

UNIVERSIDAD DEL ROSARIO  
Escuela de Ciencias Humanas  
Maestría de Periodismo

Trabajo de grado  
Pedro Pablo Rozo Castañeda

Bogotá, julio de 2017

## ***Un siglo petrolero***

***Colombia está a punto de conmemorar los primeros 100 años de su industria petrolera y, en este tiempo, son muchos los hechos que han marcado su historia. Hoy, cuando la situación petrolera del país no es la mejor, es muy oportuno recordar algunos de los hitos más significativos que convirtieron al petróleo en uno de los pilares de la economía colombiana del siglo XX.***

El petróleo es uno de los recursos naturales que más ha influido en el desarrollo de la sociedad, las condiciones de vida de los seres humanos y la organización económica de diversos lugares del mundo.

Y para hablar de petróleo hay que remontarse a los antepasados de muchos cientos de años, que hicieron uso simple de un producto que encontraban, sin proponérselo, y el cual utilizaban, según los cronistas, para diversas actividades como el recubrimiento del material de las embarcaciones, algunas actividades curativas de los enfermos o la guerra con flechas y catapultas incendiarias. También fue reseñado por Alejandro Magno como una aplicación asfáltica en las obras públicas del antiguo oriente.

No obstante, resultó ser por allá a finales del siglo XIX que el petróleo empieza a despertar verdadero interés industrial y comercial, cuando sus propiedades lo convierten en parte de la cotidianidad a través de la iluminación.

Los buenos resultados de esta actividad industrial despertaron mucho interés de los inversionistas y pronto, en el mundo, se crearon verdaderas empresas orientadas a la ejecución de las tareas para encontrar y aprovechar este recurso natural que llegaría a convertirse en uno de los principales ejes del crecimiento y desarrollo de las economías en muchos lugares del planeta.

En Colombia, la historia no es muy distinta. Las citas del conquistador español Gonzalo Fernández de Oviedo en su "*Historia General y Natural de las Indias, Islas y Tierra Firme del Mar Océano*" incluyen relatos sobre el uso de este aceite en algunas de las actividades de los nativos hallados en el territorio cercano al río Magdalena como "un betún que hallan bueno para quitar el cansancio, fortalecer las piernas y brear los bergantines".

Pero también, fueron los grandes inversionistas petroleros americanos, como el grupo Rockefeller, los que hicieron posible que en Colombia se desarrollara un esquema comercial que llevó a crear lo que en poco tiempo se consolidó como una de las principales industrias y que en la actualidad se mantiene como el primer generador de renta externa del país por encima del café, según fuentes del Banco de la República.

En abril de 2018 se cumplirán 100 años desde que se declaró descubridor al pozo Infantas 2, constituido en punto inicial de la industria petrolera en Colombia. Años atrás se habían realizado intentos exploratorios, pero fue con este pozo que comenzó a escribirse una de las historias más importantes en la vida económica, social e industrial de la Nación.

Por esta razón, el propósito de este trabajo es relatar algunos de los acontecimientos más significativos de la industria del petróleo en sus cien años de actividad, enmarcando el valor histórico en cuatro grandes momentos que, sin duda, se constituyen en los pilares para el desarrollo de las actividades de aprovechamiento de este recurso natural no renovable en Colombia.

Primero, las quijotescas campañas en busca del petróleo escondido en los impenetrables parajes de la geografía colombiana realizadas por verdaderos “aventureros”, luego las luchas políticas y sociales que derivaron en el nacimiento de la que ha sido la más grande empresa estatal de la historia, posteriormente los grandes descubrimientos que llevaron a Colombia a las “grandes ligas” del mundo de los hidrocarburos y finalmente la nueva realidad del siglo XXI, serán los temas que serán repasados en este reportaje que tiene como objetivo hacer reconocimiento a muchos esfuerzos individuales, colectivos e institucionales que no se pueden pasar por alto cien años después.

### ***“La tierra olía a petróleo”***

Esa fue la frase que Michael Benedum consignó en sus memorias sobre la primera expedición que hizo a Colombia en 1916, cuando llegó a la zona de Infantas (hoy Barrancabermeja) con el fin de evaluar su inversión en un proyecto que pretendía explotar petróleo.

Fue tal la fascinación de lo que encontraron, que Benedum y sus socios, Joseph Trees y George Crawford, todos americanos, crearon al año siguiente una compañía en Wilmington, Estados Unidos, a la que denominaron Tropical Oil Company (Troco) y cuyo objetivo fue desarrollar las inversiones petroleras en Suramérica.

La revolución que esta iniciativa provocó en los limitados mercados petroleros de Estados Unidos (EE.UU.) no se hizo esperar y por supuesto tampoco en Colombia.

En EE.UU., los exploradores dispararon su capital y pronto fueron arrojados por uno de los conglomerados económicos más importantes de Norteamérica: el Rockefeller Group.

En Colombia, los promotores de la idea se movían ágilmente por los pasillos de las entidades del Estado buscando la forma de apropiarse del derecho a desarrollar lo que parecía un próspero negocio.

Las primeras muestras de petróleo colombiano de Infantas fueron enviadas a Alemania por Geo Von Lenguerke, un controvertido ingeniero de ese país que llegó a Santander como comerciante y que, después de conocer los manaderos, creía en las bondades de esa “brea” que se encontraba natural en las selvas cercanas al río Magdalena.

Pero fue José Joaquín Bohórquez, un veterano de la guerra de los mil días, oriundo de Guaduas, Cundinamarca, que se hacía llamar coronel, quien recogió algunas muestras de aceite y asfalto de la zona denominada Infantas, nombre asignado a la región por los conquistadores españoles dirigidos por Gonzalo Jiménez de Quesada, y comenzó a hacer gestión para hacer negocio con estos manaderos naturales existentes en la tierra de Barrancabermeja.

Bohórquez, en su afán por aprovechar el recurso y fortalecer su empresa de transporte fluvial con aquel aceite que “era similar al petróleo refinado que se utilizaba en las

linternas para alumbrarse por su olor, por el color de la llama y por el humo negro”, descripción que hizo el mismo Bohórquez consignó en alguna de sus memorias empresariales, y que el historiador Miguel Ángel Santiago reseñó en su libro Crónica de la Concesión De Mares, buscó ayuda en un ingeniero de la empresa de Ferrocarriles en Barranquilla, quien le certificó que las características del producto efectivamente eran similares al que llegaba en latas importado desde Martinica para iluminación.

Enterado de ello, Roberto De Mares, un “costeño” ahijado del presidente de Colombia en ese entonces, Rafael Reyes, buscó a Bohórquez para decirle que su padrino le había ofrecido una Concesión con el Estado para explotar las fuentes de petróleo existentes en la confluencia de los ríos La Colorada y Oponcito.

Bohórquez y De Mares se asociaron de palabra, según cuenta Santiago Reyes en su Crónica de la Concesión De Mares. El primero ponía los manaderos descubiertos y el segundo conseguiría la adjudicación de la Concesión y el capital para financiar la empresa. Las utilidades se repartirían por mitades, después de compartir con los transportadores y los garantes del negocio.

Efectivamente, en 1905, Rafael Reyes otorgó la Concesión a Roberto De Mares, su ahijado, y se formalizó un contrato con el Gobierno Colombiano en que, curiosamente, jamás volvió a aparecer José Joaquín Bohórquez, hecho que provocó reclamos judiciales de Don José Joaquín que solo resarció el Estado con un mínimo accionario que Bohórquez terminó vendiendo en los Estados Unidos y una pensión vitalicia de 250 pesos de la época, que le fue otorgada en 1939.

De Mares, gracias a su habilidad comercial y política, logró ampliar los plazos del contrato hasta conseguir en Estados Unidos el apoyo de Benedum y sus amigos, quienes finalmente llegaron a Colombia en 1916 para encarrilar económicamente la Concesión De Mares.

Tras duras batallas técnicas, económicas y legales, la Troco se hace al control de la Concesión el 25 de agosto de 1919, según escritura del Ministerio de Obras sucrita en la Notaría Tercera de Bogotá, y luego de acuerdos con el gobierno logra ampliar los plazos y la definición del tiempo de explotación que fue fijado por 30 años a partir del 25 de agosto de 1921, plazo después del cual la Concesión volvería a poder del Estado con todos sus bienes. No obstante, esta gestión también dejó, en paralelo, importantes decisiones para el país, porque se determinó la participación del Estado en la explotación, se definió la participación de las entidades territoriales y se identificaron como áreas de reserva las aguas de los mares, ríos y lagos.

En estas tres décadas, la Concesión no solo dejó al país el pozo descubridor, perforó además 1.386 pozos, de los cuales entregó 1.036 en producción el día de la reversión, construyó la refinería de Barrancabermeja, el oleoducto El Centro/Cartagena, un sin número de estaciones de bombeo, construyó el complejo petrolero de El Centro, instaló un ferrocarril entre el campo de producción y la ciudad de Barrancabermeja y formalizó las exportaciones de hidrocarburos en 1926.

Una intensa actividad que, sin duda, fue catalogada como un aporte a la consolidación de la industria petrolera en Colombia y un soporte a la modernización de la economía por los significativos ingresos fiscales y el flujo de recursos por la contratación de mano de obra y de los bienes y servicios requeridos para su ejecución. Se agrega a ello el enorme

fenómeno social y laboral que llevó a consolidar en Colombia la estructura normativa de gestión en el trabajo, con resultados como el decreto 2350 de 1944, en el que se reglaron las formalidades de los contratos laborales, el salario y algunos de los beneficios que sirvieron de modelo para consolidar la normatividad que al respecto todavía rige en el país para la industria petrolera y otros sectores de la economía.

Pero si bien la Concesión De Mares es el modelo de desarrollo petrolero del país, también es cierto que existieron otros esfuerzos industriales relevantes que la historia no olvida.

Jorge Isaacs, célebre por su inmortal novela La María, fue un buscador de carbón que encontró petróleo y suscribió con el Estado algunos contratos para explotar en la costa Caribe.

Manuel María Palacio y David López perforaron Tubará, el primer pozo exploratorio que se hizo en el país en 1893 cerca de Barranquilla. Produjo 50 barriles por día pero fue abandonado por baja producción. 10 pozos exploratorios más se perforaron en esa zona sin éxitos comerciales.

En la zona del Catatumbo, otro hombre con sueños de explorador, Ramón Leandro Peña, impulsó la búsqueda de petróleo y aunque corrió con la misma suerte jurídica que Bohórquez (una pensión vitalicia del Estado de 30 pesos de 1949), su idea se hizo realidad a través de la Concesión Barco, llamada así por haber sido otorgada al General Virgilio Barco quien luego a la cedió a la Gulf Oil Company, empresa americana que la explotó por 50 años, hasta que en 1981 pasó a ser operada por Ecopetrol.

Con estos dos modelos —De Mares y Barco— el sistema concesionario creció en la industria petrolera de Colombia. Más de cien compañías del mundo llegaron a explorar zonas determinadas, entregando al Estado una utilidad que iba del 7 al 14 por ciento, según el caso, cuando los campos eran declarados productores.

En los 69 años del esquema, se firmaron cerca de quinientos contratos de concesión y la actividad petrolera se movió, además de los santanderes a departamentos como Boyacá, Antioquia, Tolima, Huila, Putumayo, Bolívar y Meta.

Empresas como Texas, Shell, Mobil e Intercol entraron a hacer parte de las estadísticas de producción petrolera en Colombia, descubriendo nuevos campos como Casabe, El Difícil, Orito, Dina y Velásquez y convirtiendo a Colombia en un país con posibilidades de explotación y autosuficiencia en sus mercados a través de la refinación y una primaria red de poliductos a las zonas más pobladas del país.

La historia también reconoce al sistema concesionario, más allá de las controversias legales, económicas, políticas y diplomáticas, un gran legado de conocimiento, un nacimiento y consolidación de la clase obrera, un despertar patrimonial por los recursos naturales y una apertura tecnológica en los diferentes sectores de la industria, que Ecopetrol define en su libro sobre los 50 años para los primeros exploradores como “más intuición y deseo que conocimiento”, “más coraje y ansias de grandeza que tecnología”, “más carácter y afán de aventurero que proyección financiera”.

### ***Nace Ecopetrol***

La celebración se alargó hasta la madrugada y solo el “pito” de las seis de la mañana regresó a la realidad a ese gran número de hombres y mujeres que no durmieron para ser testigos de la primera jornada laboral de Ecopetrol al frente de los campos que acababa de entregar la Tropical Oil Company al Estado colombiano.

Habían pasado muy pocas horas desde que el abogado Guillermo Pardo Vanegas, representante legal de la Troco, había dado lectura al acta de reversión de la Concesión, luego de casi 46 años de esfuerzos de decenas de extranjeros y miles de colombianos por desarrollar la industria del petróleo en el Valle Medio del Magdalena.

Y quizá por ello, del lujo, seriedad y fastuosidad de la ceremonia, se pasó a una alegría desbordante que reunió cientos de invitados que agolparon las instalaciones de los clubes sociales Internacional y Unión para sumar en una gran muchedumbre la carga de emociones encontradas por el deber cumplido de los que se iban y de la ilusión inmensa de los que continuaban con el reto.

Uno de los grandes momentos para el país fue el nacimiento de la Empresa Colombiana de Petróleos, sucedido como consecuencia de una serie de movimientos sociales y políticos que llevaron al Congreso a autorizar en 1948 al Gobierno Nacional, por medio de la Ley 165, para que promoviera la organización de una entidad que se hiciera cargo de la “administración y explotación de los campos petrolíferos, oleoductos, refinerías, estaciones de abastecimiento, y en general, de todos o parte de los bienes muebles e inmuebles que reviertan al Estado de acuerdo con las leyes y contratos vigentes sobre petróleo; así como la explotación y administración de los campos petrolíferos aledaños a las concesiones que reviertan a la Nación, de los oleoductos de propiedad de la misma, y la construcción y ampliación de refinerías y estaciones de abastecimiento”.

Por ello, se puede afirmar, que las palabras del representante de la Troco, L.P. Maier, en el acto de reversión de la Concesión De Mares el 25 de agosto de 1951 a las 12 de la noche, resultaron un poco premonitorias: “Quiero comunicar a la Gerencia de la Empresa Colombiana de Petróleos que uno de los activos más valiosos que en estos instantes va a recibir, está constituido por la capacidad y habilidades de esos técnicos y trabajadores. A los técnicos y trabajadores mismos quiero reiterarles nuestra gratitud, y desearles el más franco de los éxitos en los años venideros”.

Y es verdad, desde aquel 25 de agosto, no hubo en el Estado colombiano una entidad que creciera tanto y que se consolidara en un verdadero patrimonio de la nación. Esos técnicos y trabajadores, de la mano de un Gobierno y con la asesoría de un contrato de soporte para la producción y de operación y ensanche de la refinería de Barrancabermeja que se firmó con la Troco, llevaron poco a poco a la empresa nacional por el camino del éxito para ubicarla en un lugar más alto del que se habían imaginado sus promotores.

Porque lo cierto es que la idea inicial era promover la creación de una empresa que no fuera solo estatal. De hecho la Ley 165 de ese entonces consideraba un escenario como el que la empresa tiene actualmente. Unas acciones del Estado, unas acciones de particulares extranjeros y unas acciones de particulares nacionales.

Es decir, setenta años atrás se visionaba una organización de economía mixta, que no fue posible debido a las condiciones económicas del país y a la gran presión obrera y política del momento, que llevaron al Gobierno a optar por el otro camino que el Congreso autorizó y que rezaba que “si no fuere posible obtener la creación de la empresa de

economía mixta, en la forma prevista en este artículo, facúltase al Gobierno para organizarla como empresa netamente oficial.”

Ecopetrol nace con un capital de \$100 millones, unas reservas de 140 millones de barriles, 2.700 trabajadores en su nómina, provenientes en su mayoría de la Troco, y recibe un oleoducto entre El Centro, Barrancabermeja y Galán y 430.492 hectáreas para administrar con una producción de 25 mil barriles diarios.

Para dirigir la nueva empresa, el Gobierno Nacional conforma una primera Junta Directiva integrada por los señores Juan José Turbay, Rafael Delgado Barreneche, Juan de Dios Ceballos y Manuel Carvajal, hombres muy reputados del país. Para la dirección general eligió a Luis Emilio Sardi, considerado en ese entonces el hombre más versado sobre los temas de hidrocarburos, y como Auditor nombró a Mario Galán Gómez, ilustre santandereano que pocos años después se convirtió en el primer presidente de la compañía, una vez la legislación le entregó a la empresa su autonomía administrativa y patrimonial.

Los primeros años de gestión de Ecopetrol se desarrollaron en medio de grandes controversias por las gestiones compartidas en el contrato de asesoría extranjera, la operación delegada de la refinería de Barrancabermeja y la enorme presión de una dirigencia sindical cargada de reivindicaciones que equilibraran las condiciones de todos los niveles laborales de la nueva empresa, lo cual puso a prueba la templanza y decisión de los nuevos petroleros colombianos, capacitados para el reto por la Facultad de Minas de Medellín, claustro en que también se había formado el elegido para dirigir las operaciones, el ingeniero Severiano Cadavid, primer superintendente de producción.

Lo que vino después fue una serie de acontecimientos de crecimiento. Solo cuatro años después de la reversión, Ecopetrol descubre petróleo en el campo Llanito en Barrancabermeja. Posteriormente abre sus oficinas principales en Bogotá y se hace al control de todos los ductos de combustibles del país, y para su manejo se crea el Distrito de Oleoductos.

En 1961, Ecopetrol asume el manejo directo de la refinería de Barrancabermeja y años más tarde compra la Refinería de Cartagena, al tiempo que ingresa al mercado minorista de combustibles a través de la participación en los terpeles regionales.

Ya en la década de los 80, la empresa lanza su estrategia en búsqueda de encontrar petróleo por fuera del área de la Concesión De Mares, y como resultado descubre el Campo Apiay en el departamento del Meta, uno de los más importantes descubrimientos del país, con reservas cercanas a los 500 millones de barriles de petróleo.

Muchos años, muchos retos, muchos hitos, importantes logros. Y la consolidación de una idea colectiva que le representó a Colombia la apropiación del compromiso de explotar un recurso natural no renovable que ha sido fundamental en el desarrollo de Colombia y que ha permitido la creación de condiciones de mejoramiento de la calidad vida de los colombianos.

### ***Grandes descubrimientos***

Alejandro Rodríguez es un ingeniero de petróleos de la Universidad Industrial de

Santander que comenzó su vida laboral en Ecopetrol muy poco tiempo después de la reversión de la Concesión Demares y que “por fortuna”, como él dice, ha estado muy cerca de importantes procesos de desarrollo de la industria petrolera.

Como líder de perforación y producción de Ecopetrol y como parte del equipo técnico de la British Petroleum que descubrió Cusiana, Rodríguez es un testigo de excepción para poder comprender cada una de las razones por las cuales, el sistema de asociación ocupa en lugar tan especial en la historia de los éxitos del sector petrolero colombiano.

Como buen santandereano, Alejandro es franco y directo: “la llegada de las grandes compañías nos hizo comprender que estábamos equivocados porque nosotros creíamos que nos las sabíamos todas”.

La referencia alude al momento histórico para la industria petrolera colombiana en que el Gobierno Nacional hace eco de una tendencia mundial para proteger la propiedad de los recursos naturales, y que por cuenta de Naciones Unidas se hizo visible en la doctrina “soberanía permanente sobre los recursos naturales”, que se confirmó al mundo en las resoluciones de la ONU 1803 de 1.960 y 2528 de 1.966.

Se podría decir que la visión sobre la protección y manejo del recurso petrolero en poder de Ecopetrol es de Ernesto Arango Tavera, un manizalita que en 1961 ya abogaba como miembro de la Junta Directiva de la Empresa Colombiana en favor de un esquema más favorable para el país.

Con los movimientos nacionalistas que siguieron a la segunda guerra mundial, en Colombia se hizo visible el interés de desestimular el mecanismo de las concesiones, una corriente contractual que por muchos años había ayudado a los estados a explotar el petróleo a través de un tercero lleno de poderes que a cambio entregaba un porcentaje de la utilidad a manera de regalía, que en el mejor de los casos llegaba al 14 por ciento.

Para Alejandro, por aquel entonces la gestión de Ecopetrol transitaba por una pista de consolidación y de éxitos, “pero no de grandes éxitos”. Momento cumbre que solo llegó con la entrada de capitales de inversión en riesgo, conocimiento y nuevas tecnologías.

La “Asociación” en Colombia es un esquema resultante de Ley 20 de 1969, a través de la cual se entregaron a Ecopetrol las áreas potenciales para explorar y explotar petróleo, a la vez que se autorizó la asociación con capitales nacionales o extranjeros.

“Aquí nunca se tuvo visión exploratoria, aquí a todos nos daba miedo invertir y sobre todo en riesgo”, comenta el ingeniero Rodríguez. Por eso la llegada de algunas de las más grandes empresas petroleras del mundo, como Shell, Exxon, British Petroleum, Occidental, entre otras, cambió el escenario petrolero colombiano y muy rápido se suscribieron contratos para buscar petróleo con unas nuevas reglas de juego que protegían los derechos del Estado sobre el recurso, pero que abrían la puerta a mejores condiciones técnicas y un riesgo de capital en manos de terceros.

En un escenario de éxito exploratorio no más allá del 15 por ciento, que en números concretos significa que de seis pozos perforados la probabilidad de que se encuentre petróleo es solo en uno, y con una alta disponibilidad de áreas para explorar, Colombia pone en el mercado un contrato “Joint Venture” en el que Ecopetrol actuaba de fideicomisario y se aseguraba el control efectivo del recurso petrolero.



Este instrumento legal que las firmas privadas suscribían con Ecopetrol, a manera de adhesión, era un documento de competencia de la Junta Directiva de Ecopetrol que definía mecanismos expeditos para invertir en exploración y corregía, en tiempo, la parsimonia burocrática de las concesiones y reducía al mínimo las reclamaciones jurídicas del sistema concesionario, históricamente lleno de reclamaciones, hechos por las empresas ante el Estado.

Rodolfo Segovia, expresidente de Ecopetrol, en alguno de sus escritos con motivo de los 50 años de la empresa estatal, definió el objetivo del contrato de asociación como la forma de “delinear la delicada frontera entre el estímulo a la exploración y regalar el recurso natural”.

Los resultados no se hicieron esperar. Emitido el Decreto Ley 321 de 1974, que autorizaba a Ecopetrol para asociarse con inversionistas privados nacionales o extranjeros, a cargo del presidente de ese momento Alfonso López Michelsen, quien justificó su actuar en que la concesión era un “sistema desueto y anacrónico”, en solo tres años se firmaron 30 contratos y se colocaron en manos de inversionistas más de 5 millones de hectáreas para explorar.

Con la carga encima, producto de la necesidad de importar combustibles y con un solo éxito en La Guajira, donde se encontró el yacimiento más grande de gas natural bajo asociación (Chuchupa), el país empezó a sentir la fuerte actividad petrolera en las cuencas del Valle Alto de Magdalena y los Llanos Orientales, principalmente.

En 1983 llegaron los resultados. La asociación de Ecopetrol con la firma americana Occidental de Colombia descubría en Arauca el campo de Caño Limón, un yacimiento gigante con reservas superiores a los mil millones de barriles.

El contrato Cravo Norte con Occidental se suscribió en 1980 para la exploración de cinco millones de hectáreas en el nororiente del país, y cuando ya se habían invertido, sin éxito, cerca de setenta millones de dólares (210 mil millones de pesos aproximadamente), creyendo que todo se echaría a perder, el 20 de abril de 1983 se comienza a perforar el pozo Caño Limón, que es declarado comercial en noviembre del mismo año, con unas reservas iniciales de 39 millones de barriles, que luego en fase de desarrollo resultaron ser de más de mil millones.

Caño Limón permitió a Colombia acabar con la importación de hidrocarburos en 1986 y recuperar su condición de país exportador. Para la explotación del campo fue necesario invertir más de cinco mil millones de dólares (15 billones de pesos) en producción, la instalación de un oleoducto entre el campo y la costa atlántica y construir un terminal marítimo en el Golfo de Coveñas para las exportaciones.

Cálculos oficiales del Ministerio de Minas y Energía indican que, de las reservas probadas, en Caño Limón se ha extraído cerca de un sesenta por ciento.

El otro gran resultado de la asociación petrolera en Colombia es Cusiana, un campo que, según Alejandro Rodríguez, “rompió los paradigmas que teníamos los ingenieros de petróleos acerca de que un yacimiento que tuviera menos del 10 por ciento de porosidad y una permeabilidad por debajo de 200 o 300 mili darcies, no podía producir crudo”. Cusiana tiene entre 8 y 6 por ciento de porosidad y una permeabilidad por debajo de 100

mili darcies y para explotarlo BP trajo a Colombia la mejor tecnología disponible en el mundo para el desarrollo de este tipo de yacimientos.

El campo Cusiana es el resultado del contrato Santiago de las Atalayas, suscrito por Ecopetrol con la empresa estadounidense Triton para explorar en el piedemonte llanero del Casanare y al cual adhirieron posteriormente las compañías Total de Francia y British Petroleum de Inglaterra, a la postre operadora de los campos.

Las reservas de este campo, descubierto en mayo de 1991 con la declaratoria de éxito del pozo Cusiana 2ª ubicado en el municipio de Tauramena, se calcularon en cerca de dos mil millones de barriles, localizados en las formaciones geológicas Mirador, Barco y Guadalupe y con crudos entre 32 y 43 grados API, de las cuales se han extraído casi 1.500 millones.

Para ejecutar la explotación se invirtieron más de US\$6.000 millones y durante su etapa de producción se han pagado más de \$30 billones en regalías a las entidades del estado colombiano.

Rodríguez piensa que este contrato, sumado a Caño Limón y a otros negocios de asociación, “hizo que la industria cambiara, adoptando esquemas de trabajo mejores, dejando procesos y procedimientos y haciendo obras bien hechas”. Los ingenieros brillantes de Colombia, aprendieron y se fueron a trabajar al exterior, demostrando que hay potencial humano para competir. La gente que llegó del exterior eran profesionales muy preparados y con mucha experiencia que dejaron un gran legado.

En fin, el sistema de asociación no solo modernizó la manera de hacer negocios del estado colombiano, fortaleció la capacidad de gestión de Ecopetrol y estableció una ruta técnica y administrativa con la cual el país ha podido mantener hasta la era actual la autosuficiencia en abastecimiento y una importante producción, que incluso le asegura a la nación valiosos ingresos por las exportaciones de crudo y sus derivados. Todo ello era apenas el preámbulo de una historia de éxito que se abría y exigía de una transformación radical en la industria petrolera colombiana. Esa es la historia que viene a continuación.

### ***Un nuevo Ecopetrol***

Fueron casi siete segundos y el bajo Manhattan todavía “temblaba” por la quiebra financiera de Lehman Brothers, el cuarto banco de inversión de los Estados Unidos, que tres días antes había decidido acogerse al código de bancarrota tras 158 años de actividad.

En ese pequeño lapso de tiempo, Javier Gutiérrez Pemberty, presidente de Ecopetrol, hacía sonar la campana de la bolsa de Nueva York que anunciaba la apertura de la sesión del 18 de septiembre de 2008 y ponía a vibrar a un reducido grupo de colombianos que eran testigos de un sueño cumplido. La principal empresa del gobierno colombiano se listaba en el mercado de valores más grande del mundo, consolidando el proceso de transformación más importante y ambicioso de empresa estatal alguna.

Para ellos, una colectividad guiada por Gutiérrez Pemberty, un ingeniero civil convertido en el prócer de la democratización accionaria de las entidades estatales colombianas, al igual que para miles de compatriotas, el acto de Wall Street era la evidencia irrefutable del

nuevo rumbo que tomaba el curso de la historia de la más grande y emblemática empresa del Estado colombiano.

“Todo empezó por allá en el año 2003”, recuerda Adriana Echeverry, ejecutiva de Ecopetrol en ese entonces y punto de apoyo especial de Gutiérrez Pemberty en la misión. Ese año, el gobierno expidió el decreto 1760 que escinde de la Empresa Colombiana de Petróleos, empresa industrial y comercial del Estado, la administración de las reservas de hidrocarburos y los activos no estratégicos representados en acciones y participaciones en sociedades.

“Antes de ese decreto, Ecopetrol tenía dos sombreros: era juez y parte. Y convertirla en una empresa de petróleo y gas y reducir las presiones del Estado eran un verdadero reto”. No obstante, con el decreto ley el gobierno hacía uso de las facultades extraordinarias otorgadas por el Congreso y creaba dos entidades a través de las cuales viabilizar la estrategia: la Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH) y la Sociedad Promotora de Energía de Colombia. Con ellas liberó a Ecopetrol de la responsabilidad legal de abastecer el mercado interno de combustibles y le quitó el manejo de algunos temas que claramente eran responsabilidad de gobierno como la promoción de áreas para explorar o las regalías, que son aquella participación que deja al Estado la explotación de los recursos petroleros por parte de las empresas privadas nacionales o extranjeras.

Las reacciones a los actos del Ejecutivo, por ese entonces en cabeza de Álvaro Uribe, no se hicieron esperar. Lo que la revista Semana denominó, en su momento, una “cirugía sin anestesia” fue atacada fuertemente por sindicatos y políticos de todas las corrientes que preferían el esquema de monopolio estatal que ejercía la empresa. Pero las quejas y reclamos de estos sectores fueron derrotados en el congreso por las mayorías legislativas que apoyaban al gobierno, en ese entonces convencido que lo mejor para el país era una profunda reforma institucional del Estado.

La nueva empresa, Ecopetrol S.A., se crea como una sociedad pública por acciones, todas ellas de propiedad del Estado y distribuidas entre el Ministerio de Hacienda y Crédito Público, la Fiduciaria la Previsora, el Fondo Nacional de Proyectos de Desarrollo (Fonade), el Fondo Nacional de Garantías y la Financiera de Desarrollo Territorial (Findeter).

Para su operación, Ecopetrol quedó con sus participaciones en los contratos operados por terceros, con los campos directos, con las refinerías y con el sistema de transporte y almacenamiento desarrollado por años en toda la geografía nacional. Patrimonialmente, se respetó la propiedad de bienes y derechos adquiridos desde la reversión de la Concesión De Mares, y todos aquellos que dejó como resultado la actividad de la Empresa Industrial y Comercial del estado hasta el año 2003.

### ***La Iguana estratégica***

Transformar a Ecopetrol requería un esfuerzo más allá de los papeles del congreso o los decretos del Gobierno. Para Gutiérrez y su equipo el asunto “no era serlo sino parecerlo” y, en el nuevo escenario, la imagen corporativa se antojaba dura, inflexible, gastada y poco ambiental.

Por eso, de manera prominente, la empresa emprendió una tarea que permitiera definir la nueva identidad institucional. Definidos los atributos que el grupo corporativo consideró

que podrían apalancar toda la estrategia, empresas de expertos se lanzaron en un viaje por la imaginación para buscar un grafismo con el cual mostrar a la organización en un escenario de modernidad, competitividad, agilidad, flexibilidad y crecimiento, como lo exigen las circunstancias de globalidad de los mercados nacionales e internacionales.

Pero esta no era la única razón que motivaba a los directivos de Ecopetrol y en especial a su presidente para cambiar el tunjo, como se nombraba coloquialmente la figura precolombiana que hacía parte del logotipo de la Empresa. También se buscaba crear un símbolo que pudiera penetrar en todas las categorías sociales del país y de manera amigable invitar a todos los colombianos a hacer parte de ese nuevo camino que el Estado argumentaba como la única forma de hacer viable un futuro para Ecopetrol.

Luego de un proceso creativo de varios oferentes, la figura de un reptil escamoso dejó en el camino una gran variedad de simbologías de diversas formas y colores para ubicarse sobre el nombre de Ecopetrol como queriendo reivindicar la enorme convivencia con la empresa y su gente en todos los campos petroleros.

Para quienes tuvieron la fortuna de participar en la selección final de la simbología –como Adriana Echeverry- la escogencia de la Iguana, por encima de modernas y vistosas líneas gráficas, fue una especial sorpresa. “No era lo que habíamos imaginado, pero ese animalito recogía todas las características de lo que internamente y externamente creíamos que necesitaba Ecopetrol en su proceso de cambio”, comenta.

La iguana verde finalmente se quedó en la imagen de la nueva Ecopetrol, proyectada como un símbolo de vida y un ejemplo de lo que es evolucionar, soportar los cambios y adaptarse en el tiempo, aspectos que debían confrontar la empresa, sus trabajadores y el común de la gente en Colombia. “Asociada a la evolución y a la conservación, la iguana, unida a la palabra ‘Eco’ simboliza la intención ecológica que quiere demostrar Ecopetrol”.

Y fue la iguana verde el primer elemento de la otra cara de Ecopetrol que poco a poco se coló en los hogares colombianos y en todos los rincones posibles para motivar un cambio, buscar identidad nacional en torno al proceso técnico y económico y motivar una decisión de invertir en el sector petrolero a través de la más reconocida de las entidades de orden nacional en el sector de minas y energía.

### ***El efecto iguana***

Bastaron pocas horas para que la acción de Ecopetrol generara movimientos fuertes en el mercado de valores colombianos. Luego del alto interés de los inversionistas y el aumento del valor de la acción por encima de los topes permitidos, la transacción debió ser suspendida de las negociaciones.

Era el primer paso de la Empresa en aras de inyectar recursos nuevos a su caja para atender un agresivo y ambicioso plan de inversiones, sin quitarle dinero al gobierno de las transferencias, en búsqueda de reservas que garantizaran un porvenir más amable en producción de hidrocarburos y venta de combustibles y derivados.

La emisión fue autorizada por el gobierno nacional bajo la Ley 1118 de 2006, como otro paso más de la transformación de estructura de la organización y se debía llevar a cabo por la vía de la democratización accionaria, que no es otra cosa que abrir la venta de las acciones a cualquier persona para que sean muchos los compradores y no exista la

posibilidad de un control en la propiedad por adquisición de una persona adinerada o un grupo económico. Para el caso de Ecopetrol el tope de la compra se fijó en cinco mil salarios mínimos legales por comprador.

El proceso de capitalización aprobado contemplaba la venta a particulares del 20 por ciento de la propiedad accionaria de Ecopetrol, garantizando que el Estado conservaría el ochenta por ciento. Igualmente, definía los mecanismos de valoración de la compañía y la transformaría, una vez colocadas las acciones en manos de particulares, como una sociedad de economía mixta de carácter comercial, del orden nacional, vinculada al Ministerio de Minas y Energía, y cuyo nuevo nombre sería Ecopetrol S.A.

Al igual que ISA, empresa estatal del sector eléctrico que hizo el mismo proceso, se preparó una emisión primaria de acciones, ampliando el capital social en el porcentaje autorizado. La valoración de la Empresa la hicieron dos bancas de inversión, una de las cuales acometería así mismo la venta de acciones. La segunda sería el referente de aseguramiento de calidad del proceso y la confianza para el estado de tener una segunda opinión validadora.

Cientos de personas conformaron diferentes grupos de trabajo para mapear el país, definir las estrategias, hacer las alianzas y promover la empresa como una excelente opción de inversión y ahorro. Ecopetrol quería que las acciones fueran del pueblo y de muchos compradores para conservar esa imagen de empresa de los colombianos que acaba de perder literalmente en su razón social.

Ecopetrol sale al mercado de capitales en tres rondas de emisión y colocación. La primera y la segunda dirigida a trabajadores activos y pensionados de Ecopetrol, extrabajadores de Ecopetrol no desvinculados con justa causa de la Empresa, asociaciones de empleados o ex empleados de Ecopetrol, sindicatos de trabajadores, federaciones de sindicatos de trabajadores y confederaciones sindicales, fondos de empleados, fondos mutuos de inversión, fondos de cesantías y fondos de pensiones, entidades cooperativas y cajas de compensación familiar. La tercera fue reservada para el público en general y personas naturales o jurídicas.

La emisión y colocación del primer 10,1% de la compañía se realizó entre el 27 de agosto y el 25 de septiembre de 2007. Con base en la valoración de la empresa (US\$51.000 millones) la acción se colocó a \$1.400. Las acciones fueron adjudicadas el 13 de septiembre por un valor superior a los \$5 billones, cifra muy superior al objetivo de \$2,8 billones que se había fijado la empresa. Casi 490.000 colombianos se volvieron accionistas, convirtiendo a Ecopetrol en la empresa con el mayor número de dueños en el país.

Para Ecopetrol, la democratización se cumplió pues cerca del 90 por ciento de los que adquirieron acciones fueron personas de ingreso medio (menos de \$5 millones al mes) personas, casi el total de las adjudicaciones se hicieron por debajo de los \$70 millones y la colocación de acciones no solo se hizo en Bogotá sino en 1.092 municipios de 32 departamentos, esto fue posible gracias a los acuerdos de venta con algunas entidades bancarias y el sector de comerciantes que facilitó el acceso de todos los colombianos a la compra en todo tipo de establecimientos comerciales.

***New York, el otro salto***

Si bien el éxito de la emisión primaria había dejado satisfecho al gobierno, en Ecopetrol existía la convicción de que “listarse por fuera de Colombia era una necesidad”. “Gutiérrez tenía dudas, porque en ISA lo habían intentado sin éxito durante tres años”, recuerda Adriana Echeverry. Sin embargo, Ecopetrol aceptó el reto luego de que sus directivas comprendieran que “una empresa que se quiera internacionalizar debe estar en la bolsa (para este caso, de Nueva York) o de lo contrario es como si no existiera”.

El plan se fijó con una agenda apretada. Solo nueve meses tenía el “cuerpo élite”, como se denominó al grupo gestor de la iniciativa en Ecopetrol, para lograr el objetivo de vender acciones en Wall Street.

Pero listarse en Estados Unidos no solo era una estrategia bursátil. Exigía una nueva forma de abordar la información financiera de la empresa y establecer una serie de compromisos sobre el gobierno y actuación de la organización y sus accionistas.

Para lograrlo los funcionarios de Ecopetrol sortearon los obstáculos legales, financieros y administrativos internacionales y finalmente, la Empresa se convertía en la segunda petrolera latinoamericana (después de Petrobras) en poner acciones a disponibilidad de los inversionistas extranjeros en la bolsa de Nueva York.

La entrada de Ecopetrol al mercado internacional de capitales se hizo a través del ofrecimiento a los inversionistas de veinte millones de ADR's (American Depositary Receipts), cada uno equivalente a 20 acciones ordinarias de la compañía. La depositaria de los ADR fue la firma JPMorgan Chase Bank y para la gestión de operaciones en Bolsa Ecopetrol seleccionó a la firma especializada LaBranche / Co Inc. En la primera jornada se negociaron cerca de 1.000 ADR's a un valor de 23 dólares (69.000 pesos) cada uno, hecho que fue reconocido por los mercados internacionales como destacado para la empresa colombiana.

Tres años después, cuando los ADR's elevaron la transacción por encima de los US\$40, y las acciones del mercado de Nueva York (que solo son el uno por ciento del total de la Empresa) transan más que el 99 por ciento que hay en Colombia (US\$20 millones contra \$14.000 millones), Javier Gutiérrez y su equipo vuelven a Wall Street. Esta vez la ansiedad y los nervios daban paso a la alegría por el deber cumplido. Y una vez más, el presidente de Ecopetrol hacía sonar la campana de la bolsa de valores más grande del mundo, solo que en esta oportunidad lo hacía en la hora del cierre, como un reconocimiento de la comunidad financiera y bursátil internacional al crecimiento y resultados del proceso de transformación de la empresa estatal colombiana más importante de América.

### ***¿Un futuro mejor?***

Este breve recorrido por la historia del petróleo nos ha permitido encontrar algunas de las explicaciones a tantos esfuerzos y nos permitió conocer algunos de los momentos de éxito con los cuales el sector petrolero se convirtió en un pilar de la economía y el devenir del país.

Ahora, casi cien años después de tantas aventuras y desafíos, Colombia se enfrenta a una nueva realidad, en la cual los retos cruzan por la necesidad de hacer uso de este recurso natural no renovable sin olvidar los compromisos con el desarrollo sostenible y atendiendo las expectativas de crecimiento social de una comunidad más activa en los

procesos de gestión del estado y desarrollo de la industria.

La poca inversión en la búsqueda de nuevas reservas, la drástica caída de las reservas existentes, según los informes del Ministerio de Minas y Energía, la reducción de la producción nacional y la amenaza de que Colombia tenga que importar petróleo en poco tiempo, son algunas de las realidades que el sector ha estado haciendo visible en los últimos años. Y a ello se debe agregar la animadversión de las comunidades que por medio de las consultas populares vienen prohibiendo las actividades petroleras en algunos municipios del país, hecho que no hace posible que se obenga la viabilidad social y ambiental de los proyectos.

Lo anterior sugiere que el Estado colombiano deberá revisar muy prontamente, con la ayuda de todos los sectores sociales y políticos, la realidad del sector petrolero, y sobre la base de experiencias como las que hemos destacado en este reportaje, promover decisiones y caminos que para el futuro permitan equilibrar los intereses, asegurar procesos acordes con las expectativas ambientales de la época y garantizar el respaldo de la sociedad en general.

## BIBLIOGRAFIA

Miguel Ángel Santiago Reyes, la concesión de mares

El Petróleo en Colombia, Ecopetrol 50 años

William Giraldo, Petroleo: transporte de progreso, tesis de grado Universidad Libre

Contratación y Mercadeo de Colombia, Ecopetrol

Ecopetrol 45 años, Departamento de Comunicaciones

Cinco décadas en la historia de la ingeniería de petróleos en Colombia, Acipet

## ENTREVISTAS

Miguel Angel Santiago Reyes, historiador

Alejandro Rodríguez, ingeniero de petróleos

Julio César Vera, Presidente Asociación Colombiana de Ingenieros de Petróleos, Acipet

Adriana Echeverry, exvicepresidente financiera Ecopetrol