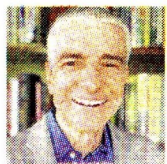


¿Seguirá Ecopetrol sin rumbo?



RICARDO MEJÍA CANO

Gerente de
Salud Junta
Consultores



Vea el video
del analista

Las denuncias conocidas sobre posibles irregularidades en *Ecopetrol* durante el gobierno del presidente **Gustavo Petro** plantean una pregunta: ¿qué hizo la junta directiva mientras crecían los rumores, investigaciones y cuestionamientos públicos?

Una junta directiva no está para administrar el día a día, pero tampoco puede limitarse a escuchar las explicaciones de la gerencia y aprobar sus recomendaciones. Su función principal es dirigir, supervisar y controlar. Debe evaluar al presidente ejecutivo, vigilar los principales riesgos, proteger el patrimonio empresarial y actuar cuando existan señales que puedan comprometer la reputación o los recursos de la compañía.

En *Ecopetrol*, esas obligaciones son mayores: es la empresa más importante del país, maneja recursos públicos y títulos inscritos en los mercados de Colombia y Estados Unidos. Cualquier denuncia sobre tráfico de

influencias, intervención de particulares en nombramientos o contratos, entrega de información reservada y posibles conflictos de interés exigía una reacción inmediata.

Las investigaciones y cuestionamientos que rodeaban al entonces presidente **Ricardo Roa** no eran simples asuntos personales. Afectaron la confianza de los inversionistas, la reputación de *Ecopetrol* y la independencia de sus decisiones.

La Ley 222 de 1995 establece que los miembros de junta son administradores y deben actuar de buena fe, con lealtad y con “la diligencia de un buen hombre de negocios”. Debe trabajar con la revisoría fiscal y la auditoría interna y garantizar que puedan cumplir adecuadamente sus funciones. El Comité de Auditoría de la junta directiva es para eso.

Cuando por acción u omisión hay dolo o perjuicios a la sociedad, a los accionistas o a terceros, la junta directiva deberá responder solidaria e ilimitadamente. La pasividad ante alertas reiteradas puede llegar a constituir una omisión relevante.

Hildebrando Vélez Galeano y **Carolina Arias-Hurtado** fueron miembros de la junta de *Ecopetrol* durante el gobierno de **Petro**. El primero era capacitador de organizaciones ambientales, sindicales y campesinas, padre de la exmis-

tra **Irene Vélez** y allegado a la vicepresidenta **Francia Márquez** y al presidente **Petro** y la segunda era asesora del Movimiento de Autoridades Indígenas del Sur Occidente de país. No parece que fueran los más expertos en temas empresariales, pero uno esperaría que fueran rigurosos con la defensa del patrimonio público. Sería bueno que el país conociera que constancias dejaban en las actas, que solicitudes de información adicional pidieron, que advertencias formularon. Sería bueno conocer que constancias dejaron los miembros de junta ante las denuncias sobre tráfico de influencias, intervención de particulares en nombramientos o contratos, entrega de información reservada y posibles conflictos de interés. Deberíamos saber quién preguntó, quién se opuso y quién guardó silencio.

La junta anterior deberá explicar por qué no ordenó oportunamente una auditoría forense verdaderamente independiente, qué informes solicitó a Auditoría Interna, cómo reaccionó ante las denuncias públicas, y por qué no exigió a la Revisoría Fiscal ampliar sus procedimientos.

Deloitte informó en la Asamblea de 2026 que no había recibido oportunamente el informe de gestión completo. Una junta diligente debió investigar por-

que no se entregó oportunamente e identificar quién impidió o demoró el acceso.

Una junta debe saber cuándo puede delegar y cuándo la trascendencia del asunto exige investigar, contratar expertos externos y formarse un criterio propio. A mayor riesgo, mayor debe ser la profundidad de las preguntas.

Serán las autoridades las responsables de determinar si existieron delitos y de qué magnitud. La pasada junta debería rendir cuentas a la mayor brevedad. No basta con afirmar que las irregularidades no estaban probadas. La función de una junta no es esperar a que estalle el escándalo, sino detectar las señales, investigar oportunamente y proteger a la empresa antes de que el daño sea irreversible.

Integrar juntas con personas que carecen de preparación empresarial, financiera, jurídica o sectorial tiene un alto riesgo. Quien acepta formar parte de una junta asume personalmente responsabilidades que no desaparecen por desconocer el negocio. Precisamente por no dominar una materia, el miembro de junta tie-

ne la obligación de estudiar, preguntar, pedir asesoría o abstenerse de aceptar el cargo.

¿Está **De la Espriella** cometiendo el mismo error de su antecesor? **De la Espriella** ha dado muestras de liderazgo, carácter y capacidad para tomar decisiones. Sin embargo, el verdadero líder no se rodea únicamente de personas conocidas o leales: procura incorporar gente mejor que él en las áreas que no domina. Busca deliberadamente el talento y no se limita al que encuentra en su círculo inmediato.

Su decisión de convocar a **José Manuel Restrepo**, pese a no conocerlo previamente, demuestra que sabe buscar capacidades más allá de sus relaciones personales. ¿Por qué no aplicar el mismo criterio para integrar la junta directiva de *Ecopetrol*?

Dirigir la empresa más importante de Colombia exige mucho más que cercanía política o confianza personal. *Ecopetrol* necesita una junta con conocimientos complementarios en hidrocarburos, transición energética, finanzas, mercados internacionales, tecnología, riesgos, sostenibilidad

y gobierno corporativo. Estas competencias deberían identificarse previamente mediante una matriz que permita comparar lo que necesita la compañía con la experiencia real de cada candidato.

La matriz no selecciona automáticamente a las personas, pero hace visibles las capacidades faltantes, reduce la improvisación y obliga a justificar cada nombramiento. También ayuda a distinguir entre un profesional valioso y el perfil que realmente necesita una junta determinada.

El líder moderno, además, entiende que el poder contamina. Por eso establece controles, escucha opiniones independientes y evita rodearse exclusivamente de quienes le dan la razón. La lealtad personal nunca puede reemplazar la independencia de criterio.

Abelardo debe evitar el error que tanto criticó en su antecesor: convertir la junta de *Ecopetrol* en una prolongación del Gobierno. La mejor demostración de liderazgo sería convocar a los mejores, aunque no sean amigos, no hayan participado en su campaña y estén dispuestos a contradecirlo.