

‘A este gobierno no le alcanzó el tiempo para dar al traste con Ecopetrol’

El exministro de Minas y Energía Amylkar Acosta, una de las voces más autorizadas sobre el sector energético, analiza la situación de la empresa con la salida de Ricardo Roa y la labor de la junta.

Esta semana sucedieron dos hechos muy significativos relacionados con Ecopetrol, la empresa energética más importante del país. Por una parte, la junta directiva decidió apartar de la presidencia a Ricardo Roa hasta después de la segunda vuelta presidencial, bajo la figura de una licencia y unas largas vacaciones, lo que en la práctica implica su retiro del cargo bajo este gobierno. Por otra parte, la calificadora de riesgo Standard and Poor's redujo la calificación de la empresa a partir de criterios como un uso ineficiente de recursos, riesgos financieros y deficiencias de gobierno corporativo.

¿Cuál es la verdadera situación de la empresa que deja Roa? ¿Qué se requeriría para retomar el rumbo de la que había sido hasta hace poco la tacita de plata del sector minero energético nacional? Pocas personas conocen la empresa y su gobierno corporativo como Amylkar Acosta, ex presidente del Senado y ex ministro de Minas y Energía, quien fue miembro de su junta por tres periodos y llegó incluso a presidirla, y además es una de las voces más autorizadas sobre el sector energético en Colombia.

¿Cómo deja Ricardo Roa a Ecopetrol tras el alejamiento de la presidencia?

Creo que, a pesar de lo traumático del episodio, se dio un paso en la dirección correcta para recobrar la autonomía del gobierno corporativo de Ecopetrol, que venía muy viciada por la interferencia del presidente de la República en decisiones que corresponden a la junta directiva. Ese es un hecho positivo. Pero, al mismo tiempo, la empresa queda golpeada después de tres años consecutivos en los que sus utilidades han caído de manera desproporcionada, a ritmos de dos dígitos de un año a otro.

Venimos de utilidades del orden de 34 billones de pesos y hoy hablamos de cifras cercanas a 9 billones. Esa caída no es despreciable: se refleja en menores transferencias a la Nación y a las entidades territoriales vía regalías, y afecta a una de las principales fuentes de financiación pública del país.

¿Esa caída de las utilidades se debe a gastos innecesarios o a un deterioro operativo de Ecopetrol?

Hay una sumatoria de factores. El primero, sin duda, es el menor precio internacional del barril hasta el conflicto en Medio Oriente, que golpeó directamente las utilidades. También han aumentado los costos. El costo de levantamiento de un barril de petróleo para Ecopetrol, que antes rondaba los 10 dólares, hoy está alrededor de 12.

Además, se ha elevado de manera sensible lo que yo llamo el umbral del dolor, es decir, el costo límite a partir del cual la extracción del petróleo sigue siendo competitiva frente a los precios internacionales. Ese umbral ha subido cerca de 48 por ciento, al pasar de niveles de 38 o 39 dólares a más de 50 dólares por barril. A eso se suma que una porción creciente de los nuevos aportes de reservas de crudo proviene del llamado ‘recobro mejorado’, que exige tecnologías costosas. De ese modo, tenemos, por un lado, factores que elevan estructuralmente los costos y, por el otro, ineficiencias internas que también pesan sobre el desempeño de la compañía. No se trata solo de un entorno externo adverso; hay problemas en la operación misma de Ecopetrol.

Que una parte creciente de



Amylkar Acosta, ex presidente del Senado y ex ministro de Minas y Energía, fue miembro de la junta de Ecopetrol durante tres periodos y llegó incluso a presidirla. FOTO: LAURA BUSSAÑ. EL TIEMPO

la producción provenga del ‘recobro mejorado’ sugiere dos hipótesis: o no se ha invertido suficiente en exploración, o la riqueza petrolera del subsuelo colombiano se está agotando. ¿Cuál es la causa principal?

Lo que está sucediendo no solo es resultado de la gestión de Ecopetrol, sino de la política del Gobierno. En la medida en que se descartó la posibilidad de firmar nuevos contratos de exploración y explotación, cayó la actividad de la industria. Han disminuido los taladros activos en el país, no solo los de Ecopetrol, sino los de toda la industria, y también ha caído el número de pozos perforados. Una reducción en la exploración termina afectando inevitablemente las reservas, y eso termina reflejándose en la producción. Colombia produjo un millón de barriles diarios en 2014 y 2015. Desde entonces, ha venido cayendo y hoy se mueve en el rango de 700.000 a 750.000 barriles, con tendencia a la baja. Eso significa menos producción, pero también menos exportaciones. El mayor peso del recobro mejorado habla menos de una sorpresa geológica que de una política que ha desestimulado la búsqueda de nuevas reservas.

¿Hay factores adicionales a la decisión del Gobierno de no firmar nuevos contratos?

Hay que añadir un elemento clave: la carga impositiva. La reforma tributaria de 2022 le cargó la mano a Ecopetrol y a toda la industria minero-energética. Y después, cada vez que el Gobierno ha tenido oportunidad, mediante estados de excepción o declaratorias especiales, ha impuesto nuevos gravámenes al sector. Eso vuelve más gravosa la actividad petrolera en Colombia.

Esos dos factores que dependen de la política del gobierno contra los hidrocarburos: la decisión de no firmar nuevos contratos y una política tributaria muy onerosa para el sector. ¿Y en cuanto a la gestión interna de la empresa?

Ecopetrol ha tenido que operar en medio de presiones externas muy fuertes. Yo diría que la administración de Ricardo Roa fue, en ciertos aspectos, resiliente frente a esas presiones. Por fortuna, desoyó algunos requerimientos del presidente Petro que habrían sido gravamen-

te lesivos para Ecopetrol. Por ejemplo, mantener la operación de la empresa en el Permian, en Texas, era indispensable. Si no fuera por esa inversión, el desempeño de Ecopetrol sería mucho peor.

¿Qué tan importante para Ecopetrol ha sido mantenerse en el Permian?

Ha sido fundamental. Allí hay del orden de 200 millones de barriles en reservas y esa operación representa una fracción importante de la producción de Ecopetrol. Esa ha sido, en buena medida, una tabla de salvación para la compañía. Por eso fue acertado de parte de la administración Roa resistir la presión del presidente Petro para desmontar esa inversión. También hubo otra presión absurda: pedirle a la cabeza de una empresa petrolera que se fuera olvidando del petróleo y se dedicara a la inteligencia artificial. Una cosa es diversificar, y otra muy distinta desnaturalizar el objeto mismo de la empresa.

¿Y en qué aspectos si cedió Ecopetrol a presiones?

Cedió al involucrarse en proyectos que no hacen parte del corazón del negocio. Pienso, por ejemplo, en la adquisición de parques eólicos en la Guajira que ya venían siniestrados o abandonados por sus desarrolladores, debido a obstáculos sociales, regulatorios y operativos. El solo hecho de que esos activos pasen de manos privadas a Ecopetrol no resuelve los problemas que impedian su viabilidad. Ese tipo de decisiones desvía recursos, tiempo y capacidades gerenciales de la actividad principal de la empresa. Todo eso afectó la gestión de Roa en Ecopetrol, pero la cosa pudo ser peor.



“Al margen de lo que la justicia establezca sobre eventuales favoritismos en la contratación, lo cierto es que se ha prescindido de funcionarios de carrera con larga trayectoria y experiencia”.

★ Entrevista Reina



Mauricio Reina
ESPECIAL PARA EL TIEMPO

Más allá de los resultados que tengan los procesos que avanzan por presunta corrupción de Roa, sobre los cuales decidirá la justicia, ¿percibe usted que la gestión de Ecopetrol se ha deteriorado por el relevo de cargos técnicos de alto nivel?

Si. Al margen de lo que la justicia establezca sobre eventuales favoritismos en la contratación, lo cierto es que se ha prescindido de funcionarios de carrera con larga trayectoria y experiencia. Ese conocimiento acumulado es uno de sus mayores activos en una empresa petrolera y prescindir de él tiene costos. La pérdida de memoria técnica y administrativa termina lastimando la gestión operacional y debilita la capacidad interna para ejecutar con eficiencia.

Muchos analistas han criticado el gobierno corporativo de Ecopetrol, críticas que han sido ratificadas por la calificadora Standard and Poor's en su reciente reducción de la calificación de la empresa. Sin embargo, la salida de Roa mostró que la junta directiva se sobrepuso a fuertes presiones. ¿Cómo evalúa estos tres años de gestión de la junta?

Para responder, hay que recordar que Ecopetrol cambió de naturaleza en 2006. Hasta entonces, era una empresa industrial y comercial del Estado, adscrita al Ministerio de Minas. Desde entonces, es una sociedad por acciones listada en bolsa. Ese cambio implicó un costo total: sus flujos financieros dejaron de formar parte de las cuentas nacionales y su portafolio de inversiones dejó de depender del estrecho espacio fiscal de la Nación. Ganó autonomía y, al estar listada en bolsa, quedó obligada a registrarse por estándares de gobierno corporativo, independencia y transparencia.

A eso se sumó el ingreso de Colombia a la Ocdé, que reforzó la exigencia de buenas prácticas, entre ellas que los funcionarios públicos no integran la junta directiva de Ecopetrol. Ese régimen venía cumpliéndose de manera bastante estricta, pero bajo este gobierno se presentaron interferencias que lo erosionaron. Un caso ilustrativo fue el de proyectos estratégicos que, aun habiendo recibido aval interno por su rentabilidad, terminaron frenados por presiones políticas. Ese tipo de episodios fue minando la autonomía de la junta directiva con el consecuente costo para la empresa.

¿Qué cree que llevó a la junta, finalmente, a buscarle una salida digna a Roa?

Creo que pesaron dos consideraciones. La primera, el riesgo reputacional y patrimonial para la propia empresa, porque cuando una compañía ve deteriorada su reputación, también se afecta su valor. La segunda, y probablemente la más decisiva, el riesgo personal para los miembros de la junta. Si una mala decisión llegara a traducirse en un deterioro patrimonial, eran ellos quienes podían terminar respondiendo ante los organismos de control.

Si el próximo gobierno le pidiera tres decisiones urgentes para que Ecopetrol vuelva a despejar, ¿cuáles serían?

La primera es quitarle las ataduras que hoy tienen maniatadas a Ecopetrol y a la industria petrolera: poner fin a la moratoria de hecho sobre los nuevos contratos de exploración y explotación.

La segunda es reencuadrar a la Agencia Nacional de Hidrocarburos hacia su función legal, que es administrar los recursos de hidrocarburos del país. No tiene sentido haber desviado la Agencia hacia tareas ajenas, como la promoción de ciertas energías renovables, mientras deja de cumplir su misión principal y el país pasa años sin rondas exitosas de asignación.

La tercera es recobrar la confianza inversionista y la seguridad jurídica. Esas dos variables son imprescindibles para dinamizar el sector minero-energético. Cuando se lesionan, cae la inversión extranjera directa, caen las exportaciones, empeora el déficit en cuenta corriente y se resiente el crecimiento económico. Todo eso ya está ocurriendo.

Cuando uno oye tres palabras, la pregunta obvia es si dentro de esa nueva estrategia también debería incluirse el fracking. ¿Usted qué piensa?

Pienso que sí. Ya no estamos hablando de las versiones iniciales de esta tecnología, sino de desarrollos mucho más sofisticados y más amigables con el medioambiente. El debate en Colombia se quedó anclado en objeciones formuladas contra un fracking antiguo, pero la tecnología ha evolucionado. No se puede discutir el fracking 4.0 con los temores del fracking 1.0. Ese rezago en la discusión también le ha costado oportunidades del país.

A todas estas, ¿usted es optimista o pesimista sobre el futuro de Ecopetrol?

Soy moderadamente optimista. Ecopetrol sigue siendo la joya de la corona de este país, y más que una sola empresa, hoy es un grupo empresarial de escala regional, una de las multinacionales más importantes de América Latina. A este gobierno no le alcanzó el tiempo para dar al traste con Ecopetrol. La empresa está golpeada y necesita correcciones de fondo, pero conserva capacidades, activos y una posición estratégica que permiten pensar en una recuperación si se toman las decisiones adecuadas.

Esta entrevista ha sido editada por Cristina de la Cruz y en el video se muestra la entrevista completa en video en la página web y en las redes sociales de EL TIEMPO