



**Intervención a la unidad organizacional:
Oficina de Participación Ciudadana de
Ecopetrol S.A. para su fortalecimiento
estratégico y operativo, de cara a los
actuales retos empresariales y del
entorno.**

Yeimi Carolina Cruz Correa

Universidad EAN
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas
Maestría en Administración de Empresas
Bogotá, Colombia
2021

**Intervención a la unidad organizacional: Oficina
de Participación Ciudadana de Ecopetrol S.A.
para su fortalecimiento estratégico y operativo,
de cara a los actuales retos empresariales y del
entorno**

Yeimi Carolina Cruz Correa

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:
Magister en Administración de Empresas

Directora:

Vanessa Solano Cohen

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas

Bogotá, Colombia

2021

Nota de aceptación

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. 21 – 06 - 2021

Dedicatoria

A mi hija Manuela por ser mi coequipera de vida.

A mis hijos Andrés Juan y Victoria por cederme su tiempo para dedicarlo a este sueño académico.

A mi esposo Juan Carlos por su paciencia.

A mis padres, por su amor y motivación.

A Dios, por nunca soltar mi mano.

Agradecimientos

A José María Neira, jefe de la Oficina de Participación Ciudadana de Ecopetrol, por confiar en mi criterio y el valor de este trabajo dirigido.

A mis compañeros por su colaboración y aportes.

A Vanessa Solano Cohen, mi directora de tesis, por su disposición, franqueza y valiosa contribución al desarrollo de esta investigación.

Resumen

En este trabajo teórico-práctico se hizo un diagnóstico de la Oficina de Participación Ciudadana de Ecopetrol S.A. El análisis estratégico de los factores internos y externos se realizó mediante las matrices EFAS, IFAS, FODA Cuadrática y FODA Cruzada, a partir de la caracterización de los elementos más relevantes de su arquitectura organizacional y la identificación de los principales retos empresariales y del entorno que afronta esta área de soporte al negocio.

Los hallazgos evidencian que esta unidad organizacional se encuentra en una fase de dominio y control de sus procesos Core, por lo que es un buen momento para potenciar los demás procesos que apalancan la gestión del entorno de Ecopetrol y que generan valor para la compañía y sus grupos de interés. A partir de los resultados obtenidos, se establece la necesidad de intervenir cuatro componentes de la arquitectura organizacional de la Oficina de Participación Ciudadana, estos son: la estrategia, los procesos, las personas y el modelo operativo para afrontar los cambios y retos derivados de la actual Estrategia de Sostenibilidad de la empresa; así como las nuevas tendencias del entorno.

Como resultado de esta investigación, se entrega a la unidad organizacional (i) un Plan de intervención estructurado con las estrategias y acciones a seguir para su fortalecimiento estratégico y operativo, (ii) un Instrumento metodológico modelado y aplicado para su despliegue regional y (iii) un Modelo operativo diseñado y piloteado, que responde a las dinámicas de relacionamiento de la organización con el entorno en los territorios de prioridad estratégica para el plan de negocio de Ecopetrol.

Palabras clave: Planeación estratégica, Participación Ciudadana, Gestión del Entorno, Responsabilidad Corporativa, Arquitectura Organizacional, Generación de valor, Sostenibilidad.

Abstract

In this theoretical and practical research, a diagnosis of the Citizen Participation Office of Ecopetrol S.A. was made. The strategic analysis of internal and external factors was carried out using the EFAS, IFAS, Quadratic SWOT and Cross SWOT matrixes based on the characterization of the most relevant elements of its organizational architecture and the identification of the main business and environment challenges faced by this business support area.

The relevant findings show that this Citizen Participation Office is in a phase of domain and control of its core processes; whereby, it is an ideal time to enhance other processes that support the management of Ecopetrol' s environment and generates value for the company and its interest groups. Based on the obtained results, it is established the need to intervene four components of the organizational architecture of the Citizen Participation Office, which are the strategy, the processes, people and the operating model to face the changes and challenges derived from the current Sustainability Strategy of the company, including the new enviroment trends.

Therefore, this research provides (i) a structured intervention Plan with the strategies and actions to be followed for strategic and operational strengthening, (ii) a methodological instrument modeled and applied for its regional deployment and (iii) an operational model designed and tested that responds to the organization relationships dynamics with the environment in strategic priority territories for the Ecopetrol business plan.

Keywords: Strategic Planning, Citizen Participation, Environment Management, Corporate Responsibility, Organizational Architecture, Value Generation, Sustainability.

Tabla de contenido

Pág.

LISTA DE TABLAS	X
LISTA DE ILUSTRACIONES	XI
1. INTRODUCCIÓN.....	12
1.1. TEMA DE INVESTIGACIÓN	12
1.2. ANTECEDENTES.....	14
1.3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	18
2. OBJETIVOS	21
2.1. OBJETIVO GENERAL.....	21
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	21
3. JUSTIFICACIÓN	22
4. MARCO DE REFERENCIA	24
4.1. PENSAMIENTO Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA: <i>HERRAMIENTA PARA DEFINIR LA META DE LA OPC Y EL CAMINO PARA CONSEGUIRLA.</i>	24
4.2. GESTIÓN HUMANA: <i>ACCIONES PARA POTENCIAR EL RRHH DE LA OPC EN EL CAMBIO ORGANIZACIONAL</i>	27
4.3. PARTICIPACIÓN CIUDADANA: <i>ELEMENTO DE CUMPLIMIENTO EN LA GESTIÓN INSTITUCIONAL DE ECOPETROL S.A.</i> ...	29
4.4. GESTIÓN DEL ENTORNO: <i>PROCESO QUE ADMITE LA ARTICULACIÓN DE LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN UN SISTEMA ABIERTO.</i> 36	
4.5. EL SECTOR DE HIDROCARBUROS: <i>CADENA DE VALOR, IMPORTANCIA NACIONAL Y RETOS DERIVADOS DEL COMPORTAMIENTO DEL MERCADO Y LA PANDEMIA DEL COVID-19.</i>	40
5. MARCO INSTITUCIONAL	46
5.1. ECOPETROL S.A.	46
5.2. OFICINA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA.....	52
6. DISEÑO METODOLÓGICO	60
7. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL	64
7.1. PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE DATOS	64
7.1.1. ANÁLISIS DE LA ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL DE LA OFICINA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA	64
7.1.2. CARACTERIZACIÓN DE LOS RETOS EMPRESARIALES Y DEL ENTORNO QUE AFRONTA LA OFICINA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA 69	
7.1.3. DIAGNÓSTICO DESPLIEGUE REGIONAL OPC	75
7.2. ANÁLISIS DE DATOS.....	81
7.2.1. ANÁLISIS EXTERNO	81
7.2.2. ANÁLISIS INTERNO.....	84
7.2.3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO	86
8. PLAN DE INTERVENCIÓN	90

9. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES.....	101
9.1. RECOMENDACIONES	101
9.2. CONCLUSIONES.....	104
10. REFERENCIAS	109
A. ANEXO.	118
PROPUESTA MARCO ESTRATÉGICO OFICINA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA	118
B. ANEXO.	119
PROPUESTA MAPA DE PROCESOS OFICINA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA.	119
C. ANEXO.	120
MODELACIÓN Y APLICACIÓN DEL INSTRUMENTO DE DIAGNÓSTICO DEL DESPLIEGUE REGIONAL DE LA OFICINA DE PARTICIPACIÓN CIUDADANA.....	120
D. ANEXO.	121
MODELO “ZONA-ECO” PILOTO PUERTO WILCHES.....	121
E. ANEXO. HOLA DE RUTA: MATERIALIDAD ELEMENTO “PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y ACCESO A LA INFORMACIÓN” EN LA ESTRATEGIA DE SOSTECNIBILIAD DE ECOPETROL S.A.	122
.....	122

Lista de Tablas

Tabla 1. Mecanismos de participación ciudadana en Colombia	32
Tabla 2. Evolución de la empresa según su modelo de relacionamiento con el entorno	39
Tabla 3. Acciones del Plan de negocio al 2022 de Ecopetrol S.A. en el territorio nacional.....	48
Tabla 4. Estado de procesos y procedimientos a cargo de la OPC	55
Tabla 5. Variables y categorías para el análisis documental.....	61
Tabla 6. Fuentes y técnicas para el diagnóstico	62
Tabla 7. Escala de valoración Arquitectura Organizacional OPC.....	65
Tabla 8. Matriz de análisis de la Arquitectura Organizacional OPC	66
Tabla 9. Análisis de necesidades en función de los retos de la OPC	70
Tabla 10. Escala valorativa para el nivel de toma de decisiones.....	72
Tabla 11. Retos OPC vs. Arquitectura organizacional.....	74
Tabla 12. Matriz 1 Criterios para categorización de municipios	76
Tabla 13. Matriz 2 Aplicación Modelo operativo OPC.....	77
Tabla 14. Matriz 3 Consolidación brechas y acciones por municipio de operación de la OPC	79
Tabla 15. Matriz EFAS OPC	82
Tabla 16. Matriz IFAS OPC	85
Tabla 17. Matriz FODA cuadrática OPC	87
Tabla 18. Matriz FODA Cruzada OPC.....	89
Tabla 19. Cumplimiento objetivos específicos	90
Tabla 20. Plan para el fortalecimiento de la OPC.....	92
Tabla 21. Presupuesto para la implementación del Plan de fortalecimiento de la OPC.....	97

Lista de ilustraciones

Ilustración 1. Logros Oficina de Participación Ciudadana.....	15
Ilustración 2. Árbol del problema	19
Ilustración 3. La Rueda de la Participación.....	30
Ilustración 4. Cadena del sector hidrocarburos.....	41
Ilustración 5. Marco Estratégico de Ecopetrol S.A.	46
Ilustración 6. Organigrama Ecopetrol S.A.	48
Ilustración 7. Componentes del eje estratégico de relacionamiento	51
Ilustración 8. Proceso de Gestión del Entorno	51
Ilustración 9. Organigrama OPC.....	57
Ilustración 10. Valoración Arquitectura OPC por categoría	68
Ilustración 11. Ámbitos retadores para la OPC y niveles de decisión	72
Ilustración 12. Decisiones para el cierre de brechas del despliegue regional OPC	80
Ilustración 13. Variables estratégicas OPC	88

1.Introducción

1.1. Tema de investigación

Esta investigación consiste en la intervención directa a la unidad organizacional: Oficina de Participación Ciudadana de Ecopetrol S.A, la cual requiere fortalecer sus procesos de gestión y administración. En este sentido, el campo de conocimiento que aborda este trabajo dirigido es la gestión de proyectos que se enmarca en la *Línea de investigación Modelos, metodologías, y sistemas de gestión para la gerencia de proyectos del Grupo de investigación: Modelos y sistemas en gestión de proyectos.*

La gestión de proyectos permite la planeación, motivación y organización de recursos humanos o materiales que se requiere para desarrollar un proyecto, cumplir con su alcance, límites de tiempo y costos predefinidos que darán lugar a un cambio positivo o agregará valor a esta unidad organizacional. En la práctica, la gestión de proyectos en esta unidad organizacional traerá diversos desafíos y oportunidades para alcanzar los objetivos, optimizar la asignación de recursos e integrarlos para alcanzar las metas a través del desarrollo y aplicación de nuevas herramientas, modelos, metodologías o sistemas de gestión, que le permitan a la OPC¹ su fortalecimiento estratégico y operativo, de cara a los actuales retos empresariales y del entorno.

En este contexto, el proyecto *“Intervención a la Oficina de Participación Ciudadana de Ecopetrol S.A. para su fortalecimiento estratégico y operativo, de cara a los actuales retos empresariales y del entorno”* se desarrollará a partir de un proceso de investigación fundamentado en modelos teóricos estudiados durante la Maestría en Administración de Empresas. Está apoyado en la elaboración de un diagnóstico que, a partir de la definición

¹ Sigla con la que se identifica la Oficina de Participación Ciudadana de Ecopetrol S.A

de un problema, conducirá a formular un Plan estratégico de mejoramiento y permitirá un modelo práctico de intervención para la unidad organizacional objeto del estudio.

El problema planteado permitirá determinar *los aspectos de la Arquitectura Organizacional de la Oficina de Participación Ciudadana de Ecopetrol S.A. que se deben intervenir para su fortalecimiento estratégico y operativo, de cara a los nuevos retos empresariales y del entorno*, ello, a partir de la aplicación de técnicas y herramientas propias de la gestión organizacional.

Se espera que, al finalizar el proceso de investigación, la Oficina de Participación Ciudadana cuente con un diagnóstico de su situación actual y un plan de intervención conducente a la consolidación de las propuestas que se harán para el marco estratégico de actuación, mapa de procesos y un modelo operativo de despliegue regional. Con lo anterior se espera contribuir en tres frentes de transformación:

1. Alineación estratégica de la OPC con respecto a su posición organizacional y misional dentro de la compañía.
2. Eficiencia ante medidas de optimización y nuevos retos organizaciones en el marco de la Responsabilidad Corporativa y la Estrategia de Gestión del Entorno.
3. Consolidación de un modelo operativo en función del Plan de negocio, los retos de la Vicepresidencia de Sostenibilidad y las tendencias del entorno.

Consolidar su alineación estratégica, optimizar recursos sin perder eficiencia y responder adecuadamente a las necesidades de la empresa y el entorno, permitirá que la OPC se posicione como un área que genera valor para la organización y los grupos de interés y con ello, su permanencia en el tiempo.

1.2. Antecedentes

El proyecto está motivado por la necesidad de preparar a la Oficina de Participación Ciudadana de Ecopetrol S.A. para afrontar los cambios y retos derivados de la actual estrategia de transformación de la empresa, así como las nuevas tendencias del entorno y los procesos de optimización, derivados de las coyunturas de la baja del precio del crudo y la pandemia por el Covid 19, que debe enfrentar la compañía.

En el marco de lo anterior y considerando que la OPC no ha sido objeto de estudios diagnósticos ni consultorías previas. A continuación, se presentan las variables clave que permitirán entender y dimensionar dicha necesidad.

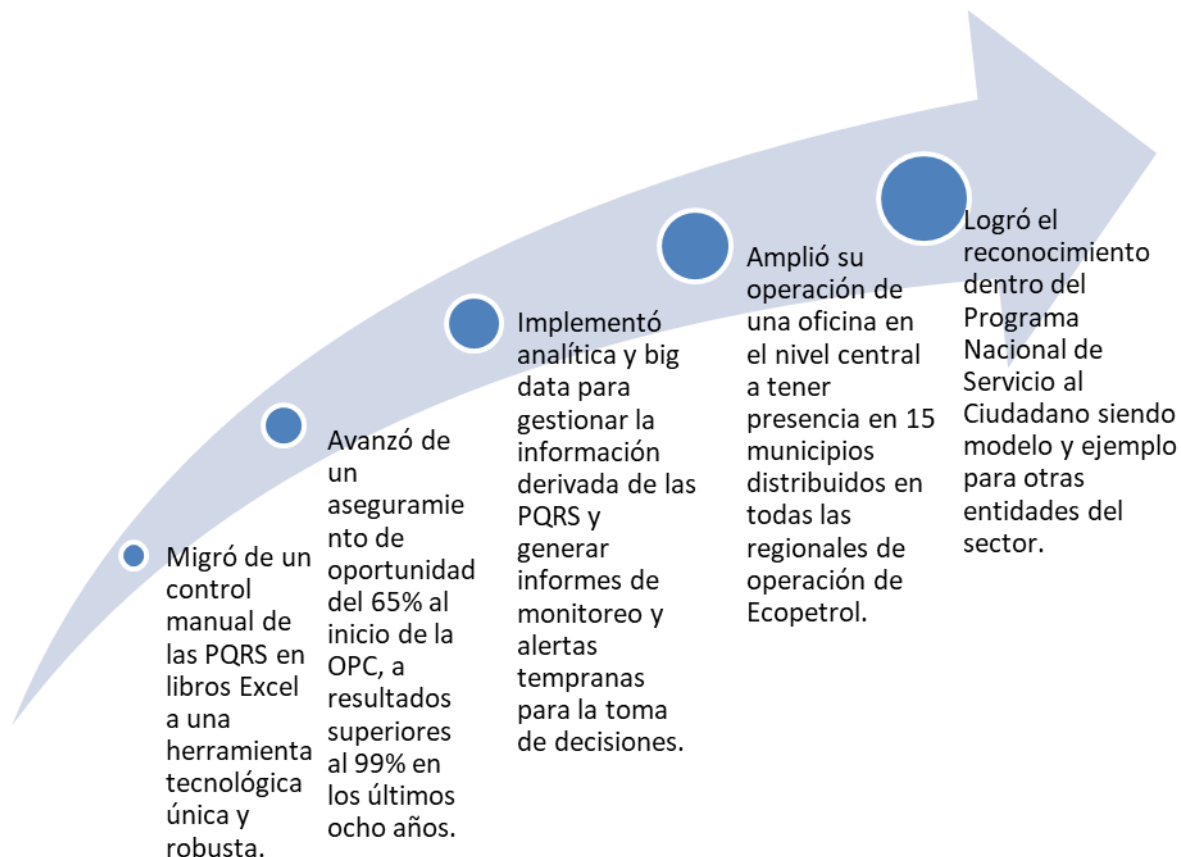
Razón de ser. La existencia de la Oficina de Participación Ciudadana de Ecopetrol S.A. responde principalmente a requerimientos legales y regulatorios del orden nacional, así como a planteamientos estratégicos de la compañía asociados a la gestión del entorno y el relacionamiento con los grupos de interés. Esta Oficina fue creada el 21 de abril de 2005 mediante la Resolución N° 08 de la Presidencia de Ecopetrol (Resolución 08, 2005) a través de la cual se le asignan tareas y responsabilidades asociadas a la gestión del proceso de participación ciudadana.

Actualmente funciona como un Centro de relacionamiento, información y orientación a los grupos de Interés lo que le permite a Ecopetrol fortalecer su confianza y evidenciar oportunidades de mejora derivadas de la interacción con ellos. Para cumplir con su responsabilidad, la Oficina de Participación Ciudadana ha desplegado su operación hacia todas las regiones en donde opera Ecopetrol de tal manera que, hoy se cuenta con oficinas de atención en todo el territorio nacional.

Acerca de sus logros. Como lo muestra la ilustración 1, durante los 15 años de operación de la OPC se pueden evidenciar logros significativos que le han permitido evolucionar, algunos de ellos se hacen visibles en el Reporte Integrado de Gestión

Sostenible (Ecopetrol S.A., 2019). Sin embargo, las actuales condiciones en el ámbito interno y externo exigen que la oficina visualice el valor que aporta a la compañía y proyecte una posición clara dentro de su estrategia de sostenibilidad.

Ilustración 1. Logros Oficina de Participación Ciudadana



Fuente: elaboración propia.

Con relación a lo interno. A continuación, se describen seis aspectos relevantes para el entendimiento interno de la Oficina de Participación Ciudadana:

- **Alineación organizacional:** El proceso a cargo de la OPC no está integrado al macroproceso de su unidad organizacional, la Vicepresidencia de Desarrollo Sostenible a la cual pertenece hace más de cuatro años.

- *Organización del equipo y su modelo de liderazgo:* Se trata de una estructura plana y flexible con un jefe a la cabeza (Oficina de Participación Ciudadana, 2020).
- Sobre el líder, se conoce que ha sido la misma persona desde la creación de la OPC; su estilo de liderazgo es participativo “deja ser y hacer” lo cual representa ventajas y riesgos para la gestión, el clima laboral y los resultados.
- *Recurso Humano:* La nómina de la OPC se ha reducido por medidas de austeridad y otras coyunturas, por lo que debe afrontar la ausencia de funcionarios de alto nivel y próximamente de su líder por aproximarse a su edad de retiro.
- *Despliegue regional:* La OPC tiene presencia en buena parte del territorio nacional a través de oficinas y equipos regionales, sin embargo, la definición de su despliegue no ha sido valorado a la luz de las necesidades actuales del negocio.
- *Aseguramiento a nivel procedimental:* Tiene procedimientos para todos sus procesos, pero no se actualizan desde hace cinco años o más.
- *Disciplina operativa:* Se puede constatar en la trazabilidad de la gestión del equipo y los resultados de los indicadores del área los cuales superan el 97%. Sin embargo, estos son los mismos desde hace más de cinco años.

En relación con el contexto externo. Los aspectos que se enuncian a continuación son los más relevantes para entender los retos que plantea el contexto externo para la empresa y por consiguiente para la OPC:

- *Marco legal y regulatorio:* La existencia de la OPC obedece a requerimientos legales desde la Constitución Política de Colombia, Leyes 190 de 1995 y 1474 de 2011, Ley 1755 de 2015, Ley 1437 de 2011 y Ley 171 de 2014 Ley 1757 de 2015 y a aspectos regulatorios relacionados con las obligaciones sociales y ambientales contenidas en los contratos con la ANH y las impuestas por las Autoridades. Su naturaleza aporta

al respeto de los Derechos de la ciudadanía y a una gestión pública más responsable.

- *Baja en los precios del crudo:* La coyuntura mundial por la pandemia, así como las diferencias entre los miembros de la OPEP ha marcado cifras sin precedentes de los precios del petróleo que por primera vez desde que hay estadísticas, entró en valores negativos (Portafolio, 2020), esto pone a Ecopetrol en modo “supervivencia”.
- *Lineamientos para el manejo de Pandemia del Covid-19:* Las medidas frente al manejo de la pandemia han llevado a la empresa a implementar nuevas modalidades de trabajo para los colaboradores, a potenciar sus estrategias de conectividad y a reformular las estrategias de relacionamiento con sus grupos de interés. (Ecopetrol S.A., 2020)
- *Novedades Grupo Empresarial Ecopetrol:* La consolidación del Grupo Ecopetrol traslada gran parte de la gestión de Ecopetrol en territorio, a sus filiales. De otra parte, Ecopetrol S.A. en su calidad de casa matriz, debe asumir el Gobierno Corporativo del Grupo Empresarial. (Ecopetrol S.A., 2019)
- *Plan de negocios de la empresa:* Las perspectivas del negocio se enfocan más hacia el segmento Exploración y Producción lo cual implica novedades en su presencia operativa y gestión de los territorios. (Ecopetrol S.A., 2020)
- *Rechazo o resistencia de los grupos de interés frente a la industria:* Uno de los grandes desafíos sociales es la oposición a los proyectos petroleros y las manifestaciones sociales por distintas inconformidades con el desarrollo de la industria lo cual genera gran conflictividad en los territorios. (Casas, 2019)

En lo personal. Me motiva a desarrollar este proyecto, primero, mi gratitud hacia una empresa que ha sido fundamental en mi proyecto de vida y hacia un área que me ha dado

la oportunidad de desarrollarme profesionalmente en un sano ambiente laboral. Segundo, el aprecio hacia las personas que conforman este equipo de trabajo pues además de sus virtudes, tienen potencial que pudiera ser mejor aprovechado y, la tercera motivación deriva de mi interés en marcar otro hito en la historia de la OPC, al tiempo que puedo desarrollar competencias que me ayuden a asumir nuevos retos laborales.

1.3. Planteamiento del problema

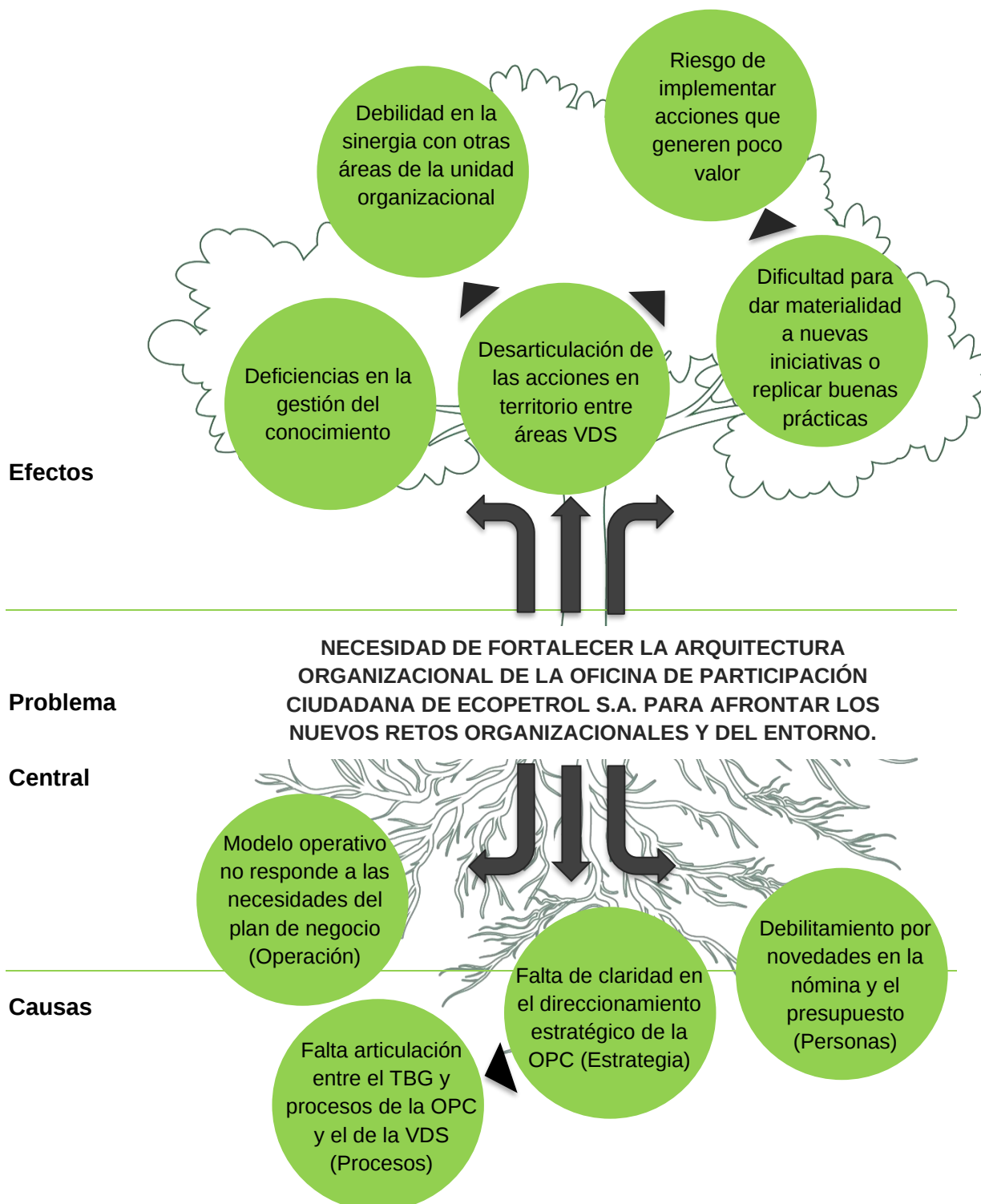
En la metodología de la investigación, Hernández S, Fernández C. y Baptista L. (2014) indican que el planteamiento del problema conduce a saber qué se desea investigar, a identificar los elementos que estarán relacionados con el proceso de investigación y a precisar su enfoque.

A partir de esta premisa, el problema de investigación radica en que la Oficina de Participación Ciudadana de Ecopetrol S.A. necesita intervenir algunos aspectos de su arquitectura organizacional para poder afrontar los nuevos retos que le imponen la organización y del entorno. Esto requiere realizar un análisis inherente a la ciencia administrativa, pues su solución está asociada a la toma de decisiones y a la definición de acciones por parte de los directivos desde la estrategia, los procesos, las personas, los controles y los recursos para la operación.

Para ello es preciso identificar los factores que están causando este problema, así como los efectos que éste genera sobre la gestión de la OPC. Hecho esto, es posible tener un mejor entendimiento de la situación actual para avanzar en la construcción del diagnóstico a partir del cual se formularán conclusiones y recomendaciones para su solución.

Tomando este planteamiento como punto de partida, en el siguiente diagrama se hace el análisis con base en la metodología Árbol de problemas. En la copa del árbol se ubican los efectos directos e indirectos del problema central y en las raíces del árbol se ubican sus causas directas e indirectas.

Ilustración 2. Árbol del problema



Fuente: Elaboración propia a partir de la metodología Árbol de problemas.

En la parte superior de la ilustración 2 (copa del árbol) se visualiza que las brechas (causas) en la arquitectura organizacional de la Oficina de Participación Ciudadana tiene efectos negativos importantes sobre la articulación de sus acciones en el nivel corporativo y en territorio lo que a su vez afecta la sinergia con los equipos de trabajo de la misma vicepresidencia. La materialidad de nuevas iniciativas o la réplica de las buenas prácticas entre sus sedes regionales también se ven afectadas. De igual manera esta carencia conduce a tener poca visibilidad del valor de los resultados y con ello se corre el riesgo de caer en reprocesos o desgastes innecesarios y de estar invirtiendo esfuerzos en actividades que generan poco o ningún valor para la organización o los grupos de interés.

En la parte inferior (raíces del árbol), se identifica que la falta de claridad en el direccionamiento estratégico de la oficina, la vulnerabilidad de su know-how, la debilidad en la gestión del conocimiento y la desactualización de su modelo operativo con respecto al actual Plan de negocios de la compañía; son las causas más relevantes que contribuyen a que la Oficina de Participación Ciudadana no tenga un posicionamiento claro para afrontar los nuevos retos organizacionales y del entorno. Esa falta de direccionamiento estratégico a su vez es causa de la relativa desalineación entre el TBG de la OPC y el de la VDS, vicepresidencia de la cual depende funcional y administrativamente.

Por todo lo mencionado en los antecedentes se concluye que la OPC es un área capaz de crecer y evolucionar pero que, a la luz de la situación actual de la empresa y el entorno, necesita fortalecer algunos aspectos de su arquitectura.

Así las cosas, la pregunta de investigación es: ***¿Cuáles son los aspectos de la Arquitectura Organizacional de la Oficina de Participación Ciudadana de Ecopetrol S.A. que se deben intervenir para su fortalecimiento estratégico y operativo, de cara a los nuevos retos empresariales y del entorno?***

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Establecer la ruta para el fortalecimiento estratégico y operativo de la Oficina de Participación Ciudadana de Ecopetrol S.A. de cara a los nuevos retos empresariales y del entorno.

2.2. Objetivos específicos

- Hacer un diagnóstico de la arquitectura organizacional de la Oficina de Participación Ciudadana.
- Caracterizar los principales retos empresariales y del entorno que afronta la Oficina de Participación Ciudadana.
- Diseñar una propuesta para el marco estratégico, el mapa de procesos y el despliegue regional de la Oficina de Participación Ciudadana.
- Formular un Plan de fortalecimiento que le ayude a la OPC a usar sus fortalezas, corregir sus debilidades y afrontar los efectos adversos de las amenazas.

3. Justificación

A la fecha no se ha realizado ninguna investigación o diagnóstico sobre la Oficina de Participación Ciudadana, por lo que el resultado de este proyecto será un insumo valioso para marcar el rumbo de la OPC, en tanto la respuesta a la pregunta de investigación dará lugar a nuevas alternativas para la solución del problema planteado desde lo interno en un contexto dinámico.

Desde siempre, la OPC ha sido fuente de información relevante para la mejora continua de todas las áreas de la organización y las ha acompañado en la implementación de planes para corregir desviaciones en sus procesos; sin embargo, hasta ahora no se ha hecho su propio análisis por lo que no cuenta con un diagnóstico, ni ejercicio exhaustivo de investigación que le permita concretar acciones estratégicas para su propia mejora.

Si bien la historia de la OPC demuestra su capacidad de evolucionar y de crecer, también deja ver que las decisiones sobre los procesos y los recursos se han dado a partir de las coyunturas o las necesidades que va planteando el día a día de la organización; podría decirse que hay oportunidades para la planificación estratégica.

Aun cuando el balance de la gestión de la Oficina es positivo, es apropiado indicar que el proyecto que se propone reviste gran importancia para la OPC, como quiera que permitirá entender su situación actual y a partir de allí, formular acciones concretas conducentes a potenciar sus fortalezas y oportunidades, sorteando de forma eficiente sus debilidades y amenazas de tal manera que se constituya en un área cuyas actividades aporten valor a la Estrategia de Gestión del Entorno, a sus clientes internos y a los grupos de interés de la compañía.

Con el Plan de fortalecimiento que resulte de esta investigación, la OPC contará con un modelo estratégico alineado a su misión y posición dentro de la empresa, así como con un modelo operativo funcional y flexible, capaz de responder eficientemente ante las dinámicas de la organización y el entorno.

Todo indica que los resultados de la investigación son plenamente aplicables a la unidad organizacional objeto de la intervención y connotan un aporte importante en su consolidación y sostenibilidad.

Por último, se destaca que la realización de esta investigación contribuye a mi formación profesional en la medida en que me ayuda a desarrollar competencias para investigar, para elaborar diagnósticos con fundamento teórico y para participar en procesos de intervención en organizaciones. De igual forma me permite aplicar técnicas y herramientas propias de la gestión organizacional en un caso real de la empresa más grande de Colombia de la cual hago parte hace más de doce años como colaboradora dentro de la unidad organizacional objeto de estudio.

4.Marco de referencia

4.1. **Pensamiento y Planificación estratégica:** *Herramienta para definir la meta de la OPC y el camino para conseguirla.*

Sellenave (2009) manifiesta que “el saber dónde estoy hoy, para dónde quiero ir mañana, cómo visualizo ese mañana, cuáles son mis fortalezas y mis oportunidades, es lo que se denomina Pensamiento Estratégico (PE) y la forma cómo voy a hacer realidad ese mañana, los caminos que voy a tomar, es lo que se denomina planificación”. Las dos son competencias que se debe utilizar para la formulación de alternativas en las organizaciones.

Sobre las organizaciones Sanabria (2006) indica que son “un sistema social complejo, histórico y temporal; conformado por seres individuales que interactúan entre sí a través de procesos comunicativos buscando cumplir sus objetivos, los cuales dependen de la acción individual y colectiva de las personas, de los recursos disponibles, así como de los comportamientos e intereses que resulten de la interacción con el entorno”.

En esta línea, Vivas en (Labarca, 2008) indica que el pensamiento estratégico como proceso, hace referencia a la aplicación consciente y eficiente de los cuatro subprocesos de la gerencia estratégica como son planeación, organización, dirección y control. De acuerdo con el mismo autor, el pensamiento estratégico constituye una herramienta para detallar la meta y el camino para lograrla de la mejor manera posible. A continuación, los elementos que hacen parte del pensamiento estratégico:

- *La misión:* “Una expresión del propósito de la organización: lo que desea lograr en el entorno más amplio” (Armstrong & Kotler, 2013, pág. 39). Este concepto es concordante con Hitt, Ireland, & Hoskisson (2008) cuando hablan de la misión como aquello que se quiere lograr en última instancia.

- *La visión:* Se refiere a una condición futura definida de forma clara y suficiente de manera que permita planear e implementar acciones para materializarla (Goodstein, Nolan, & Pleifer, 1997).
- *Sistema de valores:* Se refiere a las convicciones o conductas que conducen hacia el logro de las metas, entendidos como valores que se encuentran muy arraigados en el sistema de creencias de las organizaciones por lo que son relativamente invariables. (Goodstein, Nolan, & Pleifer, 1997)
- *Dirección estratégica:* requiere de líderes con una visión integrada de la organización, evaluando cada una de las áreas funcionales de la empresa para alcanzar sus metas y objetivos, tomando como referentes la misión, visión, objetivos, estrategias, filosofía, políticas y el sistema de valores de la empresa. (Dess & Lumpkin, 2003)
- *Los objetivos:* son los fines hacia los cuales se dirige una actividad. Representan no sólo el objetivo final de la planeación sino también el fin hacia el que se dirige la organización. (Weihrich & Koontz, 1993)

En la misma línea, cuando se habla de planificación estratégica se hace referencia a las grandes decisiones, al establecimiento de los Objetivos Estratégicos que permiten materializar la Misión y la Visión por lo que se constituye en una herramienta de gestión que permite apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr la mayor eficiencia, eficacia, calidad en los bienes y servicios que se proveen. (CEPAL, 2009).

Así las cosas, la planificación estratégica consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario cuya característica principal es el

establecimiento de cursos de acción o estrategias para alcanzar dichos objetivos. Retomando a un clásico en el área, David (2003), plantea que la estrategia puede ser definida como el arte y la ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones a través de las funciones que permiten a una empresa lograr sus objetivos; delinea la misión de la organización así como su dirección futura, los objetivos estratégicos a largo plazo, a la vez que define estrategias y políticas para lograrlos; todo ello apoyado en procesos de evaluación del entorno tanto externo como interno a la organización.

Este ejercicio de planeación estratégica impacta la estructura básica del funcionamiento de la empresa, es decir, su arquitectura organizacional que está compuesta por el flujo de información y recursos, las relaciones de autoridad y control, la distribución del poder, la asignación de responsabilidades, las normas, los procesos, las estrategias y tácticas, así como la armonización de fines y comportamientos. (Perdomo Ortiz, 2003)

Ahora bien, es preciso indicar que la planificación estratégica es diferente de la planificación operativa pues mientras la primera pone su foco de atención en los aspectos del ambiente externo a la institución, la segunda, se refiere a la definición de las metas de corto plazo, las cuales permiten hacer operativas las estrategias. A partir de esto es posible realizar la programación de las actividades y la estimación del presupuesto que se requiere para llevarlas a cabo. Entonces, el pensamiento estratégico implica ir más allá del día a día en el trabajo y salirse de la operación rutinaria; requiere un esfuerzo adicional que conlleva tiempo y dedicación e implica establecer objetivos claros y atreverse a tomar decisiones que marcarán el rumbo de la organización.

Para ello se han desarrollado herramientas de Planeación Estratégica que proporcionan un marco real para que, tanto los líderes, como los miembros de la unidad organizacional, comprendan y evalúen la situación de la organización y con base en ello, marquen rutas y tomen decisiones. Algunos modelos de planeación estratégica de referencia son el Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard (Norton & Kaplan, 2001), el análisis FODA

(Wehrich, 1892), el Análisis de las cinco fuerzas de Porter (Porter M. , 1990), el análisis VRIO (Value, Rarity, Imitability, Organization) (Barney, 1997); entre otros.

Dicho esto y en línea con el propósito de esta investigación, se puede afirmar que resulta viable y pertinente incorporar el pensamiento estratégico en la gestión de la Oficina de Participación Ciudadana de Ecopetrol para definir el patrón o plan que integre las principales metas de esta unidad organizacional, fijar un horizonte y un escenario para el mediano y largo plazo y establecer una secuencia coherente de acciones a realizar de forma que contribuya a poner un orden y asignar recursos a partir de sus atributos y sus deficiencias y con ello, fortalecer su arquitectura organizacional de cara a los retos y anticipar los cambios a los que deba enfrentarse.

4.2. Gestión Humana: *Acciones para potenciar el RRHH de la OPC en el cambio organizacional*

Los cambios mundiales a nivel económico, social y ambiental, así como la dinámica competitiva que enfrentan actualmente las organizaciones a nivel global, las obliga a asumir grandes retos, oportunidades y amenazas en los escenarios donde operan. En este sentido y para cumplir exitosamente con su objetivo, éstas deben reorientar de forma creativa y estratégica sus prácticas tradicionales y centrar su atención en los procesos clave integrando y reorientando los recursos y la misión de cada una de sus áreas, esto incluye a los colaboradores (Alles, 2010).

Es así como el recurso humano entendido como la dirección y las personas que conforman la organización, deben ser conscientes de que su rol es fundamental en cualquier proceso de cambio que la organización emprenda para mejorar su rendimiento y competitividad, ello demanda que la gestión del talento humano esté alineada a la

planeación estratégica de la compañía, de tal forma que cada colaborador se identifique con los objetivos organizacionales y esté dispuesto a afrontar nuevos retos asociados al liderazgo, desempeño, desarrollo de competencias, entre otros (Fernandez , 2009).

Una vez que la organización determine en dónde está en ese momento, a dónde quiere llegar y de qué manera lo va a hacer (Wheelen & Hunger, 2006), son los líderes, aquellos encargados no sólo de motivar a los empleados sino también, los poseedores de la última palabra antes de una implementación. En este sentido el concepto de liderazgo cobra gran relevancia y tiene que ver con la capacidad de una persona para anticiparse, ser visionario, mantener la flexibilidad, pensar estratégicamente, y comprometer a otros para generar cambios y crear un mejor futuro para la organización (Tarigan, 2016).

Cruz, Cardozo, Tandioy & Camargo (2018), estudiantes de la Universidad EAN en la unidad de estudio “Gestión humana, liderazgo y clima organizacional”, trabajaron un Modelo Integral de Liderazgo fundamentado en cuatro responsabilidades directivas: 1. Fijar el Norte, 2. Comprometer a otros a actuar, 3. Construir Capacidad y 4. Demostrar Efectividad Integral; estas incluyen una serie de habilidades y competencias que deben desarrollar los líderes para que puedan movilizar a los colaboradores y hacer que su organización sea competitiva, sostenible y de impacto positivo para los grupos de interés.

En este contexto, la gestión humana juega un papel importante al interpretar los objetivos estratégicos de las organizaciones y según el autor (Fernandez , 2009), obligarse a realizar tareas tales como: i) *Perseguir la productividad*: Esto a través de potenciar las habilidades, conocimientos y actitudes de los trabajadores, ii) *Preservar el know how*: Manteniendo la experiencia y el conocimiento en ambientes compartidos dentro de un escenario de buenas prácticas y iii) *Conceder autonomía* a los que tienen personal a cargo en sus áreas funcionales desde el punto de vista de gestión del talento de los trabajadores.

Así las cosas, hacer de estas tareas una realidad, requiere el involucramiento desde la alta dirección que debería tener un enfoque distinto a la asignación de métodos y

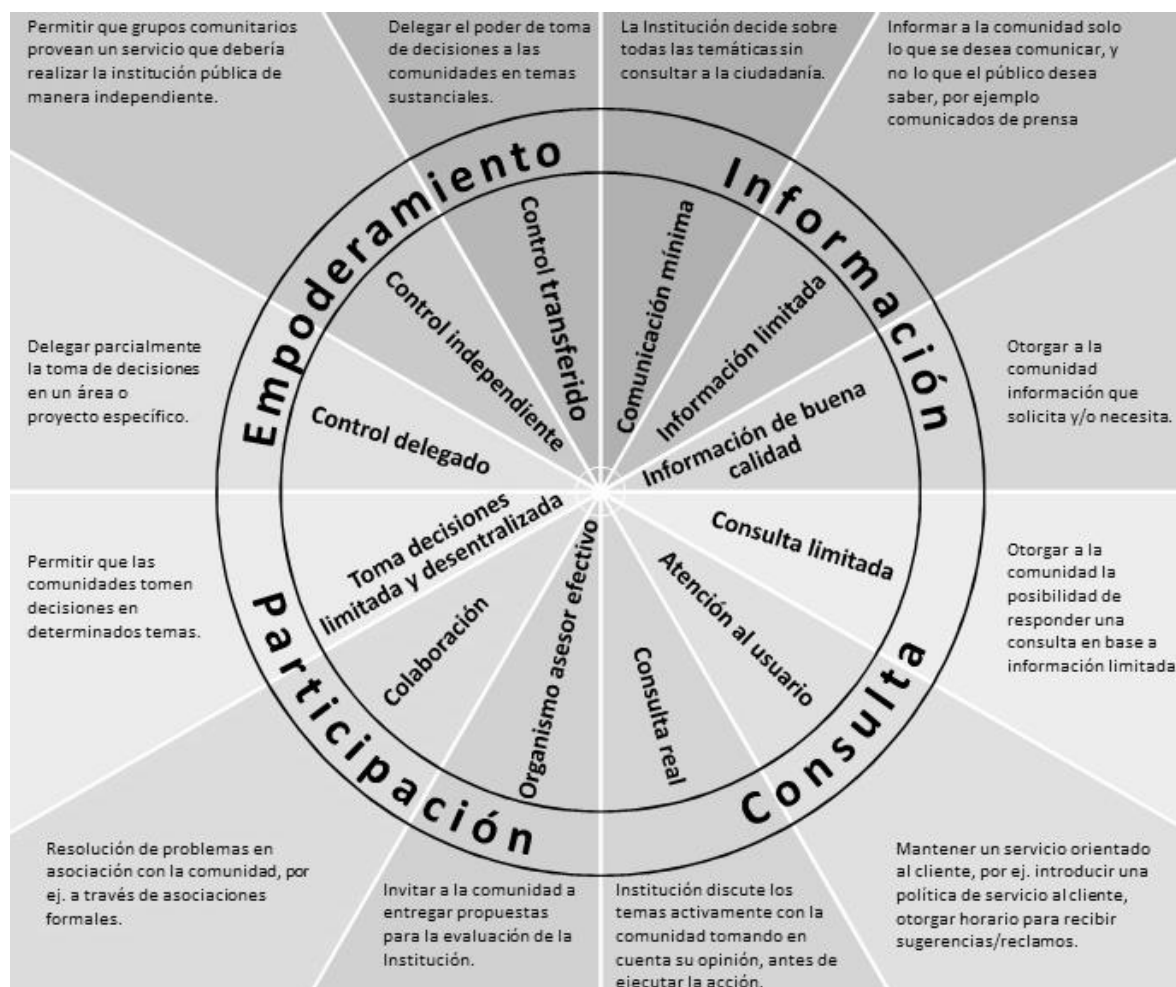
herramientas tradicionales dando un gran paso para la materialización en la organización de las competencias del negocio y del desarrollo de las competencias profesionales de las personas. Según Fernández (2009), las competencias del negocio han de reunir características tales como: ser colectivas (para que apliquen a todas las unidades funcionales), institucionalizadas (para que se incorporen en los códigos de conducta de la cultura organizacional), de largo plazo (para ser sostenible en el tiempo) y con enfoque a logros concretos.

4.3. Participación Ciudadana: Elemento de cumplimiento en la gestión institucional de Ecopetrol S.A.

La filósofa Cortina (1998) en su publicación Los ciudadanos como protagonistas, indica que la participación identifica al ciudadano, el cual por definición debe tomar parte directa de las decisiones que afectan los intereses comunes. En la década de los sesenta, la trabajadora social Sherry Arnstein construyó la escalera de la participación que años más tarde adaptó Davidson (1998) como la Rueda de la Participación. Esta Rueda de la participación promueve el nivel adecuado de involucramiento ciudadano para lograr objetivos claros según el propósito de la autoridad que va desde informar o consultar hasta lograr la intervención o el empoderamiento de los ciudadanos.

En la ilustración 3, se ilustra la rueda de la participación con los doce niveles de participación, agrupados de tres en tres, en cuatro grandes ámbitos que son: información, consulta, participación y empoderamiento. La siguiente ilustración es una de las versiones que existen del original.

Ilustración 3. La Rueda de la Participación



Fuente: (Scott , 1998).

El abogado costarricense González Ballar (1999) se refiere a la participación ciudadana como un proceso gradual de involucramiento de los ciudadanos en los asuntos públicos y en este sentido, constituye uno de los principios fundamentales de un Estado Social de Derecho que según Frutos García (2015), es lograr una sociedad más democrática, incluyente y representativa de los ciudadanos que permita procesos justos y efectivos de transparencia y rendición de cuentas para lo cual es necesario, entre otros, contar con información accesible y confiable sobre los diferentes aspectos de la actividad pública.

De acuerdo con la Corporación Transparencia por Colombia “La transparencia es el marco jurídico, político, ético y organizativo de la administración pública” que debe regir las actuaciones de todos los servidores públicos en Colombia, implica gobernar expuesto y a modo de vitrina, al escrutinio público (Secretaría de Transparencia, 2015). En Colombia, la (Ley 1712, 2014) o de Transparencia y del Derecho de Acceso a la Información Pública Nacional es la herramienta normativa que regula el ejercicio del derecho fundamental de acceso a la información para posibilitar la democracia participativa que según Osborne & Gaebler (1994), se va haciendo real cuando son los mismos ciudadanos los que dedican horas a dichas acciones.

A partir de la Constitución Política de 1991, Colombia se define como una República regida por una democracia participativa por lo que la Participación Ciudadana se consolidó como un derecho fundamental y a su vez, este derecho permitió que la democracia se constituyera en el escenario para que la ciudadanía incidiera en el ámbito de lo público y en su cotidianidad a través de distintos mecanismos. (Ministerio del Interior, 2015)

De acuerdo con el Departamento Administrativo de la Función Pública (2017), los mecanismos de participación ciudadana son los medios a través de los cuales se materializa el derecho fundamental a la participación democrática, y permiten la intervención de los ciudadanos en la conformación, ejercicio y control del poder.

Con la Ley de Participación Ciudadana “Por la cual se dictan disposiciones en materia de promoción y protección del derecho a la participación democrática” el gobierno reúne y regula mecanismos de participación ciudadana, rendición de cuentas y control social a lo público (Ley Estatutaria 1757, 2015) a los que todos los colombianos pueden acudir (Constitución Política de Colombia, 1991). Se describen a continuación en la Tabla 1.

Tabla 1. Mecanismos de participación ciudadana en Colombia

TIPO	MECANISMO	NORMA	QUÉ	QUIÉNES	PARA QUÉ	CÓMO
ACCESO A LA INFORMACIÓN	Derecho de petición	C.P. de C. Art. 23 y Ley 1755 de 2015	Derecho fundamental de presentar peticiones respetuosas a las autoridades y obtener una respuesta pronta.	Cualquier ciudadano ante cualquier autoridad y, en determinados casos, ante privados.	Solicitar el reconocimiento de un derecho, la intervención de una entidad o funcionario, la resolución de una situación jurídica y la prestación de un servicio; para requerir información, consultar, examinar y pedir copias de documentos; para formular PQRS.	De forma verbal o escrita indicando el objeto de la petición y la información mínima requerida.
	Rendición de cuentas	C.P. de C. Art. 270 y Ley 489 de 1998	Proceso que utilizan las autoridades administrativas para informar, explicar y dar a conocer los resultados de su gestión a los ciudadanos, organismos de control y otras entidades públicas, a partir del diálogo.	Entidades de las ramas del poder, entidades descentralizadas, Fuerza Pública y establecimientos públicos.	Informar sobre la ejecución del presupuesto, el cumplimiento de los planes de desarrollo y los procesos de contratación pública.	Convocatoria pública a los grupos de interés.
	Consulta previa (libre e informada)	Decreto 1320 de 1998	Derecho fundamental de las comunidades étnicas a ser consultadas por el Estado, cada vez que quiera implementar una medida legislativa o administrativa que pueda afectarlas directamente.	Comunidades étnicas (pueblos indígenas, afrodescendientes, negros, entre otros)	Obtener el consentimiento previo, libre e informado de las comunidades étnicas cuando una medida represente una afectación de sus derechos buscando proteger su integridad cultural, social y económica	Proceso de carácter público, especial y obligatorio. Se hace de manera previa a la adopción de medidas administrativas, legislativas o a la decisión sobre proyectos que puedan afectarles.
	Audiencia pública general y ambiental	Ley 489 de 1998	Acto público de diálogo entre los ciudadanos y las autoridades administrativas para presentar, evaluar y retroalimentar su gestión.	Por iniciativa de la autoridad administrativa o de un ciudadano o entidades sin ánimo de lucro (Ambiental)	(Ambientales) Tramitar opiniones, información y documentos a las autoridades ambientales que deberán tenerse en cuenta en el momento de la toma de decisiones.	No son una instancia de debate ni discusión. Se pueden realizar durante cualquier procedimiento administrativo.

CONTROL CIUDADANO	Veeduría ciudadana	Ley 850 de 2003	Mecanismo que le permite a los ciudadanos o a organizaciones comunitarias, ejercer vigilancia sobre el cumplimiento de las tareas de las autoridades y determinadas entidades privadas.	Cualquier ciudadano, individualmente o a través de organizaciones civiles, puede constituir una veeduría.	Hacer seguimiento a los procesos de contratación estatal, la ejecución de obras y el manejo de recursos públicos, entre otras actividades.	Primero se deben elegir a los veedores, luego estos deben redactar un acta de constitución de la veeduría e inscribirla ante la personería o ante alguna Cámara de Comercio.
	Intervención de terceros	Ley 99 de 1993 Art. 69	Figura legal que permite a las personas que no son parte de un procedimiento administrativo (como la solicitud de una licencia ambiental), intervenir en él con los mismos derechos, deberes y responsabilidades de quienes sí son parte.	Cualquier persona natural o jurídica, pública o privada, que por iniciativa propia decide intervenir en actuaciones administrativas.	Puedan aportar pruebas, ser citados a audiencias, ser notificados de autos y actos administrativos que se expidan a lo largo del proceso e interponer recursos en contra de esos actos, entre otros.	Acreditar que se tiene algún interés en el resultado del acto administrativo y ser reconocido como interviniente.
	Iniciativa popular y normativa ante las corporaciones públicas	C.P. de C. Art. 103 y Ley 134 de 1994	Derecho a presentar un proyecto de norma, es decir, una modificación a la Constitución, una ley, una ordenanza departamental, un acuerdo municipal o una resolución local.	Ciudadanos ante Congreso, Asambleas Departamentales, Concejos municipales o JAL.	El proyecto de norma sea aprobado o no por la corporación pública que corresponda y sobre un tema de su competencia.	La iniciativa debe contar con el número mínimo de firmas y estar acreditada por la Registraduría Nacional del Estado Civil.
	Consulta popular	C.P. de C. Art. 103 y Ley 134 de 1994	Se le plantea al pueblo una pregunta general sobre un tema trascendental para que, a través de una votación, este se pronuncie con un "sí" o un "no" al respecto.	Promovido por el Gobierno Nacional o territorial o por la misma ciudadanía (con firmas que exija la ley)	Rechazar o aprobar la actuación sobre un asunto trascendental.	Solo pueden preguntar sobre temas que sean de competencia de la corporación pública y debe ser revisada por un tribunal para asegurarse de que esté ajustada a la Constitución.
PARTICIPACIÓN POLÍTICA	Referendo	C.P. de C. Art. 103 y Ley 134 de 1994	Convocatoria que se hace al pueblo para que apruebe o rechace un proyecto de norma (probatorio) o para que decida si deja sin efectos o no una norma ya vigente (derogatorio)	El Gobierno Nacional o territorial (Corporación pública) siempre que el proyecto de norma trate sobre un tema de su competencia, o por la misma ciudadanía (con firmas que exija la ley)	Aprobar o rechazar proyectos de norma o derogar vigentes, relacionados con temas de interés común.	A través de una votación. La Corporación pública que convoca es la encargada de adoptar o derogar la norma, según el resultado del referendo.

Revocatoria del mandato	C.P. de C. Art. 103 y Ley 134 de 1994	Es un derecho político, por medio del cual los ciudadanos dan por terminado el mandato que le han conferido a un Gobernador o a un alcalde.	Los ciudadanos	Este mecanismo de participación ciudadana está diseñado para defender el voto de los ciudadanos.	Un número de ciudadanos (40% del total de los votos válidos en la elección del respectivo mandatario) debe solicitar con su firma ante la Registraduría la convocatoria a la votación.
Plebiscito	C.P. de C. Art. 103 y Ley 134 de 1994	Pronunciamiento que el presidente de la República le solicita al pueblo acerca de una decisión fundamental para la vida del Estado y de la sociedad.	Promovido por el presidente de la República o presentado directamente mediante solicitud avalada por firmas ciudadanas.	El pueblo se pronuncie para apoyar o rechazar una determinada decisión del Ejecutivo.	A través de una votación.
Cabildo abierto	C.P. de C. Art. 103 y Ley 134 de 1994	Se trata de una reunión pública de las asambleas departamentales, los concejos distritales y municipales o de las JAL, en la que los habitantes pueden participar directamente para discutir asuntos de interés para la comunidad que ellos escojan previamente.	Los ciudadanos quienes deben recolectar un número de firmas (al menos el 5% del censo electoral)	Para que los ciudadanos puedan obligar a sus gobernantes a tratar temas que ellos consideran importantes.	Las temáticas que proponen discutir deben ser de competencia de la corporación que se cita a cabildo abierto. Una semana después del cabildo la entidad debe citar a los participantes a una reunión para responder.
Acción de tutela	C.P. de C. Art. 86 y Decreto-Ley 2591 de 1991	Mecanismo judicial subsidiario que busca la protección inmediata de los derechos fundamentales, cuando estos son vulnerados o amenazados por la acción o la omisión de una autoridad o, en casos especiales, de un particular.	Ciudadanos	Proteger un derecho fundamental por lo que su trámite es preferente y breve y la decisión que tome la autoridad competente es de obligatorio cumplimiento.	Antes de acudir a ella es necesario haber agotado cualquier otro medio de defensa disponible, excepto en los casos en que se busque evitar un perjuicio irremediable.
Acción popular	C.P. de C. Art. 88 y Ley 472 de 1998	Este mecanismo judicial permite proteger derechos o intereses colectivos (como el goce de un ambiente sano, la moralidad pública, entre otros) de las acciones y omisiones de autoridades o de particulares.	Puede ser utilizada por cualquier persona y en cualquier momento.	Puede interponerse para evitar un daño, para hacer cesar el peligro, amenaza o vulneración, y para restituir las cosas a su estado anterior cuando sea posible, pero no para obtener una indemnización por los daños sufridos.	Se dirigirá contra el particular, persona natural o jurídica, o la autoridad cuya actuación u omisión se considere que amenaza, viola o ha violado el derecho o interés colectivo.

Acción de grupo	C.P. de C. Art. 88 y Ley 472 de 1998	Figura jurídica que sirve para posibilitar la indemnización de perjuicios causados a un número plural de personas, sin perjuicio de la procedencia de las acciones particulares.	Personas perjudicadas de manera similar por una misma causa.	Reclamar una indemnización por los daños sufridos.	Demostrar que al menos 20 personas sufrieron un perjuicio por una misma causa. Solo puede ser utilizada hasta dos años después de que ocurrió el hecho.
Acción de cumplimiento	Ley 393 de 1997	Recurso a través del cual los ciudadanos pueden exigir el cumplimiento de una ley o de un acto administrativo. Es un mecanismo subsidiario.	Cualquier persona	Acudir a un juez para que le ordene a una autoridad cumplir las normas que le corresponden, cuando esta autoridad omita o se niegue a hacerlo.	Antes de interponerse es necesario haber solicitado a la autoridad administrativa el cumplimiento de las normas. Solo si la autoridad se niega a hacerlo será posible utilizarla.
Acción de nulidad	Sentencia C-199/97	Es una acción pública para obtener de los tribunales la declaración de ineficacia de un acto, negocio jurídico o contrato, por carecer de algún elemento esencial (inexistencia), o por ser contrario a la ley (nulidad plena) o por adolecer de algún vicio o defecto que le hace susceptible de producir su ineficacia	En todo el tiempo por cualquier persona.	Dejar sin efecto un acto administrativo demandado por contrariar las normas superiores del derecho.	La persona que ha sido lesionada por un acto de la administración puede solicitar en defensa de su interés particular ante la jurisdicción de lo contencioso administrativo, además de la nulidad de este, el restablecimiento de su derecho.
Revocatoria directa		La revocatoria directa es la decisión de una autoridad administrativa, o de su inmediato superior, de dejar sin efectos un acto que ella misma ha expedido.	Los ciudadanos también pueden solicitar a la autoridad que revoque un acto, mediante un recurso de revocatoria directa.	Específicamente en materia ambiental, es posible solicitar la revocatoria de licencias o permisos ambientales cuando las condiciones y exigencias que se establecen en ellos se estén incumpliendo (Ley 99 de 1993, art. 62)	Deberá cumplir con los presupuestos contemplados en los artículos 93 a 95 de la Ley 1437 de 2011.

Fuente: Elaboración propia a partir de normativa vigente.

Como se ilustró, los mecanismos de participación ciudadana pueden darse en tres ámbitos: administrativo, político y jurídico y cada uno de ellos cuenta con un marco legal que indica de qué son, quiénes intervienen, para qué sirven y cómo funcionan.

Ahora bien, según lo señalado por la Corte Constitucional en la Sentencia C-150 de 2015, los ciudadanos tienen diversos grados de participación en la toma de decisiones para lo cual el Estado deberá garantizar las bases fundamentales de la democracia. Por su parte el Departamento Administrativo de la Función Pública (2017) indica que para que el ejercicio de la participación ciudadana cuente con un ambiente propicio y seguro para su desarrollo, las entidades de la administración pública deben proteger a los promotores de las iniciativas ciudadanas, así como respetar, acompañar y tomar en consideración las discusiones de las instancias de participación no establecidas en la oferta institucional

En este marco de cumplimiento, todas las entidades del orden nacional y territorial, con es el caso de Ecopetrol S.A, deberán diseñar, mantener y mejorar espacios que garanticen la participación ciudadana en todo el ciclo de la gestión pública (diagnóstico, formulación, implementación, evaluación y seguimiento) para lo cual, deberán incluir en sus Planes de Acción y Planes de Desarrollo los programas y acciones que van a adelantar para promover la participación ciudadana. Al respecto Función Pública (2018) hace recomendaciones y brinda acompañamiento institucional para la implementación de la estrategia de participación ciudadana en las entidades del Estado.

4.4. Gestión del Entorno: *Proceso que admite la articulación de la participación ciudadana en un sistema abierto.*

La Gestión del Entorno toma como referente y se enmarca en el concepto de Desarrollo Sostenible (Sachs, 2014) y de Creación de Valor Compartido (Porter & Kramer, 2011). El primero entendido como las interacciones entre la economía, la sociedad y el medio

ambiente que brindan un enfoque holístico de un desarrollo inclusivo y ambientalmente responsable. El segundo, como el enfoque de identificar y expandir las conexiones entre el progreso económico y el social, bajo la premisa de que ambos deben ser abordados usando los principios del valor compartido.

Por su raíz del latín, a palabra gestión (acción y consecuencia) es utilizado para referirse al conjunto de acciones que permiten la realización de cualquier actividad o deseo y entorno (lo que rodea) es utilizado para referirse a todo lo que está alrededor de una persona o cosa. Entonces, juntas indicarían “Tomar acción sobre lo que lo que está alrededor y asumir las consecuencias”. A nivel institucional, la gestión del entorno podría entenderse como todas aquellas acciones y trámites que se realizan con la finalidad de resolver una situación, desarrollar una actividad o materializar un proyecto teniendo en cuenta el entorno (el espacio biofísico y social).

Retomando a Cajiga (2006) la gestión responsable de la empresa implica que esta actúe conciliando los intereses del negocio con las expectativas que de ella tienen sus stakeholders. Según indica la Estrategia Española de Responsabilidad Social de las Empresas tomado de (Deloit, 2020), la responsabilidad social de la empresa es, además del cumplimiento estricto de las obligaciones legales vigentes, la integración voluntaria a sus políticas, de las preocupaciones sociales, laborales, ambientales y de respeto de los DDHH que surgen de la relación y el diálogo transparente, responsabilizándose así de las consecuencias y de los impactos que derivan de sus acciones.

En general, las empresas desarrollan sus actividades en un entorno físico (conformado por personas, ambiente y bienes) que tiene sentido por la presencia de las personas, pues son éstas las que otorgan valor al ambiente y a quienes se debe preservar y desarrollar en todo contexto. Las personas dan lugar a que el entorno tenga fines económicos,

ambientales y sociales, se unen por intereses comunes y conforman grupos cuyas expectativas son diferentes y variables. Estos grupos interactúan con las empresas y llegan a establecer en el tiempo un nivel de relacionamiento que se espera sea sostenible.

Este nivel de relacionamiento se ha modificado en el tiempo; inició con una absoluta indiferencia por el entorno con la idea de que la única finalidad de las empresas era generar utilidades (Friedman, 1970) por lo que su relacionamiento con el entorno es voluntad discrecional de la empresa (Kotler & Lee, 2005), pasando por la necesidad de ser percibido como un buen vecino a través de iniciativas filantrópicas y de mostrarse responsable frente a la gestión de sus impactos (Carrol, 1979), hasta mudarse al modelo de empresa como sistema abierto (Katz & Kahn, 1986), cuya gestión no se concibe sin establecer una relación de intercambio para lograr estabilidad con el entorno a través de la creación de valor compartido (Porter & Kramer, 2011).

De acuerdo con la Consultora Deloitte (2020), para lograr la integración de la Responsabilidad Corporativa dentro de la compañía se requiere que los órganos de gobierno la entiendan como un motor de crecimiento y generación de valor y en este sentido, es necesario reflexionar sobre la estrategia, la organización y las operaciones considerando los intereses de grupos de interés.

Con base en estos autores, la Tabla 2, muestra cómo las empresas fueron concebidas como sistemas cerrados aislados del medio que las rodeaba pero en las siguientes décadas fue inevitable que dichos modelos dieran paso a concepciones organizaciones basadas en el factor humano y en la apertura. Uno de los cambios más significativos de este proceso se produjo cuando las empresas dejaron de atender en exclusiva lo que sucedía en su interior para prestar atención a los elementos externos que se relacionaban con su actividad.

Tabla 2. Evolución de la empresa según su modelo de relacionamiento con el entorno

MODELO	VISIÓN	RELACIONAMIENTO	PREMISAS	POLÍTICA	RESULTADOS
Sistema cerrado (años 70)	Capitalista: Centrada en la optimización de procesos y técnicas de trabajo para optimizar ingresos.	Indiferencia o voluntad discrecional por (Kotler & Lee, 2005); solo lo toma como una fuente de recursos y como objetivo de sus estrategias de comercialización. El foco central era la empresa.	Generar utilidades. (Friedman, 1970) El relacionamiento con el entorno es discrecional de la empresa. El foco central era la empresa y alrededor de ella giraba la agenda del entorno.	“Buen vecino” Traducida en acción filantrópica que la empresa emprendía por vocación o por necesidad. (Carrol, 1979)	Acumulación de riqueza sin trascender sus límites. No genera condiciones para lograr la continuidad del negocio y como tal se cuestiona su estrategia y su sostenibilidad.
Transición	Ética: Relacionarse de forma sistemática y ordenada con sus grupos de interés para gestionar los impactos.	Ha ido más allá y antes que el buen vecino se le ha venido a exigir responsabilidad con el entorno.	Crecimiento junto al entorno en el cual genera riqueza. Parte de su obligación moral.	RSE: “Integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones”. (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001)	Manejo de los impactos negativos causados en el medioambiente, en la sociedad, la economía, la política y en los propios colaboradores de la empresa.
Sistema abierto (Siglo XXI)	Nuevos negocios: La gestión de la empresa no se concibe sin establecer una relación de intercambio para lograr estabilidad con el entorno: Ingresan Inputs, se transforman dentro de los límites y se devuelven en forma de outputs. (Katz & Kahn, 1986)	La empresa se interrelaciona con el entorno y además forma parte de él. La empresa actúa no solo por cumplir las obligaciones sino para lograr su integración social corporativa. (Cajiga, 2006)	Se amplía el alcance del valor social y económico de sus grupos de interés. Para que la empresa prospere en el largo plazo, la comunidad donde ésta se desarrolla también debe de prosperar.	“Valor compartido” (Porter & Kramer, 2011) Políticas y prácticas operacionales que incrementan la competitividad de la organización, al tiempo que optimizan las condiciones socioeconómicas de las comunidades donde opera. El entorno pasa a ser parte influyente de la gestión y estrategia empresarial.	Posibilidad de incrementar su eficiencia, productividad y por ende, la sustentabilidad en su cadena productiva. (crecimiento y desarrollo de clúster)

Fuente: Elaboración propia a partir de las fuentes referenciadas.

Como consecuencia de esta evolución, la empresa ya no es más la entidad obligada a hacer lo que la ley obliga, sino a hacer más de lo que esta le impone para lograr su integración social corporativa (Porter & Kramer, 2006) con lo cual el entorno pasa a ser parte influyente de la gestión y de la estrategia de la empresa.

La visión del entorno implica una actitud proactiva de la empresa para conocerlo, reconocerlo y diagnosticarlo, sobre quiénes y a quiénes se debe orientar la estrategia, en quiénes apoyarse y con quiénes se tendrán conflictos. En Ecopetrol, este modelo de análisis y de comprensión considera los grupos de interés y traza estrategias para cada uno de ellos y, es allí en donde resulta relevante que la gestión de la participación ciudadana, en cabeza de la OPC, se articule con el proceso de Gestión del entorno desde el marco del cumplimiento hacia la gestión estratégica del relacionamiento en un sistema abierto.

4.5. El sector de Hidrocarburos: Cadena de valor, importancia nacional y retos derivados del comportamiento del mercado y la pandemia del Covid-19.

El petróleo es un recurso natural no renovable que se encuentra en yacimientos subterráneos bajo la superficie terrestre. Es la materia prima más utilizada en el mundo y cumple un papel muy importante en el campo político, ambiental y social de los diferentes países. Actualmente el sector de petróleo y gas a nivel mundial y nacional atraviesa una de las *coyunturas* más difíciles de la historia reciente debido a la fuerte caída del precio que desde finales del 2014 oscila entre 30 y 60 dólares por barril.

Cadena de valor de hidrocarburos

Corresponde al conjunto de actividades económicas relacionadas con la exploración, producción, transporte, refinación o procesamiento y comercialización de los recursos naturales no renovables conocidos como hidrocarburos, dicho conjunto también está conformado por la regulación y administración de estas actividades (Agencia Nacional de Hidrocarburos, 2020).

Cada corporación tiene su propia cadena de valor interna de actividades. Ecopetrol, por su parte, participa en todos los eslabones de la cadena de hidrocarburos, desde la exploración y producción de petróleo y gas (Upstream) hasta la transformación en productos de mayor valor agregado y, posteriormente, su comercialización (Downstream).

A continuación, la descripción gráfica que hace la ANH:

Ilustración 4. Cadena del sector hidrocarburos



Fuente: (Agencia Nacional de Hidrocarburos, 2020).

La industria de los hidrocarburos (Oil & Gas) es una de las industrias más grandes y tiene en su conglomerado las mayores corporaciones multinacionales del planeta. Tiene como característica del negocio la incertidumbre en toda la cadena de valor: sobre las reservas de los recursos primarios, en la exploración, en el precio del petróleo, en los derivados del petróleo, en la demanda, en la cadena de suministro etc. (Al-Thani, 2008)

Por tanto, es una industria que en sus diversos eslabones tiene inherente el riesgo. Los riesgos estructurales a los que se enfrentan están presentes en cada una de las etapas de la cadena y son variados: geológicos y de producción, de cumplimiento de las regulaciones técnicas y ambientales, del transporte, de la disponibilidad de los recursos, geopolíticos y de reputación. Ello las obliga a adoptar estrategias diversas, que necesariamente

comprenden el orden corporativo, con la finalidad de reducir, compartir, evitar o de retener dichos riesgos. (Enyinda, Briggs, Obuah, & Mbah, 2011)

Panorama del sector hidrocarburos en Colombia

Importancia del sector. La actividad petrolera en Colombia tiene más de 100 años de historia. Si bien, no es uno de los grandes países petroleros del mundo, en todo caso ocupa un lugar destacado en el ámbito global, según la (Agencia Central de Inteligencia, 2018) se clasifica en la posición número 22 a nivel mundial, siendo el número 2 en Latinoamérica después de Venezuela. Esta actividad ha sido y continúa siendo de gran importancia para el desarrollo económico y social de Colombia.

De acuerdo con el Ministerio de Minas y Energía, la importancia del sector de hidrocarburos en Colombia no solo se deriva de su rol central en el logro del pleno abastecimiento de la demanda de los distintos productos que consume el sector productivo y las familias a costos eficientes. En la historia reciente, el petróleo se ha convertido en un elemento fundamental para el desarrollo de la sociedad; su transcendencia no se restringe a un concepto puramente económico, sino que también incide en otros ámbitos como el político, ambiental, social y económico (UPME, 2013).

El sector petrolero es uno de los más dinámicos de la economía del país en los últimos 30 años, la tendencia a la baja de la cotización internacional del crudo genera preocupación en Colombia puesto que, aunque su producción petrolera dista de hacerlo un país petrolero, ha tenido, y tiene hoy, alto impacto en las cuentas nacionales. (Gómez B. & Gutierrez T., 2020). El petróleo se constituye a nivel nacional, en el principal generador de recursos por exportaciones, de bienes para programas y proyectos de desarrollo social, regional y de infraestructura, así como dinamizador de las economías locales a través de la participación de la mano de obra y el mercado de los bienes y servicios, todo lo cual contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de los ciudadanos (DANE, 2020).

Según cifras compiladas por la Asociación Colombiana del Petróleo (2019), entre aportes al Gobierno Central y la causación de regalías con destino a las regiones del país; las compañías de exploración y producción de hidrocarburos le giraron al Estado 21,7 billones de pesos en 2018 y para tener una idea de la magnitud del aporte, el diario El Tiempo (2019) indicó que con este monto se podría pagar 1,7 veces lo que cuesta el metro de Bogotá recientemente adjudicado.

Siendo claro el aporte económico de esta industria a la economía del país, es importante destacar que las transformaciones del clima y del entorno en general, presuponen grandes retos para el Gobierno y las empresas operadoras, sobre la producción y utilización de los recursos petrolíferos, para que la población pueda vivir en un hábitat menos deteriorado y más confortable.

En particular, un reto al que tiene que enfrentarse el Gobierno y las empresas petroleras es la fuerte oposición y manifestaciones sociales en las regiones donde existe exploración y producción petrolera. La conflictividad social está estrechamente relacionada al inconformismo de las comunidades que demandan cada vez mayor participación y critican la presencia de la industria en sus territorios, por temas relacionados a la inclusión laboral, el incumplimiento a contratos laborales e impactos socio ambientales, entre otros.

Bajas en el precio del petróleo. Los altos precios del suministro energético, la afectación a la demanda a causa de la Covid 19, la vulnerabilidad a las interrupciones del suministro y la necesidad de mayores servicios que respalden el desarrollo sostenible, constituyen un desafío adicional para el Gobierno y las empresas petroleras pues aunque el incremento en la actividad exploratoria y los descubrimientos anunciados en los últimos años parecen haber desplazado el panorama de desabastecimiento petrolero, incrementar las reservas y mantener los actuales niveles de producción de hidrocarburos sigue siendo

un reto con alto grado de compromiso por parte del Gobierno. Esta es una realidad que preocupa a Colombia pues de acuerdo con Fedesarrollo (2020), las proyecciones de crecimiento económico de Colombia para 2020 empeoran.

En tal sentido, las empresas petroleras que operan en el país están buscando mejores resultados a través de un portafolio de proyectos amplio y diverso, tendiente a desarrollar campos mucho más rentables que mantengan un equilibrio entre la producción y la incorporación de reservas. Esto sugiere el aprovechamiento del nuevo marco institucional, el uso de tecnologías más avanzadas para asegurar la auto eficiencia del país, ello en el marco del respeto de los derechos de los colombianos y la sostenibilidad del planeta.

La coyuntura de precios plantea grandes retos para el país, para la industria y para el Grupo Ecopetrol; sin embargo, atendiendo al propósito de esta investigación, el análisis se centrará específicamente en las medidas de austeridad y optimización planteadas desde el enfoque de “protección de la caja” del Plan de negocios del Grupo.

Estas medidas impactan las diferentes áreas de la empresa y, en particular, las no Core del negocio pues deben hacerse más eficientes y ajustarse a las decisiones de cero crecimiento en los presupuestos anuales, nómina directa congelada, optimización de RRHH directo (Plan de retiro voluntario) y Outsourcing y reducción de gastos administrativos.

Esta realidad plantea a las áreas de soporte al negocio, como es el caso de la OPC, al menos tres retos importantes de eficiencia con las medidas de optimización:

- Sacar adelante los planes operativos con poco presupuesto.
- Implementar nuevos proyectos bajo medidas de eficiencia y austeridad.
- Mantener los resultados con el equipo humano disponible.

Pandemia Covid-19. Es evidente que son múltiples los efectos que viene dejando la pandemia del Coronavirus en el mundo. El Fondo Monetario Internacional (FMI) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) indican que el mundo entero enfrenta la peor crisis económica de su historia debido a la COVID-19 producto de las

diversas medidas de contención que están adoptando los gobiernos para contrarrestar los contagios (Mejía, 2020). En general, ha impactado todos los ámbitos de la humanidad y a destacar, ha conducido a desarrollar conceptos de digitalización que se convirtieron en una herramienta de supervivencia.

Por no ser el propósito de esta investigación, no se entrará a detallar los impactos de la pandemia sino a comprender que las medidas que el mundo está tomando en términos de prevenir y evitar la rápida expansión del virus, ha generado una inusitada crisis económica global pero al mismo tiempo, está generando la oportunidad de reinventar la forma en que actuamos (Sorgente, 2020) y a responder simultáneamente a la amenaza de salud y a los problemas derivados del nuevo normal (Linero Mendoza, 2020) considerando la reactivación económica gradual y el retorno escalonado del relacionamiento social bajo medidas de salud pública complementadas con la responsabilidad colectiva (Ulloa, 2020)

Y es en este contexto, bajo la premisa de que la vida y la seguridad de las personas son prioridad para las empresas y particularmente para Ecopetrol, que la compañía implementó el trabajo remoto a través de una conexión digital segura y suspendió los canales de atención presencial para los distintos grupos de interés.

Así las cosas, el nuevo normal plantea tres retos importantes para la Oficina de Participación Ciudadana: 1. Adaptar la gestión de los procesos al trabajo remoto, 2. Implementar protocolos de bioseguridad en las oficinas de atención en región y 3. Fortalecer los canales y escenarios de diálogo no presenciales con los grupos de interés.

5.Marco institucional

5.1. Ecopetrol S.A.

Ecopetrol S.A. es una Sociedad de Economía Mixta, de carácter comercial, organizada bajo la forma de sociedad anónima, del orden nacional, vinculada al Ministerio de Minas y Energía. Tiene 67 años de historia, es la empresa petrolera más grande de Colombia y tiene una participación estatal de más del 88%, lo cual en muchas instancias hace de esta un apéndice del Estado. Pertenece al sector de petróleo y gas, participa en todos los eslabones de la cadena de hidrocarburos. También tiene participación en el negocio de los biocombustibles y además de su presencia nacional, tiene presencia en Brasil, Perú y el Golfo de México en Estados Unidos (Ecopetrol S.A., 2020).

El siguiente es el actual marco estratégico de Ecopetrol fundamentado en criterios de creación de valor, sostenibilidad, viabilidad financiera y nivel de riesgo.

Ilustración 5. Marco Estratégico de Ecopetrol S.A.



Fuente: Intranet Ecopetrol S.A.

Misión: Trabajamos todos los días para construir un mejor futuro: Rentable y sostenible
Con una operación sana, limpia y segura Asegurando la excelencia operacional y la transparencia en cada una de nuestras acciones Construyendo relaciones de mutuo beneficio con los grupos de interés.

Visión: Será una compañía integrada de clase mundial de petróleo y gas, orientada a la generación de valor y sostenibilidad con foco en Exploración y Producción, comprometida con su entorno y soportada en su talento humano y la excelencia operacional.

Plan de negocio: El Grupo Ecopetrol revisó su plan de negocios para el periodo 2020-2022, teniendo en cuenta los retos de la economía global. Busca establecer un nuevo marco de acción apoyado en pilares estratégicos (crecimiento de reservas y producción, disciplina de capital, protección de la caja y eficiencia en costos), que garantice la sostenibilidad financiera, responda a las condiciones de incertidumbre en el mercado y permita mantener la promesa de valor en el mediano y largo plazo. (País Minero, 2020)

Las inversiones del Plan están dirigidas a campos existentes, no convencionales, exploración en Colombia e internacional. Las iniciativas TSG consideran: Plan de descarbonización, Diversidad e inclusión, Buen Gobierno y Transición energética. (Ecopetrol S.A., 2020)

La síntesis de los activos, proyectos y territorios nacionales estratégicos para la acción de la empresa Ecopetrol S.A. en los próximos años se muestra en la Tabla 3. Este insumo es fundamental para el propósito de la investigación teniendo en cuenta que la OPC, como parte de las áreas habilitadores en los aspectos ESG, debe enfocar su gestión en función de la viabilidad de las operaciones y la generación de valor compartido en territorio.

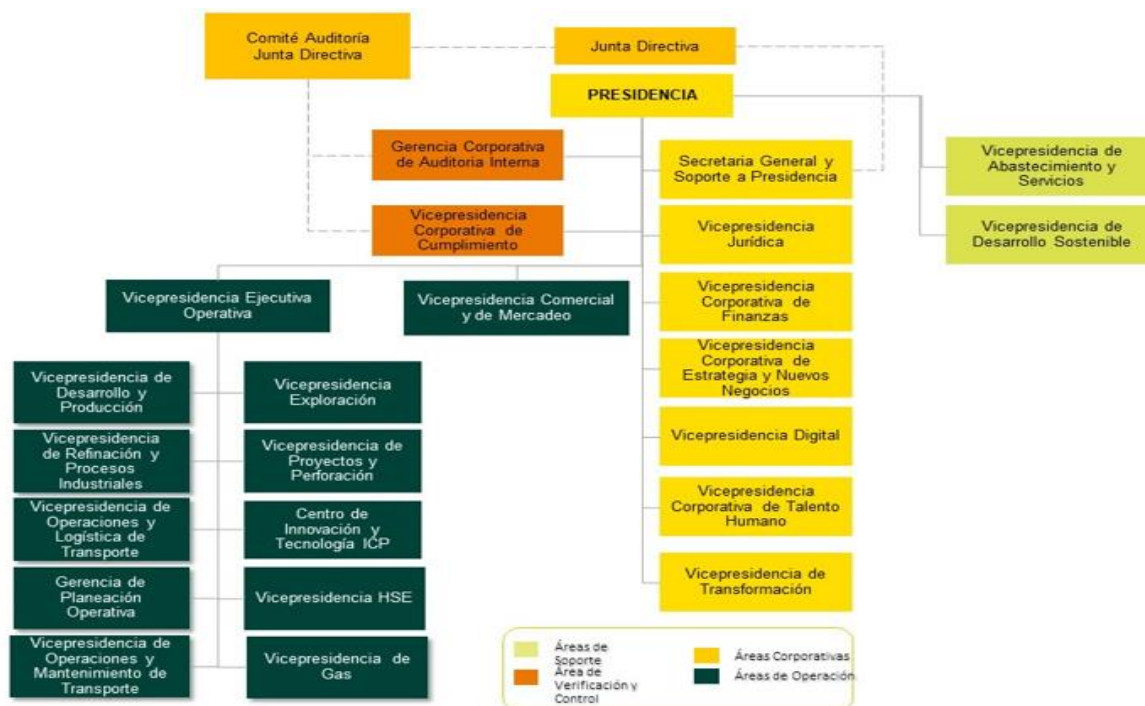
Tabla 3. Acciones del Plan de negocio al 2022 de Ecopetrol S.A. en el territorio nacional

Negocios de interés			Territorios de interés	
Segmento	Activos estratégicos	Proyectos estratégicos	Departamento	Regional negocio
Producción	Campos existentes en el Piedemonte llanero, Rubiales y Magdalena Medio		• Meta • Casanare • Santander.	• Orinoquía • Oriente • Piedemonte • Central
Exploración		Descubrimientos de gas Off-Shore Caribe. YNC Cuenca del Magdalena Medio.	• Guajira • Santander	• Caribe • Central
Refinación	Refinería de Barrancabermeja		• Santander	• Central

Fuente: Elaboración propia a partir del Plan de Negocio 2020 – 2022 de Ecopetrol

Estructura: En cuanto al modelo de organización de Ecopetrol, se precisa que este es por procesos y se agrupa en tres niveles: estratégicos (direccionamiento), productivos (negocio) y de soporte (transversales y de apoyo. El tipo de organigrama es mixto entrando el componente horizontal y vertical como se observa a continuación (Ecopetrol S.A., 2020)

Ilustración 6. Organigrama Ecopetrol S.A.



Fuente: (Ecopetrol S.A., 2020)

La unidad organizacional sobre la cual se realiza esta consultoría es la Oficina de Participación Ciudadana que actualmente hace parte de la Vicepresidencia de Desarrollo Sostenible (VDS) clasificada como un área de soporte dentro de la estructura organizacional.

Estrategia de Sostenibilidad: La reciente actualización de la estrategia empresarial de Ecopetrol hace énfasis en temas de ESG y en la Responsabilidad Corporativa para el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas, el respeto de los Derechos Humanos, el cumplimiento de los lineamientos empresariales en términos de Ética y Cumplimiento, así como la promoción de un relacionamiento respetuoso con el entorno donde opera la compañía.

En este sentido y teniendo en cuenta la razón estratégica de la existencia de la Oficina de Participación Ciudadana, durante la investigación se realizará el análisis de la siguiente normativa documental integrándolo a la literatura asociada a cada tema.

a. Guía de Responsabilidad Corporativa SRC-G-001

Este documento describe los elementos necesarios para una gestión responsable e incluye los principios y lineamientos que deben ser aplicados por las diferentes áreas, esto con el propósito de apalancar el logro de los objetivos empresariales a partir de un comportamiento basado en la integridad corporativa, la contribución con el desarrollo sostenible y el respeto por los derechos humanos (Ecopetrol S.A., 2019).

En línea con la Norma (ISO, 2010) y fundamentado en la *teoría de los stakeholders*, Ecopetrol estableció las directrices para promover una gestión empresarial responsable con sus siete grupos de interés, a saber: Accionistas e inversionistas, socios, empleados, jubilados y sus beneficiarios, clientes, estado, proveedores y sociedad y comunidad.

b. Estrategia de Gestión del Entorno de Ecopetrol S.A.

Partiendo de que la presencia de Ecopetrol S.A. impacta e interviene las relaciones que ocurren en el entorno, su dinámica y sus tendencias, en 2020 la compañía concluyó una *Estrategia de Gestión del Entorno* que se implementa mediante el Proceso de Gestión del Entorno cuya promesa de valor es “Contribuir a la creación de condiciones de desarrollo sostenible en los territorios que permitan la viabilidad de los proyectos y la consolidación de las operaciones, asegurando el crecimiento del valor económico de ECOPETROL y su Grupo Empresarial” (Ecopetrol S.A., 2020).

Dicha estrategia entiende la Gestión del Entorno como el conjunto de actividades dirigidas, en esencia, a la construcción de condiciones favorables para el crecimiento de ECOPETROL y su Grupo Empresarial y simultáneamente, a la generación de condiciones de desarrollo sostenible en los territorios mediante cuatro ejes estratégicos: 1. Gestión Ambiental, 2. Inversión Social, 3. Seguridad Física y 4. Relacionamiento.

A través del **Eje Estratégico de Relacionamiento**, la empresa busca construir relaciones de confianza y de largo plazo con los distintos actores del territorio (grupos de interés), que favorezcan, por un lado, el logro de los objetivos empresariales y por el otro, el aporte al desarrollo sostenible.

En este sentido, la promoción y participación en distintos espacios de relacionamiento le permite a la empresa, como un actor más del territorio, poner en común conocimientos, expectativas y requerimientos, divulgar información sobre actividades y resultados de la empresa, participar en la planeación del territorio y construir visiones de desarrollo de largo plazo. La ilustración 8 muestra los seis componentes clave para la implementación de este eje estratégico.

Ilustración 7. Componentes del eje estratégico de relacionamiento



Fuente: Estrategia de Gestión del Entorno de Ecopetrol S.A. (Ecopetrol S.A., 2020).

Para los propósitos de esta investigación y considerando la incidencia real y potencial del rol de la OPC, se prestará especial atención a los componentes: (01) Diálogo y concertación territorial, (02) Gestión de compromisos y (06) Fortalecimiento institucional y comunitario.

c. Proceso de Gestión del Entorno

Su alcance está determinado por las necesidades de Gestión del Entorno de los proyectos y operaciones de los diferentes negocios de Ecopetrol (Ecopetrol S.A., 2019). desde la planeación de los proyectos hasta el cierre de las operaciones así:

Ilustración 8. Proceso de Gestión del Entorno



Fuente: Elaboración propia a partir del Proceso de Gestión del Entorno.

Legislación y regulación sobre participación ciudadana: Ecopetrol S.A., al igual que las empresas nacionales de servicios públicos mixtas, es una entidad vinculada al Ministerio de Minas y Energía (Función Pública, 2017) y forma parte de la función pública del Estado Colombiano, significa que en materia de Participación Ciudadana, le son aplicables todas las normas y reglamentación correspondientes al sector público, al igual que las atinentes al sector extractivo por ser la naturaleza de su negocio.

5.2. Oficina de Participación Ciudadana

La Oficina de Participación Ciudadana es una unidad organizacional de soporte al negocio, que le permite a Ecopetrol evidenciar oportunidades de mejora derivadas de la interacción con sus grupos de interés, a partir de procesos de atención, diálogo y participación que contribuyen a fortalecer las relaciones de confianza.

Estrategia: No se encontró ningún documento oficial en el cual se haga referencia específicamente al marco estratégico de la Oficina de Participación Ciudadana, sin embargo, para efectos del levantamiento diagnóstico se hizo la revisión del Paper oficial de la OPC en el que se describe el alcance, estructura y gestión de la Oficina (OPC, 2019) y otras fuentes de consulta pública en el portal web de Ecopetrol S.A. Cabe anotar que dicho vacío conceptual motiva uno de los objetivos de esta consultoría, consistente en el diseño del marco estratégico de la OPC en línea con su misión y posición organizacional el cual se desarrollará en la tercera parte de este estudio.

Naturaleza y razón de ser (misión): De forma explícita, no se encontró la definición de la naturaleza ni la misión de la Oficina de Participación Ciudadana en ningún documento oficial. Sin embargo, se rastreó literatura descrita en el Paper (OPC, 2019), la Cartilla de Participación Ciudadana (Ecopetrol S.A., 2018) y otras publicaciones del sitio web oficial de Ecopetrol, en las que se hace referencia al marco jurídico de la Oficina y su aporte a la Responsabilidad Corporativa y relacionamiento de Ecopetrol con sus grupos de interés.

Esta revisión permite establecer que la existencia de la OPC obedece a requerimientos legales, regulatorios y estratégicos. También se evidencia la necesidad de concretar a nivel conceptual la naturaleza y razón de ser de la OPC pues ello permite entender de mejor manera el valor que esta unidad organizacional aporta a la gestión estratégica de la empresa.

Alcance y premisas de actuación: De acuerdo con lo descrito en el Paper (OPC, 2019) y confirmado en la normativa documental (Resolución 08, 2005), la Oficina de Participación Ciudadana fue creada con el fin de servir como centro de información y orientación a los grupos de Interés, así como evidenciar las oportunidades de mejora en la operación de Ecopetrol, derivadas de la interacción con ellos. En el marco señalado, las actividades de la OPC se desarrollan bajo las siguientes premisas:

- Sus actividades tienen un carácter multistakeholders.
- “No ser juez, ni parte” de ningún proceso.
- Sus informes no evalúan la gestión de las áreas, por el contrario, son herramienta de análisis y fuente de información que resulta útil para la mejora de procesos.
- Este proceso se articula con el de Gestión con grupos de Interés y apoya las actividades de planes de relacionamiento y consulta de expectativas con estos.

A la luz de los informes de gestión de la Oficina de Participación Ciudadana, de su despliegue operativo y de su potencial táctico y estratégico, se evidencia una oportunidad en cuanto al dimensionamiento de su alcance actual ya que esta definición es fundamental al momento de establecer su lugar dentro de la estructura y procesos de la organización.

Responsabilidades: Como se dijo en la parte inicial de este documento, la (Resolución 08, 2005) es el acto administrativo a través del cual se conformó la Oficina de Participación Ciudadana. La revisión de este documento normativo permite identificar que la Alta

Dirección de Ecopetrol le confirió a la Oficina de Participación Ciudadana funciones especialmente de tipo operativo que, si bien, apuntan al cumplimiento de las disposiciones legales, distan del alcance actual de su gestión y como se detallará más adelante, hacen parte del soporte a la estrategia empresarial.

Esta brecha es atribuible al hecho de que ya han pasado más de 15 años de la expedición de la Resolución que crea la oficina, en los cuales se han surtido cambios importantes en el marco normativo, regulatorio y estratégico de la compañía. En este sentido, se hace necesaria la revisión y actualización de dicho documento a la luz del alcance actual del proceso de Participación Ciudadana en Ecopetrol S.A.

Procesos: Antes de desarrollar este aspecto de la arquitectura de la Oficina de Participación Ciudadana, es preciso indicar que la normativa documental que hoy gestiona la OPC como parte de la Vicepresidencia de Desarrollo Sostenible (VDS), no se encuentra dentro del alcance del Proceso de Entorno liderado por esta Vicepresidencia, ni del Sistema de Responsabilidad Corporativa a cargo de la Secretaría General (SEG), área a la cual perteneció la OPC en el pasado. Esta situación denota la necesidad imperativa de que se realice el análisis del proceso desde Transformación Organizacional conducente a integrar el proceso de participación Ciudadana a la VDS.

Dicho esto, y con base en el ejercicio de rastreo documental se identifica que actualmente la Oficina de Participación Ciudadana tiene a su cargo seis procesos reglados por procedimientos, los cuales hacen parte de la normativa documental que debe ser actualizada por el cambio de dependencia de la OPC.

En la Tabla 4 se relacionan los procesos a cargo de la OPC indicando el procedimiento asociado, su vigencia y las novedades relevantes para cada uno.

Tabla 4. Estado de procesos y procedimientos a cargo de la OPC

#	PROCESO	PROCEDIMIENTO	FECHA	NOVEDAD
1	Gestión del derecho de petición	GOC-P-004	2016	Actualización del costo del valor de las copias y ajustes menores de tipo instrumental.
2	Gestión de compromisos con grupos de interés.	GRG-P-012	2015	Necesidad de integrar los dos documentos y de precisar los roles y responsabilidades para el registro, control y cierre.
		GDE-I-027	2019	
3	Gestión de escenarios de participación.	GOC-P-005	2016	Nuevo enfoque de la estrategia de escenarios para el relacionamiento.
4	Audiencias Públicas de Rendición de Cuentas	GOC-P-005	2010	Necesidad de precisar alcance e instrumentación.
5	Monitoreo y mejora de la gestión con grupos de interés.	GOC-P-006	2016	Necesidad de precisar roles, alcance e instrumentación.

Fuente: Elaboración propia a partir de la normativa documental.

Este panorama plantea la necesidad de hacer un plan de actualización de la normativa documental de la OPC pues además de lo ya dicho, se detecta que todos los procedimientos están próximos a cumplir cinco años o más de su expedición, por lo cual se deben revisar y actualizar de acuerdo con las condiciones actuales de los procesos.

Indicadores: Para cada proceso o actividad a cargo, la Oficina de Participación Ciudadana estableció un indicador de gestión que mide oportunidad y calidad. Hasta hace cuatro años, dos de estos indicadores se reportaban a la Alta Dirección de la empresa; sin embargo, con el cambio de área estos se monitorean solamente a nivel de Gerencia mensualmente y a nivel de Oficina semanalmente. Tales indicadores son:

- Indicador de atención oportuna a la ciudadanía
- Indicadores de calidad de la atención de PQRS
- Indicador de gestión de compromisos
- Indicador de gestión de planes de mejora

- Indicadores KRI de las temáticas de inconformidad

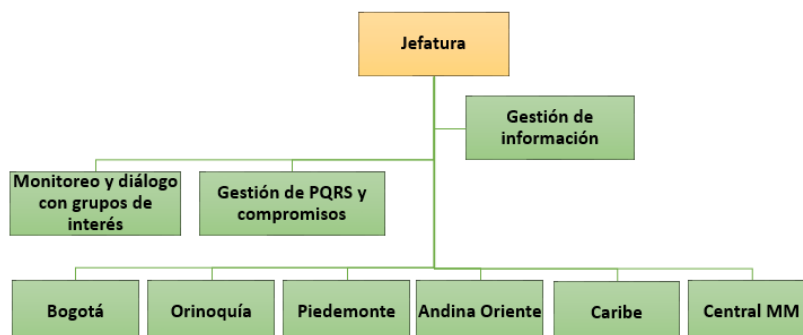
Dentro de la revisión realizada a los indicadores del área en la herramienta corporativa Succes Factors, se encuentra que todos superan el 97% de cumplimiento, lo que indica que los procesos actuales están asegurados, no obstante, resulta relevante validar las metas establecidas y el alcance de cada proceso. (Ecopetrol S.A., 2021)

Auditoría, Riesgos y Controles: Los procesos de la Oficina de Participación Ciudadana son auditados de manera permanente, en especial el de Atención a PQRS, por expreso mandato de la Ley 1474 de 2011 – Estatuto Anticorrupción. Estas auditorías son realizadas semestralmente por la Gerencia de Control Interno (GCI) encontrando un alto grado de aseguramiento y control en el proceso. Igualmente se ha auditado la conformidad del sistema de gestión, con miras a mantener la certificación de calidad ISO 9001 de la compañía. Adicionalmente, la OPC es fuente de información para distintas auditorías y verificaciones realizadas por entes externos como son la Contraloría General de la República, la Agencia Nacional de Licencias Ambientales, entre otros.

De otra parte, la OPC cuenta con una matriz de riesgos, controles y acciones de tratamiento que busca mitigar los riesgos asociados a los procesos de gestión del Derecho del Petición y de compromisos con grupos de interés, los cuales han sido auditados por la consultora KPMG en cuanto a su pertinencia y suficiencia. Sobre este aspecto, se estima pertinente validar si existen riesgos asociados a los demás procesos a cargo de la OPC; ello, una vez se actualice la normativa documental de la Oficina.

Estructura: La Oficina de Participación Ciudadana tiene una estructura plana y presencia regional, para el cumplimiento de sus objetivos en todos los territorios donde opera la Compañía. Su equipo de trabajo está conformado por profesionales y técnicos de distintas disciplinas. En la ilustración 10 se observa el organigrama.

Ilustración 9. Organigrama OPC



Fuente: Elaboración propia.

Recurso Humano. De acuerdo con la información reportada en la plataforma de Success Factors (Ecopetrol S.A., 2020), actualmente el equipo de la OPC está conformado por un Jefe de Oficina y once profesionales de nómina directa. Adicionalmente cuenta con un practicante universitario y 17 colaboradores Outsourcing. La Oficina también cuenta con el apoyo de nueve gestores documentales de dedicación no exclusiva.

Con base en lo anterior y revisando la historia, se identifica que la rotación del personal directo ha sido muy baja dado que el 90% de los funcionarios activos en la OPC, están vinculados a esta unidad organizacional hace más de 10 años lo cual ha permitido desarrollar y capitalizar competencias, mantener cohesión en el equipo y fortalecer la disciplina operativa. Esta condición es relevante dentro de un posible proceso de gestión del cambio derivado de los nuevos retos y optimizaciones de la OPC.

Lo anterior cobra relevancia en una coyuntura en la que la OPC está afrontando novedades importantes en su equipo como se indica a continuación:

- En menos de un año el jefe de la Oficina estará en edad de jubilación.
- Recientemente la Oficina se quedó sin una de las dos líderes nacionales de proceso luego de su retiro voluntario.

- Por promoción para cubrir la vacante de la líder retirada, queda una vacante en un territorio estratégico para la empresa que se cubre con un cupo ya existente.
- Por terminación de contrato, delegación especial y cambio de área, salen seis líderes regionales, uno de forma definitiva, cuatro quedan fuera de línea indefinidamente y el último deja una vacante para iniciar proceso de contratación.
- Una funcionaria directa y un apoyo Outsourcing dedican parte importante de su tiempo a actividades de apoyo a otros procesos de la vicepresidencia.
- La mitad del equipo no es nómina directa de la compañía por lo que la posibilidad de afectación frente a eventuales medidas de optimización es relativamente alta.
- Relacionado con el punto anterior, se identifica que el conocimiento técnico asociado a analítica, big data y herramienta de gestión, está concentrado en colaboradores no directos de la compañía, por lo que se vislumbra un riesgo de pérdida de conocimiento para la OPC ante la eventual salida de este personal.

Estos hechos, sumados a la estrategia de transformación de la empresa, marcan la necesidad de que la OPC revise y replantee la distribución de su RRHH, sus roles y responsabilidades, el esquema operativo en región, así como los planes de desarrollo de competencias y transferencia de conocimiento.

Despliegue regional: Como parte de su alcance, la OPC debe garantizar la atención a los grupos de interés de Ecopetrol de forma que puedan acceder a la empresa y manifestar sus inquietudes, opiniones y requerimientos. Para ello se establecen y facilitan canales presenciales (oficinas regionales, puntos móviles, brigadas de atención) y no presenciales (Tele iguanas, líneas telefónicas, correos electrónicos y sitios web).

Las oficinas regionales, los puntos móviles y las brigadas de atención, son los mecanismos presenciales mediante los cuales la OPC despliega su operación hacia las cinco regionales de operación de Ecopetrol. Actualmente tiene presencia permanente en 16 municipios a través oficinas fijas, y en otros 29, a través puntos móviles y brigadas.

Este despliegue regional amplía el alcance de la Oficina hasta los territorios de operación de Ecopetrol por lo que es de suma relevancia analizar de forma sistemática la pertinencia de su ubicación, recursos y prácticas; es decir, esta definición no puede ser estática y debe orientarse en función de las necesidades vigentes del negocio.

Por lo anterior y teniendo en cuenta que no se tiene un esquema para la toma de decisiones a este respecto, se encuentra necesario trabajar sobre variables y parametrizaciones que permitan monitorear la pertinencia de las oficinas regionales y su modelo operativo. Dicho modelo, que debe estar alineado al Plan de negocios de la empresa y a la regulación de las autoridades para el desarrollo de las operaciones y los proyectos, constituye además un medio potencial para los planes estratégicos de relacionamiento de Ecopetrol en territorios en lo que tiene que ver con los procesos de información, formación, divulgación, convocatoria y comunicación.

Herramientas y desarrollos tecnológicos: La OPC gestiona todos sus procesos a través de Salesforce, un CRM por sus siglas en inglés (Customer Relationship Management) para la gestión de las relaciones con clientes. Esta herramienta que está alojada en la nube permite una visual de 360° y tener información disponible a un click. Proporciona una visión unificada de los grupos de interés en una plataforma integrada que permite hacer analítica para la toma de decisiones empresariales apoyado en visualizadores como Einsten Analitic y Power BI.

Aprovechando las bondades de Salesforce, el equipo de la Oficina ha trabajado en desarrollos informáticos para distintos procesos de la VDS tales como Fichas Territoriales, Alarmas e Incidentes de Entorno, Módulos de Gestión de proyectos de inversión social y ambiental, entre otros. De forma permanente se exploran nuevos proyectos que ayuden a mejorar la gestión de información de la Oficina y la empresa.

6. Diseño metodológico

Esta investigación es de carácter **teórico práctico** puesto que se está planteando un problema relacionado con el quehacer de una organización, con el objetivo de ofrecerle alternativas de mejoramiento.

La modalidad es **descriptiva** y permitirá ir encontrando, de modo sistemático, las características de la unidad organizacional objeto del estudio. También se integrarán elementos de la investigación aplicada en la medida en que se utilizarán los conocimientos adquiridos en la práctica, es decir, que estos se aplicarán en provecho de los participantes en este proceso.

La **población** o universo objeto de la investigación está compuesta por todos los elementos de la arquitectura organizacional de la Oficina de Participación Ciudadana:

- Normativa nacional en materia de participación ciudadana aplicables a la empresa
- Lineamientos estratégicos de la empresa que involucran la gestión de la OPC
- Lineamientos procedimentales e instrumentales de la gestión de la OPC
- Personas que hacen parte del equipo de trabajo de la OPC: jefatura y colaboradores directos y outsourcing.
- Oficinas regionales de atención a la ciudadanía ubicadas en el territorio nacional.
- Recursos y mecanismos para la operación y el control de la gestión de la OPC.

La **muestra** seleccionada corresponde a subgrupos de análisis de cada uno elementos de la arquitectura organizacional de la OPC, así:

- Normativa nacional: Ley 1757 de 2015, Ley 712 de 2014, Decreto 2623 del 2009, Ley 1474 de 2011 y reglamentación asociada a los PMA.
- Lineamientos estratégicos: Guía de Responsabilidad Corporativa, Estrategia de Gestión del entorno, Macroproceso de Gestión del entorno y Plan de negocio Ecopetrol 2020-2022.

- Procedimientos: GOC-P-004/2016, GRC-P-012/2015, GDE-I-027/2019, GOC-P-005/2016, GOC-P-005/2010 Y GOC-P-006/2016.
- Personas: El jefe y 10 colaboradores directos de la OPC.
- Operación: Despliegue regional, infraestructura operativa, recursos tecnológicos.
- Control: Indicadores de gestión e indicadores de tendencia.

El método de investigación es **cuantitativo**; centrado en cuantificar la recopilación y el análisis de datos secundarios existentes y producidos a partir del análisis de documentos y textos.

Durante el desarrollo del proceso investigativo se implementaron las siguientes **técnicas e instrumentos** de levantamiento de Información:

- *Rastreo de literatura y análisis documental.* Se detalla en la Tabla 5.

Tabla 5. Variables y categorías para el análisis documental

TÉCNICAS	VARIABLE	CATEGORÍA	SUBCATEGORÍA
• Rastreo de literatura • Análisis documental	Estrategia de transformación 20+	• Plan de negocios de Ecopetrol y Estrategia de Sostenibilidad ESG.	• Responsabilidad Corporativa. • Gestión del entorno. • Actualización Plan de negocios 2020-2022
	Tendencias del entorno	• Marco normativo nacional • Baja de precios del petróleo • Nuevo normal post pandemia Covid 19.	• Legislación y regulación sobre participación ciudadana aplicables al sector público y extractivo. • Retos de la industria en Colombia • Tendencias de la nueva normal

Fuente: Elaboración propia.

- *Cuestionarios aplicados en sesiones de trabajo:* Realización de preguntas a los funcionarios de la OPC, destinadas a recoger parte de la información requerida en

el diligenciamiento de las matrices modeladas para el análisis de la arquitectura de la unidad organizacional.

- *Modelación de matrices:* Se definieron variables y criterios de análisis de la arquitectura y el modelo operativo de la OPC.

Definidos el tipo de investigación, la población y la muestra, así como los métodos, técnicas e instrumentos a utilizar en este proceso investigativo, a continuación, se describe el proceso de intervención:

El diagnóstico de la unidad organizacional se hará partir del análisis IFAS, EFAS, FODA (Wehrich, 1892), FODA cruzada y cuadrática, esta metodología permitirá identificar sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y externas (Amenazas y Oportunidades) para posteriormente combinarlas y confrontarlas a efectos de establecer las propuestas de actuación. La Tabla 6 resume el abordaje.

Tabla 6. Fuentes y técnicas para el diagnóstico

FUENTE		TÉCNICA	METODOLOGÍA DE ANÁLISIS
PRIMARIA	• Equipo de trabajo de la OPC • Jefe de la OPC. • El autor, incorporando el conocimiento adquirido durante 12 años de experiencia laboral en la unidad organizacional objeto del estudio.	• Entrevistas y sesiones de trabajo semiestructuradas • Conocimiento del autor	• Escalas valorativas • Modelado de matrices • Matriz IFAS • Matriz EFAS • FODA cuadrática y cruzada
SECUNDARIA	• Normativa documental de Ecopetrol S.A.: Lineamientos estratégicos, Resoluciones, Procesos y Procedimientos. • Documentos de referencia producidos internamente por la OPC (papers, ppts, informes, indicadores, cartillas, etc). • Información registrada en el Sistema de información (SAP, Succes Factors, Bwise) • Información en Salesforce. • Share Point de la Oficina. • Legislación nacional sobre la función pública. • Reglamentación para el sector extractivo	• Rastreo de literatura • Análisis documental • Consulta sistemas corporativos.	

Fuente: Elaboración propia.

Este ejercicio pretende avanzar en la definición de un marco estratégico, mapa de procesos y modelo operativo para la OPC. Este será el punto de partida para la definición de su misión, marco de acción y alcance; para la programación eficiente de los procesos a su cargo; así como la correcta administración de sus recursos.

Al finalizar, la Oficina de Participación Ciudadana contará con insumos útiles para establecer las estrategias y hacer la planeación de sus actividades y planes de trabajo con la estimación de los recursos que se requieren para llevarlos a cabo. Para ello, se procederá a definir un Plan de intervención que incluya las acciones conducentes a afrontar sus retos de manera óptima.

7. Diagnóstico organizacional

Mediante las técnicas de rastreo de literatura, análisis documental, entrevistas y modelamiento de matrices, el diagnóstico inicia con (i) la caracterización de los elementos más relevantes de la arquitectura organizacional de la Oficina de Participación Ciudadana para identificar brechas asociadas a su planeación estratégica y, (ii) la identificación y nivel de gestión de los principales retos empresariales (internos) y del entorno (externos) que afronta esta unidad organizacional. Adicionalmente y considerando lo analizado hasta aquí, se realizó un ejercicio diagnóstico específico para establecer la pertinencia del modelo operativo y despliegue regional de la OPC en función de la prioridad que tiene cada territorio en el logro de los objetivos de la compañía.

Finalmente, haciendo uso de las matrices de la metodología FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), se establecieron puntos clave sobre el entorno organizacional y empresarial en el que se mueve la OPC y con esto, se analizaron los factores que pueden afectar su alcance y generación de valor a la estrategia de sostenibilidad de Ecopetrol S.A. Estos factores constituyen el insumo para determinar las estrategias y acciones que debe trazar la OPC para lograr su fortalecimiento estratégico y operativo de cara a los retos empresariales y del entorno.

7.1. Procesamiento estadístico de datos

7.1.1. *Análisis de la arquitectura organizacional de la Oficina de Participación Ciudadana*

Tomando como referencia elementos de la planeación estratégica, la primera parte de este diagnóstico comprende el análisis de la arquitectura organizacional de la Oficina de Participación Ciudadana con el propósito de caracterizar y encontrar las principales brechas

asociadas a la estrategia, los procesos, las personas, la operación y los mecanismos de control en la gestión de la oficina, esto a partir de información recopilada mediante las fuentes y técnicas descritas en la Tabla 6 en relación con el desarrollo conceptual existente alrededor de la ruta establecida por la OPC para el logro de su propósito.

Para el procesamiento de la información se establecieron cinco categorías y 17 variables de análisis asociadas a la arquitectura organizacional de la OPC, las cuales fueron calificadas con la escala valorativa descrita en la Tabla 7 que mide de 0 hasta 5 el estado de cada variable a partir del desarrollo conceptual que ha realizado la unidad organizacional para su implementación, siendo 0 la menor calificación para las variables que no tienen ningún tipo de definición ni desarrollo conceptual y 5, el mayor puntaje posible otorgado a las variables para las cuales existe un desarrollo conceptual suficiente, vigente y socializado ante la organización.

Tabla 7. Escala de valoración Arquitectura Organizacional OPC

PUNTUACIÓN	DETALLE VALORACIÓN
0	No está definido ni desarrollado conceptualmente
1	Existe una definición básica sin desarrollo conceptual
2	Existe un desarrollo conceptual incompleto o inconsistente
3	Existe un desarrollo conceptual desactualizado
4	Está desarrollado y actualizado conceptualmente
5	Está desarrollado, vigente y socializado ante la organización

Fuente: Elaboración propia.

Es importante indicar que la recolección de la información que soporta este análisis estadístico está descrita en el marco de referencia (Apartado 4) e institucional (Apartado 5) de este documento. Con esta claridad, en la Tabla 8 se detalla la valoración de cada variable a partir de los hallazgos derivados del análisis cualitativo y cuyo resultado ponderado aplica

para la calificación del elemento al cual pertenece cada grupo de variables, tal como se indica en la matriz.

Tabla 8. Matriz de análisis de la Arquitectura Organizacional OPC

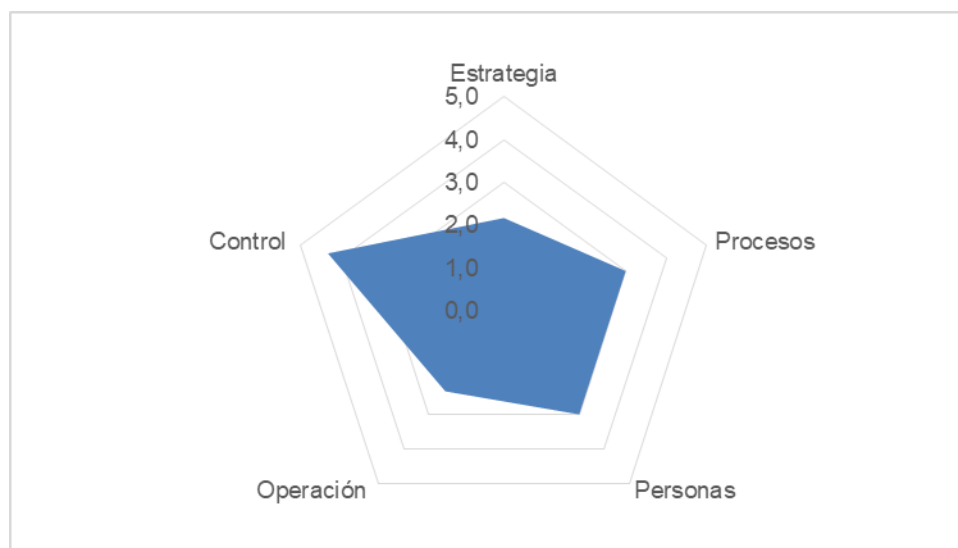
ELEMENTO DE LA ARTQUITECTURA	VARIABLE DE ANÁLISIS	HALLAZGO	VALORACIÓN (Desarrollo conceptual)	PONDERADO CATEGORÍA
Estrategia	Naturaleza o marco de actuación	Solo se encontró una definición básica del marco legal.	1	2,2
	Razón de ser (misión)	Existe una definición concebida en el año 2005	3	
	Alcance	Se encontró una definición del año 2019	3	
	Funciones	Están definidas en la Resolución interna del año 2005 y hasta entonces no se han actualizado	3	
	Objetivos	No se encontró la definición	0	
	Alineación organizacional	El proceso de participación ciudadana no está plenamente documentado ni formalizado en ningún Macroproceso de la organización.	3	
Procesos	Mapa de procesos	Procesos definidos, pero no mapeados articuladamente.	3	3,0
	Procedimientos actividades "Core"	Dos procedimientos sin actualizar desde hace más de tres años	3	
	Procedimientos complementarios	Cuatro procedimientos sin actualizar desde hace más de cinco años	3	
Personas	Organigrama	Hay dos versiones, la definida en la estructura organizacional y la creada internamente para la organización del equipo.	3	3,0

	RRHH	No está completamente dimensionada ni justificada la necesidad de nómina ni de desarrollo del personal.	3	
	Roles y responsabilidades	Están definidos en relación con el nivel profesional de los colaboradores y no coinciden exactamente con la estructura operativa de la oficina.	3	
Operación	Despliegue regional	No hay una definición conceptual que determine los parámetros para la implementación de las oficinas regionales.	2	2,3
	Gestión de información	Se tienen flujogramas y desarrollos para todos los procesos que están soportados en un sistema informático robusto (CRM).	4	
	Recursos	No se tiene un mapeo exhaustivo ni justificación de las necesidades	1	
Control	Planes	Existen planes de tipo operativo, pero ninguno de tipo táctico.	3	4,3
	Indicadores	Están claramente definidos y los resultados superan las metas	5	
	Riesgos	Están monitoreados para el proceso Core.	5	

Fuente: Elaboración propia

La ilustración 11, muestra los valores resultantes de la calificación de cada elemento de la arquitectura de la OPC evidenciando las brechas u oportunidades de mejora para cada una de las variables de análisis.

Ilustración 10. Valoración Arquitectura OPC por categoría



Fuente: Elaboración propia.

De las cinco categorías analizadas, control obtuvo la puntuación más alta (4,3) lo que significa que los indicadores y riesgos asociados a los procesos están definidos adecuadamente y tienen un desarrollo conceptual vigente y socializado ante la organización, aunque es preciso incluir el componente táctico en la planeación.

Por su parte, los criterios referentes a los procesos y las personas obtuvieron una calificación media (3) que indica que, aunque existe un desarrollo conceptual de los procesos, la estructura, el RRHH y los roles y responsabilidades del equipo, se encuentran desactualizados, lo cual podría causar dificultades para el desempeño adecuado de la OPC.

Por último, las categorías correspondientes a la estrategia y la operación obtuvieron las puntuaciones más bajas (2,2 y 2,3) dejando ver la necesidad de enfocar el Plan de intervención en acciones tendientes a definir y conceptualizar adecuadamente la alineación estratégica de la unidad organizacional, así como su modelo operativo y despliegue regional.

7.1.2. Caracterización de los retos empresariales y del entorno que afronta la Oficina de Participación Ciudadana

La segunda parte del diagnóstico comprende la caracterización de los retos empresariales (internos) y del entorno (externos) que afronta la Oficina de Participación Ciudadana, los cuales fueron identificados y desarrollados en el marco teórico e institucional de este documento.

La recolección de la información se realizó por rastreo de literatura y análisis documental a partir de la definición de dos categorías y ocho variables de análisis: 1. Estrategia de Sostenibilidad de la empresa a la luz de los retos organizacionales y 2. Panorama y tendencias de la industria a la luz de los retos del entorno. Para cada una de las variables se seleccionaron fuentes primarias internas y externas que fueran pertinentes para el análisis de los retos de la unidad organizacional. A partir de los hallazgos, se plantearon los principales focos de acción o necesidades cuya atención requieren la toma de decisiones que van desde lo táctico y operativo hasta la asignación presupuestal o definición estratégicas. La tabla 9 da cuenta de este análisis matricial.

Tabla 9. Análisis de necesidades en función de los retos de la OPC

CATEGORIA	VARIABLE DE ANÁLISIS	DOCUMENTOS DE REFERENCIA	DESCRIPCIÓN DE HALLAZGOS	NECESIDAD IDENTIFICADA	TOMA DE DECISIONES		
					Acciones tácticas y operativas	Asignación presupuestal	Definiciones Estratégicas
Estrategia de Sostenibilidad (Retos organizacionales)	Responsabilidad Corporativa.	Guía de Responsabilidad Corporativa	Cada área de Ecopetrol es responsable del relacionamiento con el grupo de interés impactado por los procesos a su cargo, mientras que la OPC es transversal a todos los procesos de la organización e impacta a todos los grupos de interés.	1. Independientemente de su lugar en el organigrama de la empresa, el alcance de la OPC debe considerar todos los grupos de interés de Ecopetrol.			X
	Gestión del Entorno	Estrategia y Macroproceso de Gestión del Entorno de Ecopetrol S.A	El proceso Nivel 3 de “Gestión de la participación Ciudadana” de la OPC sigue pegado a la Secretaría General. Significa que el proceso de la OPC aún no hace parte de la estructura de procesos de la VDS de la cual depende actualmente.	2. Alinear el proceso de Participación Ciudadana y la normativa documental con la Estrategia y Proceso de Gestión del Entorno o definir a cuál se debe incorporar.			X
	Plan de Negocio	Plan de negocio actualizado 2020-2022	Las perspectivas del negocio se enfocan más hacia el segmento Exploración y Producción mediante una estrategia de transformación orientada a la diversificación, lo cual implica entre otros aspectos, novedades en su presencia en territorios.	3. Enfocar los recursos y la gestión de la OPC en función de los proyectos y activos estratégicos definidos en el actual Plan de negocios.	X	X	
		Noticias sobre el Grupo empresarial	La consolidación del Grupo Ecopetrol traslada gran parte de la gestión de Ecopetrol en territorio, a sus filiales	4. Optimizar la presencia y alcance de la OPC en las regionales donde Ecopetrol entregó operación a otras filiales del Grupo.	X		
		Presentaciones sobre Gobierno Corporativo	Ecopetrol S.A. en su calidad de casa matriz, debe asumir el Gobierno Corporativo del Grupo Empresarial.	5. Implementar acciones de direccionamiento en el proceso de Participación ciudadana para las empresas del Grupo.	X		
	Panorama y tendencias de la industria	Legislación Participación Ciudadana, Resoluciones, Planes de Manejo	Requerimientos legales desde la Constitución Política de Colombia, Leyes 190 de 1995 y 1474 de 2011, Ley 1755 de 2015, Ley 1437 de 2011 y Ley 171 de 2014 Ley 1757 de 2015.	6. En el nivel corporativo la OPC debe responder a los requerimientos de tipo legal y en el nivel regional debe dar cumplimiento a todos los requerimientos derivados de la	X		

		Ambiental y otros documentos reglamentarios	Aspectos regulatorios relacionados con las obligaciones sociales y ambientales contenidas en los contratos con la ANH y las impuestas por las Autoridades Ambientales.	reglamentación en materia de Participación ciudadana para las operaciones. Esto implica incorporar la participación ciudadana en el ciclo de gestión de la empresa			
	Crisis del sector baja precios)	Documentos y publicaciones sobre la crisis de industria Presentaciones internas sobre disciplina de capital	La coyuntura de precios pone a Ecopetrol en modo “supervivencia”; por debajo de los 50 USD la empresa debe replantear sus metas y su portafolio de inversiones lo cual cambia el curso de sus proyectos y con ello, las necesidades de soporte al negocio en las distintas regiones de operación. Adicionalmente la obliga a tomar medidas de austeridad y optimización de costos de operación.	7. Optimizar los costos de operación de la OPC y lograr mayor eficiencia en el uso de recursos, en línea con las medidas de optimización de la empresa.	X	X	
	Pandemia Covid 19.	Publicaciones sobre pandemia y medidas bioseguridad derivadas del nuevo normal	Las medidas frente al manejo de la pandemia han obligado a la empresa a implementar nuevas modalidades de trabajo para los colaboradores, a potenciar sus estrategias de conectividad y a reformular las estrategias de relacionamiento con sus grupos de interés.	8. Potenciar el alcance de las oficinas regionales cumpliendo con las medidas de bioseguridad. 9. Fortalecer los canales no presenciales y virtuales de atención y diálogo con los grupos de interés desde un enfoque diferencial.	X	X	X
	Rechazo o resistencia de los grupos de interés frente a la industria	Documentos y publicaciones sobre actualidad de la industria	Uno de los grandes desafíos sociales es la oposición a los proyectos petroleros y las manifestaciones sociales por distintas inconformidades con el desarrollo de la industria lo cual genera gran conflictividad en los territorios.	10. Actuar en línea con la Estrategia de gestión del entorno de la Empresa propendiendo por generar valor compartido en los territorios donde opera la compañía.	X	X	

Fuente: Elaboración propia.

Con base en lo anterior, en la Ilustración 12 se grafica el nivel de decisión que se requiere para el manejo de cada variable, en función de atender las necesidades identificadas; para ello se estableció la escala valorativa descrita en la Tabla 10.

Tabla 10. Escala valorativa para el nivel de toma de decisiones

TIPO DE DECISIÓN	TOMADOR DE DECISIÓN	NIVEL
Decisiones que implican acciones de tipo táctico y operativo	Jefe OPC	1
Decisiones que implican asignación presupuestal	Gerente GSO	2
Decisiones que implican definiciones estratégicas de la empresa	Vicepresidente VDS	3

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 11. Ámbitos retadores para la OPC y niveles de decisión



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la posición de las variables en cada uno de los cuadrantes, se evidencia que la toma de decisiones para atender la mayoría de las necesidades identificadas (80%) se

deben dar en el nivel de la Jefatura de la OPC y la Gerencia de Prosperidad Social (Cuadrantes del 1 al 4). En estos niveles de decisión se encuentran la mayor cantidad de necesidades en los ámbitos organizacional y del entorno, que están asociadas principalmente al Plan de negocio y a la Pandemia del Covid 19, respectivamente. Por su parte, las necesidades derivadas de la Responsabilidad Corporativa y la Gestión del entorno exigen decisiones del nivel de Vicepresidencia (20%).

Todo lo anterior, significa que la mayoría de las necesidades identificadas implican acciones de tipo táctico y operativo, así como asignación presupuestal para su ejecución.

Para continuar con la línea planteada, con base en el análisis de la Arquitectura de la OPC y el análisis de necesidades derivadas de la Estrategia de Sostenibilidad y el Panorama de la industria, en la Tabla 11 se describen de forma matricial, los retos organizacionales y del entorno que afronta la Oficina de Participación Ciudadana, en función de los componentes de la arquitectura organizacional que inciden en su logro.

Tabla 11. Retos OPC vs. Arquitectura organizacional

RETOS		ELEMENTO DE LA ARQUITECTURA OPC					TOTAL PESO RETO
		Estrategia	Procesos	Personas	Operación	Control	
ORGANIZACIONALES	Potenciar el alcance multistakholders de la Oficina.	1			1		2
	Articular el proceso de Participación Ciudadana al sistema de gestión de la compañía que mejor corresponda con su naturaleza y alcance.	1	1				2
	Implementar un modelo de despliegue regional de la OPC en función del Plan de negocio de la Empresa.	1	1	1	1	1	5
DEL ENTORNO	Asegurar las acciones de cumplimiento legal y regulatorio en materia de participación ciudadana para el GE.		1		1	1	3
	Integrar los planes operativos de la OPC al Plan Estratégico de Relacionamento y Planes Tácticos de Entorno.	1			1	1	4
	Renovar el modelo de operación de las Oficinas regionales para hacerlas más eficientes y pertinentes al nuevo normal.	1	1	1	1	1	5
	Innovar en las formas de diálogo y participación presencial y no presencial con los GI.	1	1		1		3
	TOTAL PESO ELEMENTO ARQUITECTURA	5	4	2	6	4	

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la matriz, con el máximo puntaje posible (5), en lectura horizontal se evidencia que los retos más relevantes para la OPC son: 1. *El diseño de un modelo de despliegue regional en función del Plan de Negocio de la empresa* y 2. *La renovación del modelo de operaciones de las Oficinas regionales para hacerlas más eficientes y pertinentes al nuevo normal*. De igual manera, en lectura vertical se indica que *La estrategia* y *Los procesos* con puntuaciones de 5 y 6 respectivamente, son los elementos de la estructura organizacional con mayor incidencia para el logro de los retos planteados. Estos elementos son los mismos que en el análisis de la Arquitectura de la OPC presentaron más brechas.

Esta conclusión es concordante con lo analizado en los apartados anteriores, por lo que resulta pertinente para esta investigación, realizar un ejercicio diagnóstico específico para el Modelo operativo de la Oficina en relación con su despliegue regional. Ello, bajo la premisa de que este despliegue es clave para su posicionamiento con sus clientes internos (la organización) y externos (ciudadanía en general, el entorno) en la medida en que focaliza y prioriza su gestión, productos, servicios y resultados en función de las dinámicas particulares de cada territorio y las necesidades de cada negocio.

A través de la presencia en territorio, es decir, del despliegue regional, la Oficina se sumerge en las actividades tácticas y operativas de la empresa, haciendo monitoreo del entorno y evidenciando oportunidades de mejora en el relacionamiento; al mismo tiempo, logra la atención directa a la ciudadanía aportando a la garantía de derechos y siendo puente de contacto entre la organización y los grupos de Interés. Para esto último no es suficiente disponer de canales de atención, sino que, como lo veremos en detalle más adelante, además es necesario posibilitar el diálogo directo, transparente y de confianza entre la empresa y los ciudadanos.

7.1.3. Diagnóstico Despliegue regional OPC

Con el propósito de valorar la pertinencia del modelo operativo regional de la Oficina de Participación Ciudadana, a continuación, se presenta un ejercicio en el que se valoran cuatro criterios que conjugados darán la línea de actuación de la OPC en este aspecto. Los criterios son: categorización de los municipios para el despliegue, identificación del tipo y modalidad de operación que requiere una Oficina regional, consolidación de brechas y acciones por municipio de operación de la OPC según el tipo y modalidad

Primero se debe identificar en qué municipios se requiere fortalecer el despliegue regional y cuáles son prioritarios para tener un orden de actuación. Para ello se mapearon los municipios

en los que Ecopetrol tiene operaciones o proyectos y se modelaron matrices de evaluación con base en criterios establecidos para la categorización de dichos municipios, así como los criterios para definir el adecuado despliegue regional de la OPC. De igual forma se modeló una matriz para la recolección y procesamiento de la información.

La primera matriz descrita en la Tabla 12 permite la categorización de los municipios en donde Ecopetrol tiene presencia y se modeló a partir de nueve variables derivadas de cuatro criterios que resultan pertinentes para el ejercicio, estos son: las obligaciones legales y de cumplimiento, la presencia de Ecopetrol en el territorio y su interacción con los grupos de interés. A cada variable se le otorgó un valor de referencia que permite puntuar el peso de cada una para determinar la prioridad que tiene un municipio al momento de decidir la implementación de una OPC.

Tabla 12. Matriz 1 Criterios para categorización de municipios

CRITERIO	VARIABLE		VALOR POR VARIABLE	VALOR POR CRITERIO
1. Legal (Obligaciones)	1.Obligación de implementar oficinas de atención al público y un sistema de atención a PQRS (Ley 1437 de 2011 y Ley 190 de 1995)		10	10
2. Cumplimiento (Requerimientos)	2. Obligaciones socio ambientales o contenidas en contratos o licencias establecen:	Implementar una Oficina fija de atención	10	10
		Implementar puntos móviles u otros mecanismos de atención.	8	
		Implementar un proceso o estrategia de atención a PQRS.	6	
3. Presencia de Ecopetrol	3. Activos estratégicos para el Plan de negocio		10	10
	4. Presencia operativa relevante		6	
	5. Presencia operativa menor o administrativa		4	
4.Interacción con Grupos de interés	6. Compromisos de implementar una oficina de atención		4	20
	7. Presencia relevante de uno o varios grupos de interés		4	
	8. Confluyen distintas operaciones o es cabecera		2	
	9. Volumen promedio anual PQRS	Superior a 2000 casos	10	
		Entre 500 y 1999 casos	8	
		Inferior a 500 casos	4	
Máxima puntuación posible			50	

Fuente: Elaboración propia.

En la segunda matriz que se detalla en la Tabla 13, se establecieron los criterios para determinar el tipo y modalidad de operación que requiere una Oficina regional, a partir de la puntuación que resulta de la categorización de un municipio según análisis de la Matriz 1.

Tabla 13. Matriz 2 Aplicación Modelo operativo OPC

VALORACIÓN MUNICIPIO		CLASIFICACIÓN OPC	
RELEVANCIA	PUNTUACIÓN	TIPO	MODALIDAD
Estratégica (E)	42+	A+	Zona ECO
Alta (AI)	32-40	A	OPC permanente
Media (M)	24-30	B	Punto fijo o móvil
Baja (B)	16-22	C	Móvil o brigada
Muy baja (MB)	14-	D	Canales no presenciales

Fuente: Elaboración propia.

A continuación, se describe brevemente cada modalidad:

- **Zona ECO (A+):** Es importante indicar que la conceptualización, diseño e implementación de la Zona-ECO es uno de los resultados que entrega esta investigación para atender a la necesidad de potenciar el despliegue regional de la OPC y la presencia corporativa de Ecopetrol en los territorios (Anexo D).

Esta es la modalidad de máximo nivel en el despliegue regional de la OPC y consiste en la implementación de un espacio físico que posibilite *Experiencias* de diálogo en ambientes pedagógicos, *Conocimiento* e información a través de medios, metodologías y herramientas accesibles y *Oportunidades* de formación en el ser y el hacer. Implica la gestión de recursos y un equipo humano robusto para su operación.

- **OPC permanente (A):** Se entiende como un espacio físico de atención presencial a la ciudadanía en el que se facilite la gestión del derecho de petición y el acceso a la

información relacionada con la empresa. Requiere disponer de un inmueble de uso permanente y un recurso humano de dedicación exclusiva.

- **Punto fijo (B):** Consiste en la adaptación de un espacio no permanente para la atención sistemática a la ciudadanía de una determinada localidad. Requiere un recurso humano con agenda al menos una vez a la semana.
- **Punto móvil (B):** Consiste en la implementación de puntos rotativos de atención a la ciudadanía en distintos lugares de un territorio. Requiere una logística mínima de mobiliario y transporte al menos una vez al mes.
- **Brigada OPC (C):** Son jornadas de atención de la OPC en lugares o a grupos específicos. Se realizan por demanda y su frecuencia puede ser superior a un mes.
- **Canales no presenciales (D):** Son todos aquellos mecanismos de atención que no implican un espacio físico ni el encuentro presencial de los interlocutores. Actualmente se está explorando en ampliar el portafolio virtual.

Teniendo en firme estas definiciones conceptuales y numéricas, se procedió con la modelación de un instrumento para la recolección de información en función de estas matrices. Es así como en un ejercicio conjunto con los líderes regionales, se diligenció la información de las variables relacionadas con el estado actual y deseable de la presencia regional de la OPC y con ello, identificar las brechas y establecer acciones de cara a las necesidades del Plan de negocios de la compañía y del nuevo normal de la industria.

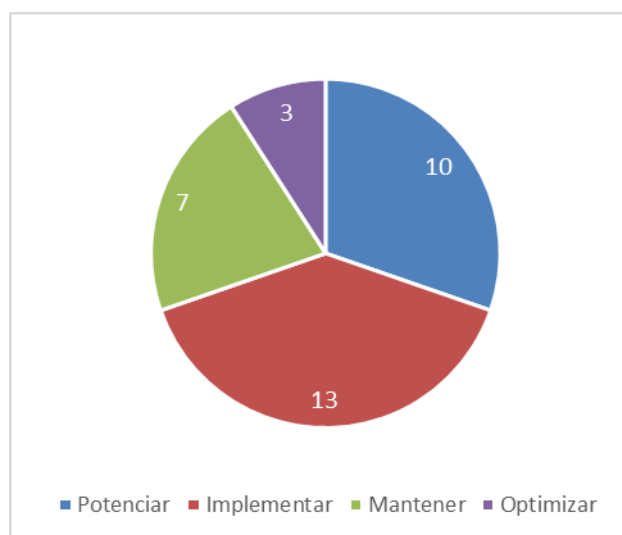
En la Tabla 14 se presentan los resultados consolidados de la aplicación de los instrumentos antes descritos, para los principales municipios en donde Ecopetrol S.A. tiene operaciones. En el Anexo C se encuentra el detalle de los datos recolectados y las evidencias de las sesiones de trabajo con los funcionarios que lideran las Oficinas regionales.

Tabla 14. Matriz 3 Consolidación brechas y acciones por municipio de operación de la OPC

REGIONAL ECOPETROL	DPTO. INFLUENCIA	MUNICIPIO INFLUENCIA	CATEGORÍA/ RELEVANCIA	ACCIÓN	MODALIDAD DESEABLE OPC
Piedemonte	Casanare	Yopal	Alta	Potenciar	OPC permanente
		Aguazul	Alta	Potenciar	OPC permanente
		Tauramena	Alta	Potenciar	OPC permanente
Orinoquía	Meta	Villavicencio	Estratégica	Potenciar	Modelo Zona ECO
		Acacías	Estratégica	Potenciar	Modelo Zona ECO
		Castilla La Nueva	Alta	Mantener	OPC permanente
		Guamal	Alta	Mantener	OPC permanente
		Cubarral	Baja	Implementar	Móvil o brigada
Oriente	Meta	Puerto Gaitán	Estratégica	Potenciar	Modelo Zona ECO
Sur	Huila	Neiva	Alta	Potenciar	OPC permanente
		Aipe	Media	Implementar	Punto fijo o móvil
		Yaguará	Media	Implementar	Punto fijo o móvil
	Putumayo (Fija Orito)	Orito	Alta	Potenciar	OPC permanente
		Valle del Guamuez	Baja	Implementar	Móvil o brigada
Central MM	Santander	Barrancabermeja	Estratégica	Potenciar	Modelo Zona ECO
		Bucaramanga	Media	Optimizar	Punto fijo o móvil
		Puerto Wilches	Alta	Implementar	Modelo Zona ECO
		Sabana de Torres	Baja	Implementar	Móvil o brigada
		Puerto Parra	Baja	Mantener	Móvil o brigada
	Bolívar	Cantagallo	Alta	Implementar	OPC permanente
	Antioquia	Yondó	Alta	Potenciar	OPC permanente
		Medellín	Baja	Implementar	Móvil o brigada
	Norte de Santander	Cúcuta	Media	Optimizar	Punto fijo o móvil
		Tibú	Media	Optimizar	Punto fijo o móvil
	Cesar	Aguachica	Baja	Implementar	Móvil o brigada
	Boyacá	Puerto Boyacá	Baja	Implementar	Móvil o brigada
Central Bogotá	Cundinamarca	Cali	Muy baja	Mantener	Canales no presenciales
		Bogotá D.C.	Alta	Mantener	OPC permanente
		Guaduas	Muy baja	Mantener	Canales no presenciales
		Medina (o Ubalá)	Media	Implementar	Punto fijo o móvil
Caribe Pacífico	Bolívar	Cartagena	Alta	Mantener	OPC permanente
	Guajira	Riohacha	Media	Implementar	Punto fijo o móvil
	Sucre	Coveñas	Media	Implementar	Punto fijo o móvil

Fuente: Elaboración propia.

Ilustración 12. Decisiones para el cierre de brechas del despliegue regional OPC



Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con los resultados consolidados en la gráfica de la Ilustración 13 se concluye que, en la mayoría (40%) de los 33 municipios analizados se requiere *implementar* puntos fijos, móviles u oficinas permanentes debido a que actualmente no cuentan con un canal presencial suficiente para atender a los grupos de interés. En el 30% de los municipios se requiere *potenciar* el modelo de atención migrando del actual a una OPC permanente o una Zona-ECO. De otra parte, se evidencia que en el 9% de los municipios se puede optimizar el modelo actual siendo suficiente un punto móvil o fijo mientras que, en el 21% no se requiere ningún tipo de acción por cuanto resulta suficiente *mantener* el modelo actual de atención.

De acuerdo con la Tabla 14, los municipios en donde se debe hacer el mayor esfuerzo en cuanto a planeación táctica y asignación de recursos son: *Villavicencio, Acacías, Puerto Gaitán, Puerto Wilches y Barrancabermeja* pues debido a su prioridad *estratégica*, resulta pertinente que la OPC migre de su modelo actual de atención al modelo de la *Zona-ECO*. Por su parte, *Yopal y Neiva* cuya prioridad es *alta*, requieren la implementación de una *Oficina permanente* de atención. De igual forma resulta relevante consolidar las *modalidades no permanentes y no presenciales* para lo cual es fundamental potenciar las estrategias y canales virtuales.

7.2. Análisis de datos

A partir de los datos cualitativos y cuantitativos del estudio de la Arquitectura organizacional y los retos de la Oficina de Participación Ciudadana, se procede con el análisis de las principales variables internas y externas que representan fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades para esta unidad organizacional a través de las matrices EFAS e IFAS.

Hecho esto, el ejercicio concluye con el análisis estratégico a través de la matriz FODA Cuadrática y Cruzada, consistentes en la priorización de las variables estratégicas y la determinación de acciones estratégicas que permitirán que la OPC pueda afrontar de manera óptima los retos que hoy le imponen, la organización y el entorno.

7.2.1. Análisis Externo

Amenazas: Son aquellas situaciones (hechos o riesgos) del entorno que pueden perjudicar o limitar el desarrollo de la OPC, provienen del ambiente externo y están fuera de su control. Estas circunstancias influyen de manera negativa en la consecución de los objetivos de esta unidad organizacional en la medida en que no se gestionen adecuadamente. Las más relevantes son:

- Posición organizacional no alineada al proceso
- Requerimientos de optimización de nómina
- Presupuesto asignado y capacidad instalada insuficiente
- Rechazo o resistencia de los grupos de interés frente a la industria de hidrocarburos.

Oportunidades: También son situaciones que se presentan en el entorno de la OPC y aunque están fuera de su control, puedan ayudarle a la consecución de sus objetivos en la medida en que se cumplan ciertas condiciones para su aprovechamiento. Se destacan:

- Naturaleza de cumplimiento legal para Ecopetrol y el Grupo empresarial

- Alcance multistakeholders
- Condición Multicanal. Referente nacional para la gestión de Derecho de Petición y acceso a la información

En la Tabla 15 se presenta el resumen del análisis de factores externos a través de la matriz EFAS, en la que se describen las amenazas y oportunidades más relevantes identificadas para la OPC en su entorno organizacional, industrial, económico y socio político para analizar qué tan bien responde la jefatura de la Oficina con respecto a estos factores.

Tabla 15. Matriz EFAS OPC

FACTORES EXTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	COMENTARIOS
Amenazas				
Posición organizacional no alineada al proceso	0,20	3	0,60	Los procesos de la OPC siguen derivados del proceso N-0 de Relacionamiento con GI de la SEG, área a la cual ya no pertenece. Dentro del proceso de Gestión del entorno de la VDS no se ha definido un rol claro de la OPC por lo cual se dificulta influenciar, puntualizar y visualizar el valor de su gestión. La OPC adelanta iniciativas de relacionamiento no articuladas a la estrategia de entorno y no es vista como un aliado potencial.
Requerimientos de optimización de nómina	0,15	3	0,45	Por decisiones organizacionales, la OPC debe continuar asumiendo la ausencia de los cuatro funcionarios que están en préstamo a otra área, y la de los tres que salieron recientemente. Afronta una posible reducción de su equipo Outsourcing para cumplir con metas de optimización y su prepuesto se mantiene congelado.
Presupuesto y capacidad instalada insuficiente (espacio y dotación oficinas regionales)	0,10	3	0,30	El presupuesto asignado a la OPC limita el fortalecimiento de las Oficinas regionales que en su mayoría, carecen de recursos (espacios, ambientes, muebles y equipos) necesarios para la implementación de acciones novedosas y de alto impacto.
Rechazo o resistencia de los grupos de interés frente a la industria de hidrocarburos.	0,10	4	0,40	La oposición o rechazo de los GI frente a los proyectos de la empresa en algunos territorios dificulta la continuidad o implementación de nuevas oficinas regionales. Esta situación implica que la OPC articule su presencia y gestión regional con las iniciativas de la estrategia de gestión del entorno.
Subtotal Amenazas			1,75	
Oportunidades				

Naturaleza de cumplimiento legal para Ecopetrol y el Grupo empresarial	0,15	4	0,60	La OPC existe por requerimientos de orden legal aplicable a las empresas públicas y del sector extractivo. Su valor agregado tiene que ver con su potencial aporte a la Estrategia de Gestión del Entorno y Diálogo con GI en: Participación Ciudadana, Transparencia y Monitoreo del relacionamiento con GI.
Alcance multistakeholders	0,15	4	0,60	Su gestión cubre a los siete grupos de interés de la empresa (internos y externos) de todos los segmentos del negocio.
Condición Multicanal.	0,10	4	0,40	A través de la OPC, Ecopetrol ofrece múltiples canales de atención a sus grupos de interés (presenciales y no presenciales), la coyuntura de la pandemia abre nuevos retos para fortalecer los medios virtuales. Al interior de la empresa, la OPC se comunica con todas las áreas.
Referente nacional para la gestión de Derecho de Petición y acceso a la información	0,05	4	0,20	Dentro de la función pública, a OPC es reconocida como un referente en el proceso de atención y gestión de PQRS a nivel país. Esto posibilita la construcción de sinergias y alianzas
Subtotal Oportunidades			1,80	
Calificaciones Totales	1,00		3,55	

Fuente: Elaboración propia a partir de Matriz EFAS.

La calificación ponderada indica que la eficacia con la que responde la OPC ante los factores externos está por encima del promedio (3,55) y dado que la calificación de las oportunidades (1,80) es ligeramente superior al de las amenazas (1,75), se concluye que aunque el entorno externo es retador, resulta favorable para la OPC en la medida en que esta unidad se concentre en robustecer sus fortalezas y contrarrestar sus debilidades.

De acuerdo con la calificación otorgada a cada factor externo en relación con su relevancia y el grado de afectación, su *naturaleza legal* (0,60) y el *alcance multistakeholders* (0,60), son las oportunidades más destacadas que pueden explotarse para robustecer las fortalezas de la OPC. Mientras que la *Indefinición del proceso o sistema de gestión al cual debe asociarse la gestión de la Oficina* (0,60) y los recientes *requerimientos de optimización de nómina* (0,45),

son las amenazas más importantes del medio externo para las cuales se deben implementar acciones de corrección.

7.2.2. *Análisis interno*

Fortalezas: Se refiere a los puntos fuertes o características internas de la OPC que facilitan el cumplimiento de sus objetivos y están asociadas a las capacidades humanas y materiales con las que cuenta esta unidad organizacional para adaptarse y aprovechar al máximo las ventajas que le ofrece su entorno organizacional y social y enfrentar, con mayores probabilidades de éxito, las amenazas. Las siguientes son las fortalezas más destacadas, identificadas en la matriz EFAS:

- Disciplina operativa y liderazgo participativo
- Uso de Tecnologías de la información
- Estructura flexible
- Presencia regional con capacidad de gestión de recursos.

Debilidades: Son aspectos internos débiles que afectan el posicionamiento de la OPC con respecto a sus retos internos y del entorno; son susceptibles de mejora. Esas características (limitaciones, carencias u obstáculos) pueden constituir barreras para el cumplimiento de los objetivos en tanto dificultan el aprovechamiento de las oportunidades que ofrece el entorno organizacional y social y le impiden defenderse de las amenazas. Estas son las más relevantes:

- Falta de claridad en el direccionamiento estratégico
- Deficiente desarrollo de competencias
- Desalineación en la gestión regional
- Procedimientos desactualizados

En la Tabla 16 se resume el análisis de los factores internos a través de la matriz IFAS con la cual se busca evaluar las fortalezas y debilidades más representativas dentro de la OPC, así como analizar qué tan bien responde la dirección de la Oficina con respecto a estos factores.

Tabla 16. Matriz IFAS OPC

FACTORES INTERNOS	PESO	CALIFICACIÓN	CALIFICACIÓN PONDERADA	COMENTARIOS
Fortalezas				
Disciplina operativa y liderazgo participativo	0,15	4	0,6	El jefe de la OPC es un Líder que permite "ser y hacer"; este estilo de liderazgo ha motivado el desarrollo de un equipo cohesionado, y disciplinado que entrega resultados con oportunidad y calidad.
Uso de Tecnologías de la información	0,15	5	0,75	Salesforce es un CRM que soporta muy bien los procesos de la oficina. Para la gestión de PQRS y compromisos está suficientemente desarrollado.
Estructura flexible	0,05	3	0,15	Todo el equipo está en una línea horizontal debajo del jefe por lo cual es de fácil movilidad de acuerdo a las necesidades de la OPC.
Presencia regional con capacidad de gestión de recursos.	0,15	3	0,45	Se tiene presencia de colaboradores de la OPC en todas las regiones del país en donde opera Ecopetrol, con participación en espacios clave de interacción con los negocios.
Subtotal Fortalezas			1,95	
Debilidades				
Falta de claridad en el direccionamiento estratégico	0,15	4	0,6	No se tiene un direccionamiento estratégico claro en relación con el valor que generan los procesos a cargo de la OPC en la gestión del entorno (VDS)
Deficiente desarrollo de competencias	0,1	4	0,4	No se tiene un plan de capacitación robusto que fortalezca las competencias de los colaboradores en el desempeño de su rol.
Desalineación en la gestión regional	0,15	4	0,6	Falta acompañamiento y control en la planeación de la gestión de las OPC regionales desde el nivel corporativo. Parte del Corporativo dedica tiempo al desarrollo de proyectos a nivel de la VDS que aunque generan valor para la empresa, restan a la capacidad de gestión de la OPC.
Procedimientos desactualizados	0,1	3	0,3	Los cuatro procedimientos de la OPC siguen dependiendo del proceso N-0 de la SEG, área a la cual ya no pertenece. Por otro lado, todos requieren ser redefinidos y/o actualizados.
Subtotal Debilidades			1,9	
Calificaciones Totales	1,000		3,850	

Fuente: Elaboración propia a partir de Matriz IFAS.

La calificación ponderada indica que la eficacia con la que responde la OPC ante los factores internos también está por encima del promedio (3,85), esto sumado a que la calificación de las oportunidades (1,95) es ligeramente superior al de las amenazas (1,9), permite concluir que las

estrategias internas generales utilizadas hasta el momento, han sido adecuadas y cubren en gran medida las necesidades de esta unidad organizacional; sin embargo, es preciso trabajar en estrategias que capitalicen las fortalezas internas y neutralicen las debilidades.

Así las cosas y de acuerdo con la calificación otorgada a cada factor interno en relación con su relevancia y el grado de afectación, las fortalezas más destacadas y que se deben mantener son *el uso de tecnologías de la información* (0,75) y la *disciplina operativa* (0,6) las cuales le han permitido a la Oficina asegurar sus procesos y cumplir con sus indicadores, mientras que la *falta de claridad en el direccionamiento estratégico* (0,6) y la *desalineación en la gestión regional* (0,6), son las debilidades más urgentes de corregir pues afectan la visibilidad y el valor que agrega esta área a la sostenibilidad de la empresa.

7.2.3. *Análisis Estratégico*

El análisis estratégico, además de permitir la identificación de las competencias distintivas de la Oficina de Participación Ciudadana, es decir, sus capacidades y los recursos específicos con los que cuenta y la mejor manera de utilizarlos, también permite identificar las oportunidades que esta área tiene por aprovechar actualmente.

Una vez conocidos los factores claves tanto internos como externos de la OPC, se procedió a identificar a través de la matriz cuadrática FODA, los factores estratégicos derivados de la valoración de la relación entre las variables, para ello se usó la siguiente escala valorativa: Alta (=5), media (=3), baja (=1) o nula (=0). Los resultados se presentan en la Tabla 17.

Tabla 17. Matriz FODA cuadrática OPC

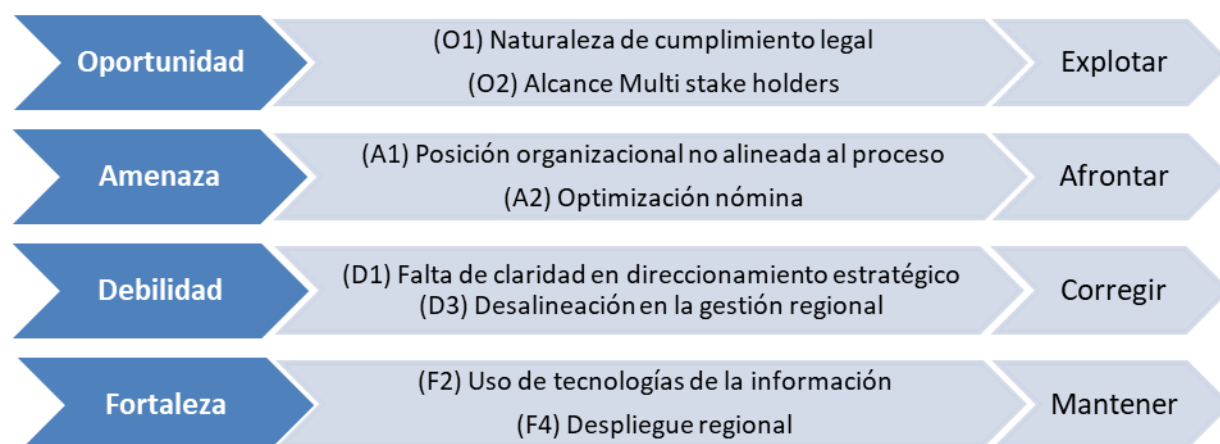
		FORTALEZAS				DEBILIDADES				
		F1	F2	F3	F4	D1	D2	D3	D4	
		EXPLORAR (O)				CORREGIR (D)				
OPORTUNIDADES	O1	3	5	1	3	5	3	3	3	26
	O2	1	3	3	5	3	1	5	3	24
	O3	1	3	5	3	1	5	3	1	22
	O4	5	3	1	3	3	2	1	3	21
		MANTENER (F)				AFRONTAR (A)				
AMENAZAS	A1	5	1	3	3	5	1	3	5	26
	A2	3	3	5	3	3	5	1	1	24
	A3	3	3	3	1	3	3	5	0	21
	A4	1	5	2	5	3	1	5	1	23
		22	26	23	26	26	21	26	17	

Fuente: Elaboración propia a partir de Matriz FODA Cuadrática.

De esta forma se configuró una matriz con 64 datos cruzados, 16 de ellos puntuados con valoración Alta (5) por lo que serán los seleccionados para la elaboración de las estrategias.

De acuerdo con las puntuaciones y sumatoria por variable, en la Ilustración 13 y utilizando recursos de la matriz CAME, se consolidan las variables estratégicas que se deben Explotar (Potenciar), Afrontar, Corregir o Mantener. Estas son las variables clave para establecer las estrategias que contribuyan al fortalecimiento de la Oficina de Participación Ciudadana.

Ilustración 13. Variables estratégicas OPC



Fuente: Elaboración propia a partir de matriz CAME.

Para concluir el diagnóstico, en la en la Tabla 18, a través de la Matriz FODA Cruzada y enriquecida con elementos de la matriz CAME, se formulan las combinaciones derivadas de la matriz cuadrática (Tabla 17) que cruza los ocho factores internos y externos con mayor ponderación (variables estratégicas) con los demás factores.

Este ejercicio de identificación y análisis de los factores internos y externos de la Oficina de Participación Ciudadana realizado a través de las matrices IFAS y EFAS, así como la definición de los factores estratégicos a través de la matriz FODA Cuadrática y la combinación entre estos mediante la matriz FODA Cruzada, permitió configurar 16 acciones estratégicas que le ayudarán a esta Unidad organizacional a usar sus fortalezas y a corregir sus debilidades para reorientar su situación interna y poder aprovechar las oportunidades que se le presentan así como afrontar, de mejora manera, los posibles efectos adversos de las amenazas.

Estas estrategias, alineadas a la Estrategia de sostenibilidad de la empresa, serán el marco para definir el Plan Estratégico y Operativo de la Oficina de Participación Ciudadana de Ecopetrol S.A. en el corto y mediano plazo, que se desarrolla en el siguiente apartado.

Tabla 18. Matriz FODA Cruzada OPC

FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO		ELEMENTOS INTERNOS (Se pueden controlar)				
		FORTALEZAS (+)		DEBILIDADES (-)		
		F1	Disciplina operativa y liderazgo participativo	D1	Falta de claridad en el direccionamiento estratégico	
		F2	Uso de Tecnologías de la información	D2	Deficiente desarrollo de competencias	
OFICINA DE PARTICIPACIÓN CIUDADNA ECOPETROL S.A.		F3	Estructura flexible	D3	Desalineación en la gestión regional	
		F4	Presencia regional con capacidad de gestión de recursos.	D4	Procedimientos desactualizados	
OPORTUNIDADES (+)		ESTRATEGIAS FO (Explotar O)		ESTRATEGIAS DO (Corregir D)		
ELEMENTOS EXTERNOS (No se puede controlar)	O1	Naturaleza de cumplimiento legal para Ecopetrol y el Grupo empresarial	O1-F2	Controlar el cumplimiento de los requerimientos de tipo legal y regulatorio asociados a la participación ciudadana en el desarrollo de los proyectos y operaciones de la empresa.	D1-O1	Establecer el marco estratégico de la OPC fundamentado en su naturaleza legal y considerando su aporte a la estrategia.
	O2	Alcance multistakeholders	O2-F4	Potenciar la sinergia de las OPC regionales con las distintas áreas para aumentar el valor a los procesos de monitoreo y relacionamiento con sus GI.	D2-O1	Establecer un plan de capacitación para desarrollar las competencias que respondan a los retos estratégicos.
	O3	Condición Multicanal.	O2-F3	Reorganizar al equipo de colaboradores para cubrir de forma eficiente todos los frentes de atención a GI y segmentos del negocio.	D3-O2	Revisar y ajustar roles y responsabilidades de los líderes nacionales y regionales teniendo en cuenta el carácter multistakeholders de la OPC
	O4	Referente nacional para la gestión de Derecho de Petición y acceso a la información	O4-F12	Buscar sinergias con otras entidades públicas y del sector (GE) para compartir experiencias y establecer alianzas interinstitucionales que apoyen los procesos de PC.	D4-O1	Actualizar la normativa documental de la OPC.
AMENAZAS (-)		ESTRATEGIAS FA (Mantener F)		ESTRATEGIAS DA (Afrontar A)		
Estrategias combinadas	A1	Posición organizacional no alineada al proceso	F1-A1	Mantener los controles para asegurar resultados y cumplimiento de metas.	A1-D1y4	Determinar el Sistema de Gestión o Proceso que mejor corresponda con la naturaleza y alcance de la OPC.
	A2	Medidas de optimización (Recorte nómina y presupuesto)	F3-A2	Cubrir adecuadamente todos los niveles de gestión (estratégica, táctica y operativa) conservando las posiciones clave.	A2-D2	Gestionar el conocimiento del equipo de la OPC.
	A3	Capacidad instalada insuficiente	F4-A3	Mantener las plazas de las OPC regionales que se requieran para el cumplimiento legal y respuesta al Plan de negocio y de relacionamiento.	A3-D3	Gestionar los recursos para que todas las OPC Regionales operen de forma estandarizada generando valor (RRHH, instalaciones y logística)
	A4	Rechazo o resistencia de los grupos de interés frente a la industria de hidrocarburos.	F2-A4	Continuar con el desarrollo tecnológico para optimizar la gestión de la participación ciudadana.	A4-D3	Implementar acciones que impacten positivamente el relacionamiento con los grupos de interés en territorio.
Estrategias combinadas						

Fuente: Elaboración propia.

8. Plan de intervención

La construcción del Plan de intervención que se propone en este apartado fue posible, en la medida en que se cumplieron los demás objetivos específicos planteados en esta investigación y contribuye de forma importante en el logro del objetivo general. Por ello y antes de presentar el Plan, en la Tabla 19 se describe el estatus de cada objetivo.

Tabla 19. Cumplimiento objetivos específicos

OBJETIVO ESPECÍFICO	DESARROLLO	ESTADO
Hacer un diagnóstico de la arquitectura organizacional de la OPC.	Durante el proceso investigativo, se realizó el diagnóstico propuesto, el cual permitió caracterizar y encontrar las principales brechas asociadas a la estrategia, los procesos, las personas, la operación y los mecanismos de control en la gestión de la OPC.	Cumplido en el desarrollo del apartado 7.1.1.
Caracterizar los principales retos empresariales y del entorno que afronta la OPC.	Durante el proceso investigativo, se realizó la caracterización de los retos que afronta la OPC a la luz de la Estrategia de Sostenibilidad de la empresa, así como del panorama actual del entorno y las tendencias de la industria.	Cumplido en el desarrollo del apartado 7.1.2.
Diseñar una propuesta para el marco estratégico, el mapa de procesos y el despliegue regional de la OPC.	En paralelo al análisis de los componentes estratégicos y tácticos de la OPC, se diseñó la propuesta para su marco estratégico y su mapa de procesos. De igual forma se estructuró el Modelo operativo denominado Zona-ECO y la propuesta de despliegue regional que incluyó la modelación de una herramienta de diagnóstico territorial para la implementación del modelo operativo.	Cumplido. Detallado en los Anexos A y B y en el apartado 7.1.3 presentado en los Anexo C y D.
Formular un Plan de fortalecimiento que le ayude a la OPC a (...)	Los retos identificados para la OPC y las acciones estratégicas derivadas del ejercicio diagnóstico (FODA) serán la línea base para la formulación del Plan.	Cumplido en el desarrollo de este apartado (8).

Fuente: Elaboración propia

Teniendo claro el avance logrado hasta ahora y tomando como base los resultados entregados por las matrices FODA y sus respectivos EFIS y EFAS, se elabora un Plan para fortalecer el direccionamiento estratégico y el modelo de gestión operativo de la Oficina de Participación Ciudadana.

Este Plan se construye a partir de las 16 estrategias que resultaron del análisis estratégico de la Oficina (apartado 7.2) de las que se derivan 30 acciones con las cuales, la OPC podrá afrontar de manera adecuada, los siete retos empresariales y del entorno a los cuales se enfrenta según el diagnóstico realizado (apartado 7.1). En la Tabla 20 se presenta el Plan que incluye responsables, tiempos de gestión, entregables, población a impactar (de acuerdo con la definición del diseño metodológico) y necesidad de presupuesto. En la Tabla 21 se detalla el presupuesto con las líneas que requieren una asignación presupuestal adicional al costo actual del funcionamiento de la Unidad Organizacional.

Tabla 20. Plan para el fortalecimiento de la OPC

RETO		CIERRA BRECHA	PLAN DE INTERVENCIÓN									
			ACCIÓN ESTRATÉGICA	ACCIÓN/ACTIVIDAD	RESPONSA BLE	ENTREGA BLE	TIEMPOS DE GESTIÓN (meses)			POBLACIÓN A IMPACTAR	REQUIERE +PRESUPUESTO	
							2021	2022	2023		Sí	No
ORGANIZACIONALES	Potenciar el alcance multistakholders de la Oficina.	No	Potenciar la sinergia de las OPC regionales con las demás áreas de la compañía para agregarle valor a los procesos de monitoreo y relacionamiento con todos los GI (O2-F4)	1.Generar espacios de encuentro con las áreas misionales y de soporte de la compañía para presentar el alcance de la OPC y sinergias en la gestión de la Participación ciudadana.	Líderes nacionales y líderes regionales	Plan ejecutado	Permanente			Procesos y operación.		x
				2.Desarrollar agenda de trabajo con las áreas cuyos procesos impactan el relacionamiento con los GI para establecer PDT específicos.	Líderes nacionales y líderes regionales	Agenda cumplida	Permanente			Procesos y operación.		x
				3.Motivar el monitoreo y construcción de Planes de mejora para los procesos de las distintas áreas, que afecten el relacionamiento con cada grupo de interés en las distintas regionales.	Líderes nacionales y líderes regionales	Planes en Salesforce	Permanente			Procesos		x
		Sí	Revisar y ajustar roles y responsabilidades de los líderes nacionales y regionales teniendo en cuenta el carácter multistakeholders de la OPC (D3-O29) CIERRE BRECHA PERSONAS	4.Realizar el análisis de funciones de la OPC y el análisis de cargos de sus colaboradores directos para gestionar los ajustes a que haya lugar.	Jefe OPC	Análisis de cargos		12m		Personas y operación		x
	Articular el proceso de Participación Ciudadana al sistema de gestión de la	Sí	Establecer el marco estratégico de la OPC fundamentado en su naturaleza legal y considerando su aporte a la estrategia. (D1-O1)	5.Validar y ajustar el planteamiento propuesto como marco estratégico de la OPC a partir de la materialidad que defina la empresa para el elemento de Participación ciudadana dentro de la estrategia de sostenibilidad.	Jefe OPC	Hoja de ruta viabilizada	6m	6m		Estrategia	x	

DE EL C P N C	compañía que mejor corresponda con su naturaleza y alcance.			6. Incluir la gestión de la OPC en la Estrategia de Gestión del Entorno de la compañía, independientemente de su posición en la estructura organizacional.	Jefe OPC	Versión actualizada de la Estrategia	6m			Estrategia		x
		Sí	Determinar el Sistema de Gestión o Proceso que mejor corresponda con la naturaleza y alcance de la OPC. (A1-D1y4)	7. Solicitar ante la Alta Dirección la definición del sistema de gestión o proceso al cual debe asociarse la normativa de funcionamiento de la OPC.	Vicepresidente VDS	Memorando interno a VDI	6m			Procesos		x
		Sí	Actualizar la normativa documental de la OPC (D4-O1)	8. Establecer un Plan para la actualización o derogación de la normativa documental asociada a la gestión de la OPC.	Jefe OPC	Plan ejecutado	6m			Estrategia y Procesos		x
	Implementar un modelo de despliegue regional de la OPC en función del Plan de negocio de la Empresa.	Sí	Tener las plazas de las OPC regionales que se requieran para el cumplimiento legal y respuesta al Plan de negocio y de relacionamiento. (F4-A3)	9. Potenciar las oficinas de atención de los municipios catalogados con prioridad alta (A) y media (M) de acuerdo con la metodología y modelo aplicados en el diagnóstico de esta investigación.	Jefe OPC	Memorando a VDS	3 m			Operación	x	
		Sí	Reorganizar al equipo de colaboradores para cubrir de forma eficiente todos los frentes de atención a GI y segmentos del negocio. (O2-F3)	10. Desarrollar e implementar la iniciativa de despliegue regional propuesto en esta investigación, haciendo uso del RRHH disponible.	Jefe OPC	Plan ejecutado		12m		Operación		x
DE EL C P N C	Renovar el modelo de operación de las Oficinas regionales para	Sí	Cubrir adecuadamente todos los niveles de gestión de la OPC (estratégica, táctica y operativa) conservando las posiciones clave en el equipo. (F3-A2)	11. Dimensionar y gestionar el recurso humano faltante en la Oficina a partir del análisis de cargos de los colaboradores de la OPC que realice la VTH.	Jefe OPC	Mapa de cargos actualizado		12m	12m	Personas		x

				20. Monitorear sistemáticamente los indicadores de gestión de todos los procesos, documentando las causas y análisis del desempeño, así como las lecciones aprendidas.	Líder nacional	Tablero Power BI y trazabilidad en Share Point	Permanente			Control		x
				21. Identificar y gestionar los riesgos asociados a los procesos de la OPC.	Jefe OPC	Revisión VCU	Permanente			Control		x
				22. Implementar mecanismos de consulta sobre percepción y satisfacción de los grupos de interés impactados por la gestión de la OPC.	Líderes regionales	Instrumentos aplicados	Permanente			Control		x
	Integrar los planes operativos de la OPC al Plan Estratégico y Planes Tácticos de Entorno.	No	Implementar acciones que impacten positivamente el relacionamiento con los grupos de interés en territorio. (A4-D3)	23. Definir y articular las acciones de relacionamiento de la OPC con las iniciativas de Relacionamiento Estratégico de la VDS	Líder nacional	PDT ejecutado	Permanente			Operación		x
				24. Construir Planes de diálogo y participación que complementen los planes tácticos de la gestión del entorno de las regionales.	Líderes regionales	PDT ejecutado	Permanente			Operación		x
	Innovar en las formas de diálogo y participación presencial y no presencial con los GI.	No	Buscar sinergias con otras entidades públicas y del sector (GE) para compartir experiencias y establecer alianzas interinstitucionales que apoyen los procesos de Participación Ciudadana. (O4-F12)	25. Identificar aliados clave del nivel nacional, regional y local para el desarrollo de los procesos de participación ciudadana de Ecopetrol.	Líderes nacionales y regionales	Directorio de contactos y alianzas potenciales		6m		Operación		x
				26. Establecer agenda con entidades públicas y del GE y desarrollar PDT	Líderes nacionales y regionales	PDT ejecutado		6m	12m	Operación		
				27. Consolidar las metodologías y contenidos de las iniciativas de diálogo y participación, a través de sinergias con las distintas áreas e involucrando a la	Líderes nacionales y regionales	PDT ejecutado		12m	12m	Operación	x	

			institucionalidad local. Esto en formato presencial y virtual								
		Sí	Continuar con el desarrollo tecnológico para optimizar la gestión de la participación ciudadana. (F2-A4)	28.Potenciar la gestión regional con herramientas tecnológicas y pedagógicas a través de un modelo experiencial de atención y acceso a la información en los municipios estratégicos para el plan de negocio de la empresa.	Líderes nacionales y regionales	PDT ejecutado		6m	12m	Operación	x
				29.Fortalecer los canales de atención electrónicos y virtuales, atendiendo a criterios de inclusión y apalancados en las TIC's para fomentar la Transparencia activa y pasiva.	Líderes nacionales y regionales	PDT ejecutado	6m	12m	12m		x
				30.Promover y potenciar el uso de Salesforce para la gestión y monitoreo del relacionamiento con GI.	Líder nacional	PDT ejecutado	Permanente				x

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 21. Presupuesto para la implementación del Plan de fortalecimiento de la OPC

ACCIÓN	CONCEPTO	UN.	CANT.	2022	2023	2024
5	Asesoría externa especializada	Unidad	1		\$ 210.000.000	
9 y 28	Operación (RRHH, Servicios generales, seguridad)	Global	5	\$ 150.000.000	\$ 450.000.000	\$ 750.000.000
	Funcionamiento (arrendamientos, servicios públicos, internet)	Global	5	\$ 80.000.000	\$ 240.000.000	\$ 400.000.000
	Herramientas Tecnológicas y pedagógicas (experiencia)	Global	5	\$ 200.000.000	\$ 400.000.000	\$ 400.000.000
9	Adecuación y dotación inmueble oficinas fijas (propias)	Global	10	\$ 100.000.000	\$ -	\$ -
	Operación (RRHH, Servicios generales, seguridad)	Global	10	\$ -	\$ -	\$ -
	Funcionamiento (arrendamientos, servicios públicos, internet)	Global	10	\$ -	\$ -	\$ -
	Logísticas puntos móviles y brigadas	Global	20	\$ 40.000.000	\$ 40.000.000	\$ 40.000.000
12	Adecuación y dotación del inmueble	Global	5	\$ 50.000.000	\$ 100.000.000	\$ 100.000.000
14	Capacitación	Global	1	\$ 11.000.000	\$ -	\$ 110.000.000
27	Logística para eventos	Global	12	\$ 240.000.000	\$ 240.000.000	\$ 240.000.000
29	Licencias de Whatslly al año	Año	10		\$ 8.880.000	\$ 8.880.000
	Implementación de chatbot en la web y en chats de WA ajustado a la medida	Unidad	1	\$ 210.000.000		
	Implementación de plataforma de video interpretación en web	Unidad	1		\$ 50.000.000	
	Implementación Aplicación móvil	Unidad	1		\$ 70.000.000	
	Intérprete de señas	Unidad	1		\$ 84.000.000	
TOTAL COSTO PLAN				\$ 1.081.000.000	\$ 1.892.880.000	\$ 2.048.880.000

Fuente: Elaboración propia a partir de Metodología del juicio y comparación. Estimación Clase 5 (Fase 1 de maduración de proyectos)

22 de las 30 acciones propuestas en el Plan pueden iniciar ejecución en el segundo semestre del año 2021 con los recursos que actualmente están asignados al funcionamiento de la OPC y con recursos logísticos, técnicos y humanos con los que también cuentan áreas de la empresa; solo 8 acciones requieren asignación presupuestal adicional por lo que se recomienda iniciar su ejecución de forma gradual a partir del 2022. Para el primer año se requiere 1 millardo de pesos calculado bajo una estimación clase 5 en la metodología de maduración de proyectos a partir del juicio y la comparación; para los años siguientes el costo es el indicado en la tabla 21 más el incremento del IPC. Importante resaltar que los costos derivados de la implementación de las oficinas fijas y la zona-ECO, fueron estimados y detallados en el modelo propuesto del Anexo D.

El Plan de Intervención apunta a que la Oficina de Participación Ciudadana pueda evitar las amenazas ante las cuales se encuentra actualmente, así como fomentar la búsqueda, desarrollo y mejora de las oportunidades que le ofrece la organización y el entorno (Apartado 7.2.1). De igual forma, busca trabajar en mantener o potenciar las fortalezas representadas en los recursos y las prácticas positivas de su gestión, así como concretar acciones para apoyar los puntos débiles identificados al interior (Apartado 7.2.2).

Para la adecuada implementación del Plan, es preciso que la jefatura de Oficina de Participación Ciudadana siga los siguientes pasos:

- 1) Socializar a la Vicepresidencia de Desarrollo Sostenible y Gerencia de Prosperidad Social los resultados de la Consultoría y el Plan propuesto para validar su pertinencia y viabilizar su implementación.
- 2) Presentar el Plan propuesto a los colaboradores, con énfasis en los beneficios que traerá a la unidad organizacional y al desempeño del equipo.
- 3) Hacer equipos de trabajo con responsables concretos, para sacar adelante las diferentes acciones propuestas.

- 4) Gestionar el presupuesto para las acciones que lo requieren, para ello es preciso estructurar y presentar las iniciativas o proyectos a implementar.
- 5) Desarrollar en el corto plazo las acciones que apliquen, considerando que el diagnóstico organizacional destaca la situación actual de la Oficina, por lo que con el tiempo los análisis podrían diferir de los actuales.
- 6) Para cambio de cada vigencia, realizar las actualizaciones que correspondan a la realidad del negocio y el entorno.
- 7) Iniciar y avanzar ágil y organizadamente con las acciones cuyo término está previsto para el mediano y largo plazo de tal manera que se puedan ir evidenciando victorias tempranas.
- 8) Establecer metas e indicadores que permitan evaluar la gestión y el impacto de las acciones estratégicas propuestas en la mejora de procesos y la generación de valor a la Estrategia de Gestión del Entorno de la empresa.
- 9) Construir y monitorear los planes de trabajo (PDT) requeridos para la materialización de cada acción considerando recursos, tiempos y responsables.
- 10) Realizar control y seguimiento a la implementación de la propuesta a través del sistema de gestión de información Salesforce (Módulo de Planes de mejora) y la medición de la evolución de la oficina en relación con las metas establecidas.
- 11) Generar espacios sistemáticos de seguimiento al Plan para retroalimentar al equipo, evaluar resultados, verificar avances y validar responsabilidades y recursos.
- 12) Mantener los niveles de gestión y cumplimiento en los procesos Core de la Oficina que ya están controlados y asegurados, particularmente el de Gestión del derecho

de petición que, aunque no está incluido de forma explícita dentro del Plan, es la entrada para el resto de los procesos y prácticas que requieren fortalecerse.

- 13) Como aporte de la mejora continua de la Oficina, la empresa y el sector, se recomienda documentar y organizar en el Share Point de la OPC, las buenas prácticas derivadas de la implementación de este Plan, de tal manera que estén disponibles para compartirlas con el resto de la organización, con las demás empresas del Grupo Ecopetrol y con otras empresas del sector de Hidrocarburos y de la Gestión Pública.

Se espera que, con la implementación de este Plan en la ruta propuesta, la OPC cuente con un direccionamiento estratégico acorde a su misión y posición dentro de la empresa, así como con un modelo operativo funcional y flexible, capaz de responder eficientemente ante las dinámicas de la organización y el entorno.

9. Recomendaciones y conclusiones

A continuación, se presentan las recomendaciones para la implementación del Plan de intervención y las conclusiones de cierre del trabajo.

9.1. Recomendaciones

En términos generales, se indica que el éxito del Plan implica el **Liderazgo** de la Gerencia, del jefe y de los líderes de la OPC para anticiparse, ser visionarios, mantener la flexibilidad, pensar estratégicamente y guiar al equipo en generar cambios y crear un mejor futuro para la Oficina y la empresa. (Tarigan, 2016).

En esta línea, se recomienda que desde la jefatura de la unidad organizacional se surtan los pasos de implementación del Plan de intervención, mediante las trece actuaciones propuestas en el apartado anterior.

Para lograrlo es necesario que los resultados de esta consultoría sean socializados al interior de la Oficina, de tal forma que todo el equipo sea consciente de que el rol de cada uno es fundamental en el proceso de cambio que va a emprender la OPC, de esta manera podrán mejorar su rendimiento y competitividad de cara a los retos de la empresa y del entorno.

En esto, resulta útil incorporar elementos de la Gestión Humana que ayuden a reorientar de forma creativa y estratégica las prácticas tradicionales de la OPC y centrar su atención en los procesos clave. Para ello es preciso integrar y reorientar los recursos con los que cuenta la oficina, así como propiciar prácticas de transferencia de conocimiento entre los miembros del equipo.

De acuerdo con los resultados de la investigación para el cierre de las brechas identificadas en el análisis de la Arquitectura Organizacional de la OPC, se requiere dar prioridad a las acciones del Plan tendientes a consolidar la alineación estratégica de esta unidad organizacional; así como su modelo operativo y su despliegue regional.

Considerando que además del diagnóstico y el Plan de intervención, esta investigación entrega a la OPC, instrumentos de análisis estratégico y modelos tácticos de intervención para orientar su despliegue regional, se recomienda: i) tomarlos como punto de partida para las decisiones a tomar sobre este tema; ii) actualizarlos de acuerdo con las necesidades vigentes del negocio y el entorno; y iii) mejorarlos a partir de las lecciones aprendidas del piloto.

El primer instrumento que se modeló y aplicó fue el diagnóstico del “Despliegue regional de la Oficina de Participación Ciudadana” del Anexo C, a través del cual se conjugan criterios y variables para establecer: i) el estado actual y deseable de la presencia regional de la OPC y ii) las decisiones clave para cerrar las brechas de cara a las necesidades vigentes del negocio y el entorno.

Derivado de la aplicación del mencionado instrumento, la OPC cuenta con un diagnóstico base a partir del cual podrá establecer un Plan táctico específico, orientado a potenciar las OPC de los municipios de prioridad estratégica (E) y alta (A) así como, a optimizar las OPC de los municipios de prioridad media (M), baja (B) o muy baja (MB) para el Plan de negocios de la compañía y de cara al nuevo normal de la industria. Esto en línea con las acciones descritas en el Plan de intervención del Capítulo 8.

Como avance en dicho Plan, también hizo parte de esta investigación la conceptualización, diseño e implementación del denominado “Modelo Zona-ECO” detallado en el Anexo D, que constituye la modalidad de máximo nivel para el despliegue regional de la OPC, innovando en los medios y las formas, a través de los cuales, la empresa se relaciona con los pobladores de las localidades más estratégicas para su Plan de negocios. Se trata de un modelo flexible que admite una implementación por módulos y fases de acuerdo con los recursos disponibles. El

Piloto implementado en el Municipio de Puerto Wilches es el referente para replicar el modelo en otras regiones del País.

De acuerdo con el diagnóstico realizado, la OPC podrá migrar del modelo actual de atención al modelo Zona-ECO en los municipios de Villavicencio o Acacias de la regional Orinoquía, Yopal de la regional Piedemonte, Puerto Gaitán de la regional Oriente y Neiva de la regional Andina. Cumplido esto, se estima pertinente considerar: Cartagena de la regional Caribe y Bogotá de la regional Central.

Esta implementación requiere que la Zona-ECO haga parte de los Hitos e Iniciativas de relacionamiento de la VDS, para lo cual, recientemente se hizo la presentación ante el Comité de proyectos y se obtuvo la aprobación y recursos para la implementación de esta iniciativa como proyecto de relacionamiento de la Vicepresidencia; con esto ya está asegurada su viabilidad y sostenibilidad.

Surtido este trámite, el siguiente paso que debe dar la OPC es concretar la formulación del proyecto a largo plazo estableciendo claramente los recursos y las fuentes de financiación para acceder al presupuesto aprobado para 2021, así como actualizar el diagnóstico cada vez que surjan cambios importantes en la estrategia del negocio o en el entorno. También se requiere realizar los ajustes en el modelo estratégico y operativo, a partir de los resultados del Piloto Zona ECO de Puerto Wilches.

Adicional a lo anterior, para todas las acciones asociadas a la estrategia de relacionamiento, es fundamental definir un plan de implementación de largo plazo y establecer claramente los recursos requeridos y las fuentes de financiación. Solo de esta forma se garantiza la viabilidad y sostenibilidad de las iniciativas.

9.2. Conclusiones

Determinar en dónde está en este momento la OPC, a dónde quiere llegar y de qué manera lo va a hacer, es la clave para motivar e implementar las decisiones y acciones necesarias para asumir los retos y anticipar los cambios a los que se enfrenta esta unidad organizacional, partiendo de sus atributos y sus deficiencias.

Actualmente la OPC está en una fase de dominio y control de sus procesos Core gracias a su disciplina operativa y la robustez de su sistema de información y gestión, por lo que es un buen momento para potenciar los demás procesos que generan valor, vistos la luz de los retos empresariales y del entorno, tal es el caso de las iniciativas de *relacionamiento* de la OPC que apalanquen la gestión del entorno de Ecopetrol.

La solución a la pregunta de investigación ***¿Qué aspectos de la Oficina de Participación Ciudadana de Ecopetrol S.A. se deben intervenir para su fortalecimiento estratégico y operativo de cara a los nuevos retos empresariales y del entorno?***, implicó realizar distintos análisis inherentes a la ciencia administrativa asociados a la planeación, organización y control de los recursos de esta unidad organizacional, para el logro eficiente de sus objetivos y funciones a partir del análisis de su arquitectura organizacional. De igual manera implicó incorporar elementos del Pensamiento Estratégico para trazar la ruta de la Oficina hacia su horizonte del corto, mediano y largo plazo.

De acuerdo con los resultados de la investigación, los aspectos más importantes de la arquitectura organizacional de la Oficina de Participación Ciudadana que deben ser objeto de intervención son los siguientes:

- 1. ESTRATEGIA: Dimensionar la misión, objetivos y alcance actual de la OPC a la luz de su naturaleza y su potencial táctico y estratégico para la sostenibilidad de la empresa.***

Este aspecto de la arquitectura organizacional de la OPC es uno de los que presenta las brechas más importantes por lo cual, su definición es fundamental para establecer la posición y el alcance de la Oficina dentro de la estructura y los procesos de la organización. Para ello, durante la revisión del marco institucional, se avanzó en la integración de los aspectos normativos, regulatorios y estratégicos de la compañía que hoy rigen la gestión de la OPC dando como resultado una primera aproximación conceptual sobre el direccionamiento estratégico (marco de actuación) y táctico (mapa de procesos) de esta unidad organizacional.

Este dimensionamiento estratégico de la OPC depende en gran medida de la prioridad que defina la compañía para la gestión de la “participación ciudadana” como un elemento material dentro de su estrategia de sostenibilidad. Así las cosas y teniendo en cuenta que la empresa se encuentra trabajando en estas definiciones, es importante destacar que esta investigación aportó a la construcción de la “Hoja de ruta” para este elemento, en la cual se plasmaron el marco normativo de cumplimiento, los bloques de acción, los objetivos y las metas del corto, mediano y largo plazo, en ella también se establecieron los retos y los riesgos asociados a dicha gestión así como las palancas tecnológicas y recursos necesarios para su gestión.

Esta Hoja de ruta (Anexo E) conduce a que Ecopetrol incorpore la participación ciudadana en su ciclo de gestión lo cual implicaría nuevos retos para la OPC; este hecho ratifica la relevancia y la urgencia de avanzar en el proceso de fortalecimiento de esta unidad organizacional.

2. PROCESOS: Innovar en las iniciativas que contribuyan al cumplimiento en materia de participación ciudadana y apalanquen el relacionamiento de Ecopetrol con el entorno y sus grupos de interés

En este aspecto, es pertinente que la OPC oriente su gestión a partir de las necesidades de cumplimiento de la empresa, las tendencias que marcan los estándares internacionales y

las buenas prácticas del sector industrial y público en materia de participación ciudadana. Esta gestión debe estar soportada en lineamientos corporativos que implican el desarrollo de instrumentos procedimentales e instrumentales para asegurar el cumplimiento normativo y motivar la innovación en los medios y las formas de participación ciudadana y relacionamiento con los grupos de interés en el territorio.

Se destaca que la investigación logró analizar el contexto, identificar los retos y plantear algunas acciones relacionadas con el proceso de diálogo y participación que lidera la OPC. Sin embargo, este aspecto de su arquitectura organizacional requiere ahondar y desarrollar integralmente iniciativas presenciales y virtuales de acceso a la información, servicio al ciudadano (atención) y rendición de cuentas con enfoque diferencial y apalancado en el uso de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC's).

3. PERSONAS: Potenciar y enfocar la gestión de la OPC hacia los procesos y prácticas que generan valor a la misión y el Plan de negocio de la compañía.

Esto implica potenciar y gestionar los recursos de la OPC, desarrollar su talento, gestionar y transferir el conocimiento, revisar y o redefinir los roles y responsabilidades, el esquema de trabajo y los demás elementos de la Gestión Humana. Este es uno de los aspectos más relevantes dentro del análisis de su arquitectura organizacional que requiere un mayor desarrollo diagnóstico y la implementación de los Planes de acción específicos orientados a que el equipo humano de la unidad organizacional sea suficiente para atender a las funciones y responsabilidades que tenga a cargo y esté en capacidad de responder de manera adecuada ante los retos que plantea la incorporación de la participación ciudadana al ciclo de gestión de la empresa.

4. OPERACIÓN: Redefinir el despliegue de la OPC en función de las proyecciones y necesidades del negocio y los grupos de interés.

Al igual que la estrategia, en este aspecto de la arquitectura organizacional se presentan las brechas importantes para la OPC, pero a diferencia de la primera, la toma de decisiones se

encuentra en gran parte al nivel de la jefatura de la Unidad Organizacional, es decir, sus resultados pueden ser de más corto plazo. La gestión de este aspecto implica dos líneas de acción: La primera, conduce a mantener, implementar, potenciar u optimizar las oficinas de atención en los distintos municipios de influencia de las operaciones de la empresa dentro del territorio nacional, y la segunda, consiste en implementar acciones de mejora en el acceso a la información y los canales de atención no presencial asegurando su pertinencia, suficiencia, calidad y facilidad de acceso. Las dos, soportadas en los principios de Transparencia activa y pasiva e inclusión.

Como aporte de esta investigación en el avance de la primera línea de acción propuesta, se desarrolló el instrumento de diagnóstico y el modelo táctico (referidos en el apartado anterior) a través de los cuales se plantea un esquema de operación coherente con las necesidades del negocio y pertinente ante las dinámicas del territorio. Para la segunda línea, es necesario que la OPC trace un plan de trabajo que arranque con la realización de un diagnóstico de los contenidos, medios y canales, pasando por el mapeo de necesidades de los grupos de interés para terminar en la implementación de las acciones correctivas y de mejora.

Con lo expuesto hasta aquí, queda resuelto el interrogante de investigación con lo cual se abre paso a la definición, priorización y puesta en marcha de acciones de tipo estratégico, táctico y operativo en el corto, mediano y largo plazo. Para ello, esta investigación propone un Plan de intervención a tres años que implica principalmente la asignación de recursos, la consolidación de equipos de trabajo y la estructuración de planes de acción específicos.

Los aspectos mencionados de la arquitectura organizacional que son objeto de intervención dejan ver que los desafíos y oportunidades que tiene la Oficina y demandan el desarrollo y aplicación de nuevos lineamientos corporativos, herramientas, modelos, palancas

tecnológicas y metodologías de gestión que la fortalezcan y le ayuden a avanzar en el logro de su propósito de cara a la empresa, el entorno y los grupos de interés.

De otra parte, esta investigación invita a que la Oficina de Participación Ciudadana de la empresa más grande de los colombianos, trascienda en su gestión del respeto al derecho de petición, a la promoción de la ciudadanía informada y asertiva que, con diálogo, información abierta y clara, logre ser corresponsable en el desarrollo territorial.

También contribuye a que Ecopetrol S.A., como parte del Estado, genere un mayor aporte en materia de Participación Ciudadana para hacer efectivo el derecho de acceso a la información; no sólo porque fomenta la transparencia, sino porque una ciudadanía informada puede ejercer plenamente otros derechos fundamentales y tomar decisiones más acertadas en el ámbito público.

Finalmente, se concluye que la Oficina de Participación Ciudadana es un área potencialmente estratégica para la Gestión de la participación ciudadana, la gestión del entorno la transparencia en Ecopetrol S.A.; por ello, los resultados de esta investigación son plenamente aplicables a esta unidad organizacional y connotan un aporte importante en su fortalecimiento, consolidación y sostenibilidad.

10. Referencias

- ACP. (30 de enero de 2019). *Asociación Colombiana del Petróleo*. Obtenido de [acp.com.co: https://acp.com.co/web2017/es/informes-de-coyuntura/310-asuntos-economicos/informes-mensuales](https://acp.com.co/web2017/es/informes-de-coyuntura/310-asuntos-economicos/informes-mensuales)
- Agencia Central de Inteligencia. (2018). *Crude oil - production is the total amount of crude oil produced, in barrels per day (bbl/day) (en inglés)*. Recuperado el 5 de junio de 2020, de [www.cia.gov: https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/fields/261rank.html](https://www.cia.gov/library/publications/resources/the-world-factbook/fields/261rank.html)
- Agencia Nacional de Hidrocarburos. (20 de junio de 2020). [www.anh.gov.co](https://www.anh.gov.co/portalregionalizacion/Paginas/LA-CADENA-DEL-SECTOR-HIDROCARBUROS.aspx). Obtenido de <https://www.anh.gov.co/portalregionalizacion/Paginas/LA-CADENA-DEL-SECTOR-HIDROCARBUROS.aspx>
- Alles, M. (2010). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos*. Ediciones Granica. Disponible en base de datos E-libro.
- Al-Thani, F. (9 de noviembre de 2008). Obtenido de <https://www.studymode.com/essays/The-Development-Of-Risk-Management-1210567.html>
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Arnstein, S. (4 de julio de 1969). A ladder of citizen participation. *Journal of the American Institute of Planners*, 35(4), 216-224.
- Barney, J. B. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Addison - Wesley: Reading, MA.
- Bir, B. (2 de mayo de 2020). El mundo se vuelve más limpio a medida que disminuyen las emisiones de CO2. AA.
- Blanchard, K. (2004). *Empowerment 3 claves para lograr que el proceso de facultar a los empleados funcione en su empresa*. Bogota: Norma.
- Çağatay Zontur, E., & Bayar, G. (2 de mayo de 2020). ¿Cómo afecta el distanciamiento social y la pandemia la mente de las personas? AA. Obtenido de <https://www.aa.com.tr/es/mundo/-c%C3%B3mo-afecta-el-distanciamiento-social-y-la-pandemia-la-mente-de-las-personas-/1826991>

- Cajiga, F. (2006). *www.cemefi.org*. Obtenido de https://www.cemefi.org/esr/images/stories/pdf/esr/concepto_esr.pdf
- Cameron, K. (2012). *Positive Leadership, Estrategies for extraordinary performance. Second Edition*. California: Barrett - Koehler Publishers, Inc.
- Cardona, P. (1999). *En busca de las competencias directivas*. Revista A Fondo. Recuperado de: <http://www.ee-iese.com/76/76pdf/afondo2.pdf>.
- Carrol, A. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate social performance. *Academy of Management Review*(4).
- Casas, K. (abril de 2019). *Retos y perspectiva en la industria petrolera del gobierno Duque*. Obtenido de <https://crudotransparente.com/2019/04/26/retos-y-perspectivas-en-la-industria-petrolera-del-gobierno-duque/>
- CEPAL. (2009). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Obtenido de https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/3/38453/manual_planificacion_estrategica.pdf
- Comisión de las Comunidades Europeas. (2001). *LIBRO VERDE: Fomentar un marco Europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas. Obtenido de [https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366_es.pdf](https://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf)
- Constitución Política de Colombia. (1991).
- Corte Constitucional. (8 de Abril de 2015). Sentencia C-150. 4. (M. P. Cuervo, Recopilador) Obtenido de <http://www.corteconstitucional.gov.co/RELATORIA/2015/C-150-15.htm>
- Cortina, A. (1998). *Los ciudadanos como protagonistas*. Barcelona: Galaxia Gutenberg/Círculo de Lectores.
- Covey, S. R. (2003). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva : la revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa.-*. Buenos Aires: Paidós.
- Cruz C., C., Cardozo, J., Tandioy, O., & Camargo, J. (2018). *Modelo de Liderazgo Estratégico*. Bogotá, Universidad EAN: Guía de estudio: Gestión humana, liderazgo y clima organizacional.
- Cruz Correa, C., Cardozo, J., Tandioy Oscar, & Camargo, J. (2008). *Modelo de Liderazgo Estratégico*. Bogotá, Universidad EAN: Guía de estudio: Gestión humana, liderazgo y clima organizacional.

- DANE. (30 de Junio de 2020). *Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas*. Obtenido de [www.dane.gov.co: https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/exportaciones](https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/exportaciones)
- David, F. R. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica*. Impreso en México.: Pearson Educación de México, S.A. de C.V.
- Del Ágila Tejerina, R. (mayo - agosto de 1996). La participación política como generadora de educación cívica y gobernabilidad. *Revista Iberoamericana de Educación*(12), 31 - 43.
- Deloit. (5 de junio de 2020). *www.deloitte.com*. (E. E. Empresas, Productor) Recuperado el 5 de junio de 2020, de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/governance-risk-and-compliance/articles/responsabilidad-social-y-gobierno-corporativo.html#>
- Departamento Administrativo de la Función Pública. (Agosto de 2017). *www.funcionpublica.gov.co*. Obtenido de Función Pública: https://www.funcionpublica.gov.co/documents/418537/506911/2017-08-16_Abc_ley_1757_2015_Estatuto_participacion.pdf/bd0387b5-7b63-4067-bbbf-ead2e16e0d5b
- Dess, G., & Lumpkin, G. (2003). *Dirección estratégica*. España: McGraw-Hill.
- Ecopetrol S.A. (2018). *Cartilla de Participación Ciudadana*. Bogotá D.C.
- Ecopetrol S.A. (2019). Actualización Plan de negocios 2019-2021. *Estrategia 20+*.
- Ecopetrol S.A. (30 de mayo de 2019). Guía de Responsabilidad Corporativa. *SRC-G-001*. Sistema de Responsabilidad Corporativa, Secretaría General y Soporte a Presidencia.
- Ecopetrol S.A. (2019). Proceso de gestión del entorno. Versión ejecutiva. Vicepresidencia de Desarrollo Sostenible.
- Ecopetrol S.A. (2019). *Reporte Integrado de Gestión Sostenible*. Bogotá D.C.: Secretaría General. Obtenido de Reporte integrado de gestión sostenible: <https://onedrive.live.com/?authkey=%21ALVs7cLD%2DnYTC%5F0&cid=395DF0F37741E2B9&id=395DF0F37741E2B9%21180&parId=root&o=OneUp>
- Ecopetrol S.A. (2019 de Diciembre de 2019). *Share Point*. Obtenido de <https://ecopetrol.sharepoint.com/sites/emasdigital/Paginas/Estrategia-de-Sostenibilidad-y-Generación-de-Valor.aspx?IdItem=8>

- Ecopetrol S.A. (30 de Junio de 2019). *www.ecopetrol.com.co*. Obtenido de Estructura Grupo Empresarial Ecopetrol:
file:///C:/Users/E0902148/Downloads/Presentaci%C3%B3n1.pdf
- Ecopetrol S.A. (marzo de 2020). Actualización Plan de negocios 2020 - 2022. Obtenido de file:///D:/Documents/OneDrive%20-%20Ecopetrol%20S.A/2020/MBA/Plan%20de%20Negocio%202020%20-%202022.pdf
- Ecopetrol S.A. (25 de mayo de 2020). Ecopetrol actualiza Plan de negocios 2020-2022 . Colombia. Obtenido de
file:///C:/Users/e0902148/Downloads/Plan+Estrat%C3%A9gico+2017-2020+VF.pdf
- Ecopetrol S.A. (marzo de 12 de 2020). Estrategia de gestión del entorno v2. *GDE-N-001*. Vicepresidencia de Desarrollo Sostenible .
- Ecopetrol S.A. (27 de octubre de 2020). Plan de Bioseguridad – Pandemia COVID-19. Colombia: Vicepresidencia HSE.
- Ecopetrol S.A. (12 de Mayo de 2020). *SherePoint*.
doi:<https://ecopetrol.sharepoint.com/sites/emasdigital/Paginas/QuienesSomos.aspx?IdItem=2#>
- Ecopetrol S.A. (30 de abril de 2020). *www.ecopetrol.com*. Obtenido de
<https://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/Home/es/NuestraEmpresa/QuienesSomos/EstructuraOrganizacional>
- Ecopetrol S.A. (30 de Abril de 2020). *www.ecopetrol.com.co*. Obtenido de
https://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/Home/es/NuestraEmpresa/QuienesSomos/EstructuraOrganizacional/Organigrama/!ut/p/z1/04_Sj9CPykssy0xPLMnMz0vMAfljo8zi_YzMnA09TQwDDFyMLQ0CXd2cjdZMLYwMXcz0w1EVWlQ4uQIVeFka-_i6GASYmOhHUaLfg0L9vkTqN0ABjgZOQUZOxgYG7v5G5OhHN
- Ecopetrol S.A. (15 de mayo de 2020). *www.ecopetrol.com.co*. Obtenido de Succes Factors: <https://nam.delve.office.com/?u=a51cca71-9a4b-4876-b516-bf6b202c6b98&v=work>
- Ecopetrol S.A. (3 de marzo de 2021). Indicadores Oficina de Participación Ciudadana. Sitio OPC. Obtenido de Share Point
- ECP-SEG-P-006, Procedimiento para las Audiencias Públicas de Rendición de Cuentas (Ecopetrol S.A. 30 de junio de 2010).
- El Tiempo. (11 de noviembre de 2019). *www.eltiempo.com*. Obtenido de Economía y Negocios: <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/cuanto-dinero-le-giro-el-petroleo-al-pais-durante-el-2018-432522>

- Enyinda, C., Briggs, C., Obuah, E., & Mbah, C. (2011). *Journal of Marketing and Competitiveness*, 37 - 44. Obtenido de http://www.na-businesspress.com/JMDC/enyinda_abstract.html
- Ecopetrol S.A. (2020). *Resultados Primer Trimestre 2020 "Adaptándonos a una coyuntura retadora"*. Obtenido de file:///D:/Documents/OneDrive%20-%20Ecopetrol%20S.A/2020/MBA/Desarrollo%20tesis/Resultados%20instrumentos%20investigaci%C3%B3n/Reporte+1T2020+-+ESP+VF.pdf
- Fedesarrollo. (Septiembre de 2020). Encuesta de Opinión Financiera . Colombia.
- Fernandez , J. (2009). *People Excellence*. Pearson.
- Friedman, M. (13 de septiembre de 1970). La responsabilidad social de la empresa es incrementar sus beneficios. *The New York Times Magazine*.
- Frutos García, R. (2015). *INDICADORES MEDIÁTICOS: HERRAMIENTAS PARA LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA Y EL ACCESO A LA INFORMACIÓN*. Vivat Academia.
- Función Pública. (27 de octubre de 2017). Manual estructurado del Estado. Bogotá, colombia.
- Función Pública. (2018). *Funcionpublica.gov.co*. Recuperado el 25 de mayo de 2020, de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/es/participacion2018>
- GDE-I-027, Instructivo específico para la gestión de los compromisos con la Sociedad, Comunidad y Estado (Ecopetrol S.A. 28 de marzo de 2019).
- Gelifus, F. (2002). *80 Herramientas para el desarrollo Participativo. Diagnóstico*,. San José de Costa Rica: IICA.
- GOG-P-004, Procedimiento para la gestión del Derecho de Petición - PQRS (Ecopetrol S.A. 19 de mayo de 2016).
- GOG-P-006, Procedimiento de monitoreo y mejora de la gestión con grupos de interés (Ecopetrol S.A. 26 de mayo de 2016).
- Gómez B., A., & Gutierrez T., M. (22 de septiembre de 2020). *Portalempresarial*. Obtenido de <https://portalempresarial.org/industria/como-afecta-la-crisis-petrolera-a-colombia/>
- González Ballar, R. (1999). <https://portal.rds.hn/>. Obtenido de <http://rds.org.hn/participacion-ciudadana/>.

- Goodstein, L., Nolan, T., & Pleifer, J. W. (1997). *La planificación estratégica aplicada*. Colombia: McGraw-Hill.
- GOP-C-005, Gestión de escenarios de participación con grupos de interés (Ecopetrol S.A. 19 de mayo de 2016).
- GRG-P-012, Procedimiento para la gestión de compromisos con grupos de interés (Ecopetrol S.A. 17 de septiembre de 2015).
- Harvard Business Review. (1 de junio de 2014). *Capitalizing on Capabilities*. Obtenido de <https://hbr.org/2004/06/capitalizing-on-capabilities>
- Hernández S., R., Baptista L., P., & Fernández Collado, C. (2014). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill Education.
- Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2008). *Administración estratégica. Competitividad y globalización. Conceptos y casos*. México D.F.: CENGAGE Learning.
- ISO. (2010). ISO 26000. Recuperado el 15 de junio de 2020, de Online Browsing Platform (OBP): <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es>
- Katz, D., & Kahn, R. (1986). *Psicología social de las organizaciones*. México: Trillas.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Dirección de Marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P., & Lee, N. (2005). *Corporate Social Responsibility: Doing the Most Good for Your Company and Your Cause*. New Jersey, Estados Unidos: John Wiley & Sons, Inc. Hoboken.
- Labarca, N. (2008). *Evolución del pensamiento estratégico en la formación de la estrategia empresarial*. (U. d. Zulia, Ed.) Maracaibo, Venezuela.
- Ley 1712 (Congreso de la República 6 de Marzo de 2014).
- Ley Estatutaria 1757. (6 de Julio de 2015). Bogotá D.C.: Congreso de la República de Colombia.
- Linero Mendoza, H. (11 de mayo de 2020). La pandemia del coronavirus y el 'nuevo normal' del Mundo Empresarial. *La Prensa*. Obtenido de <https://www.prensa.com/imprensa/opinion/la-pandemia-del-coronavirus-y-el-nuevo-normal-del-mundo-empresarial/>
- Mejía, L. F. (17 de marzo de 2020). El coronavirus y la crisis del petróleo: retos y oportunidades. *El Tiempo*. Obtenido de <https://www.eltiempo.com/economia/sectores/el-coronavirus-y-la-crisis-del-petroleo-retos-y-oportunidades-474154>

- Mendel, T. (2009). *El derecho a la información en América Latina: una encuesta jurídica comparativa*. Quito, Ecuador: UNESCO.
- Ministerio del Interior. (2015). www.mininterior.gov.co. Obtenido de https://participacion.mininterior.gov.co/sites/default/files/ley_estatutaria_de_participacion_ciudadana_1.pdf
- Nieto, C. (2016). Competencias gerenciales para el alto desempeño. *Gestionhumana.com de Legis*, 1-5.
- Norton, D., & Kaplan, R. (2001). *The Strategy-Focused Organization*. EEUU: Harvard Business School Publishing.
- Oficina de Participación Ciudadana. (15 de Mayo de 2020). *Share Point OPC*. Obtenido de <https://ecopetrol.sharepoint.com/sites/OficinadeParticipacinCiudadana>
- OPC. (2019). *Alcance, estructura y Gestión de la Oficina de participación Ciudadana*. Bogotá D.C.: Ecopetrol S.A.
- Osborne, D., & Gaebler, T. (1994). *La reinención del gobierno. La influencia del espíritu empresarial en el sector público*. Paidós Ibérica.
- País Minero. (4 de agosto de 2020). www.paisminero.co. Obtenido de https://paisminero.co/index.php?option=com_content&view=article&id=21745:ecopetrol-actualiza-plan-de-negocios-2020-2022&catid=121&Itemid=947
- Perdomo Ortiz, J. (julio - diciembre de 2003). *Innovar*, 13(22). Obtenido de http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512003000200005
- Portafolio. (20 de Abril de 2020). Obtenido de www.portafolio.co: <https://www.portafolio.co/internacional/noticias-hoy-precios-del-petroleo-20-de-abril-de-2020-crudo-hoy-540051>
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). *La Creación del valor Compartido*. Harvard Business Review América Latina.
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations*. New York: The Free Press: A Division.
- Porter, M., & Kramer, M. (2006). Strategy and Society: the link between competitive advantage and Corporate Social Responsibility. *Harvard Business Review*.
- Ramírez, Á. (28 de junio de 2020). Covid-19: oportunidad o amenaza para la industria petrolera. *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/noticias-coronavirus-covid-19-oportunidad-o-amenaza-para-la-industria-petrolera-542180>

Resolución 08, Por la cual se crea la Oficina de participación Ciudadana (Ecopetrol S.A. 21 de Abril de 2005).

Resolución 08 (Ecopetrol S.A. 21 de Abril de 2005).

Roger Fisher, W. U. (1991). *Llegar a Sí: negociar un acuerdo sin ceder. Segunda edición.* Nueva York: Penguin Books.

Rowe, G., & Frewer, J. (2005). A Typology of Public Engagement Mechanisms. *Science, Technology, & Human Values*, 30(2), 251-290. Recuperado el 10 de junio de 2020, de <https://www.jstor.org/stable/1558037>

Sachs, J. (2014). *La Era del Desarrollo Sostenible.* Nueva York: Columbia University Press.

Sallenave, J. (2009). *Gerencia Integral.* Bogotá: Norma.

Sanabria, M. (2006). Día del administrador: ¿Día de qué? Una reflexión básica y algunas reflexiones subsidiarias. Bogotá.

Scott, D. (abril de 1998). Spinning the Wheel of Empowerment . 1262, 14-15.

Secretaría de Transparencia. (2015). www.anticorruccion.gov.co. Obtenido de Observatorio Transparencia y Anticorrupción: <http://www.anticorruccion.gov.co/PublishingImages/Paginas/Publicaciones/ABC.pdf>

Sorgente, G. (24 de abril de 2020). El nuevo normal después del COVID-19. *Forbes*. Obtenido de <https://forbescentroamerica.com/2020/04/24/el-nuevo-normal-despues-del-covid-19/>

Tarigan, J. (2016). Strategic Leadership Influence towards Competitive Positioning Through the usage of Accounting Information System and Intellectual Capital. *Journal of Leadership, Accountability & Ethics*, 2.

Ulloa, M. (8 de mayo de 2020). Los retos del nuevo normal. *La República*. Obtenido de <https://www.larepublica.co/analisis/maria-isabel-ulloa-2794626/los-retos-del-nuevo-normal-3003055>

UPME. (2013). *Unidad de Planeación Minero Energética.* Recuperado el 18 de junio de 2020, de http://www.upme.gov.co/Docs/CadenadelPetroleo_sp.pdf

Valora Analitik. (25 de Febrero de 2020). www.valoraanalitik.com. Obtenido de Este es el plan de negocios e inversiones de Ecopetrol entre 2020 y 2022: <https://www.valoraanalitik.com/2020/02/25/este-es-el-plan-de-negocios-e-inversiones-de-ecopetrol-entre-2020-y-2022/>

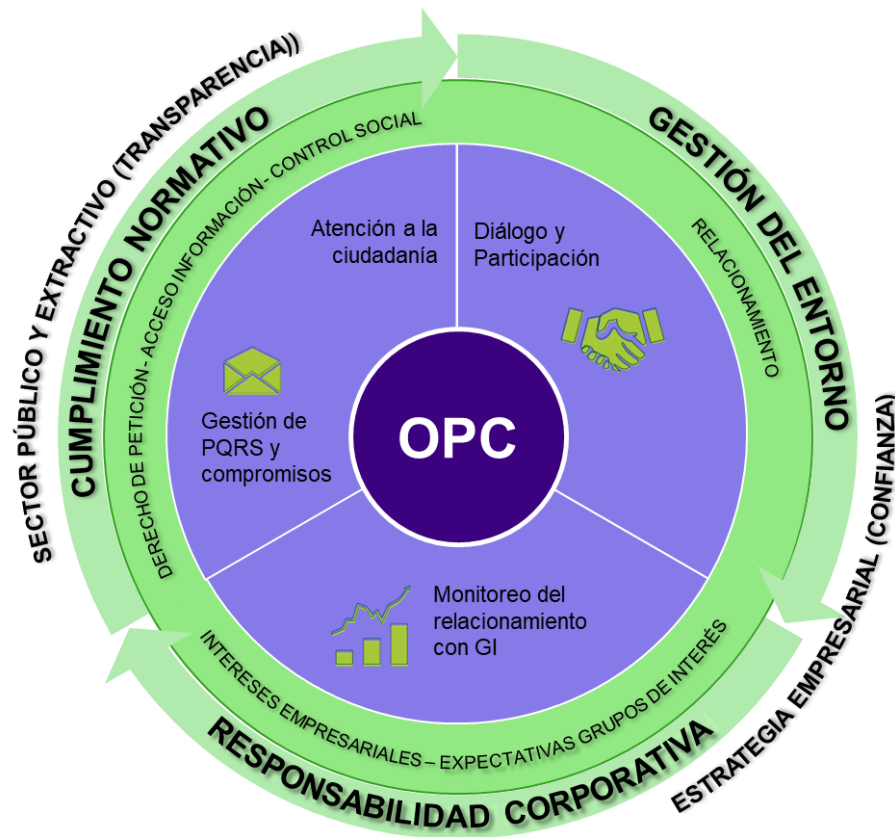
Wehrich, H. (1992). *The TOWS matrix: tool for situational analysis* (Vol. 15). London: Long Range Planning.

Wehrich, H., & Koontz, H. (1993). *Administración, una perspectiva global*. México:
Mc.Graw.

Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2006). *ADMINISTRACION ESTRATEGICA Y POLITICA
DE NEGOCIOS*. MEXICO: PEARSON EDUCACION.

A. Anexo.

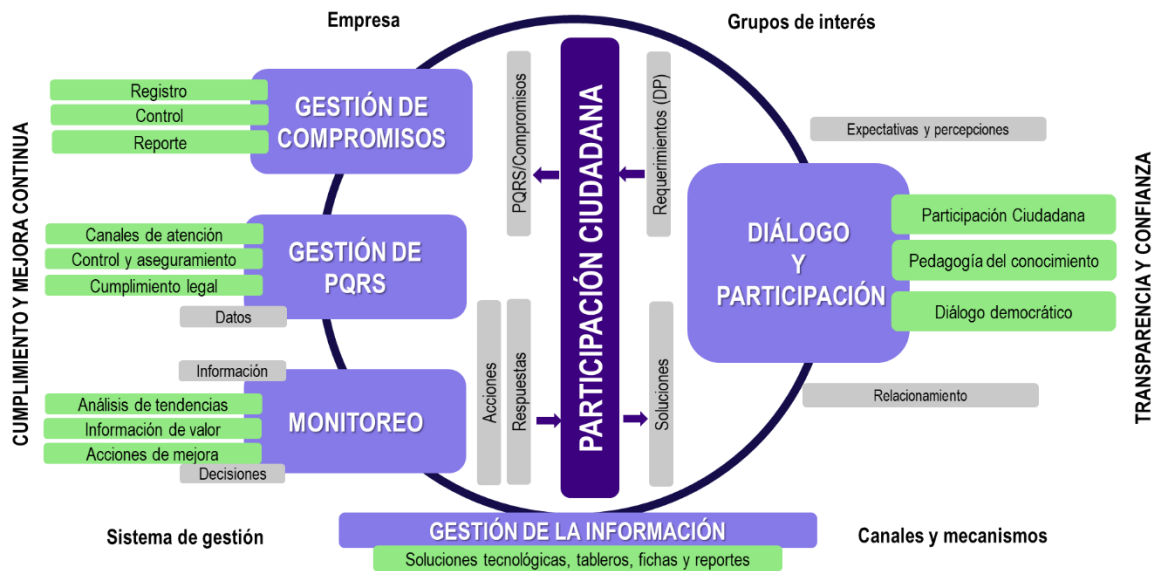
Propuesta Marco Estratégico Oficina de Participación Ciudadana



Fuente: Elaboración propia.

B. Anexo.

Propuesta Mapa de procesos Oficina de Participación Ciudadana.



Fuente: Elaboración propia.

C. Anexo.

Modelación y aplicación del Instrumento de diagnóstico del
Despliegue regional de la Oficina de Participación
Ciudadana

Disponible en el siguiente link:

https://universidadeaneducomy.sharepoint.com/:x:/g/personal/ycruzco85725_universidadean_edu_co/EW1hqJiAlMpLozD-PIGuWEcBNJmTO58pTYDV8MmJdb6Ftg?e=PXweCR

D. Anexo.

Modelo “Zona-ECO” Piloto Puerto Wilches

Disponible en el siguiente link:

[https://universidadean.edu.co/
my.sharepoint.com/:b:/g/personal/ycruzco85725_universidadean_edu_co/Eeqxikot3YxMuFW
59ZEUv6ABx5TknyDLdPWod_pCvcs5cQ?e=MJXJB5](https://universidadean.edu.co/my.sharepoint.com/:b:/g/personal/ycruzco85725_universidadean_edu_co/Eeqxikot3YxMuFW59ZEUv6ABx5TknyDLdPWod_pCvcs5cQ?e=MJXJB5)

E. Anexo. Hola de Ruta: Materialidad elemento “Participación ciudadana y acceso a la información” en la estrategia de SosTECnibilidad de Ecopetrol S.A.

ACCESO A LA INFORMACIÓN Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA

REPORTES Y ESTÁNDARES INTERNACIONALES	REACCIONES SECTOR O&G	NORMATIVA Y/O REGULACION
Tendencias 1. Transparencia • OCDE • PRNU Principios Rectores sobre Empresas y DDHH de la ONU • Global Reporting Initiative (GRI). • Pacto Global de las Naciones Unidas. • CHRB: Corporate Human Rigths Benchmark. Sobre Empresa y DDHH • La Alianza para el Gobierno Abierto • Norma ISO 26000. • Guías Colombia (FIP). 2. Participación inclusiva • OCDE. • Acuerdo de Escazú. • Norma ISO 26000. • Grupo Banco Mundial. 3. Acceso a la Información Pública • Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública. • Acuerdo de Escazú. • Carta de Santo Domingo del 31 de julio del 2002. • VP DDHH: Consejería Presidencial para los derechos humanos y asuntos internacionales. • UNGP: Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos de las Naciones Unidas. • EITI Estándar global para la buena gobernanza del petróleo, gas y los recursos minerales. • CDP C&A: Estándar de evaluación de impacto ambiental. Brechas 1. Introducir nuevas tecnologías de la Información que apalanquen facilidades en el acceso. 2. Difundir información de interés oportuna y suficiente a través del mecanismo de rendición de cuentas. 3. Promover la participación inclusiva. 4. Participación de los GI en la mitigación de los impactos ambientales.	ExxonMobil, Repsol, Eni, Equinor, Saudi Aramco, Microsoft, SAMSUNG Acceso a la información • Preguntas frecuentes de amplia cobertura en temáticas de interés incluida la Gobernanza de la empresa. (Saudi Aramco - Equinor) • Video interpretación en lenguaje por señas. (Repsol) • Atención por chat. (Samsung) • Uso de aplicaciones abiertas a todo público para el acceso a información. (Eni, Repsol, Equinor, etc) • Georeferenciación de los puntos de atención de la empresa. (Eni) • Formularios virtuales intuitivos para la atención a PQRS (BP) • Entrega de información de interés mediante revistas virtuales, publicación de informes y reportes por GI. (Equinor) • Publicación de correos electrónicos de los CEO's de la empresa y de los buzones funcionales de las áreas. (Petrochina) • Difusión completa y estructurada de la política de DDHH. (Shell) • Publicación de los procesos de atención a emergencias y los teléfonos de contacto en caso de presentarse. (Equinor) Participación Ciudadana • Colaboración con terceras partes y con organismos de partes interesadas en el proceso de atención de las PQRS para darle transparencia. • Apoyo a proyectos presentados por los grupos de interés. (Repsol) • Rendición de cuentas mediante aplicaciones y redes sociales, ej. LinkedIn. (BP) • Publicación de PodCast y Webcast para compartir información de interés sobre la empresa. (Eni) • Mecanismos de reclamación alineados a los Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos de la ONU. (Repsol) • Espacios de diálogo permanente con las comunidades sobre transparencia, desarrollo social, planes de contingencia (manejo de riesgos), entre otros.	1 Ley 1757 de 2015. Ley Estatutaria de Participación Ciudadana (Plan de Participación ciudadana, entregar información de interés por medios de amplia difusión, definir metodología y estrategia anual de rendición de cuentas). 2 Ley 1755 de 2015. Derecho de petición (reducir tiempos peticiones sobre DDHH y/o riesgos de entorno). 3 Ley 712 de 2014. Transparencia y Acceso a la Información Pública (publicar proactivamente información de manera abierta, suficiente y de acceso a todo(a)s). 4 Decreto 2623 del 2009. Sistema Nacional de Servicio al Ciudadano (estructura de alto nivel y direccionamiento estratégico, canales de atención diversos y accesibles). 5 Ley 1474 de 2011. Estatuto Anticorrupción y de Atención al Ciudadano (socializar el Plan antes de su publicación y difundir ampliamente para apropiación). 6 Ley 850 de 2003. Veedurías Ciudadanas (informar sobre actividades en medios de amplia difusión). 7 Reglamentación asociada a Licenciamiento ambiental: Participación Ciudadana ANH: Circular 04/06. PMA: Programa Información, comunicación y participación comunitaria. PBC: Decreto 1760/03 y Acuerdo 05/11 Art.2. PDET: Decreto 893/17 EIA: Res. 1402/18 Nral.3. PPII: Decreto 328/20 Subs.3 Gestión Información: Decreto 103/15. Consulta previa: Decreto 1320/98

ACCESO A LA INFORMACIÓN Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA

Cumplimiento

Aspiración

2028

Meta Incorporar la participación ciudadana al ciclo de gestión de la empresa.

Línea Normativa: Ley 1757 de 2015, Ley 712 de 2014, Decreto 2623 del 2009, Ley 1474 de 2011

C Indicador

Establecer una estrategia de rendición de cuentas.
2023

A Indicador

Implementar un sistema de Gobierno abierto
2026

D Indicador

Ordenar, optimizar y mejorar la interacción entre la empresa y los GI
2026

B Indicador

Mejorar la experiencia de comunicación de los grupos de interés con la empresa.
2027

E Indicador

Establecer una política de participación ciudadana para Ecopetrol S.A.
2028

Bloques de acción

A Transparencia y Acceso a la información

B Servicio al ciudadano

C Rendición de cuentas y control social

D Espacios de Participación

E Lineamientos y herramientas procedimentales e instrumentales

Corto plazo 2021-2023

- Realizar el diagnóstico de la publicación de información pública en los canales oficiales de divulgación de información estableciendo su pertinencia, suficiencia, calidad y facilidad de acceso.
- Fortalecer los canales de atención electrónicos y virtuales, atendiendo a criterios de inclusión con enfoque diferencial y apalancados en las TIC's (Chat, FAQ's, Blogs, wikis, etc). Transparencia pasiva.
- Establecer la estrategia de rendición de cuentas a partir de los temas de interés de las partes, adoptando distintas metodologías dispuestas en la norma, referentes internacionales y/o buenas prácticas del sector.
- Identificar con las áreas misionales y de soporte, los espacios tradicionales y potenciales, en los cuales se involucra participativamente a los GI-Ciudadanía. (Identificar: temas, propósitos y metodología)

Mediano plazo 2024 - 2025

- Identificar las necesidades de información de los GI e implementar las acciones de mejora y control bajo el criterio de acceso diferencial y el principio de Transparencia activa.
- Establecer el modelo de atención presencial inclusiva (despliegue regional OPC) e implementarlo de acuerdo a las necesidades y prioridades del negocio y GI en territorio así como innovar en el uso de herramientas digitales (Apps, Podcasts, webcats y whatsly).
- Implementar la estrategia de rendición de cuentas a través de medios no presenciales (electrónico/virtual) de acuerdo al GI y particularidades de los territorios.
- Ordenar y gestionar la información asociada a los escenarios de participación (Trazabilidad, Reportes).

Largo plazo 2026 -2028

- Innovar en las formas y los medios de disponer la información, acogiendo referentes internacionales con iniciativas como Gobierno abierto (en línea) e Integridad de la información pública.
- Implementar un modelo experiencial de atención y acceso a la información en los municipios estratégicos para el plan de negocio, por medio de la pedagogía, las TIC's y otras formas diferenciadas de relacionamiento.
- Implementar acciones de rendición de cuentas bidireccional y presencial de acuerdo con la estrategia definida que busca el beneficio para los actores y la empresa.
- Potenciar u optimizar los escenarios de participación de acuerdo con la Política de participación ciudadana que establezca la empresa.

- Establecer los lineamientos (área de gobierno), instrumentos y procedimientos necesarios para la implementación.
- Realizar un diagnóstico (línea base), la estrategia y los planes tácticos y operativos para la materialidad de las metas.
- Fortalecer el proceso de monitoreo y analítica de datos proveniente de la participación de los GI para la generación de información de valor en la toma de decisiones.

ACCESO A LA INFORMACIÓN Y PARTICIPACIÓN CIUDADANA

Reto

1. Reportes: Innovar en los medios y las formas de acceso a la información, atención y rendición de cuentas potenciando el principio de inclusión y enfoque diferencial a través del uso la tecnología y los mecanismos de participación
2. Norma / Regulación: Establecer una Política de participación ciudadana para Ecopetrol S.A.

Riesgos

Normativos y Reportes:

- Acciones legales en contra de la empresa.
- No conformidades de los entes de control.
- Negación o suspensión de permisos o licencias.
- Conductas irregulares o deficiencias en los procesos de la gestión institucional.
- Prácticas discriminatorias.
- Deslegitimación de decisiones o acciones.
- Detrimento de la credibilidad de los GI.

Normativa

- A** Ley 1757 de 2015
- B** Ley 712 de 2014
- C** Decreto 2623 de 2009
- D** Ley 1474 de 2011

Aspiración



Incorporar la participación ciudadana en el ciclo de gestión de la empresa.

1. Asegurar el cumplimiento normativo y regulatorio en materia de participación ciudadana y acceso a la información.
2. Mejorar la confianza y certidumbre de los GI hacia la gestión de la empresa.
3. Ser referente nacional e internacional del sector O&G en la gestión de la participación ciudadana.

METAS INTERMEDIAS

C Indicador Establecer una estrategia de rendición de cuentas. 2 0 2 3	A Indicador Implementar un sistema de Gobierno abierto 2 0 2 6	D Indicador Ordenar, optimizar y mejorar la interacción entre la empresa y los GI 2 0 2 6	B Indicador Mejorar la experiencia de comunicación de los GI con la empresa. 2 0 2 7	E Indicador Establecer una política de participación ciudadana para Ecopetrol S.A. 2 0 2 8
--	--	---	--	--

OPCIONES ESTRATÉGICAS	PALANCAS TECNOLÓGICAS	PRESUPUESTO
Bloque de acciones disponibles: Breve descripción A. Aumentar la transparencia en el acceso a la información. B. Mejorar el Servicio al ciudadano y Gobierno en línea. C. Fortalecer la rendición de cuentas y control social. D. Potenciar los espacios de Participación. F. Establecer los Lineamientos y herramientas (procedimentales e instrumentales)	• Tecnología disponible Se cuenta con CRM de atención, web, chat humano, sistemas de streaming, sistemas para georeferenciar, para crear dashboards y herramientas ofimáticas. • Transparencia y Acceso a la información Página web y enlace con otros portales del gobierno nacional, video atención, Chatbot, Georeferenciación y dashboards. • Servicio al ciudadano y Gobierno en línea WhatsApp con sistema de atención al ciudadano, Wikis, Video foros Podcast, webcast, Blockchain, App y Text mining con IA. • Rendición de cuentas y control social • Espacios de Participación Video foros por web y por App	Necesidades: • RRHH K: ciclo PHVA del elemento. • Técnico: asesoría externa especializada • Desarrollos herramientas digitales • Licencias de programas/herramientas tecnológicas. • Herramientas de sistematización, seguimiento y control. • Aplicación de herramientas (virtuales y/o de campo) para levantamiento de información con internos y externos. • Alquiler y adecuación de Oficinas de Atención al Público. • Recursos logísticos espacios presenciales de participación ciudadana. Asignación presupuestal para el 2021-2023 Iniciativas / líneas matriculadas en plan de inversión

Fuente: Elaboración conjunta con el equipo de trabajo de la Oficina de Participación Ciudadana

