administrativa; asuntos relacionados con los Contratos E&P, TEA y Convenios; asuntos derivados de la representación judicial y extrajudicial de la entidad, jurisdicción coactiva y en general servir de apoyo a las distintas dependencias de la ANH, emitiendo, si es del caso, conceptos sobre los asuntos jurídicos sometidos a su consideración.

6.2.16. Gestión contractual.

Al igual que el anterior proceso, es liderado por el Jefe de Oficina Asesora Jurídica; su propósito es el adquirir los bienes y servicios requeridos para la misión y visión de la entidad cumpliendo con la normatividad legal vigente bajo los principios de la contratación estatal. Así como la elaboración de conceptos en materia contractual y el apoyo en los procedimientos sancionatorios a contratistas.

Entre los retos que debe mejorarse está el de definir los alcances en relación con la coordinación de los procesos de contratación administrativa y misional debido que no hay interfases y niveles de responsabilidad claramente definidos con la Vicepresidencia Administrativa y Financiera y la Vicepresidencia de Contratos de Hidrocarburos.

6.2.17. Gestión administrativa.

El proceso lo gerencia el líder Administrativo y Financiero y su objetivo es planear, administrar, custodiar los recursos físicos y servicios generales de la Entidad eficaz y eficientemente, de acuerdo con las necesidades y requerimientos de los diferentes procesos, para garantizar su normal funcionamiento y el cumplimiento de la misión institucional. Un reto mayor que debe asumir está en la de administrar por la administración y custodia de equipos y bienes derivados de la actividad misional de la entidad.

6.2.18. Gestión documental.

Este proceso tiene como objetivo administrar de manera integral el sistema de gestión documental de la ANH, conforme con la normatividad archivística vigente y aplicable, tendientes a garantizar la preservación a largo plazo y

recuperación de la información institucional desde su producción o recepción hasta su disposición final.

El líder es el Gerente de Proyectos o funcional Coordinador del Grupo Interno de Trabajo Administrativo y Financiero; el proceso tiene un óptimo balance en el nivel de la información documentada.

6.2.19. Gestión integral.

Este proceso está a cargo del Gerente de Proyectos o Funcional del Grupo Interno de Trabajo de Planeación; tiene por objeto administrar, mantener y mejorar el Sistema de Gestión Integral y de Control, con el fin de lograr la satisfacción de las partes interesadas y soportar la operación de la estrategia organizacional; mitigar los impactos ambientales generados por la operación y garantizar la seguridad y salud de los servidores públicos de la entidad.

Las salidas de este proceso están alineadas al objetivo del proceso con excepción en la definición e implementación de las propuestas de innovación y mejora del Sistema de Gestión integral y de control para la generación de valor público; esta actividad definida en el alcance no es clara en el desarrollo del proceso; por otro lado, al tener elementos de evaluación y auditoría, debe coordinarse al interior con el proceso de auditoría interna para minimizar los efectos de evaluación concurrente o duplicada con el que hace la oficina de Control Interno.

6.2.20. Auditorías Internas.

Este proceso de evaluación y control está a cargo del Jefe Oficina de Control Interno y tiene por objeto realizar el examen sistemático, objetivo e independiente del Sistema de Control interno de la Agencia Nacional de Hidrocarburos, identificando oportunidades de mejora para coadyuvar al

cumplimiento de metas y objetivos institucionales. Por documentación, el 86% de la misma lo conforman formatos.

Por roles, el énfasis principal del proceso en la ANH está centrado en tres de los cinco que se definen: la evaluación y seguimiento, especialmente en lo que concierne a una de sus formas: la auditoría interna; el rol de evaluación de la gestión del riesgo y el rol de relación con entes de control por lo que es importante fortalecer los roles de relación estratégica y el de enfoque hacia la prevención en la que se pueden explorar salidas interesantes del proceso para robustecer los criterios de autocontrol, las alertas tempranas y las recomendaciones a la alta dirección; al incorporar los demás roles, es posible que se replantee el sentido del nombre para no centrarlo sólo en la actividad de auditoría.

7. EVALUACIÓN DE LA PRESTACIÓN DE LOS SERVICIOS.

7.1. IDENTIFICACIÓN DE PRODUCTOS Y/O SERVICIOS

La Agencia Nacional de Hidrocarburos sustenta los productos y servicios con base en lo establecido por el Decreto 714 de 2012; dicha norma estipula que la Agencia Nacional de Hidrocarburos, ANH, tiene como objetivo administrar integralmente las reservas y recursos hidrocarburíferos de propiedad de la Nación; promover el aprovechamiento óptimo y sostenible de los recursos hidrocarburíferos y contribuir a la seguridad energética nacional. Acorde con ese propósito, y en concordancia con la cadena de valor del recurso hidrocarburífero, se establece una serie de servicios, los cuales se describen a continuación:

7.1.1. Identificación de oportunidades exploratorias.

Se trata de identificar y evaluar el potencial hidrocarburífero del país asegurando la información y conocimiento para la oferta de áreas. La competencia le asigna a la ANH estructurar los estudios e investigaciones en las áreas de geología y geofísica para generar nuevo conocimiento en las cuencas sedimentarias de Colombia con miras a planear y optimizar el aprovechamiento del recurso hidrocarburífero y generar interés exploratorio y de inversión.

7.1.2. Promoción de áreas.

La promoción de áreas tiene como punto de partida la definición de escenarios estratégicos, la planeación de comercial de eventos para ofertar bloques estratégicos para que los inversionistas inviertan en el sector; se trata de diseñar e implementar estrategias de promoción nacional e internacional para la inversión en las actividades de exploración. Por lo tanto, constituyen actividades claves de este servicio, la promoción y mercadeo, comunicación y divulgación estratégica con inversionistas potenciales en la industria,

Una de las modalidades empleadas en este servicio es la estructuración del Proceso permanente de asignación de áreas – PPAA para asegurar la sostenibilidad, el crecimiento sostenible y la expansión de oportunidades de inversión, preservando la aplicación de estándares sociales, técnicos y ambientales para garantizar el desarrollo integral de la industria.

7.1.3. Asignación de áreas.

Este servicio consiste en ejecutar las políticas y los procesos de negociación y asignación de áreas para contratos de exploración y producción y de evaluación técnica de hidrocarburos. Se trata de asignar regiones de interés prospectivo para la exploración de hidrocarburos áreas y ofertarlas en procesos competitivos

7.1.4. Fiscalización.

Se entiende por fiscalización el conjunto de actividades y procedimientos que se llevan a cabo para garantizar el cumplimiento de las normas y de los contratos de exploración y explotación de recursos naturales no renovables, la determinación efectiva de los volúmenes de producción y la aplicación de las mejores prácticas de exploración y producción, teniendo en cuenta los aspectos

técnicos, operativos y ambientales y seguimiento de todas las operaciones desarrolladas en los campos de cada zona, con el fin de que estén en conformidad con las obligaciones contractuales y legales vigentes (Artículo 13, Ley 1530 de 2012). Es evidente la importancia de este servicio en tanto el control a la medición de los recursos hidrocarburíferos impacta la cadena de valor de estos recursos por la importancia estratégica para el Estado y los operadores. Así las cosas, la fiscalización abarca las siguientes actividades:

- Seguimiento a la exploración y perforación de pozos.
- Seguimiento a la producción
- Optimización del recobro
- Control, revisión y aprobación de la información relacionada con la producción de los recursos hidrocarburíferos.
- Seguimiento e inspección de aforos de tanques, calibración y mantenimiento de equipos y medidores utilizados en campo, registros, pruebas y operaciones de producción (pruebas de potencial, pruebas de presión, reacondicionamientos, registros de producción).

Dentro de las mediciones de la ANH previstas en su plan de acción de la actual vigencia se encuentran:

1. Producción promedio diaria de gas: Mide la cantidad de pies cúbicos de gas comercializado que, en promedio, se extraen diariamente en el territorio nacional
2. Producción promedio diaria de crudo (petróleo): Mide la cantidad de barriles de petróleo que, en promedio, se extraen diariamente en el territorio nacional a través de los diferentes campos productores, constituyéndose en base para el cálculo de las regalías y otros recursos que soportan proyectos de inversión social en las regiones.
3. Visitas de seguimiento a campos productores de crudo: Mide el número de visitas de seguimiento realizadas a campos productores de crudo

por parte de los ingenieros de apoyo al ejercicio de la función delegadas de fiscalización.

4. Visitas de seguimiento a campos productores de gas: Mide el número de visitas de seguimiento realizadas a los campos productores de gas por parte de los ingenieros del grupo de fiscalización.
5. Informes de auditorías externas desarrolladas para la determinación del desempeño de los sistemas de medición de cantidad y calidad de hidrocarburos y verificación de buenas prácticas: Mide la recepción de informes de auditorías externas a conjunto de facilidades de producción priorizadas por el Grupo de Fiscalización.
6. Estudio comparativo de prácticas de fiscalización y propuesta de mejoras al modelo colombiano: Mide la recepción de informe con análisis comparativo del modelo de fiscalización implementado en el país versus los desarrollados en países de la región y otros modelos más avanzados, con recomendaciones para optimizar el proceso de fiscalización.

7.1.5. Gestión social y ambiental

El Decreto 714 de 2012 establece la responsabilidad de la Agencia Nacional de Hidrocarburos de planear y coordinar, conjuntamente con las autoridades competentes, el manejo social y ambiental en los bloques que van a ser adjudicados; velar por el cumplimiento de los compromisos contractuales de carácter ambiental y social en las áreas donde se estén ejecutando.

La ANH como parte de su actividad misional realiza un seguimiento a los contratos y convenios de exploración y producción de hidrocarburos y de los contratos de evaluación técnica e informar sobre el avance y resultados de éstos en los aspectos sociales. En todos los contratos de exploración y explotación se acuerdan términos y condiciones en los cuales las compañías contratistas, como parte de su responsabilidad social, adelantarán programas

en beneficio de las comunidades ubicadas en las áreas de influencia de los correspondientes contratos.

Estos programas son diferentes a los que el contratista deba ejecutar en virtud de la licencia ambiental, plan de manejo ambiental o consulta p

7.2. EVALUACIÓN DE LA PRESTACIÓN DE SERVICIOS

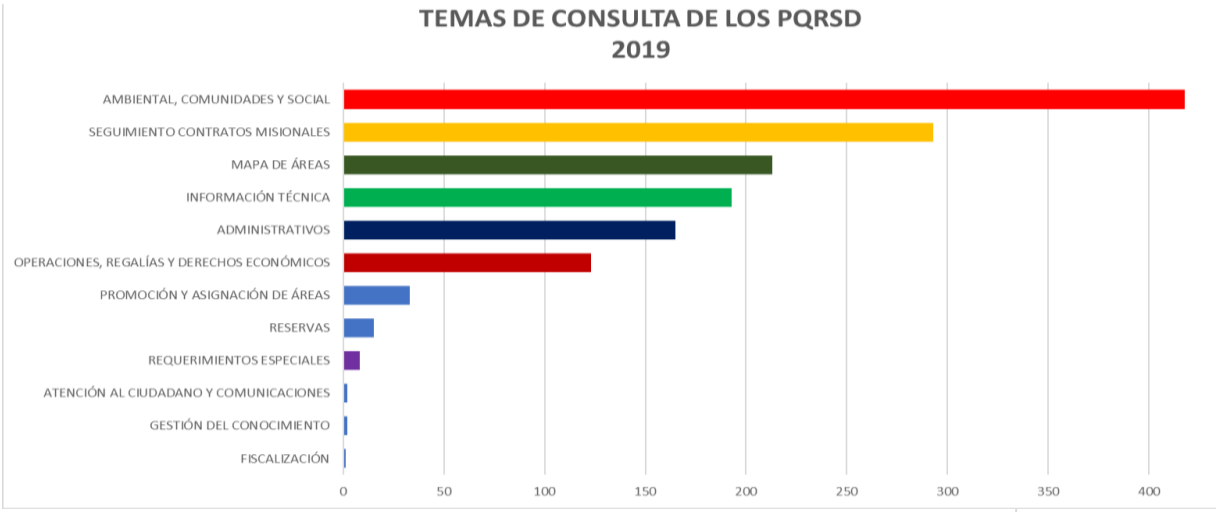
Los temas más recurrentes en la prestación de los servicios corresponden a los aspectos ambientales y comunidades; un segundo tema de interés corresponde en el seguimiento de los contratos misionales, en tercer lugar, tenemos que el interés de los usuarios está en el mapa de áreas.

Precisando más los temas del primer tema, es decir el ambiental y comunidades, se encuentran los siguientes ítems: solicitudes de intervención por el no pago a subcontratistas por parte de Operadoras, estado actual de los contratos EP, TEAS y bloque de hidrocarburos, los beneficios de la población y sus comunidades derivado de la actividad petrolera, información de la normatividad sobre exploración, regulación y producción de hidrocarburos; áreas protegidas, reservas naturales, humedales y parques nacionales naturales y procesos de consultas previas con las comunidades en desarrollo de proyectos de hidrocarburos; entre otros.

En cuanto a la actividad de los contratos misionales, los usuarios requieren en temas de información sobre proyectos de perforación y profundidad, cifras oficiales de producción en el país, inconformidad por presunto desarrollo irregular de proyectos, datos de sísmica y pozos e impacto y planes de manejo ambiental: licencias, compromisos E&P normatividad y contaminación derivados de la actividad por parte de operadores.

En cuanto al mapa de áreas, los usuarios tienen interés en conocer la cartografía de zonas petroleras.

Ilustración 16. *Temas de Consulta en las Peticiones de los Usuarios 2019*



Fuente: Elaboración propia

Tanto en la vigencia 2019 como en lo corrido de 2020 (a tercer trimestre), el interés de los usuarios se posiciona en los aspectos ambientales, comunidades y sociales. Pero, dada la dinámica de la pandemia

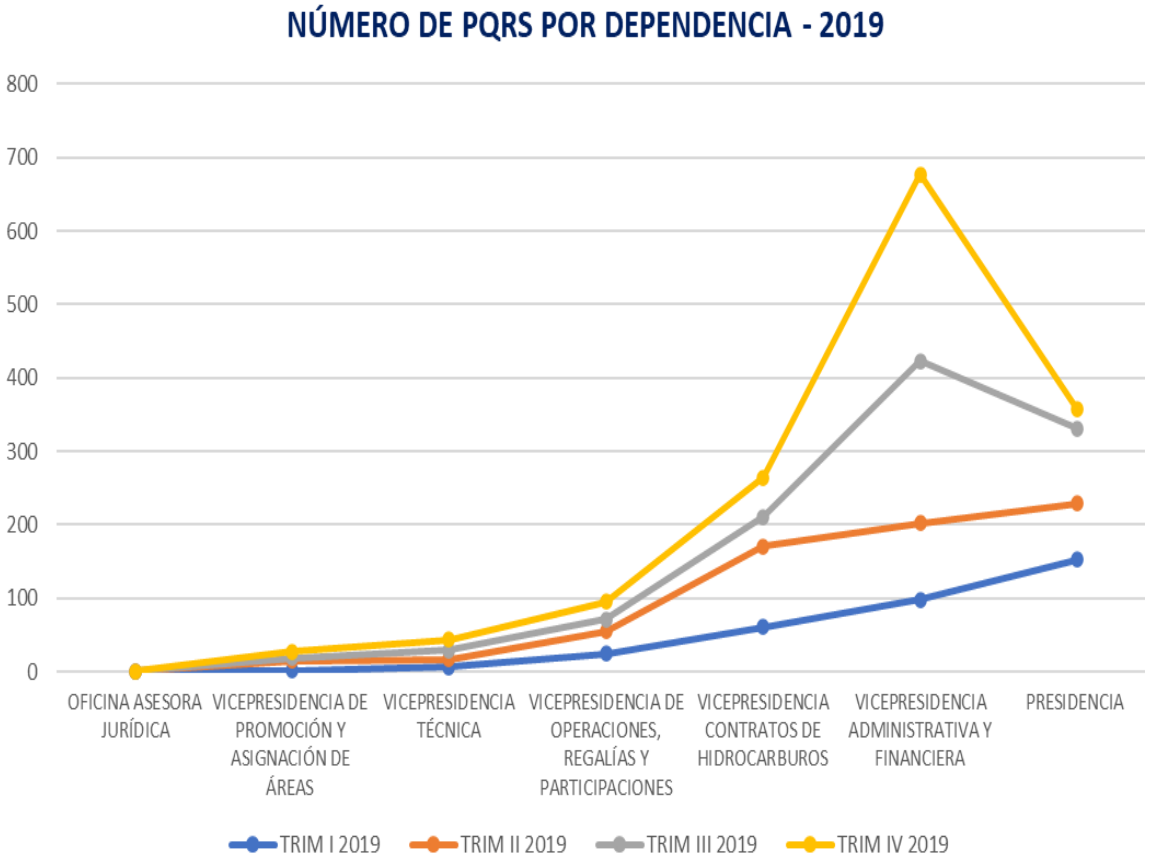
Ilustración 17. *Temas de Consulta en las Peticiones de los Usuarios 2020*



Fuente: Elaboración propia

Otro aspecto importante es indagar sobre las Dependencias que generan el interés de los usuarios en el volumen de solicitudes de peticiones, quejas y reclamos. El Siguiente gráfico señala que las mismas se concentran en la Presidencia de la Agencia, seguido de la Vicepresidencia Administrativa y Financiera, y en tercer lugar, de solicitudes dirigidas a la Vicepresidencia de Contratos de Hidrocarburos.

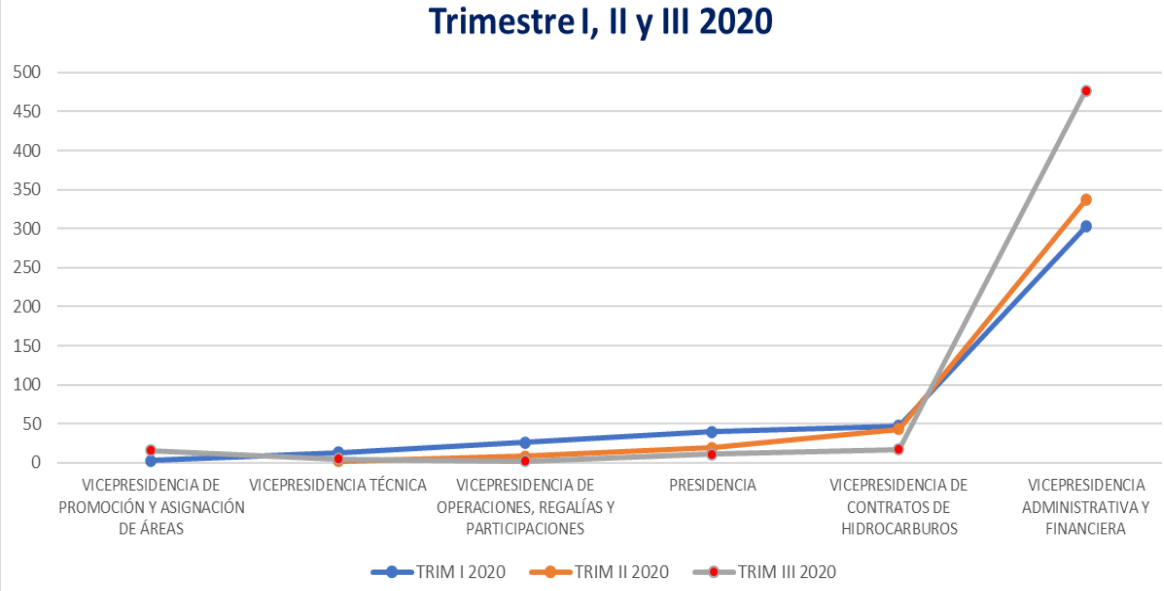
Ilustración 18. *Número de PQRS por Dependencias*



Fuente: Elaboración propia

En la vigencia 2020, el cambio está las peticiones de los servicios se dirigen a la Vicepresidencia Administrativa y Financiera, tal como puede apreciarse en el gráfico siguiente.

Ilustración 19. *Número de PQRS por Dependencia II*



Fuente: Elaboración propia

8. DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA Y FUNCIONES ACTUALES

8.1. ESTRUCTURA

Para los propósitos de este capítulo se hace una aproximación al concepto de estructura organizacional. En Strategor (1995), la estructura organizacional es el conjunto de las funciones y de las relaciones que determinan formalmente las funciones que cada unidad deber cumplir y el modo de comunicación entre cada unidad[4]. Para Hall (1996) la estructura organizacional es "el arreglo de las partes de la organización". La estructura debe de ser contingente, es decir que sepa adaptarse a cada situación de la organización, a los cambios de los miembros entre otros, por tanto, la estructura de una organización no debe estar fija nunca.

En la administración pública colombiana, el Decreto 1083 de 2015 "por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector de Función Pública" define la organización como "la función básica de la gestión gerencial, que consiste en realizar la división y distribución de funciones y competencias asignadas, con miras a lograr los fines y objetivos institucionales y del Estado", ello en el marco de los elementos del Sistema de Control Interno que conforman cinco grupos que se interrelacionan y que constituyen los procesos fundamentales de la administración: Dirección, Planeación, Organización, Ejecución, Seguimiento y Control (Evaluación), lo anterior conforme al Artículo 2.2.21.3.5.

Así las cosas, la estructura administrativa está conformada por las partes que integran a la organización y las relaciones que las vinculan, incluyendo las funciones, actividades, relaciones de autoridad y de dependencia,

responsabilidades, objetivos, manuales y procedimientos, descripciones de puestos de trabajo, asignación de recursos, y todo aquello que está previamente definido de alguna manera.

Como ya se mencionó, a propósito del marco legal, la estructura actual de la Agencia se encuentra establecida en el Decreto 714 de 2012 en los siguientes términos:

> **"Artículo 4°.** *Estructura*. Para el cumplimiento de su finalidad y el ejercicio de sus funciones, la Agencia Nacional de Hidrocarburos, ANH, tendrá la siguiente estructura:
>
> 1. Consejo Directivo.
> 2. Presidente.
> 2.1. Oficina Asesora Jurídica.
> 2.2. Oficina de Control Interno.
> 2.3. Oficina de Tecnologías de la Información.
> 3. Vicepresidencia Administrativa y Financiera.
> 4. Vicepresidencia Técnica.
> 5. Vicepresidencia de Promoción y Asignación de Áreas.
> 6. Vicepresidencia de Contratos de Hidrocarburos.
> 7. Vicepresidencia de Operaciones, Regalías y Participaciones.
> 8. Órganos de Asesoría y Coordinación.
> 8.1. Comité de Dirección.
> 8.2. Comité de Coordinación del Sistema de Control Interno.
> 8.3. Comisión de Personal.".

Siguiendo los lineamientos previstos en la Ley 489 de 1998 para las entidades descentralizadas, el precitado Decreto 714 incorporó el siguiente artículo:

“Artículo 5°. *Órganos de dirección y administración*. La dirección y administración de la Agencia Nacional de Hidrocarburos, ANH, están a cargo del Consejo Directivo y del Presidente.”

Dado lo anterior, la Agencia Nacional de Hidrocarburos, ANH, cuenta con nueve (9) dependencias organizadas, así:

Tabla 18. *Dependencias de la ANH*

Denominación de la Dependencia	Número	Participación
Presidencia	1	11,1%
Vicepresidencias	5	55,6%
Oficinas	3	33,3%
Total	9	100,0%

Fuente: Elaboración propia

La representación gráfica u organigrama de la Agencia es el siguiente:

Ilustración 20. *Organigrama ANH*



Fuente: Página web de la ANH [11]

[11] https://www.anh.gov.co/la-anh/sobre-la-anh/organigrama

El organigrama de la Agencia Nacional de Hidrocarburos muestra una estructura clásica jerárquica y centralizada, donde se representa gráficamente los grados de autoridad y responsabilidad, así como la interacción entre las distintas dependencias de la entidad.

8.2. FUNCIONES

A esta estructura le corresponde una matriz de funciones como se muestra a continuación.

Tabla 19. *Matriz de Competencias*

FUNCIONES GENERALES - DECRETO 714 DEL 2012	**Vicepresidencia de Contratos de Hidrocarburos VCH**	**Vicepresidencia Técnica VT**	**Vicepresidencia de Operaciones, Regalías y Operaciones VORP**	**Vicepresidencia de Promoción y Asignación de Áreas VPAA**
Identificar y evaluar el potencial hidrocarburífero del país.		**VT**		
Diseñar, evaluar y promover la inversión en las actividades de exploración y explotación de los recursos hidrocarburíferos, de acuerdo con las mejores prácticas internacionales.				**VPAA**

FUNCIONES GENERALES - DECRETO 714 DEL 2012	Vicepresidencia de Contratos de Hidrocarburos VCH	Vicepresidencia Técnica VT	Vicepresidencia de Operaciones, Regalías y Operaciones VORP	Vicepresidencia de Promoción y Asignación de Áreas VPAA
Diseñar, promover, negociar, celebrar y administrar los contratos y convenios de exploración y explotación de hidrocarburos de propiedad de la Nación, con excepción de los contratos de asociación que celebró Ecopetrol hasta el 31 de Diciembre de 2003, así como hacer el seguimiento al cumplimiento de todas las obligaciones previstas en los mismos.	**VCH**			
Asignar las áreas para exploración y/o explotación con sujeción a las modalidades y tipos de contratación que la Agencia Nacional de Hidrocarburos - ANH adopte para tal fin.				**VPAA**
Apoyar al Ministerio de Minas y Energía en la formulación de la política gubernamental en materia de hidrocarburos, en la elaboración de		**VT**		

FUNCIONES GENERALES - DECRETO 714 DEL 2012	Vicepresidencia de Contratos de Hidrocarburos VCH	Vicepresidencia Técnica VT	Vicepresidencia de Operaciones, Regalías y Operaciones VORP	Vicepresidencia de Promoción y Asignación de Áreas VPAA
los planes sectoriales y en el cumplimiento de los respectivos objetivos.				
Estructurar los estudios e investigaciones en las áreas de geología y geofísica para generar nuevo conocimiento en las cuencas sedimentarias de Colombia con miras a planear y optimizar el aprovechamiento del recurso hidrocarburífero y generar interés exploratorio y de inversión.		**VT**		
Convenir, en los contratos de exploración y explotación, los términos y condiciones con sujeción a los cuales las compañías contratistas adelantarán programas en beneficio de las comunidades ubicadas en las áreas de influencia de los correspondientes contratos.	**VCH**			

FUNCIONES GENERALES - DECRETO 714 DEL 2012	Vicepresidencia de Contratos de Hidrocarburos VCH	Vicepresidencia Técnica VT	Vicepresidencia de Operaciones, Regalías y Operaciones VORP	Vicepresidencia de Promoción y Asignación de Áreas VPAA
Apoyar al Ministerio de Minas y Energía y demás autoridades competentes en los asuntos relacionados con las comunidades, el medio ambiente y la seguridad en las áreas de influencia de los proyectos hidrocarburíferos.	**VCH**	**VT**	**VORP**	
Fijar los precios de los hidrocarburos para efectos de la liquidación de regalías.		**VT**		
Administrar la participación del Estado, en especie o en dinero, de los volúmenes de hidrocarburos que le correspondan en los contratos y convenios de exploración y explotación, y demás contratos suscritos o que suscriba la Agencia, incluyendo las regalías, en desarrollo de lo cual podrá disponer de dicha participación mediante la celebración de contratos u operaciones de			**VORP**	

FUNCIONES GENERALES - DECRETO 714 DEL 2012	Vicepresidencia de Contratos de Hidrocarburos VCH	Vicepresidencia Técnica VT	Vicepresidencia de Operaciones, Regalías y Operaciones VORP	Vicepresidencia de Promoción y Asignación de Áreas VPAA
cualquier naturaleza.				
Recaudar, liquidar y transferir las regalías y compensaciones monetarias a favor de la Nación por la explotación de hidrocarburos.			**VORP**	
Efectuar las retenciones de las sumas que por concepto de participaciones y regalías correspondan a las entidades partícipes con destino a los Fondos previstos en la Constitución Política y la Ley, y hacer los giros y reintegros en los términos establecidos en ellas.			**VORP**	
Adelantar las acciones necesarias para el adecuado abastecimiento de la demanda nacional de hidrocarburos.		**VT**		
Fijar los volúmenes de producción de petróleo de concesión que los explotadores		**VT**		

FUNCIONES GENERALES - DECRETO 714 DEL 2012	Vicepresidencia de Contratos de Hidrocarburos VCH	Vicepresidencia Técnica VT	Vicepresidencia de Operaciones, Regalías y Operaciones VORP	Vicepresidencia de Promoción y Asignación de Áreas VPAA
deben vender para la refinación interna.				
Fijar el precio al cual se debe vender el petróleo crudo de concesión destinado a la refinación interna para el procesamiento o utilización en el país, y el gas natural que se utilice efectivamente como materia prima en procesos industriales petroquímicos cuando sea del caso.		**VT**		
Administrar y disponer de los bienes muebles e inmuebles que pasen al Estado por finalización de contratos y convenios de exploración y explotación, o por reversión de concesiones vigentes, con excepción de los contratos de asociación que celebró Ecopetrol hasta el31 de diciembre de 2003.	**VCH**			

FUNCIONES GENERALES - DECRETO 714 DEL 2012	Vicepresidencia de Contratos de Hidrocarburos VCH	Vicepresidencia Técnica VT	Vicepresidencia de Operaciones, Regalías y Operaciones VORP	Vicepresidencia de Promoción y Asignación de Áreas VPAA
Hacer seguimiento al cumplimiento de las normas técnicas relacionadas con la exploración y explotación de hidrocarburos dirigidas al aprovechamiento de los recursos de manera racional e integral.	**VCH**	**VT**		
Fijar los precios de exportación de petróleo crudo para efectos fiscales y cambiarios.		**VT**		
Dirigir y coordinar lo relacionado con las liquidaciones por concepto del canon superficiario correspondiente a los contratos de concesión.			**VORP**	
Verificar las especificaciones y destinación del material importado en el subsector de hidrocarburos para efectos de aplicar las exenciones previstas en el Código de Petróleos o normas que lo modifiquen o adicionen.		**VT**		

FUNCIONES GENERALES - DECRETO 714 DEL 2012	Vicepresidencia de Contratos de Hidrocarburos VCH	Vicepresidencia Técnica VT	Vicepresidencia de Operaciones, Regalías y Operaciones VORP	Vicepresidencia de Promoción y Asignación de Áreas VPAA
Supervisar las especificaciones y destinación del material importado en el subsector de hidrocarburos para efectos de aplicar las exenciones previstas en el Código de Petróleos o normas que lo modifiquen o adicionen.		**VT**		
Ejercer las demás actividades relacionadas con la administración de los recursos hidrocarburíferos de propiedad de la Nación.				
Las demás que le sean asignadas y que le delegue el Ministerio de Minas y Energía, de conformidad con las normas vigentes.				

Fuente: Decreto 714 de 2012

Como se observa, las funciones generales establecidas a la ANH se distribuyen entre sus dependencias centrales dentro de la estructura organizacional. Más adelante se analizan estas dependencias.

Con el recogimiento en la planta de personal de la denominación del empleo “Gerente de Proyectos o Funcional” se trató de introducir el concepto de estructura matricial, a efectos precisamente de trabajar por proyectos o

especializaciones para tareas específicas o proyectos, que una vez finalizados, pudiesen disolverse, pero ello no se refleja en la organización de la Agencia.

Un análisis comparativo entre el Mapa de Procesos y el modelo organizacional de la Agencia permite deducir que los procesos misionales están representados organizacionalmente por las Vicepresidencias respectivas, los procesos estratégicos y de evaluación debería estar reflejados en la Presidencia y en alguna de las Oficinas tanto de carácter directivo como de carácter asesor; y los procesos de apoyo en la Vicepresidencia Administrativa y Financiera, tal como se detalla en la siguiente tabla.

Tabla 20. *Procesos por Dependencias*

TIPO DE PROCESO	PROCESO	LÍDER	DEPENDENCIA RESPONSABLE
	Gestión estratégica	Gerente de Planeación	VAF - GIT Planeación
Estratégico	Gestión de proyectos	Líder grupo interno de Planeación (Gerente)	VAF - GIT Planeación
	Identificación de Oportunidades exploratorias	Gerente Gestión del Conocimiento	VT - GIT Gestión del Conocimiento
	Promoción y asignación de áreas	Vicepresidente de Promoción y Asignación de Áreas	VPAA -Vicepresidencia de Promoción y Asignación de Áreas
			VCH - GIT
	Gestión de Contratos en Exploración	Gerente Seguimiento a Contratos en Exploración	Seguimiento a Contratos en Exploración
			VCH - GIT
Misional	Gestión de Contratos en Producción	Gerente Seguimiento a Contratos en Producción	Seguimiento a contratos en Producción
	Gestión social, HSE y de seguridad de contratos de hidrocarburos	Gerente de Seguridad, Comunidades y Medio Ambiente	VCH - GIT Seguridad, Comunidades y Medio Ambiente
	Revisión y consolidación de reservas	Gerente de Reservas y Operaciones	VORP - GIT Reservas y Operaciones
	Gestión de regalías y Derechos económicos	Gerente de Regalías y Derechos Económicos	VORP - GIT Regalías y Derechos Económicos

De Apoyo	Gestión de Talento humano	Experto Líder Grupo de Talento Humano	VAF - GIT Talento Humano
	Gestión administrativa	Líder Administrativo y Financiero	VAF GIT Administrativo y Financiero
	Gestión financiera	Líder del Grupo Administrativo y Financiero	VAF - GIT Administrativo y Financiero
	Gestión de Tecnologías de la Información y las comunicaciones – Gestión TIC	Jefe de oficina de Tecnologías de la Información	Oficina de Tecnologías de la Información
	Gestión Legal	Jefe de Oficina Asesora Jurídica	Oficina Asesora Jurídica
	Gestión contractual	Jefe de Oficina Jurídica	Oficina Asesora Jurídica
	Gestión documental**8**	Líder Administrativo y Financiero	VAF - GIT Administrativo y Financiero
	Participación Ciudadana y Comunicaciones internas	Experto G3 Grado 6 Grupo de Participación Ciudadana y Comunicaciones Internas	VORP
De Evaluación	Gestión integral	Gerente de Planeación	GIT Planeación
	Auditorías Internas	Jefe Oficina de Control Interno	Oficina de Control Interno

Fuente: Elaboración propia

De la tabla anterior se destacan algunas consideraciones:

Los procesos estratégicos dependen de la Vicepresidencia Administrativa y Financiera, que funcionalmente tiene a su cargo el proceso planificador de la Entidad. Una alternativa es que los procesos estratégicos, es decir los relacionados con el pensamiento estratégico de la Entidad, estén a cargo de la Presidencia y una Oficina Asesora de Planeación que dependa directamente de la Presidencia y a la cual se le integraría uno de los procesos de evaluación, como es el proceso de gestión integral.

El otro proceso de evaluación -Auditorías Internas- efectivamente está a cargo de la Oficina de Control Interno, la cual reporta directamente a la Presidencia. Ello es así por cuanto el Representante Legal de la Entidad es el responsable del establecimiento y desarrollo del Sistema de Control Interno, y la aplicación de los métodos y procedimientos al igual que la calidad, eficiencia y eficacia del control interno, es de responsabilidad de los jefes de cada una de las distintas dependencias de la Agencia.

Los procesos misionales, es decir los que generan valor tanto para los clientes como para la Entidad, cómo ya se mencionó, están a cargo de las Vicepresidencias misionales y los procesos de apoyo, que ayudan a la realización de los procesos de la cadena de valor, están a cargo de la Vicepresidencia Administrativa y Financiera.

A propósito de la responsabilidad, mientras que en unos descriptores se modera la palabra “responsable” por la de “Líder”, ya que no se puede asignar responsabilidades a dependencias que no existen, verbigracia, “gerencias”, en otros ni siquiera se determina la dependencia responsable o el líder de su ejecución.

Aparte de las consideraciones señaladas, puede decirse que la estructura administrativa se encuentra alineada a los diferentes procesos de la Entidad. No obstante, en términos organizacionales se hace necesario hacer un desglose en los niveles estratégicos y tácticos de la organización que permitan visualizar las unidades técnicas especializadas, facilitar la prestación de los servicios a cargo y brindar respuesta oportuna frente a los cambios internos y externos.

8.3. GRUPOS INTERNOS DE TRABAJO

Como complemento a la estructura administrativa descrita, la Agencia ha expedido una serie de resoluciones creando grupos internos de trabajo y asignándoles a los mismos funciones específicas, en atención a lo dispuesto en el Artículo 115 de la Ley 489 de 1998 que señala que “Con el fin de atender las necesidades del servicio y cumplir con eficacia y eficiencia los objetivos, políticas y programas del organismo o entidad, su representante legal podrá crear y organizar, con carácter permanente o transitorio, grupos internos de trabajo. En el acto de creación de tales grupos se determinarán las tareas que

deberán cumplir y las consiguientes responsabilidades y las demás normas necesarias para su funcionamiento".

El desdoblamiento de las Dependencias en diferentes grupos internos de trabajo responde a lo que la norma, dispuso en materia funcional para cada una de ellas, permitiéndoles ejecutar sus funciones con un mayor grado de especialización.

En este contexto, los siguientes son los grupos internos de trabajo que complementan la estructura de la Agencia:

Tabla 21. *Grupos Internos de Trabajo ANH*

Dependencia	**Denominación del Grupo Interno de Trabajo**	**Acto Administrativo**
Oficina Asesora Jurídica	1. Gestión y Desempeño de la OAJ	Resoluciones Nos. 29 y 37 del 28 de enero de 2019
Vicepresidencia Administrativa y Financiera	2. Planeación	Resolución No. 775 del 28 de noviembre de 2012
	3. Administrativo y Financiero	
	4. Talento Humano	
Vicepresidencia Técnica	5. Gestión del Conocimiento	Resolución No. 776 del 28 de noviembre de 2012
	6. Gestión de la Información Técnica	
Vicepresidencia de Contratos de Hidrocarburos	7. Seguimiento a Contratos en Exploración	Resolución No. 777 del 28 de noviembre de 2012
	8. Seguimiento a Contratos en Producción	
	9. De Seguridad, Comunidades y Medio Ambiente	
Vicepresidencia de Operaciones, Regalías y Participaciones	10. Reservas y Operaciones	Resolución No. 778 del 28 de noviembre de 2012
	11. Regalías y Derechos Económicos	

Fuente: Elaboración propia

Algunas situaciones para considerar en la conformación de los Grupos internos de trabajo son las siguientes:

Las Resoluciones señalan que “Para garantizar eficiencia en el cumplimiento de las funciones asignadas a los Grupos Internos de Trabajo creados en la presente Resolución, se designará mediante acto administrativo, los Líderes de Grupo encargados de dirigir las actividades que le han sido asignadas”, incurriendo en la siguiente situación: “dirigir las actividades que le han sido asignadas”, cuando el espíritu de la norma es el ejercicio de funciones de coordinación o supervisión de grupos internos de trabajo.

El Artículo 11 del Decreto 508 de 2012 relativo a los Grupos Internos de Trabajo señala que “Cuando de conformidad con el artículo 115 de la Ley 489 de 1998, los organismos y entidades a quienes se aplica el presente decreto creen grupos internos de trabajo, la integración de los mismos no podrá ser inferior a **seis (6) empleados públicos**[9], destinados a cumplir las funciones que determine el acto de creación, las cuales estarán relacionadas con el área de la cual dependen jerárquicamente”.

No obstante, en las Resoluciones mencionadas no se señalaron los empleados públicos sino los empleos, que son dos conceptos relacionados pero diferentes.

Todas les resoluciones señalan que “Las funciones que desarrollarán los integrantes del Grupo (nombre del grupo), **adicionales a las propias del cargo son**:” (…), lo cual implica que, sin importar el nivel jerárquico del empleo del servidor que pertenezca a los diferentes grupos mencionados, deberán desarrollar funciones que no corresponden a la naturaleza de sus empleos, dificultando aún más, la gestión del talento humano del área, pues con sobrada razón empleados de los niveles técnico asistenciales e inclusive profesionales, pueden argumentar que esas funciones no son propias de su empleo ni de su nivel.

En la Resolución No. 29 del 28 de enero de 2019 mediante la cual se conforma el Grupo Interno de Trabajo “Gestión y Desempeño de la OAJ” adscrito a la Oficina Asesora Jurídica, llama la atención, entre otros aspectos, que se le asigne funciones al “Líder” del grupo, adicionales a las del empleo del cual es titular, cuando lo que se desprende de la organización de un grupo interno de trabajo es realizar unas funciones específicas que se derivan de la dependencia de la cual se desglosa el grupo, y corresponde al “Coordinador” del Grupo, ejercer funciones de coordinación y supervisión, y por el ejercicio de esas funciones, la ley hace un reconocimiento monetario.

Para rematar, en el artículo cuarto de esta misma resolución 29, que no señala los empleados para integrar el grupo sino los empleos, se determina que un “Jefe de Oficina G1-07” es integrante del grupo. Así las cosas, desaparece una Oficina y al responsable lo integran en un grupo de trabajo.

Por resolución 348 del 17 de junio de 2020 relativa a grupos internos de trabajo se les asignan funciones a varios empleos.

8.4. OBJETIVOS DE LAS DEPENDENCIAS

Los objetivos de cada una de las reparticiones administrativas de una organización permiten identificar la finalidad de cada una de ellas y orientar las acciones hacia el logro de estos, así como medir los resultados obtenidos. En este contexto y de acuerdo con los procesos que ejecuta cada dependencia de la Agencia y las manifestaciones de los responsables de las diferentes dependencias, sus objetivos son los siguientes:

Tabla 22. *Objetivos por Dependencia ANH*

NOMBRE DE LA DEPENDENCIA	OBJETIVOS
PRESIDENCIA	Orientar la formulación de las estrategias y el dimensionamiento de los recursos necesarios para el logro de los objetivos institucionales y sectoriales, bajo parámetros de eficiencia, eficacia y efectividad para administrar integralmente las reservas y recursos hidrocarburíferos de propiedad de la Nación; promover el aprovechamiento óptimo y sostenible de los recursos hidrocarburíferos y contribuir a la seguridad energética nacional.
Oficina Asesora Jurídica	Formular las recomendaciones para la toma de decisiones de carácter legal y reglamentario, interpretar y orientar aplicación de las normas jurídicas, al igual que la representación judicial y legal de la Agencia.
Oficina de Control Interno	Proteger los recursos de la organización, buscando su adecuada administración ante posibles riesgos que los afecten; Garantizar la eficacia, la eficiencia y economía en todas las operaciones, promoviendo y facilitando la correcta ejecución de las funciones y actividades definidas para el logro de la misión institucional; Velar porque todas las actividades y recursos de la organización estén dirigidos al cumplimiento de los objetivos de la entidad; Garantizar la correcta evaluación y seguimiento de la gestión organizacional; Asegurar la oportunidad y confiabilidad de la información y de sus registros; Definir y aplicar medidas para prevenir los riesgos, detectar y corregir las desviaciones que se presenten en la organización y que puedan afectar el logro de sus objetivos; Garantizar que el sistema de control Interno disponga de sus propios mecanismos de verificación y evaluación; Velar porque la entidad disponga de procesos de planeación y mecanismos adecuados para el diseño y desarrollo organizacional, de acuerdo con su naturaleza y características;
Oficina de Tecnologías de la Información	Desarrollar e implementar soluciones tecnológicas para la administración de las reservas y recursos hidrocarburíferos de la Nación. Definir los lineamientos para el uso efectivo, eficiente y adecuado de la información hidrocarburífera, garantizando la integridad, disponibilidad y confidencialidad de esta a través de su ciclo de vida. Prestar los servicios de Tecnología de Información y Comunicaciones, cumpliendo con los niveles de servicio definidos; a través de una operación continúa, soporte a los usuarios, administración, mantenimiento e innovación de la Infraestructura tecnológica.

NOMBRE DE LA DEPENDENCIA	OBJETIVOS
Vicepresidencia Administrativa y Financiera	Formular la planeación estratégica y de acción de la Agencia y proveer y divulgar información sectorial e implementar instrumentos de gestión. Garantizar el oportuno aprovisionamiento y adecuado funcionamiento de los recursos materiales y físicos y la prestación de los servicios administrativos. Propender por la adecuada conservación, administración y manejo de la producción documental de la Agencia; Administrar los bienes de propiedad de la entidad y trazar los lineamientos para la atención al ciudadano. Realizar actividades Contractuales relacionadas con el Cumplimiento de la Misión Institucional, así como la Adquisición de bienes y servicios relacionados con su gestión. Adelantar los procesos disciplinarios que se presenten en contra de los servidores públicos de conformidad con la Constitución y la Ley. Orientar y coordinar la implementación y mantenimiento del Sistema Integrado de Gestión de la Agencia. Atender, orientar y realizar el seguimiento a la oportunidad de respuesta de los requerimientos que presentan los ciudadanos y monitorear su percepción frente a los servicios ofrecidos por la ANH.
Vicepresidencia Técnica	Adquirir conocimiento tecnológico de cuencas de Colombia para que las empresas puedan hacer exploración y producción y para realizar la evaluación de áreas a ofrecer a la industria.
Vicepresidencia de Promoción y Asignación de Áreas	Promover proyectos relacionados con el sector de hidrocarburos en Colombia para la inversión y asignar las respectivas áreas
Vicepresidencia de Contratos de Hidrocarburos	Realizar el seguimiento a los contratos y obligaciones de exploración y producción de hidrocarburos de la ANH.
Vicepresidencia de Operaciones, Regalías y Participaciones	Identificar y cuantificar las producciones y participaciones que les corresponde a la ANH y al Estado. Apoyar en la producción adecuada dentro del control riguroso de la normatividad existente. Realizar la evaluación de producir yacimientos no regulados.

Fuente: Elaboración propia

[8] Llama la atención que en la caracterización de los procesos se señale que el proceso de Gestión

8.5. ANÁLISIS FUNCIONAL DE LA SITUACIÓN ACTUAL

Revisadas las funciones asignadas a cada una de las dependencias de la Agencia en el Decreto 714 de 2012, se considera que, en términos generales obedecen a la misión de la Entidad y, por supuesto de la respectiva dependencia y a los objetivos y alcance de los procesos. No obstante, en la práctica se presentan algunas situaciones que es necesario evaluar a fin de precisar su ejecución, teniendo en cuenta que dichas funciones fueron fijadas hace ocho (8) años y en ese período se han dado diferentes factores que afectan el desempeño cabal de las mismas.

A continuación, se relacionan las funciones asignadas a cada dependencia, se establece si ellas se cumplen o no, y los comentarios que ameritan algunas de ellas.

Más que funciones del Despacho de Presidente, que sería en términos organizacionales la dependencia que debería reflejarse en la estructura, el Decreto 714 fijó las funciones del empleo de Presidente, las cuales, salvo una en particular, corresponden a la naturaleza de dicho empleo. Esa función está asociada con “2. Dirigir las actividades administrativas, financieras y presupuestales requeridas para el desarrollo de la misión de la Agencia”. No obstante, esta función estaría duplicándose por cuanto en la estructura de la Agencia se cuenta con una Vicepresidencia Administrativa y Financiera responsable de la ejecución de los procesos de Gestión administrativa y Gestión financiera y de los procedimientos presupuestales, contables y de tesorería requeridos para el funcionamiento de la Entidad.

En relación con las funciones de las dependencias, se presentan las consideraciones derivadas de las entrevistas realizadas con los responsables de estas, así:

8.5.1. Oficina Asesora Jurídica.

En términos generales las funciones de la Oficina son transversales y corresponden a la naturaleza de esta. No obstante, en la práctica, la función de "Dirigir y coordinar los procesos de contratación misional", entra en conflicto con funciones asignadas al área misional, pues a la Vicepresidencia de Promoción y Asignación de Áreas le corresponde formular, coordinar y ejecutar las políticas, procesos y procedimientos de negociación y asignación de áreas para contratos de exploración y producción (…).

De acuerdo con la entrevista adelantada, se detectó que actualmente la OAJ realiza unas funciones adicionales, entre las cuales se identificaron:

1. Notificaciones de los actos administrativos elaborados por la ANH y decisiones. Esta es una función de empleo para finalizar el proceso jurídico.
2. Adelantar Procesos Sancionatorios por incumplimiento, en los contratos, según Acuerdo 01 de 2009.
3. Revisar los actos administrativos de carácter disciplinario, para la segunda instancia del presidente.
4. Proyección de actos administrativos de nulidad.
5. Control interno disciplinario en segunda instancia.
6. Seguimiento a contratos misionales de la VCH.

Además, hay una función que, en opinión de los entrevistados, debería realizar adicionalmente el grupo de OAJ, y es la de ejecutar el proceso completo de cobro persuasivo y cobro coactivo. También se requiere complementar las funciones de la Oficina relacionadas con las notificaciones de los actos administrativos elaborados por la Agencia; Adelantar Procesos Sancionatorios

por incumplimiento en los contratos, y sustanciar los procesos de carácter disciplinario en segunda instancia.

Para el cumplimiento de sus funciones, la Oficina Asesora Jurídica tiene conformado un grupo interno de trabajo denominado Grupo de Gestión y Desempeño de la OAJ con el cual *"pretende mejorar y optimizar las actividades de tipo administrativas en la Oficina Asesora Jurídica; con el objeto de dar cumplimiento a las responsabilidades funcionales de acuerdo con el artículo 10 del Decreto 714 de 2012 y la Resolución número 516 del 7 de noviembre de 2018,*[12] *para el adecuado cumplimiento del marco jurídico de la Agencia, garantizando mayor celeridad y oportunidad de los trámites relacionados con SIGECO, Auditorías, Informes del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, Informes de Gestión por dependencias, plan de acción, plan anticorrupción, Informes MIPG y requerimientos de los entes de control."* No obstante, en la práctica, el grupo en referencia no evidencia gestión alguna por parte de los funcionarios y pareciera reducirse al sistema de información interno de reparto y asignación de procesos a cargo de dos empleos de técnico.

Aparte del grupo mencionado, la Oficina Asesora Jurídica no existen otros grupos funcionales establecidos normativamente y menos Gerencias, pero si se pueden distinguir perfectamente al menos tres líneas de trabajo desarrolladas por grupos informales, a saber:

Un grupo a cargo de la denominada Línea de Gestión de la prevención del daño antijuridico y Contratación misional, responsable de emitir conceptos sobre todos los temas jurídicos de la entidad; Otro a cargo de la Línea de Gestión contractual: Orientado a la gestión de contratación administrativa en todas sus modalidades; La Línea o grupo de Gestión en defensa judicial y Cobro coactivo.

---

[12] "*Por la cual se actualiza el manual específico de funciones y competencias laborales para los empleos de la planta de personal de la Agencia Nacional de Hidrocarburos-ANH*"

Como ya se mencionó, caso particular es el grupo “Gerencia de Asuntos Legales”, adscrito según información directa al Despacho del Presidente. Es oportuno señalar que mediante la resolución 182 del 3 de abril de 2020 se le asignan funciones y competencias jurídicas para resolver en primera instancia los incumplimientos en contratos de asuntos misionales de la entidad como los de exploración y explotación, convenios y otros temas. Es de anotar que se le asigna la función de manera precisa al empleo de Gerente de Asuntos Legales y Contratación, pero no existe jurídicamente gerencia alguna como dependencia. Este empleo tiene facultades para gestionar y determinar la imposición de multas e incumplimientos de contratos y convenios de exploración y explotación.

Lo anterior genera interrogantes sobre el porqué la primera instancia no se encuentra en las vicepresidencias misionales responsables de dichos procesos.

Dado el antecedente y teniendo en cuenta que debe haber unidad de criterio en el tratamiento de los asuntos legales, una primera consideración es unificar en la Oficina Asesora Jurídica todos los aspectos jurídicos no atribuidos a las vicepresidencias de Promoción y Asignación de Áreas y de Contratos de Hidrocarburos, y que cumpla el propósito para el cual fue creada la dependencia.

8.5.2. Oficina de Control Interno.

El responsable de la Oficina manifiesta que la función central de la Dependencia es realizar evaluaciones integrales a áreas, procesos y proyectos de la entidad, para verificar el grado de implementación del Sistema de Control Interno y que su labor se desarrolla a través de los roles señalados en el Decreto 1083 de 2015 como son: liderazgo estratégico; enfoque hacia la

prevención, evaluación de la gestión del riesgo, evaluación y seguimiento, relación con entes externos de control.

En cumplimiento de lo estipulado en el artículo 76 de la Ley 1474 de 2011 se hace el seguimiento y se presentan los informes relacionados con las Peticiones, Quejas, Reclamos, Sugerencias y Denuncias de la ciudadanía.

La OCI tiene a su cargo un total de 10 funciones, de las cuales, de acuerdo a la entrevista actualmente se cumplen 5. Frente a la segunda función (Absolver consultas, prestar asistencia técnica, emitir conceptos y aportar elementos de juicio…) se tiene la observación de que no se emiten conceptos; debe hacerse en el marco de la evaluación independiente. Sobre la tercera función (Fomentar la cultura de autocontrol, autorregulación y autogestión en la Agencia) se comenta que debe ser de la dirección y del área de planeación.

Ahora bien, se establece que no se cumplen las funciones de la 6 a la 10, así: Sobre la sexta función (Supervisar que la prestación de servicios de la Agencia y la atención de quejas y reclamos presentada por los ciudadanos se realice de manera oportuna y eficiente), se aclara que no le corresponde a la OCI, toda vez que no tiene procesos administrativos, se evalúan los PQRSD. Sobre la séptima (Participar y apoyar en el mantenimiento y mejoramiento del Sistema de Gestión y Control, y de Desarrollo Administrativo PDA), se clara que no le corresponde a la OCI. Sobre la octava (Apoyar y acompañar la implementación de los planes de mejoramiento institucional…) se hace la anotación de que se evalúa el plan de mejoramiento. Con respecto a la novena (Definir las acciones necesarias para establecer el plan de mejoramiento por procesos) se comenta que el plan lo define cada proceso. Sobre la décima (Coordinar las actividades necesarias para la rendición de informes y reportes a los organismos de control), se explica que el área responsable es la Vicepresidencia Administrativa y Financiera.

Dado que el contenido de un buen número de funciones no concuerda con los actuales lineamientos del control interno institucional, es necesario ajustar el contenido de las mismas a lo previsto en el Decreto 648 de 2017 en lo relacionado con el Sistema Institucional de Control Interno, el cual está integrado por el esquema de controles de la organización, la gestión de riesgos, la administración de la información y de los recursos y por el conjunto de planes, métodos, principios, normas, procedimientos, y mecanismos de verificación y evaluación adoptados, dentro de las políticas trazadas por la alta dirección y en atención a las metas, resultados u objetivos de la Agencia.

Adicionalmente, se detectó que actualmente la OCI realiza unas funciones adicionales entre las cuales se identificaron:

1. Roles por decreto único del DAFP.
2. Evaluación de gestión del riesgo.
3. Desarrollo del Plan Anual de Auditorias.

En la propuesta de actualización de las funciones de la Oficina de Control Interno se incorporarán los roles de liderazgo estratégico; enfoque hacia la prevención, evaluación de la gestión del riesgo, evaluación y seguimiento, y relación con entes externos de control.

8.5.3. Oficina de Tecnologías de la Información.

Esta dependencia desarrolla el rol de ejecutor, de conformidad con lo señalado en el Decreto 1083 de 2015, siendo responsable de diseñar, asesorar, impulsar y poner en marcha las estrategias para la debida implementación y el mejoramiento continuo de la gestión estratégica de las tecnologías de la información y las comunicaciones que contribuyen al logro de los objetivos misionales en su entidad, bajo las directrices dadas por los orientadores y por el Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

En términos generales la OTI cumple con las funciones asignadas. Sin embargo, es necesario realizar algunos ajustes en cuanto a la redacción de la mismas a efectos de, por ejemplo, no mezclar los conceptos de seguridad y confidencialidad. Algunas funciones también se pueden fusionar. Aun cuando su rol es operador, la Oficina juega un papel estratégico al realizar la planeación estratégica para la transformación digital, liderando la gestión de datos y la información y realizando la gobernanza de la Información.

De acuerdo con la entrevista adelantada, se identificaron algunos de los aspectos funcionales que deben ser tenidos en cuenta. Sobre la cuarta función (proponer, planear y participar en estudios e investigaciones con miras a conocer las tendencias mundiales de hardware y software relacionados con el sector de hidrocarburos) se aclara que se hace con apoyo de otras dependencias. Sobre la sexta función (Diseñar, evaluar y ejecutar los procesos necesarios para la administración de los recursos tecnológicos de la Agencia) y la octava función (Implementar las herramientas necesarias para cumplir con las normas y políticas de seguridad de la Entidad), se comenta que se pueden fusionar con la función tres de definir las políticas y estándares en relación con seguridad y confidencialidad de la información. Con respecto a la catorce (Cumplir con los criterios descritos en la versión vigente del Manual para la Implementación de la estrategia de Gobierno en Línea) se comenta que esta debe desaparecer y en general tiene que ver con dar cumplimiento a los lineamientos gubernamentales en materia de TIC's.

En ese sentido, la Oficina debe proyectarse y replantearse para ser más estratégica que de apoyo, atendiendo a la visión dada por el Ministerio de las TIC para todas las oficinas de Tecnología de la Información del sector público, y su carácter directivo (Decreto 415 de 2016), dentro de la estructura orgánica de la Agencia dejando de ser eminentemente de apoyo, como se encuentra hoy, para adoptar su rol como generadora de políticas en los temas de tecnologías de la información y de las comunicaciones, que proyecten sistémicamente la

Entidad y mejore su capacidad de respuesta en la atención a los requerimientos de los usuarios internos y externos.

Se detectó igualmente, que actualmente la OTI realiza unas funciones adicionales entre las cuales se identificaron:

1. Planeación estratégica de la transformación digital.
2. Liderar la gestión de datos y la información.
3. Arquitectura empresarial del sector – interoperabilidad.
4. Contribuir a la planeación estratégica de la entidad.
5. Gobernanza de la Información.

Sobre las funciones que actualmente realiza, y no debería realizar, la OTI opina que no debería tener funciones operativas, sino estratégicas; actualmente 10 de las 15 funciones que se tiene son operativas.

Con relación a las áreas misionales, la Agencia se organiza a través de cuatro Vicepresidencias, a saber:

1. Vicepresidencia Técnica
2. Vicepresidencia de Promoción y Asignación de Áreas.
3. Vicepresidencia de Contratos de Hidrocarburos.
4. Vicepresidencia de Operaciones, Regalías y Participaciones.

8.5.4. Vicepresidencia Técnica

La mayoría de las funciones se ajustan al quehacer de la dependencia. No obstante, hay que revisar y ajustar las relacionadas con “Adoptar periódicamente la lista de precios para la venta de los servicios de información técnica” y la de “Actualizar el Manual de Suministro de Información Técnica y Geológica”, por cuanto ellas son realizadas por el Servicio Geológico Colombiano, antes INGEOMINAS, organizado mediante los Decretos 4131 de 2011 y 2703 de 2013.

Internamente, la Vicepresidencia Técnica tiene organizados dos Grupos Internos de Trabajo, a saber:

- Gestión del Conocimiento, con el cual *"se pretende dirigir, asesorar y asegurar integralmente los planes, programas, proyectos y demás gestiones necesarias para generar un nuevo conocimiento geológico en Colombia con alta calidad técnica y financiera, bajo los parámetros de confidencialidad, cooperación, calidad, efectividad y cumplimiento de la legislación y normatividad"*.
- Gestión de la Información Técnica, con el cual *"se pretende dirigir, asesorar y asegurar la custodia y el control de la información técnica existente y que a futuro se adquiera en el país, para su preservación, integralidad y utilización, con el fin de que sirva de materia prima para los procesos de exploración y explotación de hidrocarburos con alta calidad técnica y financiera, bajo los parámetros de confidencialidad, cooperación, calidad, efectividad y cumplimiento de la legislación y normatividad"*.

8.5.5. Vicepresidencia de Promoción y Asignación de Áreas

Actualmente lleva a cabo funciones relacionadas con la inteligencia de mercados (estudios e investigaciones e información del sector), análisis e participación estratégica; comunicaciones externa, asignación de áreas que comprende oferta de áreas, firmas de contratos, diseño de términos de referencia y sus anexos; y finalmente los aspectos contractuales como aprobación de cesiones, convenios, contratos adicionales de yacimientos no convencionales y conversión de TEA a E&P según el reglamento vigente;

Es necesario revisar la responsabilidad de la ejecución de los procesos de comunicaciones pues aun cuando se ejecuta desde esta Vicepresidencia, el

grupo a cargo depende de la Presidencia. Formalmente, la VPAA no tiene adscritos grupos internos de trabajo.

8.5.6. Vicepresidencia de Contratos de Hidrocarburos

Desarrolla unas funciones muy precisas respecto de la administración de los contratos y convenios de exploración y explotación de hidrocarburos de propiedad de la Nación.

Con respecto a las funciones adicionales que actualmente adelanta la VCH, se manifestaron su participación en los procesos de coordinación y concurrencia por fallo de corte constitucional respecto de actividades exploración y explotación, en donde se incluye proceso reglado de consultas a las comunidades y reglamentación en procesos internos previa a la asignación de áreas. Su participación en los procesos y trámites ambientales relacionados con adquisición de pozos exploratorios, así como el apoyo en materia ambiental y social a la Vicepresidencia Técnica, y la coordinación con el Ministerio del Interior para implementación de modelo de desarrollo sostenible, en desarrollo de los asuntos relacionados con las comunidades, el medio ambiente y la seguridad en las áreas de influencia de los proyectos hidrocarburíferos. Este último aspecto es necesario revisarlo en atención al proceso de relaciones interinstitucionales que ha venido funcionando como grupo asociado a la Presidencia.

Formalmente, la VCH tiene a su cargo tres (3) Grupos Internos de Trabajo, a saber:

> *Seguimiento a Contratos en Exploración, con el cual *"se pretende orientar la administración y el seguimiento al cumplimiento de los compromisos de los contratos y convenios de exploración y producción que se encuentren en periodo exploratorio y de los contratos de evaluación técnica, suscritos*

por la Agencia Nacional de Hidrocarburos, de manera que cumplan con lo estipulado en las cláusulas contractuales".

*Seguimiento a Contratos en Producción, mediante el cual "*se pretende orientar la administración y el seguimiento al cumplimiento de los compromisos de los contratos y convenios de exploración y producción que se encuentren en periodo de producción, suscritos por la Agencia Nacional de Hidrocarburos, de manera que cumplan con lo estipulado en las cláusulas contractuales*".

*Seguridad, Comunidades y Medio Ambiente, el cual "*pretende orientar la administración y el seguimiento al cumplimiento de los compromisos ambientales y sociales de los contratos y convenios de exploración y producción y de los contratos de evaluación técnica, suscritos por la Agencia Nacional de Hidrocarburos, en cumplimiento de los requerimientos legales vigentes con miras a que el desarrollo del sector de hidrocarburos sea ambiental y socialmente sostenible*".

Informalmente, se ha identificado un grupo que se autodenomina "grupo de apoyo al Presidente" o "grupo asesor del Presidente", liderado por un Gerente de Proyectos o Funcional, que realiza actividades que desarrollaba especialmente el Seguridad, Comunidades y Medio Ambiente, y realiza actividades muy especializadas y de alto impacto para la Agencia, como por ejemplo la formulación, seguimiento y participación en el proyecto de inversión asociado a la Estrategia Territorial de Hidrocarburos, convenios interinstitucionales para algunos temas específicos (principalmente conflictividad y formulación e implementación de políticas), las políticas ambiental, de derechos humanos y de equidad de género, entre otros aspectos.

8.5.7. Vicepresidencia de Operaciones, Regalías y Participaciones

Es necesario revisar algunas de ellas atendiendo a los actuales procesos de producción lo cual conlleva a no realizar gestiones para la fijación de los volúmenes de producción de petróleo de concesión que los explotadores deben vender para la refinación interna. Así mismo, aun cuando la VORP realiza actividades para la comercialización de los volúmenes de producción de hidrocarburos que correspondan al Estado, dentro de todas las modalidades de contrato, es el Ministerio de Minas y Energía quien formula los Decretos respectivos.

Además de las funciones asignadas en el Decreto 714 de 2012, corresponde a la Vicepresidencia de Operaciones, Regalías y Participaciones realizar entre otras, la función de *"Fiscalizar la exploración y explotación de los yacimientos"*, mediante la delegación efectuada por el Ministerio de Minas y Energía, tal como está previsto en el Decreto 381 de 2012, así como la determinación y ejecución de los procedimientos y plazos para la liquidación de las regalías y compensaciones.

Sobre este particular es necesario entrar a precisar la ejecución de dicha función de fiscalización a partir de lo determinado en la Ley 2056 de 2020 (30 de septiembre) "por la cual se regula la organización y el funcionamiento del Sistema General de Regalías", en donde se determinó que *"la Agencia Nacional de Hidrocarburos o quien haga sus veces, además de las funciones establecidas en la ley, ejercerá las siguientes funciones relacionadas con la fiscalización de la exploración y explotación de los yacimientos hidrocarburíferos: Ejercerá el seguimiento y control de los contratos y convenios; verificará la medición y monitoreo a los volúmenes de producción y verificará el correcto desmantelamiento, taponamiento y abandono de pozos y facilidades"*.

Igualmente:

- *"La Agencia Nacional de Hidrocarburos y la Agencia Nacional de Minería, o quienes hagan sus veces, determinarán e informarán las asignaciones directas entre los beneficiarios a los que se refiere el artículo 361 de la Constitución Política, con la periodicidad de liquidación indicada para cada uno de los recursos, en concordancia con lo determinado en la presente ley y la normativa vigente.*
- *La Agencia Nacional de Hidrocarburos y la Agencia Nacional de Minería, o quienes hagan sus veces, desarrollarán las actividades de liquidación, recaudo y transferencia en el ciclo de las regalías.*
- *Las entidades adscritas y vinculadas del sector entregarán al Ministerio de Minas y Energía los insumos y proyecciones de ingresos del Sistema General de Regalías necesarias para la elaboración del plan de recursos".*

Así mismo, *"la metodología para la fijación del precio base de liquidación y pago de las regalías y compensaciones la establecerán la Agencia Nacional de Hidrocarburos y la Agencia Nacional de Minería o quienes hagan sus veces, mediante actos administrativos de carácter general, tomando como base un precio internacional de referencia, sin perjuicio de lo pactado en los contratos vigentes a la fecha de promulgación de la presente ley".*

Como ya se mencionó, algunas de estas funciones se realizaban por delegación del Ministerio de Minas y Energía. Ahora, en virtud de la ley, la asignación directa de tales competencias demanda una modificación de la actual estructura administrativa de la Agencia.

Para el ejercicio de sus funciones, la Vicepresidencia de Operaciones, Regalías y Participaciones se soporta en el Grupo Interno de Trabajo de Reservas y Operaciones, que *"pretende coordinar los procesos de evaluación y fiscalización de la oferta de hidrocarburos' a nivel nacional para proponer las acciones, planes, programas y/o estrategias, que sean necesarias; para promover la autosuficiencia de estos recursos naturales no renovables"*; y en el

Grupo Interno de Trabajo de Regalías y Derechos Económicos que *"pretende supervisar la implementación de metodologías, procedimientos y mecanismos necesarios para una administración eficiente de los recursos generados por regalías y compensaciones, desde su recaudo hasta la transferencia de los mismos, así como de aquellos recursos que se generen por concepto de los derechos económicos y participaciones de la ANH en los contratos de explotación de hidrocarburos"*.

8.5.8. Vicepresidencia Administrativa y Financiera

Ella le corresponde ejecutar todas las funciones, procesos y procedimientos que le brindan soporte en materia de Talento Humano, Servicios Administrativos y Recursos Financieros a las áreas misionales, asesoras y directivas de la Agencia.

Como ya se mencionó, a propósito de la relación entre los procesos y la estructura, es necesario revisar si el desarrollo de la planeación estratégica de la Agencia, sus indicadores y sus sistemas de gestión, así como la gestión estratégica de las comunicaciones, deben estar en cabeza de esta Vicepresidencia, o si por el contrario, los procesos estratégicos deben estar en cabeza de la Presidencia y de sus órganos asesores.

De acuerdo con la organización actual de la Agencia, a la Vicepresidencia Administrativa y Financiera le corresponde liderar el Comité Institucional de Gestión y Desempeño encargado de orientar la implementación y operación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión - MIPG-, (el cual sustituye los demás comités que tengan relación con el Modelo y que no sean obligatorios por mandato legal), en este contexto y teniendo en cuenta que el grupo de planeación es el responsable del ejercicio de planeación, a ella le corresponde señalar de forma precisa la implementación y operación del MIPG, toda vez que este modelo, en sí mismo, lleva implícito una estrategia, y por ende es la

llamada a realizar el seguimiento permanente al avance y al cumplimiento de las metas y objetivos propuestos en los planes estratégicos sectoriales, estratégicos institucionales y al Plan de Acción Institucional, articulados a través del modelo.

Dado lo anterior, sería recomendable que en una Oficina Asesora de Planeación independiente se asumiera las competencias en materia de implementación, mantenimiento y mejora del Sistema Integrado de Gestión, así como del diseño, implementación y racionalización de procesos, y estandarización de métodos de la Entidad, generándose una correspondencia con el responsable estratégico del cumplimiento del objetivo y de la ejecución de las funciones a cargo de la Agencia En relación con la gestión contractual, vital para la adquisición de los bienes y servicios que demandan las diferentes dependencias para su normal funcionamiento, no es clara su organización dentro de la estructura de la Entidad. La creación y organización de un área de trabajo le permitiría atender la función de “Adelantar la actividad contractual de la Agencia”, brindando asesoría en la elaboración de los estudios previos, la elaboración, perfeccionamiento y legalización de los contratos y convenios de la Entidad, así como la liquidación de estos.

Sobre las funciones que actualmente realiza, y no debería realizar, la VAF comenta el caso del manejo del archivo general/Gestión documental y el manejo de temas de participación ciudadana y comunicación.

Con respecto a las funciones que podría realizar, el grupo señala el Acuerdo 01 sobre contratación, adquisición de bienes y servicios; pero debería unificarse en contratos. Recibe necesidad, sondeos, contratos y su archivo.

Para el ejercicio de sus funciones, la VAF tiene a su cargo tres (3) Grupos Internos de Trabajo, a saber:

*Planeación, con el cual “*se pretende orientar y soportar la estructuración, el seguimiento y control del proceso de planeación de la Agencia y la coordinación*

en la formulación y ejecución de sus planes, programas y proyectos en cumplimiento de las políticas y planes sectoriales y de conformidad con el Plan Nacional de Desarrollo. Así mismo garantizar el mantenimiento y mejoramiento del Sistema de Gestión y Control de la Agencia."

*Administrativo y Financiero, con denominación igual a la de la Vicepresidencia, con el que "*se pretende la generación de estrategias encaminadas a la administración eficiente de los recursos administrativos y financieros, así como garantizar la provisión oportuna de bienes y servicios requeridos por los servidores para el normal desarrollo de las funciones encomendadas a la Agencia en cumplimiento de la normatividad legal vigente*".

*Talento Humano, mediante el cual "*se pretende planear y ejecutar las acciones necesarias para asegurar la disponibilidad del talento humano requerido para satisfacer las necesidades de la Agencia, de acuerdo con la normatividad vigente, ¡generando condiciones que favorezcan la salud ocupacional, el bienestar social, la calidad de vida laboral y e! desarrollo profesional de los servidores, así como la implementación de estrategias eficientes para su administración*".

Sobre este último grupo puede señalarse que, en las funciones descritas en el acto administrativo de su creación, no se reflejan las políticas ni las normas vigentes en materia de empleo público, carrera administrativa y gerencia pública. Sería recomendable darle un enfoque estratégico que incluya precisamente los lineamientos en gestión estratégica del Talento Humano de MIPG.

No obstante, en la fase de diseño de propuestas se evaluará con mayor detalle la recomendación mencionada en el párrafo anterior. Como ya se mencionó y contrario a lo asignado a las demás Vicepresidencias, la VAF es la dependencia con más dispersión de frentes de trabajo y por ello es pertinente hacer algunas

sugerencias que resultan evidentes ante la variedad de procesos y procedimientos a cargo.

En la siguiente tabla se ubica el resumen que, de acuerdo con los entrevistados, muestra la percepción sobre el nivel de cumplimiento de las funciones asociados a las dependencias.

Tabla 23. *Resumen del Análisis Funcional de las Dependencias de la ANH*

Dependencia	No. de funciones según Decreto	No. de funciones que cumple	No. de funciones que no cumple	No. de funciones adicionales	No. de funciones que no deberían realizar
Vicepresidencia Administrativa y Financiera	11	11	0	3	2
Vicepresidencia de Promoción y Asignación de Áreas	8	8	0	2	2
Vicepresidencia de Operaciones, Regalías y Participaciones	8	7	1	8	2
Vicepresidencia Técnica	10	10	0	0	2
Vicepresidencia de Contratos de Hidrocarburos	5	5	0	4	0
Oficina de Tecnologías de la Información	15	15	0	5	1
Oficina Asesora Jurídica	15	15	0	6	0
Oficina de Control Interno	10	5	5	3	0
TOTALES	82	76	6	31	9
Relaciones Variables		92,7%	7,3%	37,8%	11,0%

Fuente: Elaboración propia.

Los entrevistados, Vicepresidentes y jefes de oficinas, señalaron un alto nivel de cumplimiento de las funciones de sus dependencias como quiera que se está realizando el 2,7% de las funciones asignadas por el mandato legal. Solo el 7,3% corresponde a funciones que no se cumplen y estas se ubican principalmente en la oficina de control interno siendo la razón que la descripción vigente no se ajusta a los cambios normativos que se ha tenido en los últimos años con la integración del control interno con el modelo MIPG, que asignó nuevos roles a estas oficinas.

Se indica, por otro lado, que se están cumpliendo funciones adicionales por parte de varias dependencias, 31 en total, concentrándose esta situación en la VORP, en donde se concentra el tema de la fiscalización, en la Oficina Asesora

Jurídica y la Oficina de Tecnologías de la información, en actividades propias de su quehacer.

Finalmente, se señalan funciones que no deberían ser cumplidas por las dependencias que actualmente las realizan siendo nueve en total. Destaca en esto las que se vienen cumpliendo y se asocian a las que se trasladaron al Servicio Geológico Colombiano.

9. ANÁLISIS DE LA PLANTA ACTUAL

9.1. MARCO JURÍDICO

La planta de personal es el conjunto de los empleos permanentes requeridos para el cumplimiento de los objetivos y funciones asignadas a una organización, identificados y ordenados jerárquicamente y que corresponden al sistema de nomenclatura, clasificación y remuneración de cargos establecidos mediante el Decreto Ley 785 de 2005 y Decreto 1083 de 2015.[13]

En principio, la elaboración de una planta de personal puede darse bajo dos modalidades: la planta de personal estructural y la planta de personal global.

Planta de personal estructural: consiste en la relación detallada de los empleos requeridos para el cumplimiento de las funciones de una entidad, es de estructura rígida, cada empleo debe estar distribuido en las unidades o dependencias que hacen parte de la entidad u organismo público, cualquier modificación en su configuración o en la redistribución de los empleos implica un nuevo trámite de aprobación ante las entidades que hacen gobierno para el efecto, por esta razón no es común su utilización.

Planta personal global. Aquella que tiene como requisitos indispensables: el estudio previo de necesidades y la configuración de su organización. Es decir, que debe existir una relación detallada de los empleos requeridos para el cumplimiento de las funciones de la entidad, sin identificar su ubicación en las

[13] Concepto 17501 de 2019 Departamento Administrativo de la Función Pública.

unidades o dependencias que hacen parte de la organización interna de la institución.

Respecto al tema de plantas de personal, el ordenamiento jurídico se enmarca en la misma Constitución Política de Colombia, con relación a los empleos, se pronuncia en el Artículo 122 de la siguiente manera "*No habrá empleo público que no tenga funciones detalladas en ley o reglamento y para proveer los de carácter remunerado se requiere que estén contemplados en la respectiva planta y previstos sus emolumentos en el presupuesto correspondiente. (…)*". (Constitución Política de Colombia, 1991).

De igual manera en el Artículo 125 consigna lo siguiente *"Los empleos en los órganos y entidades del Estado son de carrera. Se exceptúan los de elección popular, los de libre nombramiento y remoción, los de trabajadores oficiales y los demás que determine la ley."* (Constitución Política de Colombia, 1991).

La Ley 909 de 2004, *"Por la cual se expiden normas que regulan el empleo público, la carrera administrativa, gerencia pública y se dictan otras disposiciones"*. (Ley 909 de 2004), en el artículo 1(…) prescribe: "De acuerdo con lo previsto en la Constitución Política y la ley, hacen parte de la función pública los siguientes empleos públicos:

a. Empleos públicos de carrera;
b. Empleos públicos de libre nombramiento y remoción;
c. Empleos de período fijo;
d. Empleos temporales."

La conformación de la planta actual de la ANH está sustentada legalmente por los Decretos No. 766 de 2012, 2584 de 2012 y 1146 de 2020. El resultado de aplicar los decretos de planta y una sentencia del Consejo de Estado da como resultado 42 cargos adscritos al despacho del presidente y 105 cargos en la planta global, como se observa en el cuadro siguiente:

Tabla 24. *Planta Global y del Despacho*

Denominación del Cargo	Código	Grado	Decreto 766 de 2012		Decreto 1128 de 2012		Decreto 2584 de 2012	Sentencia del Consejo de Estado 11001-03-25-000-		Decreto 1146 de 2020		Planta Actual		
			Despacho	Global	Despacho	Global		Despacho	Global	Despacho	Global	Despacho	Global	Consolidado
Presidente de Agencia	E1	8	1									1	0	1
Vicepresidente de Agencia	E2	6		5								0	5	5
Gerente de Proyectos o Funcional	G2	10		10	10	-10		-10	10	10	-10	10	0	10
Jefe Oficina de Agencia	G1	7		3								0	3	3
Experto	G3	8	2	1	1	-1		-1	1	1	-1	3	0	3
Experto	G3	7		10	10	-10		-10	10	10	-10	10	0	10
Experto	G3	6		26	15	-15		-15	15	15	-15	15	11	26
Experto	G3	5		11								0	11	11
Experto	G3	4		12								0	12	12
Gestor	T1	19		6								0	6	6
Gestor	T1	18		4								0	4	4
Gestor	T1	17		5								0	5	5
Gestor	T1	15		12								0	12	12
Gestor	T1	12		2								0	2	2
Gestor	T1	11		3			-2					0	1	1
Analista	T2	6		7			-2					0	5	5
Analista	T2	5		4								0	4	4
Analista	T2	4		3								0	3	3
Técnico Asistencial	O1	12	1									1	0	1
Técnico Asistencial	O1	11		8								0	8	8
Técnico Asistencial	O1	10	1	6								1	6	7
Técnico Asistencial	O1	7		2								0	2	2
Técnico Asistencial	O1	5	1	5								1	5	6
TOTAL, PLANTA DE CARGOS			**6**	**150**	**36**	**-36**	**-9**	**-36**	**36**	**36**	**-36**	**42**	**105**	**147**

Fuente: Elaboración propia

9.2. ASPECTOS GENERALES

La concepción inicial contenida en el primer estudio técnico de la ANH, al momento de su creación, fue definida mediante el Decreto 2994 de 2004, con el objetivo de crear una entidad, que cumpliera sus funciones apoyándose en servicios prestados por terceros ajenos a la planta de la entidad. Este primer

estudio técnico estableció que varias tareas operativas se contratarían con terceros puesto que, con una planta de 64 cargos, la Agencia no podía cumplir, además de todos los procesos de apoyo, las funciones asignadas.

Para el año 2020 luego de algunas reformas, se tiene una planta de personal de 147 cargos y un total de 320 contratistas por prestación de servicios con vocación de permanencia,[14] lo que da una idea de la evolución de las necesidades de personal en función de cumplir con una larga lista de responsabilidades asignadas a la entidad.

Las áreas misionales concentran el 64% del personal de planta y contratos y los cargos de planta solo representan un 31% de las necesidades, vistas desde este enfoque.

Desde la creación de la ANH, se ha aumentado en forma significativa el área bajo exploración, el número de contratos E&P firmados, los kilómetros equivalentes 2D de sísmica adquiridos y los pozos perforados. Igualmente, se han invertido importantes recursos en la adquisición de información geológica que permita identificar oportunidades en campos maduros y áreas de frontera.

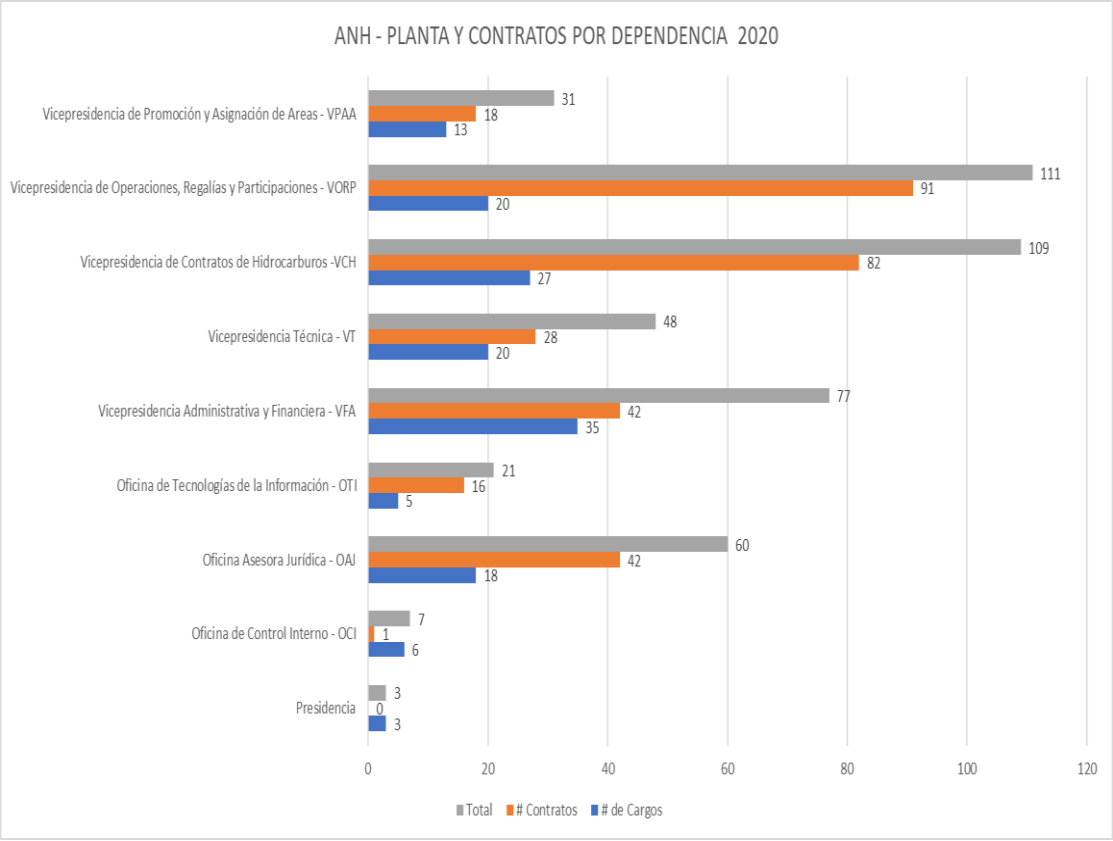
Tabla 25. *Empleos y Contratos por áreas Misionales y de Apoyo*

ANH - CARGOS POR ÁREAS MISIONALES Y DE APOYO				
	Num. Cargos	**Número de**	**Planta y**	**Particip.**
Agregado	**PLANTA**	**CONTRATOS**	**Contratos**	**%**
Subtotal áreas misionales	80	219	299	**64%**
Subtotal áreas de apoyo	67	101	168	**36%**
TOTAL:	**147**	**320**	**467**	**100%**
Participación:	**31%**	**69%**	**100%**	

Fuente: Elaboración propia

[14] Ver explicación en el siguiente capítulo.

Ilustración 21. *Planta y Contratos por Dependencia 2020*



Fuente: Elaboración propia

En la actualidad Colombia presenta un régimen atractivo, estabilidad económica y política, una Agencia plenamente operativa, una elevada confianza entre los inversionistas y un gran potencial geológico; considerando las reservas probadas, probables y posibles y los recursos prospectivos identificados en áreas en evaluación, exploración y producción, se alcanzarían los 10.400 MBPE (millones de barriles de petróleo equivalente). En relación con el potencial, éste se encuentra aproximadamente entre los 9.000 y 140.000 MBPE (millones de barriles de petróleo equivalente).

Es importante señalar que la realidad ha demostrado que la entidad ha requerido en forma creciente de una mayor cantidad de cargos, con el fin de cumplir las funciones, objetivos y metas cada vez más ambiciosas relacionadas

con los recursos hidrocarburíferos del país, por ello ha contratado personal por prestación de servicios y ha recogido los procesos tercerizados, después de evaluar el beneficio y costo de entregar la ejecución de procesos a terceros y los resultados obtenidos con tales experiencias.

Por lo anterior puede afirmarse que, dada la evolución y crecimiento de la entidad, la planta de personal de la ANH en el año 2020 no es suficiente para atender la misión, los objetivos y metas estratégicas relacionadas con las funciones asignadas a la entidad en condiciones de eficiencia, eficacia, economía y celeridad, como lo establece el artículo 209 de la Constitución Nacional.

9.3. CONTRATOS POR PRESTACIÓN DE SERVICIOS

Los contratos de prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión que celebran las Entidades Estatales se encuentran regulados por la Ley 80 de 1993, siendo una modalidad de contrato estatal que se suscribe con personas naturales o jurídicas con el objeto de realizar actividades relacionadas con la administración o funcionamiento de una entidad pública.

Estos contratos sólo podrán celebrarse con personas naturales en el evento que tales actividades no puedan ser cumplidas por los servidores públicos que laboran en la entidad o en el caso que para su cumplimiento se requieran conocimientos especializados con los que no cuentan tales servidores; pero siempre con sujeción a las restricciones establecidas en la norma que lo define. Se trata de un acto reglado, cuya suscripción debe responder a la necesidad de la administración y a la imposibilidad de satisfacer esa necesidad con el personal que labora en la entidad pública respectiva pues si esto es posible o si en tal personal concurre la formación especializada que se requiere para atender tal necesidad, no hay lugar a su suscripción.

Por su parte, la Ley 1150 de 2007 prevé la posibilidad de contratar directamente la prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión, no obstante y de conformidad con lo anotado en precedencia, ésta clase de contratos no pueden vulnerar el derecho constitucional al acceso del trabajo permanente con el Estado, cuando con éstos se pretenda desarrollar funciones de carácter permanente o propias de la entidad, que debe desarrollar el personal de planta de la respectiva Entidad Estatal.

El artículo 2.2.1.2.1.4.9 del Decreto 1082 de 2015, señala que las Entidades Estatales pueden contratar bajo la modalidad de contratación directa la prestación de servicios profesionales y de apoyo a la gestión con la persona natural o jurídica que esté en capacidad de ejecutar el objeto del contrato, y define que los servicios profesionales y de apoyo a la gestión corresponden a aquellos de naturaleza intelectual diferentes a los de consultoría que se derivan del cumplimiento de las funciones de la entidad estatal, así como los relacionados con actividades operativas, logísticas, o asistenciales.

*TABLA 26. **RESUMEN CONTRATOS POR PRESTACIÓN DE SERVICIOS 2018-2020***

ANH # DE CONTRATOS POR PRESTACIÓN DE SERVICIOS 2018 2020 (1)			
Nivel	**2018**	**2019**	**2020**
ASESOR	0	5	7
PROFESIONAL	336	447	397
TÉCNICO	138	159	126
Total:	**474**	**611**	**530**
(1) Número total de contratos por prestación de servicios			

Fuente: Elaboración propia

Ilustración 22. *Resumen Contratos por Prestación de Servicios 2018-2020*



Fuente: Elaboración propia y datos de Talento Humano

La ANH tiene 530 contratos de prestación de servicios para personas naturales para el año 2020, con corte al 11 de noviembre del año en curso, que apoyan las diferentes áreas funcionales, sin embargo, luego de ser sometidos al análisis se definieron los siguientes criterios para seleccionar aquellos con vocación de permanencia:

- *Registros únicos de contratistas personas naturales* para el año 2020 con una relación de contratos para 2020, 2019 y 2018. Esto implica que se excluyen las personas jurídicas o empresas, y que se obtiene una lista única donde a cada contratista se le tienen en cuenta todos los contratos firmados y perfeccionados de los últimos 3 años.

- *Si la suma de meses de vinculación es mayor a 10 sumados en los tres años, se marca como PERMANENTE, en caso contrario se considera TEMPORAL. (Ver ANEXO_N_3_CONTRATISTAS_ANH_2018-2020.pdf)*

- *El cargo equivalente se obtiene de dividir la remuneración mensual del contrato por 2 que equivale al factor de costo actual de la nómina de la planta formal, que incluye asignación básica mensual, prestaciones sociales y parafiscales. El equivalente a una Asignación Básica Mensual permite definir a que nivel pertenece. Por ejemplo, si un profesional vinculado mediante contrato de prestación de servicios tiene una remuneración mensual de 10 millones, la asignación básica mensual equivalente es de 5 millones que sirven para buscar una equivalencia para el nivel profesional en la tabla de cargos de la ANH. Este enfoque además permite manejar el techo de la reforma a costo cero, pues en la eventualidad en que los contratos se conviertan en cargos de la planta formal, los costos estarán cubiertos en su totalidad*.

Como resultado se obtiene una lista de **320** contratistas con vocación de permanencia para el año 2020 y se excluyen 175 que sumados en los tres años no superan los 10 meses de vinculación.

TABLA 27. ***CONTRATOS CON VOCACIÓN DE PERMANENCIA 2020***

ANH - CONTRATOS CON VOCACIÓN DE PERMANENCIA 2020	Permanente	Temporal	Total
Oficina de Control Interno - OCI	1	0	1
Oficina Asesora Jurídica - OAJ	42	4	46
Oficina de Tecnologías de la Información - OTI	16	9	25
Vicepresidencia Administrativa y Financiera - VFA	42	12	54
Vicepresidencia Técnica - VT	28	11	39
Vicepresidencia de Contratos de Hidrocarburos -VCH	82	68	150
Vicepresidencia de Operaciones, Regalías y Participaciones - VORP	91	33	124
Vicepresidencia de Promoción y Asignación de Areas - VPAA	18	8	26
Sub Totales	**320**	**145**	**465**
Registros eliminados por no ser únicos en 2020 (1)			**65**
Totales	**320**	**145**	**530**
Fuente ANH - Talento Humano Elaboración propia			
(1) Una misma persona puede tener más de un contrato en 2020			

Fuente: Elaboración propia y datos de Talento Humano

Nótese que, en el cuadro anterior, se eliminan 65 registros por tratarse de la misma persona con más de un contrato en 2020, y 145 registros de contratistas temporales que no superan los 10 meses de vinculación en los últimos 34 meses. (El corte es a 11 de noviembre de 2020)

9.4. DISTRIBUCIÓN DE LA PLANTA ACTUAL POR NIVELES JERÁRQUICOS Y CLASIFICACIÓN DE LOS EMPLEOS

*TABLA 28. **NIVEL JERÁRQUICO Y ESCALA SALARIAL***

ANH LISTA DE CARGOS Y ESCALA SALARIAL 2020						
#	**cod**	**grado**	**cargo**	**nivel**	**núm.**	**ABM**
1	E1	8	Presidente de Agencia Cod. E1	DIRECTIVO	1	21.368.842
2	E2	6	Vicepresidente de Agencia Cod. E2	DIRECTIVO	5	18.551.358
				Total DIRECTIVO	**6**	
3	G1	7	Jefe Oficina de Agencia Cod. G1-07	ASESOR	3	10.795.150
4	G2	10	Gerente de Proyectos o Funcional Cod. G2-10	ASESOR	10	14.266.738
5	G3	4	Experto Cod. G3-04	ASESOR	12	7.418.068
6	G3	5	Experto Cod. G3-05	ASESOR	11	8.542.282
7	G3	6	Experto Cod. G3-06	ASESOR	26	9.683.481
8	G3	7	Experto Cod. G3-07	ASESOR	10	10.795.150
9	G3	8	Experto Cod. G3-08	ASESOR	3	11.548.689
				Total ASESOR	**75**	
10	T1	11	Gestor Cod. T1-11	PROFESIONAL	1	5.361.455
11	T1	12	Gestor Cod. T1-12	PROFESIONAL	2	5.742.609
12	T1	15	Gestor Cod. T1-15	PROFESIONAL	12	7.488.921
13	T1	17	Gestor Cod. T1-17	PROFESIONAL	5	8.764.139
14	T1	18	Gestor Cod. T1-18	PROFESIONAL	4	9.630.234
15	T1	19	Gestor Cod. T1-19	PROFESIONAL	6	10.639.740
16	T2	4	Analista Cod. T2-04	PROFESIONAL	3	2.677.682
17	T2	5	Analista Cod. T2-05	PROFESIONAL	4	2.986.593
18	T2	6	Analista Cod. T2-06	PROFESIONAL	5	3.244.918
				Total PROFESIONAL	**42**	
19	O1	5	Técnico Asistencial Cod. O1-05	TECNICO	6	1.912.296
20	O1	7	Técnico Asistencial Cod. O1-07	TECNICO	2	2.054.695
21	O1	10	Técnico Asistencial Cod. O1-10	TECNICO	7	2.454.188
22	O1	11	Técnico Asistencial Cod. O1-11	TECNICO	8	2.721.555
23	O1	12	Técnico Asistencial Cod. O1-12	TECNICO	1	2.990.759
				Total TECNICO	**24**	
				TOTAL:	**147**	

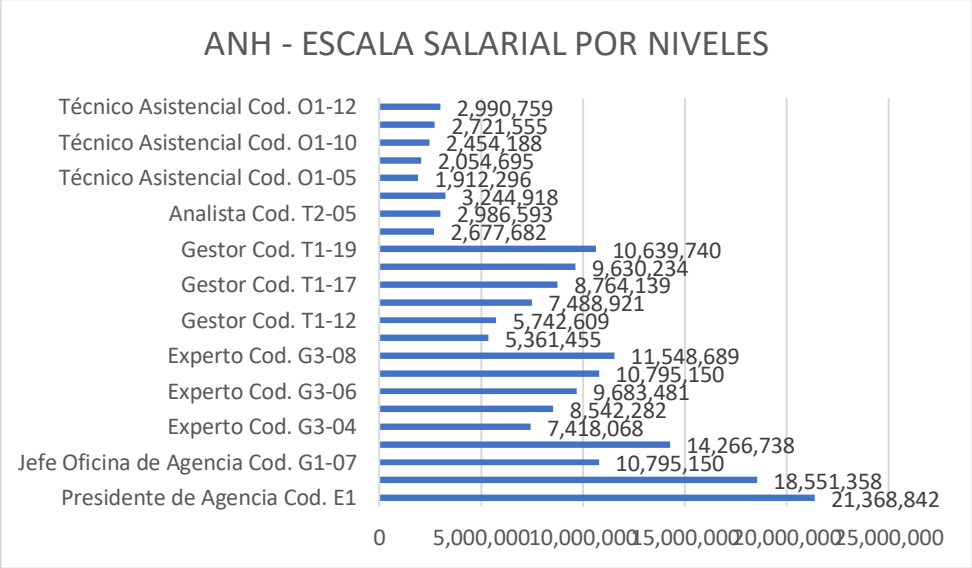
Fuente: Elaboración propia

Actualmente la ANH utiliza 23 denominaciones de cargos y debe señalarse que la actual planta de personal de la ANH se ajusta al sistema de nomenclatura y clasificación de empleos vigente, contenido en el decreto 508 de 2012 por el cual se establece el sistema de nomenclatura, clasificación y remuneración de los empleos públicos de las Agencias Estatales de Naturaleza Especial. La asignación salarial vigente es consecuente al decreto 304 de 2020.

9.5. ESCALA SALARIAL

La graduación salarial máxima para los servidores públicos en virtud del nivel y clasificación del empleo para la ANH es la siguiente:

Ilustración 23. *Escala Salarial por Niveles*



Fuente: Elaboración propia y datos de Talento Humano

Para un mejor entendimiento de la información que a continuación se presenta, es importante recordar cuales son los niveles jerárquicos de los empleos en las Agencias del sector público con su propósito general que los caracteriza:

- NIVEL DIRECTIVO: Comprende los empleos con funciones de dirección general, de formulación de políticas institucionales y de adopción de planes, programas y proyectos.
- NIVEL ASESOR: Empleos cuyas funciones consisten en asistir, aconsejar y asesorar directamente a los empleados públicos de la alta dirección de la rama ejecutiva del orden nacional.
- NIVEL PROFESIONAL: Empleos que demanda la ejecución y aplicación de los conocimientos propios de cualquier carrera profesional, diferente a la técnica y tecnológica y que, según su complejidad y competencias exigidas, les pueda corresponder funciones de coordinación, supervisión y control de áreas internas encargadas de ejecutar los planes, programas y proyectos institucionales.
- NIVEL TÉCNICO: Empleos cuyas funciones exigen el desarrollo de procesos y procedimientos en labores técnicas misionales y de apoyo, así como las relacionadas con la aplicación de la ciencia y la tecnología.

Porcentualmente la distribución por niveles jerárquicos puede observarse en la siguiente gráfica:

Ilustración 24. *Distribución por Nivel Jerárquico*



Fuente: Elaboración propia

De igual forma, los cargos o empleos en el sector público pueden clasificarse como de CARRERA ADMINISTRATIVA o de LIBRE NOMBRAMIENTO Y REMOCIÓN, de acuerdo con la forma de provisión de estos, según lo dispuesto por el artículo 125 de la Constitución Nacional y la Ley 909 de 2004.

La regla general es la siguiente:

> *"…los empleos en los órganos y entidades del Estado son de carrera. Se exceptúan los de elección popular, los de libre nombramiento y remoción,"* (Art. 125 CN.) (Subrayas fuera de texto)

Los de libre nombramiento y remoción que correspondan a uno de los siguientes criterios

a) Los de dirección, conducción y orientación institucionales, cuyo ejercicio implica la adopción de políticas o directrices
b) Los empleos cuyo ejercicio implica especial confianza, que tengan asignadas funciones de asesoría institucional, asistenciales o de apoyo, que estén al servicio directo e inmediato de los siguientes funcionarios, siempre y cuando tales empleos se encuentren adscritos a sus respectivos despachos
c) Los empleos cuyo ejercicio implica la administración y el manejo directo de bienes, dineros y/o valores del Estado;
d) Los empleos que no pertenezcan a organismos de seguridad del Estado, cuyas funciones como las de escolta, consistan en la protección y seguridad personales de los servidores público

Los cargos de libre nombramiento y remoción pueden definirse como aquellos que conllevan el ejercicio de responsabilidad directiva en la administración pública de la rama ejecutiva de los órdenes nacional y territorial, y por ende tienen las características de la gerencia pública. Su provisión corresponde a la discrecionalidad del nominador, sin embargo, para el efecto deben tenerse en

cuenta los criterios de mérito, capacidad y experiencia para el desempeño del empleo.

A su vez, los cargos de carrera administrativa pueden definirse a partir del concepto de ésta, contenido en el artículo 27 de la Ley 909 de 2004:

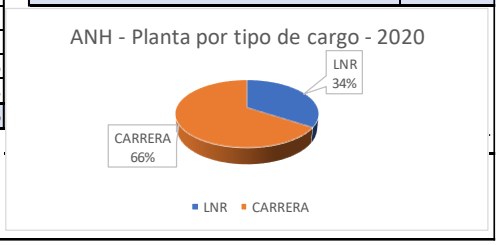
> *"…La carrera administrativa es un sistema técnico de administración de personal que tiene por objeto garantizar la eficiencia de la administración pública y ofrecer; estabilidad e igualdad de oportunidades para el acceso y el ascenso al servicio público. Para alcanzar este objetivo, el ingreso y la permanencia en los empleos de carrera administrativa se hará exclusivamente con base en el mérito, mediante procesos de selección en los que se garantice la transparencia y la objetividad, sin discriminación alguna."*

En este orden de ideas, la distribución por tipo de cargo de la planta de personal de la ANH es la siguiente: Existen 50 cargos de libre nombramiento y remoción (34%) y 96 de carrera administrativa (66%).

TABLA 29. **EMPLEOS DE LIBRE NOMBRAMIENTO Y REMOCIÓN Y CARRERA ADMINISTRATIVA**

Cargo	# de cargos
PLA - Analista Cod. T2-04	3
PLA - Analista Cod. T2-05	4
PLA - Analista Cod. T2-06	5
PLA - Experto Cod. G3-04	12
PLA - Experto Cod. G3-05	11
PLA - Experto Cod. G3-06	10
PLA - Gestor Cod. T1-11	1
PLA - Gestor Cod. T1-12	2
PLA - Gestor Cod. T1-15	12
PLA - Gestor Cod. T1-17	5
PLA - Gestor Cod. T1-18	4
PLA - Gestor Cod. T1-19	6
PLA - Técnico Asistencial Cod. O1-05	5
PLA - Técnico Asistencial Cod. O1-07	2
PLA - Técnico Asistencial Cod. O1-10	6
PLA - Técnico Asistencial Cod. O1-11	8
Total:	**96**

ANH Cargos de Libre Nombramiento y Remoción 2020	
Cargo	**# de cargos**
PLA - Presidente de Agencia Cod. E1	1
PLA - Vicepresidente de Agencia Cod. E2	5
PLA - Jefe Oficina de Agencia Cod. G1-07	3
PLA - Gerente de Proyectos o Funcional Cod. G2-	10
PLA - Experto Cod. G3-08	3
PLA - Experto Cod. G3-07	10
PLA - Experto Cod. G3-06	15
PLA - Técnico Asistencial Cod. O1-12	1
PLA - Técnico Asistencial Cod. O1-10	1
PLA - Técnico Asistencial Cod. O1-05	1
Total	**50**



Fuente: Elaboración propia

Dentro de los cargos que pertenecen al nivel profesional al que menor requisitos que se le exige corresponde al TI-11 donde solamente hay un solo cargo, que de acuerdo con el decreto 509 de 2012 se le exige título profesional, título de posgrado en la modalidad de especialización y veintidós (22) meses de experiencia profesional relacionada. Ahora bien, el decreto 2365 de 2019 en su artículo 2.2.1.5.1. *Objeto. El presente Capitulo tiene por objeto fijar los lineamientos para que las entidades del Estado den cumplimiento a lo establecido en el artículo 196 de la 'Ley 1955 de 2019, relacionado con la vinculación al servicio público de los jóvenes entre 18 y 28 años, que no acrediten experiencia, con el fin de mitigar las barreras de entrada al mercado laboral de esta población.*

Artículo 2.2.1.5.2. Lineamientos para la modificación de las plantas de personal. Las entidades públicas para dar cumplimiento a lo señalado en el artículo 196 de la ley 1955 de 2019, deberán seguir los siguientes lineamientos:

1. En la adopción o modificación de sus plantas de personal permanente o temporal, el diez (10%) de los nuevos empleos, no deberá exigir experiencia profesional para el nivel profesional, con el fin de viabilizar la vinculación al servicio público de los jóvenes entre 18 y 28 años.
2. Cuando se creen nuevos empleos en el nivel profesional de la rama ejecutiva del orden nacional, el lineamiento del numeral 1 se podrá cumplir a través de la creación de empleos hasta el grado 11 siempre que, en el respectivo manual de funciones y competencias laborales se permita acreditar la experiencia con las equivalencias consagradas en los decretos ley 770 y 785 de 2005, o en las normas que los reglamenten, modifiquen o sustituyan.
3. Para las entidades que cuentan con nomenclatura y escala salarial especial, el lineamiento del numeral 2 se podrá cumplir a través de empleos que exijan hasta 48 meses de experiencia, siempre que en el respectivo manual de funciones y competencias laborales de la entidad

permita acreditar la experiencia con la equivalencia que contemplen sus normas especiales.

4. Cuando se presenten vacancias definitivas en los empleos de carrera administrativa, los cuales se vayan a proveer transitoriamente a través de nombramiento provisional, se deberá dar prelación a los jóvenes entre 18 y 28 años, que cumplan con los requisitos para su desempeño, siempre y cuando se haya agotado el derecho preferencial de encargo.

Se concluye que la planta vigente no cumple con lo establecido con el decreto 2365 de 2019 en cuanto a la participación del primer empleo en la adopción del diez (10%) de los nuevos empleos.

Aun cuando no si tiene la información de discapacidad, hay que tener en cuenta el decreto 2011 de 2017, para hacer la respectiva recomendación.

Así mismo, no pueden perderse de vista las condiciones particulares del régimen de empleo en el sector público, en lo correspondiente a la prelación y condición especial de población en condición de vulnerabilidad. Lo anterior sustentado en:

- *Ley 1618 de 2013*: Por medio de la cual se establecen las disposiciones para garantizar el pleno ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad.

- *Ley 2040 de 2020:* Por medio de la cual se adoptan medidas para impulsar el trabajo para adultos mayores y se dictan otras disposiciones.

- *Decreto 392 de 2018*: Por el cual se reglamentan los numerales 1, y 8 del artículo 13 de la Ley 1618 de 2013, sobre incentivos en Procesos de Contratación en favor de personas con discapacidad.

- *Sentencia T-420 de 2017, Corte Constitucional:* Definición de personas en condición de discapacidad y clases de limitaciones físicas y psíquicas.

- *Sentencia T-084 de 2018, Corte Constitucional**:*** Requisitos de madres y padres cabeza de familia sin alternativa económica

Por otro lado, debe observarse que se presentan como cargos de libre nombramiento y remoción, algunos que corresponden al nivel técnico, o asistencial. Lo anterior en virtud de lo dispuesto por el artículo 5º de la Ley 909 de 2004.

De otra parte, existen 18 **vacantes**, a la fecha de corte de la información (20 de noviembre de 2020), las cuales corresponden a las siguientes dependencias y grupos:

*TABLA 30. **EMPLEOS VACANTES ANH***

#	dependencia	grupo	cargo de planta	TIPO
1	OAJ	1302 - OAJ Contratación Administrativa	PLA - Experto Cod. G3-07	LNR
2	OAJ	1303 - OAJ (Contratación y Derecho Misional)	PLA - Experto Cod. G3-06	LNR
3	OAJ	1305 - OAJ (Representación Legal)	PLA - Experto Cod. G3-04	CAR
4	VT	2001 - Vicepresidencia Técnica - VT	PLA - Técnico Asistencial Cod. O1-10	CAR
5	VT	2003 - GIT Gestión de la información Técnica	PLA - Analista Cod. T2-06	CAR
6	VT	2004 - GIT Gestión del Conocimiento	PLA - Experto Cod. G3-08	LNR
7	VT	2004 - GIT Gestión del Conocimiento	PLA - Gestor Cod. T1-12	CAR
8	VT	2004 - GIT Gestión del Conocimiento	PLA - Gestor Cod. T1-18	CAR
9	VPAA	3001 - Vicepresidencia de Promoción y Asignación de Areas - VPAA	PLA - Técnico Asistencial Cod. O1-10	CAR
10	VCH	4001 - Vicepresidencia de Contratos de Hidrocarburos -VCH	PLA - Técnico Asistencial Cod. O1-10	CAR
11	VCH	4004 - GIT Seguimiento a la Producción	PLA - Experto Cod. G3-06	LNR
12	VORP	5001 - Vicepresidencia de Operaciones, Regalías y Participaciones - VORP	PLA - Experto Cod. G3-06	LNR
13	VORP	5003 - GIT Regalías y Derechos Económicos	PLA - Experto Cod. G3-07	LNR
14	VAyF	6002 - GIT Planeación	PLA - Experto Cod. G3-06	LNR
15	VAyF	6002 - GIT Planeación	PLA - Experto Cod. G3-06	LNR
16	VAyF	6005 - GIT Administrativa y Financiera	PLA - Técnico Asistencial Cod. O1-05	CAR
17	VAyF	6005 - GIT Administrativa y Financiera	PLA - Técnico Asistencial Cod. O1-11	CAR
18	VAyF	6007 - Control Interno Disciplinario	PLA - Experto Cod. G3-06	CAR

Fuente: Elaboración propia y datos de Talento Humano

La **Oferta Pública de Empleos de Carrera – OPEC**, es una lista donde se encuentran las vacantes definitivas que requiere cubrir una entidad, el cual se consolida, basándose en el Manual de Funciones y Competencias Laborales de los empleos que conforman la planta de personal.

*TABLA 31. **EMPLEOS EN OFERTA PÚBLICA OPEC Y EN PROVISIONALIDAD***

ANH Cargos en oferta pública		ANH Cargos en provisionalidad	
Cargo	**#**	**Cargo**	**#**
Gestor Cod. T1-15	6	Gestor Cod. T1-15	4
Analista Cod. T2-06	2	Analista Cod. T2-06	2
Analista Cod. T2-04	1	Técnico Asistencial Cod. O1-05	1
Técnico Asistencial Cod. O1-11	2	Técnico Asistencial Cod. O1-11	1
Total:	**11**	**Total:**	**11**

Fuente: Elaboración propia y datos reportados por Talento Humano

Con fecha 2020-09-15, la ANH escribió: " *Revisado el contenido de la circular Externa No. 0006 de 2020 expedida por la Comisión Nacional del Servicio Civil – CNSC en la cual se imparten algunas instrucciones para el Reporte de la Oferta Pública de los Empleos de Carrera -OPEC en los procesos de selección mixtos y consultada la base de datos de los servidores de planta con derechos de carrera de la Agencia Nacional de Hidrocarburos- ANH, el número de vacantes a proveer a través de concurso de méritos es de once (11). La planta de personal aprobada de la ANH es de 147 cargos de los cuales 97 corresponden a empleos de la planta global y que son de carrera administrativa.*"

A la fecha de corte de la información recibida (noviembre de 2020) hay un total de 11 cargos en oferta pública por parte de la ANH y el mismo número en provisionalidad.

Se entiende por **nombramiento provisional** aquel que se hace a una persona para proveer, de manera transitoria un empleo de carrera, con personal no seleccionado mediante el sistema de mérito.

9.6. DISTRIBUCIÓN Y OCUPACIÓN DE LA PLANTA DE PERSONAL ACTUAL

A continuación, se describe la situación actual de la estructura organizacional y cada uno de los grupos internos de trabajo que tiene la Agencia Nacional de Hidrocarburos para dar cumplimiento a las funciones, objetivos y metas.

*TABLA 32. **PLANTA Y CONTRATOS POR DEPENDENCIA***

ANH - PLANTA Y CONTRATOS POR DEPENDENCIA	# de Cargos	# Contratos	Total	Part%
Presidencia	3	0	**3**	1%
Oficina de Control Interno – OCI	6	1	**7**	1%
Oficina Asesora Jurídica – OAJ	18	42	**60**	13%
Oficina de Tecnologías de la Información - OTI	5	16	**21**	4%
Vicepresidencia Administrativa y Financiera - VFA	35	42	**77**	16%
Vicepresidencia Técnica – VT	20	28	**48**	10%
Vicepresidencia de Contratos de Hidrocarburos -VCH	27	82	**109**	23%
Vicepresidencia de Operaciones, Regalías y Participaciones - VORP	20	91	**111**	24%
Vicepresidencia de Promoción y Asignación de Areas - VPAA	13	18	**31**	7%
Totales	**147**	**320**	**467**	**100%**
Participación por tipo	**31%**	**69%**	**100%**	
Contratos con vocación de permanencia en los últimos 3 años				

Fuente: Elaboración propia y datos de Talento Humano

En el cuadro anterior se puede observar que la planta de personal es de 147 cargos, que corresponde a un 31% del total de personal de planta y contratos con vocación de permanencia y en la actualidad la planta de cargos está siendo apoyada por 320 contratistas (69%), para un total de 467 cargos y/o personas laborando en las áreas misionales y de apoyo.

La organización del Estado en Colombia ha previsto el mecanismo de crear grupos internos de trabajo, lo que permite solucionar con celeridad los cambios en la organización, sin afectar su estructura. Su fundamento legal se encuentra en el artículo 115 de la ley 489 de 1998, que al respecto dispone:

"…Con el fin de atender las necesidades del servicio y cumplir con eficacia y eficiencia los objetivos, políticas y programas el organismo o entidad, su representante legal podrá crear y organizar, con carácter permanente o transitorio, grupos internos de trabajo.

En el acto de creación de tales grupos se determinarán las tareas que deberán cumplir y las consiguientes responsabilidades y las demás normas necesarias para su funcionamiento."

Presidencia

Esta dependencia no tiene grupos de trabajo, pero de ella dependen las Oficinas.

El despacho de la Presidencia tiene solo 3 cargos de planta, la Oficina de control Interno tiene: 6 funcionarios y un contratista, la Oficina de Tecnologías de la Información tiene 5 funcionarios de planta y 16 contratistas. Por su parte la Oficina Asesora Jurídica tiene 6 grupos internos de trabajo con 18 cargos de planta y 42 contratistas, desatancándose en los requerimientos de personal.

Vicepresidencia Administrativa y Financiera - VAyF: (Apoyo)

35 funcionarios de planta y 42 contratistas conforman los 7 grupos que existen en la Vicepresidencia Administrativa y Financiera.

Vicepresidencia Técnica - VT: (Misional)

20 funcionarios de planta de la ANH conforman los 4 grupos que existen para apoyar a la Vicepresidencia Técnica, apoyados por 28 contratistas, para un total de 48 plazas.

Vicepresidencia de Promoción y Asignación de Áreas - VPAA: (Misional)

En esta dependencia, hay 13 cargos de planta y 18 contratistas con vocación de permanencia.

Vicepresidencia de Contratos de Hidrocarburos -VCH(Misional)

La Vicepresidencia de Contratos de Hidrocarburos tiene 27 cargos de planta y actualmente está apoyada por 82 contratistas, siendo una de las áreas con mayores requerimientos de personal.

Vicepresidencia de Operaciones, Regalías y Participaciones VORP: (Misional)

En esta dependencia, hay 20 cargos de planta y 91 contratistas, área misional con importante requerimiento de talento humano.

TABLA 33. ***PLANTA Y CONTRATOS POR DEPENDENCIA (DETALLE)***

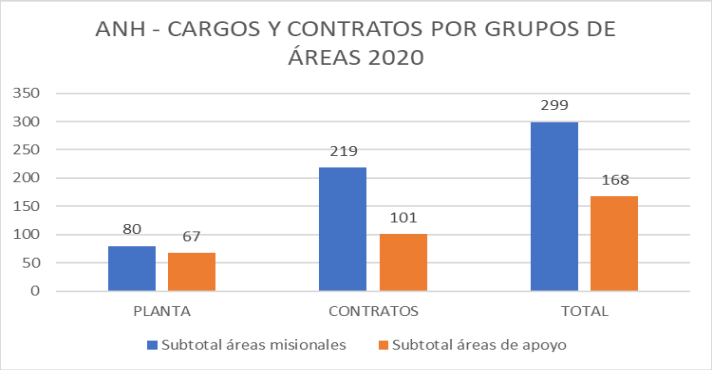
ANH - PLANTA Y CONTRATOS POR DEPENDENCIA Y GRUPO (1)	# de Cargos	# Contratos(2)	Total
Presidencia	**3**		**3**
Oficina de Control Interno - OCI	**6**	**1**	**7**
Oficina Asesora Jurídica - OAJ	**18**	**42**	**60**
Despacho	2		2
Contratación y Derecho Misional	8		8
Estatuto General	4		4
Representación Legal	2		2
Asuntos Legales y Contratación	1		1
Contratación Administrativa	1		1
Oficina de Tecnologías de la Información - OTI	**5**	**16**	**21**
Vicepresidencia Técnica - VT	**20**	**28**	**48**
Despacho	3		3
Gestión de la información Técnica	7		7
Gestión del Conocimiento	9		9
Talento Humano	1		1

Vicepresidencia de Contratos de Hidrocarburos -VCH	**27**	**82**	**109**
Despacho	2		2
Seguimiento a la Exploración	8		8
Seguimiento a la Producción	8		8
Seguridad, comunidad y Medio ambiente	9		9
Vicepresidencia de Operaciones, Regalías y Participaciones - VORP	**20**	**91**	**111**
Despacho	5		5
Operaciones y Reservas	8		8
Regalías y Derechos Económicos	7		7
Vicepresidencia de Promoción y Asignación de Areas - VPAA	**13**	**18**	**31**
Despacho	13		13
Vicepresidencia Administrativa y Financiera - VFA	**35**	**42**	**77**
Despacho	3		3
Comunicaciones internas y Atención al Ciudadano	2		2
Control Interno Disciplinario	2		2
Administrativa y Financiera	15		15
Administrativa y Financiera - Tesorería	1		1
Planeación	7		7
Talento Humano	5		5
Total general	**147**	**320**	**467**
Fuente ANH - Talento Humano			
(1) Grupos formales e informales			
(2) Contratos con vocación de permanencia en los últimos 3 años			

Fuente: Elaboración propia y datos de Talento Humano

En resumen, existen 80 cargos de planta (54%) para las áreas misionales y 67 cargos (46%) asignados a las áreas de apoyo, si se considera el número de contratos de prestación de servicios con vocación de permanencia, en la actualidad, se puede concluir que la planta de personal es deficiente en número de cargos en un 69%.

Ilustración 25. *Cargos y Contratos por Grupos de Áreas 2020*



Fuente: Elaboración propia y datos de Talento Humano

Finalmente, hay que agregar que la planta de personal de la ANH no cumple con los lineamientos establecidos en la Ley 790 de 2002 y sus decretos reglamentarios, esto es, un balance 70-30 entre los cargos que cumplen actividades misionales y aquellos encargados de las actividades de apoyo en la organización, cuyo resultado es (64-36).

Nota 1.: Al presente análisis de planta, se anexa documento PDF, con nombre: ANEXO_N_3_CONTRATISTAS_ANH_2018-2020.pdf

9.7 RELACIONES LABORALES

En septiembre de 2019, la EPS Compensar realizó una encuesta de medición del clima laboral, con una cobertura del 96% de las personas vinculadas (384), midiéndose seis dimensiones. Los resultados se muestran a continuación (ANH, 2020)

ILUSTRACIÓN 26. **RESULTADOS MEDICIÓN DEL CLIMA LABORAL 2019**



Fuente: Plan de Bienestar social e incentivos, ANH, enero 2020.

Se muestra que el índice general de clima se encuentra en 76, considerado dentro del rango aceptable. Se destaca el clima personal con 82 puntos, mientras que el más bajo se ubica en los estilos de liderazgo con 75 puntos.

De igual manera, se hizo una medición del riesgo sicosocial, de la cual salieron, entre otras, las siguientes recomendaciones: fortalecer las características de los líderes de los diferentes procesos para garantizar: • el acompañamiento de los colaboradores en sus procesos; • la motivación a los colaboradores; • la resolución de problemas o inconvenientes; y • la retroalimentación asertiva, oportuna y sistemática. Todo esto en cuanto al Liderazgo y relaciones sociales en el trabajo.

Debe indicarse, finalmente, que al interior de la Agencia, y de acuerdo con la información suministrada por la misma, existe el Sindicato de Industria de la institucionalidad Minero- Energética del País, SINTRAMINERALES, Sindicato Nacional de Servidores Públicos y del Sector Minero Energético, el cual tiene personería jurídica COS-001 reconocida por Ministerio del Trabajo desde el 9 de enero de 2018, y para la fecha del reporte (24 de enero de 2019) contaba con la siguiente nómina de afiliados: María Rosa Cerón Gil, Liliana Elisa Forero Quiñonez, Maribel Rodríguez Moreno, Milena Pimienta Redondo, Neivis Del Socorro Arteta Molina, y Alex Ricardo Cotes Cantillo.

9.8. RETEN SOCIAL

El marco jurídico colombiano contempla una figura de estabilidad laboral reforzada para los servidores que podrían verse afectados en los procesos de reforma institucional y que son objeto de una protección y amparo especial debido a una situación particular de vulnerabilidad, teniendo como sustento lo ordenado por la Constitución Política de Colombia así:

"Colombia es un Estado social de derecho…fundada en el respeto de la dignidad humana, en el trabajo y la solidaridad de las personas que la integran…" (artículo 1)

"Todas las personas nacen libres e iguales ante la ley… El Estado protegerá especialmente a aquellas personas que, por su condición económica, física o mental, se encuentren en circunstancia de debilidad manifiesta y sancionará los abusos o maltratos que contra ellas se comentan" (artículo 13)

"El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas" (artículo 25)

"La mujer y el hombre tienen iguales derechos y oportunidades. La mujer no podrá ser sometida a ninguna clase de discriminación. Durante el embarazo y después del parto gozará de especial asistencia y protección del Estado…

…El Estado apoyará de manera especial a la mujer cabeza de familia" (artículo 43)

"El Estado, la sociedad y la familia concurrirán para la protección y la asistencia de las personas de la tercera edad y promoverán su integración a la vida activa y comunitaria…" (artículo 46)

"El Estado adelantará una política de previsión, rehabilitación e integración social para los disminuidos físicos, sensoriales y psíquicos…" (artículo 47)

En este contexto el artículo 12 de la Ley 790 de 2002 y el artículo 12 del Decreto 190 de 2003 consagran que no podrán ser retirados del servicio en el desarrollo del Programa de Renovación de la Administración Pública las madres cabeza de familia sin alternativa económica, las personas con limitación física, mental,

visual o auditiva y los servidores que cumplan con la totalidad de los requisitos, edad y tiempo de servicio, para disfrutar de su pensión de jubilación o de vejez en el término de tres (3) años; para lo cual se debe acreditar la causal de protección especial.

De igual forma, el artículo 1 del Decreto 190 de 2003 define las condiciones para acceder a la protección especial de retén social de la siguiente manera:

> *…" Madre cabeza de familia sin alternativa económica: Mujer con hijos menores de 18 años, biológicos o adoptivos, o hijos inválidos que dependan económicamente y de manera exclusiva de ellas, y cuyo ingreso familiar corresponde únicamente al salario que devenga del organismo o entidad pública a la cual se encuentra vinculada.*
>
> *Persona con limitación física, mental, visual o auditiva: Aquella que por tener comprometida de manera irreversible la función de un órgano tiene igualmente afectada su actividad y se encuentra en desventaja en sus interacciones con el entorno laboral, social y cultural. De conformidad con la valoración médica de que se trata más adelante, se considera:*
>
> *a) Limitación auditiva: A partir de la pérdida bilateral auditiva moderada/severa, esto es, cuando la persona sólo escucha sonidos a partir de 51 decibeles, con amplificación, lo cual genera dificultades en situaciones que requieren comunicación verbal especialmente en grupos grandes; puede o no haber originado demoras en el desarrollo del lenguaje hablado que reduce la inteligibilidad de su habla si no hay intervención y amplificación;*
>
> *b) Limitación visual: A partir de la pérdida bilateral visual desde un rango del 20/60 hasta la no percepción visual junto con un compromiso de la vía óptica que produce alteraciones del campo visual desde el 10 grado del punto de fijación. Los estados ópticos del ojo, como la miopía, la hipermetropía o el astigmatismo, por ser condiciones orgánicas*

reversibles mediante el uso de anteojos, lentes de contacto o cirugía, no se predican como limitaciones;

c) Limitación física o mental: Quien sea calificado con una pérdida de capacidad laboral en un rango entre el veinticinco (25) por ciento y el cincuenta (50) por ciento, teniendo en cuenta los factores de deficiencia, discapacidad y minusvalía.

d) Servidor próximo a pensionarse: Aquel al cual le faltan tres (3) o menos años, contados a partir de la promulgación de la Ley 790 de 2002, para reunir los requisitos de edad y tiempo de servicio o semanas de cotización para obtener el disfrute de la pensión de jubilación o de vejez. …"

Al respecto, la Corte Constitucional mediante Sentencia C-044 de 2004 señaló que dicha protección debe extenderse a los padres cabeza de familia, en aras de salvaguardar la prevalencia de los derechos de los niños y el grupo familiar al que pertenecen.

Por otra parte, la Sentencia de la Corte Constitucional T-353 de 2010 concluye que los servidores públicos que tengan condición de madres o padres cabeza de familia sin alternativa económica, personas con limitaciones físicas, mentales o auditivas o trabajadores próximos a pensionarse, tienen derecho a una estabilidad laboral reforzada en razón del llamado retén social.

Así mismo la Sentencia C-991 de 2004 de la Corte Constitucional establece que el término de tres años o menos para reunir los requisitos de edad y tiempo de servicio o semanas de cotización para obtener el disfrute de la pensión de jubilación o vejez, debe contabilizarse a partir de la fecha en que se declara la reestructuración de la entidad de la administración pública.

En el mismo sentido, el artículo 13 del Decreto 190 de 2003 consagra que para hacer efectiva la estabilidad laboral, los organismos y entidades que modifiquen sus plantas de personal dentro del programa de renovación de la administración pública, es decir de rediseño institucional, deberán adelantar el trámite de acreditación de la causal de protección, en la cual el servidor público debe demostrar una condición especial que será verificada por la entidad

Así las cosas, y con base en el numeral 13.2 del Decreto 190 de 2003, la entidad deberá establecer en el estudio técnico correspondiente a la modificación de la planta de personal, los cargos de los cuales son titulares los servidores públicos que son objeto de la protección especial y que por ende no podrán ser suprimidos y las personas a quienes se les deberá respetar la estabilidad laboral con base en las certificaciones expedidas por los jefes de personal o quien hagan sus veces y en las valoraciones médicas expedidas para tal fin.

De acuerdo con el artículo 14 del Decreto 190 de 2003, la estabilidad laboral cesará cuando deje de existir la causa que la hace beneficiara de la protección especial.

En este orden de ideas, la ANH deberá expedir una convocatoria a todos los servidores de la Agencia que consideren que cumplen con las condiciones o circunstancias para ser beneficiario de la protección especial y que en consecuencia tienen derecho a una estabilidad laboral reforzada, acreditando los documentos correspondientes conforme al artículo 13 del Decreto 190 de 2003.

En razón de lo anterior, es importante recomendar a la ANH, en el marco de la ruta del análisis de datos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión, que el Grupo Interno de Trabajo de Talento Humano fortalezca la gestión de la información de tal forma que permita la conservación, organización y

disponibilidad oportuna de datos accesibles, confiables, veraces que den lugar a la caracterización de los servidores como una herramienta tendiente la planeación, mejora continua y toma de decisiones en materia de gestión humana, asegurando la confidencialidad y protección de la información.

Esta información puede orientarse hacia los siguientes aspectos:

TABLA 34. ***CARACTERIZACIÓN DE EMPLEOS Y CARACTERIZACIÓN DEL SERVIDOR***

Caracterización del empleo	Estado de provisión de los empleos (cargos en vacancia definitiva, cargos en vacancia temporal, cargos provistos de forma definitiva, cargos provistos de forma transitoria mediante la modalidad de encargo o nombramiento en provisionalidad, clase de nombramiento), naturaleza del cargo, denominación, nivel, código, grado, planta de personal, perfiles de los empleos, aplicación de la ley 1618 de 2013 y de los Decretos 2011 de 2017 y 455 de 2020.
Caracterización del servidor	Registro y actualización de la Hoja de vida (Formato de la Función Pública)
	Registro y actualización de Bienes y Rentas (Formato de la Función Pública)
	Archivo de las historias laborales acorde con las directrices del Archivo General de la Nación.
	Antigüedad en el Estado, Antigüedad en la Entidad, estudios realizados, empleos desempeñados, empleo actual, calificación del desempeño, desarrollo de competencias, capacitación recibida, idiomas, situaciones administrativas, fuero sindical, movilidad de personal.
	Variables demográficas: Edad, género, identidad sexual, estrato socio económico, etnia, tamaño del núcleo familiar, estado del ciclo familiar, ingresos, prepensión, vulnerabilidad: madre o padre cabeza de familia, persona con problemas de salud, paciente crónico o con enfermedades catastróficas, situación de discapacidad, en situación de desplazamiento, víctima del conflicto armado, reinsertado.
	Variables geográficas: Lugar de residencia, barrio, localidad, municipio.
	Variables de comportamiento: Eventos, beneficios buscados, intereses, lugares de encuentro, acceso canales de comunicación, uso de canales de comunicación, participación en los programas del PERH, participación en grupos formales e informales, evidencias de alineación a la planeación estratégica y de la apropiación del código de integridad, entre otras variables.
	EPS, AFP, ARL

Fuente: Elaboración propia con información DAFP

Otras normas relevantes

Como otra norma que es necesario referenciar por su importancia para los procesos de reformas de plantas de personal se encuentra el decreto 1800 de 2019 orientado a la actualización de las plantas de personal y el señala que

"Las entidades y organismos de la Administración Pública, con el objeto de mantener actualizadas sus plantas de personal, deberán adelantar las siguientes acciones mínimo cada dos años:

a) Analizar y ajustar los procesos y procedimientos existentes en la entidad.

b) Evaluar la incidencia de las nuevas funciones o metas asignadas al organismo o entidad, en relación con productos y/ o servicios y cobertura institucional.

c) Analizar los perfiles y las cargas de trabajo de los empleos que se requieran para el cumplimiento de las funciones.

d) Evaluar el modelo de operación de la entidad y las distintas modalidades legales para la eficiente y eficaz prestación de servicios.

e) Revisar los objetos de los contratos de prestación de servicios, cuando a ello hubiere lugar, garantizando que se ajusten a los parámetros señalados en la Ley 80 de 1993, a la jurisprudencia de las Altas Cortes y en especial a las sentencias C-614 de 2009 y C-171 de 2012 de la Corte Constitucional.

f) *Determinar los empleos que se encuentran en vacancia definitiva y transitoria, así como aquellos provistos a través de nombramiento provisional.*" (artículo 2.2.1.4.1)

El parágrafo 1 de ese artículo señala, además: *"Si efectuados los análisis anteriores se determina que hay faltantes en la planta de personal, la entidad adelantará el respectivo estudio técnico que soporte la ampliación de la planta de personal, revisando las posibles fuentes de financiación y presentarla a las autoridades competentes a nivel nacional o territorial para su estudio.*"

Finalmente, el artículo 2.2.1.4.2 reza: "*Créase la Mesa Por el empleo público, la actualización/ampliación de las plantas de empleo, la reducción de los contratos de prestación de servicios y garantizar el trabajo digno y decente*". Lo que indica la intención del gobierno nacional de lograr una disminución de los contratos de prestación de servicios con el fin de garantizar el trabajo digno.

10. ANÁLISIS MANUAL DE FUNCIONES Y COMPETENCIAS LABORALES

Con la expedición de la Ley 909 de 2004 el Gobierno Nacional planteó a los encargados de la gestión de los recursos humanos, un nuevo modelo de empleo público basado en la gestión del mérito y las competencias laborales de los servidores públicos como condición necesaria para garantizar los derechos de los ciudadanos en la prestación del servicio público. A este respecto el Departamento Administrativo de la Función Pública ha venido diseñando y actualizando Guías, para establecer o modificar el Manual Específico de Funciones y de Competencias Laborales, que todas las entidades públicas, tanto del orden nacional como territorial, deben aplicar e implementar al interior de estas en cumplimiento de lo dictado en las normas y decretos reglamentarios.

Teniendo en cuenta dichas disposiciones, es necesario realizar un diagnóstico general al manual de funciones y de competencias laborales de la Agencia Nacional de Hidrocarburos - ANH, verificando que en rigor se haya cumplido con dicha normatividad o guías definidas por el Gobierno Nacional, en aras de cumplir con los fines institucionales y del Estado.

A continuación, se describen las situaciones encontradas dentro de dicho manual, respecto de las normas que rigen para la elaboración y/o ajuste a los manuales de funciones y de competencias laborales de las entidades públicas, de manera general dentro de todo el documento:

En la identificación del empleo se debe incluir el total de cargos en la planta de dicha denominación y código del cual se describen las funciones, haciendo caso a lo dictado en las Guías emanadas del Departamento Administrativo de la Función Pública – DAFP.

Los propósitos principales están dentro del marco de las exigencias de las Guía del DAPF, y parten de verbos en infinitivo, cumpliendo la regla gramatical de VERBO+OBJETO+CONDICIÓN del modelo de competencias laborales.

Las funciones esenciales parten de verbos en infinitivo adecuados a cada nivel jerárquico, enfatizando que desde el espíritu de las competencias laborales lo que se quiere con las funciones es que éstas sean medibles y cuantificables además de ser objetivas, facilitando con ello la evaluación del desempeño de los cargos que las desarrollarán. Es básico resaltar que las funciones, siguiendo la guía de ajuste de manual de funciones el DAFP, no excede de 10, siendo funciones esenciales que deberán ajustarse a las cargas laborales que se levantarán para su actualización.

Los conocimientos básicos o esenciales de cada cargo están adecuados a las funciones que desempeña cada uno, y como señala la nueva guía para el ajuste de manual de funciones expedida por el Departamento Administrativo de la Función Pública, los conocimientos esenciales son los “saberes que debe poseer y comprender quien esté llamado al desempeño del empleo para realizar las funciones esenciales.

A partir de la nueva guía de ajuste de manual de funciones (2018) es necesario incluir, dentro del mismo formato, y no como anexo, las competencias comportamentales comunes (a todos los empleados públicos) y por nivel jerárquico, que se derivan del Decreto 815 de 2018. Dichas competencias se incluyen dentro del manual de la ANH como lo dictan las normas.

Con respecto a los Requisitos de Estudio y Experiencia que se incluyen en el documento, es importante recordar que, según la normativa establecida por el Gobierno nacional, estos se deberán incluir como Núcleos Básicos del Conocimiento – NBC e incluir “y afines” en lugar de “o afines”, lo que implica homogeneizar los NBC que contiene el manual de funciones de la ANH.

Es necesario incluir las competencias funcionales que se derivan del Catálogo de Competencias Laborales expedido por el Departamento Administrativo de la Función Pública, mediante Resolución 667 del 3 de agosto de 2018, a los empleos que corresponda a las áreas transversales.

Falta incluir las competencias específicas para los empleos con funciones de archivista que exijan formación técnica profesional, tecnológica y profesional o universitaria de archivista, expedidas mediante Resolución 629 del 19 de julio de 2018, del DAFP.

También es sustancial no olvidar las equivalencias que se aplicarán para cada empleo, haciendo caso a lo dictado en la normatividad y que el manual de funciones de ANH no relaciona para todos los empleos que conforman su planta de personal.

El manual de funciones y de competencias laborales es una herramienta flexible, que permite las modificaciones que las entidades públicas deban realizar de acuerdo con sus necesidades, sin olvidar la normatividad que para el caso expida el Gobierno Nacional, en este caso, en cabeza del Departamento Administrativo de la Función Pública.

11. REDEFINICIÓN DEL MODELO DE OPERACIÓN

Para los ejercicios de rediseño institucional y organizacional, hoy se parte del denominado Enfoque de procesos. La gestión por procesos, en términos el DAFP (2019) tiene por objetivo "*permitirle a la entidad realizar las actividades que, en el marco de los valores del servicio público, la conduzcan a lograr los resultados propuestos y a materializar las decisiones plasmadas en su planeación institucional*". (p. 10)

En este sentido, y como consecuencia del diagnóstico realizado al mapa de procesos de la ANH a la luz de los cambios normativos y el propio desarrollo que ha tenido la entidad a lo largo de estos años se vislumbra la necesidad de hacer ajustes a su estructura.

En la parte misional existirían cinco procesos que se relacionan con la estructuración de proyectos; la gestión de contratos hidrocarburíferos; la fiscalización de regalías y derechos económicos; la gestión jurídica de contratos hidrocarburíferos; y, la gestión social y ambiental.

En los procesos estratégicos se ubicarían los de gestión estratégica, gestión de proyectos, comunicaciones y gestión del conocimiento. En los procesos se apoyó estarían los de gestión del talento humano, gestión financiera, servicios administrativos, gestión documental, servicio al ciudadano, asuntos legales y gestión de TIC. Finalmente, en los procesos de evaluación se ubicarían los de control disciplinario y d evaluación y control.

SEGUNDA PARTE: SITUACIÓN PROPUESTA

1. DISEÑO DE LA ESTRUCTURA INTERNA

A continuación, se presenta la propuesta de estructura para la Agencia, considerando desde los criterios técnicos y jurídicos hasta las funciones de la nueva estructura.

1.1. CRITERIOS TÉCNICOS Y JURÍDICOS QUE SUSTENTAN LA PROPUESTA

La estructura administrativa está conformada por las partes que integran a la organización y las relaciones que las vinculan, incluyendo las funciones, actividades, relaciones de autoridad y de dependencia, responsabilidades, objetivos, manuales y procedimientos, descripciones de puestos de trabajo, asignación de recursos, y todo aquello que está previamente definido de alguna manera. En este contexto, el diseño o rediseño organizacional puede ser entendido como "*el proceso mediante el cual construimos o cambiamos la estructura de una organización, con la finalidad de lograr aquellos objetivos que se tienen previstos*" (Rico, 2004).

Teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado, cabe resaltar que la estructura organizacional desempeña tres funciones básicas (Hall, 1996)[15]. La primera y fundamental: las estructuras están para producir resultados y alcanzar objetivos organizacionales. La segunda: las estructuras están diseñadas para al menos regular o minimizar la influencia de las diferencias

[15] Richard h. Hall organizaciones estructuras, procesos y resultados.

individuales sobre la organización, es decir, las estructuras se imponen para garantizar que los individuos se adaptan a las exigencias de la organización y no al contrario.

Una tercera función se fija en el medio en el cual se ejerce el poder, y que son las estructuras que también conforman o determinan qué posiciones tiene y en el cual se toman las decisiones; el flujo de información que se requiere para tomar la mejor opción, en gran medida, está determinado por la estructura, en la cual se llevan a cabo las actividades de las organizaciones.

En este orden, la estructura organizacional constituye el medio mediante el cual se distribuyen racionalmente las competencias de la entidad en órganos o dependencias con la responsabilidad y las atribuciones para su ejecución y el logro de los objetivos y metas institucionales. Así mismo, el modelo organizacional demanda el desarrollo y fortalecimiento de las capacidades institucionales para asegurarle niveles de economía en la adquisición de recursos, eficiencia en su utilización, eficacia en los resultados y efectividad en los efectos o impactos a producir.

El Departamento Administrativo de la Función Pública en una de sus "Guía de Diseño y Rediseño Organizacional"[16] establece que:

> *"La importancia de llevar a cabo un rediseño institucional, surge de la necesidad identificada por la entidad para atender los cambios que se generan en los diferentes entornos sociales, políticos, económicos y tecnológicos, en el marco del Plan Nacional de Desarrollo, del Plan Sectorial y del Plan Institucional, esto responde a los criterios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad, imparcialidad y publicidad establecidos en el artículo 209 de la Constitución Política de Colombia."*

[16]https://www.funcionpublica.gov.co/eva/admon/files/empresas/ZW1wcmVzYV83Ng==/archivos/1525712069_2e12ab7c5de10ff904ce54674a3c8081.pdf

Con base en lo anterior, resulta claro que las necesidades identificadas por las entidades pueden estar fundadas en objetivos trazados en los Planes Institucionales y/o Estratégicos, que, a partir de un estudio técnico realizado, determine la necesidad de fortalecer la gestión de las dependencias del cumplimiento de dichos objetivos.

En términos legales, la Ley 489 de 1998 "*Por la cual se dictan normas sobre la organización y funcionamiento de las entidades del orden nacional, se expiden las disposiciones, principios y reglas generales para el ejercicio de las atribuciones previstas en los numerales 15 y 16 del artículo 189 de la Constitución Política y se dictan otras disposiciones*" prevé que cuando se tenga por objeto "*modificar, esto es, variar, transformar o renovar la organización o estructura de los ministerios, departamentos administrativos y demás entidades u organismos administrativos nacionales, las disposiciones aplicables se dictarán por el Presidente de la República conforme a las previsiones del numeral 16 del artículo 189 de la Constitución Política y con sujeción a siguientes principios y reglas generales:*

a. Deberán responder a la necesidad de hacer valer los principios de eficiencia y racionalidad de la gestión pública, en particular, evitar la duplicidad de funciones;

(…)

c. La estructura deberá ordenarse de conformidad con las necesidades cambiantes de la función pública, haciendo uso de las innovaciones que ofrece la gerencia pública;

(…)

e. Se deberá garantizar que exista la debida armonía, coherencia y articulación entre las actividades que realicen cada una de las dependencias, de acuerdo con las competencias atribuidas por ley, para

efectos de la formulación, ejecución y evaluación de sus políticas, planes y programas, que les permitan su ejercicio sin duplicidades ni conflictos;

f. Cada una de las dependencias tendrá funciones específicas pero todas ellas deberán colaborar en el cumplimiento de las funciones generales y en la realización de los fines de la entidad u organismo;

(…)

j. Se podrán fusionar, suprimir o crear dependencias internas en cada entidad u organismo administrativo, y podrá otorgárseles autonomía administrativa y financiera sin personería jurídica;

(…)

l. Deberán suprimirse o fusionarse dependencias con el objeto de evitar duplicidad de funciones y actividades;

m. Deberán suprimirse o fusionarse los empleos que no sean necesarios y distribuirse o suprimirse las funciones específicas que ellos desarrollaban. En tal caso, se procederá conforme a las normas laborales administrativas;"

En el caso de la ANH, el modelo organizacional depende de varios elementos; como se mencionó en la fase de diagnóstico. El primero de ellos tiene que ver con la identificación y reflejo en la estructura de los procesos a cargo de la Agencia. Inicialmente y en un primer nivel, las Vicepresidencias son responsables de todos los procesos misionales y de apoyo y éstas estarán reflejadas en la estructura administrativa que se proponga.

Mediante el Literal B del Artículo 7º de la Ley 2056 de 2020, se le asignaron nuevas competencias a la Agencia Nacional de Hidrocarburos – ANH. En el Parágrafo 2°. del citado Artículo 7º, se determinó que:

"*El Gobierno nacional realizará los ajustes institucionales a las estructuras de las entidades adscritas y vinculadas a las que se refiere el presente artículo, garantizando la operatividad requerida y estableciendo las medidas de control que permitan revelar y mitigar los posibles conflictos de interés*."

De otra parte, en los Estudios Previos elaborados por la Agencia para la "*Consultoría especializada para la elaboración del Estudio Técnico con todas las condiciones necesarias para el rediseño organizacional de la Agencia Nacional de Hidrocarburos según los requerimientos establecidos por el Departamento Administrativo de la Función Pública (DAFP) y el Estado Colombiano.*" en el numeral 4. MODALIDAD DE SELECCIÓN DEL CONTRATISTA, JUSTIFICACIÓN Y FUNDAMENTOS JURIDICOS, señaló como Marco Normativo del proyecto lo siguiente:

- Constitución Política de Colombia**.**
- Ley 909 de 2004 para la modificación de la planta de personal.
- Guía metodológica del Departamento Administrativo de la Función Pública DAFP – Guía de Rediseño Institucional de Entidades Públicas del Orden Nacional.
- Decreto 1227 de 2005.
- Decreto 1083 de 2015.
- Decreto 1800 de 2019.
- Ley 2008 de 2019.
- Decreto 2365 de 2019.
- Decreto 498 de 2020 *"ARTÍCULO 2.2.12.1 Reformas de las plantas de empleos. Las reformas de las plantas de empleos de las entidades de la Rama Ejecutiva de los órdenes nacional y territorial deberán motivarse en necesidades del servicio o en razones de modernización de la administración y contar con estudios técnicos de análisis de cargas de trabajo e impacto en la modernización que así lo demuestren.*

… PARÁGRAFO 2. La administración antes de la expedición del acto administrativo que adopta o modifica las plantas de empleos y de las estructuras de los organismos y entidades de la Rama Ejecutiva del poder público del orden nacional y su justificación, deberá adelantar un proceso de consulta en todas sus etapas con las organizaciones sindicales presentes en la respectiva entidad, en el cual se dará a conocer el alcance de las modificaciones o actualizaciones, escuchando sus observaciones e inquietudes, de lo cual se dejará constancia. Lo anterior sin perjuicio de la facultad de la administración para la adopción y expedición del respectivo acto administrativo."

La Vicepresidencia Administrativa y Financiera también señaló en la justificación que "*… teniendo en cuenta la evolución que viene presentando la ANH dentro de la administración pública, respecto a la estructura administrativa y organizacional, requiere de la asesoría y el acompañamiento de una consultoría especializada para llevar a cabo el proyecto de rediseño institucional el cual genera un gran impacto positivo a nivel misional de la Entidad y Estatal.*"

Y en los mismos términos más adelante señala "*Hoy la Agencia desarrolla una importante estrategia territorial con un profundo sentido social y ambiental, que está contribuyendo a la transformación de muchas regiones de Colombia, además de asumir nuevas funciones y competencias, lo cual lo está haciendo con una estructura y planta de personal del año 2012, por lo tanto, requiere una reestructuración organizacional que le permita el óptimo cumplimiento de su misión y de sus funciones acorde con los retos y las exigencias del mundo actual*."

El Departamento Administrativo de la Función Pública[17], señala que el ejercicio de definir la estructura con un enfoque basado en procesos articula las actividades del proceso con las funciones de la dependencia, de tal forma que los productos o servicios resultantes pueden ser finales o convertirse en el insumo de otra dependencia o proceso. En este sentido debe haber una alineación entre las funciones y las actividades propias para el desarrollo del proceso dentro de la dependencia.

Así las cosas, las dependencias que se propongan deben ser las indicadas para el cumplimiento de la misión, los objetivos y funciones, se debe verificar que no exista duplicidad de funciones entre las dependencias o con otras entidades u organismos públicos nacionales, y que realmente correspondan a las funciones o atribuciones asignadas por las diferentes normas (sencillez funcional).

Las organizaciones modernas se guían por visiones y propósitos, trabajan por procesos, poseen estructuras planas, hasta donde su tamaño lo permita, haciendo énfasis en las relaciones de colaboración y participación, así como en el trabajo en equipo. La estructura administrativa propuesta considera que los procesos no estén fragmentados en áreas o dependencias diferentes que impidan o dificulten su ejecución.

Se debe considerar que los procesos estén asignados a las áreas o dependencias teniendo en cuenta su similitud o afinidad, a los productos elaborados o servicios prestados para lograr así una especialización y agilización en la producción de estos.

La estructura propuesta prevé que existan niveles jerárquicos mínimos de decisión que faciliten el desarrollo de los procesos, la obtención de los productos y la prestación de los servicios.

[17] DAFP, Guía Rediseño institucional de entidades públicas orden nacional, julio de 2014

1.2. LA SITUACIÓN ORGANIZACIONAL

La concepción inicial contenida en el primer estudio técnico de la ANH, al momento de su creación, fue definida mediante el Decreto 2994 de 2004, con el objetivo de crear una entidad, que cumpliera sus funciones apoyándose en servicios prestados por terceros ajenos a la planta de la entidad. Este primer estudio técnico estableció que varias tareas operativas se contratarían con terceros puesto que, con una planta de 64 cargos, la Agencia no podía cumplir, además de todos los procesos de apoyo, las funciones asignadas.

Para el año 2020 luego de la última reforma realizada en el año 2012, se tiene una planta de personal de 147 cargos y un total de 320 contratistas por prestación de servicios con vocación de permanencia[18], lo que da una idea de la evolución de las necesidades de personal en función de cumplir con una larga lista de responsabilidades asignadas a la Agencia. Las áreas misionales concentran el 64% del personal de planta y contratos y los cargos de planta solo representan un 31% de las necesidades, vistas desde este enfoque.

Como se señala en la reseña histórica de la Agencia, se ha aumentado en forma significativa el área bajo exploración, el número de contratos E&P firmados, los kilómetros equivalentes 2D de sísmica adquiridos y los pozos perforados. Igualmente, se han invertido importantes recursos en la adquisición de información geológica que permite identificar oportunidades en campos maduros y áreas de frontera.

Todo este proceso ha llevado a la estructura organizacional a una situación crítica, pues el esquema de Vicepresidencias y grupos de trabajo coordinados por cargos del nivel asesor conocidos como Gerente de Proyectos o Funcional ha entrado en crisis y la magnitud y complejidad del asunto público que maneja

[18] Ver explicación en el capítulo de diagnóstico de la planta actual.

la ANH, ha crecido en forma significativa en la última década y tiene perspectivas de seguir creciendo, hasta el punto de que la estructura administrativa actual se ha quedado muy corta para cumplir su objeto social de manera efectiva.

La concepción plana de la estructura organizacional de la ANH fue sin duda un obstáculo desde la última reforma administrativa y para solucionar el problema se creó en la planta de personal la denominación del empleo “Gerente de Proyectos o Funcional” que trata de introducir el concepto de estructura matricial, a efectos precisamente de trabajar por proyectos o especializaciones para tareas específicas o proyectos, que una vez finalizados, pudiesen disolverse, pero ello no se refleja en la organización actual de la Agencia. En la práctica los grupos liderados por estos cargos del nivel asesor funcionan como dependencias sin un directivo a cargo, y muchos de ellos tienen tramos de control muy grandes entre 20 y 30 personas laborando.

Frente a esta problemática organizacional, se requiere crear un nivel intermedio en la estructura de manera que se asegure el cumplimiento de la misión y objetivos institucionales de manera efectiva, creando cargos con autoridad para responder por cada uno de los objetivos de cada vicepresidencia.

Las Direcciones Técnicas representan el nivel jerárquico mínimo de decisión que facilita el desarrollo de los procesos, la obtención de los productos y la prestación de los servicios.

Las Direcciones como unidades ejecutoras tienen a su cargo la gestión de los medios técnicos, logísticos, operativos y humanos, que dan valor añadido a los insumos, suministros y/o recursos empleados por la organización y están orientadas a mejorar el desempeño del talento humano. Todo ello con el fin de obtener una serie de bienes o servicios que permitan satisfacer las necesidades del cliente y contribuir a disminuir la carga de las Vicepresidencias como dependencias de línea clave en la toma de decisiones.

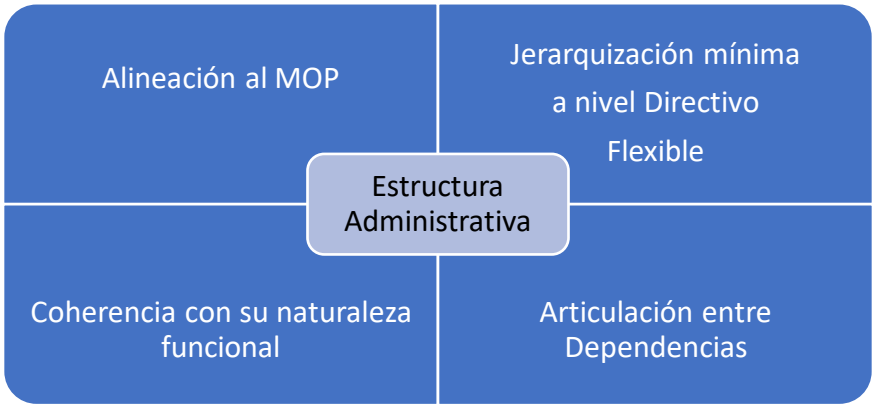
El modelo organizacional propuesto corresponde a un modelo administrativo por procesos que flexibiliza la gestión y aumenta la autonomía de decisión de los “Directores” con la correspondiente responsabilidad, introduciendo en la gestión pública los criterios de enfoque al ciudadano cliente, gestión por procesos y producción de resultados, equilibrando los tramos de control dispuestos en estructuras estables.

Dicho modelo deberá disponer de un sistema de seguimiento a la gestión a través de indicadores de economía, eficiencia, eficacia y efectividad (indicadores de desempeño público).

Finalmente se considera como criterio que las nuevas dependencias que se creen tengan como mínimo un número de empleos superior a seis (6), teniendo en cuenta los lineamientos fijados en el Decreto 508 de 2012 respecto de la conformación de grupos internos de trabajo.

Los criterios antes señalados le permitirán a la Agencia disponer de una estructura interna adecuada no solo al objeto misional, sino a los parámetros normativos y a su contexto nacional, y para el caso de esta propuesta se pueden resumir y representar en la siguiente ilustración:

ILUSTRACIÓN 27 CRITERIOS PARA EL REDISEÑO DE LA ESTRUCTURA DE LA AGENCIA



Fuente: Construcción del equipo consultor.

1.3. DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA PROPUESTA

El objetivo de la Agencia ha sido definido en los siguientes términos: "*La Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH, tiene como objetivo administrar integralmente las reservas y recursos hidrocarburíferos de propiedad de la Nación; promover el aprovechamiento óptimo y sostenible de los recursos hidrocarburíferos y contribuir a la seguridad energética nacional.*"[19]

Para lograr ese objetivo, la ANH genera información y conocimiento sobre la identificación, exploración, explotación y uso de los recursos hidrocarburíferos a partir de investigaciones técnicas en geología, geofísica, potencial hidrocarburífero y optimización del aprovechamiento de los recursos, con el fin de estructurar proyectos con criterios técnicos, financieros, sociales y ambientales, promoviendo en el mercado el portafolio de inversiones para asegurar procesos de negociación, asignación de áreas, definiendo proyectos viables, sostenibles y rentables para la Nación y el inversionista.

Siguiendo la línea organizacional prevista en el Decreto 41317 de 2011 el desarrollo de las anteriores funciones corresponderá a una Vicepresidencia de Estructuración y Promoción de Proyectos.

Una vez se tiene el proyecto definido y con criterios técnicos para adelantar la negociación, se procede a la definición de términos de referencia para adelantar la contratación, siendo fundamental la asesoría y el soporte especializado sobre los aspectos jurídicos de la estructuración y el desarrollo del negocio contractual con todas las formalidades que exige la ley.

Es por ello que, en virtud de lo dispuesto en el numeral 3 del artículo 4 del Decreto 4137 de 2011, corresponde a la ANH, "(…) *3. Diseñar, promover,*

[19] Decreto 4137 de 2011, Artículo 3º.

negociar, celebrar y administrar los contratos y convenios de exploración y explotación de hidrocarburos de propiedad de la Nación, con excepción de los contratos de asociación que celebró Ecopetrol hasta el 31 de diciembre de 2003, así como hacer el seguimiento al cumplimiento de todas las obligaciones previstas en los mismos (…)". Así mismo, en virtud de lo dispuesto en el numeral 7 del artículo 8 ibidem, corresponde al Consejo Directivo de la ANH "(…) *7. Aprobar los manuales de contratación misional de la Agencia, los modelos de contratos de exploración y explotación de hidrocarburos de propiedad de la Nación, y establecer las reglas y criterios de administración y seguimiento de los mismos* (…)". En este orden, corresponde a la Vicepresidencia Jurídica el ejercicio de tales competencias.

Una vez se inicia la ejecución de los contratos, es necesario realizar el seguimiento para verificar el cumplimiento de las normas aplicables, obligaciones y buenas prácticas derivadas de la actividad hidrocarburífera, tanto en la exploración como en la explotación. En consecuencia y de conformidad con el literal B, numeral 2 del artículo 7 de la Ley 2056 de 2020, la Agencia Nacional de Hidrocarburos o quien haga sus veces, además de las funciones establecidas en la ley, (…) Ejercerá el seguimiento y control de los contratos y convenios, disponiendo para ello de una Vicepresidencia de Operación Contractual.

De otra parte, es necesario ejercer la fiscalización para verificar el cumplimiento de las normas técnicas, operativas, ambientales y sociales previstas en los contratos. Sobre este particular, la Ley 2056 de 2020, en relación con la fiscalización de la exploración y explotación de recursos naturales no renovables, señala que ésta deberá estar orientada a[20]:

[20] Ley 2056 de 2020, Artículo 17. *Fiscalización de la exploración y explotación de recursos naturales no renovables.*

1. Fiscalización normativa y técnica: *Verificar el "*

   - *cumplimiento de las normas y de....*
   - *las obligaciones derivadas de los contratos y convenios, títulos mineros y demás figuras que por mandato legal permiten la exploración y explotación de recursos naturales no renovables,*
   - *incluidas las etapas de desmantelamiento, taponamientos, abandono y en general de cierres de operaciones tanto mineras como de hidrocarburos, según corresponda;*
   - *igualmente incluye la determinación y verificación efectiva de los volúmenes de producción,*
   - *la aplicación de buenas prácticas de exploración, explotación y producción,*
   - *el cumplimiento de las normas de seguridad en labores mineras y de hidrocarburos."*

2. Fiscalización de regalías y compensaciones: *"La verificación y el recaudo de regalías y compensaciones, como base fundamental para el funcionamiento del Sistema General de Regalías."*

   PARÁGRAFO PRIMERO. Para el ejercicio de las actividades de fiscalización las autoridades correspondientes podrán exigir la implementación de herramientas tecnológicas que evidencien los datos reales de los volúmenes de producción.

   PARÁGRAFO SEGUNDO. A través de la actividad de fiscalización se podrá cotejar datos con la información comercial, financiera, tributaria, aduanera y contable relativos a la licenciataria y a terceros contratistas de esta y demás sujetos pasivos de la fiscalización.

Así mismo, en el artículo 16 de la Ley en cita, relacionado con la exploración y explotación, señala: El ejercicio de la exploración y explotación será realizado por quienes sean beneficiarios de derechos para explorar y explotar recursos naturales no renovables, en cumplimiento de la normativa aplicable vigente, velando por el cumplimiento especial de disposiciones ambientales. El pago de regalías deberá acreditarse acorde con los volúmenes de producción, que serán medidos y reportados por el explotador, sin perjuicio de los requerimientos que se realicen en desarrollo de la actividad de fiscalización.

Dada la trascendencia del ejercicio de fiscalización en el marco de las funciones de la Agencia se ha previsto que tales competencias estén a cargo de una Vicepresidencia de Fiscalización.

Teniendo en cuenta que la explotación de un recurso natural no renovable genera impactos en los territorios donde se realiza, es necesario implementar mecanismos que hagan efectiva la inclusión, igualdad, equidad, participación y desarrollo integral de las distintas Comunidades, incentivar o propiciar la inversión prioritariamente en la restauración social y económica de los territorios donde se desarrollen actividades de exploración y explotación de recursos naturales no renovables, así como en la protección y recuperación ambiental, y propiciar el diálogo entre las comunidades locales y las empresas que exploten recursos naturales no renovables, que promueva el restablecimiento socioeconómico y ambiental de los territorios donde se desarrollen las actividades de exploración y explotación. Es por ello que se propone una Vicepresidencia de Asuntos Sociales y Medio Ambiente que desarrolle tan importantes y estratégicas competencias.

Finalmente, los procesos de apoyo fundamentales para la provisión de los recursos que son necesarios en los procesos estratégicos, misionales y de

medición, análisis y mejora serán desarrollados por una Vicepresidencia Administrativa y Financiera.

1.4. ALINEACIÓN ENTRE ESTRUCTURA Y PROCESOS

Esta sección tiene por objeto establecer la alineación entre los procesos[21] y las funciones de las dependencias que conforman la estructura administrativa de la Agencia. Tiene como punto de partida la identificación de los procesos los cuales se definen en el mapa de procesos de la Agencia; en segundo lugar, se establece el líder de los procesos que es la instancia en la entidad encargada de conducir los resultados previstos en el proceso, responde por su adecuada conducción bajo la unidad de propósito que persigue el proceso; en tercer lugar, se presenta las salidas de este.

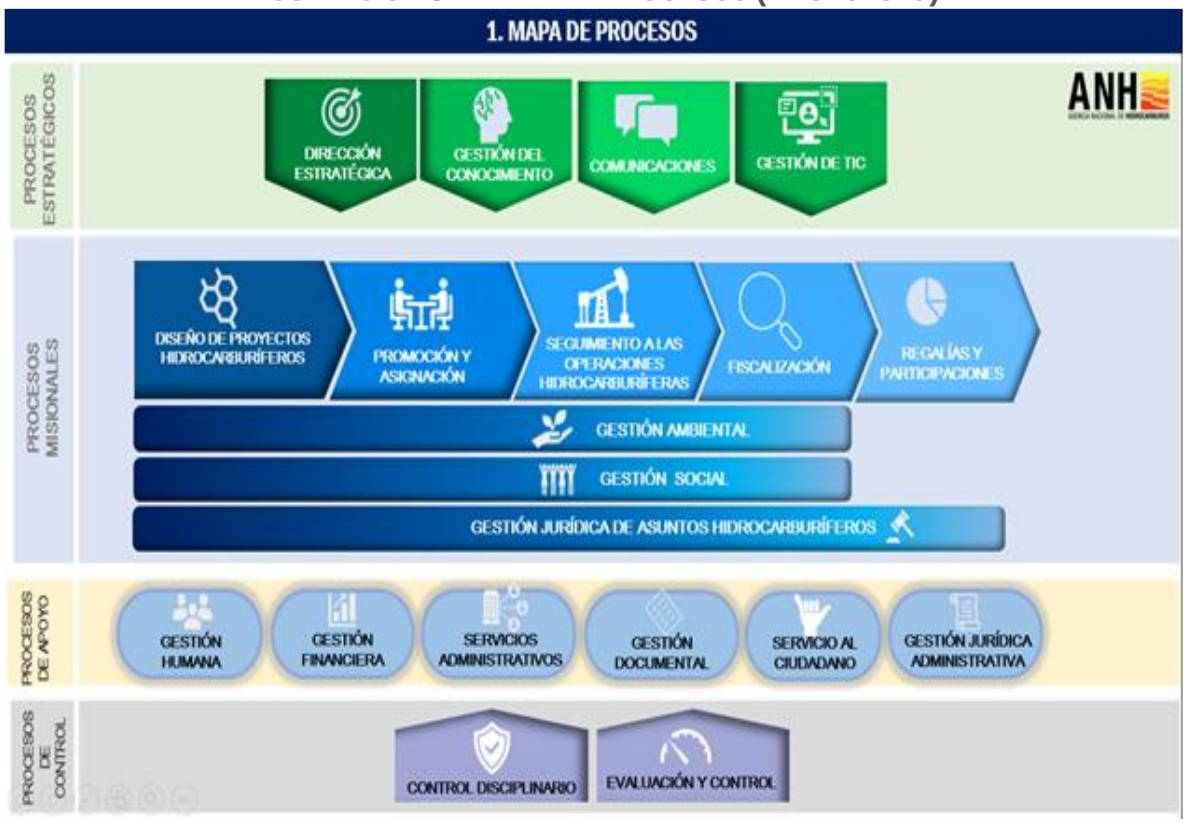
1.4.1. Mapa de procesos

El Mapa de procesos representa la descripción gráfica del Modelo de Operación de la Agencia, sus tipos de procesos e interacciones generales entre ellos; su conceptualización debe ser coherente con las funciones de la Entidad de tal manera que viabilice el despliegue alineado a la estructura.

Por las tipologías de procesos el mapa de procesos está compuesto por cuatro (4) procesos estratégicos, ocho (8) procesos misionales, seis (6) procesos de apoyo y dos (2) de control. El Mapa de procesos es el siguiente:

[21] Un proceso es un conjunto de actividades secuenciales, interrelacionadas o que interactúan que requieren insumos sobre los que operan actividades de valor de cuya ejecución bajo condiciones controladas se obtienen resultados denominados salidas que consisten en servicios o productos dirigidos a otro proceso de la organización o al usuario o cliente final.

ILUSTRACIÓN 32 MAPA DE PROCESOS (PROPUESTO)



Fuente: Elaboración propia

Las siguientes son las premisas sobre las que se sustenta el diseño de los procesos a la luz de la arquitectura organizacional propuesta:

1) El Objetivo del proceso responde a la razón de ser del mismo y no intenta describir la totalidad de las actividades del proceso. Responde a la pregunta: ¿cuál en la razón de ser del proceso en la organización?
2) Cada proceso debe llevar implícito las actividades de seguimiento, evaluación y control a través de acciones de: revisión, verificación y validación cuando sean pertinentes estás últimas; así mismo establecen, miden, analizan y mejoran sobre la base de herramientas de control como: indicadores, puntos de control y riesgos.
3) El liderazgo del proceso no implica que el área de superior jerarquía, es decir, quien ejerce la tutela, se abstraiga de revisar su desempeño y

sus resultados; igualmente si el liderazgo del proceso recae en el área de superior jerarquía las áreas adscritas deben concurrir por la planeación, la obtención de los resultados el seguimiento, control y mejora.

4) Los documentos que operativizan el proceso completan el cuadro de responsabilidad del proceso, esto es: los procedimientos y demás documentos como manuales, instructivos, guías que la Agencia considere adecuado establecer para ejecutar el "cómo" se ejecuta.

A continuación, se detalla el objetivo y las salidas de cada uno de los procesos que conforman el Modelo de operación a la luz del rediseño propuesto. En primer lugar, se muestra la interrelación entre la estructura y los procesos en términos de liderazgo. A continuación, se detalla las especificaciones de los procesos:

TABLA 35 LIDERAZGO EN LOS PROCESOS

	PROCESOS	LÍDER DE PROCESOS																												
		DESPACHO DEL PRESIDENTE	Oficina de Control Interno	Oficina de Planeación	Oficina de Comunicaciones y Relaciones Interinstitucionales	Oficina de Tecnología de la Información y las Comunicaciones	VICEPRESIDENCIA DE ASUNTOS SOCIALES Y MEDIO AMBIENTE	Dirección de Asuntos Sociales	Dirección de Asuntos Ambientales	VICEPRESIDENCIA DE ASIGNACIÓN DE ÁREAS	Dirección de Conocimiento Técnico	Dirección de Estructuración de Proyectos Hidrocarburíferos	Dirección de Promoción y Asignación de Áreas	VICEPRESIDENCIA DE SEGUIMIENTO A LA OPERACIÓN CONTRACTUAL	Dirección de Contratos en Exploración	Dirección de Contratos en Explotación	VICEPRESIDENCIA DE FISCALIZACIÓN	Dirección Normativa y Técnica	Dirección de Regalías y Compensaciones	Dirección de Gestión Volumétrica	VICEPRESIDENCIA JURÍDICA	Dirección de Gestión Contractual	Dirección de Asuntos Jurídicos	VICEPRESIDENCIA ADMINISTRATIVA Y FINANCIERA	Dirección de Talento Humano	Dirección Financiera	Dirección de Servicios Administrativos
1	Dirección estratégica	■		■																										
2	Gestión del conocimiento										■																			
3	Comunicaciones				■																									
4	Gestión de TIC					■																								
5	Diseño de Proyectos Hidrocarburíferos									■		■																		
6	Promoción y Asignación												■																	
7	Seguimiento a las Operaciones Hidrocarburíferas													■	■	■														
8	Fiscalización																■													
9	Regalías y Participaciones																		■											
10	Gestión Ambiental						■		■																					
11	Gestión Social						■	■																						
12	Gestión Jurídica de Asuntos Hidrocarburíferos																				■	■								
13	Gestión Humana																								■					
14	Gestión Financiera																									■				
15	Servicios administrativos																													■
16	Gestión Documental																													■
17	Servicio al Ciudadano																													■
18	Gestión Jurídica Administrativa																							■						■
19	Control Disciplinario	■																												
20	Evaluación y Control		■																											

Fuente: Elaboración propia a partir del proyecto de Decreto de Estructura y el Mapa de procesos

1.4.2. Procesos estratégicos

Aborda los temas relacionados con la definición de objetivos, políticas y estrategias. Desarrolla temas de la línea gerencial y administrativa; está conformado por cuatro procesos de la siguiente manera.

TABLA 36. PROCESOS ESTRATÉGICOS

PROCESO	OBJETIVO	SALIDAS
Dirección estratégica	Formular y establecer los lineamientos estratégicos (políticas, objetivos), y el modelo de operación a corto, mediano y largo plazo acorde a las necesidades y expectativas de los grupos de interés	• Marco Estratégico Institucional (Misión, visión, objetivos estratégicos, iniciativas) • Planes, programas y proyectos de inversión formulados • Criterios de coordinación y gerencia de los sistemas de gestión • Gerencia de Riesgos estratégicos • Coordinación técnica y metodológica de los sistemas de gestión
Gestión del conocimiento	Gestionar el conocimiento que requiere la Agencia, orientado a facilitar y fortalecer las competencias, prácticas, experiencias y nuevo conocimiento, que contribuyen y agregan valor al logro de los objetivos institucionales	• Mapas de Conocimiento • Mapas de tierras • Modelos, herramientas, metodologías, lecciones aprendidas, buenas prácticas, prototipos, Resultados de pilotos • Estrategias de captura, almacenamiento y réplica del conocimiento • Memoria organizacional • Estudios e investigaciones • Programas exploratorios • Investigaciones técnicas (geología, geofísica, potencial hidrocarburífero y optimización de aprovechamiento de recursos) • Metodologías y estrategias para la identificación, organización y divulgación del conocimiento de la ANH
Comunicaciones	Asesorar en materia de comunicación al Despacho del presidente y a los líderes de los	• Plan Estratégico de Comunicaciones

PROCESO	OBJETIVO	SALIDAS
	procesos, de acuerdo con las necesidades identificadas en la Agencia, creando los recursos de comunicación interna y externa para divulgar y posicionar ante grupos de valor de la entidad los objetivos, programas y proyectos	• Piezas de comunicación o publicaciones (periódicos, revistas, folletos, información digital, videos y fotos e infografías) • Ruedas de prensa, giras, relacionamiento y atención a medios de comunicación. • Contenidos digitales para redes sociales y físicos • Monitoreo y seguimiento a noticias y medios de comunicación
Gestión de TIC	Gestionar las necesidades en infraestructura tecnológica, soluciones de software, incidentes y requerimientos y seguridad de la información que permitan proveer de forma oportuna, eficiente y transparente, las herramientas de tecnología de la información necesarias para el cumplimiento de los fines de la Agencia soportan la continuidad del negocio en materia de tecnologías de la información y comunicaciones, así como formular lineamientos de estándares y buenas prácticas para el manejo de las herramientas tecnológicas y los sistemas de información de la Entidad.	• Plan Estratégico de Tecnologías de Información y Comunicaciones (PETIC) • Arquitectura, infraestructura y servicios tecnológicos • Gestión de Seguridad y privacidad de la Información • Mesa de ayuda (soporte técnico)

Fuente: Elaboración propia.

1.4.3. Procesos misionales

Son aquellos que se encargan de aportar directamente al cumplimiento del objetivo o los fines esenciales de la Agencia.

TABLA 37. PROCESOS MISIONALES

PROCESO	OBJETIVO	SALIDAS
Diseño de Proyectos Hidrocarburíferos	Estructurar técnica, financiera, legal, social y ambientalmente los proyectos, promoviendo el portafolio de inversiones para asegurar procesos de negociación y asignación de áreas y proyectos viables, sostenibles y rentables para la Nación y el inversionista	• Estructuración técnica y financiera • Estructuración social • Estructuración ambiental • Riesgos de los proyectos • Paquetes de información técnica
Promoción y Asignación	Diseñar, evaluar e implementar estrategias de promoción para la asignación de áreas a partir de las ventajas competitivas y comparativas que ofrece Colombia, dirigida a inversionistas nacionales e internacionales	• Estrategias de promoción E&P • Plan de promoción y asignación de áreas • Rondas técnicas y de negocios • Contratos E&E, TEAs y Convenios • Asignación de áreas para contratos de evaluación, exploración y producción. • Estudios e investigaciones de mercadeo para conocer e identificar necesidades y comportamientos del sector según dinámicas de la industria. • Evaluación del componente técnico de las modificaciones societarias (cesiones, transformación societaria como escisiones y fusiones; así como composición accionaria.
Seguimiento y Operación Contractual	Administrar los contratos de evaluación técnica, contratos y convenios de exploración y producción de hidrocarburos de propiedad de la Nación suscritos por la entidad y realizar el seguimiento al cumplimiento de las obligaciones contractuales.	• Acompañamiento al cumplimiento de las medidas técnicas, operativas, en los contratos de explotación • Seguimiento a la conservación y yacimientos de los recursos y reservas hidrocarburíferas • Emisión de conceptos y recomendaciones técnicos a las solicitudes de modificaciones de los contratos y convenios de exploración y producción en periodo exploratorio y de los contratos de evaluación técnica • Verificación de operaciones de desmantelamiento, taponamientos, abandono y en general de cierres de operaciones de hidrocarburos • Optimización del recobro o recuperación secundaria de crudo • Reporte cambio de fase • Devolución de áreas • Administración de bienes en reversión

PROCESO	OBJETIVO	SALIDAS
Fiscalización normativa y técnica	Examinar con fines de fiscalización el cumplimiento de la regulación y las obligaciones y responsabilidades formales derivadas de los contratos y convenios de exploración y explotación de yacimientos hidrocarburíferos ejerciendo los controles y potestades que le son inherentes disponiendo la toma de correctivos necesarios.	• Verificación y fiscalización de cumplimiento de normas y obligaciones derivadas de los contratos y convenios, incluidas etapas de: desmantelamiento, taponamientos, abandono, cierres de operaciones. • Fiscalización de la aplicación de buenas prácticas de Exploración, Explotación y producción, • Fiscalización del cumplimiento de las normas de seguridad en labores Hidrocarburíferas. • Verificar el cumplimiento de las normas y de las obligaciones derivadas de los contratos y convenios, que por mandato legal permiten la E&E de recursos naturales no renovables, incluidas las etapas de desmantelamiento, taponamientos, abandono y en general de cierres de operaciones. • Verificar la aplicación de buenas prácticas de Exploración, Explotación y producción, • Verificar el cumplimiento de las normas de seguridad en labores de explotación. • Fiscalizar el cumplimiento de las normas y de las obligaciones derivadas de los contratos y convenios que por mandato legal permiten la E&E de recursos naturales no renovables, incluidas las etapas de desmantelamiento, taponamientos, abandono y en general de cierres de operaciones hidrocarburos. • Verificar la aplicación de buenas prácticas de Exploración, Explotación y producción, • Verificar el cumplimiento de las normas de seguridad en labores de explotación de hidrocarburos.
Fiscalización de Regalías y Derechos Económicos y Gestión Volumétrica	Desarrollar los criterios y establecer los mecanismos y procedimientos para asegurar el recaudo, liquidación, y transferencia de las regalías y derechos generadas por la	• Metodologías • Presupuesto de ingresos proyectados • Presupuesto de ingresos proyectados • Presupuesto de ingresos proyectados • Cuentas de Cobro • Reporte sobre recaudo • Paz y salvo a compañías

PROCESO	OBJETIVO	SALIDAS
	explotación de hidrocarburos	• Relación de pagos ingresados a las cuentas de la ANH • Comunicación del giro de recursos al Ministerio de Hacienda y Crédito Publico • Transferencia de recursos a entidades territoriales • Informe de ejecución de ingresos
Gestión Ambiental	Establecer las políticas, planes, proyectos, especificaciones y condiciones relacionados con la gestión ambiental, necesarios para la estructuración, desarrollo y cierre de los contratos de evaluación, exploración y explotación de hidrocarburos	• Especificaciones técnicas y requerimientos relacionadas con la gestión ambiental (para estructuración y Vicepresidencia Jurídica) • Seguimiento a las especificaciones técnicas y requerimientos • Directrices y herramientas de seguimiento a las obligaciones ambientales de los contratos y convenios de E&E. • Seguimiento al cumplimiento de los operadores de los contratos de E&E en relación con la obtención de licencias ambientales y demás autorizaciones, concesiones y permisos necesarios en la ejecución de los proyectos. • Seguimiento los convenios interinstitucionales para la implementación y seguimiento del modelo de desarrollo sostenible del sector de hidrocarburos • Conceptos para adelantar los trámites correspondientes para declarar incumplimiento contractual, cuantificando los perjuicios del mismo, imponer las multas y sanciones pactadas y hacer efectiva la cláusula penal.
Gestión Social	Establecer las políticas, planes, proyectos, especificaciones y condiciones relacionados con la gestión social, necesarios para la estructuración, desarrollo y gestión de los contratos de exploración y explotación de hidrocarburos	• Propuestas de políticas, planes, programas y proyectos relacionados con la gestión social, necesarios para el desarrollo de los contratos de E&E. • Directrices y herramientas de seguimiento a las obligaciones social de los contratos y convenios de exploración y producción hidrocarburífera. • Especificaciones técnicas y requerimientos relacionadas con la gestión social que deban ser incluidas en la etapa de estructuración y en las cláusulas de los convenios y contratos

PROCESO	OBJETIVO	SALIDAS
		de exploración y explotación HC y hacer seguimiento al cumplimiento de las mismas. • Términos y condiciones de los programas sociales que las empresas deben ejecutar en el marco de la responsabilidad social en las áreas de influencia de los contratos de E&E. • Seguimiento los convenios interinstitucionales para la implementación y seguimiento del modelo de desarrollo sostenible del sector de hidrocarburos
Gestión Jurídica de Asuntos Hidrocarburíferos	Asesorar en los aspectos jurídicos de la estructuración y el desarrollo de las etapas contractuales de los contratos hidrocarburíferos y asistir a la Agencia en la determinación de políticas, objetivos y estrategias, realizando la defensa judicial, emisión de conceptos y la orientación en materia de gestión normativa.	• Asesoría jurídica de la estructuración de proyectos • Desarrollo de las etapas precontractual, contractual y post contractual misional que requiera la ANH • Aprobación de las garantías contractuales • Adelantar las acciones de los procesos sancionatorios relacionados con los contratos • Términos de referencia • Modelos Contractuales • Defensa y representación judicial • Cobro coactivo • Conceptos y unificación de criterios en torno a la doctrina, jurisprudencia y normativa en materia de E&E hidrocarburífera. • Atención de tutelas y derechos de petición • Arbitramento • Sentencias, conciliaciones y acciones de repetición

Fuente: Elaboración propia.

1.4.4. Procesos de apoyo

Procesos encargados de proveer los recursos y servicios necesarios para el normal desarrollo de los demás procesos.

Tabla 38. Procesos de Apoyo

PROCESO	OBJETIVO	SALIDAS
Gestión Humana	Gestionar el talento en su ciclo de vida: vinculación, permanencia y retiro con el fin de proveer, fortalecer y mantener las capacidades de los colaboradores en condiciones de motivación y compromiso con el logro de los objetivos institucionales	• Plan estratégico del talento humano • Gestión para selección de personal • Plan institucional de capacitación formulado, ejecutado y evaluado • Plan de bienestar laboral formulado, ejecutado • Inducción y reinducción • Situaciones administrativas • Administración de la Planta de Personal • Nómina • Evaluación del desempeño • Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo • Gestión de capacidades para tener un mejor lugar para trabajar • Supervisión en caso de procesos o funciones tercerizados
Gestión Financiera	Liderar el manejo eficiente de los recursos financieros, su seguimiento, control y reportes del presupuesto, recaudo, tesorería y contabilidad.	• Planificación y gestión presupuestal • Gestión contable • Tesorería • Seguimiento y evaluación • Supervisión en caso de procesos tercerizados
Servicios Administrativos	Gestionar y poner a disposición recursos, bienes y servicios de soporte para asegurar el funcionamiento de la entidad para el cumplimiento de sus fines.	• Servicios Generales • Inventario de bienes corporativos • Contratación administrativa: Desarrollo de las etapas precontractual, contractual y post contractual de apoyo que requiera la ANH para su funcionamiento • Estudios del nivel de riesgo para los servidores de la Entidad en cumplimiento de comisiones de servicios • Perfil de análisis de la situación de orden público en los contextos territoriales • Baja y enajenación de bienes muebles e inmuebles • Supervisión en caso de procesos tercerizados
Gestión Documental	Establecer los lineamientos orientados a la planificación, organización, administración, control y disposición de la documentación recibida o producida, garantizando el acceso y uso a los grupos de valor	• Programa de Gestión Documental • Tablas de Retención Documental - TRD- • Tablas de valoración documental • Plan Institucional de Archivo PINAR

PROCESO	OBJETIVO	SALIDAS
Servicio al Ciudadano	Atender los requerimientos provenientes por los diferentes canales de comunicación dispuestos por la entidad a los grupos de valor	• Servicio al ciudadano (ventanilla virtual, inclusión, enfoque diferencial y territorial)
Gestión Jurídica Administrativa	Contratar de manera oportuna, transparente y objetiva la adquisición de bienes, servicios y personal necesarios para satisfacer las necesidades administrativas y el funcionamiento de la entidad, de conformidad con el Plan Anual de Adquisiciones el Manual de Contratación y la normativa vigente.	• Contratos legalizados y publicados según modalidad. • Contratos de prestación de servicios y de apoyo a la gestión

Fuente: Elaboración propia.

1.4.5. Procesos de control.

Comprende los procesos necesarios para el ejercicio del seguimiento, evaluación independiente de la gestión y de ejercer el control interno y el disciplinario. Lo conforman dos procesos.

TABLA 39. PROCESOS DE CONTROL

PROCESO	OBJETIVO	SALIDAS
Control Disciplinario	Ejercer la función disciplinaria en primera y segunda instancia en la Agencia mediante el seguimiento y gestión de los procesos disciplinarios hacia los servidores y exservidores públicos de acuerdo a los principios rectores de la ley disciplinaria.	• Auto de apertura de indagación preliminar • Auto de apertura de investigación disciplinaria • Actuaciones procesales en aplicación del procedimiento disciplinario ordinario y procedimiento disciplinario verbal. • Auto inhibitorio • Fallos absolutorios / fallos sancionatorios • Actos administrativos ordenando ejecución de las sanciones • Auto de archivo

PROCESO	OBJETIVO	SALIDAS
Evaluación y Control	Aplicar desde el control independiente elementos que agreguen valor al desempeño institucional y al Sistema de Control Interno a través de la evaluación, el seguimiento, enfoque hacia la prevención, evaluación de la gestión del Riesgo y Relación con Entes Externos de Control, contribuyendo a la mejora continua del desempeño procesos y de la gestión, en proporcionar los correctivos y acciones necesarias hacia el cumplimiento de los objetivos y metas institucionales	• Plan Anual de Auditorías • Reportes, Informes y/o Seguimientos • Evaluación • Reportes • Asesoría y acompañamiento

Fuente: Elaboración propia.

En el Anexo se relacionan los niveles de servicio que se pudieron establecer.

1.5. CAMBIOS RELEVANTES EN LA ESTRUCTURA

A continuación, se comentan los cambios más relevantes en la estructura organizacional.

1.5.1. Transformación de la Oficina Asesora Jurídica en Vicepresidencia Jurídica

Una de las propuestas que se hace en torno al tema jurídico es el de la transformación de la dependencia que se relaciona con sus funciones. Se trata del paso de Oficina asesora al de Vicepresidencia.

Esto conlleva el paso de funciones típicamente asesoras a funciones de orden misional, sin que ello signifique el abandono de las primeras. En la actualidad, la oficina jurídica asume el rol de oficina asesora y con ello se quiere indicar

que su papel central es del servir de consejero u orientador de decisiones organizacionales que deben tomarse en otras instancias. Esta perspectiva se resume en el objetivo de *"Formular las recomendaciones para la toma de decisiones de carácter legal y reglamentario, interpretar y orientar aplicación de las normas jurídicas, al igual que la representación judicial y legal de la Agencia". (subrayado fuera de texto)*

A ello se orientan funciones típicas como las de:

> *"1. Asesorar a la Agencia Nacional de Hidrocarburos en los aspectos jurídicos de índole administrativo y misional que le competan de manera integral y eficiente, con el objetivo de cumplir con el marco jurídico que le corresponda a la entidad.*
>
> *2. Asesorar en la implementación de las políticas y normas establecidas a través de los manuales y circulares internas y por la normativa vigente para el sector de hidrocarburos.*
>
> *3. Asesorar y dar soporte a la Agencia y a sus dependencias en los aspectos legales y jurídicos de la operación y emitir conceptos sobre los asuntos jurídicos sometidos a su consideración, para apoyar y soportar las acciones de la Agencia que lo requieran. …*
>
> *15. Asesorar al Presidente en la formulación de políticas, normas, conceptos y procedimientos en los aspectos legales de la Agencia."*[22]

No obstante, el mismo artículo señala otras funciones que van más allá del papel asesor mencionado, entre las que se destacan:

> *"4. Dirigir y coordinar los procesos de contratación administrativa y misional.*

[22] Decreto 714 de 2012, artículo 10.

11. Llevar a cabo las actuaciones encaminadas a lograr el cobro efectivo de las sumas que le adeuden a la Agencia por todo concepto, desarrollando las labores de cobro persuasivo y adelantando los procesos ejecutivos, en los términos de la ley."[23]

Esas dos han venido adquiriendo una dimensión muy importante en la medida que la Agencia ha venido ampliando el marco de acción en cuanto al establecimiento de contratos de Evaluación Técnica (TEA) y los contratos de exploración y producción (E&P), y por supuesto al cobro de deudas que se tengan a favor de la Agencia por esos motivos.

En particular la función 4, la relacionada con la contratación tiene una característica muy especial. Para la mayoría de las entidades públicas, la contratación, sea que se dirija a actividades misionales o de apoyo se rige por el estatuto establecido en la ley 80 de 1993. En el caso de la ANH la situación es diferente. Si bien es cierto que todo el andamiaje institucional se basa en la ley 80 de 1993, la contratación de tipo misional; en este caso, los contratos de exploración y explotación, principalmente, tienen un régimen diferente. La propia ley 80 así lo establece en el artículo 76 el cual señala:

"*Los contratos de exploración y explotación de recursos naturales renovables y no renovables, así como los concernientes a la comercialización y demás actividades comerciales e industriales propias de las entidades estatales a las que correspondan las competencias para estos asuntos, continuarán rigiéndose por la legislación especial que les sea aplicable. Las entidades estatales dedicadas a dichas actividades determinarán en sus reglamentos internos el procedimiento de selección de los contratistas, las cláusulas excepcionales que podrán pactarse, las cuantías y los trámites a que deben sujetarse.*" (subrayado fuera de texto).

[23] IBIDEM

Esto genera un carácter muy particular para el caso de la ANH como quiera que es su responsabilidad la definición de reglamentos, en los que se determine los procesos de selección y en especial las cláusulas excepcionales que deben pactarse en cada caso. Esto hace que cada contrato sea casi que un caso único y requiera un tratamiento especial, lo cual da a la unidad encargada de orientar estas actividades no solo un tinte de apoyo a la actividad, sino que se constituye en elemento esencial en la configuración de la relación entre la Agencia y el tercero que se postula a realizar los procesos de exploración y/o explotación de los recursos hidrocarburíferos.

De otra parte, y como se planteó en el documento de diagnóstico, el desarrollo de este tipo de actividades legales conllevó la creación del grupo “Gerencia de Asuntos Legales”, adscrito, según información directa, al Despacho del Presidente. Es oportuno señalar que mediante la resolución 182 del 3 de abril de 2020 se le asignan funciones y competencias jurídicas para resolver en primera instancia los incumplimientos en contratos de asuntos misionales de la entidad como los de exploración y explotación, convenios y otros temas. Es de anotar que se le asigna la función de manera precisa al empleo de Gerente de Asuntos Legales y Contratación, pero no existe jurídicamente gerencia alguna como dependencia. Esto indica la existencia de dos instancias manejando los asuntos jurídicos misionales de la agencia como es la Oficina Asesora Jurídica y el grupo de Gerencia de asuntos legales.

En esta perspectiva, la labor jurídica deja de ser una labor de apoyo y se convierte en parte del objeto misional de la entidad. Por esta razón el tema jurídico, se considera, debe abandonar su rol de “asesor” o sea de oficina asesora jurídica, para convertirse en un tema unido a la misionalidad de la entidad. Ahora bien, puesto que las funciones misionales se constituyen en la columna vertebral del esquema organizacional de la Agencia, y todas ellas reciben el tratamiento de Vicepresidencias, es claro que la figura propuesta, en este caso, es el Vicepresidencia Jurídica.

Como se dijo antes, en este caso, ello no quiere decir que se pierdan las actividades de tipo asesor que debe cumplir la nueva Vicepresidencia, sino que ellas constituyen una parte de sus funciones, mientras que otra parte la constituyen todas las actividades jurídicas que se relacionan con el proceso precontractual, contractual y post contractual asociado a los contratos de evaluación técnica y de exploración y producción.

A su interior esta Vicepresidencia estará conformada por dos Direcciones. La de Gestión Contractual y la de Asuntos Jurídicos. La primera es la que se encargará de la parte del proceso misional que se relaciona con los convenios y contratos para las actividades de exploración y explotación de los hidrocarburos, en todo lo que ello implica desde la parte precontractual, contractual y post-contractual, que como se ha dicho, para el caso de la Agencia no se rigen por la ley 80. A su cargo también estará la contratación que sí se rige por la ley de contratación administrativa; es decir, los contratos que se realizan por diversas modalidades y que tienen que ver con asuntos no misionales (compras de bienes y servicios, así como contratación de servicios personales, entre otros).

Por su parte, la Dirección de Asuntos Jurídicos, se dedicará a temas jurídicos más tradicionales o si se quiere, que realizan típicamente las oficinas asesoras jurídicas, las cuales abarcan desde la promoción de acciones en defensa de los intereses de la entidad como en la proyección de actos administrativos y en las acciones de cobro coactivo, amén de ejercer funciones de Secretaría Técnica de los Comités que señale la ley.

1.5.2. Creación de la Vicepresidencia de Fiscalización

Marco general

El proceso de Fiscalización en general tiene dos grandes procesos en primer lugar la fiscalización financiera y en segundo lugar la fiscalización no financiera

que incluye desde la regulación, otras actividades complementarias. Desde este punto de vista las funciones asignadas a la Vicepresidencia de Seguimiento y Control Contractual se diferencian principalmente en cuanto esta tiene por objetivo acompañar mediante el seguimiento de la ejecución de los contratos para que se cumplan a cabalidad en la forma en que están pactados, pues el éxito de los contratistas también lo es para la ANH, mientras la fiscalización debe hacer investigación documental y decidir si hace visitas de fiscalización que pueden llegar a evidenciar hallazgos con consecuencias sancionatorias, fiscales o incluso de tipo penal.

El Estado colombiano ha venido manejando el tema desde el Ministerio de Minas y luego desde la ANH entendiendo la estrategia de fiscalización de los proyectos hidrocarburíferos dirigidos al cumplimiento de los siguientes objetivos:

- Velar por la correcta y adecuada exploración y explotación de los yacimientos de hidrocarburos, para asegurar que estas actividades se realicen en forma técnica además de económica, y se asegure la utilización y aprovechamiento de los recursos en forma racional e integral.
- Tomar las medidas técnicas y económicas indispensables para la conservación de los yacimientos de hidrocarburos de propiedad nacional o particular.
- Estudiar y aprobar, desde el punto de vista técnico, los planes de explotación de hidrocarburos, según la tasa eficiente máxima de explotación y los criterios de conservación de yacimientos, además de la medición de los volúmenes de hidrocarburos efectivamente producidos en un campo petrolero

Sin embargo, en años recientes se han hecho algunas modificaciones a la regulación que se pueden describir de la siguiente manera:

Mediante Resolución 40009 del 14 de enero de 2021, expedida por el Ministerio de Minas y Energía se establecen los lineamientos generales y específicos para el ejercicio de las actividades relacionadas con la fiscalización de la exploración y explotación de los yacimientos hidrocarburíferos, y para la coordinación de la ejecución de estas actividades por parte de la Agencia Nacional de Hidrocarburos - ANH, como entidad adscrita al Ministerio.

De conformidad con el artículo 17 de la Ley 2056 de 2020, la fiscalización de la Exploración y Explotación de recursos naturales no renovables en materia de hidrocarburos consistirá en:

- La verificación y el recaudo de regalías y compensaciones, como base fundamental para el funcionamiento del Sistema General de Regalías.
- La **verificación sobre el cumplimiento de las normas y de las obligaciones derivadas de los contratos y convenios** y demás figuras que por mandato legal permiten la Exploración y Explotación de recursos naturales no renovables, incluidas las etapas de desmantelamiento, taponamientos, abandono y en general de cierres de operaciones de hidrocarburos.
- La aplicación de buenas prácticas de Exploración, Explotación y producción
- El **cumplimiento de las normas de seguridad en labores de hidrocarburos**.
- La **determinación y verificación efectiva de los volúmenes de producción**

En cuanto al proceso de fiscalización financiera como proceso misional asignado a la ANH es de importancia estratégica para las Finanzas Públicas de la nación y de los entes territoriales, teniendo en cuenta que está orientada a mitigar o eliminar los riesgos que implica el incumplimiento de las obligaciones sustanciales y formales de los contratos de hidrocarburos y se debe hacer por

medio de la investigación, determinación y liquidación de las regalías y compensaciones y/o derechos económicos [24]

Es importante mencionar la definición que hace el Ministerio de Hacienda y Crédito Público cuando se refiere a este concepto:

> *"La Fiscalización como herramienta de determinación, se puede definir como el conjunto de tareas, acciones y medidas de la Administración, tendientes a compeler al contribuyente al cumplimiento íntegro, cabal y oportuno de sus obligaciones tributarias, ya sean ellas sustanciales, como el pago de la obligación, o simplemente formales, como la inscripción en el registro de contribuyentes, la presentación de informes, declaraciones, relaciones, comunicaciones, solicitud de autorizaciones o permisos, etc. Es en esencia una función activa de la Administración Tributaria, orientada a reducir los niveles de evasión.[25]*
>
> *Es claro que la evasión, la elusión y en general el incumplimiento de las obligaciones tributarias formales constituyen comportamientos generalizados y reflejan la falta de cultura tributaria; la Fiscalización se dirige principalmente a detectar este tipo de conductas mediante la investigación, en orden a obtener en principio, de forma voluntaria, el cumplimiento exacto de las obligaciones o la corrección de las declaraciones cuando se hubiere omitido su presentación en debida forma, o se hubiere detectado la existencia de inexactitudes.*
>
> *La fiscalización o investigación tributaria merece una especial atención si se tiene en cuenta la necesidad de mayores ingresos.*
>
> *La fiscalización es solo uno de los variados instrumentos que se pueden utilizar para alcanzar mayores recaudos, lograr mayor eficiencia y*

[24] Esta es una actividad similar a la que hace la DIAN respecto de los impuestos nacionales, en este caso referida a los ingresos generados por el Sistema General de Regalías.
[25] Subrayado fuera de texto

modernización de la administración tributaria y potenciar la capacidad de control institucional como vía sana para el financiamiento del gasto social.

Mediante esa gestión se pretende reducir el nivel de incumplimiento de las obligaciones tributarias, buscando que en las declaraciones, facturas, relaciones o informes se refleje la realidad económica de los obligados y en consecuencia su real capacidad contributiva, así como la vinculación de todos los obligados al sistema tributario." [26]

Como se puede inferir, el proceso de fiscalización financiera, en el caso del tema de hidrocarburos se refiere a las acciones para evitar la evasión, la elusión y en general el incumplimiento de las obligaciones económicas en dinero o en especie, por parte de los contratistas beneficiarios de una actividad extractiva de hidrocarburos.

Para el desarrollo de los procesos de fiscalización, es importante que la ANH, defina procedimientos sobre la fiscalización financiera y no financiera, que incluye el proceso de auditoría, tal que garanticen la calidad de sus resultados.

Se recomienda definir un modelo de Fiscalización Basada en Riesgos, que comprende las de etapas de identificar, monitorear, controlar y mitigar y/o eliminar los riesgos más críticos que enfrentan los fiscalizados, mediante la evaluación documental o mediante visitas fiscales sobre la operación de cada contrato de hidrocarburos que abarque todos los procesos involucrados. De esta forma, se orientan las actividades de fiscalización hacia las causas que generan mayor exposición, optimizando el uso de sus recursos.

La fiscalización financiera y no financiera implica definir un proceso de auditoría sistemático, independiente y documentado para obtener pruebas y/o evidencias para ser evaluadas, con el objeto de formar un juicio profesional

[26] MINISTERIO DE HACIENDA Y CRÉDITO PÚBLICO. Manual de Fiscalización para Entidades Territoriales. Dirección General de Apoyo Fiscal Bogotá, d.c., 2007

coherente sobre la materia investigada. Como regla general el proceso de auditoría y el de fiscalización en general deberá ser ejercido con **independencia de criterio**, lo que le da una connotación especial a la nueva Vicepresidencia de Fiscalización que debe funcionar atendiendo en primer lugar a las normas generales del Sistema General de Regalías y con total autonomía para definir y ejecutar sus procesos, en el marco de la constitución y la ley y en forma secundaria a las orientaciones de la presidencia de la Agencia.

La fiscalización financiera trata sobre la verificación y aplicación de las fórmulas pactadas en los contratos, la liquidación y recaudo de regalías y compensaciones, como base fundamental para el funcionamiento del Sistema General de Regalías, para ello se propone crear la **Dirección Fiscalización de Regalías y Derechos Económicos**.

La fiscalización no financiera trata sobre el cumplimiento de las normas y de las obligaciones derivadas de los contratos y convenios y demás figuras que por mandato legal permiten la exploración y explotación de recursos naturales no renovables y la necesidad de hacer gestión volumétrica, para lo cual se propone la creación de la **Dirección de Fiscalización Normativa y Técnica** y de la **Dirección de Gestión Volumétrica,** esta última debido a la importancia estratégica que merece la medición de los volúmenes de producción de hidrocarburíferos para liquidar las regalías y derechos económicos en la forma en que son pactados en los respectivos contratos de hidrocarburíferos.

Marco Regulatorio

A raíz de la sanción de la Ley 2056 de 2020 "*Por la cual se regula la organización y el funcionamiento del sistema general de regalías*", a la Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH) se le asignan una serie de competencias, teniendo en cuenta que algunas de ellas ya venían operando por medio de

delegación de funciones por parte del Ministerio de Minas y Energía en el marco de la Ley 1530 de 2012.

Por lo anterior, a continuación, se describen cada una de las competencias asignadas a la ANH en materia de fiscalización; para iniciar, es preciso precisar el concepto que la Ley 2056 define así:

> *Artículo 17.* ***Fiscalización de la exploración y explotación de recursos naturales no renovables****. La fiscalización de la exploración y explotación de recursos naturales no renovables, deberá estar orientada al cumplimiento de las normas y de las obligaciones derivadas de los contratos y convenios, títulos mineros y demás figuras que por mandato legal permiten la exploración y explotación de recursos naturales no renovables, incluidas las etapas de desmantelamiento, taponamientos, abandono y en general de cierres de operaciones tanto mineras como de hidrocarburos, según corresponda; igualmente incluye la determinación y verificación efectiva de los volúmenes de producción, la aplicación de buenas prácticas de exploración, explotación y producción, el cumplimiento de las normas de seguridad en labores mineras y de hidrocarburos, la verificación y el recaudo de regalías y compensaciones, como base fundamental para el funcionamiento del Sistema General de Regalías.*

De acuerdo con lo anterior, la fiscalización de la exploración y explotación de recursos naturales no renovables abarca un espectro amplio de actividades obviamente circunscritas al ejercicio de la verificación y el control de los procesos derivados de la exploración, explotación y la producción en sus procesos técnicos

La exploración, señala la Resolución 40009 del 14 de enero de 2021, expedida por el Ministerio de Minas y Energía, abarca: Los estudios, trabajos y obras ejecutados para determinar la existencia y ubicación de hidrocarburos en el

subsuelo. Comprenden, entre otros, métodos geofísicos, geoquímicos, geológicos, cartográficos, y, en general, actividades indirectas de prospección superficial; perforación de pozos exploratorios y demás operaciones directamente relacionadas con la búsqueda de hidrocarburos.

Por otra parte, la explotación corresponde a las actividades u operaciones de desarrollo y producción de hidrocarburos sobre un campo específico, entre ellas programas sísmicos de detalle; perforación, completamiento, equipamiento y reacondicionamiento de pozos de desarrollo; caracterización de yacimientos; diseño, construcción, instalación y mantenimiento de equipos, tuberías, líneas de transferencia, tanques de almacenamiento, métodos artificiales de producción, sistemas de recuperación primaria y mejorada, sistemas de trasiego, tratamiento y almacenamiento, y estudios de optimización de producción de hidrocarburos. La etapa de explotación podrá incluir las actividades de abandono y taponamiento de pozos (Resolución 40009 de 2021, art. 2).

Es decir, la fiscalización de estos procesos, al igual que la verificación del cumplimiento de buenas prácticas en la exploración, explotación y producción, el cumplimiento de las normas de seguridad en labores mineras y de hidrocarburos, exigen la verificación de cumplimento en materia normativa y regulatoria en las actividades de los operadores, lo que implica el ejercicio de equipos de trabajo multidisciplinario encargado de llevar va a cabo el examen y control a las operaciones que se desarrollan en los proyectos de exploración y explotación de hidrocarburos en el país y así mismo apoyen el proceso de verificación y recaudo de regalías y compensaciones derivados de la producción de hidrocarburos.

Adicionalmente, la Ley citada precisa las siguientes obligaciones para la Agencia Nacional de Hidrocarburos:

- ✓ (…) A través de la actividad de fiscalización se podrán **cotejar datos con la información comercial, financiera, tributaria, aduanera y contable relativos a la licenciataria y a terceros contratistas de la misma y demás sujetos pasivos de la fiscalización** (Art. 17, Par. 2).
- ✓ (…) 2. La Agencia Nacional de Hidrocarburos o quien haga sus veces, además de las funciones establecidas en la ley, ejercerá las siguientes funciones relacionadas con la fiscalización de la exploración y explotación de los yacimientos hidrocarburíferos: ejercerá el **seguimiento y control de los contratos y convenios; verificará la medición y monitoreo a los volúmenes de producción y verificará el correcto desmantelamiento, taponamiento y abandono de pozos y facilidades** (Art. 7 Lit. B, Num. 2).

- ✓ "el pago de regalías deberá acreditarse acorde con los volúmenes de producción, que serán medidos y reportados por el explotador, sin perjuicio de los requerimientos que se realicen en desarrollo de la actividad de fiscalización" (Art. 16. Exploración y explotación).
- ✓ Art. 19. Precios base de liquidación de regalías y compensaciones.

(…). Parágrafo segundo. Para efectos de hidrocarburos, el precio base de liquidación se asocia al precio en el punto de entrega de las regalías, en donde se hace la entrega material del hidrocarburo fiscalizado (…).

Dado que la actividad fiscalizadora abarca "la verificación y el recaudo de regalías y compensaciones" (Art. 17), la posibilidad de pagar esta contraprestación no sólo en dinero y especie, sino mediante obras de infraestructura y proyectos, implica para el ente fiscalizador un amplio espectro de actividades que no estaban anteriormente asignadas a la ANH por medio de delegación, ya que en las zonas de influencia de las entidades territoriales beneficiarias de asignaciones directas deberá extenderse la actividad

fiscalizadora[27] sin perjuicio de las competencias constitucionales que en materia de autonomía les compete a los entes territoriales por la figura de la descentralización.

Ahora bien, teniendo en cuenta la Resolución 40009 del 14 de enero de 2021, mediante la cual las siguientes corresponden a las competencias y actividades en materia de fiscalización:

> **Artículo 3. Fiscalización**. La ANH en materia de fiscalización de la Exploración y Explotación de recursos naturales no renovables, en particular de los hidrocarburos, deberá atender los siguientes lineamientos:
>
> 1. Velar por que se dé cumplimiento de las normas en materia de Exploración y Explotación de hidrocarburos y la aplicación de las Mejores Prácticas en la Exploración y Explotación de hidrocarburos, teniendo en cuenta los aspectos técnicos, operativos, de seguridad de procesos y ambientales.
> 2. Vigilar que la Explotación de hidrocarburos sea responsable y sostenible.

Por su parte, el artículo 4 enuncia los siguientes lineamientos técnicos propios de cada una de las actividades y procedimientos relacionados con la función de fiscalización en cabeza de la Agencia Nacional de Hidrocarburos:

> 1. Velar por la presencia administrativa y técnica permanente y el seguimiento continuo en todas las zonas del país en donde se adelanten actividades de Exploración y Explotación de hidrocarburos,

[27] Para acreditar el pago por regalías bajo la modalidad de obras por regalías, una vez se remita la certificación de ejecución y recibo del proyecto expedida por la entidad beneficiaria, previa certificación de recibo a satisfacción de la interventoría; la solicitud de acreditación se presentará ante la ANH para que se reconozca y certifique -dentro de los 30 días siguientes- la obra ejecutada como pago de regalías.

llevando a las regiones la descentralización de la gestión pública, obteniendo un cubrimiento operativo completo y suficiente en materia de control y seguimiento a las operaciones, incluso en etapas posteriores de taponamiento y abandono de pozos, con acciones preventivas y de monitoreo.

2. Orientar la gestión administrativa en actividades que estén sistematizadas, a través de herramientas informáticas que permitan complementar el desarrollo del modelo de fiscalización que se efectúa en las áreas donde se realizan actividades de Exploración y Explotación de hidrocarburos.

3. Para que el Ministerio de Minas y Energía cuente con la información necesaria que le permita desarrollar correctamente la política sectorial, la Agencia Nacional de Hidrocarburos deberá: i) facilitar las visitas de campo que el Ministerio de Minas y Energía en su calidad de órgano rector de la política sectorial de minas y energía y en coordinación con dicha agencia, considere oportuno realizar; ii) presentar un informe trimestral al Ministerio de Minas y Energía en relación con los niveles de avance y desarrollo de las siguientes actividades: sísmica, perforación, pruebas iniciales y extensas de producción, proyectos de producción incremental y recobro mejorado, producción de hidrocarburos país, reservas de hidrocarburos país, contratos de hidrocarburos, desarrollo de yacimientos no convencionales, seguimiento de pozos suspendidos, inactivos y/o abandonados, y desarrollo de proyectos de investigación relacionados con la Exploración y producción a cargo de la Agencia Nacional de Hidrocarburos; iii) Garantizar el acceso al Ministerio de Minas y Energía a los sistemas de información de la Agencia.

4. Velar porque la administración, manejo y custodia de los documentos físicos y digitales, así como de los sistemas de información que estén

relacionados con el ejercicio de la función de fiscalización, se efectúe conforme lo disponen las normas aplicables de archivo y conservación de la información.

5. Buscar que la infraestructura, equipos, sistemas de información, perfiles del personal y adquisición de servicios, para el control y seguimiento de los requisitos y obligaciones de todas las disposiciones vigentes en materia de Exploración y Explotación de hidrocarburos sean idóneas para el ejercicio de la función de fiscalización, en procura del principio de eficiencia y economía del gasto.

6. Velar porque los trámites presentados por las Operadoras, Contratistas o Titulares se gestionen y tramiten en los términos de ley, conforme a las disposiciones vigentes en materia de Exploración y Explotación de hidrocarburos.

7. Garantizar que la información referente a los Puntos de Medición Oficial de hidrocarburos se mantenga actualizada, disponible, goce de completitud y de trazabilidad de todo cambio y ajuste que requieran los registros de esta.

8. Orientar las actividades que sean necesarias con el fin de que el Ministerio de Minas y Energía pueda conocer de los nuevos descubrimientos que se presenten en el territorio nacional, y los eventos operacionales que se presenten en las zonas donde se desarrollan actividades de Exploración y Explotación de hidrocarburos, que conlleven a afectaciones de tipo volumétrico, ambiental y de seguridad.

9. Apoyar y facilitar la gestión del Ministerio de Minas y Energía en los asuntos regulatorios y de política sectorial.

10. Coordinar que los proyectos de producción incremental beneficiarios de lo establecido en el parágrafo 3 del artículo 16 de la Ley 756 de

2002, garanticen la incorporación de nuevas reservas recuperables y el aumento del factor de recobro de los yacimientos existentes, como consecuencia de inversiones adicionales asociadas.

11. Procurar y contribuir a la divulgación de la información y la implementación del principio de transparencia en el desarrollo de proyectos piloto de Investigación integral -PPII-, sobre los yacimientos no convencionales señalados en el Decreto 328 de 2020 que adiciona el Decreto 1073 de 2015.

El ejercicio de la competencia de fiscalización dada por la ley implica la intervención de equipos de geólogos, abogados, ingenieros en distintas disciplinas académicas, financieros, administradores, para abarcar procesos de análisis, medición, actividades de auditoría y verificación, gestión volumétrica, la verificación y el recaudo de regalías y compensaciones, así como las actividades de apoyo administrativo que apoye la generación de reportes e informes dirigidos a la Presidencia de la Agencia, como al Ministerio de Minas y Energía (Resolución 40009 de 2021, art. 5 parágrafo 3).

1.5.3. Creación de la Vicepresidencia de Asuntos Sociales y Medio Ambiente

En la actualidad, la Agencia Nacional de Hidrocarburos cuenta con un Grupo Interno de Trabajo de *Seguridad, Comunidades y Medio Ambiente (SCYMA)*, el cual desarrolla una gestión socio-ambiental que es transversal a todos sus procesos misionales, teniendo en cuenta la necesidad de construir una estrategia social y ambiental que logre armonizar los intereses de todos los actores involucrados en la gestión de proyectos de la Agencia, como lo son la sociedad, el estado, las empresas del sector y por supuesto, el impacto ambiental.

Así las cosas, pese a los esfuerzos, son todavía persistentes los efectos adversos sobre las comunidades y sobre el territorio, toda vez que se alega que el sector hidrocarburífero no ha tenido los suficientes encadenamientos con otros sectores; la red vial sigue siendo escasa, la producción interna es insuficiente para la demanda de las áreas de explotación y no hay un desarrollo de los mercados locales. (Cordaid, 2011, como se citó en Núñez, 2016)[28]. Así mismo, se genera inconformismo en gobiernos locales y comunidades al no ser tenidos en cuenta en negociaciones para el establecimiento de pactos de beneficio bilateral.

Por otro lado, en términos del impacto medio ambiental, queda claro que los proyectos hidrocarburíferos en todas sus etapas, pueden ocasionar deterioro de las fuentes hídricas, detrimento del suelo y capa vegetal, generación de residuos sólidos peligrosos, contaminación atmosférica y sonora, y daño de los ecosistemas. El Plan Nacional de Desarrollo es claro cuando menciona que a esto se le suma, el hecho de que el seguimiento y control de los aspectos ambientales por parte de las autoridades competentes es precario, por la baja capacidad institucional ambiental, la insuficiencia de recursos humanos, técnicos y financieros y el desconocimiento de las condiciones ambientales de los territorios, entre otras razones. (PND 2018 - 2022)

Es así que la Gestión Social y de Medio Ambiente cobran una importancia mayor dentro de la gestión en todas sus etapas de los proyectos hidrocarburíferos que adelanta el país en cabeza de la ANH, toda vez que estos impactan de manera considerable los territorios y es necesario contar con un nivel Directivo dentro de la estructura, que permita el desarrollo de políticas, programas y estrategias con el nivel de fuerza necesarios, para impactar de forma positiva sobre las comunidades y el territorio que son objeto de

[28] Núñez, J. (2016). Costos de la Conflictividad Social en el sector de los hidrocarburos en Colombia. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.

intervención, conforme con la legislación colombiana, a lo largo de cada etapa de la cadena de valor del petróleo.

De esta forma, la creación de la Vicepresidencia de Asuntos Sociales y Medio Ambiente tendría el peso suficiente para asegurar la viabilidad de las operaciones, tanto a nivel de exploración, como de explotación de hidrocarburos, en el marco de un aprovechamiento óptimo y sostenible de los recursos, con enfoque de derechos humanos y de responsabilidad social y ambiental sobre el territorio.

En el lado de los asuntos sociales es claro el impacto socio económico de los proyectos hidrocarburíferos. Dado que una parte importante de estos proyectos se realizan en zonas rurales y algunos, especialmente en regiones apartadas de los centros urbanos que tienen menor capacidad de generación de empleo. Esto implica que el desarrollo de estos proyectos se convierte, de entrada, en una posible fuente de generación de empleo en tales regiones, lo cual ya es un factor dinamizador de la economía local, pero además las empresas que acometen este tipo de proyectos tienen una responsabilidad social que cumplir que va más allá de esa generación de empleo.

La actividad hidrocarburífera puede generar efectos positivos y negativos en las regiones donde se ubica y por ello, casi siempre, está en el ojo de la sociedad, los medios de comunicación y las comunidades que se sienten beneficiadas o vulneradas con sus acciones. Es decir, es una actividad fuente de conflictividad.

En este sentido, se requiere una dependencia que esté en capacidad de proponer planes, programas y proyectos relacionados con la gestión social, necesarios para el desarrollo de los contratos de exploración y explotación de hidrocarburos, coordinar la estrategia de articulación institucional para el manejo de la conflictividad del sector con las entidades competentes del gobierno nacional, recomendar estrategias para la atención de los asuntos

relacionados con las comunidades, la conflictividad y la sostenibilidad del sector, así como orientar acciones relacionadas con las políticas públicas de género y derechos humanos conforme a los lineamientos del gobierno nacional y las necesidades del sector.

1.5.4. Creación de la Oficina Asesora de Comunicaciones y Relaciones Interinstitucionales

Tal como se indicó en el diagnóstico y se practica en la mayoría de entidades públicas, las comunicaciones son un elemento central para establecer relaciones de una entidad con su entorno (comunicaciones externas) como con sus propios agentes al interior de la organización (comunicaciones internas).

En el caso de la ANH, las comunicaciones externas tienen un amplio público, en el sentido que son varios los grupos de interés o partes interesadas a quienes interesa conocer las acciones y decisiones que toma la Agencia frente a los temas de su responsabilidad. Un grupo de especial relevancia es el de los inversionistas nacionales o extranjeros, que pueden llegar a realizar las actividades de exploración y explotación de hidrocarburos y es por ello que se requiere contar con un responsable (no técnico en hidrocarburos) que acompañe a las dependencias técnicas en la transmisión de los mensajes que se quieren hacer llegar para ese fin.

El proceso de asignación de áreas conlleva una parte relacionada con la identificación de las zonas de influencia de los proyectos y ello implica reunirse y comunicarse con las comunidades que se verán involucradas en los mismos.

Por supuesto, una vez las actividades de exploración y explotación se han concretado, las comunidades y los ciudadanos en general de las zonas bajo influencia de las áreas asignadas deben estar enterados de los contratos y demás aspectos que deban ser informados desde la Agencia.

Como se observa en estos breves ejemplos, las comunicaciones son un elemento central dentro del quehacer de la Agencia y el desarrollo de sus actividades venía siendo asumido sin la continuidad y coherencia que se requiere dada su importancia. La propuesta, entonces, es la de crear la Oficina de Comunicaciones y relaciones interinstitucionales como una forma de visibilizar y darle la relevancia que requiere el tema comentado.

Algunas de las funciones previstas para esta oficina son las siguientes:

- Asesorar al Presidente de la Agencia en la formulación e implementación de la política y de la estrategia de comunicación institucional, bajo los lineamientos del Gobierno Nacional.
- Definir estrategias, planes, campañas o programas de comunicación corporativa y organizacional.
- Realizar la oportuna divulgación de los planes, programas, proyectos y actividades que desarrolla la Agencia para conocimiento interno y de la ciudadanía en general.
- Asesorar al Presidente de la Agencia en las estrategias dirigidas a estimular la participación de los ciudadanos y de la academia, del sector público y privado, en los temas de competencia de la Entidad.

1.5.5. Fusión entre la Vicepresidencia Técnica y la Vicepresidencia de asignación de Áreas

El objetivo general de la Vicepresidencia Técnica de la ANH es la de adquirir conocimiento técnico de las cuencas de Colombia para que las empresas puedan hacer llevar a cabo procesos de evaluación, exploración y producción de recursos hidracarburíferos; actualmente, dentro de esta Vicepresidencia hay un proceso misional denominado “Identificación de Oportunidades Exploratorias” cuyo objetivo es: definir nuevas oportunidades exploratorias para ser ofrecidas a inversionistas, el cual se encuentra bajo el liderazgo del gerente del Grupo Interno de Trabajo Gestión del Conocimiento; este grupo tenía entre sus funciones: adoptar periódicamente la lista de precios para la venta de los

servicios de información técnica y actualizar el Manual de Suministro de Información Técnica y Geológica, funciones que fueron trasladadas al Servicio Geológico en cumplimiento del Decreto Ley 4137 de 2011.

Por otra parte, la Vicepresidencia de Promoción y Asignación de Áreas se encarga de promover proyectos relacionados con el sector de hidrocarburos en Colombia para la inversión y llevar a cabo la asignación de las respectivas áreas. El proceso “Promoción y Asignación de Áreas” a cargo de dicha Vicepresidencia se encarga de diseñar, evaluar e implementar estrategias de promoción para la asignación de áreas a partir de las ventajas competitivas y comparativas que ofrece Colombia, dirigida a inversionistas nacionales e internacionales.

Desde el análisis del flujo del proceso y el análisis funcional, hay una clara secuencia y afinidad en la cadena de valor entre la generación de conocimiento técnico, la estructuración de oportunidades exploratorias y explotación de proyectos hidrocarburíferos y la promoción y asignación de áreas, razón por la cual se recomienda concentrar en una sola Vicepresidencia, atendiendo el principio de especialización, en un mismo tramo y ámbito de control la generación de conocimiento técnico, su uso mediante la estructuración de proyectos hidrocarburíferos hasta llegar a la asignación de los mismos ya sea para evaluación, exploración y explotación.

1.6. UBICACIÓN DE DEPENDENCIAS

1.6.1. Del Control Interno Disciplinario

En la actualidad el proceso disciplinario viene siendo realizado por Vicepresidencia Administrativa y Financiera en la primera instancia y la

sustanciación de la segunda instancia se realiza en la Oficina Asesora Jurídica. Si bien es cierto sería deseable tener una oficina de asuntos disciplinarios, la concreción de este u otro tipo de unidad que se encargue del tema depende no solo de la especialidad de la función, que en este caso existe, sino también desde el requisito que permite la creación de grupos internos de trabajo en las entidades públicas. Desde el punto de vista de las cargas laborales, el número de personas requeridas para este proceso es de cuatro (4), lo que indica que el número de casos que se reciben y dan origen a indagaciones preliminares y la apertura de procesos es bastante bajo, de manera que este número es insuficiente para poder establecer una unidad específica que se dedique a ese tema.

La responsabilidad del control interno disciplinario quedará, como está hoy en día, ubicada en la Vicepresidencia Administrativa y Financiera. Sea lo primero mencionar que la acción disciplinaria es la atribución o potestad que la administración pública tiene, para llevar a cabo los procesos administrativos que permitan establecer la responsabilidad de quienes incurren en hechos constitutivos de faltas disciplinarias[29].

En segundo lugar, que el Artículo 34 numeral 32 de la Ley 734 de 2002, establece dentro de los deberes de todo servidor público el de implementar el control disciplinario interno al más alto nivel jerárquico del organismo o entidad pública, asegurando su autonomía e independencia y el principio de segunda instancia de acuerdo a las recomendaciones que para el efecto señale el Departamento Administrativo de la Función Pública.

Dicha implementación está claramente señalada en los Artículos 76 de la Ley 734 y 93 de la Ley 1952 en los siguientes términos:

29 Fallo 14941 de 1999 Consejo de Estado

ARTÍCULO 76. CONTROL DISCIPLINARIO INTERNO. Toda entidad u organismo del Estado, con excepción de las competencias de los Consejos Superior y Seccionales de la Judicatura, deberá organizar una unidad u oficina del más alto nivel, cuya estructura jerárquica permita preservar la garantía de la doble instancia, encargada de conocer y fallar en primera instancia los procesos disciplinarios que se adelanten contra sus servidores. Si no fuere posible garantizar la segunda instancia por razones de estructura organizacional conocerá del asunto la Procuraduría General de la Nación de acuerdo con sus competencias.

En aquellas entidades u organismos donde existan regionales o seccionales, se podrán crear oficinas de control interno del más alto nivel, con las competencias y para los fines anotados. En todo caso, la segunda instancia será de competencia del nominador, salvo disposición legal en contrario. En aquellas entidades donde no sea posible organizar la segunda instancia, será competente para ello el funcionario de la Procuraduría a quien le corresponda investigar al servidor público de primera instancia.

PARÁGRAFO 1o. La Oficina de Control Interno Disciplinario de la Fiscalía General de la Nación conocerá y fallará las investigaciones que se adelanten contra los empleados judiciales de la entidad. La segunda instancia será de competencia del señor Fiscal General de la Nación.

PARÁGRAFO 2o. Se entiende por oficina del más alto nivel la conformada por servidores públicos mínimo del nivel profesional de la administración.

PARÁGRAFO 3o. Donde no se hayan implementado oficinas de control interno disciplinario, el competente será el superior inmediato del investigado y la segunda instancia corresponderá al superior jerárquico de aquél.

Seguidamente, en los Artículo 77 y 94 respectivamente de las leyes citadas, se precisa el significado de control disciplinario interno, así:

> **ARTÍCULO 77. SIGNIFICADO DE CONTROL DISCIPLINARIO INTERNO.** Cuando en este código se utilice la locución "control disciplinario interno" debe entenderse por tal, la oficina o dependencia que conforme a la ley tiene a su cargo el ejercicio de la función disciplinaria.

De lo anterior se colige que en ninguna parte del Código Disciplinario Único se menciona que el responsable del control disciplinario interno deba ser el área a cargo de las funciones jurídicas de la Entidad y mucho menos ser profesional en Derecho. El juez disciplinario en primera instancia es el funcionario responsable del área a la que se le asigne la competencia. Y se asigna la competencia a la Vicepresidencia Administrativa y Financiera por cuanto es la responsable de la gestión integral del Talento humano, ya que los asuntos disciplinarios son inherentes al desempeño de los servidores públicos vinculados a la entidad y también es inherente a ellos las estrategias informativas que se ejecuten para mejorar las actitudes de los servidores públicos en el desempeño de sus funciones, así como para evitar conductas sancionables de los mismos.

Igualmente deberá entenderse que el responsable de la Vicepresidencia Administrativa y Financiera es el Vicepresidente de Agencia E2-06, empleo del más alto nivel dentro de la entidad por cuanto pertenece al nivel Directivo, facultado para investigar, en primera instancia, a todos los servidores públicos de la entidad, cualquiera sea la naturaleza del cargo y el nivel al que corresponda el empleo, con las excepciones previstas en la misma ley.

1.6.2. DE la oficina de Tecnologías de Información y las Comunicaciones

Como se ha establecido en el diagnóstico, en la actualidad existe en la Agencia una oficina de nombre Oficina de Tecnologías de la Información. Esta oficina, si bien cumple con las funciones asignadas ha venido asumiendo un rol más operativo que estratégico, de forma que hoy pareciera más cumplir con un proceso de apoyo que uno estratégico.

En este sentido, y dada la importancia de las nuevas tecnologías en un tema como el de los hidrocarburos, en especial en lo relacionado con las funciones de la Agencia, se considera importante retomar el rol estratégico que debe tener esta oficina siguiendo los lineamientos establecidos por el Ministerio del ramo, en particular el decreto 415 de 2016, para adoptar su rol como generadora de políticas en los temas de tecnologías de la información y de las comunicaciones, que proyecten sistémicamente la Entidad y mejore su capacidad de respuesta en la atención a los requerimientos de los usuarios internos y externos.

En esta perspectiva, no se cambia la ubicación de esta oficina dentro del organigrama, simplemente se le renombra y se redefinen sus funciones, orientándolas al componente estratégico, como se acaba de comentar.

1.7. FUNCIONES GENERALES DE LA AGENCIA

A efectos de formular la estructura administrativa y las funciones de las dependencias es necesario tener en cuenta, de una parte, las funciones específicas asignadas a la Agencia en la Ley 2056 de 2020, que en su Artículo 7º. Literal B., señala:

> ***"B. Funciones de las entidades adscritas y vinculadas del Ministerio de Minas y Energía que participan en el ciclo de las regalías.***

…

2. La Agencia Nacional de Hidrocarburos o quien haga sus veces, además de las funciones establecidas en la ley, ejercerá las siguientes funciones relacionadas con la fiscalización de la exploración y explotación de los yacimientos hidrocarburíferos: Ejercerá el seguimiento y control de los contratos y convenios; verificará la medición y monitoreo a los volúmenes de producción y verificará el correcto desmantelamiento, taponamiento y abandono de pozos y facilidades.

4. La Agencia Nacional de Hidrocarburos y la Agencia Nacional de Minería, o quienes hagan sus veces, determinarán e informarán las asignaciones directas entre los beneficiarios a los que se refiere el artículo 361 de la Constitución Política, con la periodicidad de liquidación indicada para cada uno de los recursos, en concordancia con lo determinado en la presente ley y la normativa vigente.

5. La Agencia Nacional de Hidrocarburos y la Agencia Nacional de Minería, o quienes hagan sus veces, desarrollarán las actividades de liquidación, recaudo y transferencia en el ciclo de las regalías.

6. Las entidades adscritas y vinculadas del sector entregarán al Ministerio de Minas y Energía los insumos y proyecciones de ingresos del Sistema General de Regalías necesarias para la elaboración del plan de recursos.

7. Las demás que señale la ley.

***Parágrafo 1°.** Las entidades adscritas y vinculadas del Ministerio de Minas y Energía que cumplan funciones en el ciclo de las regalías ejecutarán los recursos que les sean asignados para para tal fin, de acuerdo con los lineamientos establecidos por el Ministerio de Minas y Energía. Así mismo, podrán desarrollar las funciones con recursos propios que posean, adquieran o reciban a cualquier título cuando así lo requiera*."

De otra parte, las funciones de la Agencia fijadas en el artículo 4º. del Decreto Ley 4137 de 2011, así:

> **"*Artículo 4°.*** *Funciones generales. Como consecuencia del cambio de naturaleza, son funciones de la Agencia Nacional de Hidrocarburos, ANH, las siguientes, las siguientes:*
>
> *1. Identificar y evaluar el potencial hidrocarburífero del país.*
>
> *2. Diseñar, evaluar y promover la inversión en las actividades de exploración y explotación de los recursos hidrocarburíferos, de acuerdo con las mejores prácticas internacionales.*
>
> *3. Diseñar, promover, negociar, celebrar y administrar los contratos y convenios de exploración y explotación de hidrocarburos de propiedad de la Nación, con excepción de los contratos de asociación que celebró Ecopetrol hasta el 31 de diciembre de 2003, así como hacer el seguimiento al cumplimiento de todas las obligaciones previstas en los mismos.*
>
> *4. Asignar las áreas para exploración y/o explotación con sujeción a las modalidades y tipos de contratación que la Agencia Nacional de Hidrocarburos, ANH, adopte para tal fin.*
>
> *5. Apoyar al Ministerio de Minas y Energía en la formulación de la política gubernamental en materia de hidrocarburos, en la elaboración de los planes sectoriales y en el cumplimiento de los respectivos objetivos.*
>
> *6. Estructurar los estudios e investigaciones en las áreas de geología y geofísica para generar nuevo conocimiento en las cuencas sedimentarias de Colombia con miras a planear y optimizar el aprovechamiento del recurso hidrocarburífero y generar interés exploratorio y de inversión.*
>
> *7. Convenir, en los contratos de exploración y explotación, los términos y condiciones con sujeción a los cuales las compañías*

contratistas adelantarán programas en beneficio de las comunidades ubicadas en las áreas de influencia de los correspondientes contratos.

8. Apoyar al Ministerio de Minas y Energía y demás autoridades competentes en los asuntos relacionados con las comunidades, el medio ambiente y la seguridad en las áreas de influencia de los proyectos hidrocarburíferos.

9. Fijar los precios de los hidrocarburos para efectos de la liquidación de regalías.

10. Administrar la participación del Estado, en especie o en dinero, de los volúmenes de hidrocarburos que le correspondan en los contratos y convenios de exploración y explotación, y demás contratos suscritos o que suscriba la Agencia, incluyendo las regalías, en desarrollo de lo cual podrá disponer de dicha participación mediante la celebración de contratos u operaciones de cualquier naturaleza.

11. Recaudar, liquidar y transferir las regalías y compensaciones monetarias a favor de la Nación por la explotación de hidrocarburos.

12. Efectuar las retenciones de las sumas que por concepto de participaciones y regalías correspondan a las entidades partícipes con destino a los Fondos previstos en la Constitución Política y la ley, y hacer los giros y reintegros en los términos establecidos en ellas.

13. Adelantar las acciones necesarias para el adecuado abastecimiento de la demanda nacional de hidrocarburos.

14. Fijar los volúmenes de producción de petróleo de concesión que los explotadores deben vender para la refinación interna.

15. Fijar el precio al cual se debe vender el petróleo crudo de concesión destinado a la refinación interna para el procesamiento o utilización en el país, y el gas natural que se utilice efectivamente como materia prima en procesos industriales petroquímicos cuando sea del caso.

16. Administrar y disponer de los bienes muebles e inmuebles que pasen al Estado por finalización de contratos y convenios de exploración y explotación, o por reversión de concesiones vigentes, con excepción de los contratos de asociación que celebró Ecopetrol hasta el 31 de diciembre de 2003.

17. Hacer seguimiento al cumplimiento de las normas técnicas relacionadas con la exploración y explotación de hidrocarburos dirigidas al aprovechamiento de los recursos de manera racional e integral.

18. Fijar los precios de exportación de petróleo crudo para efectos fiscales y cambiarios.

19. Dirigir y coordinar lo relacionado con las liquidaciones por concepto del canon superficiario correspondiente a los contratos de concesión.

20. Verificar las especificaciones y destinación del material importado en el subsector de hidrocarburos para efectos de aplicar las exenciones previstas en el Código de Petróleos o normas que lo modifiquen o adicionen.

21. Supervisar las especificaciones y destinación del material importado en el subsector de hidrocarburos para efectos de aplicar las exenciones previstas en el Código de Petróleos o normas que lo modifiquen o adicionen.

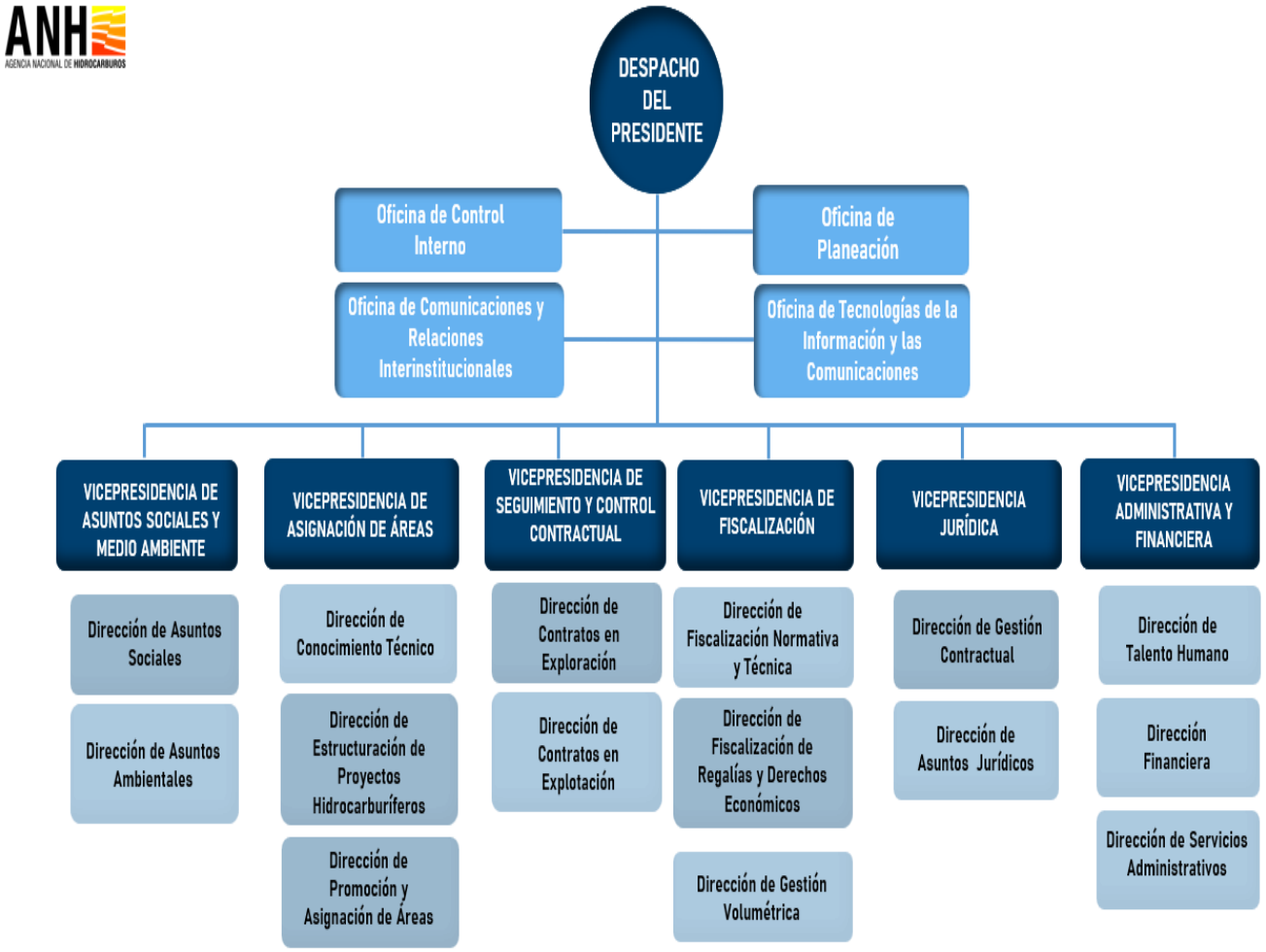
22. Ejercer las demás actividades relacionadas con la administración de los recursos hidrocarburíferos de propiedad de la Nación.

23. *Las demás que le sean asignadas y que le delegue el Ministerio de Minas y Energía, de conformidad con las normas vigentes*."

1.8. ORGANIGRAMA Y DESCRIPCIÓN DE LA ESTRUCTURA PROPUESTA

La estructura administrativa propuesta para la Agencia Nacional de Hidrocarburos ANH representada en el siguiente organigrama, muestra una distribución funcional escalonada de autoridad, responsabilidad y tareas en tres niveles jerárquicos -Estratégico, Táctico y Operativo-, como se describen más adelante.

ILUSTRACIÓN 28 ESTRUCTURA ADMINISTRATIVA PROPUESTA PARA LA AGENCIA NACIONAL DE HIDROCARBUROS ANH



Fuente: Construcción del equipo consultor

1.8.1. Nivel Estratégico.

Define políticas y estrategias, determina los objetivos a largo plazo y el modo en que la Agencia ha de interactuar con otras entidades y demás partes interesadas, toman las decisiones de relevancia transversal que afectan a toda la organización y en este nivel se encuentra el **Despacho del Presidente** y las Oficinas Directivas o Asesoras.

1. Despacho del Presidente
    1.1. Oficina de Control Interno
    1.2. Oficina de Planeación
    1.3. Oficina de Comunicaciones y Relaciones Interinstitucionales
    1.4. Oficina de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones

1.8.2. Nivel Táctico

Es el enlace e interlocutor entre el Despacho del Presidente y las áreas operacionales, dirigen las actividades misionales y de apoyo a la gestión y asumen la orientación de las actividades que se desarrollan en el nivel operativo. En este nivel se encuentran las **Vicepresidencias**.

1. Vicepresidencia de Asuntos Sociales y Medio Ambiente
2. Vicepresidencia de Asignación de Áreas
3. Vicepresidencia de Seguimiento y Control Contractual
4. Vicepresidencia de Fiscalización
5. Vicepresidencia Jurídica
6. Vicepresidencia Administrativa y Financiera

1.8.3. Nivel Operativo

Ejecuta la operación misional y de apoyo de la Agencia, mediante actividades programadas previamente bajo los lineamientos estratégicos, y en este nivel se encuentra las **Direcciones**.

1. Vicepresidencia de Asuntos Sociales y Medio Ambiente
   1.1. Dirección de Asuntos Sociales
   1.2. Dirección de Asuntos Ambientales

2. Vicepresidencia de Asignación de Áreas
   2.1. Dirección de Conocimiento Técnico
   2.2. Dirección de Estructuración de Proyectos Hidrocarburíferos
   2.3. Dirección de Promoción y Asignación de Áreas

3. Vicepresidencia de Seguimiento y Control Contractual
   3.1 Dirección de Contratos en Exploración
   3.2. Dirección de Contratos en Explotación
4. Vicepresidencia de Fiscalización
   4.1. Dirección de Fiscalización Normativa y Técnica
   4.2. Dirección de Fiscalización de Regalías y Derechos Económicos
   4.3. Dirección de Gestión Volumétrica

5. Vicepresidencia Jurídica
   5.1. Dirección de Gestión Contractual
   5.2. Dirección de Asuntos Jurídicos

6. Vicepresidencia Administrativa y Financiera
   6.1. Dirección de Talento Humano
   6.2. Dirección Financiera
   6.3. Dirección de Servicios Administrativos

En este orden, la estructura actual de la Agencia Nacional de Hidrocarburos ANH sufrirá un cambio sustantivo por cuanto se visualiza gráficamente y visibiliza funcionalmente, todas las atribuciones y competencias de la Entidad para "*administrar integralmente las reservas y recursos hidrocarburíferos de propiedad de la Nación; promover el aprovechamiento óptimo y sostenible de los recursos hidrocarburíferos y contribuir a la seguridad energética nacional*."[30].

1.9. FUNCIONES DE LAS DEPENDENCIAS DE LA ESTRUCTURA PROPUESTA

A continuación, se relacionan las funciones que desarrollarían cada una de las dependencias que conforman la estructura propuesta:

1.9.1. Funciones del Presidente

Como consecuencia del cambio de naturaleza, el Presidente de la Agencia Nacional de Hidrocarburos - ANH, cumplirá las siguientes funciones:

1. Dirigir, orientar, coordinar, vigilar y supervisar el desarrollo y ejecución de las funciones a cargo de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH-.
2. Dirigir las actividades administrativas, financieras y presupuestales requeridas para el desarrollo de la misión de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH-.
3. Ejercer la representación legal de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH-.
4. Ejercer la facultad nominadora, con excepción de los que corresponda a otra autoridad.

[30] Decreto Ley 4137 de 2011, Artículo 3º.

5. Dirigir y promover la formulación de los planes, programas y proyectos relacionados con el cumplimiento de las funciones de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH-.
6. Apoyar al Ministerio de Minas y Energía y demás autoridades competentes en los asuntos relacionados con las comunidades, el medio ambiente y la seguridad en las áreas de influencia de los proyectos hidrocarburíferos.
7. Adoptar las reglas y directrices internas necesarias para el funcionamiento y prestación de los servicios de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH-, de conformidad con las leyes y reglamentos vigentes.
8. Fijar los precios de los hidrocarburos para efectos de la liquidación de regalías.
9. Ejecutar y evaluar las estrategias de promoción nacional e internacional de la exploración y explotación de hidrocarburos.
10. Proponer al Consejo Directivo las medidas encaminadas al adecuado abastecimiento de la demanda nacional de hidrocarburos.
11. Apoyar a la Unidad de Planeación Minero Energética en la preparación de estudios e investigaciones que permitan establecer los requerimientos de oferta y demanda de los hidrocarburos.
12. Preparar y presentar para aprobación al Consejo Directivo el anteproyecto de presupuesto de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH- y las modificaciones al presupuesto aprobado, con sujeción a las normas sobre la materia.
13. Distribuir los empleos de la planta de personal de acuerdo con la organización interna y las necesidades del servicio.
14. Distribuir entre las diferentes dependencias de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH- las funciones y competencias que la ley le otorgue a la entidad, cuando las mismas no estén asignadas expresamente a una de ellas.
15. Crear y organizar con carácter permanente o transitorio comités y grupos internos de trabajo.
16. Ordenar los gastos y celebrar los contratos de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH- que se requieran para el cumplimiento de sus funciones.

17. Celebrar los contratos de exploración y explotación de hidrocarburos.
18. Administrar y disponer de los bienes muebles e inmuebles que pasen al Estado por terminación de los contratos y convenios de exploración y explotación suscritos o que suscriba la Agencia Nacional de Hidrocarburos, o por reversión de concesiones vigentes.
19. Presentar al Consejo Directivo, con la periodicidad que este determine, los informes sobre el cumplimiento de las funciones a cargo de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH- y las propuestas para el mejor desempeño de las mismas.
20. Convocar al Consejo Directivo y asistir a sus reuniones ordinarias y extraordinarias.
21. Implementar, mantener y mejorar el sistema integrado de gestión institucional de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH-.
22. Ejercer la función de control interno disciplinario en los términos de la ley.
23. Las demás que se le asignen.

1.9.2. Oficina de Control Interno

Son funciones de la Oficina de Control Interno las siguientes:

1. Planear, dirigir y organizar la evaluación independiente del Sistema de Control Interno de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH-.
2. Verificar que el Sistema de Control Interno esté formalmente establecido, que su ejercicio sea intrínseco al desarrollo de las funciones de todos los cargos y, en particular, de aquellos que tengan responsabilidad de mando.
3. Verificar que los controles asociados con los procesos, procedimientos y actividades de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH- estén adecuadamente definidos, sean apropiados, se cumplan por los responsables de su ejecución y se mejoren permanentemente, de acuerdo con la evolución de la Entidad.

4. Adoptar y aplicar los instrumentos que regulan el ejercicio de la práctica de auditoría conforme a los lineamientos de las normas y directrices en la materia.
5. Velar por el cumplimiento de las leyes, normas, políticas, procedimientos, planes, programas, proyectos y metas de la organización y recomendar los ajustes necesarios.
6. Apoyar a la alta dirección en el proceso de toma de decisiones coadyuvando al logro de los resultados esperados.
7. Evaluar los procesos, procedimientos y actividades relacionadas con la gestión de recursos, bienes y sistemas de información de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH-; alertar sobre riesgos y recomendar los correctivos necesarios.
8. Promover en la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH- la cultura de control, contribuyendo al mejoramiento continuo en el cumplimiento de la misión institucional.
9. Verificar la existencia y operación de los mecanismos de participación ciudadana, evaluar la gestión de las áreas responsables de recibir, tramitar y resolver las quejas, sugerencias, reclamos y denuncias, y presentar a la alta dirección los informes sobre la materia de acuerdo con la normatividad vigente.
10. Informar a la alta dirección del estado del control interno evidenciando fortalezas, debilidades e incumplimientos del sistema.
11. Verificar que los correctivos y planes de mejora establecidos por los responsables de las áreas y procesos se implementan eficientemente.
12. Alertar sobre la existencia de riesgos que pudieran afectar la integridad de los recursos públicos y el cumplimiento de los planes institucionales.
13. Poner en conocimiento de los organismos competentes hechos presuntamente irregulares que conozca en desarrollo de sus funciones.
14. Actuar como interlocutor entre los entes de control y la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH- en desarrollo de las auditorías y las visitas que ejecuten; y en la recepción, coordinación, preparación y entrega de la información requerida.

15. Apoyar a las dependencias de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH- en el fortalecimiento del control interno; la identificación, prevención y mitigación de los riesgos; y la adopción de acciones de mejoramiento.
16. Publicar en página web los informes producto de la evaluación independiente, incluido el Informe sobre el estado del control interno de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH-.
17. Las demás funciones que le correspondan, de acuerdo con la ley o los reglamentos

1.9.3. Oficina de Planeación

Son funciones de la Oficina de Planeación las siguientes:

1. Coordinar y orientar la implementación y el mejoramiento del Modelo Integrado de Planeación y Gestión de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH-, de acuerdo con las directrices establecidas por el Departamento Administrativo de la Función Pública.
2. Definir directrices, metodologías, instrumentos y cronogramas para la formulación, ejecución, seguimiento, medición, monitoreo y evaluación de las planes, programas y proyectos de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH-.
3. Elaborar, en coordinación con las demás dependencias y con sujeción al Plan Nacional de Desarrollo, los planes estratégicos y de acción, el Plan Operativo Anual y Plurianual de Inversiones de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH-.
4. Estructurar y Administrar el Plan Anual de Adquisiciones Institucional.
5. Hacer el seguimiento, medición y monitoreo a la ejecución de las políticas de las que hace parte la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH-, y el cumplimiento de las metas de los planes, programas y proyectos de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH- y preparar los informes para las instancias competentes.

6. Realizar el diagnóstico de capacidades y entorno Institucional, necesarios para desarrollar su gestión y lograr un desempeño acorde con los resultados.
7. Asesorar y acompañar a las dependencias de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH-, en la formulación, registro, obtención de viabilidad técnica, ejecución, seguimiento y evaluación de los programas y proyectos orientados al cumplimiento de los objetivos institucionales de la Entidad y del sector.
8. Preparar, en coordinación con la Vicepresidencia Administrativa y Financiera, y de acuerdo con las directrices que impartan el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, el Departamento Nacional Planeación y el Presidente de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH-, el anteproyecto presupuesto de inversión y funcionamiento, así como la programación presupuestal plurianual de la Entidad.
9. Administrar el Banco de Proyectos de Inversión de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH-, siguiendo los lineamientos del Departamento Nacional de Planeación.
10. Ejercer la Secretaría Técnica del Comité Institucional de Desarrollo Administrativo de conformidad con las normas que regulan la materia.
11. Asesorar la formulación y validar los indicadores de la gestión institucional de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH- y hacer seguimiento a través de los sistemas establecidos.
12. Realizar seguimiento a la ejecución presupuestal y gestionar las modificaciones presupuestales de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH- en materia de inversión, de conformidad con el Estatuto Orgánico del Presupuesto y las normas que lo reglamentan.
13. Estructurar, conjuntamente con las demás dependencias de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH- los informes de gestión, e implementar la estrategia para la rendición de cuentas a la ciudadanía que defina el Grupo Directivo Institucional.

14. Participar en las instancias y mesas sectoriales e institucionales, según la normatividad vigente.
15. Coordinar la implementación de iniciativas basadas en datos, manejo estadístico, ejercicios de modelamiento, y todos aquellos afines que requieran las otras dependencias de la Entidad, en conjunto con la Oficina de Tecnologías de la Información y las comunicaciones en el ámbito de sus competencias.
16. Coordinar la innovación institucional a través de estudios organizacionales, para el mejoramiento de los procesos, procedimientos, productos y servicios de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH-, en concordancia con el modelo de gestión que adopte la Entidad.
17. Formular los lineamientos para la administración del riesgo en los procesos de la Agencia Nacional de Hidrocarburos.
18. Elaborar los estudios y presentar propuestas sobre la organización y simplificación, agilización y modernización de trámites.
19. Las demás funciones que le correspondan, de acuerdo con la ley o los reglamentos.

1.9.4. Oficina de Comunicaciones y Relaciones Interinstitucionales.

Son funciones de la Oficina de Comunicaciones y Relaciones Interinstitucionales las siguientes:

1. Asesorar al Presidente de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH- en la formulación e implementación de la política y de la estrategia de comunicación institucional, bajo los lineamientos del Gobierno Nacional.
2. Definir estrategias, planes, campañas o programas de comunicación corporativa y organizacional.
3. Realizar la oportuna divulgación de los planes, programas, proyectos y actividades que desarrolla la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH- para conocimiento interno y de la ciudadanía en general.

4. Asesorar al Presidente de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH- en las estrategias dirigidas a estimular la participación de los ciudadanos y de la academia, del sector público y privado, en los temas de competencia de la Entidad.
5. Orientar y acompañar, en materia de comunicaciones, las intervenciones que el Presidente de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH- requiera, en los diferentes canales y espacios comunicativos.
6. Establecer, canalizar y coordinar las relaciones con los medios de comunicación, nacionales e internacionales, así como responder por la actualización, manejo y custodia de las bases de datos relacionadas.
7. Preparar, organizar, coordinar y vigilar el cumplimiento de las normas pertinentes en todos los eventos, actos o ceremonias a los que concurra el Presidente de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH- y en los que participen los demás Directivos de la Entidad.
8. Formular y desarrollar, en coordinación con las dependencias de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH-, las estrategias para divulgar o comunicar la información generada en cumplimiento de sus objetivos institucionales.
9. Diseñar y administrar los contenidos de los diferentes medios de comunicación interinstitucionales, plataformas y redes sociales, así como la actualización y custodia de su protocolo de contraseñas.
10. Hacer seguimiento a la ejecución y resultados de las estrategias de comunicación institucional.
11. Promover y vigilar el uso de la imagen institucional de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH- a través de la creación, actualización, custodia y aplicación del manual de imagen corporativa de la entidad.
12. Establecer, promover y coordinar las relaciones interinstitucionales de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH- con los diferentes organismos públicos y privados de su interés, del orden nacional e internacional.

13. Canalizar y contactar a las diferentes dependencias de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH- con organismos públicos u de otro tipo, en los asuntos relativos a las relaciones interinstitucionales en áreas o temas de su interés.
14. Las demás funciones que le correspondan, de acuerdo con la ley o los reglamentos.

1.9.5. Oficina de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.

Son funciones de la Oficina de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones las siguientes:

1. Dirigir y definir la conceptualización tecnológica para la estructuración de proyectos y requerimientos de las dependencias de la entidad.
2. Definir, actualizar e implementar el Plan Estratégico de Tecnologías de la Información para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la Entidad y acorde a los lineamientos gubernamentales.
3. Definir los lineamientos, políticas y buenas prácticas en materia de Tecnologías de la Información, que soporten la gestión de la entidad.
4. Formular e implementar soluciones tecnológicas para la mejora y la automatización de los procesos de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH-, enmarcados dentro de la Arquitectura Empresarial y el marco de transformación digital del Gobierno Nacional.
5. Establecer los lineamientos para el análisis, diseño, desarrollo, adquisición y control de calidad de los sistemas de información de la entidad.
6. Diseñar e implementar la estrategia de uso y apropiación de Tecnologías de la Información - TI de acuerdo con los lineamientos y necesidades de la Entidad.
7. Diseñar, actualizar e implementar los planes de contingencia informática garantizando la continuidad en la prestación de los servicios de TI de la entidad.

8. Liderar la adopción e implementación del Sistema de Gestión de Seguridad de la Información y de la continuidad del negocio en materia de TI, acorde a los lineamientos gubernamentales y normas aplicables, en coordinación con la Oficina de Planeación.
9. Mantener actualizado el inventario de los elementos de infraestructura tecnológica de hardware y software de la Entidad, teniendo en cuenta el soporte y garantía acorde a lo adquirido.
10. Realizar, en coordinación con la Dirección de Servicios Administrativos, la adquisición de infraestructura tecnológica en materia de software, hardware, conectividad, respaldo y seguridad informática, acorde a las necesidades y capacidades tecnológicas de la entidad.
11. Administrar la infraestructura tecnológica de la Entidad, orientándola a su actualización, disponibilidad, integridad y correcta operación.
12. Establecer y liderar el Gobierno de datos de la Entidad, así como la producción ordenada y estandarizada de datos e información y las directrices para la interoperabilidad entre los Sistemas de Información.
13. Realizar la prestación del servicio de atención al usuario final y soporte tecnológico, en los niveles de atención respectivos y responder por su operación y continuo mejoramiento.
14. Las demás funciones que le correspondan, de acuerdo con la ley o los reglamentos.

1.9.6. Vicepresidencia de Asuntos Sociales y Medio Ambiente

Son funciones de la Vicepresidencia de Asuntos Sociales y Medio Ambiente las siguientes:

1. Formular los planes, programas y proyectos relacionados con los aspectos ambientales y sociales dentro del seguimiento a los contratos y convenios de exploración y producción de hidrocarburos y de los contratos de evaluación técnica e informar sobre el avance y resultados.

2. Dirigir la recopilación de los estudios y la información de carácter ambiental y social requerida para una efectiva estructuración y gestión de los contratos y convenios de exploración y producción de hidrocarburos que suscriba la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH-.
3. Verificar la incorporación de los requerimientos de manejo ambiental y social de los proyectos con anterioridad al inicio de los procesos de contratación.
4. Establecer las procedimientos y estrategias de seguimiento y verificación o supervisión de la gestión social y ambiental en cumplimiento de los contratos, permisos y licencias que se requieran en el desarrollo de los proyectos a cargo de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH-.
5. Diseñar y proponer los mecanismos y herramientas para hacer seguimiento a las obligaciones de carácter social y ambiental, a establecer en los contratos y convenios de exploración y producción de hidrocarburos.
6. Coordinar la estrategia de articulación institucional, para el manejo de las situaciones sociales y ambientales propias del sector, con las entidades competentes del gobierno nacional y territorial.
7. Proponer términos y condiciones de los programas en beneficio de las comunidades que las empresas, en el marco de la responsabilidad social, deberán adelantar en las áreas de influencia de los contratos hidrocarburíferos y aprobar los mismos.
8. Actualizar la información sobre los aspectos ambientales y sociales de los contratos y convenios de exploración y producción de hidrocarburos para garantizar el cumplimiento de los mismos.
9. Las demás funciones que le correspondan, de acuerdo con la ley o los reglamentos.

1.9.7. Dirección de Asuntos Sociales

Son funciones de la Dirección de Asuntos Sociales las siguientes:

1. Proponer los planes, programas y proyectos relacionados con la gestión social, necesarios para el desarrollo de los contratos de exploración y explotación de hidrocarburos.
2. Incorporar, en las cláusulas de los convenios y contratos de exploración y explotación de hidrocarburos, las especificaciones técnicas y requerimientos relacionadas con la gestión social que deban ser incluidas en la etapa de estructuración y hacer seguimiento a su cumplimiento.
3. Establecer los términos y condiciones de los programas de beneficio a las comunidades que las empresas deberán adelantar en las áreas de influencia de los contratos de exploración y explotación de los yacimientos hidrocarburíferos.
4. Concurrir en el seguimiento de los contratos y convenios, así como preparar y presentar los informes que den constancia del cumplimiento de las obligaciones contractuales que en materia social deben adelantar las compañías operadoras de los contratos y convenios de exploración y producción suscritos por la Agencia Nacional de Hidrocarburos.
5. Recomendar estrategias para la atención de los asuntos relacionados con las comunidades y el desarrollo sostenible del sector.
6. Verificar, en el marco de los contratos de exploración y explotación, el cumplimiento de las políticas públicas orientadas al reconocimiento, protección y desarrollo de las comunidades asentadas en las áreas asignadas para la exploración y explotación de Hidrocarburos.
7. Orientar las acciones institucionales relacionados con las políticas públicas de género, derechos humanos y grupos vulnerables de la población en las áreas de influencia.
8. Establecer los lineamientos de los programas de beneficio a las comunidades (PBC) que deben incorporarse en los contratos y convenios de exploración y explotación de los yacimientos hidrocarburíferos.
9. Coordinar la operación de los espacios de participación para las comunidades previstos por la ley, y promover su participación.

10. Las demás funciones que le correspondan, de acuerdo con la ley o los reglamentos.

1.9.8. Dirección de Asuntos Ambientales

Son funciones de la Dirección de Asuntos Ambientales las siguientes:

1. Mantener actualizados los lineamientos que deban ser incluidas en las cláusulas de los convenios y contratos de exploración y explotación de hidrocarburos en asuntos ambientales.
2. Proponer, en el marco de las actividades de los contratos y convenios de exploración y producción hidrocarburífera, directrices y herramientas de seguimiento a las obligaciones ambientales.
3. Gestionar los procesos o acciones necesarios para el fortalecimiento institucional con las entidades que ejercen como autoridad en materia ambiental.
4. Preparar y presentar los conceptos que den constancia del cumplimiento de las obligaciones contractuales que en materia ambiental deben cumplir los operadores de los contratos de los contratos y convenios de exploración y producción suscritos por la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH-.
5. Gestionar y hacer seguimiento a los convenios interinstitucionales para la implementación y seguimiento del modelo de desarrollo sostenible del sector de hidrocarburos.
6. Asesorar la estructuración de los proyectos de inversión relacionados con los temas ambientales en las áreas objeto de exploración y explotación de hidrocarburos.
7. Orientar las acciones institucionales relacionados con las políticas públicas de medio ambiente y desarrollo sostenible en las áreas de influencia.
8. Elaborar los estudios y documentos que se requieran para verificar el cumplimiento de las condiciones establecidas en las licencias ambientales o planes de manejo ambiental, como resultado del proceso de seguimiento.

9. Suministrara la autoridad ambiental, cuando sea necesario, las evidencias de los hechos y las medidas ambientales implementadas para corregir las contingencias que se presenten en los contratos de exploración y explotación de los yacimientos hidrocarburíferos, en el marco de la función de seguimiento y control ambiental.
10. Las demás funciones que le correspondan, de acuerdo con la ley o los reglamentos.

1.9.9. Vicepresidencia de Asignación de Áreas

Son funciones de la Vicepresidencia de Asignación de Áreas las siguientes:

1. Realizar la planificación estratégica de los proyectos a estructurar, evaluar, fijar y comunicar las prioridades sectoriales, e identificar proyectos para su estructuración.
2. Dirigir los estudios e investigaciones en las áreas de geología y geofísica para generar nuevo conocimiento en las cuencas sedimentarias de Colombia con el objeto de identificar, evaluar y actualizar el potencial hidrocarburífero y optimizar el aprovechamiento del recurso.
3. Establecer los términos técnicos generales para la estructuración de los proyectos que se requieran asignar y contratar.
4. Emitir conceptos técnicos requeridos por las demás Vicepresidencias en los temas relacionados con la estructuración de proyectos, promoción de proyectos, asignación de áreas, seguimiento a la exploración, seguimiento a la producción y los demás que requiera la entidad.
5. Dirigir y controlar los proyectos geológicos y geofísicos adelantados por la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH- con miras al cumplimiento de los objetivos de la entidad.
6. Administrar de manera integral el Mapa de áreas, dando cuenta de las áreas asignadas, las áreas reservadas y las áreas disponibles.

7. Impartir directrices para administrar y definir las estrategias de mercadeo de la Información Técnica, con miras a cumplir con los objetivos de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH-.
8. Dirigir las estrategias de promoción y asignación de áreas con potencial Hidrocarburífero.
9. Recomendar a la Presidencia la asignación de áreas de acuerdo con los procesos establecidos para este fin.
10. Dirigir la realización de los estudios relacionados con la geomática de emisión conceptos cartográficos y absolver consultas técnicas relacionados con la información espacial producida por la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH-
11. Las demás funciones que le correspondan, de acuerdo con la ley o los reglamentos.

1.9.10. Dirección de Conocimiento Técnico

Son funciones de la Dirección de Conocimiento Técnico las siguientes:

1. Realizar los estudios e investigaciones que promuevan la identificación, evaluación y actualización del potencial de hidrocarburos del país.
2. Definir, estructurar y realizar los estudios, proyectos e investigaciones en las áreas de geología y geofísica para generar nuevo conocimiento en todas las cuencas sedimentarias de Colombia con el objeto de planear y optimizar el aprovechamiento del recurso hidrocarburífero y despertar interés desde el punto de vista exploratorio y de inversión.
3. Definir y estructurar las oportunidades exploratorias y las áreas de interés a ser promocionadas por la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH- con miras a cumplir con los objetivos propuestos por la entidad.
4. Proponer las políticas, reglas, procedimientos y criterios para la apropiación y uso de la información técnica a cargo de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH-.

5. Actualizar el Mapa de Áreas en el que se identifiquen aquellas reservadas, asignadas y disponibles, conforme a los requerimientos técnicos.
6. Administrar el Sistema de Información Geográfica con el fin de soportar las actividades de administración de los recursos hidrocarburíferos de la Nación.
7. Emitir conceptos cartográficos y absolver consultas técnicas relacionados con la información espacial, alineamiento de los contratos de Exploración y explotación y TEAS producida por la Agencia Nacional de Hidrocarburos.
8. Generar información espacial que permita establecer criterios para la formulación, coordinación y ejecución de las políticas y planes generales de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH-.
9. Asesorar la definición de los polígonos las áreas de interés, considerando el análisis espacial socio ambiental para estructurar los paquetes de información de documentos técnicos en la identificación de oportunidades exploratorias.
10. Ubicar predios requeridos por la Unidad de Restitución de Tierras (URT), Agencia Nacional de Tierras (ANT), juzgados civiles del circuito especializados en restitución de tierras, ONG's y particulares interesados.
11. Las demás funciones que le correspondan, de acuerdo con la ley o los reglamentos.

1.9.11. Dirección de Diseño de Proyectos Hidrocarburíferos.

Son funciones de la Dirección de Diseño de Proyectos Hidrocarburíferos las siguientes:

1. Realizar la planeación para la estructuración y evaluación de los proyectos hidrocarburiferos, atendiendo las prioridades y políticas sectoriales.
2. Identificar las posibilidades, formular las estrategias y definir las alternativas de inversión que permitan elevar las probabilidades de éxito de los proyectos de exploración y explotación de hidrocarburos en las áreas destinadas para tal fin.

3. Aplicar procesos sistemáticos de búsqueda de nuevas oportunidades de negocios en la generación de las oportunidades exploratorias y la estructuración de los proyectos de exploración y explotación de Hidrocarburos.
4. Realizar los estudios de la viabilidad técnica de las diversas opciones de solución identificadas para la asignación de proyectos de exploración y explotación de hidrocarburos.
5. Estructurar perfiles de proyectos, de acuerdo con la complejidad de los procesos de exploración y explotación de hidrocarburos, el volumen de recursos que demande su realización, la cantidad y calidad de la información que disponga y la existencia de condiciones externas o ambientales, necesarias para poder implementar los proyectos.
6. Elaborar el plan de negocios, evaluar la gestión y fijar las políticas de riesgos asociados al diseño de oportunidades exploratorias.
7. Realizar el seguimiento o monitoreo a los proyectos estructurados y realizar los ajustes que se requieran para su promoción.
8. Las demás funciones que le correspondan, de acuerdo con la ley o los reglamentos.

1.9.12. Dirección de Promoción y Asignación de Áreas.

Son funciones de la Dirección de Promoción y Asignación de Áreas las siguientes:

1. Diseñar, evaluar e implementar las estrategias de promoción nacional e internacional para la inversión en las actividades de exploración y explotación de hidrocarburos.
2. Identificar las necesidades de promoción y divulgación de acuerdo con las áreas para la exploración y explotación de hidrocarburos en el país.
3. Diseñar, implementar y ejecutar el plan de promoción, mercadeo y portafolio de servicios de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH- con miras a cumplir con los objetivos planteados por la entidad.

4. Realizar los estudios e investigaciones de mercadeo para conocer e identificar necesidades y comportamientos del sector de acuerdo a las dinámicas de la industria.
5. Establecer y ejecutar procesos de comunicación con los inversionistas potenciales y otros interesados del sector, para facilitar los procesos de inversión.
6. Elaborar rondas técnicas y de negocios para promover la exploración y explotación de hidrocarburos en áreas específicas del territorio colombiano.
7. Diseñar y proponer los parámetros para las presentaciones técnicas a la industria en Colombia y en el exterior.
8. Atender las solicitudes y requerimientos de nuevas oportunidades de negocios formuladas por los inversionistas actuales o potenciales.
9. Formular y proponer los criterios de negociación y asignación de áreas para contratos de exploración y producción y de evaluación técnica de hidrocarburos, para cumplir los objetivos trazados por la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH-.
10. Evaluar el componente técnico de las modificaciones societarias tales como cesiones, transformación societaria (escisiones, fusiones) y composición accionaria y coordinar lo pertinente con la Dirección de Gestión Contractual.
11. Dirigir los procesos de asignación de áreas y coordinar con la Dirección de Gestión Contractual las acciones pertinentes para su perfeccionamiento.
12. Aplicar procesos sistemáticos de búsqueda de nuevas oportunidades de negocios en la generación de las oportunidades exploratorias y la estructuración o diseño de los proyectos de exploración y explotación de Hidrocarburos.
13. Las demás funciones que le correspondan, de acuerdo con la ley o los reglamentos.

1.9.13. Vicepresidencia de Seguimiento y Control Contractual

Son funciones de la Vicepresidencia de Seguimiento y Control Contractual las siguientes:

1. Ejercer el seguimiento y control sobre la ejecución en las condiciones de cantidad, calidad y oportunidad pactadas, así como el cumplimiento oportuno, eficaz y eficiente de los contratos y convenios y demás figuras que por mandato legal permiten la exploración y explotación de recursos hidrocarburíferos de acuerdo con la normatividad vigente y los procedimientos que para ello se definan.
2. Dirigir la verificación y exigibilidad de las obligaciones contractuales pactadas en los contratos y convenios de evaluación, exploración, explotación y producción.
3. Gestionar las solicitudes de los contratistas, relacionadas con las modificaciones a los programas de trabajo, prórrogas, plazos y cesión de intereses en su componente no financiero, entre otros, de los contratos y convenios de exploración y explotación y de evaluación técnica.
4. Coordinar con la Vicepresidencia de Asuntos Sociales y Ambientales la preparación de los términos y condiciones con sujeción a los cuales las compañías contratistas, como parte de su responsabilidad social, adelantarán programas en beneficio de las comunidades ubicadas en las áreas de influencia de los correspondientes contratos, así como vigilar el cumplimiento de estos.
5. Proponer directrices y herramientas de seguimiento a las obligaciones sociales de los contratos y convenios de exploración y producción hidrocarburífera.
6. Reportar a la Dirección de Gestión Contractual, cuando en cumplimiento de las funciones de seguimiento y control se genere la posibilidad de aplicación de sanciones y multas de acuerdo con lo estipulado en los contratos, la normatividad vigente y los procedimientos definidos.
7. Definir, como resultado del análisis de viabilidad legal y técnica, las modificaciones requeridas a los contratos de exploración y explotación de hidrocarburos.

8. Establecer políticas y metodologías para el seguimiento y control de los contratos de exploración y explotación de hidrocarburos.
9. Informar a la Vicepresidencia Jurídica sobre la devolución de áreas y a las demás dependencias de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH- para emitir recomendación para restauración de áreas devueltas y recibir activos y en general para el cumplimiento de cualquier otra condición pactada, así como remitir los insumos de los aspectos técnicos contractuales para la suscripción de las actas de devolución, según el procedimiento establecido.
10. Identificar los hitos y hacer seguimiento a la constitución, modificación y vencimiento de garantías relacionadas con los contratos de exploración y explotación de hidrocarburos.
11. Coordinar con la Vicepresidencia de Fiscalización todos los aspectos necesarios para que las actividades de seguimiento, control y fiscalización de los contratos de exploración y explotación sean llevadas a buen término.
12. Identificar los hechos que generen la causación de contraprestaciones económicas pactadas en los contratos de exploración y explotación e informarlo a la Vicepresidencia Administrativa y Financiera.
13. Coordinar con la Vicepresidencia de Asuntos Sociales y Medio Ambiente todos los aspectos necesarios para que las actividades de seguimiento y control de los contratos de exploración y explotación sean llevadas a buen término.
14. Las demás funciones que le correspondan, de acuerdo con la ley o los reglamentos.

1.9.14. Dirección de Contratos en Exploración

Son funciones de la Dirección de Contratos en Exploración las siguientes:

1. Desarrollar las actividades relacionadas con la administración y seguimiento al cumplimiento de las obligaciones establecidas en los contratos y convenios de exploración de hidrocarburos que se encuentran en periodo exploratorio y de los contratos de evaluación técnica, con miras a asegurar su efectiva realización.

2. Verificar el cumplimiento de las especificaciones técnicas y operativas, obligaciones y buenas prácticas pactadas en los contratos y convenios de exploración y producción y/o contratos especiales de hidrocarburos que se encuentran en periodo exploratorio y de los contratos de evaluación técnica.
3. Elaborar conceptos y recomendar las modificaciones de los contratos y convenios de exploración y producción en periodo exploratorio y de los contratos de evaluación técnica.
4. Mantener actualizada la información sobre el estado de los contratos y convenios de exploración de hidrocarburos en procura de adelantar las acciones necesarias para garantizar el cumplimiento de los mismos.
5. Elaborar conceptos y recomendar, si es del caso, el inicio de procedimiento de incumplimiento o aplicación de multas o sanciones de los contratos y convenios de exploración y producción, en periodo exploratorio, y de los contratos de evaluación técnica, en caso de incumplimiento de los compromisos contractuales.
6. Revisar, conceptuar y aprobar los programas y cronogramas presentados por los operadores en cada fase de la etapa exploratoria o sus modificaciones.
7. Implementar los mecanismos y herramientas para hacer seguimiento al desarrollo y ejecución de la actividad exploratoria del país en el marco de los contratos y convenios de exploración y producción de hidrocarburos en período exploratorio y de los contratos de evaluación técnica, e informar sobre el estado de las áreas correspondientes.
8. Informar y recomendar a la Dirección de Gestión Contractual lo relacionado con la aprobación de las garantías presentadas por el contratista de acuerdo con lo establecido en las cláusulas de los contratos y convenios de exploración y producción en período exploratorio y de los contratos de evaluación técnica.
9. Informar a la Vicepresidencia de Fiscalización las novedades para efecto de llevar a cabo la liquidación y cobro de los derechos económicos pactados en los contratos y convenios de exploración y producción en período exploratorio y de los contratos de evaluación técnica.

10. Elaborar conceptos para atender las solicitudes de los contratistas con respecto a cambios en los programas exploratorios mínimos, programas en las fases de exploración, de los contratos y convenios de exploración y producción, de evaluación técnica y para la liquidación de los contratos de exploración y producción en período exploratorio, conforme a las previsiones contractuales y a las normas que regulen la materia.
11. Proyectar, previa recepción de los reportes correspondientes, las actas de devolución de áreas de los contratos y convenios de exploración y producción, en periodo exploratorio, y de los contratos de evaluación técnica, para revisión y aprobación de la Vicepresidencia Jurídica.
12. Definir las acciones para la administración de los elementos y bienes que, una vez terminado el plazo contractual de exploración y producción en período exploratorio de hidrocarburos, se transfieran a la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH-.
13. Proyectar, previa recepción de los reportes correspondientes, las actas de liquidación de los contratos y convenios de exploración y producción, en periodo exploratorio, y de los contratos de evaluación técnica, para revisión y aprobación de la Vicepresidencia Jurídica.
14. Hacer entrega de la información y coordinar todos los aspectos necesarios para que las actividades que realiza la Vicepresidencia de Fiscalización sean llevadas a buen término.
15. Coordinar con la Dirección de Asuntos Sociales y la Dirección de Medio Ambiente todos los aspectos necesarios para que las actividades de seguimiento y control de los contratos de exploración sean llevadas a buen término.
16. Las demás funciones que le correspondan, de acuerdo con la ley o los reglamentos.

1.9.15. Dirección de Contratos en Explotación

Son funciones de la Dirección de Contratos en Explotación las siguientes:

1. Ejecutar las actividades relacionadas con la administración y seguimiento al cumplimiento de las obligaciones establecidas en los contratos y convenios de explotación y producción y/o contratos especiales, suscritos por la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH-, que se encuentren en cualquiera de las etapas de producción, con miras a asegurar su efectiva realización.
2. Conceptuar, con el apoyo de la Dirección de Conocimiento Técnico, sobre la delimitación de las áreas de evaluación y de producción de los nuevos campos de hidrocarburos descubiertos en el país.
3. Mantener actualizada la información sobre el estado de los contratos y convenios de explotación y producción de hidrocarburos en procura de adelantar las acciones necesarias para garantizar el cumplimiento de estos.
4. Emitir recomendaciones respecto de las solicitudes de los contratistas en relación con los programas de evaluación, planes de explotación o desarrollo, programas de trabajo de explotación, modificaciones de áreas de evaluación y/o explotación, entre otros, de los contratos y convenios de explotación y producción suscritos por la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH-.
5. Informar y recomendar a la Dirección de Gestión Contractual lo relacionado con la causación de las condiciones dispuestas en los contratos y convenios de exploración y explotación/producción para la constitución de garantías correspondientes a la etapa de producción y fondos de abandono, presentados por el contratista.
6. Informar a la Dirección de Fiscalización de Regalías y Compensaciones las novedades en cuanto a inicio y finalización de programas de evaluación y periodo de explotación/producción, a efectos de la liquidación de derechos económicos pactados en los contratos y convenios de exploración y explotación/producción de hidrocarburos.

7. Presentar los informes sobre el estado de las áreas de los contratos y convenios de explotación y producción que se encuentren en etapa de producción, así como de las gestiones adelantadas por el área para realizar seguimiento a estos contratos.
8. Otorgar los permisos para las operaciones de desmantelamiento, taponamientos, abandono y en general de cierres de operaciones de hidrocarburos así como la optimización del recobro o recuperación secundaria de crudo.
9. Coordinar con la Dirección de Gestión Volumétrica las operaciones de desmantelamiento, taponamientos, abandono y en general de cierres de operaciones de hidrocarburos, así como la optimización del recobro mejorado de crudo.
10. Administrar los elementos y bienes que, una vez terminado el plazo contractual de explotación de hidrocarburos, se transfieran a la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH-
11. Proyectar, previa recepción de los reportes correspondientes, las actas de liquidación de los contratos y convenios de explotación y producción, en evaluación y explotación, para revisión y aprobación de la Vicepresidencia Jurídica.
12. Hacer entrega de la información y coordinar todos los aspectos necesarios para que las actividades que realiza la Vicepresidencia de Fiscalización sean llevadas a buen término
13. Definir las acciones para la administración de los elementos y bienes que, una vez terminado el plazo contractual de explotación de hidrocarburos, se transfieran a la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH-.
14. Informar a la Dirección de Gestión Contractual respecto a la devolución de Áreas de Evaluación y Explotación / Producción a efectos de que elabore y gestione la respectiva acta de devolución.
15. Proyectar, previa recepción de los reportes correspondientes, las actas de terminación y liquidación de los contratos y convenios de explotación y

producción, en evaluación y explotación, y remitirlas a la Dirección de Gestión Contractual.

16. Hacer entrega de la información y coordinar todos los aspectos necesarios para que las actividades que realiza la Vicepresidencia de Fiscalización sean llevadas a buen término.
17. Coordinar con la Dirección de Asuntos Sociales y la Dirección de Medio Ambiente todos los aspectos necesarios para que las actividades de seguimiento y control de los contratos de explotación sean llevadas a buen término.
18. Las demás funciones que le correspondan, de acuerdo con la ley o los reglamentos.

1.9.16. Vicepresidencia de Fiscalización

Son funciones de la Vicepresidencia de Fiscalización las siguientes:

1. Ejercer a nombre de la Agencia Nacional de Hidrocarburos, la autoridad como ente de fiscalización, en materia de exploración y explotación de los yacimientos hidrocarburíferos, de acuerdo con la normatividad vigente.
2. Dirigir los procesos de fiscalización financiera y no financiera, asignados por la ley, los reglamentos y procedimientos internos que tratan en primer lugar sobre la verificación y el recaudo de regalías y derechos económicos y en segundo lugar sobre el cumplimiento de las normas y de las obligaciones derivadas de los contratos y convenios y demás figuras que por mandato legal permiten la exploración y explotación de recursos hidrocarburíferos y los demás asuntos relacionados con ellos.
3. Sin perjuicio de las funciones de fiscalización, coordinar con las demás dependencias misionales de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH-, las acciones que se puedan realizar en forma conjunta, delimitando los objetivos y alcance para cada dependencia.

4. Dirigir y controlar las actividades necesarias para la comercialización de los volúmenes de producción de hidrocarburos que correspondan al Estado, dentro de todas las modalidades de contratación.
5. Dirigir la realización los estudios y gestiones necesarias para la fijación de los volúmenes de producción de petróleo de concesión que los explotadores deben vender para la refinación interna.
6. Formular y adoptar las bases para el cálculo del precio de los hidrocarburos para efectos de liquidación de regalías, de derechos económicos y de participaciones en la producción.
7. Proponer a la Presidencia el precio al cual se debe vender el petróleo crudo de concesión destinado a la refinación interna y del gas natural que se utilice efectivamente como materia prima en procesos industriales petroquímicos, cuando sea del caso.
8. Proponer al Ministerio de Minas y Energía o a la autoridad competente, la actualización y formulación de los reglamentos técnicos relacionados con la fiscalización de la exploración y producción de hidrocarburos, que deben cumplir los operadores de las áreas asignadas en el Territorio Nacional.
9. Solicitar y suministrar a las autoridades competentes, información con fines de control y evaluación, de acuerdo con las normas vigentes y los compromisos de reciprocidad adquiridos por la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH-.
10. Reportar a la Unidad de Información y Análisis Financiero UIAF, en los términos que ella disponga, cualquier operación que se considere sospechosa de constituir lavado de activos o de estar relacionada con dinero de origen ilícito.
11. Ordenar visitas de fiscalización a los sujetos pasivos, en el marco de las funciones de su competencia y de conformidad con la normatividad vigente y aplicable.
12. Reportar a la Dirección de Gestión Contractual, cuando en cumplimiento de las funciones de fiscalización se genere la posibilidad de aplicación de sanciones y multas de acuerdo con lo estipulado en los contratos, la normatividad vigente y los procedimientos definidos.

13. Establecer y actualizar los procedimientos para el ejercicio de las actividades relacionadas con la fiscalización de la exploración y explotación de los yacimientos hidrocarburíferos, que incluye un proceso de auditoría sistemático, independiente y documentado con el fin de obtener pruebas y/o evidencias para ser evaluadas, con el objeto de formar un juicio profesional coherente sobre la materia investigada.
14. Definir ejecutar y controlar el procedimiento de trámite, emisión de conceptos y aprobaciones relacionados con las licencias de importación de equipos, accesorios, entre otros, destinados a la actividad de exploración y explotación de hidrocarburos en cumplimiento a lo dispuesto en la normatividad vigente.
15. Las demás funciones que le correspondan, de acuerdo con la ley o los reglamentos.

1.9.17. Dirección de Fiscalización Normativa y Técnica

Son funciones de la Dirección de Fiscalización Normativa y Técnica las siguientes:

1. Verificar y reunir evidencia con fines de fiscalización sobre el cumplimiento a las normas vigentes y la aplicación de las buenas prácticas en la exploración y explotación de hidrocarburos, teniendo en cuenta los aspectos técnicos, operativos, y de seguridad de la operación, de acuerdo con las obligaciones derivadas de los contratos y convenios y demás figuras que por mandato legal permiten la exploración y explotación de recursos hidrocarburíferos, incluidas las etapas de desmantelamiento, taponamientos, abandono y en general de cierres de operaciones de hidrocarburos.
2. Hacer requerimientos con fines de fiscalización a las empresas contratistas acerca del cumplimiento de la normatividad y las reglamentaciones o disposiciones técnicas que sean del caso.
3. En coordinación con las dependencias misionales de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH-, vigilar que la exploración y explotación de hidrocarburos sea responsable y sostenible.

4. En coordinación con las demás dependencias misionales, realizar bajo el criterio de planeación y de atención oportuna, acciones de identificación, mitigación y gestión de los riesgos potenciales o materializados que resulten del desarrollo de las actividades de exploración y explotación de hidrocarburos.
5. Desarrollar las investigaciones y demás acciones pertinentes, siguiendo el debido proceso y verificar el cumplimiento de la normatividad contractual y técnica que aplique en cada caso, en coordinación con las otras dependencias misionales.
6. Las demás funciones que le correspondan, de acuerdo con la ley o los reglamentos.

1.9.18. Dirección de Fiscalización de Regalías y Derechos Económicos

Son funciones de la Dirección de Fiscalización de Regalías y Derechos Económicos las siguientes:

1. Dirigir ejecutar y controlar los procesos de liquidación de las regalías y derechos económicos generados por la exploración y explotación de hidrocarburos y en coordinación con la Dirección Financiera, los procesos de recaudo y transferencia de estos recursos al Sistema General de Regalías de acuerdo con los procedimientos y regulaciones vigentes.
2. Proponer y aplicar la metodología para la determinación de los precios base para la liquidación de regalías y derechos económicos de hidrocarburos conforme a la normatividad vigente, así como realizar el cálculo los precios base para la liquidación de regalías de hidrocarburos conforme a la metodología establecida.
3. Realizar los estudios e investigaciones que permitan fijar el precio al cual se debe vender el petróleo crudo de concesión para refinación interna y el gas natural que se utilice efectivamente como materia prima en procesos industriales petroquímicos cuando sea del caso.
4. Adelantar las actividades necesarias para la comercialización de los hidrocarburos que se paguen en especie de propiedad de la Nación por concepto

de regalías y derechos económicos, así como de los derechos económicos de propiedad de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH- pactados contractualmente y en los reglamentos de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH-.

5. Cuando se considere necesario, se pueden cotejar datos con la información comercial, financiera, tributaria, aduanera y contable de los contratistas, terceros contratistas y demás sujetos pasivos de la fiscalización, de acuerdo con la regulación y los procedimientos vigentes.
6. Las demás funciones que le correspondan, de acuerdo con la ley o los reglamentos.

1.9.19. Dirección de Gestión Volumétrica

Son funciones de la Dirección de Gestión Volumétrica las siguientes:

1. Dirigir, controlar y reunir evidencia con fines de fiscalización sobre el proceso de verificación de los volúmenes de producción y calidad reportados por los contratistas.
2. Definir los Puntos de Medición Oficial en los cuales se miden la cantidad y calidad de los hidrocarburos producidos a condiciones estándar para efectos de determinar los volúmenes de petróleo y gas base para el cálculo de las regalías.
3. Levantar y consolidar la información de recursos y reservas como insumo para administrar integralmente los hidrocarburíferos de propiedad de la Nación de acuerdo con los procedimientos y regulaciones vigentes.
4. Realizar el análisis del comportamiento de los recursos y reservas de la producción de hidrocarburos y proponer estrategias para promover la autosuficiencia en materia hidrocarburífera.
5. Aprobar los informes de auditoría de recursos y reservas de hidrocarburos elaborados por los operadores.
6. Establecer directrices y métodos para exigir la implementación de herramientas tecnológicas que evidencien los datos reales de los volúmenes de producción.

7. Proponer a las autoridades competentes modificaciones sobre la regulación y cálculo de reservas de hidrocarburos, y metodologías para certificar y valorar las mismas
8. Las demás funciones que le correspondan, de acuerdo con la ley o los reglamentos.

1.9.20. Vicepresidencia Jurídica

Son funciones de la Vicepresidencia Jurídica las siguientes:

1. Asesorar al Despacho del Presidente y a las demás dependencias de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH- en la interpretación y aplicación de las normas relacionadas con las funciones, competencias y gestión de cada una de ellas.
2. Mantener la unidad de criterio en la interpretación y aplicación de las normas que regulan el funcionamiento de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH- en todos los niveles y campos de acción.
3. Dirigir y coordinar la ejecución de los procesos de contratación administrativa y misional de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH-.
4. Estudiar, dar visto bueno o elaborar los proyectos de decretos, resoluciones y otros actos administrativos que deba proponer la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH- en ejercicio de sus funciones, en coordinación con las demás vicepresidencias y/u oficinas de la entidad.
5. Examinar y/o elaborar y dar visto bueno al componente jurídico de los proyectos de actos administrativos que deba suscribir el Presidente de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH- o sus delegados, a fin de que estos cumplan con las normas Constitucionales y legales, en coordinación con las vicepresidencias y demás oficinas de la entidad.
6. Dirigir la elaboración de los estudios jurídicos especiales y emitir los conceptos jurídicos a que haya lugar, que le sean solicitados por el Presidente de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH- y los directivos de la Entidad sobre

temas y asuntos de competencia de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH-.

7. Ejercer la defensa jurídica de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH-, fijando lineamientos para la representación judicial y extrajudicial de la Entidad en los procesos y actuaciones que se instauren en su contra o que ésta deba promover, mediante poder o delegación y supervisar el trámite de éstos.
8. Orientar y brindar el apoyo jurídico necesario a las dependencias de la Entidad que lo requieran, para suministrar información y documentos a los órganos de control que lo soliciten.
9. Intervenir en las acciones constitucionales que se promuevan respecto de asuntos que sean de competencia de la Entidad o en las que la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH- tenga algún tipo de interés de acuerdo con sus funciones.
10. Analizar y hacer seguimiento a la agenda legislativa del Congreso de la República sobre aquellas iniciativas o proyectos en temas de competencia de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH-.
11. Orientar las acciones dirigidas a la recuperación de las obligaciones en mora a favor de la Entidad, de acuerdo con la normatividad vigente sobre la materia.
12. Efectuar las notificaciones de los actos administrativos expedidos por la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH- cuando así se requiera.
13. Compilar, actualizar, sistematizar, socializar y difundir leyes, decretos, normativa, jurisprudencia y doctrina en los temas de competencia de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH- y publicar periódicamente los contenidos de carácter jurídico que recopilen esta información, en coordinación con la Oficina de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones y la Oficina de Comunicaciones y Relaciones Interinstitucionales.
14. Ejecutar el procedimiento para la declaración de incumplimiento de los contratos y convenios y demás figuras que por mandato legal permiten la exploración y explotación de recursos hidrocarburíferos suscritos por la Agencia Nacional de Hidrocarburos, así como determinar la imposición de multas y sanciones como

resultado del análisis de los informes remitidos por las áreas encargadas de llevar a cabo el seguimiento, control o fiscalización de las obligaciones contractuales, de acuerdo con la normatividad vigente y los procedimientos definidos.

15. Las demás funciones que le correspondan, de acuerdo con la ley o los reglamentos.

1.9.21. Dirección de Gestión Contractual

Son funciones de la Dirección de Gestión Contractual las siguientes:

1. Brindar orientación y asesoría jurídica, para la planeación, ejecución y control de las actividades relacionadas con los convenios y contratos de exploración y explotación de hidrocarburos de propiedad de la Nación, contratos de evaluación técnica y los contratos administrativos, en sus etapas precontractual, contractual y postcontractual.
2. Elaborar los pliegos, términos o reglas para adelantar los procesos de selección de contratistas, de acuerdo con lo proyectado en los estudios previos, y de conformidad con las disposiciones legales y reglamentarias que regulan los contratos administrativos y los contratos de exploración y explotación de yacimientos hidrocarburíferos.
3. Realizar la verificación jurídica de las propuestas presentadas dentro de las modalidades o tipos de contratación, ya sean de carácter administrativo o misional.
4. Elaborar los contratos de carácter misional y administrativo conforme a las disposiciones legales vigentes.
5. Realizar las gestiones tendientes a la obtención de la firma de los contratos, así como de los documentos o trámites requeridos para el perfeccionamiento, ejecución y legalización tanto de los contratos de exploración y explotación de hidrocarburos como de los administrativos.

6. Realizar las modificaciones, adiciones, prórrogas, cesiones, suspensiones y demás que sean requeridas por los interventores o supervisores de contratos, previo trámite ante el ordenador del gasto, y conforme con las normas legales vigentes.
7. Evaluar jurídicamente las modificaciones societarias tales como cesiones, transformación societaria (escisiones, fusiones) y composición accionaria y proyectar los actos que se requieran para su formalización y o aprobación.
8. Mantener actualizados los aplicativos internos y externos que permitan a la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH- cumplir con las obligaciones de publicidad de los diferentes actos expedidos en los procesos contractuales y a los interesados participar en los procesos de contratación, y a proponentes, veedurías y a la ciudadanía en general, consultar el estado de los mismos.
9. Proyectar y revisar los actos administrativos, para la firma del Presidente derivados de la gestión contractual misional y administrativa.
10. Revisar y aprobar las garantías constituidas para amparar el cumplimiento de todas y cada una de las obligaciones con ocasión de la celebración de los contratos de exploración y explotación de hidrocarburos y administrativos.
11. Apoyar la realización de las diligencias de trámite que se presenten en la actividad contractual, así como revisar todos los documentos que se deriven de las mismas.
12. Ejecutar el procedimiento para la declaración de incumplimiento de los contratos y convenios y demás figuras que por mandato legal permiten la exploración y explotación de recursos hidrocarburíferos suscritos por la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH-, así como determinar la imposición de multas y sanciones como resultado del análisis de los informes remitidos por las áreas encargadas de llevar a cabo el seguimiento, control o fiscalización de las obligaciones contractuales, de acuerdo con la normatividad vigente y los procedimientos definidos.
13. Adelantar las acciones jurídicas de los procesos sancionatorios relacionados con los contratos de exploración y explotación de hidrocarburos.

14. Proyectar los actos administrativos que resuelvan los recursos que se interpongan contra actos administrativos proferidos dentro de la actividad contractual.
15. Proyectar los actos administrativos de declaratoria de incumplimiento, imposición de multas, caducidad, siniestro y restablecimiento de equilibrio económico, a solicitud del ordenador del gasto o el supervisor del contrato, previo estudio o análisis de este, garantizando el debido proceso, conforme a las normas legales vigentes.
16. Expedir las certificaciones de ejecución de contratos que le sean requeridas.
17. Las demás funciones que le correspondan, de acuerdo con la ley o los reglamentos.

1.9.22. Dirección de Asuntos Jurídicos

Son funciones de la Dirección de Asuntos Jurídicos las siguientes:

1. Asesorar a la Vicepresidencia Jurídica y a las demás dependencias de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH-, en el análisis, trámite y solución de los asuntos de carácter jurídico que surjan en desarrollo de sus funciones, de acuerdo con la normatividad vigente.
2. Promover las acciones jurídicas en defensa de los intereses de la Entidad, mediante poder o delegación.
3. Ejercer la representación de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH- en los procesos jurídicos en los que ésta sea parte.
4. Revisar y/o proyectar, las solicitudes de revocatoria directa, tutelas y en general las actuaciones jurídicas relacionadas con las funciones de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH-, que no correspondan a otras dependencias de la Entidad.
5. Sustanciar o brindar apoyo en la proyección de los actos administrativos correspondientes a la segunda instancia que sean de competencia del Presidente.

6. Remitir la documentación pertinente a la Dirección Financiera para liquidar las condenas impuestas a la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH- a través de sentencias judiciales o mecanismos alternativos de solución de conflictos y proyectar los actos administrativos de cumplimiento del fallo, dentro de la oportunidad legal que corresponda.
7. Ejercer la acción de repetición y llamamiento en garantía de conformidad con las disposiciones legales vigentes.
8. Efectuar la notificación de los actos administrativos expedidos por la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH- en desarrollo de sus funciones.
9. Ejercer las acciones de cobro coactivo de las obligaciones a favor de la entidad de acuerdo con las disposiciones legales vigentes sobre la materia.
10. Ejercer la Secretaría Técnica del Comité de Conciliación y Defensa Judicial de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH-.
11. Apoyar a la Vicepresidencia Jurídica en la fijación de unidad conceptual y temática en materia jurídica, de acuerdo con la normatividad vigente.
12. Registrar, compilar y actualizar la información litigiosa de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH- en el aplicativo que se establezca para el efecto y conformar los indicadores de gestión de la dependencia, atendiendo a los principios de la función administrativa.
13. Las demás funciones que le correspondan, de acuerdo con la ley o los reglamentos.

1.9.23. Vicepresidencia Administrativa y Financiera.

Son funciones de la Vicepresidencia Administrativa y Financiera las siguientes:

1. Formular y dirigir la implementación de las políticas, planes, programas y proyectos para la gestión del talento humano y la gestión de los recursos financieros y físicos, acorde a las políticas nacionales sobre cada uno de estos temas.

2. Establecer las directrices y ejercer el control a la planeación y ejecución de los programas, procesos y actividades relacionadas con la gestión financiera, del talento humano y la prestación de los servicios administrativos.
3. Orientar e implementar las políticas, programas y proyectos de diseño y ejecución de la estructura administrativa, las funciones de sus dependencias, el diseño y revisión de la planta de cargos, y los manuales de funciones y competencias necesarios para el cumplimiento de la Misión institucional.
4. Liderar la ejecución de la política de gestión documental y preservación archivística de la memoria institucional de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH-.
5. Coordinar el desarrollo de la primera instancia las investigaciones de carácter disciplinario que se adelanten contra servidores públicos de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH-.
6. Determinar y adelantar los procedimientos para garantizar la atención de quejas y reclamos y para la atención al usuario.
7. Asesorar y orientar a las dependencias de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH- en los asuntos relacionados con la prevención y seguridad de la Entidad, realizar los estudios necesarios para establecer el nivel de riesgo para los servidores de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH- en las áreas de influencia de los proyectos hidrocarburíferos y coordinar con los organismos competentes la implementación de medidas de protección.
8. Las demás funciones que le correspondan, de acuerdo con la ley o los reglamentos.

1.9.24. Dirección de Talento Humano

Son funciones de la Dirección de Talento Humano las siguientes:

1. Implementar la política de talento humano, mediante la formulación y coordinación de la ejecución de los planes estratégicos de talento humano, el Plan Anual de Vacantes, el Plan Institucional de Capacitación -PIC, el Programa de Bienestar Social e Incentivos y el Plan de Seguridad y Salud en el Trabajo, dirigidos a los servidores públicos de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH-, según los lineamientos del Modelo Integrado de Planeación y Gestión.
2. Coordinar y ejecutar, el ingreso, permanencia y retiro del personal de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH-, acorde con las disposiciones legales y los lineamientos del Departamento Administrativo de la Función Pública y la Comisión Nacional del Servicio Civil.
3. Elaborar y tramitar los actos administrativos relacionados con la Gestión del talento Humano de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH-.
4. Administrar el talento humano de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH-, conforme al régimen salarial, prestacional, pensional y demás normas vigentes en la materia.
5. Diseñar, organizar y controlar el proceso de liquidación de las comisiones de los servidores de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH-, así como llevar el registro y control del suministro de viáticos y tiquetes y la legalización de las mismas.
6. Realizar los estudios que permitan mantener actualizada la planta de personal, el manual específico de funciones y de competencias laborales y el perfil de los empleos teniendo en cuenta las necesidades de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH-.
7. Definir e implementar estrategias sobre modalidades de trabajo.
8. Administrar las historias laborales de los servidores públicos de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH- y verificar que los sistemas de información de personal estén actualizados.
9. Expedir los certificados de servicio y salarios que se soliciten, de conformidad con los procedimientos establecidos.

10. Asegurar el funcionamiento de la Comisión de Personal y demás órganos que disponga la ley en materia de gestión del talento humano.
11. Organizar y coordinar la ejecución de los procesos del sistema de gestión del desempeño, conforme con lo establecido en las normas y procedimientos legales y reglamentarios.
12. Promover un clima laboral que favorezca el desarrollo individual y la creación de una cultura organizacional acorde a los requerimientos del servicio.
13. Administrar la información de las organizaciones sindicales de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH- y hacer seguimiento al cumplimiento de los compromisos adquiridos.
14. Rendir y remitir los informes que le sean solicitados, al Departamento Administrativo de la Función Pública, la Comisión Nacional del Servicio Civil, los entes de control y entidades competentes.
15. Orientar y dirigir la administración, manejo y alimentación de las bases de datos y plataformas dispuestas por el gobierno, relacionadas con empleo público y sistema de protección social, con el fin de realizar reportes, actualización y seguimiento a la información para facilitar la toma oportuna de decisiones.
16. Las demás funciones que le correspondan, de acuerdo con la ley o los reglamentos.

1.9.25. Dirección Financiera

Son funciones de la Dirección Financiera las siguientes:

1. Implementar las políticas y objetivos tendientes a fortalecer las finanzas de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH- en el campo presupuestal, contable, tributario y de tesorería, según directrices institucionales y del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

2. Gestionar los recursos necesarios para financiar los planes, programas y proyectos, orientados al cumplimiento de las funciones de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH-.
3. Llevar la contabilidad general de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH- de acuerdo con las normas legales.
4. Realizar los trámites relacionados con el oportuno pago de obligaciones a cargo de la Entidad.
5. Controlar la presentación oportuna de las declaraciones sobre información tributaria que solicite la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales.
6. Formular los instrumentos de programación financiera así como elaborar el programa anual de caja (PAC), de acuerdo con las normas vigentes y las políticas establecidas por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público y solicitar el PAC mensual.
7. Coordinar y controlar manejo de las cuentas bancarias, encargos fiduciarios y cajas menores que se creen en la entidad y efectuar las operaciones relacionadas con el manejo de los recursos financieros, velando porque se inviertan en condiciones que garanticen liquidez, seguridad y rentabilidad.
8. Establecer los lineamientos y hacer seguimiento al desarrollo de la gestión presupuestal y de tesorería.
9. Direccionar la formulación y ejecución de los instrumentos de programación financiera que garanticen el cumplimiento de los objetivos y la misión institucional.
10. Dirigir la gestión presupuestal, coordinando al interior de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH- los procesos de planeación y control de su ejecución, así como, con las instancias externas que permitan su aprobación y ejecución.
11. Presentar dentro de la oportunidad legal los informes financieros ante las entidades y organismos competentes.

12. Realizar el seguimiento y control de la ejecución de los recursos de ingresos, con el fin de lograr que los recaudos se realicen de manera oportuna y efectiva.
13. En coordinación con la Dirección de Fiscalización de Regalías y Derechos Económicos, ejecutar y controlar los procesos de recaudo y transferencia de los recursos del Sistema General de Regalías de acuerdo con los procedimientos y regulaciones vigentes.
14. Las demás funciones que le correspondan, de acuerdo con la ley o los reglamentos.

1.9.26. Dirección de Servicios Administrativos.

Son funciones de la Dirección de Servicios Administrativos las siguientes:

1. Apoyar a la Vicepresidencia Administrativa y Financiera en la formulación y ejecución de políticas, normas y procedimientos para la administración de los servicios administrativos, logísticos y recursos físicos de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH-.
2. Dirigir y controlar la elaboración y ejecución del Plan Institucional de Gestión Ambiental de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH-.
3. Proveer a todas las dependencias de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH-, los bienes, suministros y servicios administrativos que requieran para su funcionamiento.
4. Programar y ejecutar la adquisición de servicios, bienes y materiales de carácter administrativo.
5. Ejecutar los procesos relacionados con las compras, aprovisionamiento, uso y disposición de bienes devolutivos y de consumo, mantenimiento preventivo y correctivo de bienes muebles e inmuebles y vehículos, y demás aspectos que proporcionen apoyo logístico.

6. Preparar, en coordinación con la Dirección Financiera, el programa anual de caja de los gastos generales del presupuesto y efectuar el seguimiento de su ejecución.
7. Efectuar los procedimientos y trámites para el oportuno pago de los servicios públicos y de los impuestos a los que esté obligada la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH- en la gestión de bienes.
8. Responder por la adecuada prestación de los servicios de soporte contratados y las garantías de los bienes adquiridos.
9. Administrar el parque automotor y coordinar la prestación de los servicios de transporte terrestre de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH-.
10. Organizar y controlar la prestación de los servicios de vigilancia, aseo y mantenimiento en las dependencias de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH-.
11. Ejecutar los procesos de almacenamiento y custodia de equipos, materiales y elementos y adelantar las actividades de control de los inventarios de elementos devolutivos y de consumo.
12. Gestionar y administrar las actividades y procedimientos relacionados con la gestión documental, archivística y de correspondencia de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH-, de acuerdo con las políticas definidas por la Entidad.
13. Realizar evaluación permanente de equipos y materiales, proponer estrategias de actualización o reposición de bienes e implementar los ajustes necesarios para su óptimo funcionamiento.
14. Implementar herramientas para el manejo y custodia de bienes físicos muebles e inmuebles.
15. Diseñar y ejecutar el plan de aseguramiento de activos de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH-.
16. Proponer e implementar mejoras a los procesos administrativos internos de inventarios, gestión documental, y seguros, entre otros, con el fin de asegurar

la prestación de los servicios de apoyo que sean requeridos por las diferentes dependencias.

17. Las demás funciones que le correspondan, de acuerdo con la ley o los reglamentos.

1.9.27. Funciones comunes a todas las dependencias.

Todas las dependencias de que trata el presente Decreto, además de las funciones aquí señaladas para cada una de ellas, tendrán las siguientes funciones comunes generales aplicables en lo pertinente:

1. Formular las políticas y los planes de su competencia y ejercer las funciones de dirección, coordinación, control y evaluación en las materias de su competencia.
2. Administrar los recursos financieros, humanos y físicos a su cargo, en concordancia con los principios de la función administrativa.
3. Coordinar con la Oficina de Planeación, la definición y aplicación de indicadores de gestión para los procesos de la dependencia y responder por las metas y los indicadores de gestión contemplados en los planes indicativos y operativos, programas y proyectos de la dependencia.
4. Adelantar las actividades que se requieran para la divulgación y promoción de los temas de competencia de cada dependencia, con el apoyo y en coordinación con la Oficina de Comunicaciones y Relaciones Interinstitucionales.
5. Preparar los soportes técnicos requeridos para la atención y preparación de respuestas a acciones constitucionales y derechos de petición presentados por los ciudadanos referentes a los asuntos de su competencia.
6. Coordinar las actividades tendientes a apoyar la puesta en marcha de mecanismos, instrumentos y metodologías para la participación de la sociedad civil en los procesos de competencia de la dependencia, facilitando el acceso a la información que se requiera de acuerdo con las normas y políticas de divulgación y acceso a la información.

7. Participar en el proceso de planeación de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH, en cuanto a los planes operativos de las áreas, el plan de contratación anual, los planes de acción, los presupuestos de funcionamiento, los proyectos de inversión, y demás instrumentos de planeación que requieran de su concurso.
8. Revisar, mejorar y actualizar los procesos y procedimientos del área, de acuerdo con las normas que regulan la materia; determinar los controles de riesgos de los procesos a su cargo, conforme a las orientaciones y con el apoyo de la Oficina de Control Interno.
9. Elaborar y presentar informes periódicos sobre la gestión de las áreas, y aquellos requeridos por autoridad competente y de acuerdo con las disposiciones legales.
10. Responder por la memoria institucional, la clasificación, organización y configuración de los archivos de gestión de las dependencias y su transferencia al Archivo Central de la Agencia Nacional de Hidrocarburos -ANH-, conforme a las normas que regulan la materia.
11. Responder las solicitudes, peticiones, quejas, reclamos y sugerencias, teniendo en cuenta las normas y lineamientos establecidos.
12. Participar en los equipos interdisciplinarios que se requieran para realizar trabajos de carácter transversal y estratégico.
13. Participar en los consejos y comités que se creen u organicen para el desarrollo de la gestión relacionada con la dependencia y ejercer las actividades que se le asignen, en desarrollo de dicha participación.
14. Adelantar las actividades tendientes a la implementación del Modelo Integrado de Planeación y Gestión así como del Modelo Estándar de Control Interno.
15. Preparar los proyectos de actos administrativos de su competencia.
16. Garantizar el suministro de la información requerida para alimentar los sistemas de información.
17. Definir e implementar un sistema de control de gestión, que permita hacer seguimiento a la eficiencia y eficacia de los procesos asignados a la dependencia.

18. Evaluar los resultados de la medición de los indicadores de los asuntos asignados a su dependencia, para tomar decisiones sobre ajustes, correctivos o acciones a que haya lugar.
19. Realizar los procedimientos y actividades precontractuales, contractuales y post contractuales de carácter administrativo que deba adelantar la dependencia, en coordinación con la Dirección de Servicios Administrativos.

2. PERFILES Y CARGAS DE TRABAJO

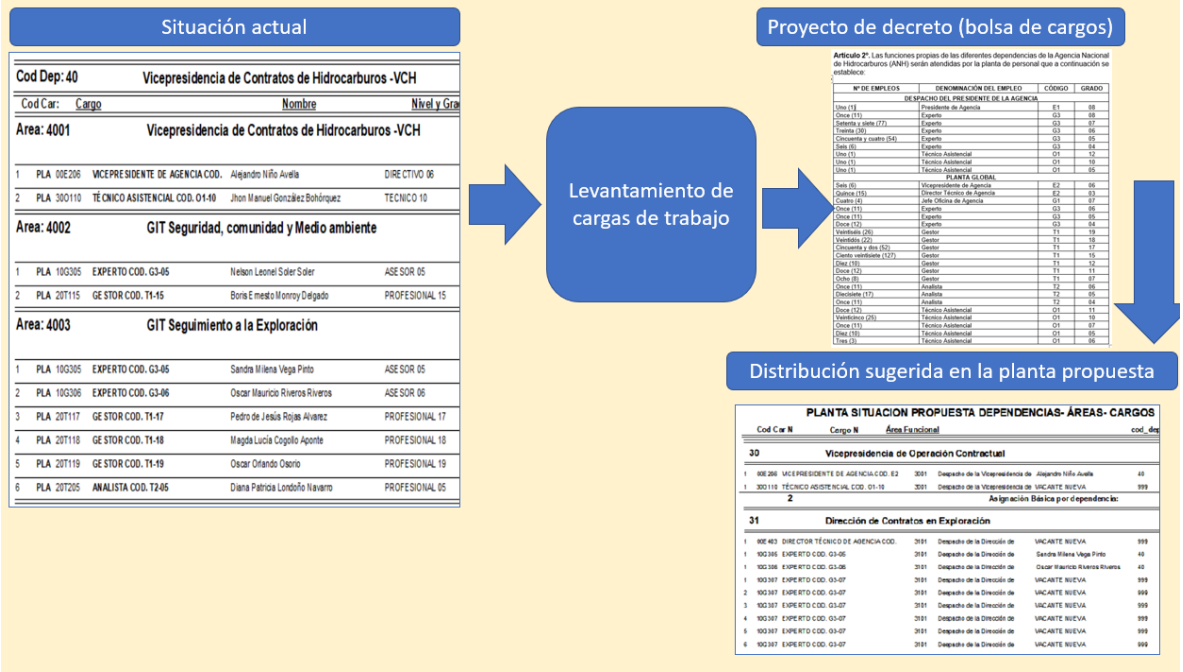
El artículo 54 de la Ley 489 de 1998, el artículo 46 de la Ley 909 de 2004 y los artículos 2.2.12.2 y 2.2.12.3 del Decreto 1083 de 2015, establecen el marco legal por el cual se expresa que los estudios técnicos deben estar basados en evaluación de los perfiles y cargas de trabajo de los empleos, como se plasma en la Guía de Rediseño Institucional para Entidades Públicas del Orden Nacional del Departamento Administrativo de la Función Pública - DAFP.

ESCENARIOS

SITUACION ACTUAL: El primer escenario corresponde las cargas de trabajo desde la óptica de la estructura organizacional actual.

SITUACIÓN PROPUESTA: El segundo escenario se toma como base la estructura organizacional propuesta, en la cual se reubica los procesos, lo que conlleva la redistribución de las cargas de trabajo en las diferentes dependencias y la creación de cargos directivos y jefes de oficina. En esta etapa, se presentan la planta con base en los resultados las cargas y en caso de no resultar el costo cero, se hacen los ajustes para obtener el escenario ajustado final.

Ilustración 29. *Escenarios Situación Actual y Propuesta*



Fuente: Elaboración propia.

En esta ilustración, se muestra la secuencia metodológica, donde se parte de la situación actual de la planta de personal, se levantan cargas, se proyecta el número y denominación de los nuevos cargos que sirve de base para hacer la propuesta de decreto de planta global y del despacho de la presidencia y se propone una distribución sugerida de la nueva planta de personal sobre la nueva estructura y por áreas funcionales.

En la definición del ajuste de la planta de personal para la ANH, fueron tenidos en cuenta los siguientes criterios:

- **Responsabilidad por los procesos**. La planta de personal se calculó con base en el criterio de contar con empleos formales responsables de las actividades establecidas en los procesos y procedimientos, en los cuales participan asesores, profesionales y técnicos responsables de cada una de las tareas, identificando el cargo que la desempeña, el perfil de requisitos

de estudio y experiencia al nivel más detallado posible, de manera que se cuente con la planta de personal necesaria para cubrir las necesidades y se tenga una estabilidad en el tiempo de aquellos empleos de carácter permanente.

- **Permanencia de los empleos de la planta actual**. Como regla general, los empleos de la planta de personal actual manifiestan una asignación de carga laboral completa en cuanto a la cantidad de días-hombre-año vinculados a los procesos, dados los niveles de responsabilidad de las actividades a cargo. De manera que la totalidad de los empleos de la planta actual de personal son mantenidos en la planta propuesta, con excepción de los cargos de Gerente Funcional o por proyectos que se suprimen para crear sendos directores como se detalla más adelante.

- **Creación de empleos nuevos**. La creación de nuevos empleos se propone a partir de la necesidad de planta identificada en el estudio de carga laboral y de los recursos financieros disponibles.

Planta Global. Como regla general la planta de personal se estable bajo el criterio de planta global para empleos diferentes a los del nivel asesor, lo que permite la movilidad de los empleos entre dependencias o áreas funcionales, sin embargo, se tiene en cuenta el fallo del Consejo de Estado respecto de los cargos de libre nombramiento y remoción para mantener los de más alto grado salarial en el Despacho del Presidente, con excepción de aquellos que ya tienen derechos de carrera. (Ver Tabla Planta Global y del Despacho de este documento)

2.1. PLANEACIÓN DEL TRABAJO

Se realizó el acopio y análisis de información disponible, que se usó como fuente principal para el desarrollo del trabajo de campo, donde se estudió información correspondiente a organización interna actual, características de la planta actual y modelo de operación por procesos.

Con la identificación de información requerida para el estudio, se diseñaron y conformaron los instrumentos de recopilación y luego del respectivo análisis de información, se llevaron a campo para su aplicación. Las cargas fueron levantadas en cada dependencia y validadas con cada jefe de área.

2.1.1. Cálculo de las cargas de trabajo

2.1.2. Metodología General

El Estudio de Cargas Trabajo se puede asumir como la aplicación de "*un conjunto de técnicas que miden la cantidad y el tiempo de trabajo destinado al desarrollo de funciones, procesos y actividades asignadas a cada dependencia, para determinar la cantidad y calidad de los cargos requeridos para tal fin*". Este ejercicio se realizó siguiendo la metodología recomendada por el DAFP "*Método de los Estándares Subjetivos*", apropiado para el análisis de cargas de trabajo de actividades administrativas y gestión características de las entidades de gobierno como lo es la ANH.

> "*Este método consiste en determinar el tiempo de una tarea con base en estimaciones de tiempos realizados por personas que tienen un buen conocimiento de ellas.*
>
> *Se les pide a las personas experimentadas en la realización de las tareas (funcionarios designados por parte de los jefes directos), que den un*

tiempo mínimo, un tiempo promedio y un tiempo máximo para realizar la tarea dentro de un contexto de operación normal, no teniendo en cuenta los tiempos de las situaciones extremas que se den ocasionalmente.

El tiempo resultante para realizar la tarea se calcula con la fórmula:

T = (Tm + 4 TPI+ TM) / 6

Donde:

T = Tiempo resultante.

Tm = Tiempo mínimo asignado a la tarea.

Tp = Tiempo promedio asignado a la tarea.

TM = Tiempo máximo asignado a la tarea.

En esta fórmula para disminuir sesgos potenciales, se le da mayor ponderación al tiempo promedio (4 veces), de forma que el tiempo resultante tienda hacia éste, y se divide toda la suma por 6, porque es el promedio de seis tiempos."

2.1.3. Resultados

De acuerdo con los resultados concertados, se procedió a la construcción del estudio técnico que los sustenta, en donde, además de desarrollar la totalidad de las variables exigidas por el Departamento Administrativo de la Función Pública, en concordancia con lo ordenado en la Ley 909 de 2004, se mantiene la secuencia lógica de la propuesta de la planta de empleos.

TABLA 40 CARGAS POR DEPENDENCIA MADRE

ANH Cargas por dependencia Madre (1)		
Dependencia	**cargos**	**%**
10 - Presidencia y Oficinas	58	10%
20 - Vicepresidencia de Estructuración y Promoción de Proyectos	82	14%
30 - Vicepresidencia de Operación Contractual	108	18%
40 - Vicepresidencia de Asuntos Sociales y Medio Ambiente	86	14%
50 - Vicepresidencia de Fiscalización	122	20%
60 - Vicepresidencia Jurídica	44	7%
70 - Vicepresidencia Administrativa y Financiera	100	17%
TOTAL CARGAS DE TRABAJO POR DEPENDENDENCIA MADRE:	**600**	100%
(1) Obtenidas con cifras de 5 decimales redondeadas Fuente: Elaboración Propia a partir de información suministrada por la ANH		

El estudio de cargas nos indica que se requiere una planta de 600 cargos distribuida en las dependencias principales como se muestra en el cuadro anterior.

TABLA 41 PROCESOS, CARGOS Y TIEMPO DEDICADO

ANH Cargos y tiempo de dedicación en horas por procesos			Dedicación
Procesos	**cargos**	**Part%**	**en Horas**
ACTIVIDADES DE DIRECCIÓN	1	0%	163
COMUNICACIÓN EXTERNA	4	1%	599
COMUNICACIÓN INTERNA	2	0%	341
CONOCIMIENTO TECNICO	27	5%	4.519
DIRECCIÓN ESTRATÉGICA	10	2%	1.656
EVALUACIÓN INDEPENDIENTE	9	2%	1.506
FISCALIZACIÓN NORMATIVA Y TECNICA	88	15%	14.750
GESTIÓN ADMINISTRATIVA	22	4%	3.613
GESTIÓN ASUNTOS LEGALES	30	5%	4.966
GESTIÓN DE CONTRATOS EN EXPLORACIÓN	54	9%	9.101
GESTIÓN DE CONTRATOS EN PRODUCCIÓN	45	8%	7.455
GESTIÓN DE REGALÍAS Y DERECHOS ECONÓMICOS	39	7%	6.450
GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	36	6%	6.048
GESTIÓN DE TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES	26	4%	4.402
GESTIÓN FINANCIERA	24	4%	4.060
GESTION LEGAL ADMINISTRATIVA	10	2%	1.681
GESTIÓN LEGAL MISIONAL	1	0%	163
GESTIÓN SOCIAL, HSE Y DE SEGURIDAD DE CONTRATOS DE HIDROCARBURO	88	15%	14.707
IDENTIFICACIÓN DE OPORTUNIDADES EXPLORATORIAS	28	5%	4.672
PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y COMUNICACIÓN	3	1%	500
PROMOCIÓN Y ASIGNACIÓN DE AREAS	27	5%	4.460
RELACIONES INTERINSTITUCIONALES	2	0%	297
REVISIÓN Y CONSOLIDACIÓN DE RESERVAS	23	4%	3.878
Total general	**600**	**100%**	**99.987**
(1) Obtenidas con cifras de 5 decimales redondeadas			
Fuente: Elaboración Propia a partir de información suministrada por la ANH			

Teniendo en cuenta que las cargas de trabajo se levantan por proceso, procedimiento y actividad detallada, es posible obtener el número de empleos por proceso como se observa en el cuadro anterior. (Ver ANEXO_N_4_CARGAS_ANH.pdf)

La propuesta de planta de personal producto del estudio técnico corresponde a los resultados del levantamiento de cargas laborales a partir de información estadística oficial de la entidad, independientemente de las posibilidades fiscales para la creación de los nuevos empleos, con el fin de tener la identificación de la necesidad del momento.

2.2. PLANTA POR DEPENDENCIAS

TABLA 42 COMPARATIVO DE EMPLEOS DE PLANTA VS CONTRATOS DE ORDEN DE PRESTACIÓN DE SERVICIOS

ANH - PLANTA Y CONTRATOS POR DEPENDENCIA	# de Cargos	# Contratos	Total	Part %
Presidencia	3	0	**3**	1%
Oficina de Control Interno – OCI	6	1	**7**	1%
Oficina Asesora Jurídica – OAJ	18	42	**60**	13%
Oficina de Tecnologías de la Información - OTI	5	16	**21**	4%
Vicepresidencia Administrativa y Financiera - VFA	35	42	**77**	16%
Vicepresidencia Técnica – VT	20	28	**48**	10%
Vicepresidencia de Contratos de Hidrocarburos -VCH	27	82	**109**	23%
Vicepresidencia de Operaciones, Regalías y Participaciones - VORP	20	91	**111**	24%
Vicepresidencia de Promoción y Asignación de Areas - VPAA	13	18	**31**	7%
Totales	**147**	**320**	**467**	**100%**
Participación por tipo	**31%**	**69%**	**100%**	
Fuente ANH - Talento Humano				
Contratos con vocación de permanencia en los últimos 3 años				

En cuanto a la distribución por dependencias, hay que revisar primero la situación actual En el cuadro anterior se puede observar que la planta de personal es de 147 cargos, que corresponde a un 31% del total de personal de planta y contratos con vocación de permanencia y en la actualidad la planta de cargos está siendo apoyada por 320 contratistas (69%), para un total de 467 cargos y/o personas laborando en las áreas misionales y de apoyo.

La planta propuesta por dependencias corresponde a la nueva estructura definida y es la siguiente:

TABLA 43 PLANTA PROPUESTA POR DEPENDENCIA

Dependencia	cargos	%
10 - Presidencia	3	0,5%
11 - Oficina de Control Interno - OCI	9	1,5%
12 - Oficina de Tecnologías de la Información y las Comunicacion	27	4,5%
14 - Oficina de Planeación	10	1,7%
15 - Oficina de Comunicaciones y Relaciones Interinstitucionales	9	1,5%
20 - Vicepresidencia de Asignación de Áreas	4	0,7%
21 - Dirección de Conocimiento Técnico	26	4,3%
22 - Dirección de Diseño de Proyectos Hidrocarburíferos	24	4,0%
23 - Dirección de Promoción y Asignación de Áreas	28	4,7%
30 - Vicepresidencia de Seguimiento y Control Contractual	9	1,5%
31 - Dirección de Contratos en Exploración	54	9,0%
32 - Dirección Contratos en Explotación	46	7,7%
40 - Vicepresidencia de Asuntos Sociales y Medio Ambiente	18	3,0%
41 - Dirección de Asuntos Sociales	30	5,0%
42 - Dirección de Asuntos Ambientales	38	6,3%
50 - Vicepresidencia de Fiscalización	5	0,8%
51 - Dirección de Fiscalización Normativa y Técnica	89	14,8%
52 - Dirección de Fiscalización de Regalías y Derechos Económico	11	1,8%
53 - Dirección de Gestión Volumétrica	17	2,8%
60 - Vicepresidencia Jurídica	2	0,3%
61 - Dirección de Gestión Contractual	29	4,8%
62 - Dirección de Asuntos Jurídicos	13	2,2%
70 - Vicepresidencia Administrativa y Financiera - VAF	7	1,2%
71 - Dirección de Talento Humano	12	2,0%
72 - Dirección Financiera	53	8,8%
73 - Dirección Administrativa	28	4,7%
TOTAL CARGAS DE TRABAJO POR DEPENDENDENCIA:	**600**	100,0%
(1) Obtenidas con cifras de 5 decimales redondeadas Fuente: Elaboración Propia a partir de información suministrada por la ANH		

La distribución de los cargos en la nueva planta queda bajo la decisión de la administración

2.3. PLANTA PROPUESTA POR EMPLEOS

Del resultado de los perfiles y las cargas de trabajo, se llevó a cabo el análisis de identificación de la presencia de déficit o excedente de empleos en relación con la planta de personal actual de la entidad y la verificación de los perfiles de los empleos.

TABLA 44 PLANTA POR EMPLEOS SITUACIÓN ACTUAL VS PROPUESTA

ANH Planta por Empleos Situación Actual vs Propuesta							
cod_car	**nivel**	**cargo**	**Actual**	**Propuesta**	**Neto**	**supresion**	**creacion**
00E108	DIRECTIVO	PRESIDENTE DE AGENCIA COD. E1	1	1	0	0	0
00E206	DIRECTIVO	VICEPRESIDENTE DE AGENCIA COD. E2	5	6	1	0	1
00E403	DIRECTIVO	DIRECTOR TÉCNICO DE AGENCIA COD. E4-03	0	15	15	0	15
		NIVEL DIRECTIVO	**6**	**22**	**16**	**0**	**16**
10G107	ASESOR	JEFE OFICINA DE AGENCIA COD. G1-07	3	4	1	0	1
10G210	ASESOR	GERENTE DE PROYECTOS O FUNCIONAL COD. G2-10	10	0	-10	-10	0
10G304	ASESOR	EXPERTO COD. G3-04	12	18	6	0	6
10G305	ASESOR	EXPERTO COD. G3-05	11	69	58	0	58
10G306	ASESOR	EXPERTO COD. G3-06	26	37	11	0	11
10G307	ASESOR	EXPERTO COD. G3-07	10	80	70	0	70
10G308	ASESOR	EXPERTO COD. G3-08	3	10	7	0	7
		NIVEL ASESOR	**75**	**218**	**143**	**-10**	**153**
20T107	PROFESIONAL	GESTOR COD. T1-07	0	7	7	0	7
20T111	PROFESIONAL	GESTOR COD. T1-11	1	11	10	0	10
20T112	PROFESIONAL	GESTOR COD. T1-12	2	10	8	0	8
20T115	PROFESIONAL	GESTOR COD. T1-15	12	132	120	0	120
20T117	PROFESIONAL	GESTOR COD. T1-17	5	57	52	0	52
20T118	PROFESIONAL	GESTOR COD. T1-18	4	21	17	0	17
20T119	PROFESIONAL	GESTOR COD. T1-19	6	25	19	0	19
20T204	PROFESIONAL	ANALISTA COD. T2-04	3	10	7	0	7
20T205	PROFESIONAL	ANALISTA COD. T2-05	4	19	15	0	15
20T206	PROFESIONAL	ANALISTA COD. T2-06	5	12	7	0	7
		NIVEL PROFESIONAL	**42**	**304**	**262**	**0**	**262**
30O105	TECNICO	TÉCNICO ASISTENCIAL COD. O1-05	6	13	7	0	7
30O107	TECNICO	TÉCNICO ASISTENCIAL COD. O1-07	2	10	8	0	8
30O110	TECNICO	TÉCNICO ASISTENCIAL COD. O1-10	7	19	12	0	12
30O111	TECNICO	TÉCNICO ASISTENCIAL COD. O1-11	8	13	5	0	5
30O112	TECNICO	TÉCNICO ASISTENCIAL COD. O1-12	1	1	0	0	0
		NIVEL TÉCNICO	**24**	**56**	**32**	**0**	**32**
		TOTALES	**147**	**600**	**453**	**-10**	**463**
Propuesta diseñada a partir de las cargas de trabajo y la planta actual							
Fuente: Elaboración Propia a partir de información suministrada por la ANH							

En total, se pasa de 147 empleos en la situación actual a 600 en la situación propuesta, incremento principalmente justificado por las siguientes razones:

- Para el año 2020 luego de algunas reformas, **se tiene una planta de personal de 147 cargos y un total de 320 contratistas por prestación de servicios que muestran vocación de permanencia a lo largo de los últimos 3 años**, lo que da una idea de la evolución de las necesidades de personal en función de cumplir con una larga lista de responsabilidades asignadas a la entidad.
- Las áreas misionales concentran el 64% del personal de planta y contratos y los cargos de planta solo representan un 31% de las necesidades, vistas desde este enfoque.
- Las actividades de exploración y de producción de hidrocarburos se han incrementado de manera significativa, generando nuevas condiciones a las cuales debe adaptarse la institucionalidad para que responda a las necesidades específicas de los asuntos que les corresponde atender, con el propósito de incrementar el desarrollo económico y social del país.
- Desde la creación de la ANH, se ha aumentado en forma significativa el área bajo exploración, el número de contratos E&P firmados, los kilómetros equivalentes 2D de sísmica adquiridos y los pozos perforados. Igualmente, se han invertido importantes recursos en la adquisición de información geológica que permita identificar oportunidades en campos maduros y áreas de frontera.
- De otra parte, se han asignado nuevas funciones que hacen crecer en forma significativa el número de Cargos requeridos. (Por ejemplo, el tema de fiscalización)

2.4. PLANTA ACTUAL Y PROPUESTA POR AREAS MISIONALES O DE APOYO

La planta de personal se diseña a partir del Modelo de Operación por Procesos, en consecuencia, las dependencias ejecutan los procesos misionales o de apoyo que se definen así:

Procesos Misionales: Son aquellos que contribuyen directamente al cumplimiento de los objetivos y a la razón de ser de la organización; su objetivo fundamental es entregar los productos o servicios que el cliente o usuario requiere para satisfacer sus necesidades.

Procesos de Apoyo: Estos procesos también se conocen como críticos o claves de la organización. Son aquellos que dan soporte para el buen funcionamiento y operación de los procesos estratégicos y misionales de la organización.

TABLA 45 DISTRIBUCIÓN DE EMPLEOS POR ÁREAS MISIONALES O DE APOYO- SITUACIÓN ACTUAL VS PROPUESTA

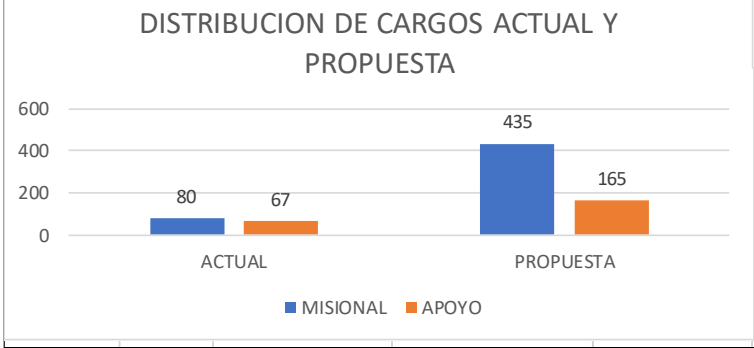
ANH DISTRIBUCION DE CARGOS Misional y de Apoyo				
	ACTUAL	PROPUESTA	ACTUAL%	PROPUESTA%
MISIONAL	80	435	54%	73%
APOYO	67	165	46%	28%
TOTAL	147	600	100%	100%

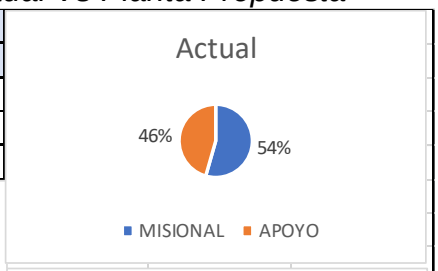
Fuente: Elaboración propia.

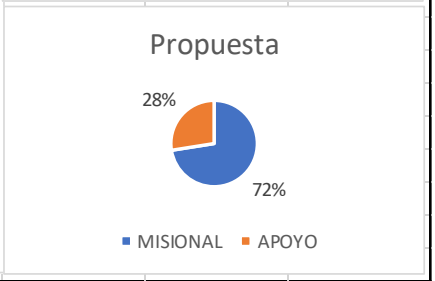
Como se observa en la situación actual hay una planta para procesos misionales insuficiente (54%), en la propuesta se llega a un 72%.

Ilustración 29. *Distribución de Empleos Planta Actual Vs Planta Propuesta*

ANH DISTRIBUCION DE CARGOS Misional y de Apoyo				
	ACTUAL	**PROPUESTA**	**ACTUAL%**	**PROPUESTA%**
MISIONAL	80	435	54%	73%
APOYO	67	165	46%	28%
TOTAL	147	600	100%	100%







Fuente: Elaboración Propia a partir de información suministrada por la ANH

2.5. IMPACTO PRESUPUESTAL

El análisis de planta y de carga de laboral realizado en la ANH ha determinado la planta de personal requerida. La implementación de la planta de personal establecida conlleva un ajuste presupuestal en la partida de Gastos de Funcionamiento y específicamente en lo relacionado con Gastos de Personal, en este sentido a continuación se presenta el impacto presupuestal de acuerdo con los empleos requeridos.

En la determinación del impacto presupuestal se ha proyectado el cálculo del costo total anual y mensual de la planta actual y propuesta para la vigencia 2020 de acuerdo con:

- La asignación básica de los empleos actuales para la vigencia 2020 sobre la remuneración mensual actual establecida.
- Los factores salariales, prestacionales y parafiscales establecidos por el Régimen Salarial y Prestacional de los empleados públicos de la ANH.

Según los parámetros antes expuestos, a continuación, se relaciona el monto anual e incidencia en los costos de la planta de personal.

2.6. COSTO PLANTA DE PERSONAL ACTUAL Y PROPUESTA

El costo anual total de los empleos de la planta de personal actual para los **147** cargos es de **$32.927** y el costo para la propuesta es de **$118.714** millones para los **600** cargos.

TABLA 46 COMPARATIVO DE COSTOS SITUACIÓN ACTUAL VS PROPUESTA

ANH COSTO DE LA PLANTA DE PERSONAL 2020		
	Millones de pesos	# **CARGOS**
COSTO PLANTA ACTUAL	32.927	147
COSTO CONTRATISTAS 2020*	36.243	320
TOTAL, SIT.ACTUAL	**69.169**	**467**
COSTO PLANTA PROPUESTA	118.714	**600**
DIFERENCIA	**49.545**	**133**
*** Estimación para 320 contratos con vocación de permanencia con contrato por un año completo**		
Costo Vicepresidencia de Fiscalización	**33.571**	**
DIFERENCIA CON COSTO CERO	**15.974**	
**** Financiado con recursos del SGR**		

COSTO CONTRATOS AÑO 2020 CON ADICIONES: *	**36.248**
Fuente: ANH_BASE DE DATOS CONTRATISTAS 12-11-2020 .xlsx	
*Personas naturales por prestación de servicios	

Los contratistas en la situación actual cuestan $36.243 millones, lo que significa que para llegar a costo cero, hay una diferencia de $49.545 millones.

Sin embargo, la función de fiscalización que puede ser asumida con recursos del Sistema General de Regalías y alcanza una suma de $33.571 millones, lo que significa que faltan casi $16.000 millones de pesos para financiar la diferencia en empleos.

Este costo registra la totalidad de emolumentos directos asociados a la nómina de personal de la ANH, como los son la asignación básica mensual, gastos de representación, primas técnica, semestral, vacaciones, bonificaciones por servicios prestados, bonificación por permanencia, salario de vacaciones, horas extras, recargos por trabajo suplementario, festivos y dominicales, incluye las cesantías y sus intereses cuando aplican, los gastos en que incurre la entidad por concepto de parafiscales, aporte al SENA, ICBF, Ministerio, y Cajas de Compensación familiar y demás costos asociados a la nómina.

2.7. PLANTA ACTUAL Y PROPUESTA POR NIVELES

El cambio más significativo es la profesionalización pues el grueso del cambio propuesto es que el nivel asesor y el profesional aumentan de 117 a 522 cargos triplicando con creces lo que se tiene en la situación actual.

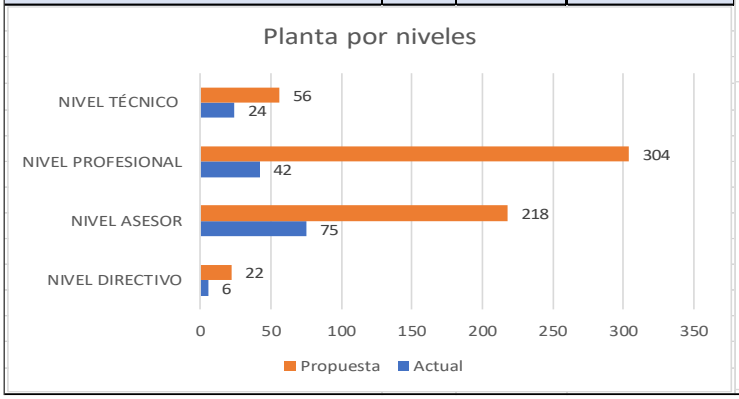
TABLA 47 PLANTA POR NIVELES SITUACIÓN ACTUAL VS PROPUESTA

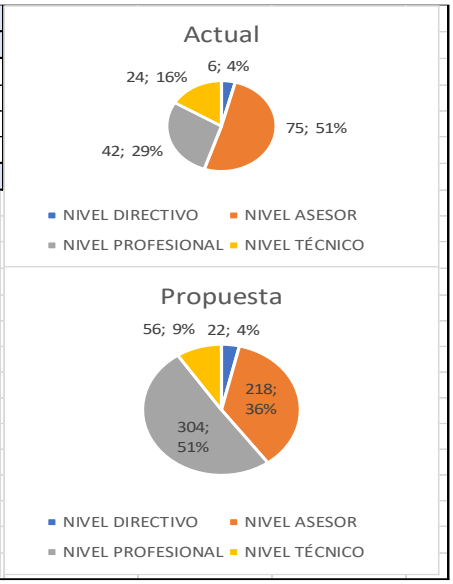
ANH Planta por Niveles Actual vs Propuesta			% de
NIVEL	Actual	Propuesta	Incremento
NIVEL DIRECTIVO	6	22	267%
NIVEL ASESOR	75	218	191%
NIVEL PROFESIONAL	42	304	624%
NIVEL TÉCNICO	24	56	133%
	147	**600**	**308%**

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 30. *COMPARATIVO PORCENTUAL PLANTA POR NIVELES SITUACIÓN ACTUAL VS PROPUESTA*

ANH Planta por Niveles Actual vs Propuesta			% de
NIVEL	**Actual**	**Propuesta**	**Incremento**
NIVEL DIRECTIVO	6	22	267%
NIVEL ASESOR	75	218	191%
NIVEL PROFESIONAL	42	304	624%
NIVEL TÉCNICO	24	56	133%
	147	**600**	**308%**





Fuente: Elaboración propia

En el siguiente cuadro se presenta el consolidado de cambios en la planta actual y propuesta por nivel jerárquico.

TABLA 48 CAMBIOS PRINCIPALES EN LA PLANTA PROPUESTA

ANH Cambios en la planta					
	Cargos			Observación	
Nivel	**Actual**	**Propuesta**	**Variación**		
Directivo	**6**	**22**	**16**	Resultado de la modificación de la estructura organizacional	
				-1	Se suprime una Vicepresidencia de Promoción Asignación de Áreas
				1	Se crea la Vicepresidencia Jurídica
				1	Se crea la Vicepresidencia de Asuntos Sociales y Medio Ambiente
				15	Se crean Direcciones
Asesor	**75**	**218**	**143**	Resultado de la modificación de la estructura organizacional	
				2	Se crea la oficina de Oficina de Planeación y la Oficina de Comunicaciones y Relaciones Interinstitucionales
				-1	se suprime la Oficina Asesora Jurídica
				-10	Se suprime Gerentes de Proyectos o Funcional
				152	Se crean como resultado de las cargas de trabajo se crean 152 de expertos
Profesional	**42**	**304**	**262**	Resultado de las cargas de trabajo	
Técnico	**24**	**56**	**32**	Resultado de las cargas de trabajo	
Total	**147**	**600**	**453**		
Fuente: Elaboración Propia a partir de información de Talento Humano					

2.8. EMPLEOS QUE SE SUPRIMEN

TABLA 49 EMPLEOS SUPRIMIDOS SEGÚN PLANTA PROPUESTA

ANH Cargos Suprimidos por dependencia	
Dependencia actual	**cargos**
cargo suprimido	**depende**
VICEPRESIDENTE DE AGENCIA COD. E2	Vicepresidencia de Promoción y Asignación de Areas - VPAA
JEFE OFICINA DE AGENCIA COD. G1-07	Oficina Asesora Jurídica - OAJ
GERENTE DE PROYECTOS O FUNCIONAL COD. G2- 10	Presidencia
GERENTE DE PROYECTOS O FUNCIONAL COD. G2- 10	Presidencia
GERENTE DE PROYECTOS O FUNCIONAL COD. G2- 10	Presidencia
GERENTE DE PROYECTOS O FUNCIONAL COD. G2- 10	Presidencia
GERENTE DE PROYECTOS O FUNCIONAL COD. G2- 10	Presidencia
GERENTE DE PROYECTOS O FUNCIONAL COD. G2- 10	Presidencia
GERENTE DE PROYECTOS O FUNCIONAL COD. G2- 10	Presidencia
GERENTE DE PROYECTOS O FUNCIONAL COD. G2- 10	Presidencia
GERENTE DE PROYECTOS O FUNCIONAL COD. G2- 10	Presidencia
Fuente: Elaboración Propia a partir de información de Talento Humano	

Un eje central del rediseño institucional es el de formalizar dependencias que hoy están en cabeza de un cargo del nivel asesor, sin las funciones y responsabilidades necesarias para cumplir con funciones propias de la dirección.

En consecuencia, se suprimen 10 cargos de Gerente de Proyecto o Funcional y se crean 15 directores asignados a un mismo número de dependencias con todas las formalidades funcionales y que disminuyen significativamente el enorme tramo de control que hoy tienen los vicepresidentes.

El vicepresidente de Promoción y Asignación de Áreas se suprime porque se suprime la dependencia, pero en la actualidad hay 5 vicepresidentes y en la propuesta quedan 6, que incluye el cambio de jefe de la Oficina Jurídica por un Vicepresidente Jurídico.

Esto significa que el neto de supresión son solo los 10 cargos de Gerente de Proyecto o Funcional.

3. PLANTA AJUSTADA PARA LLEGAR A COSTO CERO

3.1. CRITERIOS PARA EL AJUSTE DE LA PLANTA

Como resultado de las cargas de trabajo y la nueva estructura organizacional se estableció que la planta propuesta corresponde a 600 cargos, con un costo $118.714 millones presentando un déficit para llegar a costo cero de $15.974 millones de pesos, bajo el supuesto de que la planta de fiscalización la financia el SGR.

TABLA 50 COSTO DE LA PLANTA PROPUESTA PARA 600 CARGOS

ANH COSTO DE LA PLANTA DE PERSONAL		
	Millones de pesos	**# CARGOS**
COSTO PLANTA ACTUAL (1)	32.927	147
COSTO CONTRATISTAS VC 2020 * (2)	36.243	320
TOTAL PLANTA REAL ACTUAL (3=1+2)	**69.169**	**467**
COSTO PLANTA PROPUESTA	**118.714**	**600**
DIFERENCIA	**49.545**	**133**
Costo Vicepresidencia de Fiscalización **	**33.571**	
DIFERENCIA CON COSTO CERO	**15.974**	
**** Financiado con recursos del SGR**		
*** Estimación para 320 contratos con vocación de permanencia con contrato por un año completo**		

Fuente: Elaboración propia.

Para reducir el déficit de financiación de la planta propuesta, se efectuaron los siguientes ajustes:

- Aplicar exigencias de la ley del primer empleo que disminuye el costo de un grupo de cargos del nivel profesional.
- Aplicar la tercerización de algunos procesos.

- Reducir en dos grados salariales los empleos nuevos del nivel asesor y profesional.

3.1.1. Ley del primer empleo

La Ley 1780 DE 2016 por cual se promueve el primer empleo en el artículo 14. establece que las modificaciones de las plantas de personal deben garantizar que al menos un diez por ciento (10%) de los nuevos empleos no requieran experiencia profesional.

El DECRETO 509 DE 2012 por el cual se establecen las funciones y requisitos generales para los diferentes empleos públicos de las Agencias Estatales de Naturaleza Especial del sector descentralizado de la Rama Ejecutiva del Orden establece en el artículo 5°. indica que los requisitos del nivel profesional para el cargo al cual no se le exige experiencia profesional corresponde al grado 01.

Es ente sentido, la planta de cargos propuesta corresponde a 252 cargos de los cuales 210 son cargos nuevos, es decir en cumplimiento de lay 1790 de 2016 debe contemplar como mínimo 21 cargos nuevos para el primer empleo.

Planta Actual Nivel profesional	42
Cargos Nuevos Nivel profesional	210
Planta Propuesta Nivel profesional	252

Para establecer los cargos de primer empleo se tomaron los cargos nuevos de menor jerarquía de analista T2-05 (15 cargos) y analista T2-04 (7 cargos) y se reclasificaron a grado 01. Esta situación presenta una leve reducción de $387 millones.

TABLA 51 PLANTA PROPUESTA AJUSTADA A PRIMER EMPLEO

ANH COSTO DE LA PLANTA DE PERSONAL		
	Millones de pesos	# CARGOS
COSTO PLANTA ACTUAL (1)	32.927	147
COSTO CONTRATISTAS VC 2020 * (2)	36.243	320
TOTAL PLANTA REAL ACTUAL (3=1+2)	**69.169**	**467**
COSTO PLANTA PROPUESTA	**118.327**	**600**
DIFERENCIA	**49.158**	**133**
Costo Vicepresidencia de Fiscalización **	**33.571**	
DIFERENCIA CON COSTO CERO	**15.587**	
**** Financiado con recursos del SGR**		
*** Estimación para 320 contratos con vocación de permanencia con contrato por un año completo**		

Fuente: Elaboración propia.

3.1.2. Tercerización

De acuerdo con las entrevistas realizadas, se identificaron procedimientos que se pueden tercerizar total o parcialmente.

TABLA 52 PROCESOS SUSCEPTIBLES DE TERCERIZACIÓN

Dependencia	procedimiento
Oficina de Comunicaciones y Relaciones Interinstitucionales	COMUNICACIÓN EXTERNA
Oficina de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	GESTION DE SERVICIOS TIC
Oficina de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	GESTIÓN DE EVENTOS.
Oficina de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	GESTIÓN DE INCIDENTES.
Oficina de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	GESTIÓN DE PETICIÓN DE SERVICIOS.
Oficina de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	GESTIÓN DE CAMBIOS.
Oficina de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	GESTIÓN DE ROTACIÓN DE ELEMENTOS DE HARDWARE.
Oficina de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	GESTIÓN, CONTROL Y SEGUIMIENTO DE ACTUALIZACIÓN DE CONTENIDOS EN LOS ENTORNOS WEB DE LA ANH.
Oficina de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones	PRODUCCIÓN GRÁFICA Y AUDIOVISUAL
Dirección Administrativa	GESTION BIENES MUEBLES E INMUEBLES
Dirección Administrativa	ATENCIÓN Y TRÁMITE DE PQRS
Dirección Administrativa	OTRAS ACTIVIDADES PARTICIPACIÓN CIUDADANA
Dirección de Talento Humano	COBRO DE INCAPACIDADES, LICENCIAS DE MATERNIDAD, PATERNIDAD Y ACCIDENTES LABORALES

Dirección de Talento Humano	GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO
Dirección de Talento Humano	LIQUIDACIÓN Y PAGO DE NÓMINA
Dirección de Talento Humano	VINCULACIÓN Y DESVINCULACIÓN DE SERVIDORES PÚBLICOS EN LA ANH
Dirección Financiera	APERTURA PRESUPUESTAL
Dirección Financiera	CIERRE CONTABLE
Dirección Financiera	CIERRE PRESUPUESTAL
Dirección Financiera	DERECHOS ECONÓMICOS
Dirección Financiera	DETERIORO DE CUENTAS POR COBRAR
Dirección Financiera	EXPEDICIÓN CRP
Dirección Financiera	EXPEDICIÓN DE CDP
Dirección Financiera	GESTIÓN FINANCIERA DE RECURSOS ENTREGADOS EN ADMINISTRACIÓN
Dirección Financiera	MODIFICACIONES PRESUPUESTALES
Dirección Financiera	CONCILIACIONES
Dirección Financiera	REGISTRO CONTABLE E INFORME DE REGALÍAS
Dirección Financiera	CONTABILIZACIÓN DE ACTIVOS FIJOS
Dirección Financiera	DERECHOS ECONÓMICOS POR CONCEPTO DE PRECIOS ALTOS
Dirección Financiera	DERECHOS ECONÓMICOS PORCENTAJE DE PARTICIPACIÓN EN LA PRODUCCIÓN.
Dirección Financiera	DERECHOS ECONÓMICOS USO DEL SUBSUELO
Dirección Financiera	GENERACIÓN DE ESTADO DE CUENTA Y TR
Dirección Financiera	LIQUIDACIÓN DE REGALÍAS
Dirección de Regalías y Participaciones	PROYECCIÓN DE INGRESOS
Dirección de Regalías y Participaciones	PRECIOS MONETIZADOS PARA CRUDO
Dirección de Regalías y Participaciones	SEGUIMIENTO AL CONTRATO DE COMERCIALIZACIÓN DE HIDROCARBUROS
Dirección de Regalías y Participaciones	OTRAS ACTIVIDADES REGALÍAS Y DERECHOS ECONÓMICOS
Dirección de Regalías y Participaciones	SEGUIMIENTO A NOMINACIONES Y ENTREGAS DE VOLÚMENES DE REGALÍAS.
Dirección de Contratos en Exploración	SEGUIMIENTO DE GARANTÍAS CONTRATOS EN EXPLORACIÓN

Fuente: Modelo de Operación

ANEXO_N_5_CARGAS_CON_TERCERIZACION.pdf

Como resultado, se estableció que se puede hacer una reducción de 55 cargos que se pueden tercerizan, producto del resultado de las entrevistas realizadas en el levantamiento de las cargas de trabajo en las diferentes dependencias de la ANH.

La disminución de costo por concepto de tercerización corresponde a $5.989 millones

TABLA 53 PLANTA PROPUESTA AJUSTADA A PRIMER EMPLEO

ANH COSTO DE LA PLANTA DE PERSONAL		
	Millones de pesos	**# CARGOS**
COSTO PLANTA ACTUAL (1)	32.927	147
COSTO CONTRATISTAS VC 2020 * (2)	36.243	320
TOTAL PLANTA REAL ACTUAL (3=1+2)	**69.169**	**467**
COSTO PLANTA PROPUESTA	**112.338**	**545**
DIFERENCIA	**43.169**	**78**
Costo Vicepresidencia de Fiscalización **	**33.517**	
DIFERENCIA CON COSTO CERO	**9.652**	
**** Financiado con recursos del SGR**		
*** Estimación para 320 contratos con vocación de permanencia con contrato por un año completo**		

Fuente: Elaboración propia.

3.1.3. Reducción de dos grados salariales para los empleos nuevos del nivel asesor y profesional.

Como resultado, de la reducción de dos grados salariales para los cargos nuevos del nivel asesor y profesional y aplicando los criterios de primer empleo y tercerización se presenta apenas un déficit de $519 millones.

TABLA 54 PLANTA PROPUESTA AJUSTADA A PRIMER EMPLEO, TERCERIZACIÓN Y DOS GRADOS MENOS PARA VACANTES NUEVAS

ANH COSTO FINAL DE LA PLANTA DE PERSONAL		
	Millones de pesos	**# CARGOS**
COSTO PLANTA ACTUAL (1)	32.927	147
COSTO CONTRATISTAS VC 2020 * (2)	36.243	320
TOTAL PLANTA REAL ACTUAL (3=1+2)	**69.169**	**467**
COSTO PLANTA PROPUESTA	**97.778**	**545**
DIFERENCIA	**28.609**	**78**
Costo Vicepresidencia de Fiscalización **	**28.090**	
DIFERENCIA CON COSTO CERO	**519**	
**** Financiado con recursos del SGR**		
*** Estimación para 320 contratos con vocación de permanencia con contrato por un año completo**		

Fuente: Elaboración propia.

Al final del ejercicio, se obtiene un déficit de solo 519 millones de pesos que pueden ser financiados demostrando ingresos adicionales para la vigencia de 2021, por ese pequeño monto.

3.2. PLANTA AJUSTADA

En consecuencia, la planta ajustada arroja un primer resultado indicando que los cargos de libre nombramiento y remoción adscritos al despacho del presidente son 40 con la siguiente distribución por empleos:

TABLA 55 CARGOS ADSCRITOS AL DESPACHO DEL PRESIDENTE

#	CÓDIGO	GRADO	Denominación del Cargo	Tipo de Cargo
10			**DESPACHO**	
1	00E1	08	PRESIDENTE DE AGENCIA COD. E1 - 08	Libre Nombramiento y Remoción
23	10G3	06	EXPERTO COD. G3-06	Libre Nombramiento y Remoción
10	10G3	07	EXPERTO COD. G3-07	Libre Nombramiento y Remoción
3	10G3	08	EXPERTO COD. G3-08	Libre Nombramiento y Remoción
1	30O1	05	TÉCNICO ASISTENCIAL COD. O1-05	Libre Nombramiento y Remoción
1	30O1	10	TÉCNICO ASISTENCIAL COD. O1-10	Libre Nombramiento y Remoción
1	30O1	12	TÉCNICO ASISTENCIAL COD. O1-12	Libre Nombramiento y Remoción
40				

Fuente: Elaboración propia y planta de personal propuesta

Los empleados de libre nombramiento y remoción adscritos al despacho del presidente no gozan de las mismas garantías de los del régimen de carrera, y **pueden ser libremente nombrados y removidos** en ejercicio del poder discrecional que tiene la Administración para escoger a sus colaboradores, toda vez que ocupan lugares de dirección y/o confianza dentro de la entidad pública. Hay que mencionar que de los 42 cargos de libre nombramiento que existen en la planta actual quedan en este grupo un total de 32, teniendo en cuenta que 10 cargos de Gerente Funcional fueron suprimidos y que los asesores de más

alto grado salarial quedan en este grupo, a menos que -como en algunos casos- ya tuvieran derechos de carrera.

Por su parte, la planta global de personal consiste en la relación detallada de los empleos requeridos para el cumplimiento de las funciones de una entidad, sin identificar su ubicación en las unidades o dependencias que hacen parte de la organización interna de la institución y para el caso de la ANH, quedaría así:

TABLA 56 CARGOS DE LA PLANTA GLOBAL

#	CÓDIGO GRADO		Denominación del Cargo	Tipo de Cargo
9998			**PLANTA GLOBAL**	
6	00E2	06	VICEPRESIDENTE DE AGENCIA COD. E2 -06	Libre Nombramiento y Remoción
15	00E4	03	DIRECTOR TÉCNICO DE AGENCIA COD. E4-03	Libre Nombramiento y Remoción
4	10G1	07	JEFE OFICINA DE AGENCIA COD. G1-07	Libre Nombramiento y Remoción
7	10G3	02	EXPERTO COD. G3-02	Carrera
57	10G3	03	EXPERTO COD. G3-03	Carrera
25	10G3	04	EXPERTO COD. G3-04	Carrera
82	10G3	05	EXPERTO COD. G3-05	Carrera
11	10G3	06	EXPERTO COD. G3-06	Carrera
7	20T1	07	GESTOR COD. T1-07	Carrera
8	20T1	09	GESTOR COD. T1-09	Carrera
8	20T1	10	GESTOR COD. T1-10	Carrera
1	20T1	11	GESTOR COD. T1-11	Carrera
2	20T1	12	GESTOR COD. T1-12	Carrera
85	20T1	13	GESTOR COD. T1-13	Carrera
53	20T1	15	GESTOR COD. T1-15	Carrera
12	20T1	16	GESTOR COD. T1-16	Carrera
24	20T1	17	GESTOR COD. T1-17	Carrera
4	20T1	18	GESTOR COD. T1-18	Carrera
6	20T1	19	GESTOR COD. T1-19	Carrera
22	20T2	01	ANALISTA COD. T2-01	Carrera
3	20T2	04	ANALISTA COD. T2-04	Carrera
4	20T2	05	ANALISTA COD. T2-05	Carrera
5	20T2	06	ANALISTA COD. T2-06	Carrera
10	30O1	05	TÉCNICO ASISTENCIAL COD. O1-05	Carrera
10	30O1	07	TÉCNICO ASISTENCIAL COD. O1-07	Carrera
19	30O1	10	TÉCNICO ASISTENCIAL COD. O1-10	Carrera
15	30O1	11	TÉCNICO ASISTENCIAL COD. O1-11	Carrera
505				
545				

Fuente: Elaboración propia.

En resumen, la planta ajustada para llegar a costo cero se compone de 40 cargos de Libre Nombramiento y Remoción adscritos al despacho y 505 en la planta global para un total de 545 cargos en la planta propuesta.

Con este modelo la entidad, distribuirá los empleos y ubicará el personal, de acuerdo con los perfiles requeridos para el ejercicio de las funciones, la organización interna, las necesidades del servicio y los planes, programas y proyectos trazados por la entidad.

En el escenario de la planta global se pueden establecer tantos perfiles de empleo como áreas funcionales (o dependencias) se tengan contempladas para la ejecución de las funciones y el cumplimiento de la misión institucional de la Entidad.

3.2.1. Planta Ajustada Por Dependencias

La planta propuesta por dependencias corresponde a la nueva estructura definida y es la siguiente:

TABLA 57 PLANTA PROPUESTA POR DEPENDENCIA

ANH Planta por Dependencia (1)			
Dependencia	**# de cargos**	**% Part.**	**Proceso**
10 - Despacho del Presidente	40	7%	MISIONAL
11 - Oficina de Control Interno	9	2%	APOYO
12 - Oficina de Tecnologías de la Información y las Comunicacion	17	3%	APOYO
14 - Oficina de Planeación	9	2%	APOYO
15 - Oficina de Comunicaciones y Relaciones Interinstitucionales	6	1%	APOYO
20 - Vicepresidencia de Asignación de Areas	4	1%	MISIONAL
21 - Dirección de Conocimiento Técnico	25	5%	MISIONAL
22 - Dirección de Diseño de Proyectos Hidrocarburíferos	24	4%	MISIONAL

23 - Dirección de Promoción y Asignación de Areas	21	4%	MISIONAL
30 - Vicepresidencia de Seguimiento y Control Contractual	7	1%	MISIONAL
31 - Dirección de Contratos en Exploración	46	8%	MISIONAL
32 - Dirección Contratos en Explotación	45	8%	MISIONAL
40 - Vicepresidencia de Asuntos Sociales y Medio Ambiente	17	3%	MISIONAL
41 - Dirección de Asuntos Sociales	26	5%	MISIONAL
42 - Dirección de Asuntos Ambientales	34	6%	MISIONAL
50 - Vicepresidencia de Fiscalización	3	1%	MISIONAL
51 - Dirección de Fiscalización Normativa y Técnica	86	16%	MISIONAL
52 - Dirección de Fiscalización de Regalías y Derechos Económico	8	1%	MISIONAL
53 - Dirección de Gestión Volumétrica	16	3%	MISIONAL
60 - Vicepresidencia Jurídica	2	0%	MISIONAL
61 - Dirección de Gestión Contractual	27	5%	MISIONAL
62 - Dirección de Asuntos Jurídicos	12	2%	MISIONAL
70 - Vicepresidencia Administrativa y Financiera	6	1%	APOYO
71 - Dirección de Talento Humano	6	1%	APOYO
72 - Dirección Financiera	23	4%	APOYO
73 - Dirección de Servicios Administrativos	26	5%	APOYO
Total general	545	100%	
(1) Propuesta diseñada a partir de las cargas de trabajo y los ajustes a costo cero			
Fuente: Elaboración propia			

La distribución de los cargos en la nueva planta queda bajo la decisión de la administración, pero se incluye una propuesta basada en las cargas de trabajo obtenidas por dependencia, áreas funcionales y procesos, para ello, debe ir al archivo ANEXO_N_6_PLANTA_ANH.pdf

3.2.2. Planta Propuesta Ajustada por Empleos y Niveles

Del resultado de los perfiles, las cargas de trabajo y el ajuste a la planta se obtiene la siguiente planta propuesta por empleo.

TABLA 58 PLANTA COMPARADA POR NIVELES (DETALLE)

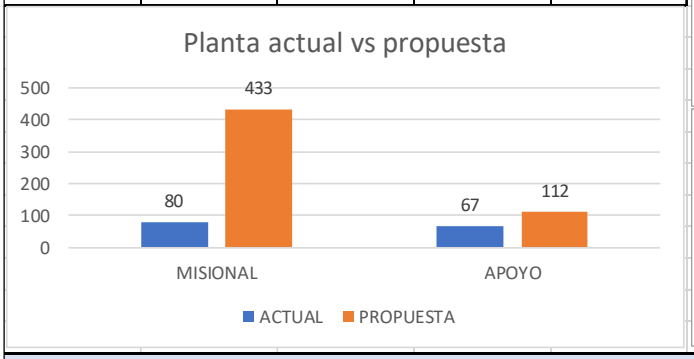
ANH Comparativo de planta actual y propuesta Millones de $								
			ACTUAL		PROPUESTA		DIFERNCIAS	
cod_car	nivel	cargo	#	costo	#	costo	cargos	costo
00E108	DIRECTIVO	PRESIDENTE DE AGENCIA COD. E1	1	713	1	713	0	0
00E206	DIRECTIVO	VICEPRESIDENTE DE AGENCIA COD. E2	5	2.723	6	3.268	1	545
00E403	DIRECTIVO	DIRECTOR TÉCNICO DE AGENCIA COD. E4-03	0	0	15	6.283	15	6.283
	Total DIRECTIVO		**6**	**3.436**	**22**	**10.264**	**16**	**6.828**
10G107	ASESOR	JEFE OFICINA DE AGENCIA COD. G1-07	3	951	4	1.268	1	317
10G210	ASESOR	GERENTE DE PROYECTOS O FUNCIONAL COD. G2-10	10	4.189	0	0	-10	-4.189
10G302	ASESOR	EXPERTO COD. G3-02	0	0	7	1.327	7	1.327
10G303	ASESOR	EXPERTO COD. G3-03	0	0	57	11.609	57	11.609
10G304	ASESOR	EXPERTO COD. G3-04	12	2.614	25	5.445	13	2.831
10G305	ASESOR	EXPERTO COD. G3-05	11	2.759	82	20.566	71	17.807
10G306	ASESOR	EXPERTO COD. G3-06	26	7.392	34	9.667	8	2.275
10G307	ASESOR	EXPERTO COD. G3-07	10	3.170	10	3.170	0	0
10G308	ASESOR	EXPERTO COD. G3-08	3	1.017	3	1.017	0	0
	Total ASESOR		**75**	**22.091**	**222**	**54.069**	**147**	**31.977**
20T107	PROFESIONAL	GESTOR COD. T1-07	0	0	7	510	7	510
20T109	PROFESIONAL	GESTOR COD. T1-09	0	0	8	727	8	727
20T110	PROFESIONAL	GESTOR COD. T1-10	0	0	8	824	8	824
20T111	PROFESIONAL	GESTOR COD. T1-11	1	157	1	157	0	0
20T112	PROFESIONAL	GESTOR COD. T1-12	2	280	2	280	0	0
20T113	PROFESIONAL	GESTOR COD. T1-13	0	0	85	10.348	85	10.348
20T115	PROFESIONAL	GESTOR COD. T1-15	12	1.833	53	7.850	41	6.017
20T116	PROFESIONAL	GESTOR COD. T1-16	0	0	12	1.991	12	1.991
20T117	PROFESIONAL	GESTOR COD. T1-17	5	943	24	4.206	19	3.263
20T118	PROFESIONAL	GESTOR COD. T1-18	4	847	4	847	0	0
20T119	PROFESIONAL	GESTOR COD. T1-19	6	1.353	6	1.353	0	0
20T201	PROFESIONAL	ANALISTA COD. T2-01	0	0	22	858	22	858
20T204	PROFESIONAL	ANALISTA COD. T2-04	3	183	3	183	0	0
20T205	PROFESIONAL	ANALISTA COD. T2-05	4	263	4	263	0	0
20T206	PROFESIONAL	ANALISTA COD. T2-06	5	349	5	349	0	0
	Total PROFESIONAL		**42**	**6.208**	**244**	**30.746**	**202**	**24.538**
30O105	TECNICO	TÉCNICO ASISTENCIAL COD. O1-05	6	238	11	425	5	187
30O107	TECNICO	TÉCNICO ASISTENCIAL COD. O1-07	2	93	10	415	8	322
30O110	TECNICO	TÉCNICO ASISTENCIAL COD. O1-10	7	349	20	975	13	625
30O111	TECNICO	TÉCNICO ASISTENCIAL COD. O1-11	8	439	15	813	7	373
30O112	TECNICO	TÉCNICO ASISTENCIAL COD. O1-12	1	71	1	71	0	0
	Total TECNICO		**24**	**1.191**	**57**	**2.699**	**33**	**1.508**
	Total general		**147**	**32.927**	**545**	**97.778**	**398**	**64.852**

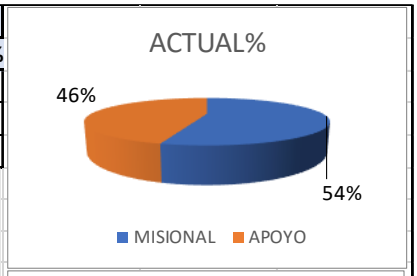
Fuente: Elaboración propia

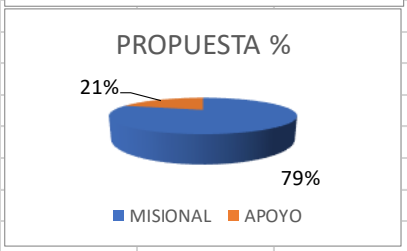
En resumen, la planta pasa de 147 cargos a 545 luego de los ajustes para llegar a costo cero. El costo se eleva en forma importante, pero como ya se indicó en gran parte será asumido por el SGR.

Ilustración 31. *DISTRIBUCIÓN POR PROPÓSITO MISIONAL O DE APOYO*

ANH DISTRIBUCION DE CARGOS Misional y de Apoyo				
	ACTUAL	PROPUESTA	ACTUAL%	PROPUESTA%
MISIONAL	80	433	54%	79%
APOYO	67	112	46%	21%
TOTAL	147	545	100%	100%







Fuente: Elaboración Propia a partir de información suministrada por la ANH

En esta ilustración se aprecia el cambio muy significativo de darle mayor importancia a los temas misionales frente a los procesos de apoyo.

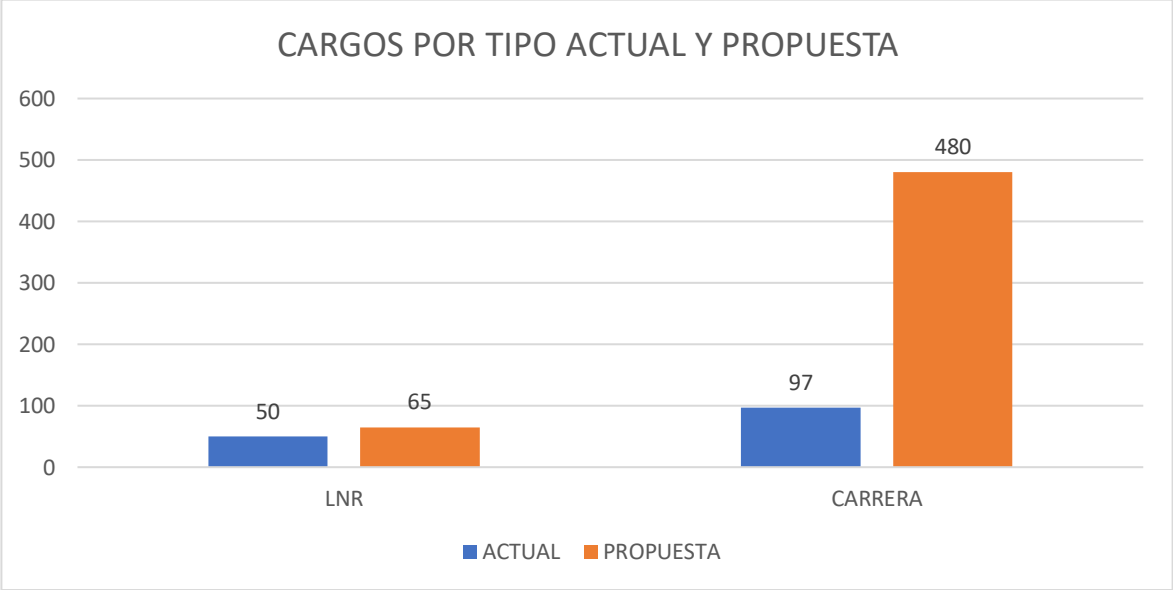
TABLA 59 PLANTA COMPARADA POR NIVELES

ANH Comparativo de planta actual y propuesta por niveles								
	ACTUAL		PROPUESTA		DIFERENCIAS		VARIACION	
nivel	#	costo	#	costo	# cargos	costo	# cargos	costo
DIRECTIVO	6	3.436	22	10.264	16	6.828	267%	199%
ASESOR	75	22.091	222	54.069	147	31.977	196%	145%
PROFESIONAL	42	6.208	244	30.746	202	24.538	481%	395%
TECNICO	24	1.191	57	2.699	33	1.508	138%	127%
Total general	147	32.927	545	97.778	398	64.852	271%	197%

Fuente: Elaboración propia

Lo más significativo es el crecimiento muy importante del nivel asesor y profesional, que le asegura a la ANH una planta con alto grado de profesionalización con una remuneración que resulta competitiva en el mercado laboral del sector de hidrocarburos.

ILUSTRACIÓN 32 CARGOS DE CARRERA / LNR ACTUAL Y PROPUESTA



Fuente: Elaboración propia

Finalmente, hay que mencionar un cambio significativo en cuanto al crecimiento de los cargos de carrera que pasan de 65 en la situación actual a 480 en la propuesta. (365%)

"La Carrera Administrativa en Colombia es un sistema técnico de administración de personal, que regula los procesos de selección, evaluación del desempeño, calificación, capacitación, estímulos y retiro de los servidores públicos y busca la profesionalización del Talento Humano del sector público, teniendo como principio de ingreso y ascenso a los cargos públicos, el mérito, con el fin de fortalecer la transparencia y el buen gobierno del país.

El artículo 27 de la Ley 909 de 2004 define la Carrera Administrativa como un sistema técnico de administración de personal que tiene por objeto garantizar la eficiencia de la administración pública y ofrecer; estabilidad e igualdad de oportunidades para el acceso y el ascenso al servicio público. Para alcanzar este objetivo, el ingreso y la permanencia en los empleos de carrera administrativa se hará exclusivamente con base en el mérito, mediante procesos de selección en los que se garantice la transparencia y la objetividad, sin discriminación alguna

La sentencia C-285 de 2015 señala que el sistema de carrera hace parte de todo el entramado constitucional e irradia la concepción de Estado Social y Democrático de Derecho, al punto que la jurisprudencia no ha dudado en calificarlo como un principio fundamental, pilar esencial y eje definitorio de la estructura básica de la Carta Política de 1991."

Fuente: https://www.cnsc.gov.co/observatorio/index.php/informacion-general/3-carrera-administrativa#:~:text=La%20Carrera%20Administrativa%20en%20Colombia,del%20sector%20p%C3%BAblico%2C%20teniendo%20como

Finalmente, al momento de poblar la planta de personal, la entidad debe tener en cuenta lo ordenado por el decreto 2011 de 2017, en cuanto al porcentaje de vinculación laboral de personas con discapacidad en el sector público, que para este caso corresponde al 2% del total de la planta.

BIBLIOGRAFÍA

- Agencia Nacional de Hidrocarburos ANH. Estudios técnicos sobre estructura y planta anteriores a 2021.
- Agencia Nacional de Hidrocarburos ANH. Plan Estratégico Institucional 2018 – 2022.
- Centro de Investigación y Educación Popular – CINEP. (2012). Minería, Conflictos Sociales y Valoración de Derechos Humanos en Colombia.
- Extractive Industries Transparency Initiative - EITI. (2019). Informe Anual de Gestión y Progreso 2018
- Hall, R. (1996) Organizaciones, estructuras, procesos y resultados. 6 Ed: Prentice Hall. México.
- Informe de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano, Estocolmo, 5 a 16 de junio de 1972 (publicación de las Naciones Unidas, No. de venta: S.73.II.A.14 y corrección), cap. 1.
- Mendoza X., Planellas M., Lorrosa C. A., Strategor. (1995). Estrategia, estructura, decisión, identidad, Política general de Empresa. Serie Biblio empresa. Barcelona, España.
- Núñez, J. (2016). Costos de la Conflictividad Social en el sector de los hidrocarburos en Colombia. Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- Plan de Bienestar social e incentivos, ANH, enero 2020.
- PLAN NACIONAL DE DESARROLLO PND 2018 – 2022 “Pacto por Colombia, Pacto por la Equidad”.

- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – PNUD. (2018). Informe Anual de Inversiones para el Desarrollo 2016 - 2017: Estrategia Territorial de Hidrocarburos. Secretaría Técnica Nacional.
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo - PNUD y Gobierno de Colombia. (2017). Informe Anual de Inversiones para el Desarrollo 2016 - 2017, Estrategia Territorial de Hidrocarburos.
- Thompson, Arthur y Strickland, A. Administración Estratégica. Editorial Mc Graw Hill, México, 2000.
- Unidad de Planeación Minero-Energética. (2017). Plan Nacional de Desarrollo Minero con Horizonte a 2025.
- Vargas, L. (2020). Impactos ambientales de la producción petrolera en Colombia y su relación con la innovación tecnológica en los últimos quince años.