

Análisis de cuellos de botella administrativos originados por la alta centralización de la Asamblea General de Accionistas (AGA) y la Junta Directiva en la toma de decisiones estratégicas, operativas e innovadoras de Ecopetrol S.A.

Trabajo final presentado por:	Miguel Ángel Montenegro – Carla Sofía Samboni
Programa:	Especialización Gerencia de Proyectos
Docente:	María Margarita Gutiérrez
Fecha:	Junio/2026

Índice de contenidos

Resumen	4
Abstract.....	4
1. Introducción	6
1.1. Objetivo General	7
1.2. Objetivos Específicos	7
1.3. Metodología.....	8
1.3.1. Identificación y Análisis del Problema.....	10
1.3.2. Planificación de la Solución	10
2. Identificación y descripción un problema al interior de la organización	12
2.1. Descripción de la empresa a intervenir.....	15
2.1.1. Misión.....	15
2.1.2. Visión	15
2.1.3. Mapa de procesos	15
2.1.4. Descripción del proceso a intervenir	17
2.1.5. Descripción del problema que presenta el proceso	17
3. Establecimiento de planes de acción para la solución del problema.....	18
3.1. Establecimiento de objetivos	18
3.2. Descripción de la solución.....	18
3.3. Secuencia de actividades para ejecución de la solución.....	19
3.4. Descripción de recursos necesarios para la ejecución de la solución.....	19
4. Definición del alcance de la solución, partes interesadas, cronograma y presupuestos....	22
4.1. Alcance final de la solución.....	22
4.2. Identificación de responsables de las actividades para ejecución	24
4.3. Cronograma de ejecución	26
4.4. Presupuesto.....	28

5. Referencias bibliográficas	31
-------------------------------------	----

RESUMEN

El presente trabajo de grado tiene como propósito analizar los cuellos de botella administrativos generados por la alta centralización de la Asamblea General de Accionistas (AGA) y la Junta Directiva de Ecopetrol S.A. en la toma de decisiones estratégicas, operativas e innovadoras. A partir de un diagnóstico documental y organizacional, se identificó que la concentración de la autoridad en los niveles jerárquicos superiores limita la autonomía de la alta gerencia y de las áreas operativas, ocasionando retrasos en la ejecución de proyectos y dificultando la capacidad de adaptación de la empresa frente a los cambios del entorno. Para abordar esta problemática, se propuso el diseño, implementación y evaluación de un modelo de delegación escalonada de autoridad (DOA).

La propuesta se desarrolló bajo la metodología de investigación-acción, en cuatro etapas: diagnóstico, planificación de la solución, implementación y evaluación, ejecutadas en un horizonte de treinta semanas. Se diseñó una matriz de delegación de autoridad con umbrales claros por tipo de decisión y nivel jerárquico, acompañada de un programa de fortalecimiento de competencias de liderazgo dirigido a la alta gerencia y a los directores de área. Los resultados esperados apuntan a la reducción de los cuellos de botella administrativos, el fortalecimiento de la agilidad organizacional y la mejora de la capacidad de respuesta de Ecopetrol S.A. ante los retos del sector energético, sin comprometer los principios de gobierno corporativo vigentes en la empresa.

Palabras clave:

Centralización, delegación de autoridad, gobierno corporativo, toma de decisiones, gestión del cambio.

ABSTRACT

This undergraduate thesis aims to analyze the administrative bottlenecks generated by the high centralization of decision-making in the General Shareholders' Assembly (AGM) and the Board of Directors of Ecopetrol S.A. regarding strategic, operational, and innovation-related decisions. Based on a documentary and organizational diagnosis, it was found that the concentration of authority at the highest hierarchical levels limits the autonomy of senior management and operational areas, causing delays in project execution and hindering the

company's ability to adapt to environmental changes. To address this problem, the design, implementation, and evaluation of a staggered authority delegation model (DOA) was proposed.

The proposal was developed under an action-research methodology, structured in four stages: diagnosis, solution planning, implementation, and evaluation, to be carried out over a thirty-week horizon. An authority delegation matrix was designed with clear thresholds defined by decision type and hierarchical level, supported by a leadership development program aimed at senior management and area directors. The expected results point toward a reduction in administrative bottlenecks, strengthened organizational agility, and an improved capacity to respond to the challenges of the energy sector, without compromising the corporate governance principles currently in place at the company.

Keywords: centralization, authority delegation, corporate governance, decision-making, change management.

1. INTRODUCCIÓN

El sector empresarial se destaca por presentar cambios constantes, competencia alta y creciente fluidez de nuevas ideas resaltado la innovación, puesto que “la innovación marca la diferencia entre la supervivencia o la desaparición de una empresa. En un mundo globalizado el innovar es una tarea para desarrollar a diario, es un proceso continuo y dinámico, no estacional” (Canizales, 2020). Por esta razón, las empresas deben presentar estructuras de gestión las cuales realicen la toma de decisiones ágiles y eficientes.

En Colombia encontramos a Ecopetrol S.A., siendo esta una de las empresas más importantes del país, puesto que “participa en todos los eslabones de la cadena de hidrocarburos (exploración, producción, transporte, refinación y comercialización) y en infraestructura lineal, tanto en transmisión de energía como en concesiones viales. (Ecopetrol, 2021). En esta empresa se ha logrado identificar una estructura jerárquica fuerte y una alta centralización estableciendo que “gira en torno al poder formal que tiene un individuo, un grupo o un nivel organizativo para participar en determinadas decisiones de corte estratégico y operativo” (Zapata, 2016). Esto influye en la toma de decisiones estratégicas de alto impacto, la cual está concentrada principalmente en la Asamblea General de Accionistas (AGA) y la Junta Directiva, situación por la cual limita la autonomía a la alta gerencia y áreas operativas, puesto que, este tipo de jerarquía se requiere de múltiples niveles de aprobación para la implementación y/o ejecución de nuevos proyectos, ideas, iniciativas estratégicas y/o innovación, ocasionando así retrasos en la implementación de proyectos. Provocando así la aparición de cuellos de botella administrativos y se disminuye la capacidad de adaptación a los nuevos cambios que presenta el entorno y la eficiencia organizacional.

Por esta razón, el presente proyecto presenta la idea de implementar un modelo de delegación escalonada de autoridad, buscando distribuir de manera eficiente la responsabilidad en la toma de decisiones entre todos los niveles jerárquicos que presenta Ecopetrol S.A. Cabe destacar, que se plantea el diseño e implementación de una matriz de delegación de autoridad con un umbral claramente definido, con la idea de fortalecer las capacidades de liderazgo de la alta gerencia y las áreas operativas y, junto a todo esto, se realizará una evaluación permanente de los resultados que se obtengan mediante indicadores de desempeño.

1.1. OBJETIVO GENERAL

Analizar los cuellos de botella administrativos originados por la alta centralización de la Asamblea General de Accionistas (AGA) y la Junta Directiva en la toma de decisiones estratégicas y/o innovadoras de Ecopetrol S.A, con el objetivo de diseñar, implementar y evaluar un modelo de delegación escalonada de autoridad logrando fortalecer la autonomía de la alta gerencia y demás áreas, mejorando así la agilidad organizacional y capacidad de respuesta frente a los cambios del entorno

1.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para cumplir con el objetivo general, se establecieron tres objetivos específicos:

1. Identificar los factores organizacionales y administrativos por los cuales se generan cuellos de botella administrativos asociados a la alta centralización de la Asamblea General de Accionistas (AGA) y la Junta Directiva en la toma de decisiones estratégicas, operativas e innovadoras de Ecopetrol S.A.
2. Diseñar e implementar una matriz de delegación de autoridad (DOA) que establezca umbrales claros por tipo de decisión y nivel jerárquico.
3. Desarrollar capacidades de liderazgo en la alta gerencia y directores de área, asegurando una transición ordenada hacia un nuevo modelo de autoridad descentralizada
4. Evaluar el impacto de la transformación a través de indicadores de desempeño organizacional, garantizando la sostenibilidad y mejora continua del modelo implementado.

1.3. METODOLOGÍA

El presente proyecto se desarrollará mediante la metodología de investigación-acción buscando así “alternativas de solución a las problemáticas identificadas por los propios actores sociales, cuyo interés principal es generar cambios y transformaciones definitivas y profundas” (Guevara et al, 2020, p. 172). Esta nos permite analizar la problemática de la alta centralización presente en la toma de decisiones estratégicas, operativas e innovación en Ecopetrol S.A por parte de la Asamblea General de Accionistas (AGA) y la Junta Directiva, limitando así la agilidad en la ejecución de nuevos proyectos. Situación la cual genera cuellos de botella administrativos, limita la autonomía de la alta gerencia y áreas operativas, generando así una afectación a la capacidad de respuesta y adaptación a los nuevos cambios que genera el entorno. Por esta razón, la metodología de investigación-acción nos permitirá identificar las causas y consecuencias que intervienen en la alta centralización de Ecopetrol S.A., y junto a esto, diseñar, implementar, desarrollar y evaluar una matriz de delegación de autoridad (DOA) la cual “consiste en hacer partícipes a otros de la autoridad que hemos recibido, sin perder por ello la responsabilidad correspondiente, la descentralización es uno de los desenvolvimientos naturales” (Daleoso, 2017). Todo esto con el fin de mejorar la eficiencia organizacional y adaptarse a los nuevos cambios que presenta el entorno.

La metodología se planificó en cuatro etapas principales, abordando cada una aspectos específicos. En la primera etapa iniciará una fase de diagnóstico, donde se identificará y describirá el problema que se presenta en Ecopetrol S.A., principalmente por los factores organizacionales, destacando la alta centralización en la toma de decisiones estratégicas, lo cual genera cuellos de botella. Para esto se hará una revisión documental, teniendo en cuenta los estatutos corporativos. Los reglamentos internos tanto de la AGA como de la Junta Directiva, políticas de gobierno corporativo, estructura organizacional de la empresa, con el fin de identificar la jerarquía que presentan y demás documentos con el fin de conocer los mecanismos de aprobación de ideas o proyectos, junto a la delegación de autoridad que se presenta en Ecopetrol S.A. Con toda la información que se obtenga en esta etapa se logrará conocer la situación actual, dando paso y cumplimiento a nuestro primer objetivo específico identificando los factores organizacionales que generan los cuellos de botella administrativos.

La segunda etapa desarrollará la planificación de la solución, en la cual se diseñará una propuesta de solución basada en la información obtenida en la etapa anterior a esta. Con el propósito de reducir los cuellos de botella administrativo generados por la alta centralización por parte de la AGA y Junta Directiva. Por esta razón, se diseñará una matriz de delegación

escalonada (DOA), con el propósito de definir la autoridad, responsabilidad y/o decisiones que pueden ser tomadas por la Junta Directiva, la alta gerencia y las áreas operativas. De la misma manera, se implementará esta matriz con el fin de reducir la aprobación constante por la AGA y sobre todo la Junta Directiva. Todo esto teniendo en cuenta umbrales claros por tipo de decisión y nivel jerárquico, fortaleciendo la autonomía de la alta gerencia y las áreas operativas, con el fin de mejorar la agilidad organizacional y la capacidad de respuesta ante cambios estratégicos, operativos e innovadores. Con esto se da paso y cumplimiento al segundo objetivo específico.

En la tercera etapa se implementará acciones propuestas, logrando poner en marcha la matriz de delegación de autoridad que se ha diseñado previamente. En esta etapa se desarrollarán actividades que vayan enfocadas en la socialización y capacitación las cuales vayan dirigidas a la alta gerencia y las áreas operativas, fortaleciendo así las competencias de liderazgo. Dando paso así a la implementación de la matriz DOA, empezando con un plan piloto en ciertos procesos estratégicos de la empresa, todo con el fin de evaluar el funcionamiento antes de la implementación, con el fin de identificar errores o problemas y realizar sus respectivos cambios. De esta manera, se realiza una transición progresiva fortaleciendo las capacidades de liderazgo. Con esto se da paso parte del segundo objetivo específico y cumpliendo el tercer objetivo específico.

En la cuarta y última etapa se realizará una evaluación, la cual estará orientada a medir los resultados que se obtengan a partir de la implementación de la matriz DOA. Se debe tener en cuenta un cronograma y un presupuesto con el fin de definir el alcance. Para esto se tienen en cuenta indicadores de desempeño organizacional, con el fin de realizar una comparación de la situación previa con la posterior a la implementación de la matriz.

1.3.1. Identificación y Análisis del Problema

En la primera etapa, se empleó el método de análisis documental y organizacional, donde se revisó información institucional de diversos años, los cuales están relacionadas con la estructura que maneja Ecopetrol S.A., esta empresa implementa gobierno corporativo. Junto a esto, se analizó los estatutos, el reglamento interno de la asamblea general de accionistas, entre otras. Logrando identificar que todas las iniciativas a nivel innovación, operativa y/o técnica requiere pasar por diversos niveles de aprobación antes de poder ser ejecutadas principalmente por la Asamblea General de Accionistas (AGA) y la junta directiva, por lo cual, genera retrasos en la ejecución de proyectos nuevos, agilidad en toma de decisiones y dificultando que la empresa se logre adaptar a los cambios que se presentan al entorno.

1.3.2. Planificación de la Solución

Después de identificar las causas y consecuencias del problema, se planifica la solución orientada a fortalecer la descentralización administrativa y operativa, con el fin de mejorar la eficiencia en la toma de decisiones, de manera, que la empresa se logre adaptar a los cambios que se presentan en el entorno.

La planificación se implementó considerando los principios de gobierno corporativo, estructura la cual esta implementada actualmente en Ecopetrol S.A., junto a la gestión del cambio organizacional. Para esto, se definieron los objetivos específicos, actividades e indicadores con el fin de mitigar y dar soluciones reales, ante el problema identificado.

Esta fase busca reducir los cuellos de botella operativos y administrativos, con el fin de mejorar la respuesta ante iniciativas de nuevos proyectos o ideas, con tal de que la empresa pueda desarrollar un mejor potencial y se logre adaptar a los cambios que se presentan en el entorno.

1.3.2.1. Definición de Alcance y Recursos

La tercera etapa se enfocó en delimitar el alcance de la intervención y los recursos necesarios. Se establecieron responsables para cada actividad, y se elaboró un cronograma de ejecución

para controlar el avance de la implementación. Asimismo, se desarrolló un presupuesto que detalló los costos asociados a cada fase, permitiendo optimizar la asignación de recursos. Esta fase aseguró que todas las variables críticas estuvieran alineadas para una ejecución sin interrupciones.

2. IDENTIFICACIÓN Y DESCRIPCIÓN UN PROBLEMA AL INTERIOR DE LA ORGANIZACIÓN

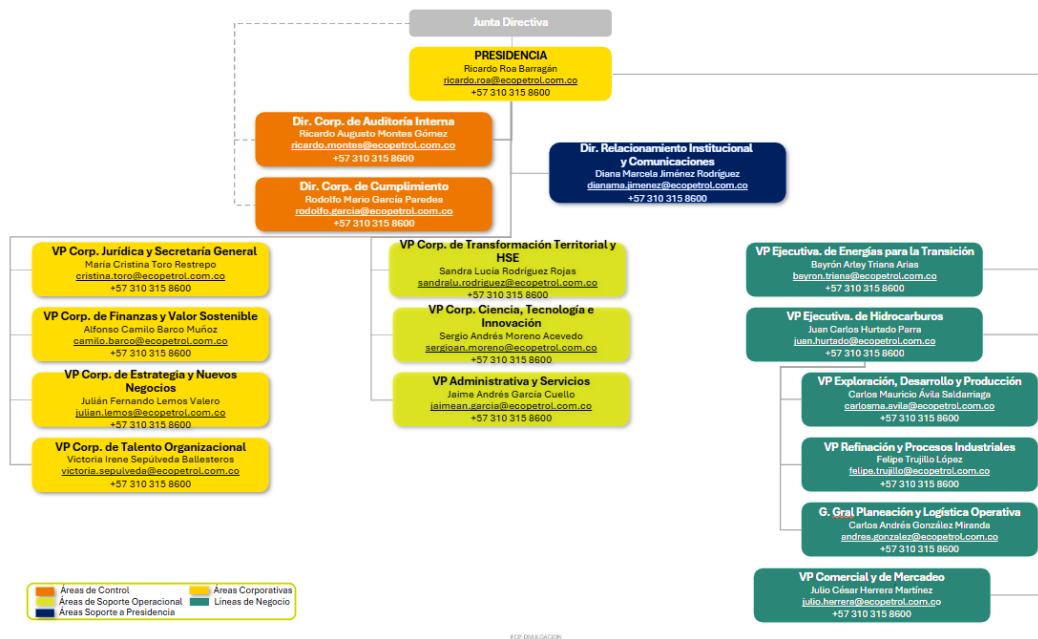
Ecopetrol es la principal empresa de energía y petróleo de Colombia. Esta tiene presencia a nivel nacional y en el extranjero, donde su función se basa en la explotación de hidrocarburos. De esta manera se detalla que:

Ecopetrol es un grupo integrado de energía, que participa en todos los eslabones de la cadena de hidrocarburos (exploración, producción, transporte, refinación y comercialización) y en infraestructura lineal, tanto en transmisión de energía como en concesiones viales, y espera seguir diversificándose hacia negocios que le permitan continuar reduciendo su huella de carbono y avanzar en el cumplimiento de su meta de ser una compañía de cero emisiones netas de carbono al 2050. (Ecopetrol, 2021)

Ecopetrol se basa en un sistema de gobierno corporativo el cual “se define como un conjunto de estructuras, principios, políticas y procesos (buenas prácticas empresariales) para la dirección, administración y supervisión de cualquier empresa, cuyo propósito es mejorar su desempeño, generar valor y garantizar su competitividad, productividad y perdurabilidad” (Superintendencia de Sociedades et al., 2023, p. 15). De esta manera, en orden jerárquico encabeza la Asamblea General de Accionistas (AGA) y seguido de forma descendente se encuentra la Junta Directiva, presidencia, vicepresidencia, alta gerencia y directores de las diferentes áreas tales como control, corporativa, operacional, etc., tal cual como se indica en la figura 1.

Figura 1

Estructura organizacional Ecopetrol S.A., 2025



Fuente: Ecopetrol S.A. (2025).

A través de la figura 1, podemos observar la estructura organizacional que se presenta en Ecopetrol S.A., donde se logra identificar su estructura jerarquía y funcional de esta empresa. Se logra evidenciar en la parte superior se encuentra a la Junta Directiva, seguida esta la presidencia con sus respectivas vicepresidencias de las diversas áreas operativas.

En Ecopetrol se identifica una estructura organizacional altamente jerarquizada, caracterizada por una centralización en la toma de decisiones estratégicas de alto impacto, la cual se concentra principalmente en los niveles superiores del gobierno corporativo, destacando la Asamblea General de Accionistas (AGA) y la Junta Directiva, limitando así la autonomía y la capacidad de respuesta ágil por parte de la alta gerencia y áreas operativas.

Cabe destacar que la AGA realiza una reunión ordinaria al año con el fin de tomar decisiones financieras y económicas, junto a reformas, decisiones estratégicas y participaciones, donde “Los accionistas deliberarán y decidirán en la AGA respecto de aquellos asuntos que hayan sido sometidos a su consideración de conformidad con la Ley y los Estatutos.” (Ecopetrol S.A, 2025a). Así mismo, la Junta Directiva realiza ocho reuniones ordinarias al año manejando temas de dirección estratégica, desempeño financiero, talento humano, gobierno corporativo, gestión de riesgo, entre otras. “Los integrantes de la Junta Directiva son administradores de la Sociedad

y deberán obrar de buena fe, con lealtad y con la diligencia de un buen hombre de negocios” (Ecopetrol S.A, 2025b).

De la misma forma, la AGA realiza reuniones extraordinarias cuando se requiere tocar temas con urgencia, pero se requiere de quórum para poder realizarla “El quórum de liberatorio y las mayorías decisorias tanto para las reuniones ordinarias como extraordinarias de la AGA será el establecido en los Estatutos” (Ecopetrol S.A, 2025). Por esta razón se generan cuellos de botella a nivel administrativo la cual afecta la eficiencia organizacional y estructural. Todas las iniciativas a nivel innovación, operativa y/o técnica requiere pasar por diversos niveles de aprobación antes de poder ser ejecutadas principalmente por Junta Directiva y la Asamblea General de Accionistas (AGA), por lo cual genera retrasos en la ejecución de proyectos nuevos, agilidad en toma de decisiones y dificultando que la empresa se logre adaptar a los cambios que se presentan al entorno.

2.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA A INTERVENIR

2.1.1. Misión

Ecopetrol explora y desarrolla reservas de petróleo y gas costa afuera en Colombia asegurando la generación de valor y sostenibilidad del grupo empresarial, satisfaciendo necesidades energéticas del país y la región, comprometidos con:

- Sostenibilidad ambiental, social y económica.
- Desarrollo de talento humano de las más altas calificaciones.
- Excelencia operacional. (Ecopetrol, 2019, p. 5)

2.1.2. Visión

La visión estratégica de Ecopetrol S.A., 'Energía que Transforma', responde integralmente a los retos actuales en materia ambiental, social y de gobernanza, manteniendo el foco en generación de valor sostenible para todos sus grupos de interés. (Ecopetrol, 2021)

2.1.3. Mapa de procesos

En esta figura 2 podemos observar el mapa de procesos de la empresa Ecopetrol S.A., en el cual se describe el flujo de la toma de decisiones y su respectiva gestión de proyectos. Este mapa de procesos se divide en tres procesos destacándose los procesos estratégicos, claves y de apoyo.

En el nivel superior se encuentran los procesos estratégicos, los cuales se lideran por la AGA y la Junta Directiva, donde estos dos entes se encargan de definir y decidir las directrices estratégicas, por lo cual deben pasar la aprobación de los proyectos y/o iniciativas, junto a la toma de decisiones de mayor importancia.

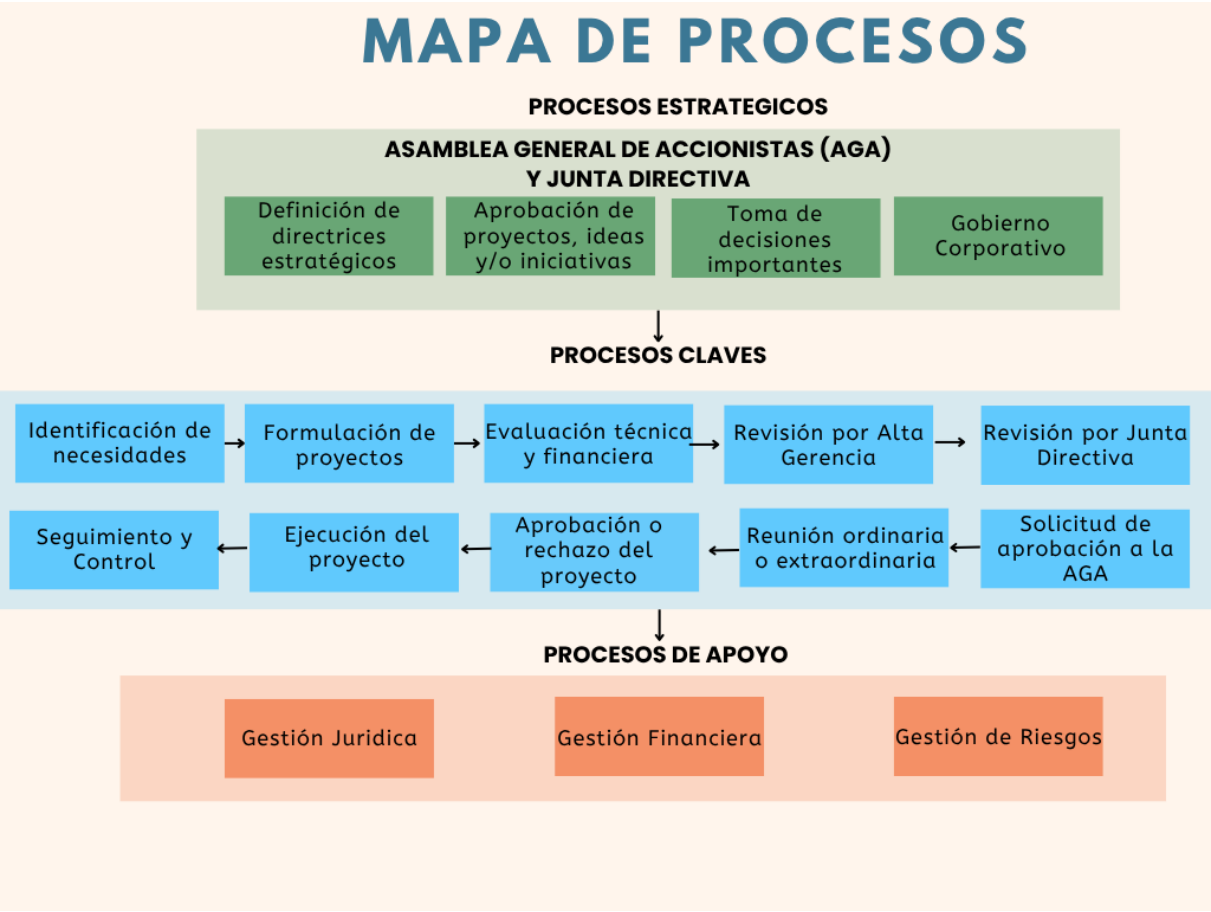
En el nivel intermedio se encuentran los procesos claves, donde se puede observar la secuencia que existe para la formulación, desarrollo y aprobación de los proyectos. Por lo cual se logra observar los diversos pasos que esto toma antes de poder poner en pie un proyecto.

Por ultimo, en el nivel inferior se encuentran los procesos de apoyo, los cuales generan un soporte a las actividades estratégicas.

Con todo esto, se logra evidenciar que existe una alta centralización en la toma de decisiones estratégicas, donde la AGA y la Junta Directiva se presentan de manera activa en la aprobación y toma de decisiones estratégicas, operativas y organizacionales.

Figura 2

Mapa de procesos Ecopetrol



Fuente: este trabajo (2026).

2.1.4. Descripción del proceso a intervenir

El proceso a intervenir comprende la gestión y consentimiento de toma de decisiones estratégicas, innovación y operativas dentro de la empresa Ecopetrol S.A., como se explico con anterioridad la empresa se encuentra con una alta centralización principalmente por la Asamblea General de Accionistas (AGA) y la Junta Directiva. El proceso implementa las actividades por las cuales las diversas áreas de la organización logra identificar necesidades, se realiza el diseño de propuestas y se realiza la evaluación por los diversos niveles jerarquicos que presenta la empresa.

2.1.5. Descripción del problema que presenta el proceso

En el proceso de gestión y consentimiento de toma de decisiones estratégicas, innovación y operativas dentro de la empresa Ecopetrol S.A., se evidencia una problemática presentando una estructura organizacional altamente jerarquizada, donde se logra evidenciar una alta centralización en la toma de decisiones y a nivel operativo la cual va concentrada en la Asamblea General de Accionistas (AGA) y la Junta Directiva, generando una baja eficiencia en el funcionamiento organizacional de la empresa Ecopetrol S.A., de manera, que esto limita la autonomía de la alta gerencia y directores, encargados de ejecutar las actividades de la empresa.

3. ESTABLECIMIENTO DE PLANES DE ACCIÓN PARA LA SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

3.1. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS

Se busca implementar un modelo de delegación escalonada de autoridad en Ecopetrol S.A, que permita reducir los cuellos de botella administrativos generados por la alta centralización de la Asamblea General de Accionistas (AGA) y la Junta Directiva, fortaleciendo la autonomía de la alta gerencia y las áreas operativas, con el fin de mejorar la agilidad organizacional y la capacidad de respuesta ante cambios estratégicos, operativos e innovadores.

Objetivos específicos del plan de acción:

1. Realizar un diagnóstico organizacional que permita identificar los procesos críticos donde la centralización de decisiones por parte de la AGA y la Junta Directiva genera mayores retrasos y limitaciones en la gestión estratégica, operativa e innovadora.
2. Establecer un esquema jerárquico de autoridad escalonada que defina claramente los niveles de decisión la alta gerencia y las áreas operativas, garantizando coherencia con la estrategia corporativa.
3. Desarrollar programas de formación y acompañamiento para la alta gerencia orientados a la toma de decisiones autónomas, ágiles y alineadas con los objetivos estratégicos de la organización.

3.2. DESCRIPCIÓN DE LA SOLUCIÓN

La solución propone atacar tres causas de raíz simultáneamente, los cuales a través del modelo de delegación escalonada redistribuye la autoridad de forma grupal y controlada, sin eliminar la supervisión accionarial, sino reservándola para decisiones de alto impacto estratégico mientras libera los niveles operativos para actuar y responder a los desafíos con agilidad.

Según los principios de gobierno corporativo de la OCDE y el G20 (2023), un sistema robusto debe equilibrar la supervisión del órgano de gobierno con la delegación operativa, garantizando rendición de cuentas en las decisiones estratégicas. De esta manera, este sistema junto con la propuesta de delegación escalonada se fundamenta en la distinción entre descentralización vertical y horizontal planteada por Mintzberg (1979), quien define la primera como la dispersión del poder formal a lo largo de la cadena de autoridad de línea.

3.3. SECUENCIA DE ACTIVIDADES PARA EJECUCIÓN DE LA SOLUCIÓN

Objetivo 1

- Actividad 1: Conformación del equipo de diagnóstico multidisciplinario
- Actividad 2: Levantamiento y mapeo de procesos con alta dependencia decisional de la AGA y Junta Directiva
- Actividad 3: Aplicación de instrumentos de diagnóstico como, encuestas, entrevistas y análisis documental.
- Actividad 4: Análisis de hallazgos y elaboración del informe de diagnóstico con recomendaciones

Objetivo 2

- Actividad 1: Diseño del modelo conceptual de delegación escalonada de autoridad.
- Actividad 2: Elaboración de la matriz de delegación de decisiones por proceso y nivel.
- Actividad 3: Revisión jurídica y alineación con los estatutos corporativos y normativa vigente.
- Actividad 4: Formalización e implementación del esquema mediante resoluciones y políticas internas.

Objetivo 3

- Actividad 1: Diagnóstico de brechas de competencias directivas para la toma de decisiones delegadas.
- Actividad 2: Diseño del programa de formación modular en liderazgo y decisión estratégica.
- Actividad 3: Diseño del programa de formación (Presencial y virtual) con junta directiva y alta gerencia.
- Actividad 4: Programa de mentoría y acompañamiento post-formación con seguimientos de impacto

3.4. DESCRIPCIÓN DE RECURSOS NECESARIOS PARA LA EJECUCIÓN DE LA SOLUCIÓN

Los recursos necesarios (Humanos, materiales, tecnológicos y financieros) para el desarrollo de cada una de las actividades del plan de acción son:

Objetivo 1

Actividad 1:

- ❖ Consultores internos de la organización
- ❖ Líderes de área estratégica
- ❖ Asesores externos en gobernanza corporativa
- ❖ Recursos tecnológicos como: Plataformas de gestión documental
- ❖ Recurso financiero: Honorarios para consultor

Actividad 2:

- ❖ Líderes de procesos
- ❖ Analistas de gestión organizacional
- ❖ Recursos materiales: Matrices de mapeo y software de modelado
- ❖ Recursos financieros: Licencias de software y talleres internos

Actividad 3:

- ❖ Equipo de diagnóstico y colaboradores
- ❖ Recursos tecnológicos: Google forms, Microsoft Forms y herramienta de análisis estadísticos
- ❖ Recursos financieros: Jornadas de entrevista

Actividad 4:

- ❖ Consultor externo + equipo de diagnósticos
- ❖ Recursos materiales: Plantillas de informe ejecutivo, tableros de visualización
- ❖ Recursos financieros: Elaboración y validación del informe

El objetivo 1 tiene una duración estimada de 8 semanas.

Objetivo 2

Actividad 1:

- ❖ Recursos humanos: asesor jurídico corporativo, gerente de planeación estratégica y consultor externo de gobernanza
- ❖ Recursos materiales: Marcos de referencia (King IV, OCDE)

Actividad 2:

- ❖ Recursos humanos: Líderes de área, analistas de procesos
- ❖ Recursos tecnológicos: Excel y plataforma de gestión de procesos.
- ❖ Recursos financieros: Talleres de construcción

Actividad 3:

- ❖ Recursos humanos: Vicepresidencia jurídica, secretaria general
- ❖ Recursos tecnológicos: Sistema de gestión legal
- ❖ Recursos financieros: Consultoría jurídica

Actividad 4:

- ❖ Recursos humanos: Gerencia general, comunicadores corporativos
- ❖ Recursos financieros: Comunicación y divulgación interna
- ❖ Recursos materiales: Documentos normativos

El objetivo 2 tiene una duración estimada entre la semana 9-10

Objetivo 3

Actividad 1:

- ❖ Recursos humanos: Dirección de gestión humana, psicólogo organizacional, evaluadores certificados
- ❖ Recursos tecnológicos: Plataforma de evaluación 360°
- ❖ Recursos financieros: Evaluaciones 360° y procesamiento

Actividad 2:

- ❖ Recursos humanos: Diseñadores instruccionales, expertos temáticos internos y externos
- ❖ Recursos financieros: Diseño curricular

Actividad 3:

- ❖ Recursos humanos: Facilitadores externos certificados y coordinador interno de formación
- ❖ Recursos financieros: Facilitadores + logística
- ❖ Recursos materiales: Casos de estudio sectoriales, material impreso y espacios físicos.

Actividad 4:

- ❖ Recursos humanos: Coaches certificados externos
- ❖ Recursos tecnológicos: Plataforma de seguimiento
- ❖ Recursos financieros: Coaching ejecutivo

El objetivo 3 tiene una duración estimada entre la semana 10 a 30

4. DEFINICIÓN DEL ALCANCE DE LA SOLUCIÓN, PARTES INTERESADAS, CRONOGRAMA Y PRESUPUESTOS.

4.1. ALCANCE FINAL DE LA SOLUCIÓN

El alcance final de la solución comprende el diseño, formalización e implementación de un modelo de delegación escalonada de autoridad en Ecopetrol S.A, dirigido a reducir los cuellos de botella administrativos derivados de la alta concentración decisional que hay en la Asamblea General de Accionistas y la Junta Directiva. Esta solución se ajusta a los niveles de la alta gerencia, vicepresidencia y direcciones de área, sin modificar las funciones indelegables de la AGA y la Junta directiva establecidas en los estatutos sociales y en la normativa vigente.

Dentro de la propuesta de solución se pueden presentar algunos limites que están fuera del alcance del plan y que son importantes reconocerlos ya que son claves y nos permite aclarar hasta qué punto llega esta propuesta. Algunos de los limites son:

- No se incluyen procesos de reestructuración de personal operativo de campo; pues se limita a niveles directivos y de mando medio-alto.
- No interviene la estructura accionarial ni los derechos políticos de los accionistas; es decir, que no se toca quien es accionista, cuantas acciones tiene cada uno ni su derecho a votar en la asamblea, ya que este plan solo busca agilizar decisiones operativas.
- No modifica decisiones reservadas por ley o estatutos a la AGA o la junta directiva (ej.: reformas tributarias, distribución de utilidades y fusiones, etc.).

Dentro de los objetivos que tiene el plan de acción los resultados esperados con estos son:

- Tener un informe de diagnóstico validado, con al menos 80% de procesos críticos mapeados y priorizados.
- Matriz de delegación de autoridad aprobada jurídicamente y formalizada mediante resolución interna.
- Mínimo un 90% de la alta gerencia certificada en el programa de toma de decisiones delegadas, por medio de una formación directiva.

Al finalizar las semanas de ejecución del plan se espera:

- Reducción medible en los tiempos de aprobación de decisiones de nivel operativo y táctico
- Un marco normativo interno que sustente internamente la delegación
- Una alta gerencia capacitada y acompañada para ejercer autonomía decisional dentro de los límites definidos por la matriz. Este enfoque es coherente con los principios de equilibrio entre supervisión y autonomía de gestión que recomiendan tanto el King IV Report (Institute of Directors Southern Africa, 2016) como los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE y el G20 (2023), y con la noción de descentralización vertical como dispersión controlada del poder formal a lo largo de la línea de autoridad (Mintzberg, 1979).

4.2. IDENTIFICACIÓN DE RESPONSABLES DE LAS ACTIVIDADES PARA EJECUCIÓN

Para la asignación de los roles en el plan de acción se utilizará la metodología RACI (responsable, Aprueba, Consultado, Informado), reconocida como herramienta estándar de gestión de proyectos por el Project Management Institute (2017), tal como se indica en la tabla 1. Por esta razón, cada asignación de roles va de acuerdo con los objetivos propuestos inicialmente en el plan de acción de esta manera:

Tabla 1

Asignación de roles en el plan de acción mediante la metodología RACI

Actividad	Responsable ©	Aprueba (A)	Consultado ©	Informado (I)
Obj. 1 – Conformación equipo diagnóstico	Gerente de Planeación Estratégica	Vicepresidencia Corporativa	Asesor externo en gobernanza	Junta Directiva
Obj. 1 – Mapeo de procesos	Analistas de gestión organizacional	Líder de procesos	Líderes de área	Gerencia de Planeación
Obj. 1 – Encuestas/entrevistas	Equipo de diagnóstico	Gerente de Planeación Estratégica	Colaboradores clave	Alta gerencia
Obj. 1 – Informe de diagnóstico	Consultor externo	Vicepresidencia Corporativa	Equipo de diagnóstico	Junta Directiva
Obj. 2 – Diseño modelo conceptual	Consultor externo de gobernanza	Gerencia General	Asesor jurídico corporativo	Alta gerencia
Obj. 2 – Matriz de delegación (MDA)	Líderes de área / Analistas de procesos	Gerente de Planeación Estratégica	Vicepresidencias	Junta Directiva

Obj. 2 – Revisión jurídica	Vicepresidencia Jurídica	Secretaría General	Gerencia General	Alta gerencia
Obj. 2 – Formalización del esquema	Secretaría General	Junta Directiva	Comunicadores corporativos	Toda la organización
Obj. 3 – Diagnóstico de brechas	Dirección de Gestión Humana	Vicepresidencia de Talento Humano	Psicólogo organizacional	Alta gerencia
Obj. 3 – Diseño programa formativo	Diseñadores instruccionales	Dirección de Gestión Humana	Expertos temáticos	Alta gerencia
Obj. 3 – Ejecución de la formación	Facilitadores externos certificados	Dirección de Gestión Humana	Coordinador interno de formación	Junta Directiva
Obj. 3 – Mentoría y seguimiento	Coaches certificados externos	Dirección de Gestión Humana	Alta gerencia participante	Gerencia General

Nota. Datos generados en este trabajo (2026).

Finalmente, las partes interesadas claves son los stakeholders: Asamblea General de Accionistas, Junta Directiva, Gerencia General, Vicepresidencia Jurídica, Vicepresidencia Corporativa, Dirección de Gestión Humana, líderes de área operativa, consultores y asesores externos, y colaboradores de las unidades afectadas por la redistribución de autoridad.

4.3. CRONOGRAMA DE EJECUCIÓN

Se presenta el cronograma de ejecución tal como se puede observar en la Tabla 2. donde se estructura para 30 semanas aproximadamente, por lo cual se indica un proyecto a mediano plazo y como se propuso inicialmente en el plan de acción y la duración de cada una de las actividades. En este cronograma se demuestra de manera clara las etapas de diagnóstico, diseño, ejecución y seguimiento.

Tabla 2.

Cronograma de ejecución

Actividad	Mes 1	Mes 2	Mes 3	Mes 4	Mes 5	Mes 6	Mes 7	Mes 8
Conformación de equipo de diagnósticos y mapeo de procesos con alta dependencia decisional								
Aplicación de encuestas, entrevistas y análisis documental								
Análisis de hallazgos e informe de diagnóstico.								
Diseño del modelo conceptual de delegación y matriz DOA								
Revisión jurídica y formalización del esquema.								
Diagnósticos de brechas de competencias directivas.								

Diseño del programa modular de formación (Presencial y virtual)								
Ejecución del programa de formación con junta directiva y alta gerencia								
Mentoría y acompañamiento post-formación con seguimiento de impacto								

Nota. Datos generados en este trabajo (2026).

Tal como se puede evidenciar en el cronograma de ejecución que se observa en la tabla 2. Este cronograma se establece en cuatro etapas las cuales se observan de la siguiente manera: la fase de diagnóstico se desarrollará entre los meses 1 a 3, la fase de diseño de desarrollará entre los meses 2 a 4, la fase de ejecución se desarrollará entre los meses 4 a 6 y por último, la fase de seguimiento de desarrollará entre los meses 6 a 8.

Ante esto, se evidencia el manejo de una metodología secuencial, donde cada fase sirve de apoyo para el desarrollo de la siguiente. Existen actividades que se superponen entre si con el fin de optimizar tiempo y mejorar la eficiencia del proyecto.

Todo esto se realizará con el fin de reducir la centralización en la toma de decisiones y fortalecer la autonomía de la alta gerencia y las áreas operativas.

4.4. PRESUPUESTO

Se establece el presupuesto con base en los tres objetivos planteados a trabajar, teniendo en cuenta etapas como diagnóstico, diseño, implementación, capacitación, seguimiento y evaluación, tal como se puede observar en la tabla 3.

Tabla 3.

Presupuesto para el desarrollo del proyecto

Objetivo	Rubro	Valor Estimado
OBJETIVO 1.	Contratación consultor externo en gobernanza	\$15.000.000 COP
	Licencia de software de modelado y gestión de procesos	\$7.000.000 COP
	Talleres, encuestas, entrevistas y análisis documental	\$6.000.000 COP
	Elaboración informe de diagnóstico	\$3.000.000 COP
SUB TOTAL OBJETIVO 1.		\$31.000.000 COP
OBJETIVO 2.	Consultoría jurídica especializada	\$10.000.000 COP
	Talleres de diseño matriz DOA	\$8.000.000 COP
	Diagnóstico, comunicación y divulgación de la información de las competencias	\$4.000.000 COP
SUB TOTAL OBJETIVO 2.		\$22.000.000 COP
OBJETIVO 3.	Plataforma de evaluación y seguimiento	\$7.000.000 COP
	Diseño del programa modular de formación	\$15.000.000 COP
	Facilitadores externos especializados	\$10.000.000 COP
	Materiales de trabajo, guías y manuales	\$5.000.000 COP

	Mentoría y acompañamiento post-formación	\$13.000.000 COP
	Divulgación y socialización de la matriz DOA	\$5.000.000 COP
SUB TOTAL OBJETIVO 3.		\$55.000.000 COP
	AIU (Administración, Imprevistos y Utilidad) 10%	\$10.800.000 COP
TOTAL		\$118.800.000 COP

Nota. Datos generados en este trabajo (2026).

Se estima un presupuesto de \$118.800.000 COP para la implementación del modelo de delegación escalonada de autoridad (DOA), donde se contempla ítems como recursos humanos materiales, tecnología y financiero los cuales se requieren para las treinta semanas en las cuales se va a ejecutar el proyecto. Esta distribución del presupuesto prioriza el objetivo 3, por ser la fase con mayor duración y la que sostiene la apropiación real del modelo por parte de la alta gerencia; sin una gerencia capacitada, la matriz de delegación formalizada en el objetivo 2 corre riesgo de no aplicarse efectivamente.

De los tres objetivos a desarrollar, el que presenta un mayor costo es el objetivo 3, el cual presenta un costo de \$55.000.000 COP para su desarrollo, seguido del objetivo 1 con un costo de \$31.000.000 COP y por último, se encuentra el objetivo 2 el cual presenta el costo mas bajo con un monto de \$22.000.000 COP. Adicional a esto, se trabaja con un AIU del 10% del valor del proyecto, con el fin de cubrir cualquier percance que pueda suceder durante la ejecución del proyecto establecido.

CONCLUSION

El trabajo desarrollado permitió evidenciar que la alta centralización de la toma de decisiones en la AGA Y la junta directiva de Ecopetrol S.A. Constituye el principal factor generador de cuellos de botella administrativos, al exigir múltiples niveles de aprobación que limitan la autonomía de la alta gerencia y de las áreas operativas, retrasando así la ejecución de proyectos e iniciativas y reduciendo la capacidad de la organización para adaptarse a los cambios del entorno.

A partir de este análisis, se logró diseñar un modelo de delegación escalonada de autoridad (DOA) que establece umbrales claros de decisión según el tipo de asunto y el nivel jerárquico correspondiente, lo cual permite distribuir de manera más eficiente la responsabilidad sin que la Junta Directiva ni la AGA pierdan control sobre las decisiones de mayor impacto estratégico. Este modelo, complementado con un programa de fortalecimiento de competencias de liderazgo dirigido a la alta gerencia y a los directores de área, busca asegurar una transición ordenada hacia un esquema de autoridad más descentralizado y sostenible en el tiempo.

En este sentido, se concluye que la implementación de la matriz de delegación de autoridad, acompañada de indicadores de desempeño que permitan comparar la situación previa y posterior a su puesta en marcha, constituye una alternativa pertinente para que Ecopetrol S.A fortalezca su agilidad organizacional, mejore su capacidad de respuesta ante los cambios estratégicos, operativos e innovadores del sector energético y avance hacia un modelo de gobernanzas más eficiente sin renunciar al control y la rendición de cuentas que caracterizan a la compañía.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Canizales-Muñoz, L. (2020). Elementos claves de la innovación empresarial. Una revisión desde las tendencias contemporáneas. *Revista Innova ITFIP*, 6(1), 50-69.
<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7964703.pdf>
- Cardona, P., & Rey, C. (2008). *Dirección por misiones: Cómo generar empresas de alto rendimiento*. Deusto. <https://www.perlego.com/es/book/2544154>
- Cámara de Comercio de Bogotá, Confecámaras, & Superintendencia de Sociedades. (2023). Guía de buenas prácticas de gobierno corporativo para empresas competitivas, productivas y perdurables. <https://www.supersociedades.gov.co/web/asuntos-economicos-societarios/responsabilidad-social-empresarial>
- Daleoso, S. (2017). *Delegación de la Autoridad*. Repositorio Universidad San Marcos. <https://repositorio.usam.ac.cr/xmlui/bitstream/handle/506/875/LEC%20HAB%20BLA%200003%202017.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ecopetrol. (2021). *Acerca de Ecopetrol*. <https://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/Home/es/NuestraEmpresa/QuienesSomos/acerca-de-ecopetrol>
- Ecopetrol Costa Afuera Colombia S.A.S. (2019). *Informe de gestión*. https://www.ecopetrol.com.co/wps/wcm/connect/ecas/b376eece-eb82-42a3-9482-8d49cabd31a4/Informe+de+Gestión+2019+-+ECAS.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=ROOTWORKSPACE.Z18_9O1GGHS0K0F1A0QO8BJCVR1LJ6-b376eece-eb82-42a3-9482-8d49cabd31a4-mahcOu4
- Ecopetrol S.A. (2025a). *Reglamento Interno de la Asamblea General de Accionistas de ECOPETROL S.A.* https://www.ecopetrol.com.co/wps/wcm/connect/dd1a932d-04a5-4602-8854-6d19d9d33429/Reglamento_Interno_de_la_Asamblea_General_de_Accionistas_de_Ecopetrol_S.A.pdf?MOD=AJPERES&CVID=pvYzsU-
- Ecopetrol S.A. (2025b). *Reglamento Interno de la Junta Directiva de Ecopetrol S.A.* <https://www.ecopetrol.com.co/wps/wcm/connect/6cf69c3d-277d-4941-b96c-86e7576589d4/GOC-R-012-Reglamento+Interno+de+la+Junta+Directiva+Ecopetrol+S.A..pdf?MOD=AJPERES&CVID=pDFZQsc>
- Ecopetrol S.A. (2021). Grupo Ecopetrol anuncia compromiso y plan para lograr cero emisiones netas de carbono en 2050 [Comunicado de prensa]. <https://ecopetrol.com.co/wps/portal/Home/es/noticias/detalleNoticias>
- Guevara-Alban, G., Verdesoto-Arguello, A., y Castro-Molina, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Revista Científica Mundo de la Investigación y el Conocimiento*, 4(3), 163-173. [https://doi.org/10.26820/recimundo/4.\(3\).julio.2020.163-173](https://doi.org/10.26820/recimundo/4.(3).julio.2020.163-173)
- Harrington, H. J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. McGraw-Hill. https://www.academia.edu/11065235/MEJORAMIENTO_DE_LOS_PROCESOS_DE_LA_E
- Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2023). Principios de gobierno corporativo de la OCDE y del G20. OECD Publishing. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2023/09/g20-oecd-principles-of-corporate-governance-2023_60836fcb/fb38c737-es.pdf

Superintendencia de Sociedades., Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio., y Cámara de Comercio de Bogotá. (2023). *Guía de Buenas Prácticas de Gobierno Corporativo para empresas competitivas, productivas y perdurables* (3ed). <https://www.icgc.com.co/wp-content/uploads/2024/02/Guia-de-buenas-practicas-de-Gobierno-Corporativo-para-empresas-sostenibles-productivas-y-perdurables.-3ra-Edicion.pdf>

Superintendencia Financiera de Colombia. (2022). Código de mejores prácticas corporativas: Código País. <https://www.superfinanciera.gov.co>

Zapata-Rotundo, G. (2016). La centralización en la organización y los incentivos intrínsecos: un estudio en medianas empresas. *Contabilidad y Negocios*, 11(22), 123-136. <https://www.redalyc.org/pdf/2816/281649953010.pdf>