



Informe Anual 2008
Responsabilidad Social Empresarial
Volumen II



*Trabajamos por el
desarrollo sostenible*



Informe Anual 2008
Responsabilidad Social Empresarial
Volumen II

Junta Directiva

De enero 01 a marzo 30 de 2008

Miembros principales

Fabio Echeverri Correa
Hernán Martínez Torres
Oscar Iván Zuluaga Escobar

Ignacio Sanín Bernal
Carolina Rentería Rodríguez
Omar Armando Baquero Soler

Miembros suplentes

Roberto Silva Salamanca
Andrés Felipe Arias Leyva
Gloria Inés Cortés A.
Andrés Escobar Arango
Julio Andrés Torres García
María Elena Velásquez Restrepo
William Miguel Escaf Escaf

Desde abril de 2008

Fabio Echeverri Correa
Oscar Iván Zuluaga
Hernán Martínez Torres
Carolina Rentería R.
Ignacio Sanín Bernal
María Elena Velásquez R.
Joaquín Moreno Uribe
Omar A. Baquero Soler
Mauricio Cárdenas Santa María

Comité Directivo

Javier Gutiérrez Pemberthy
Nelson Navarrete H.
Pedro Alfonso Rosales
Martha Sofía Serrano
Margarita Obregón Triana
Álvaro Vargas Vera
Mauricio Echeverry
Martha Cecilia Castaño
Adriana M. Echeverri
Diego Carvajal
Gabriel Osorio Lopera
Federico Maya Molina
Camilo Marulanda
Óscar Trujillo Jaramillo
Óscar Alfredo Villadiego
Luz Marina Granada
Adriana Marcela Neira

Presidencia

Vicepresidencia Ejecutiva de Exploración y Producción

Vicepresidencia Ejecutiva del Downstream

Secretaría General - (01 de enero al 30 de noviembre de 2008)

Secretaría General - (a partir del 01 de diciembre de 2008)

Vicepresidencia de Estrategia y Crecimiento

Vicepresidencia Jurídica

Vicepresidencia de Talento Humano

Vicepresidencia Financiera

Vicepresidencia de Exploración

Vicepresidencia de Producción

Vicepresidencia de Refinación y Petroquímica

Vicepresidencia de Suministro y Mercadeo

Vicepresidencia de Transporte

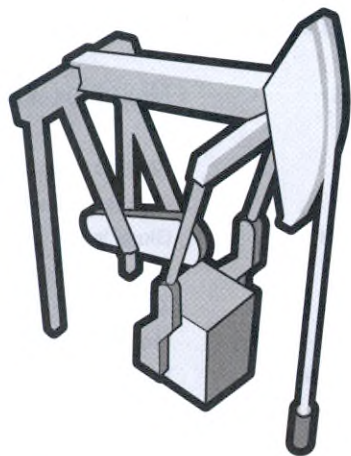
Vicepresidencia de Servicios y Tecnología

Dirección de Auditoría Interna

Oficina de Control Disciplinario

Grupo Empresarial Ecopetrol

En 2008 la empresa continuó su proceso de expansión, tanto nacional como internacional, y su consolidación como grupo empresarial.



Filiales

Ecopetrol Oleo e Gas do Brasil Ltda.

Exploración y producción de hidrocarburos
Porcentaje de Participación: 100%
Rio de Janeiro / Brasil



Ecopetrol del Perú S.A.

Exploración y producción de hidrocarburos
Porcentaje de Participación: 100%
Lima / Peru



Ecopetrol America Inc.

Exploración y producción de hidrocarburos
Porcentaje de Participación: 100%
Delaware / USA



Black Gold Re Ltd.

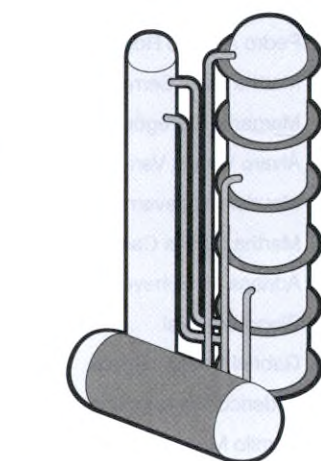
Suscripción de seguros y reaseguros de los riesgos de Ecopetrol y los de sus empresas filiales y/o subordinadas
Porcentaje de Participación: 100%
Hamilton / Bermuda

Andean Chemicals Ltd.

Vehículo de inversión
Porcentaje de Participación: 100%
Hamilton / Bermuda

ODL Finance S.A.

Vehículo de inversión
Porcentaje de Participación: 65%
Ciudad de Panamá



Subsidiarias

Propilco S.A.

Producción y comercialización de resina de polipropileno
Porcentaje de Participación: 100%
Cartagena / Colombia



Comai Ltda.

Fabricación de compuestos de polipropileno y masterbatches para una amplia gama de usos
Porcentaje de Participación: 100%
Cartagena / Colombia



Bioenergy S.A.

Producción de biocombustibles
Porcentaje de Participación: 79,14%
Llanos Orientales / Colombia



Participaciones accionarias

Ecodiesel Colombia S.A.

Producción de biocombustibles
Porcentaje de Participación: 50%
Bucaramanga / Colombia

Refinería de Cartagena S.A.

Refinación de hidrocarburos
Porcentaje de Participación: 49%
Cartagena / Colombia



Serviport S.A.

Prestación de servicios portuarios
Porcentaje de Participación: 49%
Cartagena / Colombia

Oleoducto de Colombia S.A. - ODC

Transporte de hidrocarburos
Porcentaje de Participación: 43,85%
Bogotá / Colombia



Oleoducto Central S.A. - Ocensa

Transporte de hidrocarburos
Porcentaje de Participación: 35,29%
Bogotá / Colombia



Invercolsa S.A.

Inversiones en sociedades del sector gas
Porcentaje de Participación: 31,76%
Bogotá / Colombia



Empresa de Energía de Bogotá S.A. ESP - EEB

Prestación del servicio público de energía en el Distrito Capital y municipios aledaños
Porcentaje de Participación: 7,35%
Bogotá / Colombia

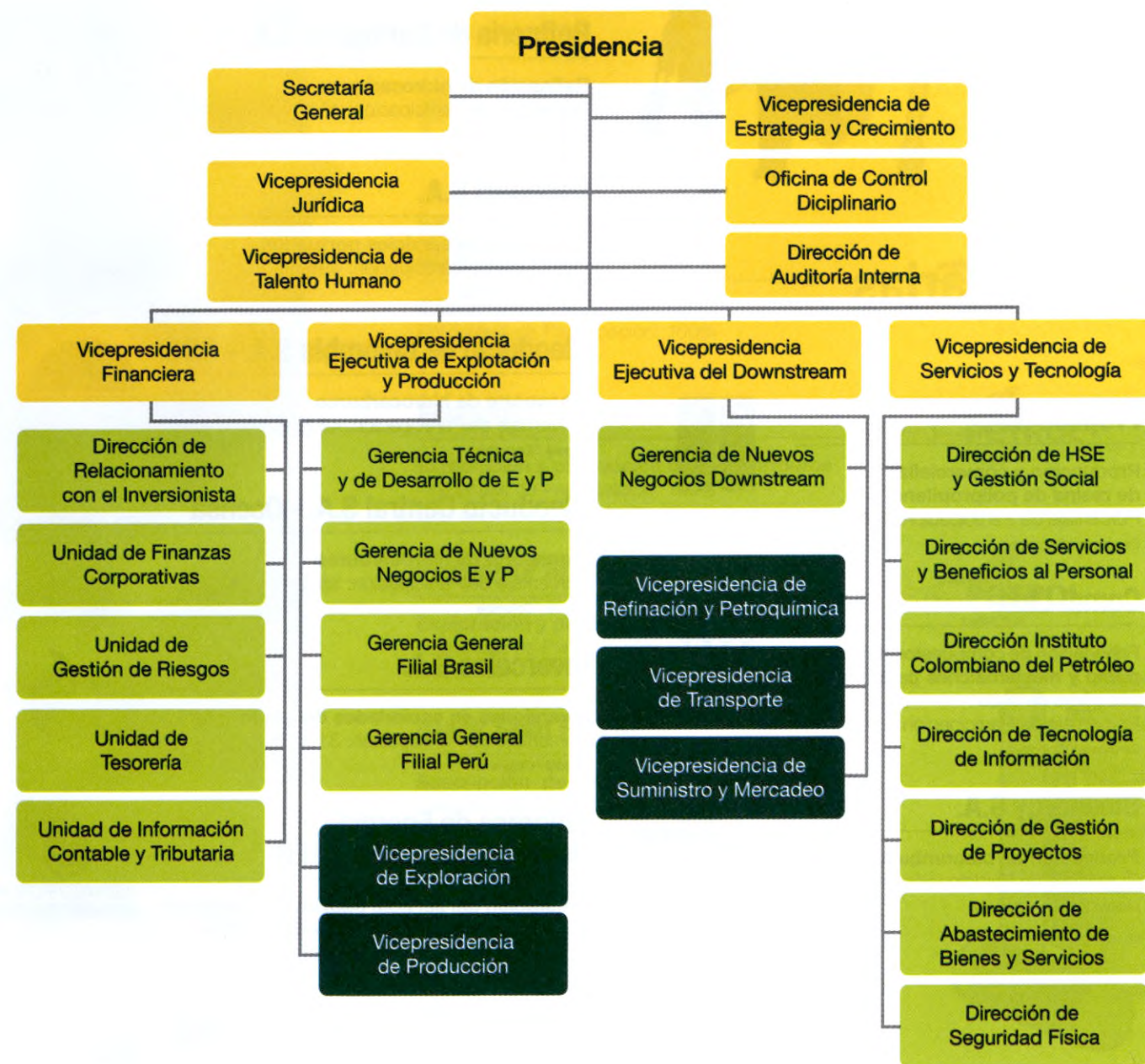


Interconexión Eléctrica S.A. - ISA

Desarrollo de actividades de operación, mantenimiento, transmisión y comercialización de energía eléctrica
Porcentaje de Participación: 5,48%
Medellín / Colombia



Estructura Organizacional



Contenido

Pág. 8	Carta a nuestros grupos de interés
Pág. 10	El modelo de Responsabilidad Social Empresarial de Ecopetrol
Pág. 16	Accionistas e inversionistas
Pág. 22	Clientes
Pág. 28	Empleados, familiares y jubilados
Pág. 42	Asociados
Pág. 48	Proveedores
Pág. 56	Sociedad, comunidad y medio ambiente
Pág. 70	Estado
Pág. 74	Informe de Gobierno Corporativo

Carta a nuestros grupos de interés

Queremos agradecer la confianza depositada en nuestra empresa a lo largo de este año y por eso reiteramos nuestro compromiso en la consecución de los objetivos empresariales trazados al 2015, donde declaramos que Ecopetrol será un modelo de empresa socialmente responsable comprometida en la construcción de relaciones con sus grupos de interés, capaz de generar resultados económicos, sociales y ambientales que contribuyan al desarrollo sostenible de su entorno.

Para Ecopetrol, el 2008 fue un año de avances en nuestros indicadores operativos, financieros e igualmente en Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Avanzamos en la incorporación y desarrollo de un modelo de gestión de RSE y una organización orientada a asegurar el cumplimiento de los compromisos pactados con nuestros grupos de interés en aras de fortalecer relaciones de mutuo beneficio.

A lo largo del 2008, cumplimos con ofrecerles a nuestros más de 460 mil accionistas buenos resultados en términos de valorización de la acción a través de programas ambiciosos de crecimiento empresarial y pago oportuno de los dividendos, aspectos que en últimas redundan en beneficios futuros que maximizan el valor de la empresa.

En cuanto al trato con nuestros clientes, la encuesta de satisfacción realizada por el Centro Nacional de Consultoría permitió verificar que continuamos en niveles de excelencia en el servicio. Estos resultados se lograron entre otros, gracias a que superamos la meta de entregas perfectas a clientes finales, monitoreando de esta manera la calidad y oportunidad de nuestros productos.

Con nuestros empleados, jubilados y familiares, hicimos un esfuerzo importante con el fin de mejorar los niveles salariales para hacerlos más competitivos, fortalecer los programas de bienestar y de prevención de salud para hacer de Ecopetrol un gran lugar para trabajar.

A lo largo del año se estructuró un plan de compensación variable asociado al logro de objetivos que se aplicó por primera vez a todos los empleados y un programa de mejoramiento del clima laboral que apoya el resultado del indicador de "Great Place to Work", que pasó de 48,3 puntos en el 2007, a 63,9 puntos en el 2008.

Nuestros asociados han sido fundamentales en la estrategia de internacionalización y en el crecimiento de nuestro portafolio nacional. Con ellos hemos incursionado en el negocio de exploración y producción en el Golfo de México (Estados Unidos), Perú y Brasil. A nivel nacional, mantenemos 78 asociaciones con 42 diferentes empresas, con las cuales producimos el 60% de la producción total de Ecopetrol. Las relaciones con este grupo de interés han permitido que la empresa aprenda de las grandes petroleras internacionales y comparta su aprendizaje con las pequeñas y medianas operadoras a través de comités de trabajo conjunto.

Durante el 2008, mejoramos nuestras relaciones con los proveedores a través de talleres y sesiones de trabajo que se replicaron por todo el país, para dar a conocer "la caja de herramientas", las nuevas reglas de selección donde se le reconocen puntos adicionales a las empresas con prácticas de responsabilidad social empresarial, y con el programa de fortalecimiento de proveedores, que permitió incrementar las compras y contrataciones locales en 43% con respecto a 2007.

Para fortalecer el trabajo con las comunidades vecinas y la sociedad colombiana en general, la empresa invirtió \$125.800 millones en proyectos de gestión social en líneas de educación, preservación ambiental, fortalecimiento institucional y comunitario, infraestructura con énfasis en servicios públicos y desarrollo económico, con el fin de asegurar acciones que generen mayores beneficios en términos sociales y ambientales.


También se afianzaron las alianzas con las cinco fundaciones petroleras que apoyan la gestión social de Ecopetrol en las zonas de influencia y se adelantaron iniciativas encaminadas a formular, ejecutar y gestionar proyectos de desarrollo socioeconómico, crédito individual, formación social organizacional, técnica y empresarial.

La empresa invirtió \$430.200 millones en proyectos de gestión ambiental orientados a la protección y conservación de la biodiversidad, mejorar la ecoeficiencia productiva y mitigar los impactos del cambio climático.

En cuanto al Estado, mantuvimos nuestro compromiso con el país, incrementando las exportaciones, las regalías a los municipios, pagando oportunamente los impuestos y reconociendo los dividendos al accionista mayoritario. En virtud de que el Estado es dueño del 89,9% de sus acciones, Ecopetrol le transfiere a la Nación un equivalente al 75% del PIB petrolero que representa el 1,8% del PIB Nacional. Adicionalmente, los impuestos y transferencias de la empresa a la Nación pasaron de \$12,4 billones en 2007 a \$14,3 billones en 2008.

Es importante resaltar que cualquier grupo de interés podrá verificar, denunciar y reconocer el cumplimiento de nuestros compromisos, a través de las oficinas de participación ciudadana habilitadas por la empresa en distintas zonas del país y mediante otros mecanismos que hemos diseñado, como por ejemplo las audiencias públicas.

Finalmente reiteramos nuestro compromiso para seguir avanzando en el desarrollo de un modelo de gestión de RSE que contribuya al mejoramiento de nuestras relaciones con los grupos de interés, genere espacios de interacción que permitan validar los pactos acordados y su cumplimiento. Estamos seguros que esta iniciativa es fundamental para alcanzar la estrategia de consolidación empresarial y contar con altos estándares internacionales.



El modelo de
Responsabilidad Social
Empresarial de Ecopetrol

01

Ecopetrol enmarca su relación con los grupos de interés buscando generar confianza recíproca en una relación integradora “gana-gana”, enfocada al logro de los objetivos empresariales, generando resultados económicos, sociales y ambientales que garanticen el desarrollo sostenible de la empresa y contribuyan al desarrollo de su entorno

Para Ecopetrol, la responsabilidad social empresarial es una estrategia de negocio que se evidencia en su marco estratégico 2008-2015, y está dirigida a apalancar los objetivos de la empresa. Es así como la responsabilidad social empresarial hace parte integral de su Visión y Misión (ver recuadro).

Dentro de sus objetivos empresariales, Ecopetrol busca "mejorar la confianza de la empresa, fortaleciendo una relación gana-gana con sus grupos de interés". Para lograrlo, ha establecido unos objetivos específicos:

- | Fortalecer la confianza en los grupos de interés de la empresa adoptando las mejores prácticas de Gobierno Corporativo.
- | Asegurar el alineamiento de las expectativas de los grupos de interés con los compromisos y objetivos empresariales.
- | Asegurar el cumplimiento de los compromisos con los grupos de interés.
- | Posicionar y validar los resultados y aportes con los grupos de interés.

Los grupos de interés definidos para la empresa son:

- | Accionistas e inversionistas
- | Empleados, familiares y jubilados
- | Clientes
- | Proveedores
- | Asociados
- | Sociedad, comunidad y medio ambiente
- | Estado



Visión 2015

Ecopetrol S.A. será una empresa global de energía y petroquímica, con énfasis en petróleo, gas y combustibles alternativos; reconocida por ser competitiva, con talento humano de clase mundial y **socialmente responsable**.

Misión

Descubrimos y convertimos fuentes de energía en valor para nuestros clientes y accionistas, asegurando el cuidado al medio ambiente, la seguridad de los procesos y la integridad de las personas, contribuyendo al bienestar de las áreas donde operamos, con personal comprometido que busca la excelencia, su desarrollo integral y **la construcción de relaciones de largo plazo con nuestros grupos de interés**.

Definición del modelo de responsabilidad social empresarial

La finalidad principal del modelo de responsabilidad social empresarial en Ecopetrol es contribuir al logro de los objetivos de la empresa, mejorando la confianza en el largo plazo y respondiendo a las expectativas de sus grupos de interés.

Para lograr la confianza, Ecopetrol establece un compromiso de resultado con cada uno de sus grupos de interés, el cual se soporta en prácticas asociadas a unos objetivos de negocio y a unos indicadores de resultado (ver imagen 1).

Lo anterior se enmarca en una cultura y liderazgo socialmente responsables, que muestran una coherencia entre el pensar, decir y actuar. Todo esto bajo un esquema de autorregulación a través del cual se logra demostrar a los grupos de interés resultados sobre los compromisos pactados.

Por otro lado, para asegurar la alineación e integridad del modelo, se cuenta con un marco de referencia donde el Código de Buen Gobierno y las políticas de la empresa establecen el marco de gestión y direccionamiento, mientras que el Código de Ética y el modelo de Cultura y Liderazgo trazan el marco de comportamiento y el estilo gerencial y de gestión de la compañía (ver imagen 2).

La responsabilidad social empresarial en Ecopetrol debe apoyar el desarrollo sostenible de los grupos



Imagen 1

Ciclo de Gestión de Responsabilidad Social Empresarial



Imagen 2



de interés dentro del marco del logro de los objetivos empresariales.

Implementación del modelo de responsabilidad social empresarial

El modelo de responsabilidad social empresarial en Ecopetrol contempla los siguientes pasos para su implementación:

Se revisan los diferentes grupos de interés para la empresa teniendo en cuenta su presencia regional, y se analizan sus expectativas con el objeto de cerrar la brecha entre lo que Ecopetrol puede ofrecer y lo que sus grupos de interés quisieran obtener.

De acuerdo con lo anterior, se establecen compromisos con cada uno de los grupos de interés, generando una promesa de valor en un esquema gana-gana. La alineación se logra al asociar el compromiso a un objetivo corporativo, asegurando que sea parte de la estrategia del negocio.

El compromiso se despliega en objetivos específicos ya existentes en la empresa, que se harán realidad mediante unas prácticas.

Su implementación se asegura mediante programas nacionales y regionales que garantizan los resultados esperados.

Para asegurar el cumplimiento de los compromisos se establecen indicadores de resultado y se hace seguimiento periódico a cada uno de ellos.

Finalmente, los resultados de los compromisos se verifican con el cumplimiento de las metas propuestas frente a cada grupo de interés, validando el desarrollo de las expectativas a través de diálogos que permitan el mejoramiento continuo. Estos resultados se notifican por diferentes medios y se verifican a través de los siguientes espacios:

- Asamblea General de Accionistas
- Informe anual de gestión y de responsabilidad social empresarial
- Audiencias públicas regionales de rendición de cuentas
- Divulgación de información en la página web
- Informes y divulgación por televisión y emisoras de radio regionales
- Reuniones anuales, trimestrales, mensuales o puntuales con los grupos de interés
- Mecanismos de comunicación directa apoyados por la Oficina de Participación Ciudadana
- Publicaciones corporativas
- Relaciones con los medios de comunicación

Accionistas e inversionistas

02

Nuestro compromiso

Maximizar de manera sostenida el valor para los accionistas.

Prácticas que aseguran el cumplimiento de ese compromiso

Maximizar la rentabilidad para los accionistas.

Asegurar buenas prácticas de responsabilidad corporativa.

Fortalecer relaciones con el mercado accionario y los inversionistas.

Indicadores que evalúan el cumplimiento del compromiso

Indicador	Unidad de medida	Resultado 2007	Resultado 2008	Meta 2008	Cumplimiento
Desempeño de la acción de Ecopetrol vs S&P O&G	%	N.A.	-0.74	≥ Industria Oil & Gas	197%
Ebitda*	Miles de millones de pesos	10.381	14.759	12.132	122%
Utilidad neta por acción*	Pesos	169	287	177	159%
Calificación de riesgo crediticio corporativo - nacional	Escala	AAA	AAA	AAA	100%
Calificación de riesgo crediticio corporativo - internacional (moneda extranjera)	Escala	BB+	BB+	BB+	100%
Cumplimiento de hitos de Gobierno Corporativo	%	N.A.	95	95	100%
Cumplimiento de hitos de RSE	%	88	94	90	105%
Oportunidad en solución de requerimientos de accionistas	%	N.A.	90,32	95	95%
Oportunidad y calidad de la información financiera	% cumplimiento informes financieros sin salvedades	N.A.	95	95	100%

* Información correspondiente a estados financieros no consolidados

El nivel de cumplimiento de Ecopetrol con su grupo de interés accionistas e inversionistas, fue del 100% en 2008. Vale la pena resaltar el indicador de la utilidad neta por acción que obtuvo un resultado del 159%. Igualmente, otros indicadores que evalúan el cumplimiento del compromiso mostraron un buen desempeño, alcanzando y superando, en su mayoría, la meta esperada. De esta forma, la empresa "maximizó de manera sostenida el valor para los accionistas".

Composición accionaria de Ecopetrol

A 31 de diciembre de 2008, el número total de accionistas de la empresa era de 460.542. Este número ha decrecido en un 7,52% durante el último año (37.471 accionistas), sobre todo en personas naturales debido a la venta de acciones motivada por la valorización de la acción durante los cinco primeros meses del año y posteriormente, por la crisis de los mercados. Estas acciones han sido adquiridas principalmente por los fondos de pensiones y personas jurídicas. (ver tabla 1).

Maximización del valor de la acción

El precio de la acción de Ecopetrol cerró en 2008 en \$2.005 con una valorización de -0,74% debido a la crisis en los mercados financieros mundiales. Sin embargo, su comportamiento fue mejor que el del Índice General de la Bolsa de Valores de Colombia (IGBC), que presentó una caída de 29,3% en

el año (ver gráficos 1). La acción de Ecopetrol fue la más transada en 2008 con un promedio de 21 millones de acciones negociadas diariamente, manteniendo los volúmenes negociados a lo largo del año a pesar de la situación de los mercados.

En septiembre de 2008 se realizó el registro de los ADR (*American Deposit Recived*) nivel 2 de Ecopetrol, ante la *Securities and Exchange Commission* (SEC) y la inscripción ante la Bolsa de Nueva York (NYSE).

El Presidente de Ecopetrol fue el encargado de tocar el campanazo de apertura de la sesión en la Bolsa de Nueva York, acompañado por integrantes de la Junta Directiva y los principales ejecutivos de la compañía, dando inicio a las transacciones de los ADR de Ecopetrol en dicho mercado. Cada ADR representa 20 acciones ordinarias y se autorizaron inicialmente 20 millones de ADR para estar disponibles en ese mercado.

Gráficos 1

Precio de la acción de Ecopetrol en 2008



Valorización de la acción de Ecopetrol vs. el índice IGBC*



Fuente: Bolsa de Valores de Colombia
*IGBC: Índice general de la Bolsa de Valores de Colombia

Gráficos 2

Precio del ADR Ecopetrol



Fuente: Bloomberg

Valorización del ADR Ecopetrol vs el índice S&P 500



Fuente: Bloomberg

Tabla 2

Comportamiento de las empresas petroleras durante 2008

Empresa	Valorización
Ecopetrol ADR	-22,65%
Exxon	-14,79%
Chevron	-20,74%
Conoco	-41,34%
Occidental	-22,08%
Marathon	-55,04%
Hess	-46,82%
Murphy	-47,73%
Shell ADR	-37,14%
Petrobras ADR	-57,50%
BP	-36,12%

Fuente: Bloomberg

En 2008, el ADR se vio afectado por la crisis en los mercados de valores y cerró en US\$18,37, con una valorización de -22,65%, similar a la del índice S&P 500 (-23,48%). Sin embargo, su comportamiento fue mejor que el de la mayoría de empresas relacionadas con la industria del petróleo (ver tabla 2 y gráficos 2).

El ingreso de Ecopetrol a la NYSE beneficia a la empresa, accionistas y demás grupos de interés. En términos económicos, se convierte en el principal motor para apalancar la estrategia de crecimiento de la compañía, haciendo más sencillo y favorable el acceso a los mercados internacionales para la obtención de los recursos que soporten los proyectos de inversión y el proceso de internacionalización; así mismo, ofrece mayor liquidez a la acción, amplía la base de accionistas y permite a la compañía ser comparada internacionalmente con otras empresas del sector.

Implementación de la Ley SOX

La entrada de Ecopetrol a la Bolsa de Nueva York demanda el cumplimiento de disposiciones legales de Estados Unidos. Tal es el caso de la *Ley Sarbanes - Oxley* (SOX), que obliga a las empresas registradas en bolsa al aseguramiento y debida documentación de sus controles internos.

La Ley SOX busca mejorar el Sistema de Control Interno (SCI), fortaleciendo los estándares de gobierno corporativo y de generación de

información financiera con destino a los mercados de valores y grupos de interés.

Durante 2008 Ecopetrol inició los ajustes al Sistema de Control Interno, según los requerimientos de la Ley SOX y el Modelo de Control COSO (*Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission*).

Tabla 1
Composición accionaria de Ecopetrol

Componentes	A 31 diciembre 2007		A 31 diciembre 2008	
	Participación	No. de acciones	Participación	No. de acciones
Nación	89,90%	36.384.788.817	89,90%	36.384.788.817
Fondos de pensiones	3,79%	1.532.391.966	3,89%	1.575.286.565
Personas naturales	6,21%	2.513.927.091	5,17%	2.093.018.808
Personas jurídicas	0,10%	41.404.714	1,04%	419.418.398
Total	100%	40.472.512.588	100%	40.472.512.588

Fortalecimiento de la confianza en la Administración de Ecopetrol

Informe de Gobierno Corporativo - Vigencia 2008

El texto completo del Informe de Gobierno Corporativo está disponible en el Capítulo 9 del presente informe.

Atención al accionista

Para atender a los accionistas, Ecopetrol cuenta con una Oficina de Atención al Accionista y ha dispuesto una serie de canales creados específicamente para recibir y gestionar sus requerimientos (ver más detalles en el Capítulo 9 del presente informe, correspondiente al Informe de Gobierno Corporativo). Igualmente, durante 2008 se realizaron varios eventos con el fin de capacitar a los accionistas en temas relacionados con el mercado de valores y atender solicitudes particulares, llegando aproximadamente a 2.075 personas.

Durante 2008 se recibieron 164.826 requerimientos de los accionistas a través de los diferentes canales y se respondió satisfactoriamente el 99,56% de ellos (ver gráficos 3, 4 y 5).

También se brindó apoyo a través de las oficinas del Banco de Bogotá localizadas en las diferentes ciudades del país, por medio de las cuales se atendieron adicionalmente 11.276 accionistas. Durante el año se recibieron 1.321 solicitudes por escrito, incluyendo derechos de petición.

Gráfico 3

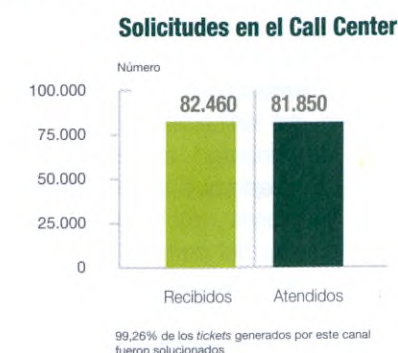


Gráfico 4

Atención personalizada al accionista

Solicitudes en la Oficina de Atención al Accionista y la Oficina de Participación Ciudadana

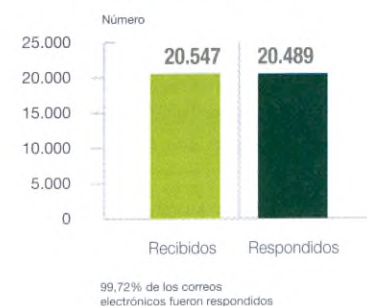


Visitas de accionistas a la Oficina de Atención al Accionista y a la OPC



Gráfico 5

Recepción y respuesta a correos electrónicos



Durante 2008 se recibieron 164.826 requerimientos de los accionistas y se respondió satisfactoriamente el 99,56% de ellos

Imagen 3

Sistema Integral de Gestión (SIG)



Imagen 4

Propósitos del modelo SIG



Sistema Integral de Gestión

Otro gran compromiso con los accionistas está relacionado con los resultados operativos de Ecopetrol. Para el logro de los resultados esperados, la empresa cuenta con un Sistema Integral de Gestión que le permite asegurar sus resultados y mejorar su calidad a través de la integración de todos sus procesos (ver imágenes 3 y 4).

De la misma forma, Ecopetrol cuenta con un Tablero Balanceado de Gestión (TBG) que le permite monitorear sus resultados operativos. En 2008, de los 32 indicadores del TBG, 20 presentaron logros mayores al 100%, destacándose los siguientes:

- La producción de petróleo, que representó un incremento del 12% respecto a 2007.
- El aumento de las ventas totales por mayores exportaciones.
- La disminución en el contenido de azufre en el diesel, que superó las metas establecidas en el segundo semestre para Bogotá y el resto del país.

Gestión de riesgos

En los últimos años Ecopetrol ha estructurado e implementado un Sistema de Gestión Integral de Riesgos que contribuye al cumplimiento de objetivos, la preservación y creación de valor para la empresa y la preparación para

eventos no esperados (ver mayores detalles del sistema en el Informe de Gobierno Corporativo, correspondiente al Capítulo 9 de este informe).

Programa de Prevención del Lavado de Activos

Desde 2007 Ecopetrol cuenta con el Sistema Integral para la Prevención del Lavado de Activos y de la Financiación del Terrorismo (Sipla). Esta herramienta permite a la empresa el reporte de operaciones sospechosas, con base en la Circular 060 de 2008 de la Superintendencia Financiera de Colombia.

En desarrollo de este programa, en 2008 las principales acciones estuvieron enfocadas, desde el punto de vista de gestión, a la divulgación interna y externa, la verificación de las bases de datos y operaciones de la empresa y la atención a requerimientos de información de la Unidad de Información y Análisis Financiero del Ministerio de Hacienda.

Cientes 03

Nuestro compromiso

| Asegurar la satisfacción del cliente con excelencia en el servicio.

Prácticas que aseguran el cumplimiento de ese compromiso

| Maximizar el valor de los productos y servicios para el cliente.

Indicadores que evalúan el cumplimiento del compromiso

	Indicador	Unidad de medida	Resultado 2007	Resultado 2008	Meta 2008	Cumplimiento
Clientes	Índice de satisfacción del cliente	%	92	89	89	100%
	Entregas perfectas a clientes finales	%	95	96	95	101%

Para "asegurar la satisfacción del cliente con excelencia en el servicio", Ecopetrol alcanzó un cumplimiento del 100% de su compromiso, a través de unas prácticas dirigidas a maximizar el valor de sus productos y servicios.

Caracterización de los clientes

Ecopetrol cuenta con un promedio de 575 clientes, distribuidos así:

- Nacionales: 535
- Internacionales: 40

Del total de clientes, 14 son mayoristas y representan el 70% de las ventas nacionales de Ecopetrol.

Satisfacción de clientes

Los resultados de la encuesta de satisfacción de clientes en 2008, realizada por el Centro Nacional de Consultoría, mostraron una satisfacción general de 89% (ver gráfico 6).

Es importante aclarar que aunque el índice de satisfacción descendió con respecto al año anterior, Ecopetrol se encuentra dentro de los niveles de excelencia en servicio al cliente.

Entregas perfectas a clientes

Para asegurar la satisfacción de sus clientes, Ecopetrol cuenta con un indicador que le permite monitorear la calidad, oportunidad y cantidad de las entregas de sus productos. Este indicador, denominado "Entregas perfectas a clientes finales", tuvo una meta esperada del 95% para 2008, que fue superada al final del año con un 96% (ver gráfico 7).

Relaciones con los clientes

Durante 2008 se reactivó el uso del CRM (*Customer Relationship Management*) como la herramienta oficial en Ecopetrol para registrar y atender los reclamos de los clientes, así como para registrar y hacer seguimiento a los contactos. Para ello se capacitó a alrededor de 60 funcionarios, con quienes se realizó un análisis de los procedimientos de reclamos con el ánimo de detectar posibilidades de mejora y actualización. De la misma forma, se apoyó en el cierre de cerca de 100 reclamos que permanecían abiertos, y se detectaron posibilidades de mejora en los módulos de reclamos y contactos del software utilizado.

Proyectos para mejorar la atención al cliente

Dentro de las iniciativas dirigidas a mejorar la atención al cliente, se destacó en 2008 el proyecto de mejoramiento de la infraestructura y el proceso de ventas en el Llenadero de Carrotanques de la Refinería de Barrancabermeja. Se realizaron dos acciones principales:

- Actualización y mejoramiento del sistema de información que apoya el proceso de entregas, con el fin de aumentar la eficiencia del proceso y el número de entregas.
- Mejoramiento de la vía que conduce del Llenadero principal al de aromáticos.

Gráfico 6



Gráfico 7



Del total de clientes de Ecopetrol, 14 son mayoristas y representan el 70% de las ventas nacionales

Atención al cliente internacional

Ecopetrol cuenta con 32 clientes en el mercado internacional con quienes mantiene contacto permanente y directo, aprovechando la última tecnología de comunicación disponible en el *Trading Room*, un salón especialmente diseñado para ejecutar las mejores prácticas comerciales internacionales. El contacto directo con el cliente final no sólo mejora los márgenes, sino que le permite a Ecopetrol saber de primera mano lo que pasa en el mercado.

Gas natural a Venezuela

En 2007 se dio inicio a la integración gasífera entre Colombia y Venezuela con la inauguración del gasoducto binacional. A través de un contrato con el vecino país, Ecopetrol se comprometió a hacer suministros de gas que debían aumentar de manera gradual entre 2008 y 2011.

En 2008, Ecopetrol superó la meta de 50 Gbtud* pactados para entregar, debido a una mayor demanda por parte de Venezuela que alcanzó 146,9 Gbtud*.

Certificados de procesos y sellos de calidad

2008 fue un año de importantes avances en la consolidación de los sistemas de gestión de Ecopetrol. En junio se obtuvo la certificación de su Sistema de Gestión de Calidad basado en la norma ISO 9001:2000 y NTCGP:1000, por parte del Icontec. De igual forma, se obtuvo la certificación para sus sistemas de gestión ambiental, seguridad y salud ocupacional, tomando como base la norma ISO 14001 y OHSAS 18001.

Portafolio de productos

Ecopetrol cuenta con un variado portafolio de productos que se puede apreciar con más detalle en las tablas anexas, desde la 3 hasta la 6, que se encuentran en la siguientes páginas.

*Gbtud: unidad para medir el poder calórico del gas

Tabla 3

Crudos

PRODUCTOS	USOS	U. DE VENTA	VENTA ANUAL
Castilla Blend	Se usa para la refinación para obtención de combustibles como gasolina, diesel, jet, fuel oil, etc. Generalmente son para exportación.	Barriles / año	35.500.000
Vasconia	Se usa para la refinación. También se exporta.	Barriles / año	6.700.000
South Blend	Se usa para la refinación. También se exporta.	Barriles / año	10.300.000
Cusiana	Se usa para la refinación, principalmente en las refinerías de Barrancabermeja y de Cartagena.		
Caño Limón	Se usa para la refinación, principalmente en las refinerías de Barrancabermeja y de Cartagena.		
Gas	El gas natural se utiliza como materia prima o como combustible en los sectores industrial, petroquímico, termoeléctrico, doméstico, comercial y de transporte terrestre.	Millones de BTU/día	182.207.429

Tabla 4

Refinados

PRODUCTOS	USOS	U. DE VENTA	VENTA ANUAL
Gasolina Motor	Consumo en los vehículos automotores de combustión interna	Barriles / día	64.303
Gasolina Extra	Consumo en los vehículos automotores de combustión interna.	Barriles / día	3.357
ACPM o Diesel	Es el combustible utilizado en los motores diesel, de uso común en camiones y buses, en plantas de generación eléctrica y en embarcaciones marítimas.	Barriles / día	80.050
Diesel Extra o ACEM	El diesel extra, también llamado diesel premium o aceite combustible para motores de bajo azufre. Utilizado en los motores diesel, de uso común en camiones y buses.	Barriles / día	14.380
Diesel Marino	Combustible en motores tipo diesel de embarcaciones marinas o fluviales. No es recomendable su uso en vehículos automotores por el impacto ambiental de sus emisiones.	Barriles / día	4.172
Jet A-1 (Turbocombustible)	Combustible para aviones con turbinas o tipo jet.	Barriles / día	17.836
Avigas	Combustible para aviones con motor de pistón.	Barriles / día	271

Tabla 5

Petroquímicos e Industriales

PRODUCTOS	USOS	U. DE VENTA	VENTA ANUAL
Polietileno	Empaques y envases plásticos de uso industrial y comercial.	Toneladas	49.1191
Propileno	Se utiliza como combustible. Si se polimeriza produce un plástico llamado polipropileno.	Toneladas	103.263
Aromát. Pesados	Utilizado en campos de producción de petróleo.	Barriles	12.706
Ciclohexano	Materia prima para la producción de caprolactama y ácido adipico para fabricación de nylon.	Barriles	232.791
Xilenos mezclados	Fabricación de pinturas, clave en la industria de insecticidas.	Barriles	252.189
Toluleno	Disolvente en la fabricación de pintura, resinas, thinner y tintas.	Barriles	190.286
Orthoxileno	Materia prima para la producción de anhídrido aftálico (aditivo en la preparación de pinturas y pigmentos)	Barriles	68.168
Disolv. Alifáticos	Fabricación de pinturas, resinas pegantes, industria de llantas, ceras, betunes, extracción de aceites vegetales.	Barriles	375.090
Asfalto	Obras de pavimentación vial.	Toneladas	480.000
Bases Lubricantes	Manufactura de aceites lubricantes para automotores e industriales.	Barriles	498.225
Parafinas	Fabricación de velas, pulimentos, parafinados de papel, mezclas de caucho, fósforos.	Toneladas	33.507
Azufre	Producción de ácido sulfúrico y sus derivados. Producción de fungicidas y tratamiento de aguas.	Toneladas	21.574
Arotar	Fabricación de negro de humo que sirve para la fabricación de llantas.	Barriles	535.581

(1) Ventas de producto nacional e importado

Tabla 6

Industriales y residenciales

PRODUCTOS	USOS	U. DE VENTA	VENTA ANUAL
Bencina	Se usa como materia prima para la fabricación de disolventes alifáticos y como combustible para estufas domésticas.	Barriles / día	9
Combustóleo o Fuel-Oil	Es un combustible pesado para hornos, secadores, calderas, calentadores y generación eléctrica.	Barriles / día	1.258
Queroseno	Se utiliza en estufas domésticas, quemadores de hornos y secadores industriales.	Barriles / día	112
Gas licuado del Petróleo - GLP	Se utiliza en estufas domésticas, quemadores de hornos, secadores y calderas industriales y generación de energía eléctrica.	Barriles / día	20.325
Aceite Liviano de Ciclo - ALC	Diluyente para crudos para la producción de IFOS.	Barriles / día	1.000

Empleados, familiares y jubilados

04

Nuestro compromiso

Valorar y retribuir sus capacidades y contribuir a su crecimiento y calidad de vida.

Prácticas que aseguran el cumplimiento de ese compromiso

Afianzar el liderazgo, la cultura y las condiciones de bienestar integral que contribuyan a la calidad de vida de los trabajadores.

Mantener relaciones laborales sinérgicas que contribuyan al crecimiento de la empresa.

Brindar condiciones de bienestar que contribuyan a la satisfacción y calidad de vida de los trabajadores, jubilados y sus familiares.

Indicadores que evalúan el cumplimiento del compromiso

	Indicador	Unidad de medida	Resultado 2007	Resultado 2008	Meta 2008	Cumplimiento
Empleados, familiares y jubilados	Índice de ambiente laboral	Puntos	48,3	63,9	80	80%
	Cumplimiento del plan de desarrollo	%	N.A.	100	100	100%
	Índice de severidad de ausentismo por enfermedad común	Días de ausentismo por millón de horas laboradas	18	1.043	920	87%
	Frecuencia de la accidentalidad directa	Accidentados / Millón H-H**	N.A.	2,78	N.A.	N.A.
	Frecuencia de la accidentalidad combinado	Accidentados / Millón H-H**	1,74	1,73	1,4	76%
	Índice de satisfacción del cliente DSB*	%	N.A.	92	80	115%
	Cumplimiento programas de bienestar	%	95	118	100	118%

* DSB: Dirección de Servicios y Beneficios

** H-H: horas hombre

Para cumplir con sus empleados, familiares y jubilados, Ecopetrol hizo esfuerzos importantes en 2008 que se vieron reflejados, principalmente, en el índice de ambiente laboral y en el índice de satisfacción al cliente (interno), con un cumplimiento de 80% y 115%, respectivamente. Así mismo, los programas de bienestar arrojaron resultados del 118% y el cumplimiento del plan de desarrollo del personal fue del 100%. Para 2009 los esfuerzos de Ecopetrol estarán enfocados en seguir fortaleciendo sus resultados en la frecuencia de la accidentalidad, así como en mantener y mejorar sus prácticas que garanticen una mejor calidad de vida para este grupo de interés.

Empleados

Al final de 2008, la planta de personal de la empresa ascendía a 6.776 trabajadores, entre empleados de las nóminas directiva, convencional y aprendices (ver distribución de trabajadores por tipo de contrato en la tabla 7).

En apoyo al cumplimiento de las metas organizacionales, la planta de trabajadores es dinámica en cuanto a su crecimiento, pero estable con relación al tipo de contratación. El 78% de los trabajadores está vinculado con la empresa mediante contrato a término indefinido.

Complementa esta cifra la importante reducción en las renunciaciones presentadas durante 2008, cuando disminuyó a 48 el número de personas que se retiraron voluntariamente, la mitad de los casos registrados en 2007.

A través de su operación Ecopetrol hace presencia en todo el país vinculando personal que labora en 20 de los 32 departamentos. La mayor presencia operativa está en Santander, Bogotá y Bolívar, respectivamente (ver tabla 8). Además, gracias a su estrategia de internacionalización, por primera vez cuenta con empleados fuera del país: un trabajador en Perú y otro en Brasil.

La diversidad en la planta de trabajadores de Ecopetrol se aprecia, además de las regiones donde hace presencia, en los géneros, las edades y el nivel de educación.

Tabla 7

Trabajadores por tipo de contrato						
	Indefinido	Temporal ocupando vacante	Otro temporal	Aprendiz	Total	Participación
Directivo	3.292	629	267		4.188	62%
Convencional	1.961	133	295		2.389	35%
Sena				138	138	2%
Estudiante en práctica				61	61	1%
Total	5.253	762	562	199	6.776	100%
Porcentaje	78%	11%	8%	3%	100%	

Tabla 8

Trabajadores por región		
Santander	2.867	42%
Bogotá	1.978	29%
Bolívar	554	8%
Antioquia	266	4%
Norte de Santander	213	3%
Meta	205	3%
Putumayo	199	3%
Huila	152	2%
Otros	342	6%
Total	6.776	100%

Tabla 9

Trabajadores por edad y género				
	Femenino	Masculino	Total	Participación
Menores de 27 años	305	355	660	10%
Entre 27 y 30 años	265	523	788	12%
Entre 30 y 36 años	359	1.038	1.397	21%
Entre 36 y 45 años	468	1.915	2.383	35%
Mayores de 45 años	207	1.341	1.548	23%
Total	1.604	5.172	6.776	100%
Porcentaje	24%	76%	100%	



Ecopetrol hace presencia en todo el país vinculando personal que labora en 20 departamentos

Tabla 10

Nivel de formación académica		
	Cantidad	Participación
Básica primaria	60	1%
Bachillerato	1.533	23%
Técnica	945	14%
Tecnológica	712	11%
Pregrado	2.560	38%
Especialización	673	10%
Maestría o magister	242	4%
Doctorado o PhD	17	0%
Posdoctorado	1	0%
Otros	33	0%
Total	6.776	100%

Con respecto a los géneros, en 2008 trabajaron 1.604 mujeres y 5.172 hombres, que en proporción representa una mujer por cada tres hombres. En relación con las edades, los rangos fluctúan entre 18 años para algunos estudiantes en práctica, hasta 67 para empleados próximos a pensionarse, siendo la edad promedio de los trabajadores 38 años (ver detalles en tabla 9).

Aunque la fuerza laboral de Ecopetrol se concentra en personas por encima de 36 años, frente a 2007 se observó un crecimiento del 31% en el número de trabajadores menores a esta edad.

Los trabajadores de Ecopetrol muestran un alto nivel de formación académica, si se tiene en cuenta que el 52% de ellos son profesionales y el 25% ha cursado estudios técnicos o tecnológicos (ver detalles en tabla 10). Indistintamente de su posición en la organización, Ecopetrol fortalece permanentemente las competencias laborales de sus trabajadores a través de actividades de capacitación y desarrollo.

Con respecto a su política de compensación, desde 2007 Ecopetrol emprendió un proceso de ajuste salarial que continuó implementándose en 2008. Dentro de los salarios se destaca que en los rangos directivos medios (nivel de cargo 4 a 12), en promedio tienen mejor remuneración las mujeres que los hombres, aunque a nivel general en los distintos tipos de nóminas y los diferentes niveles de cargo, los salarios están equilibrados entre los géneros.

Modelo de gestión humana

Para lograr la meta de asegurar el talento humano de clase mundial requerido para la estrategia, la compañía cuenta con un Modelo de Gestión de Talento Humano (ver imagen 5) y trabaja en tres objetivos clave:

- Afianzar el liderazgo, la cultura y las condiciones de bienestar integral que contribuyan a mejorar la calidad de vida de los trabajadores.
- Mantener relaciones laborales sinérgicas que contribuyan al crecimiento de la empresa.
- Brindar condiciones de bienestar que contribuyan a la satisfacción y calidad de vida de los empleados, los jubilados y sus familiares.

Proceso de selección

Para 2008 el resultado en el "Índice de Efectividad de Cobertura de Vacantes" fue de 94% con respecto a una meta de 95%, teniendo en cuenta que durante la vigencia se asumió uno de los retos más grandes de los últimos años: vincular 941 nuevos empleados y realizar 460 promociones internas. Adicionalmente, y respondiendo a la nueva estructura de la empresa, fue cubierto el 98% de las vacantes del equipo directivo, equivalente a 104 líderes.

Otro punto importante fue el mejoramiento de las condiciones de estabilidad de trabajadores que estaban vinculados mediante con-

tratos temporales y que en 2008 se vincularon con contratos a término indefinido. En total 439 trabajadores cambiaron de contrato, de los cuales 201 pertenecen a la nómina convencional y 238 a la directiva.

Plan de inducción

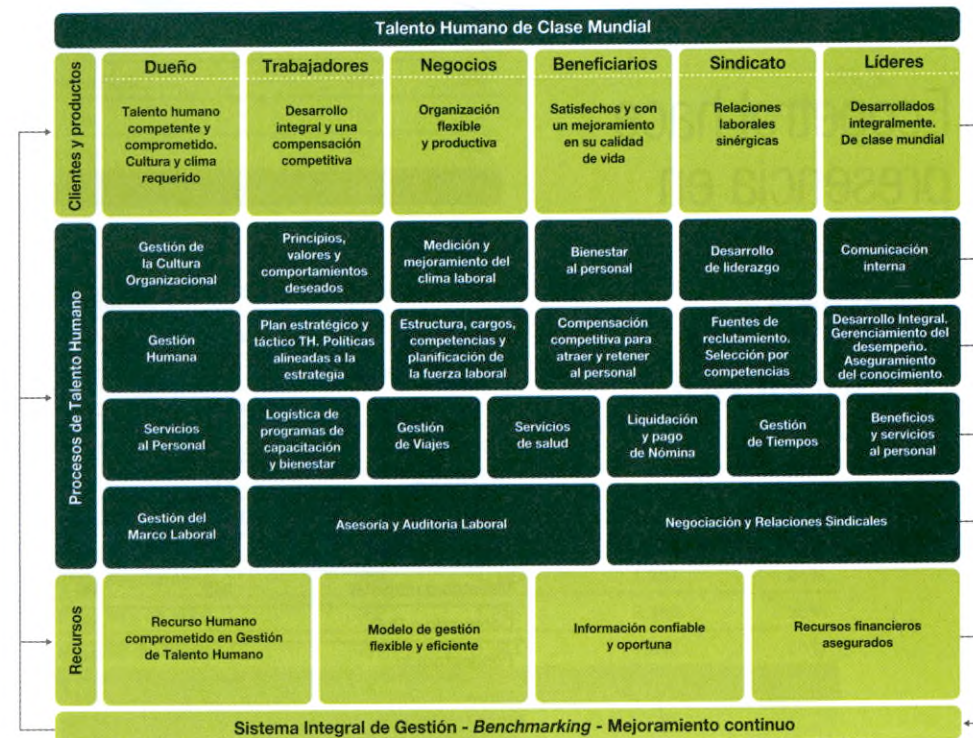
Durante 2008, 946 nuevos colaboradores participaron en las cuatro fases del proceso de inducción: bienvenida, inducción virtual, inducción específica al cargo y visita industrial (ver detalles en gráfico 8).

Gráfico 8



Imagen 5

Modelo de gestión de talento humano



Desarrollo del talento humano

Teniendo la responsabilidad de soportar al interior del marco estratégico 2008 - 2015 la estrategia de consolidación organizacional, Ecopetrol ha avanzado durante los últimos años en el desarrollo del talento humano de toda la organización, para lo cual durante el año anterior trabajó en la construcción de un perfil de competencias técnicas definido para 2.258 funcionarios pertenecientes a 12 áreas de la organización.

Acciones de desarrollo para el personal

Durante 2008 se realizaron 22.980 acciones de desarrollo individual, en las cuales se contó con 61,4 horas-hombre promedio de capacitación, superando la meta propuesta de 50 horas-hombre. De igual manera, se capacitaron 5.973 funcionarios con al menos un programa, superando la meta de 5.567 –planta de personal a febrero de 2008– (ver detalles en tabla 11).

De las 22.980 acciones realizadas, prima la capacitación nacional y, en su mayoría, los cursos cortos. Son de resaltar también aquellos cursos diseñados a la medida de las necesidades de Ecopetrol, como la Maestría en Ingeniería Industrial con línea de investigación en transporte de hidrocarburos con la Universidad de los Andes, en la que participan 52 funcionarios. Para 2009 se dará inicio a la Maestría en Refinación.

Otro logro importante durante 2008 fue el diseño, la implementación y la divulgación del modelo de planes de sucesión gerencial, establecido con las diferentes áreas de la empresa, dirigido a los funcionarios que se jubilarán en 2010. Dentro de los beneficios obtenidos por la implementación del modelo de sucesión, se encuentran:

- Contar con un modelo de sucesión que articula los sistemas de Gestión Humana.
- Contar con un Banco de Talentos en toda la organización.
- Planear las necesidades de talento a futuro.
- Definir planes de desarrollo focalizados en las necesidades del personal y de la organización.
- Avances en el objetivo de innovación y crecimiento de la organización.

Tabla 11

Capacitación por tipo de nómina			
Tipo de Nómina / Profesión	No. de funcionarios capacitados	%	
Convencional	2.359	39,5%	
Directivo	Presidente a Coordinadores	454	7,6%
	Supervisor	411	6,9%
	Profesional	2.151	36,0%
	Otros	598	10,0%
General	5.973		

Programa Desarrollo de Líderes

En 2008 se validó el modelo de liderazgo y las características del Líder Global requerido por Ecopetrol para apalancar la estrategia corporativa. Se desarrollaron programas para los líderes estratégicos, tácticos, operativos y de las áreas de soporte, como: realimentación individual y sesiones de *coaching* individual; talleres de liderazgo, comunicaciones y desarrollo de equipos; sesiones de *coaching* grupal, y talleres "Guías del Líder", entre otras actividades.

Evaluación de desempeño

En 2008 Ecopetrol definió las competencias organizacionales para avanzar en la construcción de la cultura de alto desempeño requerida por la estrategia: espíritu de equipo, pasión por la excelencia y compromiso con la vida.

Para el mismo periodo, se fortaleció el modelo de liderazgo con la definición de cuatro competencias que deben caracterizar a todos los funcionarios que tengan personas a cargo: gestión de la estrategia, gestión de resultados, gestión del cambio y gestión del talento humano, de manera que la calidad de la gestión administrativa impacte directamente los resultados de negocio.

Durante el segundo trimestre se realizó una revisión a 403 planeaciones individuales del desempeño, con el objeto de verificar la alineación y calidad de la planeación realizada en 2008.

Plan de compensación

Con el propósito de atraer y retener el personal requerido por la estrategia y buscando la competitividad externa dentro de la industria del petróleo, la Junta Directiva estableció una política de compensación fija con la que procuró un incremento efectivo anual en el ingreso monetario equitativo para los trabajadores.

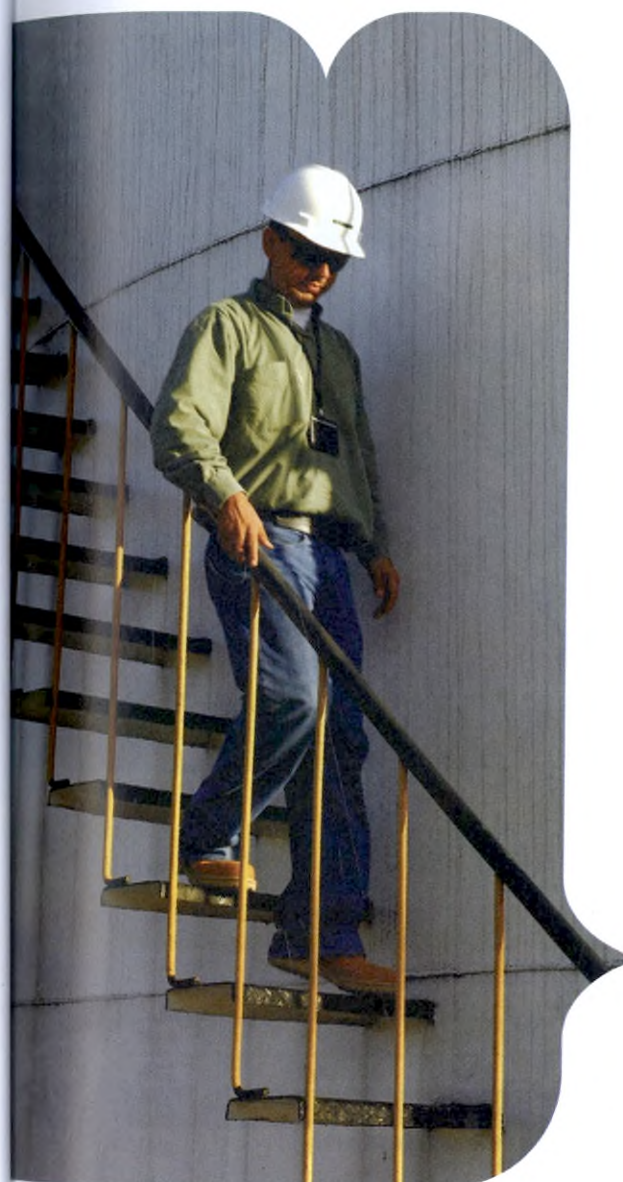
Adicional a la remuneración fija para retribuir los resultados grupales sobre las metas organizacionales y considerando que la empresa está orientada a resultados, se hace un reconocimiento a los trabajadores mediante un bono variable sin incidencia salarial.

Desde 2003 y hasta 2007, el plan de compensación variable se aplicó a una parte de la población directiva. A partir de 2008, el plan de bono variable por resultados aplica a todos los funcionarios de la empresa (ver evolución en gráfico 9).

Manteniendo su política de relación con los empleados, durante 2008 Ecopetrol continuó otorgando los siguientes beneficios como parte de su política de retención de personal:

Durante 2008 se realizaron 22.980 acciones de desarrollo individual y se superó la meta propuesta de 50 horas-hombre promedio de capacitación

Gráfico 9



- | Servicio de salud integral: trabajador y grupo familiar
- | Plan educacional hijos
- | Préstamo para vivienda
- | Préstamo para computador
- | Préstamo para bicicleta
- | Subsidio familiar
- | Ahorro cotización pensión (para quienes aplica)
- | Beneficio pensión (para quienes aplica)
- | Seguros extralegales de vida

Plan de reconocimientos

Durante 2008 Ecopetrol realizó sus reconocimientos a la excelencia empresarial, premiando las siguientes categorías:

Empleado ejemplar: reconoce a los trabajadores que actúan con camaradería y fraternidad, y que en todas sus acciones reflejan el respeto, la responsabilidad y la integridad, lo que permite identificarlos como modelos de comportamiento. Así mismo, son personas que por sus valores son ejemplo para la organización.

Líder ejemplar: reconoce a los líderes que generan credibilidad, respeto y obran con imparcialidad, logrando la confianza de su equipo de trabajo a través de su ejemplo. Además, entregan los resultados esperados por la organización.

Maestro ejemplar: reconoce a los funcionarios que con su trabajo, métodos, iniciativas y buenas prácticas contribuyen a consolidar la gestión del conocimiento dentro de la organización, transfiriendo su conocimiento, compartiendo su experiencia y sus prácticas exitosas adquiridas durante su trayectoria en Ecopetrol.

Equipos de alto rendimiento: dirigido a equipos que hayan desarrollado un plan o proyecto orientado a resultados corporativos que superen con evidencias concretas el 100% de los objetivos planteados y que demuestren un aporte verificable, como ahorro, ingresos o beneficios para la organización.

Equipos innovadores y creativos: dirigido a equipos que hayan desarrollado ideas, propuestas o iniciativas diferentes a los estándares habituales, producto de su propio análisis y capacidad profesional, que signifiquen modelos novedosos, diseño de metodologías o tecnologías propias, generación de procedimientos inexistentes y construcción de equipos no disponibles en el mercado; todo esto apuntando a la consecución de resultados con incremento en ingresos, ahorro en costos y tiempo o simplificación de procesos.

Clima organizacional

Durante tres años consecutivos, Ecopetrol ha utilizado la herramienta de la firma consultora *Great Place to Work Institute*, para medir el índice de ambiente laboral.

Con base en estos resultados, se diseñó un Plan de Mejoramiento de Clima que apalanca los objetivos estratégicos de la empresa y sus resultados han mostrado una tendencia de mejora año tras año (ver gráfico 10).

Fortalecimiento de la cultura

Durante 2008 se realizó un diagnóstico de la cultura actual y la cultura deseada, para lo cual se aplicó la encuesta *C-sort* y se logró consenso con la alta gerencia sobre la cultura requerida para la empresa. El objetivo fue identificar las brechas y palancas de cambio necesarias para iniciar con la definición y la implementación del plan de acción de fortalecimiento de la cultura organizacional de Ecopetrol.

Ética

Durante 2008, de cara a la internacionalización de la empresa, se actualizó la primera versión del Código de Ética con el fin de tener los estándares exigidos, respetando la construcción colectiva del documento inicial que se realizó en 2006, en el que participaron 350 trabajadores de diferentes áreas. Una vez ajustado el documento se

publicó en la intranet corporativa, donde 260 trabajadores completaron la última versión.

Con el documento definitivo, se diseñó una estrategia integral para generar comportamientos éticos basados en el respeto, la integridad y la responsabilidad mediante tres ejes: divulgación, interiorización y administración del Código de Ética.

En 2008 se amplió la divulgación del Código a una población de 513 proveedores y contratistas de la empresa y se continuó con el plan de divulgación a los trabajadores, cubriendo a 577 funcionarios.

Vale la pena destacar la apertura de mecanismos de comunicación y administración del Código de Ética, como son:

- La línea de ética y transparencia: conmutador (+1) 234-5000 en Bogotá, opción 6.
- La línea telefónica gratuita nacional 01-8000 918-418.
- El fax (+1) 234-4111 en Bogotá.
- La cuenta de correo electrónico codigodeetica@ecopetrol.com.co
- La página www.ecopetrol.com.co
- La atención personalizada de una veedora ética.



Gráfico 10



Programas de salud ocupacional y seguridad industrial

Durante 2008 se continuaron los programas y actividades establecidas en el programa de Salud Ocupacional como las pausas activas, dirigidas a mejorar el estado de salud general y prevenir lesiones osteomusculares; la vigilancia epidemiológica del ausentismo por enfermedad de interés ocupacional; los análisis de riesgos a la salud y los exámenes periódicos de salud para todo el personal, entre otros.

Vale la pena destacar algunas actividades especiales desarrolladas durante el periodo, como el estudio realizado con la Universidad Javeriana, dirigido a cuantificar los factores de riesgo físicos y químicos más significativos en la empresa. Igualmente, en 2008 se realizaron distintas acciones dirigidas a fomentar prácticas de HSE (autocuidado de la salud y cuidado del entorno), dentro de las cuales se destacan el "Semanazo", una semana de actividades dirigidas a

conocer la importancia del tema, y el lanzamiento de una campaña de sensibilización denominada "la Mancha Azul".

Adicionalmente, se creó una línea telefónica de asistencia al trabajador (ext. 5555), cuyo propósito es brindar orientación para el manejo de situaciones estresantes a quienes deseen utilizarla.

Por otro lado, durante 2008 el índice de frecuencia de la accidentalidad, que mide el número de accidentes incapacitantes por cada millón de horas hombre trabajadas, fue de 1,73, lo cual representa una disminución del 5% con respecto al resultado del año anterior (ver tablas 12 y 13).

Encuentro nacional de líderes en HSE*

En noviembre de 2008 se realizó el evento nacional de líderes en HSE*, "Liderazgo Seguro", en el que participaron cerca de 400 líderes operativos y administrativos, quienes tuvieron la oportunidad de conocer las experiencias exitosas de otras empresas líderes en el tema. Este espacio permitió a los participantes reflexionar sobre la importancia de su rol en el mejoramiento de la seguridad, el ambiente y la salud al interior de la empresa.

Tabla 12

Índice de frecuencia de la accidentalidad

Año /	Directo	Contratista	Combinado
2005	3,1	7,3	5,77
2006	2,01	2,89	2,63
2007	2,16	1,72	1,82
2008	2,78	1,50	1,73

Tabla 13

Índice de severidad de la accidentalidad

(No. de días perdidos en accidentes de trabajo / por millón de horas hombre trabajadas)

	2005	2006	2007	2008
Índice severidad directo	64	458	30	391
Índice severidad contratistas	943	739	25	107
Índice severidad combinado	628	655	26	159

*HSE (Health, Safety, Environment): temas relativos a salud ocupacional, seguridad industrial y gestión ambiental.

Encuentro nacional de líderes estratégicos

Este encuentro estuvo dirigido a todos los líderes con personal a cargo, con la finalidad de que conocieran la estrategia de la empresa y sus objetivos de modo que pudieran, a su vez, desplegarla hacia sus equipos de trabajo.

Gestión del conocimiento

El Instituto Colombiano del Petróleo concentra una parte importante de la Estrategia de Gestión del Conocimiento en Ecopetrol. En desarrollo de dicha estrategia, durante 2008 el instituto instaló y monitoreó los primeros 17 espacios de conversación en Ecopetrol con el propósito de mejorar el intercambio y la creación colectiva de conocimiento en ambientes de confianza. Se consolidó el concepto de "comunidades de práctica" y se actualizaron las plataformas informáticas de apoyo a la gestión del conocimiento. Del mismo modo, en 2008 se actualizó la Guía de Aseguramiento del Conocimiento para Ecopetrol y se capacitaron 497 funcionarios en temas de gestión de conocimiento.

Universidad Corporativa

El 15 de febrero de 2008 se inauguró la Universidad Corporativa de Ecopetrol, como estrategia para gestionar el conocimiento y fortalecer las competencias técnicas y humanas de los trabajadores. En 2008 la universidad ofreció 280 contenidos de formación a más de 3.900 asistentes, superando

las cien mil horas de formación y el 92% de satisfacción de los usuarios. Además, se impartieron diez cursos del Programa de Excelencia Operacional de la Refinería de Barrancabermeja y se acompañó el proceso de certificación de 20 operadores del Centro de Control Maestro de la Vicepresidencia de Transporte, entre otras acciones. La gestión de la universidad se concentra en ser la mejor opción para formar el talento humano de clase mundial que requiere la empresa.

Gestión de medios internos

Ecopetrol cuenta con medios de comunicación internos, como son: revista Ecos, boletín Ecos Pensionados, Intranet (Iris), comunicados electrónicos corporativos y carteleras físicas. En 2008, se crearon y pusieron en marcha tres nuevos medios corporativos:

- Noticiero Primer Plano: inició en julio y tiene una periodicidad quincenal.
- Carteleras digitales. Estaban funcionando 19 carteleras al final del año: seis en Barrancabermeja, diez en Bogotá, dos en Cartagena y una en Bucaramanga.
- Creación del boletín Ecos al día para distribuir de manera física en las zonas operativas.

En 2008 Ecopetrol prestó servicios de salud para más de 57 mil personas con un presupuesto de \$182 mil millones



Tabla 14

Beneficiarios plan salud		
Trabajador	6.551	11%
Pensionado/sustituto	12.891	22%
Familiares	37.998	66%
Total general	57.440	100%

Calidad de vida

En 2008 Ecopetrol prestó servicios de salud a 57.440 personas con un presupuesto aproximado de \$182 mil millones (ver detalles en tabla 14).

Por otro lado, el Plan Nacional de Bienestar desarrolló en 2008, entre otros, los siguientes programas:

- Programa familia-empresa: dirigido a promover la integración del colaborador con su familia.
- Olimpiadas de Ecopetrol.
- Programa de Abotonados: homenaje a los trabajadores que cumplen 10, 20 y 30 años de trabajo continuo o discontinuo.
- Celebración del aniversario de Ecopetrol.

Cavipetrol

La Corporación de los Trabajadores de la Empresa Colombiana de Petróleos (Cavipetrol), nació en 1962 con el objetivo de suministrar y financiar soluciones de vivienda a los empleados de la empresa. Desde entonces, empleados, jubilados y la empresa sostienen la cooperativa con sus aportes solidarios y, a cambio de sus ahorros, la entidad les brinda créditos, seguros, programas de fomento empresarial, capacitación, bienestar y recreación. A diciembre de 2008, los aportes totales alcanzaron \$198 mil millones, dentro de los cuales están los aportes que directamente Ecopetrol cede para beneficio de sus empleados.

Uno de los aspectos más importantes para destacar en 2008 fue la decisión de aceptar como afiliados en la cooperativa a los trabajadores con contrato a término fijo, con lo cual se tuvo un incremento importante en el número de afiliados, llegando a 12.456 al cierre de 2008.

En la línea de créditos, la cooperativa tiene colocados, en total, \$331 mil millones para vivienda, \$166 mil millones para consumo y \$19 mil millones en acciones de Ecopetrol. En 2008 se otorgaron 2.459 créditos para vivienda. Es de resaltar que la inversión total realizada para las adquisiciones de estos inmuebles se ha incrementado en el último año en aproximadamente 60%.

Por otro lado, el programa de seguros de Cavipetrol cerró en 2008 con 13.792 pólizas colocadas entre sus afiliados, empleados y su grupo familiar, y se brindó capacitación a 5.753 personas.

En cuanto al Programa de Fomento y Desarrollo Empresarial, en 2008 se capacitaron 444 personas con el objeto de asegurar la adecuada realización del plan de negocios del proyecto empresarial a desarrollar por parte de los afiliados y sus familias. En el mismo periodo se generaron y/o fortalecieron 222 empresas dentro de la población de afiliados y los desembolsos realizados para apoyo o fortalecimiento de las empresas en mención sumaron \$7.406 millones.

Relaciones laborales colectivas

En 2008 se avanzó significativamente en la construcción de relaciones armónicas y de confianza con las organizaciones sindicales coexistentes al interior de la empresa. Durante este periodo, se suscribió con la Unión Sindical Obrera de la Industria del Petróleo (USO) el acta de acuerdo que estableció mecanismos adicionales para asegurar el cumplimiento de las obligaciones laborales por parte de los contratistas de Ecopetrol.

Por otro lado, se culminó el conflicto colectivo de trabajo Adeco - Ecopetrol y se firmó el acuerdo que definió las actividades propias de la industria del petróleo en construcción y montaje de la Vicepresidencia de Producción. También se avanzó en el aseguramiento de aspectos relativos al funcionamiento de los Comités de Reclamos pactados convencionalmente, al tiempo que se dio continuidad a la gestión del tema de Derechos Humanos y Paz.

Igualmente, para el mismo año se adelantaron acciones encaminadas a la prevención de la anomalía laboral, a través de reuniones con las distintas organizaciones sindicales coexistentes al interior de la empresa.

Derechos humanos y paz

Los Derechos Humanos en Ecopetrol están contemplados y regulados directamente por la convención colectiva. Para su gestión

hay dos instancias internas: la Comisión Nacional y las subcomisiones de Derechos Humanos y Paz, creadas por la empresa y la Unión Sindical Obrera (USO).

Con el objetivo de propiciar una convivencia pacífica en la empresa, el tema se trabaja desde dos frentes, así:

- Acciones dirigidas a la protección de la vida de los trabajadores, de acuerdo con los mecanismos que establece la convención.

- Capacitación a los trabajadores en Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario. En este frente, vale la pena destacar que en 2008 se hizo un Diplomado en Derechos Humanos con la Universidad Nacional, en el que participaron 35 trabajadores. Igualmente, durante todo el año se realizaron talleres de formación en las distintas regionales del país.

Familiares

Para 2008 el número de familiares inscritos fue de 37.998. La totalidad de estas personas recibió beneficios de salud y el 13%, beneficio educativo. En 2008 fueron beneficiadas, en total, 4.669 personas con el Plan Educativo (ver detalles en gráficos 11 y 12).

Gráfico 11

Inversiones de Ecopetrol 2009

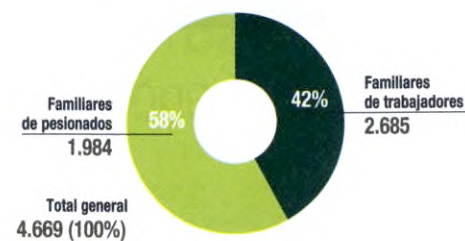


Gráfico 12

Distribución de Inversión por nivel de educación

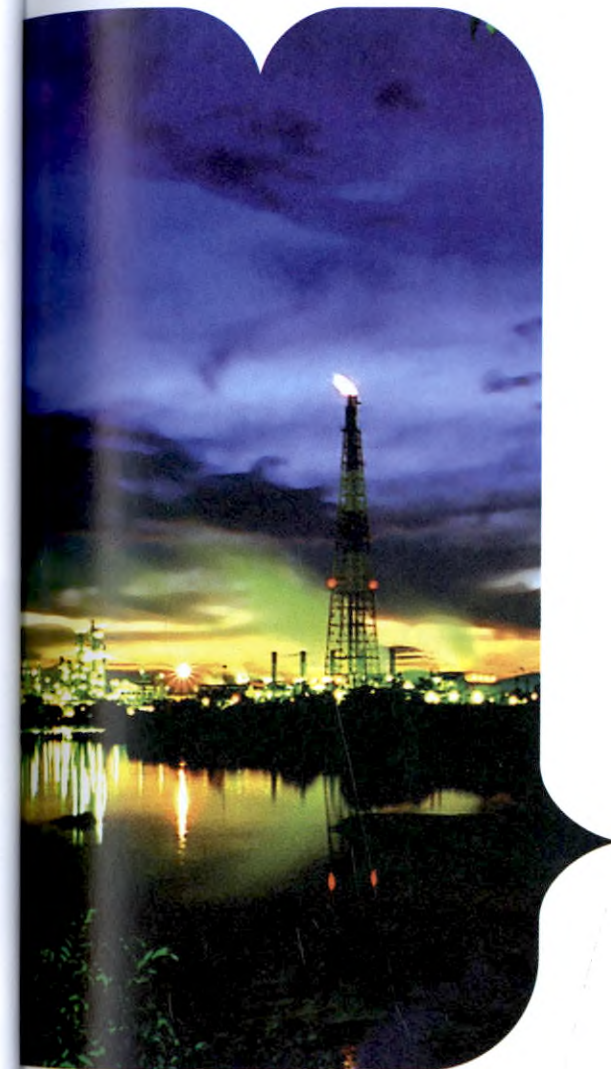
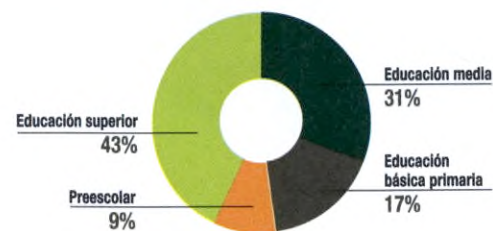


Tabla 15

Pensionados por edad y género				
Rangos de edad	Femenino	Masculino	Total general	%
Menores a 64 años	854	5.704	6.558	66%
Mayores de 65 años	348	2.971	3.319	34%
Total general	1.202	8.675	9.877	100%
%	12%	88%	100%	

Pensionados

Durante 2008 Ecopetrol realizó el pago efectivo de la mesada para 9.877 pensionados y 3.014 personas que en ausencia de ellos, certificaron el cumplimiento de las condiciones para recibir el beneficio por sustitución (ver detalles en tabla 15).

La atención específica a este grupo de interés es suministrada a través de la Coordinación de Pensiones y las regionales de la Unidad de Servicios y Beneficios al Personal, creada durante el año anterior.

Ecopetrol preserva la relación con sus pensionados, además del estricto cumplimiento de las disposiciones de ley, con beneficios adicionales para ellos y sus familias: servicios de salud, beneficio educativo, auxilio funerario y el reconocimiento de pensión por sustitución.

Patrimonios Autónomos Pensionales

Resultado de un proceso iniciado en 2006, el 29 de diciembre de 2008 el ministerio de Protección Social autorizó la conmutación parcial del pasivo pensional. Esta autorización permitió que el pasivo fuera retirado del balance, reflejando así la realidad económica de la empresa. De acuerdo con la normatividad vigente, los recursos conmutados así como sus rendimientos, no se pueden cambiar de destinación, ni restituirse a la entidad empleadora mientras no se haya satisfecho la totalidad de las obligaciones pensionales.

De manera complementaria, los recursos que respaldan dicho pasivo pensional, ascendieron, al cierre de 2008, a \$10,2 billones, lo cual representa un fondeo del 100% del pasivo pensional conmutado. Durante el año, los recursos rentaron 12,59% efectivo anual, comparado con la rentabilidad mínima exigida a fondos de similar naturaleza de 12,05%. En pesos corrientes los rendimientos brutos ascendieron a \$1,1 billones.

Finalmente, es de mencionar que desde el primero de enero de 2008, siguiendo lo establecido en el Decreto 941 de 2002, las mesadas pensionales se pagan con cargo a los recursos fondeados en los patrimonios autónomos. En ese contexto fueron transferidos \$495 mil millones para el pago de pensiones.

Asociados 05

Nuestro compromiso

| Sostener relaciones de negocio de largo plazo que generen mutuo beneficio.

Prácticas que aseguran el cumplimiento de ese compromiso

| Cumplir con los compromisos adquiridos con nuestros asociados.

Indicadores que evalúan el cumplimiento del compromiso

	Indicador	Unidad de medida	Resultado 2007	Resultado 2008	Meta 2008	Cumplimiento
Asociados	Inversión con socios	Millones de US\$	503	950	1.021	93%

05

Ecopetrol hizo una inversión de US\$950 millones en 2008, alcanzando un cumplimiento del 93% del compromiso con sus asociados. De esta forma, la empresa busca **“sostener relaciones de negocio de largo plazo que generen mutuo beneficio con sus asociados”**.

Relaciones con los socios

En exploración y producción

Ecopetrol realiza su actividad exploratoria en 4 modalidades:

- De manera directa
- En contratos de asociación
- Participando en riesgo como operador
- Participando en riesgo en contratos operados por terceros

Actualmente, Ecopetrol cuenta con 25 socios para la actividad exploratoria en Colombia. Por otro lado, en 2008 Ecopetrol amplió su participación internacional con 12 nuevos socios (ver detalles en tablas 16 y 17).

En total, Ecopetrol cuenta con 37 socios en activos exploratorios, tanto nacionales como internacionales. En 2008 se constituyó una nueva filial, Ecopetrol Oleo & Gas do Brasil, y se iniciaron actividades según los acuerdos de operación con BP, Talismán, Petrobras, ENI y StatoilHydro. Igualmente, se cuenta con un nuevo socio en el Golfo de México desde 2008.

Contratos internacionales

Actualmente Ecopetrol cuenta con tres contratos de participación en cuatro bloques en Brasil, tres

Tabla 16

No. socios	Compañías en Colombia
1	Holywell Resouces S.A.
2	Lukoil Overseas Colombia
3	Repsol Exploración Colombia S.A.
4	Hocol S.A.
5	Nexen
6	Solana Petroleum Exploración Colombia Ltda.
7	Petrotesting Colombia S.A.
8	Tepma
9	Talisman
10	Meta Petroleum
11	Grantierra Energy Colombia Ltd.
12	Drummond Ltd.
13	Ramshorn International Limited
14	Occidental de Colombia Inc
15	Petrobras Colombia Limited
16	Cepcolsa
17	BHP Billinton (Colombia) Corporation
18	Shell Exploration and Production Colombia
19	Exxon Mobil Exploration Colombia Limited
20	BP
21	Hess
22	ONGC Videsh
23	Amerisur Exploración Colombia
24	Kappa Resources Colombia Ltd. - Pacific Rubiales Energy
25	TPIC
Total socios en activos exploratorios en Colombia: 25	

Tabla 17

No. socios	Compañías a nivel internacional
1	Petrobras
2	Petrogal
3	Vale Do Rio Doce
4	Repsol
5	Talismán
6	Petroperu
7	StatoilHydro
8	BP
9	Anadarko
10	ENI
11	Grantierra Energy Colombia Ltda.
12	Newfield Exp. Co.
Total socios en activos exploratorios internacionales: 12	
Total socios en activos exploratorios y acuerdos de participación: 37	

Ecopetrol cuenta con 25 socios para la actividad exploratoria en Colombia y amplió su participación internacional con 12 nuevos socios

Tabla 18

Socios de acuerdo con la modalidad contractual	
Modalidad	Número de contratos
Asociados	43
Colaboración empresarial	2
Producción incremental	5
Soloriesgos	14
CDNDI*	18
Participación de riesgo	3
Alianza tecnológica	1
Asociación en el exterior	1
Total	87

*Campos descubiertos no desarrollados e inactivos

contratos de participación en tres bloques del Perú, seis contratos de evaluación técnica, también en Perú, y cinco acuerdos de participación en el Golfo de México.

Inversión con socios

En convenios de exploración y producción, contratos de evaluación técnica y contratos de asociación, Ecopetrol realizó una inversión nacional directa de US\$165,3 millones, para una inversión total con sus asociados de US\$320,2 millones en 2008.

Con relación a la inversión internacional, el monto aportado por Ecopetrol en el mismo año fue de US\$65 millones.

Por otro lado, para su actividad de producción Ecopetrol cuenta con contratos de asociación que tienen una relación contractual del orden de 30 años con empresas como Chevron Petroleum, Occidental y BP, entre otras igualmente importantes.

Así mismo, en su actividad de producción Ecopetrol contaba a 31 de diciembre de 2008 con 53 asociaciones, representadas por 42 compañías socias y consorcios. Durante el periodo, la empresa cumplió con su objetivo empresarial del primer barril internacional, a través de la participación del 100% de los intereses de la compañía Union Oil Company of California en el activo K2, en el Golfo de México, operada por Anadarko. La participación es del 9,21% y representa la primera producción de Ecopetrol por fuera de Colombia.

Otro hito importante de la relación con socios fue el inicio de las exportaciones de gas a Venezuela a través de la asociación con Chevron Petroleum y Pdvs.

Durante 2008 se realizaron inversiones con los socios por un monto aproximado de US\$1.800 millones, representados en 87 contratos, que se distribuyeron según se puede apreciar en la tabla 18.

Por otro lado, las estrategias de crecimiento con los socios para incrementar la producción se basan en los focos de producción como crudos pesados y recuperación térmica con vapor, evaluando nuevas tecnologías con el concurso de expertos canadienses y venezolanos. En gas, las estrategias de crecimiento para Chuchupa están relacionadas al sistema de compresión, manteniendo la exportación a Venezuela; y en Cusiana-Cupiagua, en la construcción de plantas de gas.

En campos maduros, los mayores esfuerzos e inversiones están en perforaciones de pozos de relleno y remplazo, así como la optimización e implementación de proyectos de inyección de agua.

En cuanto a transferencia de tecnología, Ecopetrol realizó durante 2008 pasantías y visitas a partir de los contratos con sus socios a diferentes campos en Argentina, Perú, Estados Unidos y Canadá.

En el downstream

En el marco de su relación con Glencore, mediante contrato de mandato y en calidad de contratista, Ecopetrol adelantó en 2008 la operación, el mantenimiento, la planeación operacional y la gestión comercial de la Refinería de Cartagena S.A. - Reficar.

En cuanto a las áreas de refinación y petroquímica, Ecopetrol cuenta con diversos asociados en programas de transferencia de tecnología:

Catalizadores, con las firmas Grace, Carioca y Basf a través de los cuales se tiene acceso a las investigaciones sobre el rendimiento de esos productos en las plantas de *cracking* de Barrancabermeja y Cartagena, con el objeto de incrementar la producción de destilados medios.

Licencias para uso de tecnologías (Exxon, Foster Wheeler, UOP, Axens,) a través de las cuales el personal es capacitado en los adelantos tecnológicos que las compañías desarrollan y que se utilizan en las refinerías de la empresa.

Por otro lado, la empresa participa en calidad de socio en seis organizaciones dedicadas al transporte de hidrocarburos. Las relaciones son duraderas y de largo plazo, en virtud del monto de las inversiones que se realizan y de las sinergias generadas a través del modelo de negocio (ver tabla 19).

Ecodiesel

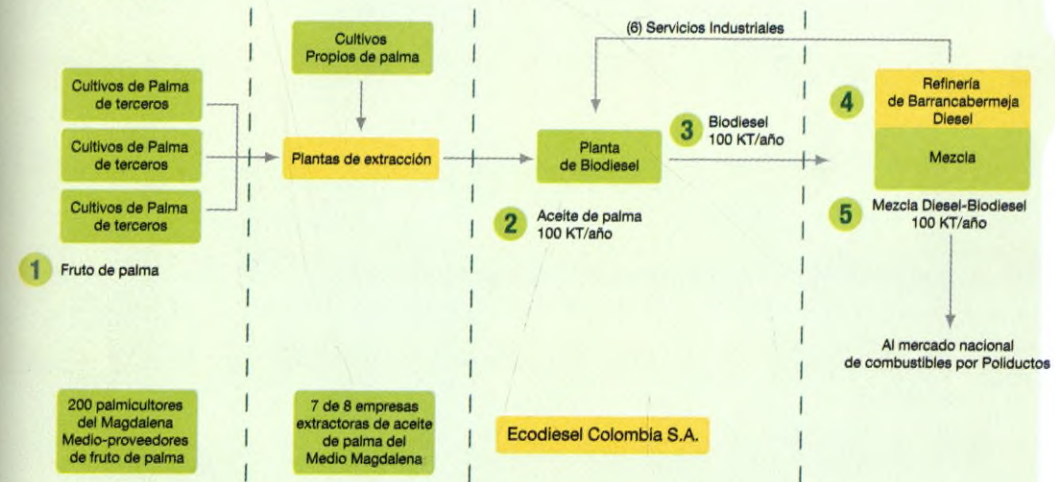
En abril de 2007 nació Ecodiesel Colombia S.A., empresa productora de biodiesel producto de una alianza empresarial entre Ecopetrol y siete extractoras de aceite de palma de la Zona Centro (Magdalena Medio), constituyéndose en la primera empresa de producción de biocombustibles en Colombia con capital mixto.



Tabla 19

Relaciones con los socios			
		Descripción	
	Permanencia con Ecopetrol	Monto de la relación	Beneficios obtenidos con los socios
Societades	ODC Oleoducto de Colombia	Desde 1989 a la fecha	Activo que vale US\$800 millones Trasporte de crudo de Ecopetrol a bajos costos. Compartir experiencias con compañía de talla mundial
	OAM Oleoducto del Alto Magdalena	Desde hace 20 años	Activo que vale US\$400 millones Trasporte de crudo de Ecopetrol a bajos costos. Compartir experiencias con compañía de talla mundial
	ODL Oleoducto de los Llanos	Desde 2008 a la fecha	Activo que vale US\$530 millones Apalancamiento para la construcción de proyecto de transporte
	OCENSA Oleoductos Central de los Llanos	Desde 1995 a la fecha	Activo que vale US\$2,5 billones Apalancamiento financiero para el desarrollo de proyecto y beneficios económicos por transporte y evacuación de crudos
	ACN Asociación Cravo Norte	Desde 1980 a la fecha	Activo que vale US\$349 millones Inversión en campos de producción para mantener los promedios y aprovechar la infraestructura de transporte. Beneficios económicos adicionales por permitir usufructos de la infraestructura, ya que el oleoducto pasó a propiedad de Ecopetrol.
	SERVIPORT	Desde 1984 a la fecha	Inversión de US\$3,18 millones Beneficios económicos por costos de servicios portuarios bajos al generar sinergias entre los socios.

Ecodiesel



- 1 Los palmicultores del Magdalena Medio proveen el fruto de palma a las extractoras.
- 2 Las extractoras de aceite (palmicultores) proveen materia prima.
- 3 La planta produce biodiesel y lo suministra a la Refinería de Barrancabermeja, mientras Ecopetrol produce diesel en esa Refinería.
- 4 Se realiza la mezcla en la refinería y se transporta al mercado nacional a través de los poliductos.
- 5 La refinería le vende servicios industriales a Ecodiesel Colombia S.A.

Proveedores 06

Nuestro compromiso

Transparencia y reglas claras dentro de una relación de mutuo beneficio.

Prácticas que aseguran el cumplimiento de ese compromiso

- Asegurar proveedores competitivos en la cadena de abastecimiento.
- Fortalecer relaciones con los proveedores para ser la mejor opción de abastecimiento, servicios y gestión inmobiliaria.

Indicadores que evalúan el cumplimiento del compromiso

	Indicador	Unidad de medida	Resultado 2007	Resultado 2008	Meta 2008	Cumplimiento
Proveedores	Mejoramiento del desempeño de contratistas	%	N.A	93,70	80	117%
	Fortalecimiento financiero y empresarial de proveedores locales	Número de proveedores	617	1.013	954	106%
	Satisfacción de proveedores	%	90	95	90	106%
	Procesos de contratación exitosos	%	95	86	95	91%
	Frecuencia de la accidentalidad en contratistas	Accidentados / Millón H-H*	1,72	1,50	N.A	N.A

* H-H: horas hombre

En 2008 Ecopetrol se focalizó en asegurar proveedores competitivos en la cadena de abastecimiento y fortalecer las relaciones de mutuo beneficio con este grupo de interés. Esto se puede apreciar en el indicador de mejoramiento del desempeño de contratistas, alcanzando un cumplimiento del 117% frente a la meta planteada para el periodo. Vale la pena destacar también que el fortalecimiento financiero y empresarial de proveedores locales alcanzó un nivel de cumplimiento del 106%. Lo anterior se vio reflejado en el índice de satisfacción de proveedores que llegó al 95%. Y todo esto se realizó bajo un esquema de **“transparencia y reglas claras”**.

Contratación 2008

La contratación adjudicada a 31 de diciembre de 2008 en los distintos procesos de selección fue de \$10 billones, de los cuales el 79% se adjudicó a proveedores nacionales.

Proveedores locales

Durante 2008 Ecopetrol contrató o hizo compras a 1.982 proveedores de las localidades de mayor operación por un valor aproximado a \$1,2 billones, es decir, el 15% de la contratación total de la compañía (ver detalles en tabla 20).

Como estrategia para aumentar la contratación con proveedores locales se emitió el Instructivo de Requisitos Mínimos en Procesos de Selección, que identifica las líneas regionales y locales de contratación y compras, así como las estrategias que aseguren dicha contratación.

La estrategia de abastecimiento local: un negocio inclusivo

La estrategia de abastecimiento local hace parte de las iniciativas de negocios inclusivos que desarrolla Ecopetrol, actuando como empresa ancla que vincula empresas locales como proveedores. Mediante una relación gana-gana, se apalanca el desarrollo de actividades operativas y no operativas de la compañía, generando empleo, desarrollo empresarial, transferencia de conocimiento, mayor ganancia y competitividad regional.

En esta relación, Ecopetrol se beneficia del abastecimiento de los proveedores locales, dada la disponibilidad y cercanía que se tiene con ellos, de su conocimiento de las diversas condiciones de las zonas donde prestan sus servicios empresariales y de su permanente interés de aprendizaje, lo que a su vez, les permite mejorar y poder llegar a ser reconocidos por su excelencia.

Por su parte, los proveedores locales se benefician al vender los bienes y servicios que producen, comercializan y prestan a precios de mercado, y pueden estar en permanente actualización y crecimiento a través de los programas de competitividad que desarrolla Ecopetrol.

Mediante una relación “gana-gana” con los proveedores se desarrollan las actividades de la compañía, generando empleo y desarrollo empresarial

Tabla 20

Proveedores locales	
Área interés y/o de mayor operación	Valor en miles de millones de pesos
Apiay	53,081
Bogotá	410,197
Cartagena	57,064
Cúcuta	54,528
Magdalena Medio (Barrancabermeja y El Centro)	355,580
Mariquita	29
Medellín	2,827
Neiva	209,902
Orito	48,678
Tibú	2,026
Yopal	276
Localidades	1.194.188



Transparencia y reglas claras

El abastecimiento en Ecopetrol está enmarcado en los principios de eficiencia, transparencia, oportunidad, calidad y confiabilidad, atendiendo los lineamientos del marco contractual vigente.

El Manual de Contratación de Ecopetrol dispone de tres modalidades de procesos de selección para contratar los bienes y servicios que requiere el desarrollo del objeto social de la empresa que son:

- ▮ Selección directa
- ▮ Concurso cerrado
- ▮ Concurso abierto

Por su parte, los mecanismos para presentar oferta utilizados en los procesos de selección son:

- ▮ Oferta física entregada en el Centro de Recepción de Ofertas dispuesto para ello.
- ▮ Oferta electrónica, presentada a través de un servidor contratado para el efecto.
- ▮ Subasta electrónica, caso en el cual los oferentes de manera simultánea pujan por el valor del contrato.

Para fortalecer el proceso de contratación, en 2008 se puso en marcha el Sistema de Clasificación de Proveedores de Ecopetrol a través del cual se cuenta con información

Tabla 21

Contratos por categoría *19.158 Contratos evaluados → 3.126 Proveedores			
Número de contratos por categoría	Indicador de cubrimiento octubre 2008	Indicador de cubrimiento noviembre 2008	Indicador de cubrimiento diciembre 2008
Compra	99,08%	98,17%	98,55%
Obra y Servicios	81,87%	66,63%	79,94%
Consultoría	75,96%	63,43%	77,17%
Otros*	0%	0%	25%
Totales	96,39%	92,56%	95,66%

de proveedores actualizada y validada. Esta es una herramienta en línea que permite clasificar a los proveedores de forma eficaz, objetiva y con participación abierta, que consolida una base de datos completa y actualizada con información confiable para los futuros procesos de contratación.

El régimen contractual ha permitido que en los procesos de selección se evalúen y desempaten propuestas con base en el desempeño de contratistas, buscando contratar con los mejores proveedores del mercado.

Como parte de esta estrategia, en 2008 Ecopetrol reconoció por primera vez a sus mejores contratistas a través del premio Socio Estratégico de Excelencia por Desempeño, entregado a 19 empresas en 34 categorías.

Finalmente, sumado a la evaluación de desempeño y como parte de la estrategia para cumplir el indicador de contar con los mejores proveedores del mercado, se puso en marcha el Modelo de Gestión de Contratos. Este modelo establece que la interventoría administrativa de los contratos sea una única "Gestión Administrativa" por activo, procurando mayor valor agregado en la gestión técnica y en el sistema de calidad de los objetos contratados (QA/QC), a través de la estandarización del seguimiento y control que debe realizar quien detenta la responsabilidad de la interventoría a los contratos.

Relaciones con proveedores

Como medio para garantizar la transparencia y las reglas claras, Ecopetrol implementó un esquema de relación con proveedores que cuenta con diversos mecanismos de comunicación, tales como eventos con proveedores, Call Center-Servilínea, página web y atención personalizada, entre otros.

En las zonas de mayor operación se realizan divulgaciones de los principales temas de interés para contratistas y empresarios, como son el Plan Anual de Contratación y Compras, el Manual de Contratación, Responsabilidad Social Empresarial, aspectos laborales, aspectos HSE* en la contratación, subcontratación, evaluación de desempeño de contratistas, entre otros.

En septiembre de 2008 se realizó el III Encuentro Nacional de Proveedores orientado a temas de responsabilidad social y competitividad empresarial, con una asistencia de más de 350 empresarios proveedores de bienes y servicios de la industria del petróleo. Durante el evento se llevó a cabo el lanzamiento de la Caja de Herramientas para Proveedores, que contiene un video de inducción a contratistas y la información, documentos y formatos necesarios para cumplir las exigencias de Ecopetrol en materia de contratación, buscando estar alineados en temas de vital importancia como HSE* y responsabilidad social empresarial.

En septiembre de 2008 se realizó el III Encuentro Nacional de Proveedores orientado a temas de responsabilidad social y competitividad empresarial, con la asistencia de más de 350 empresarios



Con ese mismo enfoque, durante el último trimestre de 2008 Ecopetrol realizó por primera vez encuentros regionales de proveedores a los que asistieron 625 empresas de bienes y servicios en Apiay, Magdalena Medio, Cartagena, Neiva, Orito y Tibú.

La gestión realizada en 2008 se materializó en el indicador de satisfacción de proveedores, calculado a través de encuestas realizadas luego de los eventos y por una entidad experta en esta materia. Los resultados arrojaron 95% de satisfacción.

Desarrollo y fortalecimiento de proveedores

De acuerdo con un estudio realizado por Ecopetrol en 2006, uno de los problemas más importantes de los proveedores locales es la disponibilidad de recursos financieros. Para atender esa necesidad, Ecopetrol estableció un convenio con Emprender, organismo con experiencia en microcréditos y bancarización de Mipymes (micros, pequeñas y medianas empresas), con el fin de facilitarles el acceso a créditos y fortalecerlos empresarialmente.

Siguiendo el esquema anterior, en 2008 se colocaron 1.013 microcréditos a empresarios de las zonas de especial interés de Ecopetrol por cuantía de \$2.462 millones. Igualmente, se adelantaron procesos de implementación de

*HSE (Health, Safety, Environment): temas relativos a salud ocupacional, seguridad industrial y gestión ambiental.

Sistemas de Gestión (NTC 6001, ISO9001, OSHAS 18000), RUC, formación de personal y se capacitó en temas administrativos y empresariales a 143 empresas de esas mismas zonas.

Así mismo, se continuó en 2008 el trabajo de fortalecimiento institucional (desarrollo de proveedores) a través de alianzas con entidades de reconocida idoneidad como el Sena, Emprender, la Corporación para el Fomento de la Calidad, Productividad y Gestión Ambiental (Cyga), Icontec y Cámaras de Comercio.

Cluster del Petróleo y Gas

Ecopetrol celebró en 2007 un convenio para el desarrollo de una iniciativa de *cluster* alrededor de la industria del petróleo y gas en la región del Magdalena Medio y Santander, con el ánimo de promover la asociatividad y competitividad de los empresarios locales. A través de un esquema asociativo integral, Ecopetrol se vinculó junto con el gobierno, la industria, la academia, los gremios, las instituciones financieras y las demás fuerzas representativas de la región alrededor de un mismo objetivo, tomando como epicentro la ciudad de Barrancabermeja (ver imagen 6).

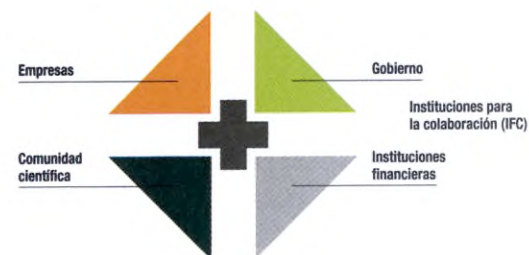
Una vez realizado el lanzamiento de la estrategia y conformados los cuerpos de dirección y técnicos del *cluster*, en 2008 se definieron las cuatro líneas de acción:

- | Programas y proyectos prioritarios que se deben emprender para mejorar el ambiente de negocios.
- | Acciones para mejorar las estrategias de las actuales empresas del *cluster*, generando redes y asociatividad.
- | Dinamizar subsectores afines, tales como petroquímica, biocombustibles, oleoquímica, logística y energía.
- | Generar los atributos de la iniciativa del *Cluster* del Petróleo y Gas.



Imagen 6

Actores de la iniciativa del Cluster



Sociedad, comunidad y medio ambiente 07

Nuestro compromiso

Contribuir al desarrollo sostenible y a su bienestar.

Prácticas que aseguran el cumplimiento de ese compromiso

- Operar observando el medio ambiente y la protección de la biodiversidad, asegurando una producción limpia.
- Apoyar el desarrollo económico, social y cultural, y hacer viable la operación.
- Promover el desarrollo científico y tecnológico del país.
- Informar y rendir cuentas oportunamente, con transparencia en nuestro actuar.
- Respetar los derechos humanos con transparencia en nuestro actuar.

Indicadores que evalúan el cumplimiento del compromiso

Indicador	Unidad de medida	Resultado 2007	Resultado 2008	Meta 2008	Cumplimiento
Incidentes ambientales	Número natural	59	56	57	102%
Barriles de hidrocarburos derramados	bls derramados / 1 millón de barriles	4.694	2.482	2.482	100%
Reducción de gases efecto invernadero	hitos	Inteligencia de mercado para contratación 2008	1	Portafolio estructurado de MDL a junio 30	100%
Contenido de azufre en Acpm	PPM	1.000 Bogotá 4.000 resto país	Bogotá (Acem) II Sem. 259 Resto país (Acpm) II Sem 2.575	Bogotá (Acem) I Sem. 1.000 II Sem. 500 Resto país (Acpm) I Sem 4.000 II Sem 3.000	135%
Eventos de entorno social con afectación	Número natural	4	1	3	167%
Inversión social	Millardos	73,1	125,0	100	125%
Semillero en formación científica	Número natural	291	378	300	126%
Entregables tecnológicos generados por convenios con el ICP	Número natural	126	167	167	100%
Cumplimiento del plan de notificación	%	100	100	95	105%
Atención oportuna derechos de petición	%	93	91	100	91%
Atención oportuna solicitud de información	%	90	97	95	102%
Elementos sistemáticos que aseguran el respeto de los Derechos Humanos	N.A.	N.A.	1	Política DDHH	100%

Sociedad, comunidad y medio ambiente

El nivel de cumplimiento de Ecopetrol con su grupo de interés sociedad, comunidad y medio ambiente, fue del 92% en 2008. Para contribuir al desarrollo sostenible del país y mejorar la calidad de vida de los colombianos, la empresa se comprometió en cumplir, entre otras, la meta planteada para disminuir el contenido de azufre en el ACPM en Bogotá y el resto del país; hizo importantes aportes en ciencia y tecnología a través de los semilleros en formación científica (se apoyaron 378 proyectos), y se superó en un 25% la meta de inversión social planteada para el período, lo que representó un aporte de \$125.800 millones.

Sociedad

Mecanismos y espacios de comunicación con la sociedad

Oficinas de Participación Ciudadana

Para atender las inquietudes, requerimientos y solicitudes de todos sus grupos de interés, Ecopetrol cuenta con cuatro Oficinas de Participación Ciudadana (OPC) ubicadas en Bogotá, Barrancabermeja, Yopal y Neiva, inicialmente. En 2009 se abrirá una nueva oficina en el Meta y se está valorando la posibilidad de abrir más oficinas en otras áreas de operación de la empresa. Para cubrir las regiones del país donde no hay oficinas de atención directa, Ecopetrol cuenta con el sistema de Teleiguanas (teléfonos con líneas gratuitas) y realiza Brigadas Móviles; en 2008 se realizaron brigadas en Orito, Ortega y Tumaco.

Ecopetrol tiene la responsabilidad de velar para que todas las inquietudes, requerimientos y solicitudes ciudadanas sean atendidas dentro de los plazos establecidos y que sus respuestas sean satisfactorias. Adicional a la atención personalizada, los ciudadanos pueden contactarse a través de correspondencia, teléfono, página web y correo electrónico.

En 2008 se recibieron más de 13.000 solicitudes ciudadanas entre derechos de petición, peticiones simples, quejas y reclamos.

De ese total, sólo el 3% de las solicitudes y el 9% de los derechos de petición fueron atendidos fuera de los plazos establecidos.

Audiencia Públicas

Durante 2008 Ecopetrol realizó dos Audiencias Públicas de Rendición de Cuentas al Ciudadano, en las ciudades de Villavicencio y Yondó (región del Magdalena Medio), con una asistencia aproximada de 750 personas.

Se recibieron más de 250 preguntas sobre temas diversos, entre los que se destacan las inquietudes sobre contratación local e inversión social. La totalidad de las preguntas fueron respondidas en las audiencias y publicadas en el portal de la empresa para consulta ciudadana.

Estos espacios son de gran importancia para Ecopetrol gracias a que en ellos la comunidad tiene la oportunidad de conocer el avance de los principales indicadores operativos y financieros de Ecopetrol, así como los proyectos de inversión en sus regiones y la gestión socio ambiental de la empresa.

Seguridad de la infraestructura

En 2008 se presentó un crecimiento del 18% en el número de atentados al Oleoducto Caño Limón Coveñas, pasando de 11 en 2007, a 13 en 2008; no obstante, la oportunidad en la respuesta a estos eventos permitió disminuir en un



70% el volumen derramado, pasando de 37.751 barriles a 11.031 barriles en 2008 (ver gráfico 13).

Así mismo, en los sistemas de oleoductos del sur del país se redujo en un 26% el número de atentados, pasando de 38 incidentes en 2007, a 28 en 2008.

Por otro lado, el hurto de refinados disminuyó en 2008 en un 31% con respecto al año anterior, pasando de 561 barriles/día calendario a 389 barriles/ día calendario.

Seguridad y Derechos Humanos

Ecopetrol adelantó en 2008 una serie de actividades dirigidas especialmente a proteger la vida y la integridad de las personas que trabajan en la empresa y a garantizar un mínimo nivel de afectación a las comunidades y entidades con las cuales interactúa. Algunas de estas acciones fueron:

- Protección de dirigentes sindicales y funcionarios de alto riesgo

de la empresa, con un resultado de cero secuestros y atentados en el año.

- Programa de prevención de delitos que atentan contra la integridad personal, que se llevó a cabo mediante 12 talleres, donde se capacitaron 193 funcionarios en zonas de alto riesgo sobre estrategias de prevención del secuestro.

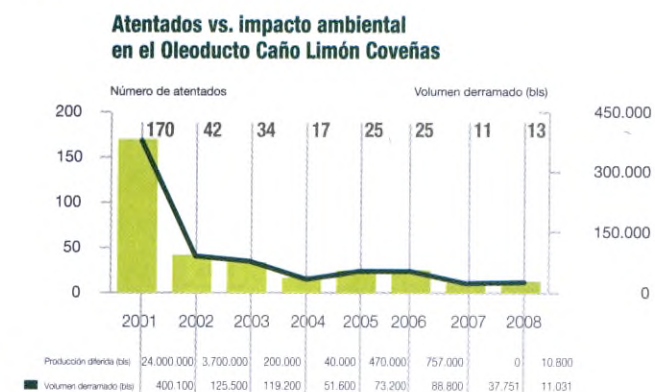
- Programa Reconocer Fuerza Pública con el que se capacitó a 633 policías, soldados e infantes de marina que protegen las instalaciones, a través de 33 talleres en temas de seguridad industrial, primeros auxilios y cultura del autocuidado.

- Participación y liderazgo en el Comité del Sector Minero Energético que busca reforzar el desempeño de las empresas del sector en la prevención de riesgos de Derechos Humanos.

- Se enfatizó el respeto a los Derechos Humanos que deben cumplir todas las personas que ejecuten convenios suscritos con Ecopetrol dirigidos a proteger las instalaciones (involucrados 986 policías, 5.365 soldados/infantes de marina).

- Se sensibilizó y capacitó a cerca de 655 vigilantes en el tema de Principios Voluntarios de Derechos Humanos para que los apliquen rigurosamente y velen por su respeto en sus actividades diarias.

Gráfico 13



Calidad de vida de los ciudadanos

Con el fin de hacer un aporte al mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos, Ecopetrol adelanta una serie de iniciativas, como son:

Calidad de combustibles

El compromiso de Ecopetrol por entregar combustibles de mejor calidad se vio reflejado durante 2008 en los menores niveles de azufre tanto para el diesel de Bogotá, como para el diesel del resto del país, contribuyendo así en la preservación de la calidad del aire y el cuidado del medio ambiente (ver gráficos 14 y 15).

GLP rural

En 2008 se registraron más de 87 mil nuevos usuarios en diversos municipios, con una inversión cercana a los \$17 mil millones (ver detalles en tabla 22).

Gas vehicular

En 2008, 45.645 nuevos vehículos hicieron conversión a gas, para un total acumulado de 280.386, presentando un crecimiento de 16,27% con relación al año anterior. Por otra parte, el consumo total de gas vehicular en el país aumentó en 8,719 Gbtdu*. El consumo de gas natural total país en promedio fue de 760 Gbtdu*.

Abastecimiento en zonas de frontera

En el marco de un convenio binacional entre Venezuela y Colombia para el suministro de combustibles, a partir de agosto de 2008 se logró importar ACPM y gasolina para el

abastecimiento del departamento de Norte de Santander, lo cual permite contrarrestar el comercio ilegal de combustibles en las calles y beneficia a los consumidores finales, quienes adquieren combustibles legalmente importados a precios altamente competitivos.

Adicionalmente, Ecopetrol suministra electrocombustible (diesel) a electrificadoras no interconectadas en algunos de los municipios; esto lo realiza a través de los distribuidores mayoristas. Este combustible es exento del pago del impuesto global y la sobretasa.

Aporte en ciencia y tecnología

Durante 2008 el Instituto Colombiano del Petróleo (ICP) invirtió alrededor de US\$4 millones en proyectos de ciencia y tecnología, manteniendo vinculados a través de 32 convenios de cooperación tecnológica a 378 estudiantes de semilleros de investigación. Con el acompañamiento del instituto, 193 estudiantes generaron un total de 167 entregables aplicados al negocio de petróleo y gas en Colombia.

Por otro lado, en 2008 Ecopetrol se asoció con Colciencias para cofinanciar seis proyectos de investigación e innovación en temas de energía, autogeneración, fuentes no convencionales de hidrocarburos, etc., aportando recursos por más de US\$700 mil. Las instituciones beneficiarias fueron la Universidad EAFIT de Medellín, la

Gráfico 14

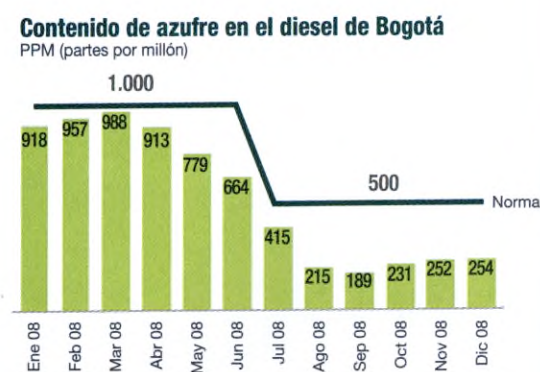


Gráfico 15

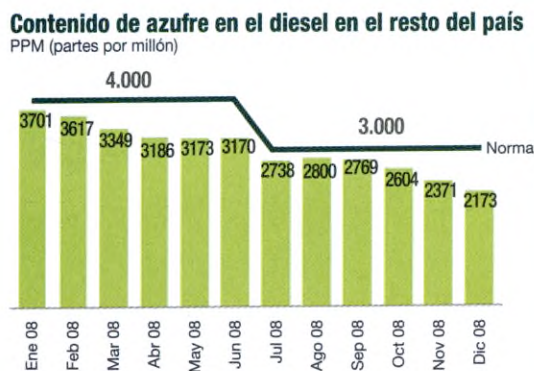


Tabla 22

Programa GLP Rural 2007 - 2008		
Departamento	Municipios	Usuarios
Santander	67	35.677
Cundinamarca	81	36.122
Tolima	19	10.971
Huila	3	475
Meta	3	800
Boyacá	23	3.480
Totales	196	87.525

*Gbtud: unidad para medir el poder calórico del gas

Ecopetrol se asoció con Colciencias para cofinanciar seis proyectos de investigación e innovación en temas de energía, autogeneración y fuentes no convencionales de hidrocarburos

Universidad Nacional de Colombia Sede Bogotá, la Universidad del Atlántico en asocio con la Universidad Autónoma de Occidente de Cali, la Universidad Pontificia Bolivariana de Medellín, la Universidad del Valle y Corasfaltos.

Igualmente, el Instituto Colombiano del Petróleo cofinanció proyectos regionales de innovación, buscando el desarrollo económico y científico de los sectores productivos estratégicos de Santander, para lo cual instituyó el Premio Ecopetrol a la Innovación, cuya primera versión cofinanció proyectos por cerca de US\$60 mil en los sectores de turismo, dulces y joyería, beneficiando a tres universidades y a cinco empresas de la región.

De otro lado, con recursos de inversión social que superaron los US\$535 mil, el ICP apoyó el mejoramiento de la educación a través del Programa Ondas, la creación del primer Campamento de la Creatividad en Santander, la II Semana Nacional de Ciencia y Tecnología, el apoyo al Parque Interactivo de Ciencia y Tecnología - Neomundo, así como el fortalecimiento institucional de Piedecuesta y el Área Metropolitana de Bucaramanga.

Producción intelectual

En 2008 se declararon 15 nuevos productos tecnológicos, se registraron 13 derechos de autor, se solicitaron 18 nuevas marcas comerciales en Colombia, se radicaron 15 solicitudes de patente

en Colombia y en fase internacional del Tratado de Cooperación en Materia de Patentes y se publicó la edición 13 de la revista CT&F-Ciencia, Tecnología y Futuro, que en 2008 ascendió a la categoría A2 de la base de datos Publindex de Colciencias.

Adicionalmente, los funcionarios del ICP publicaron 70 artículos en diferentes revistas técnicas y científicas y en eventos nacionales e internacionales.

Premios y reconocimientos

El esfuerzo de investigación del Instituto Colombiano del Petróleo se vio reflejado en los siete reconocimientos nacionales e internacionales alcanzados durante 2008, entre los cuales se cuenta el Premio mundial al mejor trabajo técnico en Palinología, en Alemania; reconocimiento en el Congreso Internacional de Nanofósiles a mejor investigación, en Francia; reconocimiento internacional de la *Geological Society of America* al trabajo de investigación sobre el Piedemonte Llanero, en Estados Unidos; premio al mejor trabajo en el área ambiental a la investigación, en Perú; presentación destacada durante la Conferencia Internacional de Gestión de Conocimiento - ICKM en Ohio, y el Premio Nacional de Limnología, en Colombia.



Programa Bachilleres por Colombia

El Programa Bachilleres por Colombia, creado en 1986, busca estimular la excelencia académica en el país. Los estudiantes escogidos reciben financiación para su educación superior, ya sea en Colombia o en el exterior. En 2008, fueron galardonados 35 estudiantes de todo el país.

Medio ambiente

Cambio climático

En 2008 se estructuró el portafolio de proyectos de reducción de gases efecto invernadero a través de un acuerdo de colaboración que se suscribió con la Iniciativa para la Energía Sostenible y Cambio Climático, del Banco Interamericano de Desarrollo BID.

Se cuenta con un portafolio inicial de 38 proyectos, con una reducción estimada de gases cercana a los 2 millones de toneladas de CO₂e/año*. Estos proyectos se enfocan en cuatro tipos de iniciativas que disminuyen las emisiones:

- | Proyectos de aprovechamiento y uso de gas.
- | Proyectos de sustitución de combustible.
- | Proyectos de generación de energía con tecnologías o combustibles menos intensivos en emisiones de gases efecto invernadero.
- | Proyectos de eficiencia energética.

*CO₂e/año: gases efecto invernadero

Programas de ecoeficiencia

Ecopetrol enfoca sus programas de ecoeficiencia en la minimización de los impactos ambientales generados por los vertimientos, emisiones y residuos sólidos, lo mismo que en la maximización e implementación de oportunidades de mejoramiento ambiental.

Es así como en 2008, la empresa desarrolló diferentes iniciativas en las regiones donde tiene operación, tales como reducción de fenoles en plantas de tratamiento de aguas residuales; programas de producción más limpia como reutilización de aguas residuales; sistemas de energía solar para áreas operativas y administrativas; adecuación de piscinas de oxidación para disminuir concentraciones de sólidos sedimentables y grasas de fondo; reciclaje de refrigerantes de aires acondicionados, entre otros proyectos.

Emisiones atmosféricas

En 2008 se dio inicio al Sistema de Gestión de Emisiones Atmosféricas que le permitirá a la organización tener inventarios de emisiones generadas por la operación. Este proyecto tiene un horizonte de tres años. En 2008 se realizaron las primeras estimaciones de emisiones para algunos contaminantes.

En 2008 se estructuró el portafolio de proyectos de reducción de gases efecto invernadero, a través de un acuerdo de colaboración con el Banco Interamericano de Desarrollo (BID)



Desarrollo de la Estrategia de Biodiversidad

Ecopetrol desarrolla un conjunto de iniciativas para la preservación y conservación de la biodiversidad en los ecosistemas de sus áreas de influencia.

Vale la pena destacar la gestión realizada durante 2008 en nueve proyectos representativos:

- | Recuperación del Bosque Seco y el Mangle, hábitat natural del puma y el jaguar. Este programa vincula a la comunidad con la creación de cuadrillas escolares de conservación del jaguar y construcción de viveros y zoológicos comunitarios.
- | Protección de la fauna silvestre presente en el área del proyecto La Cira Infantas, mediante la reubicación de algunas especies (oso hormiguero, babillas, gavián, armadillo, boa, perezosa, tortugas y pato).
- | Caracterización preliminar de flora y fauna en el área de reserva forestal del Instituto Colombiano del Petróleo (Piedecuesta - Santander) y realización de un manual de metodologías para el desarrollo de inventarios de biodiversidad.
- | Estudio de afectación por ingestión de hidrocarburos en mamíferos, realizado por el ICP.

| Construcción de arrecifes artificiales en el Golfo de Morrosquillo con el objetivo de conservar la vida marina del Golfo y preservar ecosistemas muy ricos en términos de biodiversidad.

| Implementación de alternativas de reforestación y recuperación de áreas degradadas mediante sistemas silvopastoriles con el uso de tecnologías integrales.

| Apoyo y fortalecimiento del Parque Oso Hormiguero en el departamento del Huila, a través de la siembra de 1.100 árboles de especies forestales nativas y especies frutales en el Parque; mantenimiento a las especies existentes (rocería, plateau, fertilización, control fitosanitario, control de incendios, riego) y vigilancia y control animal al área del parque.

| Repoblamiento íctico de las quebradas La Hormiga (municipio del Valle del Guamuez), quebrada La Dorada (municipio de San Miguel) y río Picudo (municipio de Puerto Caicedo, departamento del Putumayo).

| Arborización urbana en Bogotá: plantación y mantenimiento de 1.000 árboles en la localidad de Puente Aranda, una de las más contaminadas de la ciudad. Durante 2008 se plantaron 877 árboles y se hizo mantenimiento a otros 435.

Planes de Manejo Ambiental

Ecopetrol optimizó en 2008 su gestión legal ambiental al contar con un 100% de permisos y autorizaciones ambientales, vigentes o en proceso de renovación, con el fin de garantizar la operación de sus instalaciones, plantas, campos y refinerías.

Así mismo, para la gestión de las diferentes actividades de la empresa se cuenta con Planes de Manejo Ambiental, estructurados como instrumento de gestión orientados a prevenir, mitigar, corregir o compensar los impactos y efectos ambientales que se causen por el desarrollo de un proyecto, obra o actividad. La empresa cuenta actualmente con 77 Planes de Manejo Ambiental.

Incidentes ambientales

En 2008 se tuvo un comportamiento favorable en cuanto a incidentes ambientales por causa operacional frente a los años anteriores, reduciéndose la frecuencia de incidentalidad en 5%, pasando de 59 incidentes en 2007 a 56 incidentes en 2008. Así mismo, esa frecuencia de incidentes ambientales estuvo por debajo del límite máximo del 2%, meta que se había establecido la empresa para 2008 (ver tabla 23).

Del total de 56 incidentes ambientales en 2008 por causa operacional, 48 correspondieron a derrames, dos a vertimientos fuera del umbral de cumplimiento y seis a

emisiones atmosféricas que incumplieron el umbral establecido (ver tabla 24).

Gastos e inversiones ambientales

Ecopetrol invirtió \$430.200 millones para programas ambientales en 2008, distribuidos de la siguiente forma:

- \$64.618 millones para la ejecución de estudios ambientales, diagnósticos, trámites legales y otros gastos asociados a la gestión ambiental.

- \$72.625 millones para la formulación y ejecución de planes ambientales para proyectos de inversión y operaciones directas.

- \$282.631 millones para inversión en programas de recuperación y protección de recursos naturales renovables, agua, aire y suelos. Esta inversión estuvo representada en equipos de control y seguimiento de calidad hídrica, optimización de los tratamientos de emisiones atmosféricas, gestión de residuos sólidos industriales y programas de recuperación de suelos.

- \$10.326 millones para inversión en programas de protección ambiental de flora y fauna en las áreas operativas de la empresa.

Tabla 23

Incidentes ambientales					
Año	2004	2005	2006	2007	2008
Nº de incidentes ambientales por causa operacional	170	112	88	59	56

Tabla 24

Barriles derramados			
Año	2006	2007	2008
Nº de barriles derramados en incidentes por causa operacional	3.692	4.694	2.482

Tabla 25

Número de comunidades por región	
Regional	Comunidades (corregimientos, veredas, caseríos y barrios)
Occidente	505
Caribe	282
Magdalena Medio	346
Oriente	42
Sur	44
Central	228

Imagen 7

Mapa regiones en Ecopetrol

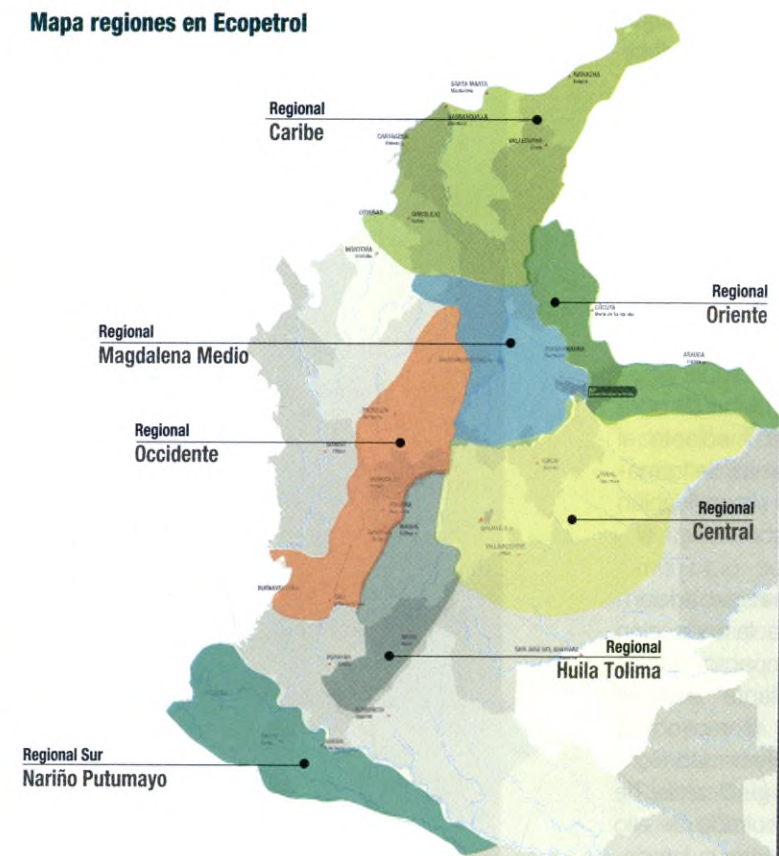
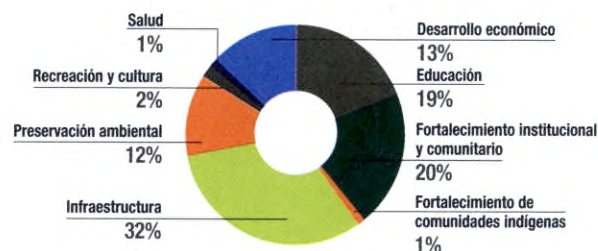


Gráfico 16

Inversión social por líneas en 2008



Comunidad

Inversión social voluntaria

En 2008, Ecopetrol realizó inversiones sociales por valor de \$125.800 millones en el área geográfica de su influencia, llegando así a 169 municipios en 24 departamentos. Ecopetrol realiza su operación en siete regiones, las cuales se pueden apreciar en la imagen 7 (mapa de regiones en Ecopetrol).

En cada una de las regiones, Ecopetrol trabaja con las comunidades que comparten con la empresa las zonas de operación petrolera (ver tabla 25).

La inversión social se focaliza en cinco líneas principalmente (ver distribución de aportes por líneas en el gráfico 16):

- Educación
- Infraestructura (vías, acueductos, alcantarillados y electrificación rural)
- Desarrollo económico – proyectos productivos
- Fortalecimiento institucional y comunitario
- Preservación ambiental

Programas por región

Caribe-Cartagena: se realizan dos programas de voluntariado que consisten en un aporte en conocimiento, tiempo o dinero que los empleados activos y jubilados entregan para mejorar condiciones sociales de grupos vulnerables de las comunidades aledañas al sector industrial de Mamonal.

Oriente: se adelantan proyectos de desarrollo sostenible en Tibú, Sardinata, Cúcuta y Saravena.

Central: algunas de las iniciativas de esta región son:

Mejoramiento y pavimentación de la vía que conduce del casco urbano de Castilla la Nueva hacia Sabanas del Rosario.

Pavimentación de los primeros siete kilómetros de la vía secundaria que conduce del Cruce Ruta 65 (vaqueros Club) a la vía San Carlos de Guaroa, en el municipio de Acacías.

Línea base y bancos comunales como intervención socioeconómica y productiva para la población del área de influencia de Villavicencio, Acacías, Guamal y Castilla la Nueva. En estos municipios también se trabaja en temas ambientales a través de capacitaciones y sensibilización para la transformación de valores humanos y ambientales frente al uso sostenible de los recursos naturales.

Magdalena Medio: se tienen proyectos dirigidos a mejorar las competencias laborales y reducir el desempleo en la región, como por ejemplo, la formación de instrumentistas, electricistas, mecánicos, soldadores y metalistas, que les permita acceder a la certificación en competencias laborales, con base en la metodología del Sena. También se han implementado mecanismos transparentes para la selección de personal y mejorar la calidad de la mano de obra de Barrancabermeja mediante el desarrollo de programas de formación para el empleo y certificación por competencias laborales.

Sur - Huila Tolima: se adelantan programas para la reducción y mitigación del impacto de las emergencias, mediante alianzas con Corponariño, Corantioquia, Corporiesgos, la Universidad Pontificia Bolivariana y la alcaldía de Mariquita. Como resultado de ello ha sido posible preparar a las comunidades para atender situaciones críticas causadas o no por la presencia de la empresa.

Programas transversales y corporativos

Adicional a la inversión social que realiza en las regiones del área de influencia, Ecopetrol adelanta algunos proyectos que benefician a la sociedad colombiana en su conjunto y se solidariza con situaciones catastróficas cuando estas ocurren. A continuación, algunas de estas iniciativas:



Reducción de la brecha tecnológica. A través de la alianza con el Ministerio de Educación Nacional, Ecopetrol apoya el logro de la meta nacional de 20 niños por computador en las escuelas. En 2008 se suscribió la tercera fase del programa iniciado en 2006. Esta iniciativa también es apoyada por Fundesmag (fundación de Ecopetrol).

Dotación de bibliotecas públicas. En asocio con el Ministerio de Cultura, Ecopetrol apoya la dotación integral de 10 bibliotecas municipales. La idea es que, además de libros que reflejen la tradición y vocación de cada municipio, se cuente con películas y documentales que puedan ser utilizados dentro del proceso educativo y cultural.

Apoyo a la atención de emergencias invernales en Dibuya y Puerto Salgar. La empresa apoyó no sólo con donaciones voluntarias de alimentos, ropa y útiles de aseo, sino con recursos a la Cruz Roja para facilitar la atención de esta difícil situación.

Mejoramiento de la calidad de la educación. Para el logro de este objetivo, Ecopetrol ha implementado el modelo Escuela Nueva en los municipios del área de influencia en el departamento de Santander. Esta es la tercera fase de un proyecto que ya tuvo efectos positivos en otros municipios del Putumayo y Nariño.

Apoyo a la mejora del uso de las regalías en siete municipios, con el apoyo de la Interna-

tional Finance Corporation (IFC) y del Departamento Nacional de Planeación (DNP). Con este proyecto Ecopetrol continúa dando su apoyo para que los recursos de las regalías se utilicen cada vez mejor y logren generar desarrollo en las regiones.

Trabajo con comunidades indígenas y negritudes

En 2008, Ecopetrol continuó fortaleciendo su relacionamiento con los pueblos indígenas y comunidades negras ubicadas en el área de influencia de los programas de exploración, producción y transporte de la empresa. Igualmente, sigue apoyando a sus asociados en aquellos proyectos con presencia de comunidades étnicas.

En la Guajira y Vichada se participó en el direccionamiento de la recolección de información de los pueblos indígenas presentes en tres proyectos de adquisición sísmica. También en Vichada se instaló un proceso de consulta previa con las comunidades del resguardo Gavilán - La Pascua.

En Putumayo y el Cauca se supervisó el cumplimiento de los compromisos adquiridos en las consultas previas adelantadas en 2007 para el proyecto San Gabriel 2D, con los resguardos de Yunguillo, Condagua y Santa Marta. Este proyecto culminó de manera exitosa con la participación de dichas

comunidades en el campo laboral, protección de plantas medicinales de uso tradicional e inversión social.

En el Catatumbo y la región del Sarare se adelantaron gestiones para el sostenimiento de las relaciones entabladas con los pueblos indígenas asentados en las proximidades de los proyectos de la empresa.

También se trabajó en la verificación de presencia de comunidades étnicas en las áreas en donde, en el transcurso del año, se realizaron nuevos proyectos, y en la formulación de lineamientos detallados para la descripción de sus características socioculturales.

Adicionalmente se trabajó en la revisión de los documentos del Sistema de Gestión de Relaciónamiento Comunitario y del Manual de Pueblos Indígenas, con el apoyo de la Asociación Regional de Empresas de Petróleo y Gas Natural en Latinoamérica y el Caribe (ARPEL). Estos documentos serán la base para la creación del Sistema de Gestión con Comunidades Étnicas de Ecopetrol, que se formulará en 2009.

Fundaciones petroleras

Las fundaciones petroleras nacieron hacia mediados de los años 80 como una iniciativa de Ecopetrol y del sector petrolero para apoyar su gestión social en las zonas de influencia. Estas fundaciones son:

- Fundación Ecopetrol para el Desarrollo del Catatumbo (Fundescat)

- Fundación Ecopetrol para el Desarrollo del Magdalena Medio (Fundesmag)

- Fundación Alto Magdalena (FAM)

- Fundación Amanecer

- Fundación Oleoductos de Colombia (ODC)

Algunas de las iniciativas que las fundaciones formulan, ejecutan y gestionan, son:

- Proyectos de desarrollo socioeconómico, crédito individual y asociativo.

- Formación social, organizacional, técnica y empresarial.

- Núcleos solidarios productivos - Crédito rural individual.

- Administración de recursos y proyectos, formación y asesoría empresarial a desplazados.

- Capacitación y asesoría empresarial.

- Capacitación para la participación comunitaria.

- Desarrollo de proveedores.

- Diseño de planes de manejo ambiental.

- Prevención y mitigación de impactos negativos sobre el medio ambiente.

En el Catatumbo y la región del Sarare se adelantaron gestiones para el sostenimiento de las relaciones con los pueblos indígenas asentados en proximidades a los proyectos de la empresa



Cesiones sin costo

Entre 2006 y 2008 Ecopetrol realizó cesiones sin costo por un valor de \$5.150 millones. El principal receptor de dichos recursos ha sido el Ministerio de Defensa Nacional, en particular la Policía Nacional de diferentes municipios, el Ejército Nacional y la Armada Nacional.

Eventos de entorno social con afectación

Durante 2008 se presentó un evento con afectación, en el mes de agosto, debido un paro de los desempleados del municipio de Sabana. La meta para el año era de tres eventos y se pudo reducir, gracias al manejo adecuado de los eventos sin afectación y de las alarmas, así como del efecto positivo en las mejoras de la comunicación con las comunidades y las autoridades locales.

Programa Ecopetrol Solidaria

Ecopetrol viene incentivando a sus empleados desde el año 2007 para que participen de la iniciativa denominada Ecopetrol Solidaria, que busca incentivar entre los trabajadores la participación en acciones que desarrollen su sensibilidad social, fomentar los valores de la empresa (responsabilidad, integridad y respeto) en favor de la sociedad y promover el ejercicio de la responsabilidad social. Actualmente se tienen convenios de voluntariado con dos fundaciones:

- **Fundación Un Techo para Colombia.** Esta Fundación trabaja en la erradicación de tugurios en las principales ciudades del país. Los trabajadores de la empresa contribuyen con dinero y tiempo para construir una vivienda digna para una familia de escasos recursos económicos.

- **Fundación Dividendo por Colombia.** Esta fundación invierte sus aportes en programas de mejoramiento de la educación de niños en situación de pobreza en alianza con instituciones del sector público y reconocidas organizaciones sin ánimo de lucro. Actualmente, más de 11 mil empleados y 80 empresas en Colombia hacen parte de esta organización, entre ellas Ecopetrol con sus empleados.

Estado 08

Nuestro compromiso

Asegurar y promover el cumplimiento de las obligaciones con las instituciones del Estado.

Prácticas que aseguran el cumplimiento de ese compromiso

Asegurar y promover el cumplimiento legal.

Indicadores que evalúan el cumplimiento del compromiso

	Indicador	Unidad de medida	Resultado 2007	Resultado 2008	Meta 2008	Cumplimiento
Estado	Efectividad y cumplimiento planes de mejoramiento entes de control	%	95	99	98	101%
	Índice de transparencia nacional	%	N.A	87,52*	93	94%

*Cifra preliminar

Ecopetrol aseguró sus obligaciones con las instituciones del Estado en 2008 dando cumplimiento en un 100% a los planes de mejoramiento definidos con los entes de control. Por otro lado, aunque el Índice de Transparencia Nacional para el período 2007-2008 arroja un resultado preliminar del 87,52%, con esta cifra la empresa continúa estando dentro de niveles de excelencia.

El Estado es para Ecopetrol otro grupo de interés muy importante, pues juega varios roles en su relacionamiento:

El Estado colombiano es un accionista al que Ecopetrol debe responder maximizando su valor y alcanzando un buen nivel de rentabilidad.

El Estado es también el rector de la política y el administrador de los hidrocarburos de la Nación, a través del Ministerio de Minas y Energía y de la Agencia Nacional de Hidrocarburos. De hecho, Ecopetrol continúa vinculada a dicho Ministerio, ahora en su calidad de sociedad de economía mixta y de acuerdo con lo dispuesto en sus estatutos sociales.

El Estado es, además, el receptor de las transferencias provenientes de Ecopetrol. Las regalías, los dividendos, los impuestos nacionales, territoriales, directos e indirectos, y los recaudos de los contratistas y los distintos subsidios que a través del tiempo ha asumido la empresa, hacen que Ecopetrol sea una fuente de recursos importantes para Colombia.

Adicionalmente, Ecopetrol apoya al Estado en la inversión social y ambiental en sus áreas de influencia, así como en el manejo de las variables de seguridad industrial de las instalaciones, en planes de contingencia y demás asuntos de su entorno.

Por todo lo anterior, Ecopetrol no sólo asegura el cumplimiento de la

Ley para entregar al Estado lo que es del Estado, sino que además promueve que la sociedad en su conjunto lo haga.

Aportes de Ecopetrol a la Nación

Las transferencias de Ecopetrol a la Nación, conformadas por las compras de regalías de hidrocarburos a la Agencia Nacional de Hidrocarburo (ANH), dividendos, impuestos y subsidio de transporte, vienen registrando crecimientos importantes reflejándose así en su creciente participación dentro de los ingresos de la Nación, al pasar de 12% en 2005, a 16,5% en 2008 (ver detalles en gráfico 17 y tabla 26). Esto es una consecuencia de la evolución positiva de los resultados financiero y operacional de la empresa.

El recaudo de impuestos indirectos por concepto de impuesto global e impuesto de ventas, se estima en \$1,9 billones para 2008.

En impuestos diferentes al de industria y comercio y al del predial, Ecopetrol pagó en 2008 la cifra de \$5,1 billones. De los impuestos recaudados por la DIAN por concepto de tributos internos, que ascendieron a \$52,9 billones, el valor pagado por Ecopetrol de \$4,1 billones representa un 7,7% (ver tabla 27).

Gráfico 17



Tabla 26

Impuestos y transferencias al Estado (cifras en billones de pesos)	
Regalías y compras hidrocarburos a la ANH*	5,6
Dividendos sobre utilidades año anterior	4,2
Impuesto global	1,1
Impuesto de renta y otros	2,6
Impuesto a las ventas	0,8
Subsidio en transporte de combustibles	0,05
Total impuestos y transferencias al Estado	14,3

*ANH: Agencia Nacional de Hidrocarburos

Tabla 27

Otros impuestos pagados en 2008 (Cifras en billones de pesos)			
	Ecopetrol	DIAN	% sobre recaudo
Renta	1,8		
Iva	0,9		
Retefuente	1,0		
Renta e Iva	3,7	46,5	7,92%
Patrimonio	0,3	3,1	10,2%
Gmf	0,1	3,3	2,78%
Neto	4,1	52,9	7,73%



Tributos a los entes territoriales

Durante 2008 Ecopetrol canceló a los entes territoriales, por concepto de Impuesto de Industria y Comercio (ICA), un valor de \$138.114 millones.

De igual forma, durante 2008 la empresa pagó a los entes territoriales \$5.956 millones, por concepto de impuesto predial.

Ecopetrol en la economía colombiana

El petróleo ha sido uno de los principales motores de la economía colombiana, reflejado en su aporte a la producción nacional, la generación de divisas al país a través de los ingresos por exportaciones y la inyección de recursos de capital extranjero, y al desarrollo de la infraestructura productiva del país.

El aporte del sector al Producto Interno Bruto (PIB), pasó de representar 2,4% en 2002, a 1,8% en 2008. Por su parte, la contribución de Ecopetrol dentro del PIB petrolero pasó de 57% en 2002, a 75% en 2008, debido al repunte de la producción de crudo proveniente de los campos que explota directamente la empresa (ver gráfico 18).

Aporte a la balanza de pagos del sector y del país

El sector petrolero viene reportando al país un balance positivo de entrada de divisas vía exportaciones de crudo y derivados, y vía

los crecientes flujos de inversión extranjera directa (IED), valores que en 2008 sumaron US\$7.454 millones, es decir, 11,5% más que el valor registrado en 2005.

Así mismo, el sector petrolero representa el principal renglón de las exportaciones tradicionales (40%), con ingresos por US\$11,4 billones por encima de las exportaciones de carbón, café y ferroníquel. Frente al total de las exportaciones del país, representaron el 32% en 2008, participación que a lo largo de la presente década se ha sostenido en alrededor de este porcentaje.

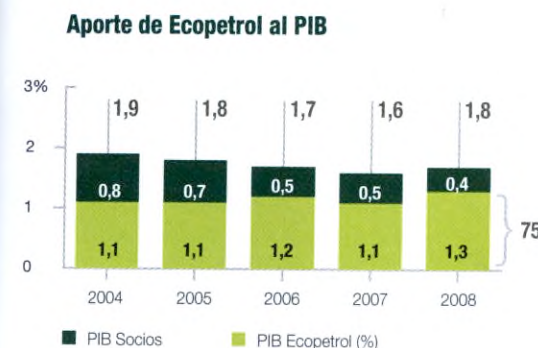
Rendición de cuentas al Estado y órganos de control

Ecopetrol presentó en abril y julio de 2008, el Informe de Rendición de Cuentas con corte a 31 de diciembre de 2007 y el informe intermedio con corte a 30 de junio de 2008, respectivamente, dando cumplimiento así a la Resolución 5544 de 2003 de la Contraloría General de la República.

Por otro lado, de acuerdo con el Informe del 22 de diciembre de 2008, la Contraloría General de la República fenece la cuenta de Ecopetrol por la vigencia fiscal al año 2007, con opinión "Limpia" y un concepto "Favorable con Observaciones" (ver mayores detalles en el Informe de Gobierno Corporativo, incluido en el capítulo 9 del presente documento).

Finalmente, vale la pena anotar que el Plan General de Auditoría Interna de 2008 fue cumplido en un 100%.

Gráfico 18



Informe de Gobierno Corporativo 09

Contenido

Pág. 76

Modificaciones al Código de Buen Gobierno

Pág. 77

Cumplimiento del Código de Buen Gobierno

Asamblea General de Accionistas

Administración (Informe de la Junta Directiva
y resultados de la evaluación al Presidente)

Relaciones con los accionistas

Grupos de interés

Estructura de control

Información suministrada al público

Negociación de valores

Conflictos de interés

Controversias contactuales

Con ocasión del proceso de capitalización llevado a cabo durante 2007 y concluido con la adjudicación de acciones a particulares el 13 de noviembre del mismo año, Ecopetrol se transformó en una sociedad de economía mixta (participación pública del 89,9% y participación privada del 10,1%), y se estableció como una sociedad comercial del tipo de las anónimas.

Independientemente de su transformación, Ecopetrol continúa aplicando altos estándares en Gobierno Corporativo, en aras de proteger a sus grupos de interés. Por esta razón y en cumplimiento de lo dispuesto en el Código de Buen Gobierno, a continuación se presenta a la Asamblea General de Accionistas de Ecopetrol, el Informe de Gobierno Corporativo para la vigencia 2008.

Modificaciones al Código de Buen Gobierno

La Junta Directiva en su sesión del 23 de enero de 2009 aprobó modificaciones al Código que comprenden: la actualización de la estructura de planta de personal de la empresa y de los cargos de los funcionarios a los que se hace referencia en el Código, la nueva visión y misión de la compañía y su nuevo Modelo de Responsabilidad Social Empresarial.

Otras modificaciones al Código hacen referencia a la declaratoria del Grupo Empresarial Ecopetrol y a la

inclusión de las directrices mínimas (incluidas como un nuevo anexo al Código de Buen Gobierno) que en materia de gobierno corporativo, deben cumplir las compañías subordinadas que conforman el Grupo Empresarial Ecopetrol.

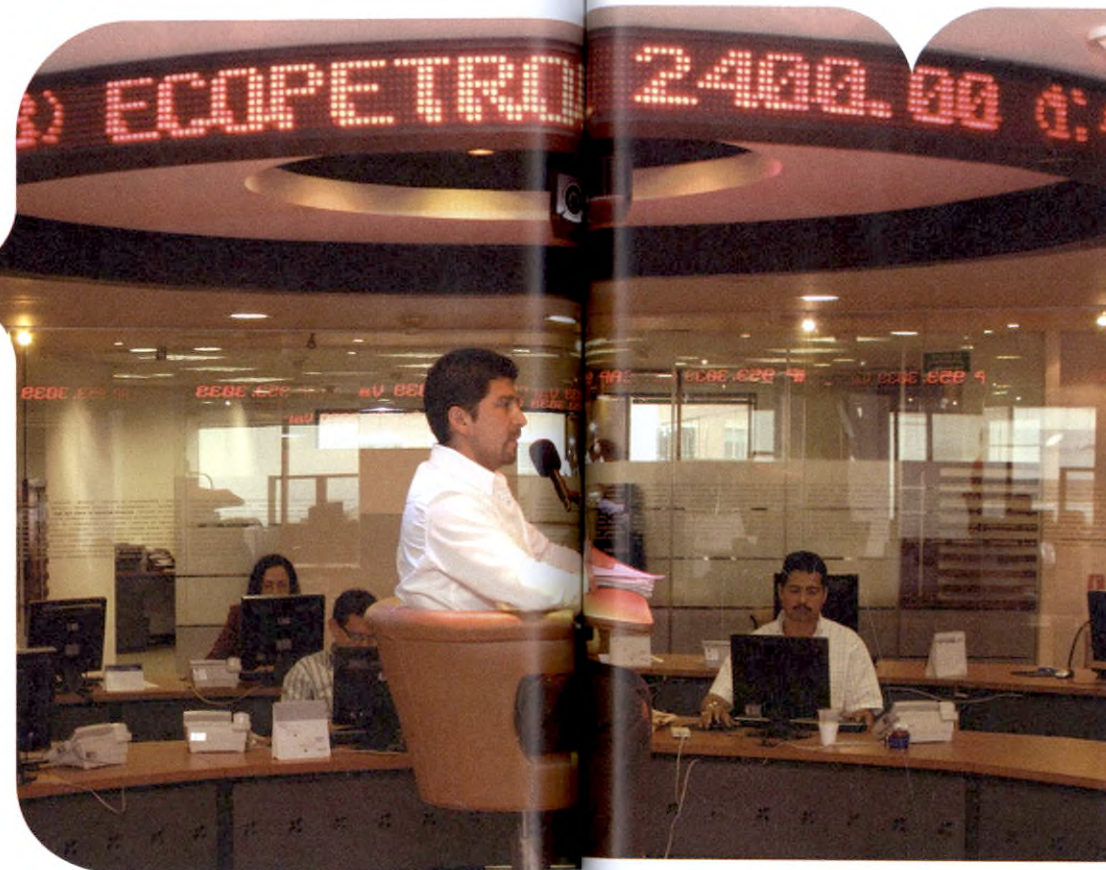
Lo anterior, con el fin de adoptar medidas específicas en cuanto a su gobierno y conducta, asegurar que los objetivos propuestos para dichas compañías estén alineados con las estrategias, políticas y procedimientos de Ecopetrol, de tal forma que se garantice un alto grado de transparencia, objetividad y competitividad en la gestión del Grupo.

El Grupo Empresarial Ecopetrol

Con la consolidación del Grupo Empresarial Ecopetrol se pretende generar una dinámica de gestión ordenada, uniforme y flexible en los aspectos administrativos y operativos, y asegurar que cualquier estructura de subordinadas que se adopte esté totalmente alineada con la estrategia del negocio.

Como consecuencia de la declaratoria de Grupo Empresarial, Ecopetrol, en su calidad de matriz o controlante, deberá responder subsidiariamente por las obligaciones insolutas de las compañías subordinadas que se encuentren en situación de insolvencia o liquidación judicial.

También estará obligada a preparar, presentar y difundir estados financieros consolidados en los que se



reflejen, entre otras cosas, los flujos de efectivo con sus compañías subordinadas, como si fuesen un solo ente. Los estados financieros consolidados deben ser puestos a consideración y aprobación de la Asamblea General de Accionistas de Ecopetrol.

Una de las obligaciones más importantes que se derivan de la situación de Grupo Empresarial consiste en la elaboración de un Informe Especial -complementario del Informe de Gestión- que debe presentarse a consideración de la Asamblea General de Accionistas en la reunión ordinaria. En dicho Informe se relacionan las operaciones de mayor importancia concluidas durante el ejercicio entre las compañías del Grupo.

De igual forma, con ocasión de la situación de subordinación implícita en el Grupo Empresarial, la Ley faculta a las entidades de inspección, vigilancia y control para que revisen las operaciones celebradas entre compañías ligadas por vínculos de subordinación, con el fin de establecer eventuales actos simulados u operaciones ficticias en perjuicio del Estado, los socios o de terceros, o su celebración en condiciones considerablemente diferentes a las normales del mercado.

Con la declaratoria de Grupo Empresarial, Ecopetrol pretende fortalecer los mecanismos de transparencia, revelación de riesgos y control, en aras de identificar y hacer seguimiento a las relaciones existentes con sus compañías subordinadas.

Cumplimiento del Código de Buen Gobierno

Asamblea General de Accionistas

El 24 y 25 de febrero de 2008 Ecopetrol publicó en su página web y en un periódico de amplia circulación nacional respectivamente, la convocatoria a la reunión ordinaria de la Asamblea General de Accionistas del 27 de marzo de 2008. Así mismo y en cumplimiento de las mejores prácticas de gobierno corporativo establecidas en el Código, el 23 de marzo Ecopetrol recordó a sus accionistas mediante los mismos medios, la fecha establecida para la respectiva reunión ordinaria e informó sobre los mecanismos para hacerse representar en la misma.

Simultáneamente, y utilizando la página web de la compañía como medio de difusión, se divulgaron los avisos de convocatoria, el orden del día y las proposiciones de la Administración que se someterían a consideración de los accionistas. En la página web también se publicó la plancha propuesta por la Nación, en su calidad de accionista mayoritario, para integrar la Junta Directiva de Ecopetrol y las hojas de vida de los respectivos candidatos.

La reunión ordinaria de la Asamblea contó con el quórum deliberatorio y decisorio exigido por la Ley y

todos los temas sujetos a votación de los accionistas fueron aprobados. Adicionalmente, la Asamblea fue transmitida por videoconferencia, vía Internet y televisión (señal institucional) en tiempo real.

El Acta fue firmada por el Presidente de la Asamblea, por el Secretario y por la comisión para revisión y aprobación del Acta. En ella se consignaron los temas presentados, las aprobaciones y autorizaciones otorgadas por la Asamblea y las observaciones formuladas por los accionistas. Para dar cumplimiento a las normas del mercado de valores aplicables a Ecopetrol, una copia del Acta fue enviada oportunamente a la Superintendencia Financiera de Colombia.

Las decisiones contenidas en el Acta fueron debidamente registradas en la Cámara de Comercio y la reforma estatutaria aprobada fue protocolizada por escritura pública. El texto completo del Acta de la Asamblea fue publicado en la página web de la compañía para información de los accionistas y el público en general.

Administración

Informe de funcionamiento de la Junta Directiva

En la reunión ordinaria de la Asamblea General de Accionistas celebrada el 27 de marzo de 2008, se eligió la Junta Directiva de Ecopetrol para el período abril 2008 a marzo de 2009, con una composición de nueve miembros principales, sin suplencias. Todos los miembros elegidos manifestaron

por escrito su aceptación, hecho que también se registró en la Cámara de Comercio del domicilio social de Ecopetrol.

Los accionistas de Ecopetrol asistentes a esa reunión, eligieron por unanimidad la plancha propuesta por el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, así: en cumplimiento de lo establecido en el artículo 5 de la Ley 1118 de 2006 y la Declaración de la Nación en su calidad de accionista mayoritario, para los renglones 8º y 9º de la Junta Directiva se eligió un representante de los departamentos productores de hidrocarburos explotados por Ecopetrol y un representante de los accionistas minoritarios con mayor participación accionaria. Seis de los nueve miembros de la Junta Directiva tienen calidad de miembros independientes, es decir, no representan al Gobierno.

Durante el período comprendido entre abril de 2008 y marzo de 2009, la Junta Directiva realizó 18 sesiones, así: 11 ordinarias, 6 extraordinarias y 1 extraordinaria no presencial, junto con los diferentes comités especializados, según se puede apreciar en la tabla 28.

De acuerdo con la decisión adoptada por la Asamblea General de Accionistas de Ecopetrol el día 27 de marzo de 2008, los honorarios cancelados a cada uno de los miembros de la Junta Directiva fueron equivalentes a cuatro salarios mínimos legales mensuales vigentes (SMLMV) que correspondieron a la suma de \$1'846.000 mensuales para 2008, y de \$1'987.600 para 2009, menos la retención en



En la reunión de la Asamblea General de Accionistas del 27 de marzo de 2008, se eligió la Junta Directiva para el período abril 2008 a marzo de 2009

la fuente. Estos honorarios fueron cancelados por sesión presencial de Junta Directiva y/o Comité Interno; el pago por sesión no presencial correspondió al 50% del honorario.

Para la preparación de cada sesión, la Secretaría General envió a los miembros de Junta los documentos a discutir o analizar, con ocho días de antelación. Así mismo, la información adicional solicitada por los miembros de la Junta en relación con algún tema específico, les fue suministrada a través de correo físico, electrónico y eventualmente, se organizaron reuniones con representantes de la administración.

En cada sesión se verificó el cumplimiento del quórum establecido en los estatutos sociales de la empresa y luego se sometió a la aprobación de los presentes el orden del día respectivo que había sido enviado previamente. Igualmente, se sometió a aprobación el acta de la sesión anterior.

Las actas de la Junta Directiva conforman un libro foliado y sellado por la Cámara de Comercio de Bogotá en orden consecutivo, libro que se mantiene custodiado en el archivo de la Secretaría General de Ecopetrol.

El promedio de duración de las sesiones fue de siete horas y siempre se cumplió lo acordado en cuanto a seguimiento de los compromisos adquiridos, temas de los Directores y del Presidente de la empresa, aprobaciones y espacio para información y discusión de diferentes temas.

Adicionalmente, en cumplimiento de las mejores prácticas de Gobierno Corporativo, se realizó una evaluación cualitativa y cuantitativa a la Junta Directiva. Vale la pena resaltar que en la autoevaluación de carácter cualitativo, el 92% de los miembros afirmaron que los comportamientos deseables para una Junta Directiva estuvieron presentes en el desarrollo de sus funciones durante el período. Para la evaluación cuantitativa, los resultados fueron del 95% (nivel de cumplimiento de las metas establecidas por el Tablero Balanceado de Gestión de la Junta).

La Junta Directiva, después de analizar los resultados de la compañía y con fundamento en el acuerdo de desempeño firmado entre el Presidente de la Junta y el Presidente de Ecopetrol, evaluó la gestión del Presidente de la empresa tomando como base los resultados de los indicadores del más alto nivel dentro del Tablero Balanceado de Gestión. Adicional-

Tabla 28

Asistencia a juntas y comités					
Miembro de Junta	Juntas	Auditoría	Gobierno Corporativo	Negocios	Compensación nominación
Hernán Martínez	14/18			6/12	3/3
Oscar Zuluaga	17/18		5/6		
Carolina Rentería	18/18			9/12	
Fabio Echeverri	17/18				3/3
Ignacio Sanín	16/18	11/11	6/6		
María E. Velásquez	16/18	7/11		7/12	
Joaquín Moreno	18/18	11/11		12/12	
Mauricio Cárdenas	18/18	10/11		11/12	3/3
Omar Baquero	18/18		6/6		

mente, la Junta Directiva fijó como meta el cumplimiento de grandes hitos para el desarrollo de la estrategia corporativa.

Por otro lado, hacen parte de la Administración de Ecopetrol los Vicepresidentes, los Gerentes, Directores y demás trabajadores que tengan la facultad de representar a la compañía. Todos ellos, mediante el direccionamiento estratégico de sus respectivas áreas y el desarrollo de las diferentes actividades, contribuyen al logro de los objetivos empresariales. De la misma forma, son evaluados según los indicadores establecidos en el Tablero Balanceado de Gestión (TBG) por área y en los términos establecidos en el acuerdo de desempeño que se firma con cada jefe. Los resultados operativos de la compañía y de cada área se pueden apreciar en los resultados consignados en el TBG que se publica en el informe anual.

Finalmente, es importante resaltar que Ecopetrol no hace uso de mecanismos especiales de pago o remuneración en acciones de la compañía a sus trabajadores, personal directivo o administradores. A través de la página web se puede conocer la calidad profesional y la trayectoria laboral de los administradores de la empresa.

Para consultar mayores detalles sobre el funcionamiento de la Junta Directiva y el cumplimiento de sus obligaciones estatutarias, el Informe completo se encuentra a disposición de los accionistas a través de la página web de la compañía.

Resultados de la evaluación al Presidente

Desde la perspectiva financiera, los resultados de la empresa en 2008 presentaron un buen comportamiento. En el Tablero Balanceado de Gestión de la empresa (TBG) se tienen cuatro indicadores (Ebitda, utilidad neta por acción, desempeño de la acción y EVA), los cuales arrojaron resultados iguales o superiores a las metas establecidas. Se destaca particularmente el Ebitda que tuvo un cumplimiento del 122%, con un resultado de \$14,8 billones frente a la meta de \$12,1 billones.

Situación similar se observa con la utilidad neta por acción, con un resultado de \$287/acción que la ubica en un cumplimiento del 162%. Estos resultados favorables tienen su explicación, principalmente, en una mayor producción que demostró un crecimiento del 12% frente al año anterior, lo que ha permitido incrementar las ventas totales de Ecopetrol a 547 KBPED, con un crecimiento del 17,6% frente a 2007.

El precio internacional del petróleo crudo tuvo también un efecto positivo sobre los resultados de la empresa. El referente internacional WTI en 2008 estuvo en promedio en US\$99,7 por barril, nivel que supera el precio presupuestal de Ecopetrol de US\$65 por barril, y las adiciones presupuestales aprobadas durante el transcurso del año, equivalentes a un presupuesto de US\$82.

En 2008 se obtuvieron las certificaciones únicas de empresa ISO 9001-2000 y NTCGP 1000-2004



La perspectiva de clientes y grupos de interés mide la propuesta de valor de Ecopetrol con dos objetivos y cuatro indicadores. Anteriormente se mencionó que las ventas totales de Ecopetrol que se miden en esta perspectiva, fueron factor apalancador de los resultados financieros, y que gracias a estas mayores ventas, la empresa mantiene una posición en el mercado internacional mediante la exportación de crudos y productos refinados en el que las exportaciones crecieron un 22% frente a 2007. La empresa también mantiene una posición de excelencia entre sus clientes con un índice de satisfacción del 89%.

En esta perspectiva también se mide el crecimiento de la empresa con el indicador de Ingresos Futuros por Nuevos Negocios, que obtuvo un resultado de US\$4,8 frente a una meta US\$7,2 millones. Si bien no se logró la meta al cierre del año, la empresa ha venido consolidando una posición en la generación de nuevos negocios a nivel nacional e internacional. La meta tenía previsto para su cumplimiento el cierre del negocio de compra de la compañía Petrotech, que se desarrolló durante la mayor parte de 2008 y sólo fue concretado en el mes de febrero de 2009, cuando se obtuvieron aprobaciones finales del gobierno del Perú.

La contribución al desarrollo sostenible de los clientes y grupos de interés se mide con el cumplimiento de los compromisos de RSE. Las estrategias planteadas para este objetivo alcanzaron un cumplimiento de 85% por las dificultades que

se dieron para lograr la meta en algunos indicadores como la accidentalidad, la contratación exitosa, la inversión con socios, índice de severidad por enfermedad común y derechos de petición.

La perspectiva interna tiene seis objetivos estratégicos los cuales son medidos a través de 18 indicadores de los cuales, doce arrojaron resultados iguales o superiores a las metas planteadas, dos estuvieron dentro del margen de tolerancia aceptable y cuatro estuvieron por debajo de las expectativas de la empresa. Con los resultados obtenidos se observa que se deben asegurar las estrategias para alcanzar los objetivos de incrementar las reservas y la producción de hidrocarburos, y el de operar con seguridad y excelencia la cadena de valor, los cuales son los más afectados por los indicadores con menor cumplimiento. Si bien en todos los casos los resultados obtenidos demuestran mejoras importantes frente a los alcanzados en 2007, las estrategias de la empresa y sus Megas son más exigentes por lo que se requiere seguir aumentando la capacidad de generar los resultados esperados.

En esta perspectiva es donde se asegura la producción de Ecopetrol, que tiene su relación de causalidad con el aumento en las ventas, el Ebitda y la utilidad neta por acción que se explicaron anteriormente. Los recursos contingentes agregados durante el año tuvieron un resultado de 43,7 millones de barriles de petróleo equivalente con un cumplimiento de 53% frente a la meta, no obstante haber crecido en un 132% frente al año anterior.

En 2008 la adición total de reservas de hidrocarburos superó la meta con un cumplimiento del 115% al adicionarse 178,8 millones de barriles de petróleo equivalente a nivel nacional y 1,01 millones de barriles internacionalmente mediante la compra de participación en la compañía K2. Esta adición de reservas representa un crecimiento del 214% frente al logro obtenido en 2007, con lo que el índice de reposición de reservas es de 1,1 lo que implica que en 2008 la empresa fue capaz de adicionar un mayor número de reservas a las que consumió en el mismo año.

Por otro lado, la gestión de proyectos alcanzó un cumplimiento de 69,9%, frente a la meta establecida del 90%. Los proyectos alcanzaron en promedio los siguientes resultados: i) el 85%, logró la ejecución de costos dentro de las metas establecidas, ii) el 87%, tuvo un cumplimiento de ejecución dentro de los niveles esperados, y iii) el 95%, obtuvo la ejecución de los recursos presupuestales. Sin embargo, persiste una brecha mayor en el cumplimiento de hitos en los proyectos donde sólo el 65% de estos cumplió con los hitos programados.

La frecuencia de accidentalidad presenta una tendencia positiva sin alcanzar la meta y registra una mejora del 5% frente al 2007. No obstante lo anterior, se observa que es necesario asegurar prácticas comunes en toda la organización, pero especialmente asegurar el cumplimiento de todos los protocolos de seguridad y trabajo seguro.

Por otro lado, en 2008 se obtuvieron las certificaciones únicas de empresa ISO 9001-2000 y NTCGP 1000-2004.

En la perspectiva de aprendizaje, que tiene dos objetivos y seis indicadores, se logró el cumplimiento de cuatro de estos. Se tuvieron resultados por debajo en los siguientes indicadores: cumplimiento de las metas del modelo de competencias, con un 88%, y en el Índice de Ambiente Laboral (IAL), con un resultado de 63,9 puntos frente a la meta de 80 puntos. La firma Great Place to Work, que mide el IAL, había establecido un objetivo de mejora en 59,9 puntos, el cual fue superado en esta nueva medición, sin que dicho resultado hubiese alcanzado la expectativa interna que tiene la empresa.

Con base en los criterios establecidos en la empresa y los resultados obtenidos por Ecopetrol, se puede calificar la gestión del Presidente, Javier G. Gutiérrez, con un logro de 99%.

Relaciones con los accionistas

Accionista mayoritario

Las relaciones económicas que Ecopetrol tiene con la Nación a través de convenios o contratos firmados no generan conflictos de interés y no van en detrimento de los intereses de los accionistas minoritarios, independiente de la condición de accionista mayoritario que tiene el Estado colombiano. Es de resaltar también la importancia de



estas relaciones contractuales en el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la compañía y el fortalecimiento de su modelo de Responsabilidad Social Empresarial.

Ecopetrol celebró en 2008 los siguientes convenios con los Ministerios de Cultura, Defensa, Minas y Energía:

- Convenio interadministrativo de gerencia integral del proyecto N° 94 para la ejecución del Plan Nacional de Lectura y Bibliotecas Públicas, celebrado entre el Ministerio de Cultura, Ecopetrol y el Fondo Financiero de Proyectos de Desarrollo (Fonade).

- Convenio firmado entre Ecopetrol y el Ministerio de Minas y Energía para la prestación, por parte de Ecopetrol, del servicio de inspección y control de los vehículos que transportan el combustible de Yumbo a Pasto, así como los registros y reportes requeridos para que el Ministerio pueda realizar el pago de la carga fiscal establecida en el Artículo 55 de la Ley 191 de 1995.

- Convenio firmado entre el Ministerio de Defensa Nacional y Ecopetrol para el apoyo del Ejército Nacional.

- Convenio entre el Ministerio de Hacienda y Crédito Público (MHCP), la Dirección General de Crédito Público y del Tesoro Nacional y Ecopetrol, para la entrega de recursos por parte de Ecopetrol al MHCP, con el fin de administrar e invertir, actuando por cuenta y en nombre de Ecopetrol.

- Convenio firmado entre el Ministerio de Minas y Energía, la Universidad Tecnológica de Pereira y Ecopetrol para aunar esfuerzos para la ejecución de pruebas del denominado protocolo E-20, que hace parte del proyecto de investigación, innovación y desarrollo tecnológico denominado "Hacia el E20 en Colombia".

Accionistas minoritarios

Ecopetrol cuenta con una Oficina de Atención al Accionista e Inversionista, ubicada en la ciudad de Bogotá, en la Calle 13 No. 8ª-30 Piso 8, donde se atienden y solucionan los requerimientos de los accionistas.

La labor de desarrollo, administración, coordinación y logística de dicha oficina, se encuentra en cabeza del Consorcio Acciones Ecopetrol, conformado por Fiduciaria Bogotá y Fiduciaria de Occidente, quienes fueron contratadas por la compañía para llevar a cabo la administración integral del Programa de Emisión y Colocación de Acciones.

La oficina implementó varias vías de acceso con el fin de garantizar la adecuada gestión a las solicitudes y requerimientos de los accionistas: la línea de atención del Call Center en Bogotá (Tel.: 3077075) y para el resto del país, la línea 018000113434. También se dispuso un correo electrónico: accionistas@ecopetrol.com.co y se abrieron las puertas de la Oficina de Participación Ciudadana de Ecopetrol, para apoyar esta atención. A continuación, se enuncian algunas cifras que resumen y reflejan el nivel de atención:

Se recibieron en 2008 un total de 164.826 requerimientos de los accionistas a través de los diferentes canales de atención, respondiéndose satisfactoriamente el 99,56% de ellos.

Fueron atendidas el 92,94% del total de llamadas recibidas en el Call Center, equivalentes a 645.785 contactos de los cuales, el 94,24% fueron atendidos en los primeros 30 segundos.

De los contactos realizados mediante Call Center, se recibieron 82.460 solicitudes de accionistas, las cuales fueron solucionadas en un 99,26%.

Los 20.527 correos electrónicos recibidos fueron respondidos en un 99,72%.

Se atendieron 15.084 accionistas de manera presencial; de ellos, 13.757 se atendieron en la Oficina de Atención al Accionista y 1.327, en la Oficina de Participación Ciudadana. Adicionalmente, se brindó apoyo a través de las oficinas del Banco de Bogotá localizadas en las diferentes ciudades del país, por medio de las cuales se atendieron 11.276 accionistas.

Los accionistas realizaron 1.321 solicitudes por escrito de las cuales, 346 fueron derechos de petición. Todos los derechos de petición y solicitudes por escrito fueron atendidos en los términos legales establecidos (15 días hábiles).

Inversionistas institucionales y analistas de mercado

Durante 2008 se atendieron a diferentes analistas e inversionistas, manteniendo una comunicación constante con analistas de mercado, instituciones nacionales e internacionales que solicitan constantemente información para proporcionarla al mercado de valores.

Se respondieron requerimientos de información a través de correos electrónicos y llamadas, y se realizaron varios eventos los cuales fueron vitales para la elaboración de reportes de mercado y la toma de decisiones de inversión por parte de los accionistas e inversionistas. Mediante 14 eventos realizados durante el año se logró llegar a 207 Inversionistas y 68 analistas (61 locales y 7 internacionales).

Pago de dividendos

En cumplimiento de la Ley, los Estatutos Sociales y en concordancia con lo establecido en la Declaración del Accionista Mayoritario, la Asamblea General de Accionistas del 27 de marzo de 2008 aprobó la apropiación y distribución de utilidades del ejercicio 2007, lo que significó distribuir el 89,9% de las utilidades, equivalentes a \$4,65 billones, pagando un dividendo de \$115 por acción, pagaderos en cuatro cuotas entre los días 25 y 30 de los meses de abril, julio, octubre y el 19 de diciembre de 2008.



Los recursos fueron transferidos por Ecopetrol a Deceval un día hábil antes de la fecha de pago establecida por la Asamblea General. Ese mismo día, Deceval distribuyó los recursos entre los depositantes directos, quienes a su vez entregaron el dinero a los respectivos accionistas. Cabe anotar que estos dineros se dispusieron en los términos solicitados por el mismo accionista a través del "Formulario de aceptación de oferta, primera ronda" (abono a cuenta o pago por ventanilla).

Grupos de interés

En el Código de Buen Gobierno se reconocen los grupos de interés de Ecopetrol y se enuncian los compromisos que se adquieren con cada uno de ellos. En la página web de la empresa se publicó el compromiso con cada uno de los grupos de interés y presentó el Informe de Responsabilidad Social, el cual reporta de manera detallada el cumplimiento de dichos compromisos.

Rendición de cuentas

Los grupos de interés de Ecopetrol tuvieron durante 2008 la posibilidad de acercarse a través de las Oficinas de Participación Ciudadana en Bogotá, Barrancabermeja, Yopal y Neiva y de las Brigadas Móviles que se realizaron en Orito, Ortega y Tumaco. Adicionalmente, los grupos de interés recibieron atención a través del Contact Center: 234 5000 en Bogotá, y la línea 018000918418 para el resto del país. Otros canales dispuestos son los correos electrónicos participacion.ciudadana@ecopetrol.com.co;

quejasysoluciones@ecopetrol.com.co, y el portal de la empresa www.ecopetrol.com.co en el link "En línea".

En 2008 se recibieron más de 13.000 solicitudes ciudadanas entre derechos de petición, peticiones simples, quejas y reclamos. Del 100% de solicitudes recibidas en 2008, 97% de las solicitudes y 91% de los derechos de petición, fueron atendidos dentro de los plazos establecidos.

Finalmente, se realizaron las Audiencias Públicas de Rendición de Cuentas en Villavicencio (Meta) y Yondó (Antioquia), los días 24 de junio y 22 de julio de 2008, respectivamente.

Estructura de control

Ecopetrol cuenta con una estructura de control que realiza seguimiento permanente por parte de la Administración, la Junta Directiva y el Comité de Auditoría de la Junta, con el fin de desarrollar los correctivos y mejoras que se consideren necesarios. Los controles son ejercidos por entes externos e internos.

Controles externos

Son básicamente los ejercidos por la Revisoría Fiscal, la vigilancia de la Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, Superintendencia Financiera de Colombia, Superintendencia de Sociedades y Contraloría General de la República. Se incluyen también en esta categoría, las agencias calificadoras de riesgo y las auditorías especializadas solicitadas por los accionistas.

En 2008 Ecopetrol suministró la información requerida por los entes de control gubernamentales, facilitándoles el desarrollo de su labor y obteniendo calificaciones por parte de firmas autorizadas, según se aprecia a continuación:

Revisoría Fiscal: la Asamblea aprobó la contratación de la firma Price Waterhouse Coopers Ltda. como Revisor Fiscal de la empresa para la vigencia 2008. Las recomendaciones efectuadas como resultado del proceso de la Revisoría, fueron plasmadas en un plan de mejoramiento que al cierre del año, tuvo un nivel de cumplimiento del 99,9%.

Cabe anotar que la Asamblea General de Accionistas de 2008, aprobó unos honorarios máximos de \$3.500 millones, incluido IVA, para el pago de la firma revisora. Ecopetrol no contrató en 2008 servicios diferentes a los de Revisoría Fiscal con la compañía que actualmente cumple esta tarea, tal como lo disponen las buenas prácticas establecidas en el Código de Buen Gobierno.

Contraloría General de la República: los resultados del Control Fiscal Integral 2006, ejercido por la Contraloría General de la República (CGR), fueron incorporados a los planes de mejoramiento de la compañía y fueron objeto del control y seguimiento por parte del Comité de Coordinación de Control Interno y el Comité de Auditoría de la Junta Directiva. En 2008, Ecopetrol alcanzó un cumplimiento del 99,8% en los planes de mejoramiento suscritos con esta entidad.

De acuerdo con el Informe del 22 de diciembre de 2008, la Contraloría General de la República fenece la cuenta de Ecopetrol por la vigencia fiscal al año 2007, con opinión "Limpia" y un concepto "Favorable con observaciones". Adicionalmente, indica que "el sistema de control interno es efectivo y que otorga confiabilidad a la compañía para el manejo de los recursos y el cumplimiento de sus objetivos y metas". Actualmente, Ecopetrol se encuentra estructurando el respectivo Plan de Mejoramiento.

Agencias calificadoras de riesgos: la firma Duff & Phelps de Colombia reiteró la calificación nacional AAA a la deuda corporativa de Ecopetrol, y la firma Fitch Ratings otorgó calificación internacional BB+ y BBB- para deuda en moneda extranjera y deuda en moneda local con destino a inversionistas extranjeros, respectivamente.

Las obligaciones calificadas en esta categoría de deuda corporativa se consideran emisiones con la más alta calidad crediticia. Los factores de riesgo son prácticamente inexistentes, según escala de calificación de Duff & Phelps de Colombia, sociedad calificadora de valores. La calificación de Ecopetrol se fundamenta en el sólido perfil financiero de la empresa, en la magnitud y estabilidad de las reservas, en los sólidos niveles de producción y en la participación dominante en el mercado nacional.

BRC Investor Services S.A. clasificó la calidad de las prácticas de Gobierno Corporativo de la empresa con BRC G2+ que constituye la segunda mejor clasificación y se basa en los fuertes procesos y prácticas de gobierno corporativo de Ecopetrol



Clasificación en Gobierno Corporativo: la firma BRC Investor Services S.A. clasificó la calidad de las prácticas de Gobierno Corporativo de la empresa con BRC G2 + que constituye la segunda mejor clasificación y se basa en los fuertes procesos y prácticas de gobierno corporativo que se desarrollan en Ecopetrol. En el análisis realizado se evidenció la existencia de políticas e instrumentos idóneos para asegurar buenas prácticas de gobernabilidad.

Entre los temas que se exploraron está el comportamiento de la estructura de propiedad, las relaciones entre los accionistas y la administración de Ecopetrol, la transparencia financiera y la revelación de información, así como la Junta Directiva de la entidad, analizando el comportamiento de los grupos de interés internos dentro de contextos de justicia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad.

Este es el primer proceso de Clasificación de Prácticas de Gobierno Corporativo al cual se somete la empresa y forma parte de las acciones constitutivas del Plan Estratégico de la compañía.

Controles internos

Durante la vigencia 2008, Ecopetrol continuó con la implementación de su Modelo de Control Interno que se enmarca en el estándar internacional COSO (*Committee of Sponsoring Organizations*

of the Treadway Commission). Se realizó un diagnóstico sobre su nivel de madurez con el fin de permitir a la compañía adoptar planes de acción tendientes a lograr la alineación con el mismo. Se evaluaron temas relacionados con el ambiente interno de la compañía, el establecimiento de objetivos, los procesos de identificación, evaluación y respuestas a riesgos, las actividades de control, la información, comunicación y monitoreo, componentes que son aplicados de manera transversal en la Organización.

En desarrollo de sus responsabilidades, la Dirección de Auditoría Interna efectuó una evaluación al Sistema de Control Interno y a 53 trabajos de auditoría a nivel de procesos, obteniendo un cumplimiento promedio del 98%, respecto a la ejecución del Plan General de Auditoría que previamente fue aprobado por el Comité de Auditoría de Junta Directiva para la vigencia 2008.

Los principales procesos y áreas auditadas se resumen a continuación: procesos de negocios (Upstream y Downstream), procesos financieros, procesos de soporte (servicios y tecnología, jurídica, talento humano) y procesos de estrategia (estrategia y crecimiento y secretaría general). Producto de estas auditorías se generaron y acordaron con los responsables, planes de mejoramiento que alcanzaron, en promedio, un cumplimiento del 99,5%.

Riesgos

En los últimos años Ecopetrol ha estructurado e implementado un Sistema de Gestión Integral de Riesgos, orientado a contribuir con el cumplimiento de objetivos, la preservación y creación de valor para la compañía y a la preparación para eventos no esperados.

Los riesgos se identifican de manera detallada para todos los principales procesos de la empresa, construyendo los "mapas" para cada uno de ellos, donde se detalla el nivel de criticidad de los eventos potenciales identificados. Así mismo, se estructuran planes de tratamiento para cada riesgo con el fin de mitigar su ocurrencia y se gestionan a lo largo de todo el año.

Los riesgos considerados como más importantes para Ecopetrol se pueden apreciar en la tabla 29. Estos riesgos fueron identificados como eventos potenciales y no como situaciones existentes.

Información suministrada al público

Página web

Por este medio y durante todo el año, los accionistas e inversionistas tuvieron acceso a los resultados financieros de Ecopetrol y consolidados, calificación de riesgo crediticio, composición accionaria de la compañía, fecha de pago de dividendos, proyectos en marcha, conformación de la Junta

Directiva, decisiones relevantes de la Junta Directiva, informes del Revisor Fiscal.

Durante 2008, la página web de Ecopetrol recibió en promedio, 8.270 visitas diarias. Entre los contenidos más consultados se encuentra el sitio "Accionistas", en el que se puede seguir el precio de la acción, calcular la rentabilidad y conocer la información relevante reportada a la Superintendencia Financiera de Colombia. Es importante anotar que la información financiera suministrada por este medio se actualiza cada trimestre y es la misma información que se presenta a la Junta Directiva. La información suministrada se recopila y elabora conforme a los principios, criterios y prácticas profesionales con los que se elaboran los estados financieros y gozan de la misma fiabilidad.

También se destacaron los sitios "Trabaje con nosotros", que permite conocer la política de selección y vinculación de Ecopetrol y cargar hojas de vida. Así mismo, el sitio "Contratación de bienes y servicios", donde permanentemente los potenciales proveedores de la empresa pueden encontrar las ofertas de contratación e inteligencias de mercado disponibles, y finalmente, "Atención a proveedores", sitio que permite hacer seguimiento a los pagos, descarga de certificados de retención, entre otros.

El portal presentó diferentes actualizaciones como el botón de Responsabilidad Social, construido a la luz del nuevo modelo RSE de la



Tabla 29

Riesgos Corporativos Ecopetrol – 2008

Incidentes con potencial afectación a las personas, el medio ambiente y las operaciones
Falta de aseguramiento en la búsqueda y selección de oportunidades de negocio
No lograr la ejecución eficiente de proyectos
No incorporar reservas de crudo y gas
No contar con el talento humano requerido
No lograr la competitividad y participación en el mercado requerida de acuerdo a la estrategia
Capacidad de respuesta ante cambios en el entorno y en el mercado
Deterioro / impacto a la reputación de Ecopetrol
Manejo inadecuado o pérdida de información crítica
Posibles fallas en el aseguramiento de un sistema de control interno efectivo

Durante 2008, la página web de Ecopetrol recibió en promedio 8.270 visitas diarias

empresa, que da a conocer cuáles son los grupos de interés de la empresa, los compromisos que se han establecidos con ellos, las prácticas, indicadores e iniciativas. También se actualizó el botón de Servicios para jubilados y familiares, poniendo a disposición de este grupo de interés, los servicios de salud y personal.

Durante la Asamblea General de Accionistas del 27 de marzo de 2008, los usuarios de la página siguieron en vivo y en directo la transmisión en línea de la reunión ordinaria. Se realizaron 14.026 conexiones desde diferentes usuarios remotos de todo el mundo.

Finalmente, como preparación a la entrada de Ecopetrol en la Bolsa de Valores de Nueva York, la página en inglés se renovó, activando el sitio Investors, con la información más importante sobre la compañía.

Información relevante

Ecopetrol, en su calidad de emisor de valores, está obligada a reportar a la Superintendencia Financiera de Colombia toda información que considere relevante. Durante 2008 se registraron 81 documentos de información relevante en esa entidad. Adicionalmente, se prepararon siete comunicados de prensa y siete informes 6K que exige la Securities and Exchange Commission (SEC). Todos los documentos de información relevante fueron divulgados de una manera adecuada y oportuna al mercado mediante la publicación en la página web de la Superintendencia y en la página web de Ecopetrol.

Negociación de valores

En cumplimiento a lo establecido en el artículo 404 del Código de Comercio y en el Código de Buen Gobierno, en 2008 45 administradores de la empresa solicitaron autorización previa a la Junta Directiva para realizar operaciones de compra o venta de sus acciones. Estas solicitudes fueron aprobadas en las diferentes sesiones de la Junta, en donde se analizó cada caso en particular.

Adicionalmente, se presentaron 14 casos de administradores que no solicitaron aprobación previa por parte de la Junta Directiva para realizar operaciones de compra o venta. La Junta Directiva, después de analizar cada caso, decidió por unanimidad y por una sola vez, impartir su aprobación posterior a las operaciones realizadas por 13 de estos funcionarios, el caso restante fue remitido a la autoridad competente (Superintendencia de Sociedades), por haberse identificado que estas operaciones pudieron llevarse a cabo con fines especulativos.

Con el fin de asegurar el cumplimiento del artículo 404 del Código de Comercio, la Junta Directiva en su sesión del 5 de septiembre de 2008 aprobó la política de negociación de acciones para Directores y Administradores de Ecopetrol, la cual ha sido divulgada a todos los trabajadores de la compañía y se realiza un seguimiento permanente de su cumplimiento.

Conflictos de interés

Ecopetrol estableció mecanismos para la prevención, manejo y divulgación de los conflictos de interés que se puedan presentar entre los accionistas (mayoritarios y minoritarios), administradores y trabajadores en general, frente a sus propios intereses y a los de la compañía.

En ese sentido y con el fin de evitar el conflicto de interés, los siguientes administradores declararon la situación y se surtió el procedimiento establecido:

Durante 2008, el Ministro de Minas y Energía, Hernán Martínez Torres, se abstuvo de participar en las decisiones relacionadas con la Agencia Nacional de Hidrocarburos por cuanto continúa siendo presidente del Consejo Directivo de esa entidad (comunicación del 30 de octubre de 2006 dirigido a la Junta Directiva de Ecopetrol).

El Vicepresidente de Suministro y Mercadeo de Ecopetrol se abstuvo de participar en el proceso de la firma Merhav para la contratación del proyecto de biocombustible.

El Gerente de Petroquímicos de la Vicepresidencia de Suministro y Mercadeo de Ecopetrol, se abstuvo de participar en las decisiones relacionadas con la empresa Proexport.

Controversias contractuales

Con el fin de promover la inversión extranjera, las relaciones comerciales y facilitar la convivencia entre los grupos de interés y la administración de la Empresa, Ecopetrol ha venido implementando mecanismos alternativos de resolución de controversias, diferentes al conducto regular de la justicia formal, pero con plenos efectos legales.

En este sentido, Ecopetrol ha adoptado en sus Estatutos Sociales y en su Código de Buen Gobierno, mecanismos para resolver de manera ágil, económica y especializada las controversias derivadas de las relaciones entre la empresa y sus accionistas.

Según lo establecido en estas normas, los conflictos que se presentan entre Ecopetrol y sus accionistas se intentarán solucionar, en primera instancia, por la vía del arreglo directo; en segunda instancia, por amigables componedores y, en tercera instancia, por la intervención de conciliadores del Centro de Conciliación y Arbitraje de la Cámara de Comercio de Bogotá. Una vez agotadas estas tres instancias, el interesado podrá optar porque la controversia sea resuelta a través de la jurisdicción o mediante un Tribunal de Arbitramento.

A continuación y a manera de ejemplo, se relacionan algunos de los casos que se han ejecutado mediante este procedimiento determinado.



Controversias con accionistas

El Artículo 3° de La Ley 1118 de 2006 estableció que para garantizar la democratización de la propiedad accionaria, el programa de emisión y colocación de acciones de Ecopetrol incluiría dos primeras rondas, a las cuales podrían acceder quienes reunieran las condiciones especiales de que trata el Artículo 3 de la Ley 226 de 1995, los Patrimonios Autónomos Pensionales de Ecopetrol, las entidades Territoriales y cualquier ciudadano colombiano.

No obstante, revisada la base de datos de las personas adjudicatarias de acciones, se encontró que se aceptaron como válidos 24 formularios diligenciados por extranjeros y cinco entidades jurídicas, quienes no eran destinatarios de la primera oferta pública.

En primera instancia se realizó un acercamiento con las entidades colocadoras con el fin de solicitarles adelantar las gestiones necesarias para que devolvieran las acciones. De los 24 casos de extranjeros, se han resuelto 17 casos de manera amigable. De igual manera, una de las cinco entidades jurídicas ha aceptado devolver las acciones.

Controversias con asociados

Así mismo y haciendo uso de cláusulas contractuales de mecanismos alternativos de resolución de controversias, Ecopetrol ha tratado de dirimir conflictos con los siguientes socios de negocios:

MANSAROVAR

Diferencias de interpretación respecto de la fecha de terminación del contrato de Asociación Cocorná - Campo Teca. Se llegó a un acuerdo con Mansarovar, según el cual se acepta la fecha de terminación establecida por Ecopetrol (8 de octubre de 2008) y se somete a un Tribunal de Arbitramento la controversia, con lo cual la terminación del contrato queda sujeta a una condición resolutoria. Ecopetrol comercializará el 100% de la producción del campo, pagará el 20 de regalías a la Nación, el costo de la operación a Mansarovar y consignará en una de sus cuentas lo correspondiente al 12% de regalías adicionales derivadas de la terminación del contrato (Art. 39 L 756 de 2002) y el porcentaje de participación en la producción que se encuentra en disputa. Estos últimos valores consignados se pondrán a disposición del Tribunal de Arbitramento.

EMERALD

Diferencias de interpretación en la regulación de la distribución de crudo y reembolso en las pruebas extensas del pozo Gigante I, en el contrato Matambo. Ante la diferencia en la interpretación de las partes, se acordó hacer un último esfuerzo de los equipos técnicos y legales para definir una posibilidad de arreglo.

HUPECOL

Diferencias de interpretación con relación a las cláusulas relativas a la distribución de la producción en pruebas extensas y del reembolso por concepto de los costos de los

pozos secos en el contrato Caracara. Actualmente se adelanta un Tribunal de Arbitramento ante la Cámara de Comercio de Bogotá; el proceso se encuentra próximo a finalizar la etapa probatoria.

CONSORCIO COLOMBIA ENERGY

Diferencias de interpretación con relación a las cláusulas relativas al concepto de gastos operacionales del Contrato de Producción Incremental Suroriente. Ante la diferencia en la interpretación de las partes, se acordó hacer un esfuerzo adicional de los equipos técnicos y legales para definir una posibilidad de arreglo.

HOCOL

Diferencias de interpretación con relación a las cláusulas relativas a la distribución de la producción en pruebas extensas en el contrato de asociación Guayuyaco. Actualmente les adelanta un Tribunal de Arbitramento ante la Cámara de Comercio de Bogotá; el proceso se encuentra en trámite de notificación de la demanda.

Reclamaciones sobre el cumplimiento del Código de Buen Gobierno

Durante el periodo no se reportó ninguna reclamación sobre el cumplimiento del Código de Buen Gobierno a través de las líneas telefónicas y buzones de correo disponibles para los accionistas y para el público en general.



La Dirección de Auditoría Interna efectuó procedimientos de auditoría al contenido de este Informe (contenido del capítulo 9) como parte del aseguramiento a las prácticas de Gobierno Corporativo adoptadas por Ecopetrol. De acuerdo con los resultados obtenidos, evidenciamos que su contenido corresponde a información oficial generada por la compañía para la vigencia 2008.

Informe anual 2008/Responsabilidad social
empresarial/Empresa Colombiana de
Petróleos ECOPETROL

333.8232 E558i V.2 Ej.1

CATALOGADO POR: HELP FILE LTDA

FECHA
PEDIDO

PRESTADO A

FECHA

MINISTERIO DE MINAS Y ENERGIA



01004738

BIBLIOTECA