

Por Aldemar Moreno Quevedo

**E**ra prácticamente la media noche del 26 de junio de 2003. El entonces presidente de Colombia, Álvaro Uribe Vélez, pidió solo unos minutos más para pensar sobre la decisión que estaba a punto de tomar: firmar el decreto que le daría un giro radical a la política petrolera de Colombia.

Era un ajuste histórico y tenía el tiempo contado, porque al terminar ese día, vencerían las facultades extraordinarias que le dio el Congreso seis meses atrás, para reestructurar el Estado, creando o eliminando instituciones. “No era que hubiera dejado eso para última hora, sino que lo pensó hasta el último minuto”, recuerda Armando Zamora, expresidente de la Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH) y uno de los protagonistas de esa historia.

La decisión no era menor: se trataba de definir el futuro de la industria petrolera en Colombia. El entonces presidente de Ecopetrol, Isaac Yanovich, recuerda que “muy rápido cuando me posesioné en agosto de 2002 montamos un equipo dentro de la empresa encaminado a buscar alternativas”. Las dos conclusiones a las que llegaron, según Yanovich fueron que “había que divorciar a Ecopetrol del manejo de la política petrolera del país, pues estaba siendo juez y parte”. La segunda conclusión fue que era importante “determinar quién en adelante ejercería esa función y uno de los primeros requisitos que encontramos para proponer una solución era poder asignar la función de manejo de política a una entidad independiente que no estuviera contaminada por los procesos históricos de la presión política en general”.

Esos argumentos llevaron al presidente Uribe a tomar la decisión y firmar el decreto con el que se independizaba a Ecopetrol de las decisiones de política petrolera y se creaba a la ANH.

“Esta determinación permitió que Ecopetrol se convirtiera en una firma más competitiva”, explica a **Forbes**

# LARGA VIDA AL PETRÓLEO

**HACE EXACTAMENTE 20 AÑOS, EL PAÍS REVOLUCIONÓ SU POLÍTICA PETROLERA. ESE GIRO LE REPRESENTÓ AL PAÍS UNOS US\$300.000 MILLONES EN VALOR AGREGADO. HOY, LA DECISIÓN DEL GOBIERNO PETRO ES DEESCALAR LA EXPLORACIÓN DE HIDROCARBUROS COMO UN COMPROMISO CON LA DIVERSIFICACIÓN DE LAS EXPORTACIONES Y EL CAMBIO CLIMÁTICO. ESTO HA GENERADO ENORMES CRÍTICAS Y MUCHA INCERTIDUMBRE. ¿QUÉ ES LO QUE LE CONVIENE AL PAÍS?**

## Autosuficientes: ¿hasta cuándo?

Colombia tiene reservas para algo más de 7 años. Algunos se preguntan si la decisión de no hacer más exploración puede afectar nuestra autosuficiencia petrolera.



© ANTON PETRUS/GETTY IMAGES



**Colombia** el expresidente Uribe. “Con este ajuste institucional, se implementó un nuevo esquema contractual que hizo que nuestro país resultara más atractivo para los inversionistas. Como resultado, se suscribieron más de 300 contratos de exploración y explotación petrolera entre los años 2002 y 2010”.

Los resultados son realmente sorprendentes. Se trata tal vez de la reforma fiscal y económica de mayor impacto en los últimos 50 años. “Este ajuste institucional (...) le ha permitido a Colombia reemplazar más de 5 mil millones de barriles de reservas en los últimos 20 años. Según las estimaciones realizadas por la ANH, esto equivale a una contribución al país de más de 300 mil millones de dólares, lo cual representa un PIB anual completo, o lo que es igual, el 5% del PIB de cada año de los últimos 20 años”, recordó el ex-Primer Mandatario.

**ORIGEN DEL CAMBIO**

Este esfuerzo de política pública no fue producto del azar. De hecho, hacia finales del siglo pasado, el país ya sentía el final de la autosuficiencia petrolera respirándole en la nuca.

El exministro de Minas y Energía, Luis Ernesto Mejía, otro actor de primera línea en esta historia, aseguró a **Forbes Colombia** que los gobiernos anteriores buscaron infructuosamente fórmulas para detener la caída en las reservas.

“Todos los gobiernos hicieron una gran cantidad de cosas buscando recuperar la competitividad del país porque se hacían cambios en los contratos y se especificaban exenciones aduaneras y fiscales, pero las inversiones no llegaban”, comenta Mejía. “De hecho, durante las reuniones de empalme (entre Pastrana y Uribe) revisé cotizaciones para hacer importaciones de crudo. Así de crítica era la situación: en enero de 2002, la producción se acercaba a los 500.000 barriles por día, algo muy cercano a lo que necesitábamos para

cargar refinería. El país se iba a quedar sin petróleo en ese momento”.

La solución no era fácil de encontrar y mucho menos de implementar. Lo primero, porque Ecopetrol era una compañía estatal y, en consecuencia, tenía una estructura jurídica y presupuestal muy rígida. Cualquier cambio era impensable o solo resultaría cosmético; lo segundo, porque cualquier cambio radical iba a resultar muy impopular y prácticamente un imposible jurídico y legislativo.

Mejía, el exministro de Minas, recuerda que el sindicato de Ecopetrol, la Unión Sindical Obrera (USO) entró en paro ante el anuncio de reforma.

“Nos pusimos a revisar el elemento fundamental para la confianza de los inversionistas y resulta que Ecopetrol que hacía bien la tarea y tenía buenos gerentes 1) era el administrador asignaba las áreas, 2) era una empresa de petróleo y gas y competía con aquellos a los que les asignaba áreas, 3) definía reglas de juego de la contratación, 4) era el dueño de la infraestructura y 5) era socio obligado en todos los descubrimientos con el contrato de asociación con el que no tenía que invertir sino solo cuando se eliminaba el riesgo exploratorio”, comentó.

Para cualquier otra compañía internacional como Exxon o Chevron, las reglas del juego estaban todas en su contra. “Me tengo que sentar a firmar un contrato con un personaje que me asigna el área, me controla, me define el contrato y solo invierte luego de que ha habido un descubrimiento”, afirmó Mejía. “Por eso pensábamos en ese momento ‘esto hay que cambiarlo”.

**EXPERIENCIA INTERNACIONAL**

El problema era encontrar la fórmula adecuada; para lograrlo había que empezar mirando si alguien en el mundo ya lo había hecho. Allí fue donde apareció Armando Zamora a quien le correspondió iniciar y consolidar la Agencia Nacional de Hidrocarburos.

**COMPAÑÍAS PETROLERAS DE COLOMBIA DENTRO DE LAS 1.000 MÁS GRANDES**

(Cifras en billones de pesos)

|  |                             |                  |
|--|-----------------------------|------------------|
|    | ECOPETROL                   | \$ 144,82        |
|    | PAREX RESOURCES             | \$ 5,50          |
|    | FRONTERA ENERGY             | \$ 5,15          |
|    | VERANO ENERGY               | \$ 4,72          |
|    | GEOPARK                     | \$ 4,14          |
|    | HOCOL                       | \$ 3,25          |
|    | SIERRACOL ENERGY ARAUCA     | \$ 2,28          |
|    | SIERRACOL ENERGY ANDINA     | \$ 2,02          |
|    | ONGC VIDESH                 | \$ 1,88          |
|    | GRAN TIERRA ENERGY          | \$ 1,78          |
|   | GRAN TIERRA COLOMBIA        | \$ 1,27          |
|  | TECPETROL                   | \$ 0,81          |
|  | CNE OIL & GAS               | \$ 0,78          |
|  | CEPSA                       | \$ 0,77          |
|  | CANACOL ENERGY              | \$ 0,63          |
|  | REPSOL                      | \$ 0,62          |
|  | EMERALD ENERGY              | \$ 0,51          |
|  | PERENCO                     | \$ 0,50          |
|  | PERENCO OIL AND GAS         | \$ 0,47          |
|  | MANSAROVAR                  | \$ 0,47          |
|  | COLOMBIA ENERGY DEVELOPMENT | \$ 0,30          |
|  | AMERISUR EXPLORACION        | \$ 0,27          |
| <b>TOTAL</b>   |                             | <b>\$ 182,96</b> |

Fuente: Superintendencia de Sociedades



Protagonistas de la historia



**ÁLVARO URIBE VÉLEZ**  
EXPRESIDENTE DE LA  
REPÚBLICA



**GUSTAVO PETRO**  
PRESIDENTE DE  
COLOMBIA



**IRENE VÉLEZ**  
EXMINISTRA DE MINAS



**LUIS ERNESTO MEJÍA**  
EXMINISTRO DE MINAS



**ISAAC YANOVICH**  
EXPRESIDENTE DE  
ECOPETROL



**ARMANDO ZAMORA**  
EXPRESIDENTE DE LA  
ANH



**RICARDO ROA**  
PRESIDENTE DE  
ECOPETROL

Él tenía una experiencia internacional envidiable. Era ingeniero mecánico de la Universidad de los Andes y tenía una maestría en ciencias del MIT, un máster en administración de negocios del IMD de Lausana en Suiza y un doctorado en Ingeniería también del MIT.

Había escalado en el mundo académico convirtiéndose en director adjunto de Centro de Estudios de Energía, Petróleo y Minería de la Universidad de Dundee en el Reino Unido, donde ha sido también profesor honorario.

Según Zamora, el país tuvo que mirar experiencias internacionales como las de Brasil, Noruega e inclusive Perú, para cambiar el contrato de asociación, que había regido hasta entonces en los proyectos de exploración, por uno más moderno.

“Había dos modelos de contrato que podríamos implementar: el de producción compartida y el contrato que se llama de concesión moderna. Recuerdo que hicimos un seminario en Cartagena, donde la conclusión fue unánime acerca de las ventajas del modelo noruego. Pero realmente nuestro modelo es único, porque fue construido para nuestras propias circunstancias en un modelo original entre concesión moderna y producción compartida”, explicó.

Luego de escindido Ecopetrol, la ANH firmó el primer contrato de este tipo en 2004, para el Bloque Tayrona. Mientras que la inversión empezó a llegar, la ANH se dedicó a recoger información geológica que le permitiera abrir nuevos frentes y abrió una nueva forma de asignación de contratos del tipo subasta que generaba competencia entre los interesados.

Esta forma, las rondas de adjudicación, empezó en 2007. Según Zamora, el país ejecutó en estos 20 años 11 rondas, de las cuales ocho estuvieron a cargo de él.

“Esa primera ronda, la de 2007, fue la ronda Caribe. Allí se firmaron los contratos que están dando los nuevos descubrimientos recientemente costa

afuera en la cuenca Sinú-San Jacinto. Esto prueba que solo después de 15 años se dan los resultados”, comentó.

Mientras que la ANH hacía su tarea, Ecopetrol también tuvo que ponerse las pilas. Yanovich, presidente de la compañía entonces, recuerda que ese objetivo fue posible gracias a la decisión de emitir acciones, que era la forma de desanclar a la compañía del Presupuesto General de la Nación.

“Se decidió emitir el 20% de la propiedad de la firma porque después del 10% dejaba de ser una empresa pública para ser de capital mixto y con esa decisión salía de las cuentas de la nación. Eso permitió que el presupuesto de inversión de Ecopetrol subiera entre que entre 2006 y 2010 de US\$600 millones a casi US\$7.000 millones”, recuerda Yanovich. “Todo ese proceso además sirvió para aumentar las reservas del país y le dio la vuelta a la empresa, profesionalizando la administración”.

Esta historia tiene final feliz, pues los resultados han sido magníficos. El país llegó a producciones cercanas al millón de barriles, Ecopetrol creció en valor, hasta superar inclusive a Petrosbras, su similar brasilera.

Adicionalmente, la firma empezó a mirar cuencas en el exterior, lo que definitivamente la internacionalizó, cuando se inscribieron sus acciones en la bolsa de Nueva York.

“En agosto de 2007 se llevó a cabo el proceso de capitalización del 10% de las acciones de Ecopetrol S.A., a través del cual se logró que 486.000 colombianos se convirtieran en socios de la petrolera, superando las expectativas de vincular a 250.000 personas”, dijo el expresidente Uribe. “Aumentó el número de pozos y número de contratos de exploración y perforación y la producción de petróleo y gas. Esto elevó el valor de la empresa de unos US\$12.000 millones en 2002 a más de US\$50.000 millones en 2010”. Este es uno de los principales logros de la estrategia en estas dos décadas.

© JOE RAEDLE / GETTY IMAGES, © ANDREA PUENTES / PRESIDENCIA, © CHEPA BELTRAN / LONG VISUAL PRESS / GETTY IMAGES, © ISA, © ANTONIO ZAMORA, VV@ECOPETROL



¿UN FUTURO NEGRO?

El presidente de la Asociación Colombiana del Petróleo (ACP), José Francisco Lloreda, aseguró que sin lugar a dudas ese ajuste de 2003 es “la más importantes reforma en la industria del petróleo y gas en Colombia en los últimos tiempos”.

No obstante, el dirigente gremial no es optimista sobre la situación actual y futura de la industria. Según él, esto últimos 20 años deben dividirse en dos partes: primero lo ocurrido entre 2003 y 2013, cuando se impulsó la exploración y la producción y la segunda parte corresponde a la última década, donde han aumentado las tensiones sociales, políticas y económicas para la actividad en el país.

“Desde 2013 a 2023, la historia es un poco distinta. No solo por la crisis de precios de 2015 y luego la ocasionada por la pandemia en el 2020 que afectaron de manera significativa a este como a otros sectores económicos. Pero también porque en los últimos 10 años la competitividad de la industria empezó a verse afectada no solo por trámites excesivos, por entornos cada día más complejos para la operación por la volatilidad en los precios y un

auge en desinformación sobre los impactos ambientales de la industria en momentos en los que a nivel global la discusión sobre el cambio climático tomaba mayor relevancia”, dijo Lloreda.

El resultado fue una caída del 50% en la inversión, una caída del 25% en la producción, la salida de varias empresas internacionales, el incremento en los bloqueos a la operación por parte, según Lloreda, de actores que ejercen mecanismos de extorsión a través de los procesos de participación y de manera directa.

El anuncio del Gobierno sobre la decisión de no realizar nuevos contratos de exploración es apenas un ingrediente adicional al complejo panorama. Según Lloreda, esa posición radical que al inicio tuvo el presidente Petro ha sido matizada, porque están buscando desde el Gobierno incrementar la producción con los contratos ya existentes.

“Me atrevería a pensar que el gobierno es cada vez más conciente de la importancia de la industria y de cómo impactar lo menos posible las actividades de la misma. Digo lo anterior porque veo al gobierno haciendo esfuerzos ingentes para que haya más exploración en el marco de los contratos existentes

para ver si ello compensa la decisión absurda de cerrar la puerta a una nueva exploración tanto de parte de la ANH como de Ecopetrol”, explicó Lloreda.

Para el exministro Mejía, es claro que el país no puede asumir la tarea de mitigar el calentamiento global, pues no es el responsable ni del 0,5% de las emisiones de efecto invernadero. “Lo mejor es que la política pública en Colombia se concentre más en la adaptación que en la mitigación del cambio climático”, dijo Lloreda.

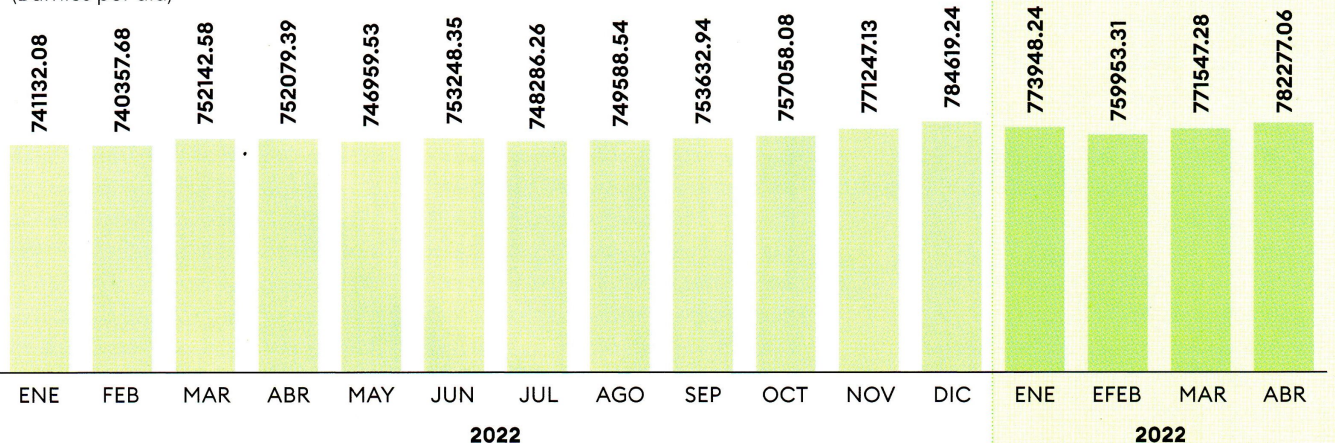
Continuar con la exploración y explotación de petróleo es fundamental, porque como dice Lloreda, en 40 años, el mundo seguirá usando crudo.

¿Cuál es la solución? Repetir esta historia de éxito de los últimos 20 años, tomando las medidas adecuadas para seguir produciendo hidrocarburos y utilizar toda la riqueza que ello genera en adaptarnos al cambio climático.

Es posible que Colombia logre una transición exitosa si cuenta con el petróleo y el gas en su matriz energética para proveer los recursos con los que mover la maquinaria de la adaptación al cambio climático. Esa debe ser la historia de éxito de los próximos 20 años. Larga vida al petróleo. **1**

PRODUCCIÓN DE PETRÓLEO EN COLOMBIA

(Barriles por día)



Fuente: Agencia Nacional de Hidrocarburos