

Comité de Clasificación: 27 de octubre de 2008
 Acta No: 2

**EMPRESA COLOMBIANA DE PETROLEOS, S.A. –
 ECOPETROL S.A.**

BRC INVESTOR SERVICES S. A.	CLASIFICACION DE GOBIERNO CORPORATIVO
<p>Cifras a Junio de 2008: Activos Totales: Col \$ 55,4 billones; Patrimonio: Col \$ 28,3 billones; Ingresos: Col \$ 16,6 billones; EBITDA: Col \$ 9,0 billones; Utilidades Netas: Col \$ 5,6 billones.</p>	<p>BRC G 2+ (G Dos más)</p>

La información contenida en este documento se basa en documentos oficiales suministrados por ECOPETROL S.A. a BRC Investor Services S.A.: Estados Financieros, Marco Estratégico, Políticas, etc.

1. Introducción

a. Antecedentes de la empresa

ECOPETROL S.A. ha experimentado una profunda transformación en el curso de los últimos cinco años. De ser una empresa estatal en el pleno sentido de la palabra, pasó a ser una sociedad de economía mixta, en donde el Estado colombiano conserva la mayoría accionaria, pero la base de accionistas se ha ampliado radicalmente y la orientación, el manejo y el desarrollo de la empresa dependen hoy fundamentalmente del ejercicio autónomo de su propia gestión. Apenas transcurrido un año de su capitalización y democratización, es evidente que muchos de los cambios que se han dado en la organización y la implantación de nuevos modelos de gestión se encuentran necesariamente en un proceso de consolidación y asimilación en los distintos estamentos de la empresa.

El Decreto 1760 de 2003 marcó un hito en la transformación de la naturaleza de ECOPETROL. A raíz de dicha norma, se escindió de la Empresa Colombiana de Petróleos, ECOPETROL, empresa industrial y comercial del Estado del orden nacional, vinculada al Ministerio de Minas y Energía, "la administración integral de las reservas de hidrocarburos de propiedad de la Nación y la administración de los activos no estratégicos representados en acciones y participaciones en sociedades," para lo cual se creó la Agencia Nacional de Hidrocarburos. Por virtud del mismo Decreto (artículo 33), se modificó la naturaleza jurídica de ECOPETROL, la cual pasó a ser la de una sociedad pública por acciones, vinculada al Ministerio de Minas y Energía.

Desde la expedición de la Ley 1118 de diciembre 26 de 2006, por la cual se autorizó la capitalización de ECOPETROL S.A., la empresa quedó organizada como Sociedad de Economía Mixta de carácter comercial.

La ley dispuso mecanismos para asegurar la democratización accionaria de la empresa. El proceso que se adelantó arrojó como resultado la suscripción de la emisión por parte de más de 450.000 accionistas. Esta transformación ha implicado para la empresa la necesidad de lograr un fortalecimiento de sus prácticas de buen gobierno corporativo.

De igual manera, la reciente inscripción de los ADR de ECOPETROL en la Bolsa de Nueva York somete a la empresa a nuevos niveles de exigencia en distintos campos y, en particular, en lo que tiene que ver con sus prácticas de gobierno corporativo.

b. Antecedentes de Gobierno Corporativo en ECOPETROL

La estructuración formal de prácticas de Gobierno Corporativo en ECOPETROL S.A. se remonta al año 2003, con la formulación del primer Código de Buen Gobierno de la empresa. Posteriormente, se crea el Comité de Gobierno Corporativo de la Junta Directiva, cuya primera sesión se da en febrero 24 de 2005. Se plantea entonces como objetivo del Comité el "Asegurar la preservación, mantenimiento y promulgación de la integridad ética empresarial a través de la aplicación de prácticas de Buen Gobierno Corporativo." Se establece en esa misma sesión que el Comité ha de actuar como asesor de la Junta Directiva, no como controlador ni coadministrador, y que su alcance debe incluir la Responsabilidad Empresarial en

La Clasificación de Gobierno Corporativo, no es una calificación de riesgo o de capacidad de pago, ni constituye una recomendación para comprar, vender o mantener activos o títulos de una inversión ya que no se refiere al precio de mercado ni a la conveniencia para un inversionista en particular. No es una auditoría independiente, ni tampoco inspecciona la información suministrada y se presume que la información es confiable. Es importante aclarar que una Clasificación de Gobierno Corporativo no es una opinión sobre la calidad de crédito o el valor de las acciones de una empresa. No puede tomarse en ningún caso, como la calificación de riesgo de crédito o de mercado que tradicionalmente BRC para sus clientes. Esta clasificación no es un indicador de rentabilidad, ni de competitividad empresarial, ni tampoco de eficiencia operativa.

sus distintas dimensiones (no sólo ética, sino económica, social y ambiental).¹

Entre el año 2005 y 2008 el Comité de Gobierno Corporativo se ha reunido en 8 oportunidades, con un promedio de 2 reuniones anuales. En el transcurso de cada año la periodicidad varía, observándose un mayor número de reuniones desde al año 2007 hasta la fecha.

Durante las sesiones del Comité se han tratado gran amplitud de temas dentro de los cuales pueden destacarse: Implementación del Código de Gobierno Corporativo, seguimiento al cumplimiento de los compromisos, revisión del informe de la Administración sobre el cumplimiento y desarrollo del Código de Buen Gobierno, revisión y discusión de la Declaración del Accionista Mayoritario, análisis de los resultados de la autoevaluación de los miembros de la Junta Directiva, temas relacionados con la inversión anual de la Compañía en el Programa de Responsabilidad Social.

c. El Marco Estratégico

El Marco Estratégico 2008 – 2015 es el documento que articula la estrategia de ECOPETROL y los lineamientos de su gestión. El Marco Estratégico se compone de dos frentes complementarios: la estrategia de crecimiento y la estrategia de consolidación organizacional. La primera se refiere a las unidades de negocio fundamentales de la empresa, agrupadas bajo dos categorías: el “upstream” (que incluye los negocios de exploración y producción) y el “downstream”, en el cual están las actividades de refinación, petroquímica, diversificación energética, transporte y logística, y distribución y comercialización. Para cada uno de estos negocios se definen las metas específicas que deben alcanzarse, con hitos en 2011 y 2015. Se plantea un crecimiento promedio del 12% anual.

A su vez, la estrategia de consolidación organizacional se propone “Consolidar un modelo de excelencia en la calidad de la gestión empresarial, que apalanque la estrategia de crecimiento.” Los componentes de la estrategia de consolidación organizacional son: talento humano; gestión empresarial; excelencia operacional; tecnología, conocimiento e información, y responsabilidad social empresarial.

Para cada uno de los elementos que componen las dos grandes estrategias o partes del Marco Estratégico se formulan unas “MEGAS” (Metas Grandes y Alcanzables), a partir de las cuales se diseñan los planes tácticos, que definen el “cómo” e integran el Plan Anual, que sirve de base a la asignación del presupuesto. El despliegue de la

¹ Acta No. 001 del Comité de Gobierno Corporativo. Febrero 24 de 2005.

estrategia y su seguimiento se hacen con base en el “TBG”, o Tablero Balanceado de Gestión. Cada empleado de la organización tiene definido un Acuerdo de Desempeño y recibe como parte de su remuneración un bono por rendimiento.

El desarrollo del marco estratégico para el período 2008 a 2015 prevé inversiones de capital (CAPEX) por valor de US\$ 60.000 millones, es decir US\$7.500 por año. La distribución aproximada de estas inversiones, en millones de dólares, es²:

Upstream:	US\$ 38.000
Downstream:	US\$ 20.000
Consolidación org.:	US\$ 2.000
TOTAL:	US\$ 60.000

Los objetivos y metas en materia de Gobierno Corporativo, están incluidos en el Marco Estratégico bajo el componente de Responsabilidad Social Empresarial (RSE). En el modelo de RSE de ECOPETROL S.A., se define como finalidad de la RSE “el logro de los objetivos de la empresa, mejorando la **confianza y reputación** en el largo plazo, respondiendo a las expectativas de sus grupos de interés”. La confianza y reputación para todos los accionistas e inversionistas de la empresa está asociada en el modelo a la implantación de buenas prácticas de gobierno corporativo. La confianza y reputación para todos los grupos de interés o comunidad de influencia se asocia al desarrollo de la RSE³.

El compromiso con los accionistas como grupo de interés se traduce en maximizar la rentabilidad para el accionista, fortalecer relaciones con el mercado accionario y los inversionistas, y asegurar buenas prácticas de responsabilidad corporativa. Dentro de estas últimas se incluye el cumplimiento de hitos de Gobierno Corporativo y de RSE.

En el contexto del Marco Estratégico, se plantean dos MEGAS en el ámbito de la RSE: mejorar el Índice de Reputación Corporativa (de 94 en 2007 a 95 en 2011) y el Índice de Transparencia (de 93 en 2006 a 95 en 2011). Para ello se proponen las siguientes acciones⁴:

- “Actualización del Código de Buen Gobierno
- Fortalecimiento de mecanismos de interacción con los Grupos de Interés.
- Certificar sus prácticas de buen gobierno

² Datos tomados de la presentación del Marco Estratégico, diapositiva No. 39.

³ Tomado de la presentación “Modelo de RSE 2008”, diapositiva No. 2.

⁴ Tomado de la Presentación del Marco Estratégico, diapositiva No. 24.

La Clasificación de Gobierno Corporativo, no es una calificación de riesgo o de capacidad de pago, ni constituye una recomendación para comprar, vender o mantener activos o títulos de una inversión ya que no se refiere al precio de mercado ni a la conveniencia para un inversionista en particular. No es una auditoría independiente, ni tampoco inspecciona la información suministrada y se presume que la información es confiable. Es importante aclarar que una Clasificación de Gobierno Corporativo no es una opinión sobre la calidad de crédito o el valor de las acciones de una empresa. No puede tomarse en ningún caso, como la calificación de riesgo de crédito o de mercado que tradicionalmente BRC para sus clientes. Esta clasificación no es un indicador de rentabilidad, ni de competitividad empresarial, ni tampoco de eficiencia operativa.

- Asegurar una operación sostenible, consolidando el modelo de gestión RSE
- Fortalecer los mecanismos de transparencia y notificación con nuestros grupos de interés”.

Es importante destacar, de otro lado, la importancia que la empresa asigna dentro de su estrategia y sus políticas, a la gestión del talento humano. El objetivo es “contar con talento humano de clase mundial requerido por la estrategia”. Se busca mejorar la competitividad salarial. Los MEGAS incluyen la valoración de competencias y la formulación de planes de desarrollo para el 80% del personal en 2011 (actualmente sólo se ha hecho para los Jefes) y pasar de un índice de ambiente laboral, que hoy está en 40, a un índice que ubique a la empresa entre las 10 mejores de Colombia.

2. Metodología de Clasificación de Prácticas de Gobierno Corporativo

Los aspectos propios de ECOPETROL S.A. como empresa de economía mixta con participación del Estado, se han tenido en cuenta en la aplicación de la metodología de Clasificación de Prácticas de Gobierno Corporativo desarrollada por BRC INVESTOR SERVICES S.A. y sus Consultores.

Una Clasificación de Gobierno Corporativo muestra una opinión sobre la forma en la cual una empresa cumple con los códigos y las buenas prácticas de Gobierno Corporativo, de manera que sirva en forma justa, equitativa y transparente a los Grupos de Interés Financiero de la empresa. No obstante, dado que el modelo de Gobierno Corporativo de ECOPETROL S.A. vincula de manera explícita su relación con otros grupos de interés no financieros, se ha examinado también dicha relación en la medida en que incide sobre las prácticas y las políticas de gobierno de la empresa.

La metodología establecida identifica como punto de partida la calidad de las interacciones entre tres (3) de los grupos de interés internos (*Insiders*) de la firma evaluada; estos son, los accionistas, los miembros de la Junta Directiva y el ejecutivo principal de la organización evaluada (Presidente o Gerente General). No obstante, en el caso de ECOPETROL S.A., se consideró necesario explorar la forma como las políticas y prácticas de gobierno corporativo se transmiten e implementan en determinados niveles directivos de la organización.

La manera mediante la cual una empresa adopta y cumple con códigos y parámetros de buenas prácticas de Gobierno Corporativo, se refleja en el puntaje obtenido en la Clasificación de Gobierno Corporativo, la cual establece una escala de 1 a 5, siendo 1 el puntaje más alto y 5 el

más bajo. Además del puntaje general, se evalúan cuatro componentes principales que contribuyen al puntaje total. Estos son:

- Estructura de propiedad
- Relaciones con los accionistas y/o aportantes de fondos.
- Transparencia financiera y revelación de información.
- Estructura, procesos y efectividad de la Junta Directiva.

La evaluación de la calidad del Gobierno Corporativo gira alrededor de cuatro criterios fundamentales: justicia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad.

La Clasificación de Gobierno Corporativo se ha realizado con base en documentos suministrados por la administración y en información pública. Se revisaron los documentos que aparecen en el Anexo No.1. Adicionalmente, la metodología de Clasificación de Prácticas de Gobierno Corporativo contempló la realización de entrevistas a actores pertenecientes a los siguientes grupos de interés:

- Miembros de la Junta Directiva, incluyendo el representante de los accionistas minoritarios
- Presidente de la compañía
- Directivos de la compañía
- Auditor externo
- Funcionarios de la Fiduciaria Fidubogotá, encargados del proceso de administración de la colocación de acciones y de apoyar el manejo de la relación con los accionistas

En el Anexo No. 2 aparecen las personas entrevistadas y sus cargos.

3. Fundamentos de la Clasificación

La clasificación de **BRC G2+** de Gobierno Corporativo, otorgada a ECOPETROL S.A., es la segunda mejor clasificación e indica que éste, en opinión del equipo de Clasificación de Gobierno Corporativo de BRC Investor Services, S.A., tiene fuertes procesos y prácticas de Gobierno Corporativo, con ciertas debilidades en las áreas de este análisis. El signo “+” señala que la Clasificación otorgada se encuentra más cerca del rango inmediatamente superior (BRC G1), que el promedio de las clasificaciones del rango correspondiente.

Si bien las clasificaciones de Gobierno Corporativo hacen referencia a los “procesos y prácticas” de Gobierno Corporativo, la base para el desarrollo de estas prácticas y

La Clasificación de Gobierno Corporativo, no es una calificación de riesgo o de capacidad de pago, ni constituye una recomendación para comprar, vender o mantener activos o títulos de una inversión ya que no se refiere al precio de mercado ni a la conveniencia para un inversionista en particular. No es una auditoría independiente, ni tampoco inspecciona la información suministrada y se presume que la información es confiable. Es importante aclarar que una Clasificación de Gobierno Corporativo no es una opinión sobre la calidad de crédito o el valor de las acciones de una empresa. No puede tomarse en ningún caso, como la calificación de riesgo de crédito o de mercado que tradicionalmente BRC para sus clientes. Esta clasificación no es un indicador de rentabilidad, ni de competitividad empresarial, ni tampoco de eficiencia operativa.

procesos se encuentra en la estructura y la cultura de la organización respecto a dichas prácticas.

- Estructura

Se encuentra en ECOPETROL una estructura de Gobierno Corporativo fuerte. La Administración y el Comité de Gobierno Corporativo de la Junta Directiva han liderado un importante desarrollo de instrumentos claves para asegurar las prácticas de buen gobierno y la empresa ha conformado un equipo de trabajo sólido para apoyar este proceso.

No obstante, en el Marco Estratégico 2008 -2015 el fortalecimiento de prácticas de buen gobierno corporativo sólo se contempla de manera tangencial. No se hace explícita en el Marco Estratégico la contribución del mejoramiento de estas prácticas como soporte en la ejecución de la estrategia.

El Código de Buen Gobierno de la compañía se caracteriza por un alcance amplio y una completa definición de las interrelaciones entre los diferentes órganos de gobierno, así como las responsabilidades de cada uno. Además del Código se han desarrollado otros instrumentos de gobierno, tales como los reglamentos de Asamblea, de Junta Directiva y de los Comités de Junta. Hay evidencia del seguimiento periódico respecto de la aplicación de las prácticas establecidas en el Código y de la revelación de dicho seguimiento en las instancias pertinentes.

- Código de Buen Gobierno y reglamentos (e instrumentos de buen gobierno)

El actual Código de Buen Gobierno de ECOPETROL denota un grado de evolución significativo en la medida en que no se limita a enunciar los compromisos de la organización en los núcleos temáticos fundamentales del Gobierno Corporativo, sino que además profundiza en el desarrollo y en la aplicación de sus postulados.

Cabe destacar que la empresa ha desarrollado como instrumentos adicionales al Código, los siguientes elementos de Gobierno Corporativo:

- Reglamento de la Asamblea General de Accionistas
- Reglamento de la Junta Directiva
- Reglamentos de cada uno de los cuatro Comités de Junta Directiva.

Puede apreciarse que los anteriores reglamentos, al igual que el Código de Buen Gobierno, son suficientemente amplios en su alcance.

El estudio de los documentos revisados durante el proceso, así como la información obtenida durante las entrevistas,

permiten concluir que la empresa está dando cumplimiento a los principios y objetivos formulados en el Código y sus reglamentos. El registro de las reuniones de la Junta Directiva y los Comités, plasmado en las actas, arroja evidencias sobre el adecuado desarrollo de los mismos, en términos de las atribuciones y funciones de estos órganos de gobierno. Las reuniones cuentan generalmente con un quórum amplio. Los funcionarios de la administración, expertos o encargados de las distintas áreas, concurren a las reuniones de Junta en función de los temas a tratar. En los casos de conflictos de interés, se observa que los miembros de la Junta manifiestan sus impedimentos para las respectivas decisiones. El examen de las Actas de Junta Directiva y de los Comités permite concluir que hay cumplimiento de los respectivos reglamentos.

Si bien el Gobierno Nacional cuenta con una mayoría accionaria absoluta (89% del total), se aprecia que las decisiones en el seno de la Junta se dan generalmente por consenso.

- Unidad de Gobierno Corporativo (y RSE):

La conformación de una Unidad de Gobierno Corporativo y Responsabilidad Social Empresarial en la empresa significa la asignación concreta de recursos institucionales para el aseguramiento de la aplicación de las políticas de buenas prácticas de gobierno, y el seguimiento de su ejecución.

- Declaración del Accionista Mayoritario

Debe destacarse la voluntad del accionista mayoritario de aceptar la asunción de ciertos compromisos que serán detallados más adelante, con el fin de dar mayores garantías a los accionistas minoritarios, con ocasión del proceso de capitalización y democratización accionaria.

- Proceso estratégico

De manera general, el proceso de formulación y despliegue de la estrategia en una organización están asociados con la responsabilidad que tienen los administradores en el manejo del patrimonio de los accionistas y, a la vez, constituye una herramienta decisiva en la efectividad de la Junta Directiva y la alta gerencia de la empresa. Por esta razón se examinó dicho proceso como parte del análisis de la Clasificación de Prácticas de Gobierno Corporativo.

En el caso de ECOPETROL, se encontró un modelo de formulación maduro, por cuanto el proceso estratégico se alimenta de un acervo de información amplio sobre el entorno y la compañía, e involucra una alta participación de los funcionarios de las distintas áreas de la organización. Adicionalmente, el modelo cuenta con mecanismos claros de seguimiento del cumplimiento de planes y metas (entre ellos, el Tablero Balanceado de

La Clasificación de Gobierno Corporativo, no es una calificación de riesgo o de capacidad de pago, ni constituye una recomendación para comprar, vender o mantener activos o títulos de una inversión ya que no se refiere al precio de mercado ni a la conveniencia para un inversionista en particular. No es una auditoría independiente, ni tampoco inspecciona la información suministrada y se presume que la información es confiable. Es importante aclarar que una Clasificación de Gobierno Corporativo no es una opinión sobre la calidad de crédito o el valor de las acciones de una empresa. No puede tomarse en ningún caso, como la calificación de riesgo de crédito o de mercado que tradicionalmente BRC para sus clientes. Esta clasificación no es un indicador de rentabilidad, ni de competitividad empresarial, ni tampoco de eficiencia operativa.

Gestión, TBG), y se garantiza la coherencia con los presupuestos anuales.

- Cultura

A lo largo de las entrevistas realizadas, se pudo evidenciar la existencia de una alta sensibilidad de los profesionales vinculados a la organización en el respeto de valores corporativos centrados en justicia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad.

Es importante destacar que, incluso con anterioridad al proceso de capitalización adelantado por la empresa a finales de 2007, ya la Junta Directiva y la Administración de ECOPETROL venían promoviendo políticas de mejoramiento de prácticas de gobierno corporativo.

Sin embargo, el proceso de fortalecimiento de las prácticas de buen gobierno es aún reciente en la empresa y no es claro que su difusión hacia distintas áreas de la empresa, particularmente las que están lejos del centro corporativo, se haya dado hasta el grado que sería deseable.

- Recursos Humanos

La compañía atribuye una gran importancia a los procesos de selección, formación y promoción del talento humano. Hay evidencia de la aplicación de criterios de meritocracia y transparencia en la selección y promoción del personal.

- Retención del personal

Un problema que ha tenido la empresa es la dificultad para retener el personal, por falta de competitividad salarial. Sin embargo, se han adelantado nuevas políticas que permiten avanzar en la reducción de las brechas en compensación en relación con el mercado.

- Eficiencia en la gestión

De igual manera, se aprecia una clara preocupación de los miembros de la organización por la eficiencia en la gestión, el cumplimiento de los objetivos y la calidad de los procesos.

El desarrollo de herramientas de control y medición de la gestión es amplio y se encuentra en un grado avanzado de implantación dentro de la organización, como el caso del Tablero Balanceado de Gestión.

- Administración de riesgos

La empresa ha adelantado de tiempo atrás el desarrollo de un sistema de administración de riesgos, basado en el modelo ERM⁵. Sin embargo, se encuentra un grado de

⁵ Enterprise Risk Management.

madurez intermedio en la implementación de este sistema, e importantes limitaciones en el sentido de que aún no se ha avanzado suficientemente en la definición e implementación de planes de continuidad del negocio o de procesos específicos. Existen Planes de Contingencia en distintas áreas de la empresa, pero no se encuentran integrados dentro de un "Plan de Continuidad de Negocio" que garantice su coherencia y viabilidad; tampoco hacen parte de la gestión de apoyo que lleva a cabo el área de control de riesgos que ha desarrollado el ERM.

De hecho el Comité de Riesgos ha definido su misión en términos del mencionado modelo ERM, con énfasis en la identificación, valoración y mitigación de los riesgos existentes y no contempla específicamente la discusión o formulación de Planes de Continuidad. Es decir, no se le da prioridad en esta instancia de la Administración al manejo de los llamados "riesgos residuales"⁶, ya sea en relación con los procesos desarrollados por la empresa o en relación con los procesos en los que intervienen sus proveedores y contratistas.

Es pertinente destacar la reciente emisión por parte de ECOPETROL de ADRs (American Depositary Receipts), nivel II, logro que implica para la empresa el haber podido cumplir con los exigentes requerimientos de la Bolsa de Nueva York.

- Efectividad de la Junta Directiva

Como resultado de las entrevistas realizadas a miembros de la Junta Directiva, así como del examen de las actas de las reuniones de la misma, se pudo evidenciar que frente al número y el grado de complejidad de los temas de la agenda de la Junta, resulta insuficiente el tiempo programado para sus sesiones ordinarias. Este factor, podría afectar el grado de efectividad de este órgano de gobierno en la actualidad.

4. Componentes de la Clasificación

Según se mencionó anteriormente, los componentes que metodológicamente se han definido para efectos de la Clasificación son los siguientes:

- i. Estructura de Propiedad;
- ii. Relaciones con grupos de interés financieros;
- iii. Transparencia financiera y revelación de información
- iv. Estructura, efectividad y procesos de la Junta Directiva

⁶ Aquellos riesgos que subsisten luego de haberse adoptado las medidas de mitigación.

La Clasificación de Gobierno Corporativo, no es una calificación de riesgo o de capacidad de pago, ni constituye una recomendación para comprar, vender o mantener activos o títulos de una inversión ya que no se refiere al precio de mercado ni a la conveniencia para un inversionista en particular. No es una auditoría independiente, ni tampoco inspecciona la información suministrada y se presume que la información es confiable. Es importante aclarar que una Clasificación de Gobierno Corporativo no es una opinión sobre la calidad de crédito o el valor de las acciones de una empresa. No puede tomarse en ningún caso, como la calificación de riesgo de crédito o de mercado que tradicionalmente BRC para sus clientes. Esta clasificación no es un indicador de rentabilidad, ni de competitividad empresarial, ni tampoco de eficiencia operativa.

En las secciones siguientes se profundiza en el análisis desarrollado por BRC y sus Consultores en el curso del proceso de Clasificación de Gobierno Corporativo, con respecto a cada uno de estos componentes, y se provee un concepto general de cada uno, señalando las fortalezas o debilidades observadas en cada caso.

a. Estructura de Propiedad

- Transparencia y estructura de la propiedad

La información pública relacionada con la estructura de la propiedad, en este caso el registro de los accionistas, figura en la web.

La estructura de propiedad es transparente en relación con los beneficiarios reales de los acciones.

No se da en ECOPETROL la tenencia cruzada de títulos u otro mecanismo que pudiera opacar la visibilidad de la estructura real de la propiedad de la empresa.

- Concentración e influencia de los propietarios

No se encontró evidencia en el sentido de que el accionista mayoritario haya ejercido o pretendido ejercer alguna influencia en las decisiones de los órganos de gobierno de la empresa, en detrimento de los intereses de otros accionistas. Hay que destacar que las posibilidades que el accionista mayoritario tenía para ejercer una influencia en posible detrimento de otros accionistas eran en teoría altas, pero bajo la nueva forma societaria de ECOPETROL y su nueva base de accionistas, además del compromiso asumido por el accionista mayoritario, dichas posibilidades se encuentran actualmente mucho más limitadas y sometidas al escrutinio público. Es decir, hay ahora una alta visibilidad de las decisiones de la empresa, que no se tenía antes.

De otro lado, es importante destacar que el gobierno nacional, en su calidad de accionista mayoritario (con el 89,9% de las acciones) suscribió el 26 de julio de 2007 la "Declaración de la Nación en su calidad de Accionista Mayoritario de ECOPETROL S.A.", mediante la cual de manera unilateral y voluntaria se ha comprometido, entre otros aspectos, a:

- i. Garantizar un reparto mínimo de dividendos a los accionistas, dentro de los parámetros de los artículos 155 y 454 del Código de Comercio⁷.

⁷ Con lo cual renuncia al pleno derecho que tiene la Nación, como accionista poseedor de una mayoría superior al 75% del

- ii. Incluir en su lista de candidatos a miembros de Junta Directiva, a personas propuestas por los departamentos productores de hidrocarburos explotados por ECOPETROL S.A, y accionistas minoritarios de ECOPETROL S.A. Estos candidatos corresponden a los renglones octavo y noveno de la Junta Directiva.

La Declaración del Accionista Mayoritario no tuvo objeciones ni ha sido cuestionada por accionistas minoritarios. Es importante resaltar que los compromisos asumidos por el Accionista Mayoritario en la citada declaración, fueron incluidos en los Estatutos aprobados por la Asamblea General de Accionistas, en reunión extraordinaria del 6 de noviembre de 2007.

De acuerdo con lo antes expuesto, y la documentación revisada, puede afirmarse que no se observan con respecto a este componente de la clasificación debilidades que afecten materialmente la clasificación general.

De igual manera, el Prospecto de Colocación de Acciones tuvo el trámite señalado por el marco normativo de la Superintendencia Financiera, y no se registraron manifestaciones de inconformidad en su implementación. Cabe resaltar el esfuerzo logístico para facilitar la adquisición de acciones al público, en desarrollo de una estrategia innovadora que permite apreciar la coherencia entre los propósitos democráticos en la capitalización y las tareas desarrolladas para lograrlo.

b. Relaciones con grupos de interés financieros

- Periodicidad, facilidad de acceso e información para las Asambleas de accionistas

Se observa que los administradores han manejado adecuadamente los siguientes temas de gobierno corporativo: convocatoria a las asambleas, desarrollo de las mismas, cumplimiento de la agenda, calidad de la información previa a la asamblea y respuestas ofrecidas a las inquietudes de los accionistas asistentes a la asamblea.

Hay evidencia de que los accionistas recibieron oportunamente la información, con ocasión de la Asamblea realizada el 27 de marzo de 2008, y en general con la información que periódicamente reciben respecto del manejo de la empresa.

- Procedimientos para votación y funcionamiento de las Asambleas

total de las acciones, a determinar la no repartición de dividendos.

La Clasificación de Gobierno Corporativo, no es una calificación de riesgo o de capacidad de pago, ni constituye una recomendación para comprar, vender o mantener activos o títulos de una inversión ya que no se refiere al precio de mercado ni a la conveniencia para un inversionista en particular. No es una auditoría independiente, ni tampoco inspecciona la información suministrada y se presume que la información es confiable. Es importante aclarar que una Clasificación de Gobierno Corporativo no es una opinión sobre la calidad de crédito o el valor de las acciones de una empresa. No puede tomarse en ningún caso, como la calificación de riesgo de crédito o de mercado que tradicionalmente BRC para sus clientes. Esta clasificación no es un indicador de rentabilidad, ni de competitividad empresarial, ni tampoco de eficiencia operativa.

Del análisis del reglamento de la Asamblea puede concluirse que existen adecuadas garantías para la votación y, en general, para un manejo democrático y transparente de las sesiones del órgano soberano del gobierno corporativo de ECOPETROL. Debe resaltarse el esfuerzo logístico y administrativo para la realización de la sesión de Asamblea Ordinaria del 27 de marzo de 2008 para alojar y atender adecuadamente en el recinto de Corferias en Bogotá, a un número de accionistas sin precedentes en nuestro medio. Hay que destacar que la administración de ECOPETROL ha identificado y socializado los aspectos logísticos que puede y debe mejorar para la organización y desarrollo de las próximas sesiones de Asamblea de Accionistas.

- Derechos de los accionistas

El reglamento de la Asamblea se destaca por privilegiar los derechos de los accionistas, señalando mecanismos coherentes para garantizarlos.

Es importante señalar que la empresa ha detectado la conveniencia de ilustrar a los Accionistas sobre la manera de ejercer sus derechos y sus obligaciones, programa que viene implementando por métodos audiovisuales y en material impreso.

En materia de la calidad de la atención a las inquietudes y consultas de los accionistas, se aprecian recursos que facilitan la comunicación del accionista con la Empresa a través de la Oficina de Atención al Accionista e Inversionista ubicada en ocho (8) ciudades del territorio nacional, así como la Línea de Atención Gratuita para el programa de Emisión de Acciones a nivel nacional, la dirección en Internet para consultas y un apartado aéreo.

Es clara la forma de identificar la titularidad de las acciones así como sus condiciones de transferibilidad. El tratamiento en relación con los dividendos es el mismo para cualquier accionista. En este último aspecto, hay evidencia de políticas y mecanismos de divulgación y difusión oportunas sobre el procedimiento e instancias para el reparto de los dividendos a los accionistas.

La evaluación de este componente no ha puesto de manifiesto ninguna debilidad en materia de Gobierno Corporativo, que afecte de manera adversa la Clasificación general.

- Otros Grupos de Interés

Si bien el foco de esta Clasificación de Prácticas de Gobierno Corporativo es el análisis de la calidad de las mismas en relación con los Grupos de Interés financiero (accionistas y aportantes de fondos), se consideró pertinente indagar de manera general respecto de la

relación de la empresa con otros Grupos de Interés no financiero. ECOPETROL ha identificado, desde el punto de vista de su modelo de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), los siguientes grupos:

- i. Accionistas e inversionistas
- ii. Asociados
- iii. Clientes
- iv. Proveedores
- v. Empleados, familiares y jubilados
- vi. Sociedad, Comunidad y medio ambiente
- vii. Estado

Debe subrayarse, para efectos de esta Clasificación lo siguiente:

Ante todo, ECOPETROL tiene claramente definidos los compromisos que asume la empresa con cada uno de los Grupos de Interés arriba mencionados. En segundo lugar, se tienen mecanismos de seguimiento en relación con el cumplimiento de dichos compromisos. Por último, como parte del informe anual de la compañía, se incluye un informe de Responsabilidad Social Corporativa.

Es del caso mencionar, por ejemplo, que ECOPETROL tiene en cuenta la necesidad de monitorear el cumplimiento de los compromisos de sus contratistas y subcontratistas con el personal a su cargo. Al mismo tiempo, la empresa adelanta programas de desarrollo de proveedores.

c. Transparencia financiera y revelación de información

- Calidad y contenido de la información pública

Se encuentra que son notorias la calidad, la amplitud del contenido y la disponibilidad de información pública en el caso de ECOPETROL.

- Oportunidad y acceso a la información pública

La compañía mantiene una página web, en español e inglés, en la cual se encuentra información completa en materia de los temas pertinentes de Gobierno Corporativo y de la empresa en general. La información que se pone a disposición del público es oportuna y accesible. La información sobre estados e indicadores financieros se publica y actualiza en la página web con periodicidad trimestral.

Es destacable la existencia de pantallas informativas para el público en las instalaciones de las oficinas corporativas.

En materia de Información no financiera, en la página Web de ECOPETROL S.A se encuentra publicada la encuesta sobre prácticas de Gobierno Corporativo, elaborada por la

La Clasificación de Gobierno Corporativo, no es una calificación de riesgo o de capacidad de pago, ni constituye una recomendación para comprar, vender o mantener activos o títulos de una inversión ya que no se refiere al precio de mercado ni a la conveniencia para un inversionista en particular. No es una auditoría independiente, ni tampoco inspecciona la información suministrada y se presume que la información es confiable. Es importante aclarar que una Clasificación de Gobierno Corporativo no es una opinión sobre la calidad de crédito o el valor de las acciones de una empresa. No puede tomarse en ningún caso, como la calificación de riesgo de crédito o de mercado que tradicionalmente BRC para sus clientes. Esta clasificación no es un indicador de rentabilidad, ni de competitividad empresarial, ni tampoco de eficiencia operativa.

Superintendencia Financiera y diligenciada por la Entidad. Dicha encuesta es un anexo del Código País, y contiene los resultados de la autoevaluación que las compañías realizan respecto de sus prácticas de Gobierno Corporativo.

Los estatutos están bien articulados, y recogen en su texto los condicionantes y directrices del Código de Comercio y del Régimen de Sociedades que son propias para una sociedad anónima de economía mixta, y se encuentran a disposición de todos los accionistas. Además, incluyen elementos propios del Código de Buen Gobierno de ECOPETROL S.A.

- Independencia y Posición del Auditor

El contrato de Revisoría Fiscal y Auditoría con la firma PriceWaterhouseCoopers LTDA tuvo su trámite de aprobación dentro de los parámetros señalados por la normatividad vigente, por los Términos de Referencia y por los estatutos de ECOPETROL. El análisis del objeto del Contrato, la descripción de las obligaciones del contratista y demás condiciones son amplias y detalladas. Su actuación en el Comité de Auditoría es altamente visible y protagónica en la medida de sus informes y recomendaciones. Llamaron la atención a los analistas de BRC INVESTOR SERVICES S.A. las exhortaciones de la firma auditora a la empresa para la apropiación de una cultura de autocontrol.

El Revisor Fiscal es independiente de la administración y de la Junta Directiva y es de reconocida reputación profesional y trayectoria específica en este sector. El Auditor Externo (Revisor Fiscal en el caso colombiano) es elegido por períodos de un año y no puede ejercer el cargo por más de tres años consecutivos.⁸

d. Estructura, Procesos y Efectividad de la Junta Directiva

- Estructura y composición de la Junta Directiva

Puede afirmarse que la estructura actual y la composición numérica y cualitativa de la Junta Directiva garantizan una representación adecuada de los intereses de todos los accionistas de ECOPETROL S.A. Al examinar las competencias, los perfiles y experiencia profesionales de los actuales miembros de la Junta Directiva, se concluye que en este aspecto la empresa presenta una evidente fortaleza.

Se destaca el cambio positivo que tuvo la conformación de la Junta, a partir de la transformación societaria de la empresa: se tiene ahora un mayor número de miembros

⁸ Según lo dispuesto en los artículos 33 y 35 de los Estatutos de la Sociedad.

independientes y todos los integrantes de la Junta tienen el carácter de principales. Las normas sobre asistencia a las Juntas aseguran una alta participación.

- Proporción de independientes

Dentro de la Junta Directiva de ECOPETROL hay seis (6) miembros independientes, duplicando de esta forma el requerimiento mínimo de la norma legal vigente. Cabe destacar que dos de estos miembros independientes, por Estatutos y de acuerdo con la Declaración del Accionista Mayoritario, corresponden a los renglones octavo y noveno, cuya designación queda en cabeza de los representantes de los departamentos productores de hidrocarburos y de los accionistas minoritarios, respectivamente.

- Papel y efectividad de la Junta Directiva

A juzgar por el contenido de las Actas, las sesiones de la Junta Directiva demuestran un comportamiento acorde con los lineamientos del reglamento de la Junta. Se percibe la necesidad de aumentar el número de reuniones al año, dada la amplitud de los temas de la Agenda. De hecho, además de la conformación en 2004 de los tres comités de Junta Directiva convencionales (Comité de Gobierno Corporativo, Comité de Auditoría, Comité de Compensación y Nominación) se consideró procedente crear en el 2007 el Comité de Negocios.

- Papel e independencia de los miembros independientes de la Junta Directiva

Como ya se ha mencionado, no solamente los miembros independientes de la Junta Directiva representan hoy una proporción muy significativa de su composición, sino que efectivamente actúan con un criterio independiente, por lo cual están en condiciones de representar equilibradamente los intereses de todos los accionistas de ECOPETROL S.A.

No obstante lo anterior, cabe anotar que el dignatario representante de los accionistas minoritarios está radicado en el exterior, razón por la que, la representación de los minoritarios podría resultar afectada.

Dado que la transformación de la Sociedad así como la de su Junta Directiva son relativamente recientes y no se ha producido ningún relevo con posterioridad a la Asamblea de marzo de 2008, no se han dado las condiciones para observar y calificar el proceso de nuevos nombramientos de los miembros de la Junta Directiva.

- Políticas de compensación, evaluación y sucesión de los miembros de la Junta Directiva

La Clasificación de Gobierno Corporativo, no es una calificación de riesgo o de capacidad de pago, ni constituye una recomendación para comprar, vender o mantener activos o títulos de una inversión ya que no se refiere al precio de mercado ni a la conveniencia para un inversionista en particular. No es una auditoría independiente, ni tampoco inspecciona la información suministrada y se presume que la información es confiable. Es importante aclarar que una Clasificación de Gobierno Corporativo no es una opinión sobre la calidad de crédito o el valor de las acciones de una empresa. No puede tomarse en ningún caso, como la calificación de riesgo de crédito o de mercado que tradicionalmente BRC para sus clientes. Esta clasificación no es un indicador de rentabilidad, ni de competitividad empresarial, ni tampoco de eficiencia operativa.

En comparación con empresas de similar complejidad y tamaño, tanto del sector energético como de otros sectores industriales o comerciales, se observa que la remuneración de los miembros de la Junta Directiva de ECOPEPETROL es marcadamente inferior, lo cual podría redundar en una dificultad para atraer y/o retener personas de las calidades requeridas para ejercer con idoneidad las responsabilidades exigidas por el cargo de miembro de Junta de la empresa.

Si a lo anterior se añade la alta exigencia de tiempo de las reuniones y su preparación previa, podría generarse una indeseable alta rotación de los miembros de la Junta, factor que debilita su efectividad como equipo de trabajo. Adicionalmente, dado que el período por el cual son elegidos estatutariamente los miembros de la Junta es solamente de un año, ello reafirma la percepción de que la continuidad de los miembros de la Junta puede resultar comprometida.

Es positivo que en la empresa ya existe la disciplina de adelantar, por parte de la Junta Directiva, un proceso anual de auto-evaluación de desempeño, tanto individual como colectivo. A su vez, la Junta Directiva hace una evaluación del Presidente de la compañía, que se basa en criterios objetivos asociados a los cumplimientos de los compromisos plasmados en el Marco Estratégico de la empresa, que son evaluados periódicamente con la herramienta del Tablero Balanceado de Gestión, a este nivel.

La Junta opera bajo los parámetros de su Reglamento de Funcionamiento, el cual está inspirado en recomendaciones de organismos internacionales como IFC, OECD y la CAF.

En síntesis, ECOPEPETROL tiene una fortaleza importante en la estructura y composición de su Junta Directiva, pero tiene algunas debilidades en cuanto a frecuencia de reuniones, vigencia de las designaciones, densidad de agenda y remuneración de los miembros de la misma.

La Clasificación de Gobierno Corporativo, no es una calificación de riesgo o de capacidad de pago, ni constituye una recomendación para comprar, vender o mantener activos o títulos de una inversión ya que no se refiere al precio de mercado ni a la conveniencia para un inversionista en particular. No es una auditoría independiente, ni tampoco inspecciona la información suministrada y se presume que la información es confiable. Es importante aclarar que una Clasificación de Gobierno Corporativo no es una opinión sobre la calidad de crédito o el valor de las acciones de una empresa. No puede tomarse en ningún caso, como la calificación de riesgo de crédito o de mercado que tradicionalmente BRC para sus clientes. Esta clasificación no es un indicador de rentabilidad, ni de competitividad empresarial, ni tampoco de eficiencia operativa.

ANEXO No. 1

Principales documentos revisados

1. *Estatutos de la Sociedad*
2. *Código de Buen Gobierno.*
3. *Reglamentos de Asamblea, Junta Directiva y Comités de Junta.*
4. *Comités de Alto Gobierno*
5. *Declaración del Accionista Mayoritario*
6. *Respuestas a la Encuesta de Código País de prácticas de Gobierno Corporativo.*
7. *Estados Financieros*
8. *Reglamento para la divulgación de información relevante*
9. *Informes de Resultados 2006 y 2007*
10. *Presentación Resultados Financieros, Primer semestre de 2008*
11. *Informe de Gobierno Corporativo, vigencia 2007 – marzo 2008.*
12. *Informe de Funcionamiento de la Junta Directiva – marzo 2008.*
13. *Hojas de Vida de los miembros de Junta Directiva*
14. *Propuesta de Honorarios, miembros de Junta Directiva*
15. *Actas de las reuniones de Junta Directiva y de los Comités de Junta.*
16. *Acta de la Asamblea Ordinaria, celebrada el de 2008.*
17. *Informes de Calificación de Duff & Phelps.*
18. *Marco Estratégico 2008-2015.*
19. *Plan General Dirección Auditoría Interna 2008.*
20. *Presentación del Sistema Integral de Gestión de Riesgos*
21. *Prospecto de colocación de acciones ECOPETROL S.A.*
22. *Presentación Plan de Negocios ECOPETROL S.A.*
23. *Estructura Organizacional*
24. *Roles y Responsabilidades*
25. *Marco Normativo Legislativo de la Planeación de Contingencias en ECOPETROL S.A.*
26. *Modelo de Responsabilidad Social Empresarial 2008*
27. *Cartilla Ética*
28. *Normas pertinentes*

ANEXO No. 2

Personas entrevistadas

1. *Ministro de Hacienda, miembro de Junta Directiva en representación del Gobierno Nacional: Oscar Iván Zuluaga*
2. *Miembro de Junta Directiva, independiente: Ignacio Sanín*
3. *Miembro de Junta Directiva, independiente: Omar Baquero.*
4. *Miembro de Junta Directiva, representante de los accionistas minoritarios: Mauricio Cárdenas.*
5. *Presidente de ECOPETROL S.A.: Javier Gutiérrez*
6. *Directora de Soporte a Presidencia y Junta Directiva: Marta Sofía Serrano de Medina.*
7. *Vicepresidente Financiero: Adriana Echeverri.*
8. *Asesor Jurídica: Margarita Obregón*
9. *Grupo de Gestión de Riesgos: Clara Pinzón, Alexandra Arango, Carlos Felipe Galvis.*
10. *Vicepresidente de Estrategia y Crecimiento: Alvaro Vargas*
11. *Jefe Unidad de Estrategia y Gestión: Hernando Zerda*
12. *Vicepresidente de Talento Humano: Marta Cecilia Castaño*
13. *Vicepresidente de Servicios y Tecnología: Oscar Villadiego*
14. *Profesional de Gestión Social: Camila Pardo*
15. *Revisor Fiscal: Luisa Fernanda Salcedo, socio de Price WaterHouse Coopers.*
16. *Fiduciaria Bogotá: Pedro Pablo Quintero, Andrés Castañeda e Ivan Rodríguez. .*
17. *Jefe Unidad de Responsabilidad Social Empresarial: Jorge Albarracín*
18. *Directora de Auditoría Interna: Luz Marina Granada*
19. *Oficina de Atención a Inversionistas: Oscar Bravo y Claudia Trujillo.*
20. *Directora de Abastecimiento: Aydé Mary Ramírez*
21. *Profesional del área de Gobierno Corporativo: Johana Catalina Gallo*
22. *Líder RSE: Marcela Fajardo*

La Clasificación de Gobierno Corporativo, no es una calificación de riesgo o de capacidad de pago, ni constituye una recomendación para comprar, vender o mantener activos o títulos de una inversión ya que no se refiere al precio de mercado ni a la conveniencia para un inversionista en particular. No es una auditoría independiente, ni tampoco inspecciona la información suministrada y se presume que la información es confiable. Es importante aclarar que una Clasificación de Gobierno Corporativo no es una opinión sobre la calidad de crédito o el valor de las acciones de una empresa. No puede tomarse en ningún caso, como la calificación de riesgo de crédito o de mercado que tradicionalmente BRC para sus clientes. Esta clasificación no es un indicador de rentabilidad, ni de competitividad empresarial, ni tampoco de eficiencia operativa.

ESCALAS DE CLASIFICACIÓN DE PRÁCTICAS DE GOBIERNO CORPORATIVO.

La clasificaciones pueden incluir un signo positivo (+) o negativo (-) dependiendo si se aproxima a la categoría inmediatamente superior o inferior respectivamente.

BRC – G1: Una compañía que, en opinión de BRCIS, Tiene **muy fuertes** procesos y prácticas de Gobierno Corporativo, con muy pocas debilidades en las áreas de este análisis.

BRC – G2: Una compañía que, en opinión de BRCIS, Tiene **fuertes** procesos y prácticas de Gobierno Corporativo, con ciertas debilidades en las áreas de este análisis

BRC - G3: Una compañía que, en opinión de BRCIS, Tiene **moderados** procesos y prácticas de Gobierno Corporativo, con varias debilidades en algunas áreas de este análisis.

BRC – G4: Una compañía que, en opinión de BRCIS, Tiene **débiles** procesos y prácticas de Gobierno Corporativo, con debilidades en diversas áreas de este análisis.

BRC - G5: Una compañía que, en opinión de BRCIS, Tiene **muy débiles** procesos y prácticas de Gobierno Corporativo, con importantes debilidades en la mayoría de las áreas de este análisis.

La Clasificación de Gobierno Corporativo, no es una calificación de riesgo o de capacidad de pago, ni constituye una recomendación para comprar, vender o mantener activos o títulos de una inversión ya que no se refiere al precio de mercado ni a la conveniencia para un inversionista en particular. No es una auditoría independiente, ni tampoco inspecciona la información suministrada y se presume que la información es confiable. Es importante aclarar que una Clasificación de Gobierno Corporativo no es una opinión sobre la calidad de crédito o el valor de las acciones de una empresa. No puede tomarse en ningún caso, como la calificación de riesgo de crédito o de mercado que tradicionalmente BRC para sus clientes. Esta clasificación no es un indicador de rentabilidad, ni de competitividad empresarial, ni tampoco de eficiencia operativa.
