

Tabla de Contenido

Informe de Sostenibilidad 2016

Contenido

Acerca de este informe	3
Palabras del CEO.....	4
Palabras del Vicepresidente de Asuntos Corporativos	6
Nuestras operaciones.....	8
Frontera en cifras	13
El impacto de nuestra cadena de valor	15
Nuestro Gobierno Corporativo	17
Nuestra estrategia.....	19
Nuestros reconocimientos y destacados 2016.....	22
Operamos con excelencia	23
• Resultados operacionales.....	23
• Resultados financieros	25
• Salud Ocupacional y Seguridad Industrial	27
• Suministro y transporte.....	31
Actuamos con coherencia y transparencia	35
• Ética y cumplimiento en los negocios	35
• Anticorrupción	36
• Auditorías internas y control	36
• Gestión de riesgos	38
• Transparencia en regalías	38
• Relación con el mercado.....	39
Trabajamos en armonía con el medio ambiente	43
• Biodiversidad.....	43
• Gestión de residuos	49
• Gestión Integral del agua	51
• Energía y Emisiones	55
• Prevención y remediación de incidentes	60
Contribuimos con el desarrollo sostenible de comunidades	62
• Productividad del tejido económico local.....	62
• Desarrollo del capital humano.....	63
• Fortalecimiento del tejido social e institucional.....	64

• Infraestructura de calidad.....	65
Respetamos y promovemos los derechos humanos en nuestras operaciones.....	69
• Derecho de asociación.....	69
• Erradicación del trabajo infantil y forzado.....	72
• Seguridad y Derechos Humanos.....	73
• Relacionamiento con grupos étnicos.....	74
• Equidad de género.....	76
Contamos con el mejor talento.....	79
• Selección y retención de talento humano.....	79
• Desarrollo integral de nuestra gente.....	81
• Aprendizaje organizacional.....	83
Promovemos una cadena de abastecimiento sostenible.....	87
• Gestión sostenible.....	87
• Desarrollo de proveedores y contratistas.....	88
• Compra de bienes y servicios locales.....	89
Informe de verificación independiente por Deloitte.....	¡Error! Marcador no definido.

Acerca de este informe

Este es el octavo Informe de Sostenibilidad de Frontera Energy Corporation (antes Pacific Exploration & Production). Abarca el desempeño económico, ambiental y social de la compañía durante el periodo enero-diciembre 2016, e información sobre las operaciones adelantadas en Colombia, Perú y Canadá de las siguientes unidades de negocio:

- Pacific Stratus Colombia Energy Corp.
- Pacific Stratus Energy S.A.
- Meta Petroleum Corp.
- C&C Energy.
- Petrominerales.

GRI G4-17
Aspectos
materiales y
cobertura

La información incluida en este reporte es el resultado del continuo involucramiento con nuestros grupos de interés internos y externos, y está enfocado en los asuntos más relevantes tanto para nuestra estrategia corporativa como para nuestro entorno.

Adicionalmente, este reporte está basado en las directrices del *Global Reporting Initiative G4* con opción exhaustiva <de conformidad> con la Guía, e incluye nuestros avances frente a la implementación de los 10 principios del Pacto Global. La información contenida en el mismo ha sido verificada externamente por la firma Deloitte & Touche Ltda.

Las cifras presentadas en este informe están en dólares americanos (USD).

En caso de tener dudas y/o encontrar inconsistencias en las versiones en inglés y español, por favor remitirse a la versión en español de este informe, definida como la oficial.

Sus opiniones son bienvenidas

Para Frontera, las opiniones de nuestros lectores y grupos de interés son prioritarias para cada día mejorar nuestra gestión, comunicación e innovación en Sostenibilidad y Valor Compartido. Los invitamos a enviarnos comentarios, sugerencias, y nuevas ideas relacionadas con los temas presentados en este informe, al correo:

sustainability@pacific.energy

Para mayor información sobre nuestra compañía, por favor consultar nuestra página web:

<http://www.pacific.energy/es>

Palabras del CEO

GRI G4-1, G4-2 Estrategia y análisis

Bienvenidos a nuestro Informe de Sostenibilidad 2016. Este es el décimo año de operación de nuestra compañía, y quizás el más importante en nuestro camino de adaptarnos y superar la adversidad.

2016 continuó siendo un año de grandes retos, aprendizajes y transformaciones desde la perspectiva financiera, operacional y cultural para nuestra Compañía y la industria de petróleo y gas a nivel nacional e internacional. El 2 de noviembre de 2016, la Compañía logró completar satisfactoriamente un proceso de reestructuración, que fue el primer paso crítico para posicionarla en el contexto presente y futuro de la industria. La Compañía emergió de esta reestructuración con una nueva Junta Directiva; un robusto y renovado equipo directivo; un plan enfocado en la eficiencia, la disciplina en el capital y la maximización de valor no solo económico sino social y ambiental; y una marca renovada que significa un nuevo liderazgo y el desarrollo de una nueva cultura para convertirnos en una empresa operadora de bajo costo, más enfocada y manteniendo un crecimiento manejable.

El 20 de febrero de 2017, asumí mi posición como Chief Executive Officer (CEO) de Frontera Energy Corporation, luego de haber sido el Director Independiente de la nueva Junta Directiva establecida para la recapitalización y reestructuración exitosa de Frontera. Tengo más de 40 años en la industria del petróleo y gas, de los cuales 21 han sido en operaciones de nivel internacional. Hoy llegó a Frontera con el interés de aportar a la organización toda mi experiencia y trayectoria para lograr su más alto potencial operativo, y continuar impactando positivamente a todos nuestros grupos de interés. Sé que cuento con un equipo humano honesto, íntegro, y enfocado en trabajar en equipo para lograr la prosperidad y bienestar de esta Compañía.

Estoy convencido del alto potencial que tiene esta Compañía, y del alto impacto que puede seguir generando en los entornos en los que opera. Por ello, enfocaré mi liderazgo en la reconstrucción de la confianza y un fuerte sentido de orgullo por parte de nuestros grupos de interés que nos permita seguir contribuyendo de manera significativa al desarrollo económico, social y ambiental de los países donde operamos.

Para 2016 la compañía continuó operando campos y facilidades que maximizaron su producción, mientras minimizaron los gastos de capital. Durante este año, la producción neta después de regalías y consumo interno fue de 103,352 bpe/d, representando una disminución de 51,120 bpe/d (33%) del promedio de producción neta de 154,472 bpe/d reportado el año anterior. Esta reducción es atribuible a la entrega de los campos Rubiales y Pirirí, la baja actividad en perforación por la reducción en gastos de capital durante el proceso de reestructuración y asuntos operacionales relacionados con la capacidad reglamentada para disponer del agua.

A pesar de los grandes retos que tuvimos y las dificultades sobrepasadas, fuimos capaces de generar resultados estables al finalizar el año, lográndonos posicionar para un mejor 2017. Durante este año, logramos reducir significativamente nuestros costos, racionalizar el portafolio de la Compañía y enfocarnos en oportunidades de alto retorno en activos core de Exploración y Producción para Colombia y Perú. Actualmente, Frontera tiene una gran oportunidad para encontrar crecimiento futuro, y estoy seguro que con una disciplina financiera y un rigor operacional daremos pasos firmes que nos permitan crear valor a largo plazo para todos los accionistas, y demás grupos de interés.

Con respecto a nuestros ingresos, estos disminuyeron a \$1,412 millones de 2,825 millones en 2015, debido a la disminución sostenida de aproximadamente 16% de los precios del petróleo, la entrega de campo Rubiales y \$138 millones menos de ganancias de los contratos de cobertura. El EBIDTA operativo para el año 2016 fue de \$445 millones de dólares y \$44 millones de dólares para el cuarto trimestre de 2016, inferior comparado a \$1.166 millones de dólares en 2015 y \$235 millones de dólares en el cuarto trimestre de 2015. En cuanto a los costos generales y administrativos (excluyendo gastos de reestructuración e indemnización) disminuyeron a \$145 millones de dólares en 2016 de \$203 millones en 2015. Esto debido a que la Compañía desarrolló una fuerte campaña de reducción de gastos, en la que redujo significativamente su G&A y los gastos relacionados con actividades no esenciales, a la vez que concentro sus esfuerzos en la perforación

de desarrollos de alto impacto y en la revisión de su portafolio de activos Upstream y Midstream, enfocándose sólo en iniciativas que maximizarán su valor.

Frontera tiene un gran reto en 2017, un año significativo en su futuro, ya que cambiamos nuestro enfoque y redireccionamos nuestros recursos hacia una producción sostenible, a través de la perforación y el crecimiento en exploración de bajo riesgo. Nuestro objetivo es continuar innovando para mejorar nuestros márgenes y generar mayores ganancias sobre el capital invertido, de manera tal que el crecimiento a largo plazo de la Compañía pueda ser autosostenible.

Hoy estoy convencido que Frontera tiene una fórmula de éxito clave, que combina un portafolio único de activos, un fuerte conjunto de oportunidades y un personal dedicado y capacitado, que nos llevará a cumplir nuestro objetivo de continuar siendo líderes en la industria en Colombia y Perú, como una operadora de bajo costo.

Los invito a que nos sigan acompañando en este arduo y satisfactorio camino.

Disfruten la lectura,

Barry Larson
Chief Executive Officer

Palabras del Vicepresidente de Asuntos Corporativos

GRI G4-1, G4-2 Estrategia y análisis

En los últimos 3 años nos hemos enfrentado a una de las crisis más profundas de la industria del petróleo y gas a nivel mundial. Una crisis que para nuestra Compañía ha sido más allá de un gran reto, una única oportunidad para reinventarnos, aprender y desaprender, y fortalecernos para continuar siendo un actor clave en el desarrollo económico, social y ambiental de los países donde operamos.

Como lo menciona nuestro nuevo CEO Barry Larson, el año 2016 fue quizás el más importante en nuestro camino de adaptarnos y superar la adversidad. Estuvimos inmersos en un proceso de reestructuración que nos permitió emerger con un robusto y renovado equipo directivo, un plan enfocado en la eficiencia y una marca renovada evidenciando un nuevo liderazgo y una nueva cultura para convertirnos en una empresa operadora de bajo costo, más enfocada y manteniendo un crecimiento sostenible y manejable.

A pesar de estas profundas transformaciones organizacionales, para mí es un orgullo poder hoy compartirles que nuestra estrategia de Sostenibilidad y Valor Compartido implementada desde 2012, continúa siendo un eje central para la intención estratégica de Frontera Energy Corporation, que nos permite no solo generar valor al entorno sino ser cada vez más competitivos, y convertirnos un actor diferenciador y referente en el mercado. Hoy seguimos convencidos que a pesar de los obstáculos financieros que venimos sobrepasando, la Sostenibilidad y el relacionamiento con nuestros grupos de interés son la columna vertebral de nuestro trabajo, y sin estos no podemos pensar en un futuro próspero para nuestra compañía y para la sociedad.

Una muestra de este esfuerzo es que durante 2016 fuimos merecedores del Premio “Empresa más sostenible en América Latina” otorgado por World Finance por tercera vez de una lista selectiva de 4 empresas pares. Asimismo, fuimos seleccionados dentro del Ranking de los 50 mejores Ciudadanos Corporativos en Canadá otorgado por la firma Corporate Knights. Estos reconocimientos son una evidencia que hemos mantenido nuestro desempeño en los indicadores más relevantes de sostenibilidad, como emisiones de gases de efecto invernadero, salud y seguridad, transparencia, entre otros.

Adicionalmente, y en seguimiento a los compromisos adquiridos en años anteriores, recibimos el Sello de Plata de EQUIPARES, otorgado por el Ministerio de Trabajo y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. Este reconocimiento lo logramos tras una auditoría externa que evaluó los procesos internos implementados frente a 7 dimensiones sociales y laborales. Hoy somos la primera empresa del sector en recibir este premio.

En cuanto a nuestro Marco de Inversión Social en las comunidades donde operamos, durante 2016 fuimos seleccionados por MERCOSUR dentro de las 15 mejores empresas con inversión social, y la primera de la industria en ser incluida en este ranking. Cabe resaltar que nuestras inversiones se encuentran alineadas con la nueva estrategia corporativa de la Compañía y su fin último es promover territorios sostenibles a nivel social, económico y ambiental, a través de la generación de impacto directo e indirecto en los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, establecidos por Naciones Unidas para los próximos 15 años.

Frente a esta nueva agenda mundial, somos conscientes que aunque países como Colombia y Perú, en los cuales tenemos nuestras más grandes operaciones, han logrado avanzar en el cumplimiento de estos objetivos globales, aún quedan retos muy relevantes por delante como la desigualdad y la erradicación de la pobreza extrema, los cuales necesitarán un esfuerzo conjunto de capacidades, recursos y habilidades del sector público, privado y social. En el caso de Colombia, según el informe del Programa de Naciones Unidas 1 de cada 4 colombianos en zonas urbanas es afectado por la pobreza, y en zona rural es 1 de cada 2. El 25% de la población colombiana vive en zona rural y de ellos 47% no tiene acceso a agua potable; 94% no tiene acceso a alcantarillado y saneamiento; y el 12% es analfabeta. (PNUD, 2015)

Frente a estas cifras, cabe resaltar que el 100% de las operaciones de Frontera en Colombia son cercanas a zonas rurales, que además de contar con estos preocupantes indicadores, han sido las zonas más afectadas por el conflicto interno armado. Este contexto nos da un panorama claro sobre la importancia de seguir trabajando por el desarrollo y crecimiento de estas comunidades, y la construcción de espacios que fomenten la paz y la reconciliación en este nuevo panorama de Acuerdo de Paz con las FARC-EP.

En Perú la situación no es ajena al panorama colombiano. A pesar de aumentar en más del 50% su ingreso per cápita en solo diez años y lograr reducir indicadores como la inflación, la deuda externa y la pobreza,

este país latinoamericano continúa teniendo profundas desigualdades a nivel social y grandes desafíos en equidad de género y en el desarrollo de comunidades étnicas. Por ello nuestro esfuerzo por continuar operando en este país y contribuyendo con las metas sociales planteadas por el gobierno nacional y local, es una prioridad en los próximos años.

Finalmente, y en línea con nuestro compromiso de impactar el cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible a través de nuestro Marco de Inversión Social, para este año desarrollamos nuestro Marco de Inversión Étnica que buscamos implementar tanto en Colombia como Perú, y que tiene como fin último desarrollar proyectos con un enfoque diferenciado que comprenda la realidad indígena y sus necesidades, y las alinee con nuestra capacidad operativa.

Para 2017 y con base en estas cifras y resultados, me enorgullece continuar compartiendo con ustedes nuestro compromiso en seguir trabajando porque nuestro equipo y nuestras operaciones les brinden a los países de operación no solo excelentes resultados operativos y financieros que nos permitan generar mayores ingresos a la nación a través del pago de impuestos y fomento al empleo, a la vez que nos mantenemos como un actor estable en la industria, sino también en poner nuestro esfuerzo y dedicación a la consecución de metas sociales que contribuyan al camino ya iniciado en Colombia y Perú.

Disfruten la lectura,

Federico Restrepo- Solano
Vicepresidente de Asuntos Corporativos y Sostenibilidad

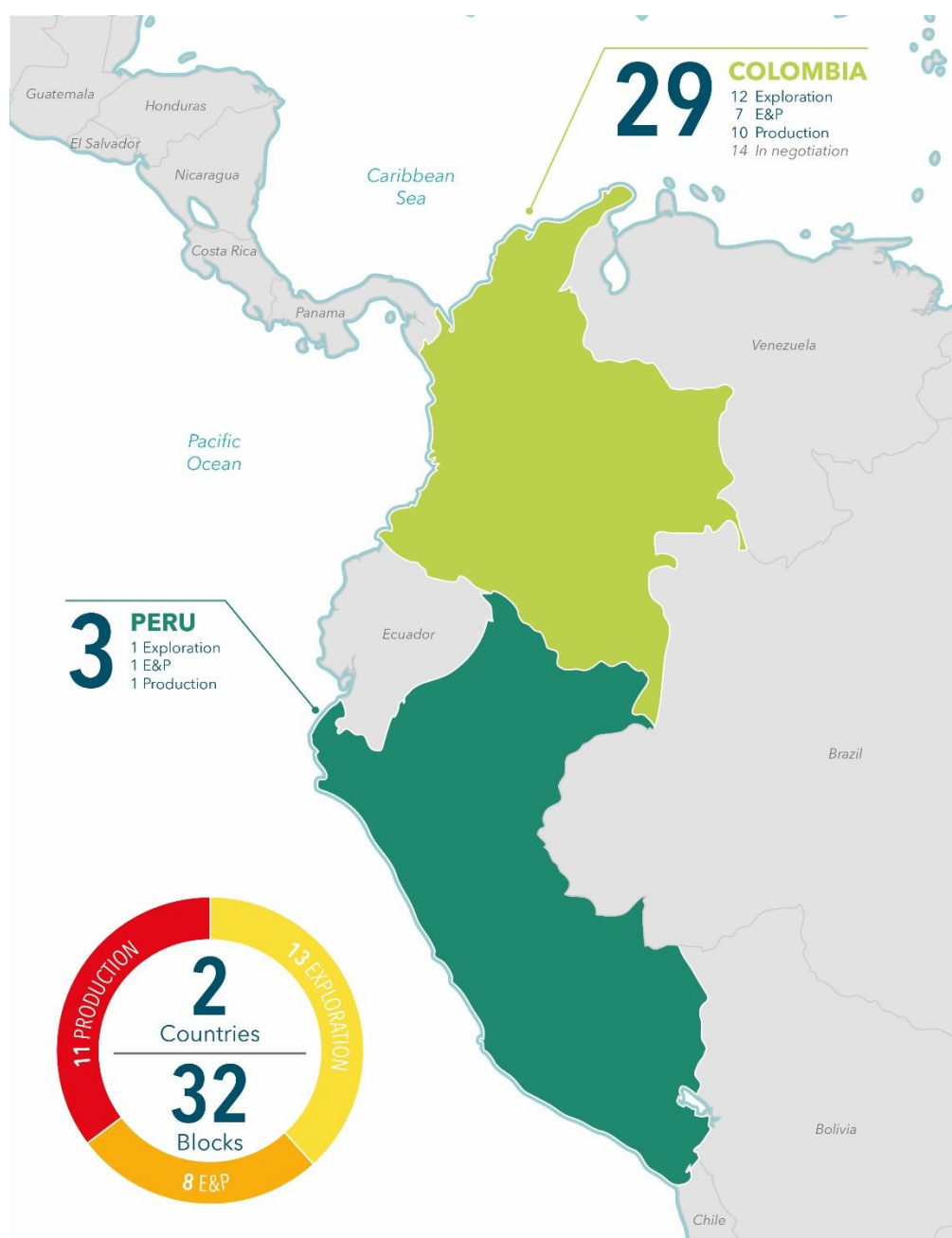
Nuestras operaciones

GRI G4-6 Perfil de la organización

Frontera Energy Corporation es una compañía pública canadiense, líder en exploración y producción de gas natural y petróleo, con operaciones enfocadas en Colombia y Perú, y presencia en América Latina. La Compañía tiene un portafolio diversificado de activos con operación en más de 50 bloques. La estrategia de Frontera está enfocada en el crecimiento sostenible en producción y reservas, y en la generación de valor. Está comprometida a desarrollar su negocio de manera social y ambientalmente responsable.

Las acciones de **Frontera** están listadas en el Toronto Stock Exchange, bajo el símbolo PEN.

Mapa de operaciones



*Actualizado a abril 2017.

Nuestra historia

2017

- **Pacific Exploration & Production se convierte en Frontera Energy Corporation**

En línea con un nuevo liderazgo, la construcción de una nueva cultura y una estrategia corporativa enfocada en ser líderes en nuestras operaciones en Colombia y Perú como una operadora de bajo costo, la Compañía se convierte en Frontera Energy Corporation.

2016

- **Pacific E&P completa la Transacción de Reestructuración**

El 2 de noviembre, Pacific completó la transacción de reestructuración integral con los Acreedores y Catalyst. Esta transacción redujo significativamente la deuda, mejoró la liquidez y posicionó a la Compañía para navegar el ambiente de precios bajos del petróleo. Pacific emergió de su recapitalización con un enfoque estratégico renovado, flujo de efectivo positivo, un balance general robusto, cuentas por pagar reducidas significativamente y una Junta Directiva con las habilidades y la experiencia necesarias para guiar la gerencia y dar impulso a la creación de valor para todos los grupos de interés.

- **Pacific E&P vende su participación en Karoon**

El 27 de septiembre, Pacific anunció que llegó a un acuerdo para vender el 35% de su participación en los bloques Karoon en la cuenca Santos, en el offshore de Brasil.

- **Pacific E&P lleva a cabo la reversión de campo Rubiales**

El 30 de junio, Pacific anunció la reversión de campo Rubiales a Ecopetrol, luego de convertirlo en el campo petrolero más importante de Colombia al alcanzar una producción récord de 214.000 bbl/d en 2013, lo cual llegó a representar el 20% de la producción del país.

2015

- **Pacific E&P adquiere el 50% restante del interés de participación en el bloque CPE-6**

Pacific acordó con Talisman Colombia adquirir la totalidad de su participación en el Bloque CPE-6 en Colombia, equivalente al 50%.

- **Por tercer año consecutivo Pacific E&P hace parte del Índice de Sostenibilidad Dow Jones**

Pacific logró posicionarse entre los nueve líderes de la industria de petróleo y gas en Norteamérica, compartiendo este reconocimiento con empresas como Chevron, ConocoPhillips y Exxon Mobil, entre otras. Este año, Pacific mejoró sus puntuaciones en todos los criterios calificados, tales como: asuntos económicos, sociales y ambientales.

- **Pacific Rubiales se convierte en Pacific Exploration & Production**

Pacific Rubiales anunció el cambio de su nombre corporativo a Pacific Exploration & Production (Pacific E&P). Este cambio refleja el portafolio diversificado de activos de la Compañía.

- **A Pacific le adjudican el Bloque más grande de Perú**

En agosto de 2015 le fue adjudicado a Pacific un contrato por dos años para operar el Bloque 192, el más grande de Perú, ubicado en la cuenca Marañón Norte. La producción actual del Bloque es de 12.000 bbl/d de crudo pesado, lo que representa el 17% de la producción total de este país. El bloque tiene un total de 17 campos de petróleo ligero, medio y pesado, y la producción proviene de 12 de estos campos.

2014

- **Tasa de éxito exploratorio del 77%**

Pacific obtuvo una tasa de éxito de 77%, que representa un total de 56 pozos exploratorios perforados, de los cuales 43 fueron descubrimientos

- **Dos nuevos descubrimientos en Guatiquía y Canaguaro (Colombia)**

El hallazgo de crudo liviano en estos bloques fue producto de la campaña de perforación de 8 pozos exploratorios y 8 más de evaluación, durante el primer trimestre de 2014.

- **613 millones de barriles de reservas netas 2P**

Con un crecimiento del 20% en las reservas netas 2P, la Compañía alcanzó un índice de reemplazo de reservas del 320%. El índice de vida de reservas 2P netas se mantuvo en 13 años, aproximadamente el doble del promedio de Colombia.

- **Premio Canadian Dealmakers**

Pacific recibió el Premio Canadian Dealmakers en la categoría Foreign Outbound Award (Global), por la adquisición de Petrominerales Ltd., realizada en 2013. Los jurados destacaron la estrategia del negocio, que alineada con la proyección de la Compañía, la consolida como una de las de mayor crecimiento mundial.

Este premio reconoce a los participantes que han hecho una contribución significativa al mercado de fusiones y adquisiciones, y es entregado a compañías e individuos canadienses, cuyas transacciones tienen un gran impacto en su industria a través de la innovación y el crecimiento.

- **Pacific es destacada en ‘The Sustainability Yearbook 2014’**

Pacific fue incluida en ‘**The Sustainability Yearbook 2014**’, una prestigiosa publicación anual que resalta a las empresas líderes en sostenibilidad en el mundo. La Compañía fue destacada en el sector de petróleo y gas, por la labor comprometida y responsable con sus grupos de interés y el medio ambiente.

- **Hallazgo de petróleo en el pozo Los Ángeles en Perú**

Pacific descubrió crudo en el pozo **Los Ángeles–1X**, ubicado en el Bloque 131, en Perú. El pozo comenzó a perforarse a mediados de septiembre de 2013 y alcanzó una profundidad total de 12.409 pies a finales de noviembre.

2013

- **Pacific obtiene Certificación en Eficiencia Energética**

Pacific fue la primera empresa petrolera en Colombia en recibir la certificación en la norma ISO 50001, en Eficiencia Energética, por el Sistema de Inyección de Agua de Producción en Pozos (PAD de Inyección) en los campos Rubiales y Quifa.

- **Petroeléctrica de los Llanos.**

Pacific completó la construcción de la línea de transmisión eléctrica Petroeléctrica de los Llanos (PEL). El objetivo de este proyecto era reducir la emisión del CO₂ a niveles por debajo de 180.000 toneladas al año y reemplazar la autogestión de energía para los campos de producción petrolera, que venían alimentándose a través de la quema de combustibles fósiles. PEL tiene 551 kilómetros de líneas de fibra óptica, a lo largo de las cuales instalamos 549 torres con capacidad de 192 megavatios.

- **Ingreso al Índice de Sostenibilidad del Dow Jones**

Pacific ingresó al **Dow Jones Sustainability Index – North America**, que reconoce a las empresas con los más altos estándares de sostenibilidad en el mundo, para lo cual deben cumplirse más de 50 requisitos.

- **Adquisición de Petrominerales**

Con la adquisición de **Petrominerales**, por un valor de CDN\$1.600 millones, la Compañía esperaba que la próxima producción neta alcanzara los 150.000 barriles de petróleo equivalentes por día.

- **Aprobación de patente para tecnología STAR en Colombia**

La Superintendencia de Industria y Comercio de Colombia (SIC) le otorgó a Pacific una patente para la tecnología Synchronized Thermal Additional Recovery (STAR), de su propiedad, que le da los derechos de propiedad intelectual y exclusividad en el país por un término de 20 años.

2012

- **Pacific adquiere C&C Energía Ltd.**

En diciembre de 2012, Pacific adquirió la Compañía canadiense **C&C Energía Ltd.**, la cual posteriormente fue fusionada con Pacific Stratus Energy. Dicha fusión, permitió que la Compañía adquiriera los Bloques Cravoviejo, Cachicamo y Llanos-19, todos estos localizados en cuenca de los Llanos en Colombia.

- **Participación en Karoon (Brasil)**

El 18 de septiembre, Pacific adquirió 35% de participación en los bloques de **Karoon**, ubicados en la cuenca Santos, costa afuera en Brasil.

- **Inversión en Pacific Infrastructure**

El 13 de agosto, Pacific anunció una inversión total de US\$50 millones en **Pacific Infrastructure**, que entonces estaba desarrollando un nuevo terminal y puerto de petróleo y otros productos (**Puerto Bahía**) en Cartagena, Colombia.

- **Adquisición de PetroMagdalena**

El 27 de julio, Pacific completó la **adquisición de PetroMagdalena Energy Corp.** con lo que obtuvo participación en los bloques Cubiro, Mecaya y Topoyaco en Colombia.

- **Participación en Perú**

El 27 de abril, Pacific anunció la adquisición de un 49% de participación en el Bloque Z-1 en costa afuera Perú.

- **Portafolio de activos robusto**

El 23 de febrero, Pacific reportó un aumento del 52% en las reservas netas durante el 2011, alcanzando 407 millones de barriles, gracias a un elevado éxito exploratorio del 83%.

2011

- **Récord de bombeo**

El descargadero de PF2 en Guaduas y el Oleoducto Guaduas–La Dorada alcanzaron en noviembre un récord de bombeo, por mes, de 1.001.319 barriles transportados.

- **Participación en Perú**

El 12 de octubre, Pacific adquirió una participación del 50% en el contrato de exploración del Bloque 116, ubicado en el noreste de Perú, que tiene un área de 6.600 kilómetros cuadrados.

- **Récord en La Creciente**

El 8 de septiembre Pacific alcanzó un récord de producción en **La Creciente**, de 70.721 millones de pies cúbicos de gas por día, la cifra más alta alcanzada durante la historia de este campo.

- **Hito en producción**

En abril de 2011 los Campos **Rubiales** y **Quifa** alcanzaron una producción combinada de crudo de 200.000 barriles por día.

2010

- **Reservas excepcionales**

Las reservas totales probadas y probables de crudo equivalente fueron de 322,42 millones de barriles brutos (antes de regalías).

- **Crecimiento financiero**

En 2010, Pacific obtuvo un importante crecimiento en sus resultados financieros: pasando de una pérdida neta de US\$125,8 millones en 2009 a una ganancia neta de US\$217,6 millones en 2010; los ingresos fueron incrementados en un 160% al finalizar el año (US\$1,7 billones); y el EBITDA de la Compañía fue de US\$922,9 millones, es decir, un incremento del 210% en comparación con el 2009.

- **Fortalecimiento en infraestructura**

El incremento en producción también fue logrado gracias a la expansión de instalaciones y de infraestructura de producción en La Creciente, y a mejoras en la seguridad de las operaciones.

- **Aumento de 75% en la producción neta**

La **producción neta** de Pacific creció 75%, con un incremento de 61.683 barriles de crudo por día, con lo que alcanzamos un promedio de 144.307 barriles de crudo por día al final del año. Los activos que más contribuyeron al crecimiento de la producción fueron los campos Rubiales y Quifa.

- **Participación en el Oleoducto Bicentenario**

En noviembre, Pacific adquirió el 32,88% de participación en el **Oleoducto Bicentenario** de Colombia, el cual posteriormente fue reducido al 27,6% en 2014.

- **Operaciones en Guatemala**

Añadimos ocho nuevos bloques al portafolio de exploración de Pacific: 2 en Guatemala y 6 en Colombia, lo que significó un crecimiento del 28% en el portafolio de exploración de la Compañía.

2009

- **Producción récord en Rubiales y La Creciente**

Para finales del año y antes de lo previsto, Pacific alcanzó dos importantes metas: Campo Rubiales tuvo una producción de 100.000 barriles de petróleo por día y el Campo La Creciente llegó a una producción récord de gas de 61,8 millones de pies cúbicos por día.

- **Aumento en reservas**

Incrementamos las reservas probadas y probables en 34,3% para los bloques de Rubiales-Pirirí, Quifa, La Creciente, Guaduas, Río Ceibas, Abanico y Pulí. Para final del año acumulamos un total de 280,6 millones de barriles de petróleo equivalente, después de regalías.

- **Éxito exploratorio del 86%**

De 22 pozos perforados durante el año 2009, 19 fueron exitosos (86%), lo que significa un éxito exploratorio sin precedentes, que superó el estándar de la industria.

- **Oleoducto de los Llanos S.A.**

En 2009 con la construcción del Oleoducto de los Llanos (ODL), Pacific (socio del ODL en 35%) fue posicionado como motor de crecimiento en producción de petróleo y en desarrollo de infraestructura en Colombia.

Con una extensión de 235 kilómetros y 24 pulgadas de diámetro, el ODL conectó Campo Rubiales con el Oleoducto Central de Colombia (OCENSA), y permitió incrementar la producción y reducir los costos de transporte de crudo.

2008

- **Comienza producción en La Creciente**

En el comienzo de la explotación de gas en el bloque La Creciente alcanzamos 35 millones de pies cúbicos diarios.

- **Aumenta producción de crudo**

Las adquisiciones y el desarrollo de varios activos permiten incrementar la producción en 36.571 barriles de petróleo equivalentes por día (mmboe/d). Las reservas netas probadas y probables fueron de 210 MMbbl.

- **Nace Pacific Rubiales Energy Corp**

El 23 de enero de 2008 fue creada Pacific Rubiales Energy, de la fusión entre Pacific Stratus Energy y Petro Rubiales Energy. Ambas empresas tenían fortalezas en áreas complementarias: Petro Rubiales, en crudo pesado, y Pacific Stratus, en gas natural.

Frontera en cifras

GRI G4-9 Perfil de la organización

A diciembre de 2016 empleamos **1.275** personas, **377** mujeres y **989** hombres.

En Colombia, **857** empresas contratistas sostuvieron relaciones comerciales con Frontera durante este año.

En Perú, **562** empresas contratistas.

Resultados operacionales:

Para 2016 estos fueron los resultados en nuestras operaciones:

- La producción neta promedio diaria después de regalías fue de 103.532 boe / d, 33% menos que en el año anterior. La producción neta media diaria después de regalías en el cuarto trimestre de 2016 disminuyó a 69.432 boe / d, un 57% menos que en el mismo período de 2015. La disminución es atribuida principalmente a la expiración del contrato Rubiales-Piriri el 30 de junio de 2016 y a la menor producción en otros campos, debido a menos actividades de perforación y asuntos operacionales relacionados con la capacidad de disposición del agua.
- El costo combinado de operación de petróleo y gas fue de US\$22.78 / boe, ligeramente mayor en comparación con US\$22.48 / boe para 2015. Esto debido a mayores costos de producción y transporte, y menores costos de dilución. El costo promedio de producción fue mayor debido al menor volumen producido y al aumento en el costo de transporte por tarifas ligeramente más altas en los principales ductos. El costo de la dilución fue menor debido a la estrategia de la Compañía de utilizar acuerdos de dilución.
- La Compañía celebró varios acuerdos de colaboración operativa con terceros en Colombia, lo que resultó en ahorros en costo de dilución y de combustible. Adicionalmente como resultado de los esfuerzos de negociación, un aumento en las tarifas de transporte reguladas fue retrasada hasta finales de 2016. Al mismo tiempo, los esquemas de tarifas de gasoductos fueron adaptados al entorno de precios bajos.
- La Compañía continúa negociando compromisos de campo para enfocarse en perforaciones de desarrollo de alto impacto. El 17 de marzo de 2016, la Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH) aprobó la transferencia de 38 millones de dólares de los compromisos de exploración de Las Águilas, Castor, LL-59, LL-15 y CPE-1 al Casanare Este, Mapache, Guatiquia, Guama LL-83 y bloques de Río Ariari. El 22 de noviembre de 2016, la ANH aprobó una segunda transferencia de inversiones por un total de \$ 19 millones de dólares, de los bloques CPO 14, Sabanero, LL-19 y Topoyaco al Bloque LL-25.
- La Compañía completó con éxito la desinversión de todos los activos no básicos en Brasil, incluyendo:
 - El 27 de septiembre de 2016, la Compañía alcanzó un acuerdo con los socios Karoon Gas Australia Ltd. y Karoon Petroleo e Gas Ltda. Para vender la participación de 35% en los contratos de concesión conjunta en Brasil por \$ 15.5 millones. La transacción fue aprobada por el regulador brasileño el 30 de enero de 2017.
 - El 14 de octubre de 2016, la Compañía también llegó a un acuerdo con su socio Queiroz Galvão Exploración y Producción S.A. para retirarse de los intereses conjuntos; La Compañía pagará \$ 10 millones a cambio de liberación de compromisos de trabajo futuros por un monto total de \$ 76.3 millones. La transacción de Queiroz fue aprobada por el regulador brasileño el 13 de marzo de 2017, y la Compañía espera que sea totalmente consumada en breve, sujeto a la modificación de los contratos de concesión. También como resultado de la transacción, la Compañía será liberada de aproximadamente \$ 41 millones de requisitos de carta de crédito.
- El 30 de noviembre de 2016, la Compañía y CEPSA Perú firmaron un acuerdo mediante el cual CEPSA acordó adquirir nuestra participación del 30% en el Contrato de Licencia del Bloque 131, en el que CEPSA Perú es el operador. El precio de venta es de \$ 17.8 millones con ajuste basado en el flujo de caja futuro del bloque. La transacción está sujeta a la aprobación regulatoria.

Resultados financieros:

- Los ingresos disminuyeron a US\$1.412 millones de US\$2.825 millones en 2015 y para el cuarto trimestre de 2016 a US\$270 millones de US\$652 millones para el mismo período en 2015. Las disminuciones fueron por la reducción interanual de los precios del petróleo del 16%, el vencimiento del contrato Rubiales-Piriri y los US\$138 millones de menos ganancias realizadas en los contratos de cobertura en comparación con 2015. El volumen total de ventas de petróleo y gas (incluyendo operaciones) para 2016 promedió 95.496 boe / d, 40% menos que los 159.113 boe/d en 2015, debido principalmente a la expiración de los campos Rubiales-Piriri en junio de 2016 y a la menor producción en otros campos.
- La rentabilidad neta operativa combinada de petróleo y gas para 2016 fue de US\$17.58/ boe, 32% menos que los US\$26.03 / boe en 2015 y principalmente atribuible a la disminución de los precios del petróleo. El precio de venta promedio por barril de petróleo y gas natural de la Compañía fue de US\$40.36 / boe en 2016, por debajo de US\$48.51 / boe en 2015. El netback en el cuarto trimestre de 2016 disminuyó a US\$13.94 / boe de US\$19.21 / boe en el mismo período de 2015, debido a menores volúmenes vendidos.
- En 2016 el costo combinado de operación de petróleo y gas fue de US\$22.78 / boe, mayor en comparación con US\$22.48 / boe para el 2015. El incremento fue principalmente a menores volúmenes después del vencimiento de Rubiales, que como campo maduro tenía costos más bajos que otros campos. Además, los costos de transporte aumentaron debido a los menores volúmenes transportados y a los costos fijos de los acuerdos de compra y salida.
- El EBITDA operacional fue de US\$445 millones para el 2016 y US\$44 millones para el cuarto trimestre de 2016, menor en comparación con US\$1,166 millones en 2015 y con US\$235 millones en el cuarto trimestre de 2015. Esto debido principalmente a la expiración de los campos Rubiales-Piriri en junio de 2016 y a los menores precios, incluyendo ganancias y pérdidas de cobertura.
- Los gastos generales y administrativos (excluyendo los gastos de reestructuración e indemnización) disminuyeron a US\$145 millones en 2016 y US\$40 millones en el cuarto trimestre de 2016, comparado con US\$203 millones en 2015 y US\$55 millones en el cuarto trimestre de 2015. Actualmente, la Compañía continúa reduciendo G&A y todos los gastos relacionados con actividades no esenciales.
- La utilidad neta para el año 2016 fue de US\$2,449 millones, debido en gran medida a partidas no monetarias y partidas únicas, incluyendo el reconocimiento de una ganancia neta de US\$3,6 millardos por la cancelación de la deuda de los Acreedores Afectados a cambio de la emisión de Acciones y US\$ 155 millones en costos relacionados con la Operación de Reestructuración.
- La Compañía registró cargos por deterioros netos de US\$477 millones para 2016, que incluyeron pérdidas por deterioros de US\$1,113.6 millones durante los tres primeros trimestres y una reversión de deterioros de US\$636.9 millones en el cuarto trimestre del año. Las pruebas de deterioros fueron llevadas a cabo a finales de 2016 con base en las reservas certificadas por evaluadores externos al 31 de diciembre de 2016.
- El total de gastos de capital disminuyó a US\$161 millones en 2016, en comparación con los US\$726 millones de 2015, debido a que la Compañía sigue concentrada en el despliegue de capital en programas de alto impacto.

Para mayor información financiera y operacional, le recomendamos remitirse a nuestro Informe de gestión 2016 en el siguiente link: [http://www.pacific .energy/es/reportes-y-presentaciones/](http://www.pacific.energy/es/reportes-y-presentaciones/)

El impacto de nuestra cadena de valor

GRI G4-1, G 4-12 Perfil de la organización

En Frontera abarcamos principalmente el segmento de negocio *Upstream*, para el cual contamos con equipos de trabajo especializados a la identificación de oportunidades, creación e implementación de nuevas tecnologías para la exploración y producción de petróleo y gas, y desarrollo de infraestructura para su transporte desde nuestros activos hasta los puertos donde son enviados a nuestros clientes. En el panorama actual, este proceso debe enmarcarse principalmente en convertirnos en una operadora de bajo costo, capaz de mejorar sus márgenes, generar mayores ganancias sobre el capital invertido, y lograr un crecimiento a largo plazo y autosostenible.

Conscientes de los impactos que nuestra cadena de valor tiene a nivel económico, social y ambiental, nos preocupamos porque todas las piezas dentro de nuestro negocio estén alineadas con los más altos estándares de sostenibilidad, y todas las actividades generen valor para la Compañía y nuestro entorno, sin excepción.

Actualmente¹, nuestra compañía está enfocada en operaciones en Perú y Colombia con 32 bloques distribuidos de la siguiente manera:

11 de Producción
13 de Exploración
8 de Exploración y Producción.

Nuevos negocios

Continuamente estamos en la búsqueda de nuevas oportunidades de negocio, a través de un análisis integral en el que determinamos la viabilidad y eficiencia del negocio, con base en los estándares de valor neto, la posible comercialización en caso de éxito, y la información técnica, financiera, legal y socioambiental de la oportunidad.

Para la estrategia actual de la Compañía, es indispensable encontrar negocios rentables, eficientes y sostenibles, manteniendo un plan conservador y realista. Así como continuar revisando el portafolio actual para desinvertir en activos que no son fundamentales, y que nos permiten reducir compromisos y mejorar nuestra liquidez.

Exploración

En Frontera desarrollamos continuamente nuevas tecnologías que nos permitan encontrar de manera más efectiva, costo eficiente y con la más alta calidad, el petróleo y gas encontrado en nuestros activos.

Para 2017, el 53% de los gastos de capital para perforación los destinaremos a activos de crudos livianos y medios, el 44% a crudos pesados, y el 3% restante a otras actividades relacionadas con facilidades e infraestructura de campos productores o en desarrollo.

Producción

El corazón de nuestro negocio está en generar altos niveles de producción de manera eficiente, sostenible y con los más altos estándares de salud y seguridad, que nos permitan aprovechar al máximo las oportunidades del mercado.

¹ Dados los constantes cambios de la compañía, la información sobre los bloques está actualizada a abril 2017.

Nuestra estrategia para los próximos años está centrada en el reemplazo de reservas y el crecimiento de la producción, mediante un enfoque altamente disciplinado y concentrados en los márgenes de ganancia, manteniendo la optimización operacional de los actuales activos de producción en Colombia y Perú.

Suministro y transporte

Nuestros activos están ubicados en lugares remotos, lo que nos ha llevado a desarrollar infraestructura que nos permita transportar nuestro producto de manera rápida, eficiente y en cumplimiento con los requisitos de nuestros clientes hacia los puertos respectivos.

Para 2017 enfocaremos nuestro trabajo en la negociación de tarifas en el transporte de gasoductos, que nos permita seguir disminuyendo nuestros gastos.

Ventas y exportaciones

Nuestro compromiso es entregar crudos de la más alta calidad que nos garanticen el cumplimiento de las expectativas con nuestros clientes, y el posicionamiento en los mercados internacionales petrolero, con excelente reputación y relaciones comerciales.

Nuestro Gobierno Corporativo

GRI G4-35, G4-42 Gobierno

Transacción de reestructuración

El 19 de abril de 2016, la Compañía, Catalyst Group Inc, un comité ad hoc de titulares de los pagarés senior no garantizados de la Compañía, y ciertos prestamistas bajo sus facilidades de crédito, entraron en un Acuerdo de Apoyo a la Reestructuración con el objetivo de implementar una reestructuración financiera para reducir significativamente la deuda, mejorar la liquidez y posicionar a la empresa en el nuevo entorno de precios del petróleo.²

El 27 de abril de 2016, la Compañía, incluidas ciertas subsidiarias directas e indirectas, obtuvo una Orden Inicial del Tribunal Superior de Justicia de Ontario bajo la Ley de Arreglos de Acreedores de Compañías ("CCAA") con respecto a la Operación de Reestructuración.

De conformidad con este Acuerdo de Apoyo a la Reestructuración, las Partes acordaron implementar la Operación de Reestructuración en virtud de un procedimiento de revisión judicial de la Ley de Arreglos de Acreedores de Empresas, junto con procedimientos apropiados en Colombia bajo Ley 1116 de 2006 y en Estados Unidos bajo capítulo 15 de Título 11 del Código de los Estados Unidos. El 2 de noviembre de 2016, la Compañía implementó su plan de compromiso y arreglo, el cual fue aprobado por los acreedores afectados el 17 de agosto de 2016.

En relación con la implementación de este Plan, la Compañía introdujo importantes cambios en el Gobierno Corporativo de la Compañía, incluyendo, entre otras cosas, el nombramiento de una nueva Junta Directiva. Actualmente, la Junta está revisando la estructura de gobierno de la Compañía y continuará realizando varios cambios en 2017 en un esfuerzo por racionalizar los procedimientos, potencializar la Compañía y contribuir con su gobernabilidad.

Cambios en la Nueva Junta Directiva y Comités

Para noviembre 2016, la Junta consistía en 7 directores independientes: Luis Fernando Alarcón, W. Ellis Armstrong, Gabriel de Alba (Chairman), Raymond Bromark, Russell Ford, Camilo Marulanda y Barry Larson (Barry renunció a partir del 27 de enero de 2017 para posicionarse como CEO de la Compañía).

Como resultado de estos nuevos miembros, los comités de Junta han sido modificados de la siguiente manera:

- **Comité de Auditoría:** Raymond Bromark (Presidente), W. Ellis Armstrong y Russel Ford.
- **Comité de Gobierno Corporativo, Nominación y Sostenibilidad:** Luis Fernando Alarcón (Presidente), W. Ellis Armstrong y Camilo Marulanda.
- **Comité de Talento Humano y Compensación:** Gabriel de Alba (Presidente), y Russell Ford.

Las funciones y responsabilidades anteriormente desempeñadas por el Comité de Reservas han sido asumidas por el Comité de Auditoría.

Cambios en la Alta Dirección

Dado el proceso de reestructuración, la Dirección de la Compañía tuvo que pasar por cambios drásticos a finales de 2016. A continuación, una lista de los actuales funcionarios de la Alta Dirección y sus respectivos cargos:

- Barry Larson - CEO (quien asumió el cargo en febrero 2017)
- Camilo McAllister - CFO

² Para mayor información sobre este proceso de reestructuración, favor dirigirse a la sección Operamos con Excelencia. Resultados Financieros de este informe.

- Peter Volk - Consejero General y Secretario
- Erik Lyngberg - Vicepresidente Corporativo de Exploración y Producción
- Renata Campagnaro - Vicepresidenta Corporativa de Abastecimiento, Transporte y Comercio
- Federico Restrepo - Vicepresidente Corporativo de Asuntos Corporativos
- Camilo Valencia - Vicepresidente Corporativo de Operaciones

Otros cambios notables en 2016

- Exclusión de la Bolsa de Valores de Colombia (BVC).
- Exclusión de la Bolsa de Valores de Toronto y luego solicitud de inclusión nuevamente después de completar la Operación de Reestructuración.
- El nuevo símbolo comercial en la TSX es PEN.
- El agente de transferencia de la Compañía fue cambiado de TMX Equity Services a Computershare Trust Company of Canada.
- Como parte de la Operación de Reestructuración, las acciones de la Compañía fueron consolidadas en una proporción de 1 por 100.000.
- La Compañía adoptó nuevos Estatutos y un nuevo Plan de Derechos de los Accionistas.
- La Compañía tiene un nuevo plan de compensación por acciones de seguridad. Este plan reemplaza al antiguo plan de opciones sobre acciones de la Compañía, plan de unidades de acciones diferidas para directores y plan de unidades de acciones diferidas para empleados.

Nuestra estrategia

La visión de Frontera Energy Corporation es ser la **primera empresa de exploración y producción de petróleo y gas independiente en Latinoamérica** en términos de reservas, producción y generación de valor, y estar entre las más reconocidas por su contribución al desarrollo sostenible de su entorno.

La Compañía quiere destacarse por su capacidad para descubrir y desarrollar reservas de hidrocarburos en forma **sostenible, responsable y rentable**.

A partir de esta visión, en Frontera proponemos crear valor de la mano de nuestros **grupos de interés**, para construir una relación de mutuo beneficio. Con este compromiso en mente la Compañía trabaja para generar oportunidades que produzcan resultados extraordinarios y soluciones innovadoras.

El modelo para generar valor está basado en tres dimensiones:

- **Crecimiento**
- **Eficiencia**
- **Adaptabilidad**

Frontera busca la creación de valor en todos los niveles y funciones de la organización, mediante procesos alineados a su estrategia, que es impulsada a través de la planeación y el aprendizaje, así como por la adaptación, la innovación, la estructura por unidades de negocio y grupo corporativo, el valor compartido, la racionalización de costos y el desarrollo del talento humano.

Nuestro Modelo de Sostenibilidad y Valor Compartido

GRI G4-25, G4-26 Participación de los grupos de interés

Durante 2016 continuamos enfocando nuestros esfuerzos en los 7 compromisos que hemos establecido como promesas de valor hacia nuestros grupos de interés internos y externos, y por medio de los cuales logramos generar valor a nuestro entorno y cumplir con nuestra nueva estrategia de eficiencia operacional.

A través del relacionamiento continuo con nuestros grupos de interés internos y externos, el análisis de riesgos y oportunidades por parte de nuestra Junta Directiva, y la nueva estrategia de la compañía, en 2016 realizamos modificaciones a los enfoques de nuestros 7 compromisos.

Operamos con Excelencia

Buscamos generar un barril con legado, convirtiéndonos en una empresa operadora de bajo costo, más enfocada y manteniendo un crecimiento manejable y sostenible que nos permita seguir suministrando a la sociedad la energía que necesita. Todo esto bajo los más altos estándares de salud y seguridad.

Actuamos con coherencia y transparencia

La confianza de nuestros grupos de interés en nuestro trabajo es imprescindible para el presente y futuro de nuestra Compañía, por ello constantemente rendimos cuentas de nuestros actos y mantenemos un diálogo constante y abierto que cumpla las expectativas de nuestro entorno, a la vez que permita llevar a cabo procesos de mejora continua e innovación, y construcción de nuestra reputación.

Trabajamos en armonía con el medio ambiente

Somos conscientes del impacto ambiental de nuestras operaciones, por lo cual siempre buscamos operar sin comprometer el futuro de los entornos naturales, y reparando lo que impactamos.

Contribuimos con el desarrollo sostenible de las comunidades

Mediante un trabajo conjunto con comunidades y autoridades locales y regionales y bajo un esquema de corresponsabilidad, contribuimos a la construcción de territorios competitivos para un desarrollo local sostenible.

Respetamos y promovemos los derechos humanos en nuestras operaciones

Somos conscientes del deber que tenemos de respetar la integridad de todas las personas con quienes nos relacionamos, para así construir relaciones basadas en la confianza y la legitimidad. Asimismo, respetamos los usos y costumbres de las comunidades étnicas con las que tenemos contacto por nuestras operaciones.

Contamos con el mejor talento

La honestidad, la integridad, el trabajo arduo y el trabajo constructivo de nuestro talento humano son los motores indispensables para la prosperidad y el bienestar de nuestra Compañía.

Promovemos una cadena de abastecimiento sostenible

Nuestros socios estratégicos son los mejores aliados para una operación sostenible, eficiente y de bajo costo.

Nuestros grupos de interés



GRI G4-24
Aspectos materiales y cobertura

A través de un ejercicio de análisis y priorización de grupos de interés, y teniendo en cuenta la definición establecida por la Norma AA1000 como aquellos individuos, grupos u organizaciones que afectan y/o pueden ser afectados por la actividades, productos, servicios o desempeño asociado a una organización, durante 2016 mantuvimos nuestros mismos grupos de interés internos y externos prioritarios.

La periodicidad (mensual, trimestral, semestral o anual) de nuestro involucramiento depende de las características de cada grupo de interés, nuestra relación con los mismos, y los asuntos tratados. No obstante, en Frontera estamos en constante relacionamiento con cada uno de estos grupos.

Nuestros asuntos materiales

GRI G4-18 Aspectos materiales y cobertura

Para el año 2016 y luego de un análisis de materialidad exhaustivo a nivel interno y externo, en Frontera contamos con 31 asuntos materiales. Los principales cambios fueron:

- Para nuestro compromiso “Operamos con Excelencia”, modificamos los siguientes asuntos: “Éxito en nuestra Operación” y “Rentabilidad” por “Resultados Operacionales” y “Resultados Financieros”, con el objetivo de garantizar mayor transparencia con nuestros grupos de interés sobre las situaciones afrontadas por la Compañía y las estrategias implementadas para superarlas.
- Asimismo, frente al compromiso “Actuamos con coherencia y transparencia” ampliamos el enfoque de nuestro asunto “Transparencia con el mercado” a “Relación con el mercado”, con el objetivo de rendir cuentas sobre todas las interacciones con este grupo de interés prioritario para la Compañía.
- Finalmente, para nuestro asunto de “Relacionamiento con Grupos Étnicos” del compromiso “Respetamos y Promovemos los derechos humanos en nuestras operaciones” incluimos el desarrollo de un Marco de Inversión Étnico construido durante 2016 debido a la realidad de nuestro entorno en el Departamento del Meta, Colombia. Este marco busca desarrollar proyectos con un enfoque diferenciado que comprenda la realidad indígena y sus necesidades.

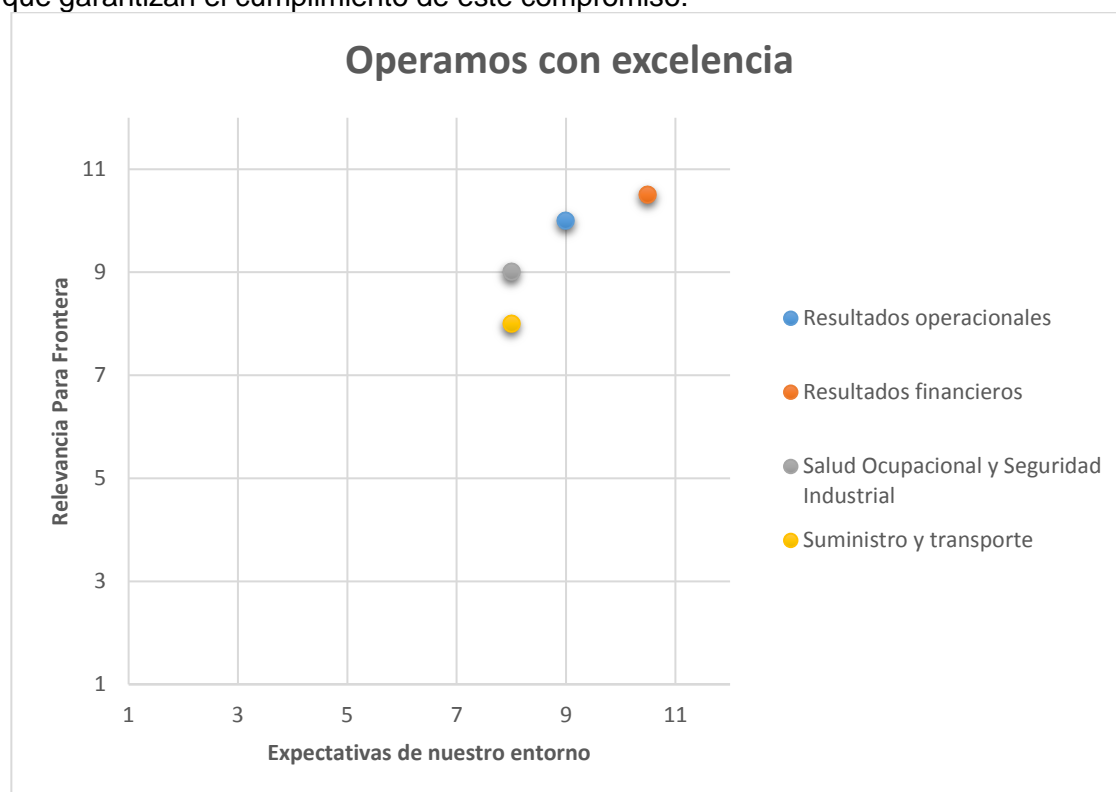
Al inicio de cada uno de nuestros compromisos, encontrará en detalle la relevancia de los asuntos identificados por la compañía, así como la identificación de sus impactos a grupos de interés y externos.

Nuestros reconocimientos y destacados 2016

- **Premio “Empresa Más Sostenible en América Latina”.** En 2016, nuestra Compañía fue escogida por tercera vez (2012, 2014) por World Finance como la “Empresa más Sostenible en América Latina” de una lista selectiva de 4 empresas. World Finance selecciona los ganadores con base en un comité que evalúa compañías recomendadas por empresas pares e instituciones.
- **Sello de Plata por Equidad Laboral.** En seguimiento al compromiso iniciado en 2015, y tras una auditoría externa que evaluó los procesos internos implementados frente a 7 dimensiones sociales y laborales, Frontera recibió el Sello de Plata de EQUIPARES, otorgado por el Ministerio de Trabajo y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo. Somos la primera empresa petrolera en América Latina en recibir este reconocimiento.
- **Mejor Inversión Social Privada-MERCO.** Por nuestros proyectos sociales en 2016 fuimos seleccionados dentro de las 15 mejores empresas con inversión social, y la primera de la industria de petróleo y gas en ser incluida en este ranking.
- **World Petroleum Congress.** En 2016, nuestro caso de estudio sobre “Cómo las Compañías contribuyen a la democratización del acceso a fuentes de energía menos contaminantes, y mejoran la calidad de vida de las comunidades” fue seleccionado entre más de 1600 postulaciones. Esto demostró nuestro liderazgo en el desarrollo de proyectos de Sostenibilidad y Responsabilidad Social.
- **Segundo Informe de EITI.** Por segundo año consecutivo participamos en el informe de conciliación de la Iniciativa para la Transparencia de la Industria Extractiva. Para el 2015 Frontera pagó el 8,4% del total de regalías pagadas en Colombia, equivalente a 71 mil millones de pesos (COP).
- **Iniciativa colombiana Acción Verde.** Valoramos a los proveedores que proponen iniciativas de cuidado y protección de la biodiversidad. ANDIA SAS con quienes adquirimos equipos de monitoreo de calidad de agua, nos hizo acreedores de 5 Acciones Verdes de siembra de individuos arbóreos en el área de reserva natural Bojonawi, ubicada en el municipio de Puerto Carreño, departamento de Vichada.
Esta iniciativa tiene como fin generar bonos con los que siembran árboles en zonas protegidas de Colombia.
- **Corporate Knights Best 50:** Fuimos seleccionados dentro de la lista de los 50 mejores Ciudadanos Corporativos en Canadá. Este ranking lleva 14 años midiendo el desempeño de las empresas en relación a 12 métricas de sostenibilidad, entre las que se encuentran emisiones de gases de efecto invernadero, salud y seguridad, transparencia, entre otros.

Operamos con excelencia

A continuación, presentamos la materialidad y la relevancia para nuestros grupos de interés de los asuntos que garantizan el cumplimiento de este compromiso:



GRI G4-19, 4-20, 4-21, 4-27
Aspectos materiales y cobertura

GI Externos: Socios de campo, proveedores y contratistas, accionistas, Estado, gobierno, medios de comunicación, analistas, sindicatos, clientes, acreedores y entidades financieras, comunidades

GI Internos: Empleados y familia

Resultados operacionales

Resumen operacional y financiero

	Year Ended December 31		Three Months Ended December 31		For reconciliation to IFRS figures, see section:
	2016	2015	2016	2015	
Average daily D&P production volume (boe/d)	102,107	151,488	68,011	157,755	D&P Production pg. 9
Combined Operating Netback (\$/boe)					
ICE BRENT price	45.13	53.6	51.06	44.69	
Hedge effect	4.39	5.23	(1.52)	8.47	
Differential	(9.16)	(10.32)	(7.62)	(11.94)	
Crude oil and natural gas sales price	40.36	48.51	41.92	41.22	Sales pg. 11
Production cost of barrels	(8.98)	(8.54)	(12.63)	(9.10)	
Transportation (trucking and pipeline)	(12.33)	(11.89)	(14.82)	(10.61)	
Diluent cost	(1.47)	(2.05)	(0.53)	(2.30)	
Total Operating cost	(22.78)	(22.48)	(27.98)	(22.01)	Operating costs pg 13
Operating netback crude oil and gas (\$/boe)	17.58	26.03	13.94	19.21	
Fees paid on suspended pipeline capacity	(2.81)	(2.24)	(2.98)	(2.88)	Operating costs pg 13
Share of gain of equity-accounted investees - pipelines	1.72	0.99	2.34	1.08	Equity investees pg 16
Consolidated netback (\$/boe)	16.49	24.78	13.3	17.41	
General and administrative expenses	(3.87)	(3.67)	(6.34)	(3.76)	G&A pg 15
Cash finance costs	(3.31)	(4.89)	(1.50)	(3.95)	Finance costs pg 16
Cash netback (\$/boe)	9.31	16.22	5.46	9.70	

*Para mayor información sobre estos resultados favor referirse al Informe de Gestión con corte a diciembre 2016 de la Compañía, en el siguiente link: <http://www.pacific.energy/content/uploads/2017/03/MDA.pdf>.

En 2016, el precio promedio combinado de petróleo y gas de la compañía de los barriles operados disminuyó a \$ 40.36 / bpe de \$ 48.51 / bpe, debido a la disminución de los precios del crudo a nivel mundial. Comparando el cuarto trimestre de 2016 con el mismo período de 2015, el precio promedio combinado de petróleo y gas aumentó de \$ 41.22 / bpe a \$ 41.92 / bpe.

Los costos operativos totales, incluyendo costos de producción, transporte y dilución, aumentaron de \$22.48/bep en 2015 a \$22.78/bep en 2016. Durante 2016, el Oleoducto Bicentenario no estuvo operando por un promedio de 185 días; Sin embargo, la Compañía pudo obtener la capacidad operacional disponible de la tubería OCENSA a costos comparables por unidad.

Producción y Desarrollo

La siguiente tabla muestra la producción promedio diaria después de regalías de todos los campos productores de la Compañía en Colombia y Perú, conciliándola con el volumen vendido.

Producing fields (boe/d)	Year Ended December 31		Three Months Ended December 31	
	2016	2015	2016	2015
Rubiales / Piriri	23,861	54,713	-	54,713
Quifa SW ⁽¹⁾	25,094	29,643	22,135	29,818
Light and medium ⁽²⁾	39,607	51,436	35,182	50,959
Gas ⁽³⁾	8,763	9,227	7,203	10,463
Heavy oil ^{(1) (4)}	3,101	3,867	2,833	3,416
Total production Colombia	100,426	148,886	67,353	149,369
Peru - Light and medium ⁽⁵⁾	3,106	5,586	2,079	10,462
Total crude oil and natural gas production	103,532	154,472	69,432	159,831
D&P crude oil and natural gas production	102,107	151,488	68,011	157,755
E&E crude oil and natural gas production	1,425	2,984	1,421	2,076
Total crude oil and natural gas production	103,532	154,472	69,432	159,831
Crude oil inventory (build) draw	(8,040)	119	(953)	12,653
Average daily sales of produced crude oil and natural gas	95,492	154,591	68,479	172,484
Crude oil purchased	1,282	6,914	2,544	864
Sales from E&E assets (boe/d)	(1,278)	(2,392)	(1,370)	(1,420)
Volume sold oil and gas including trading (boe/day)	95,496	159,113	69,653	171,928

1. The Company's share before royalties in the Quifa SW and Cajua fields is 60% and decreases in accordance with a high-price clause ("PAP") that assigns additional production to Ecopetrol S.A. ("Ecopetrol").
2. Mainly includes Cubiro, Cravoviojo, Casanare Este, Canaguano, Guatiquia, Casimena, Corcel, CPI Neiva, Cachicamo, Arrendajo and other producing fields.
3. Includes La Creciente, Dindal/Rio Seco, Cerrito, and Guama fields.
4. Includes Cajua, Sabanero, CPE-6, Rio Ariari, Prospecto S and Prospecto D fields.
5. Includes Block 192, where normal production should be 12,000 bbl/d gross; however, oil production has been halted since February 23, 2016, due to a force majeure at the Block arising from the shutdown of the Norperuano Pipeline.

Durante este año, la producción neta después de regalías y consumo interno sumó 103.352 boe/d, lo que representa una disminución de 51.120 bep /d (33%) de la producción neta promedio de 154.472 boe/d reportada el año anterior. Esta reducción fue principalmente a la expiración de los campos Rubiales y Piriri, los cuales fueron devueltos a Ecopetrol el 30 de junio de 2016.

Asimismo, la producción de petróleo pesado de Quifa SW y otros campos disminuyó en un 16% en comparación con 2015, principalmente debido a la menor actividad de perforación y problemas operacionales relacionados con la capacidad de disposición de agua. La producción de petróleo liviano y mediano en Colombia y Perú totalizó 42.713 bbl/d, disminuyendo un 25% con respecto a 2015 (57.022 bbl / d). La disminución general fue principalmente a la menor actividad de perforación como resultado de la reducción de los gastos de capital durante el proceso de reestructuración de la Compañía en 2016. La producción de petróleo liviano y mediano y la producción de petróleo pesado representan el 41% y el 27% respectivamente, de la producción neta total de petróleo y gas. Adicionalmente, la producción de gas disminuyó 5% en comparación con el año 2015 debido a problemas operacionales, y al 31 de diciembre de 2016 representó el 8% de la producción total.

Exploración

Reservas

Para 2016, la Compañía recibió informes de evaluación de reservas certificadas independientes para todos sus activos con reservas netas totales de 2P de 170.7 MMbep, en comparación con los 290,8 MMboe

certificados para 2015. La disminución interanual fue principalmente a la producción del año, a las menores previsiones de precios del petróleo que resultaron en revisiones económicas y al impacto de las revisiones técnicas evaluadas por los evaluadores independientes de reservas de la Compañía. Las reservas netas probadas de 117,3 MMbep representan ahora el 69% de las reservas totales de 2P, en comparación con el 68% de las reservas totales de 2P en 2015.

Los Informes de Reservas fueron preparados de acuerdo con las definiciones, estándares y procedimientos contenidos en el Manual de Evaluación de Petróleo y Gas de Canadá ("Manual de COGE") y el Instrumento Nacional 51-101 - Normas de Divulgación para Actividades de Petróleo y Gas -101").

La información adicional sobre reservas requerida bajo NI 51-101 está incluida en el formato de Información anual de la Compañía, de marzo de 2017.

Reserves at December 31, 2016 (MMbep ¹)								
Country	Field	Proved (P1)		Probable (P2)		Proved + Probable (2P)		Hydrocarbon Type
		Gross	Net	Gross	Net	Gross	Net	
Colombia	Quifá SW	47.2	41.3	3.5	3.0	50.7	44.3	Heavy Oil
	Other Heavy Oil Blocks ²	32.5	28.1	14.5	12.2	47.0	40.3	Heavy Oil
	Light/Medium Oil Blocks	38.8	35.7	28.0	25.7	66.8	61.4	Light & Medium Oil, Associated Natural Gas
	Natural Gas Blocks ³	6.7	6.7	7.9	7.9	14.6	14.6	Natural Gas
	Sub-total	125.3	111.8	53.8	48.7	179.1	160.5	Oil & Natural Gas
Paru	Light/medium oil/natural gas ⁴	6.5	5.5	4.7	4.7	11.2	10.2	Oil & Natural Gas
	Total at Dec. 31, 2016	131.8	117.3	58.5	53.4	190.3	170.7	Oil & Natural Gas
	Total at Dec. 31, 2015	216.6	197.8	101.2	93.0	317.8	290.8	
	Difference	(84.8)	(80.5)	(42.7)	(39.6)	(127.4)	(120.1)	
	2016 Production	41.9	37.9	Total Reserves Incorporated		(85.6)	(82.2)	

1. See "Boe conversion" on the "Advisories" section, page 35.
2. Includes Cajua, Jazpe, Quifá North, Sabanero, CPE-6 and Rio Ariari properties.
3. Includes La Creciente field.
4. Includes onshore Block 131, Block 192, and offshore Block Z1.
5. In the table above, "Gross" refers to WI before royalties, and "Net" refers to WI after royalties. Numbers in the table may not add due to rounding differences.

• Resultados financieros

Finalización exitosa de la Reestructuración de la CCAA

El 19 de abril de 2016, con el apoyo de ciertos tenedores de obligaciones senior no garantizadas y prestamistas bajo sus facilidades de crédito, la Compañía firmó un acuerdo con The Catalyst Capital Group Inc. ("Catalyst") con respecto a una reestructuración financiera integral "Transacción de Reestructuración". Bajo los términos del acuerdo, las partes intercambiaron las reclamaciones de los tenedores de pagarés senior, los prestamistas bajo las facilidades de crédito y otros terceros (colectivamente los "Acreedores Afectados") por nuevas acciones comunes de la compañía reorganizada. Además, Catalyst y ciertos Acreedores Afectados proporcionaron nuevo financiamiento en efectivo para recapitalizar la Compañía.

El 27 de abril de 2016, la Compañía, incluidas ciertas subsidiarias directas e indirectas, obtuvo una Orden Inicial del Tribunal Superior de Justicia de Ontario bajo la Ley de Arreglos de Acreedores de Compañías ("CCAA") con respecto a la Operación de Reestructuración.

El 2 de noviembre de 2016, la Compañía completó con éxito la Operación de Reestructuración tras la aprobación del plan de arreglo de la CCAA por el Tribunal Superior de Justicia de Ontario y mediante procedimientos apropiados en Colombia y en los Estados Unidos. La transacción de reestructuración incluía las siguientes características claves:

- Las operaciones de la Compañía continuaron como de costumbre durante todo el período de reestructuración, cumpliendo con las obligaciones con sus proveedores, socios comerciales y contratistas.
- Algunos de los Acreedores Afectados de la Compañía (los "Acreedores Financiadores") y Catalyst proporcionaron conjuntamente \$500 millones de financiamiento en deudor en posesión (el "Financiamiento DIP") menos un descuento de emisión original del 4%. El Financiamiento DIP fue asegurado por activos de la Compañía y sus subsidiarias. De acuerdo con el Financiamiento DIP, Catalyst proporcionó \$ 240 millones (después de tener en cuenta el descuento de la emisión original)

para la compra de notas (las "Notas del DIP del Patrocinador del Plan"). Los Acreedores de Financiamiento proporcionaron los otros \$ 240 millones para la compra de notas ("Notas DIP del Acreedor") y garantías con un precio de ejercicio nominal.

- Una vez implementada la Operación de Reestructuración, las acciones de los Acreedores Afectados por un monto de aproximadamente \$5.7 billones (incluyendo intereses principales y devengados) fueron intercambiadas por aproximadamente el 58.2% de las acciones ordinarias de la compañía reorganizada.
- Los Acreedores Afectados también tuvieron la oportunidad de recibir efectivo en lugar de algunas o todas las acciones comunes de la Compañía reorganizada que de otra manera tendrían derecho a recibir (las "Elecciones en Efectivo"). Aproximadamente el 1,5% de las acciones ordinarias de la empresa reorganizada fueron adquiridas por Catalyst como Patrocinador del Plan y otro 0,35% adquirido por algunos de los Acreedores Afectados de la Compañía a través de suscripciones para financiar las Elecciones en Efectivo.
- Tras la implementación de la Operación de Reestructuración:
 - Hubo un intercambio de las Notas DIP del Patrocinador del Plan por el 29,3% del total de las acciones ordinarias recién emitidas. Catalyst como Patrocinador del Plan adquirió un 1,5% adicional de las acciones ordinarias a través de las Elecciones en Efectivo por un interés total del 30,8% de las acciones ordinarias de la compañía reorganizada;
 - Las DIP de los Acreedores fueron modificadas y reexpresadas como bonos garantizados a cinco años (los "Senior Secured Notes"). Los *Senior Secured Notes* devengan intereses a una tasa igual al 10%. Los Acreedores de Financiación también ejercitaron las garantías a cambio del 12.5% de las acciones ordinarias recién emitidas; y
 - Todas las acciones ordinarias emitidas anteriormente y en circulación de la Compañía, junto con las acciones ordinarias emitidas como parte de la Transacción de Reestructuración, fueron consolidadas sobre la base de 100.000 acciones de pre-consolidación a una acción posterior a la consolidación. Como resultado, al término de la Operación de Reestructuración, hubo 50.002.363 acciones ordinarias totalmente diluidas en la Sociedad reorganizada, distribuidas de la siguiente manera:

<u>Shareholder</u>	<u>Percentage</u>
Catalyst ⁽¹⁾	30.8%
Affected Creditors	69.2%

(1) Includes shares Catalyst received through subscriptions to fund the Cash Elections.

Las acciones ordinarias de la Compañía que fueron emitidas y en circulación antes de la implementación de la Operación de Reestructuración fueron ampliamente diluidas como resultado de la consolidación de 100,000 a 1.

La Operación de Reestructuración cambió sustancialmente la estructura de capital de la Compañía, establecida a continuación:

	<u>Principal outstanding as at</u>	
	<u>December 31, 2016</u>	<u>Immediately before restructuring</u>
Credit facilities	\$ -	\$ 1,215,440
Senior unsecured notes	-	4,104,200
Catalyst & Creditor DIP Notes	-	500,000
Exit Notes (due 2021)	250,000	-
Total loans and borrowings	\$ 250,000	\$ 5,819,640
Number of common shares outstanding	50,002,363	315,021,198

Costos de reestructuración

Durante el año terminado el 31 de diciembre de 2016, la Compañía incurrió en \$154.9 millones en costos relacionados con la Operación de Reestructuración. Estos costos están relacionados predominantemente en el nombramiento de asesores financieros y legales independientes, bonos de retención y desvinculaciones relacionadas con la reducción de la plantilla.

	Year ended December 31			
	2016		2015	
Restructuring cost	\$	121,608	\$	-
Severance		33,247		18,311
Total	\$	154,855	\$	18,311

- **Salud Ocupacional y Seguridad Industrial**

En Frontera nos enfocamos en la integralidad de las operaciones trabajando en una mejora continua de nuestros estándares en Salud Ocupacional y Seguridad Industrial, bajo un sistema de gestión Integrado certificado hace más de 10 años en las normas ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, OHSAS 18001:2007, dando soporte a las diferentes áreas de la compañía en la planeación, ejecución y control de las actividades necesarias para el desarrollo de la estrategia del negocio.

En el año 2016 el Sistema de Gestión Integrado fue auditado por la organización a *Bureau Veritas Certification* con un resultado de Cero No Conformidades.

Trabajamos de la mano con nuestros contratistas en línea con nuestra Política Integral de HSEQ

1. Durante el año 2016 actualizamos el Anexo HSEQ para nuestros contratistas, enfocado en el Plan HSEQ de cada empresa que opera en nuestros campos, cumpliendo con la legislación general colombiana en Seguridad, Salud y Ambiente, basado en 10 elementos:



- Liderazgo y Compromiso Gerencial
- Gestión de Riesgo en HSEQ
- Cumplimiento Legal
- Inducción y entrenamiento
- Gestión con subcontratistas y otras partes interesadas
- Mantenimiento preventivo y correctivo de instalaciones y equipos
- Reporte e investigación de accidentes
- Gestión de salud en el trabajo
- Gestión ambiental
- Autoevaluación, evaluación y mejora continua

2. Realizamos auditorías para verificar el cumplimiento de los requerimientos a contratistas claves de servicios de Producción, Perforación y Proyectos, apoyando los procesos de seguimiento e inspección en el cumplimiento de las normas en los campos de operación:

**100% de cubrimiento a través de auditorías a los contratistas de alto impacto,
100% de planes de acción con gestión gerencial.**

3. Mantenemos contacto permanente con nuestros grupos de interés a través de las visitas a nuestros campos:

1. Autoridad Nacional de Licencias Ambientales: 23
2. Agencia Nacional de Hidrocarburos: 4
3. Corporaciones Autonomas Regionales: 6

- 4. Otras entidades de control gubernamental: 1
- 5. Nuestros socios: 4

Seguridad Industrial

Estamos empeñados en hacer de la seguridad industrial, una eficaz herramienta en la prevención, protección de la salud, la integridad y el bienestar de nuestros trabajadores, convencidos que la excelencia en seguridad nos brindará la sinergia necesaria para mantener el bienestar de todas las personas.

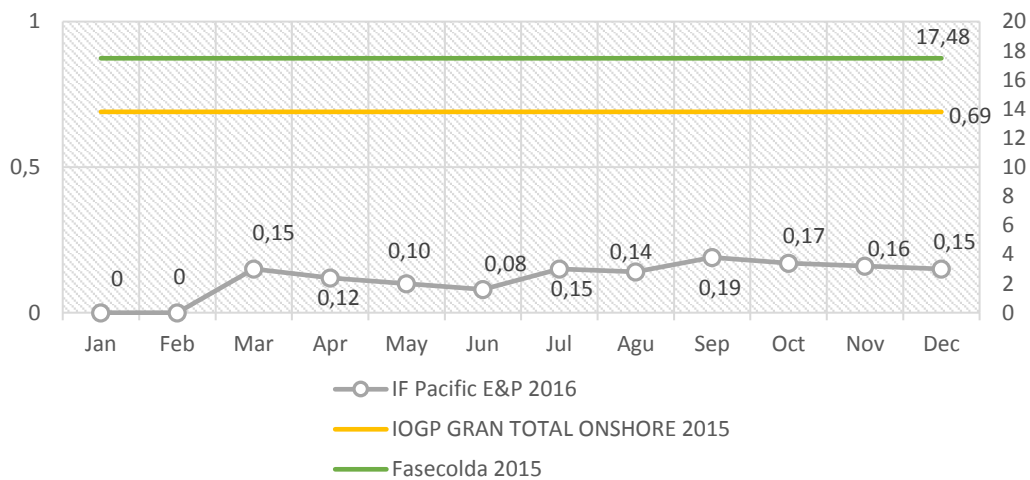
Un desempeño seguro preservando la integridad de las personas

Índice de frecuencia de lesiones incapacitantes

En 2016 maximizamos nuestros esfuerzos en los programas de autocuidado para todos nuestros colaboradores y contratistas, interiorizando nuestra cultura HSEQ como un principio que se vive a través de la prevención, lo que nos permite obtener resultados positivos.

El Índice de Frecuencia de Lesiones incapacitantes de la compañía fue de **0,15**, un **78%** por debajo del valor presentado por IOGP (International Association of Oil & Gas Producers) para operación Onshore. Respecto a los resultados publicados por Fasecolda (Fondo de Riesgos Laborales sector hidrocarburos), estuvimos por debajo en un 99% según evidenciado en la gráfica a continuación.

IF Frontera Vs. Resultados de referencia OGP/Fasecolda



Indicador Limite de referencia - LR/ Resultado	2015		2016
Índice de Frecuencia de Lesiones Incapacitantes	0,25	64% de reducción →	0,15 / 0,30 ✓ 50% por debajo del LR
Índice de Frecuencia de Lesiones <u>NO</u> Incapacitantes	1,06	25% reducción →	1,33 / 4,00 ✓ 66% por debajo del LR
Índice de Severidad de las Lesiones	9,30	66% reducción →	3,20 / 7,27 ✓ 44% por debajo del LR
Índice de frecuencia de accidentalidad vehicular	0,28	21% reducción →	0,22 / 0,30 ✓ 27% por debajo del LR

Nota: la estadística registrada corresponde a datos Corporativos que involucran las cifras de Colombia y Perú de personal directo y contratistas.

Comprometidos con la seguridad vial

La seguridad en los desplazamientos es muy importante por eso implementamos el programa estratégico de seguridad vial – PEVS en nuestras operaciones internas de campo

Resultados

- Reducción de accidentalidad
- Cultura vial
- Mejores comportamientos al volante

- 1.572 permisos de conducción en Campo.
- 1.396 vehículos inspeccionados.
- 421 controles en vía
- 386 intervenciones en comportamiento de seguro
- 163 campañas de comunicación para la prevención de los peligros y riesgos viales, con asistencia de 1.506 conductores entre directo y contratistas.
- 140 actividades de entrenamiento para manejo seguro de vehículos livianos.

Seguridad vial en el Transporte de Hidrocarburos

Nuestra producción recorrió más de 21 millones de kilómetros por vías nacionales, manteniendo un ambiente de trabajo seguro, que más allá de la productividad, trasciende al desarrollo y protección de las personas.

- 150 Jornadas de seguridad vial con el apoyo de policía de carreteras.
- 115 capacitaciones realizadas por las empresas de transporte en los puntos donde tenemos enturne para cargue y descargue de crudos.
- 5 simulacros de capacidad de respuesta de las empresas de transporte, entidades especializadas en atención de contingencias y entidades institucionales.
- Reconocimiento a 700 conductores por su desempeño operacional

SALUD OCUPACIONAL

El Sistema de Gestión de Salud Ocupacional en la Compañía está basado en los requerimientos legales bajo un enfoque sistemático, con buenas prácticas que son de vital importancia para mantener un alto bienestar físico, mental y social de nuestros trabajadores.

El recurso humano, el activo máspreciado de nuestra Compañía.

- 2016 representó un desafío en salud pública con la alerta de la Organización Mundial de la Salud sobre el ZICA y la permanencia de chicungunya en los territorios donde tenemos operaciones, trabajamos en acciones de divulgación preventivas cubriendo el 100% de nuestros colaboradores a partir de los informes trimestrales con las Secretarías de Salud.
- Reforzamos la estrategia de vacunación bajo el enfoque de protocolo internacional de inmunizaciones, el cual se aplicó para inmunización de influenza, logrando una cobertura mayor al 97%.
- Dentro del programa de Telemedicina en regiones remotas a los centros urbanos, implementamos un sistema de apoyo médico en campo, por llamado, para 2016 realizamos 140 teleasistencias y de ellas ninguna amerito traslado.
- Implementamos y fortalecimos los programas de vigilancia epidemiológica con respecto a ruido, biomecánico, cardiovascular y químico cumpliendo con el 100% de las actividades establecidas.

Un programa de excelencia operacional en Higiene Ocupacional es nuestro compromiso

- 60 mediciones personales de ruido (dosimetrías) de jornada completa, que representan 648 horas de medición. Las mediciones de campo fueron desarrolladas bajo condiciones normales de operación en distintos turnos de trabajo.
- 140 sonometrías de ruido en campo en condiciones normales de operación.

Trabajamos por la seguridad de las personas y de las operaciones

1. El Ministerio de Trabajo envió la aprobación de la creación de la Unidad Vocacional de Entrenamiento y Aprendizaje UVAE constatando que en Frontera cumplimos con todos los requisitos establecidos.

QUE ES UNA UVAE

Son espacios formativos dentro de las empresas, conformadas con el fin de preparar, entrenar y complementar la capacidad de los trabajadores para el desempeño de las diferentes funciones relacionadas con los procesos técnicos de la empresa. En este momento, están reglamentadas para la formación en Trabajo en Alturas

Auditoría del Ministerio de Trabajo para verificación del cumplimiento legal y normativo

May – Jun
2016

El 5 de Julio el Ministerio de Trabajo envió la aprobación de la creación UVAE constatando que Frontera cumple con todos los requisitos establecidos en el parágrafo 4 del artículo 12 de la Resolución 1409 de 2012 y en el artículo 4 de la Resolución 1903 de 2013.

MAS DE **3696** HORAS HOMBRE DE CAPACITACIÓN EN TRABAJO SEGURO EN ALTURAS DURANTE EL AÑO 2016.

242 TRABAJADORES CAPACITADOS EN TRABAJO SEGURO EN ALTURAS.

389 TAREAS CRITICAS ASEGURADAS EN DONDE SE REALIZARON TRABAJOS EN ALTURAS

CERO ACCIDENTES DE TRABAJO INCAPACITANTES POR LA EJECUCIÓN DE TRABAJOS EN ALTURAS

UNIDAD VOCACIONAL DE ENTRENAMIENTO Y APRENDIZAJE (UVAE) PROGRAMA PRINCIPAL DE FORMACIÓN DEL MINISTERIO DE TRABAJO COLOMBIA

2. Participamos en el Simposio de Excelencia en Riesgos laborales de la ARL SURA para clientes corporativos con la experiencia de la empresa y la implementación de nuestro programa de salud ocupacional tanto en los campos donde operamos como en la sede administrativa.

• Suministro y transporte

Para Frontera, el Suministro y Transporte es un paso neurálgico en nuestra cadena de valor ya que garantiza la evacuación oportuna de la producción y su distribución a través de los diversos medios de transporte para su colocación en el mercado. Así mismo, garantiza el suministro de diluyentes requeridos para llevar los crudos pesados producidos a los requerimientos de calidad para entrar en los diferentes sistemas de oleoductos y el suministro de combustibles para la generación de energía en los campos de producción.

En el entorno actual de precios la optimización de la operación logística es crítica para la sostenibilidad de la corporación y es necesaria la generación de ideas innovadoras para crear valor maximizando el margen de nuestra operación.

Por ellos, hoy en día contamos con un modelo de programación lineal con el que garantizamos que el transporte y disposición de todos los crudos de la corporación se realiza a su mejor opción de transporte y valorización en el mercado, minimizando costos y maximizando ingresos a la corporación.

Durante este año logramos:

- Asegurar la evacuación de toda la producción y reducir los retrasos en las ventanas de venta de nuestros cargamentos durante múltiples eventos de Fuerza Mayor: paro camionero de transporte de carga pesada (55 días), no operación en el Sistema Bicentenario y Caño Limón (185 días) y la caída

del puente Charte (43 días). Esta gestión garantizó el ingreso por ventas planificado y mantuvo la confiabilidad de nuestros clientes.

- En conjunto con todos los demás productores y remitentes de los oleoductos, mantener congeladas las Tarifas de los sistemas de oleoductos durante la mayor parte del año. Esta gestión logró ahorros estimados en 119 MMUSD.
- Mantener y generar nuevos esquemas operacionales colaborativos y cesiones de capacidad con otros Productores y Remitentes que permitieron optimizar los costos de dilución y transporte lográndose ahorros estimados en 10 MMUSD.
- Disminuir las compras de ACPM e todos nuestros Campos de Producción, a través del modelo comercial con la refinería de Hidrocasanare procesando unos 3,7 MBD de crudos medianos y livianos. Se estiman ahorros de 12,3 MMUSD versus otras opciones de combustibles.
- Reducir el costo de dilución en un 20% de 2,17 \$/BI en el 2015 a 1,74 \$/BI en 2016. Se estiman ahorros de 13,6 MMUSD con respecto al año pasado.
- Mejorar los precios de venta del crudo Vasconia en 0,21 \$/B versus el indicador de mercado Vasconia Platts.
- Reducir las Pérdidas de Hidrocarburos y faltantes a 0%, a través del monitoreo constante de las operaciones de transporte terrestre y la capacitación del personal.
- Incrementar de 18% a 24% la participación de las empresas de la comunidad y lograr altos estándares en su operación.
- Reducir las tarifas de inspección de calidad y cantidad en un 50%.
- Reforzar el sistema de control de calidad de nuestros cargamentos para exportaciones, evitando reclamos por calidad y cantidad.
- Reducir la accidentalidad en la operación de transporte terrestre de hidrocarburos en un 25%.
- Optimizar los ingresos por ventas de gas durante los eventos de fuerza mayor de La Creciente y se eliminó el riesgo de capacidad "ship or pay" de gas no utilizada, a través de la asignación de un nuevo contrato para 2017.
- Reactivar las compras en el mercado local para optimizar las operaciones de transporte y dilución.

En el caso de Perú, desarrollamos las siguientes iniciativas:

- Reducir costos y generar ahorros de 27% en el Lote 192 y de 19% en el Lote Z1, una reducción de 3,9 MMUSD.
- Mejorar precio de venta en 2,25 US\$/BI para los Contratos de Venta de Crudo Corvina y Albacora, generando ingresos adicionales de 1,11 MMUSD.
- Gestionar toda la logística para iniciar el Proyecto Temporal de Transporte de Crudo Loreto a través de cisternas desde Estación 5 del ONP hasta el Terminal Bayovar a partir de diciembre 2016.

Indicadores relevantes para el transporte y suministro en 2016

Indicador	2016	2015
Costo de Transporte (USD\$/BI vendido)	12.57	11.55
Costo de Dilución (USD\$/BI vendido)	1.74	2.17
Costo de Stand By (MM)	0.15	0.50
Volumen Transportado Oleoducto (KBPD)	85	114
Volumen Transportado Terrestre (KBPD)	40	58
Volumen Vendido (KBPD)	94.7	151.8
Diferencial Brent-Vasconia negociado	-6.37	-6.88

¿Hacia dónde vamos?

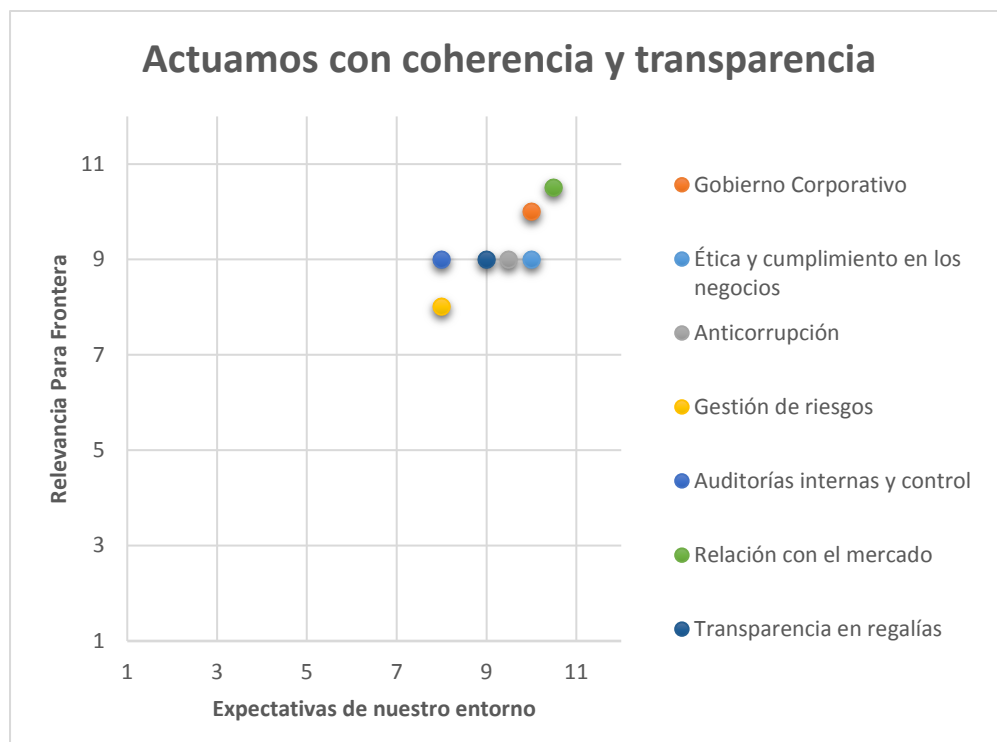
Asunto	Reto	Fecha
Resultados operacionales	a. Continuar reduciendo nuestros G&A y todas las actividades no esenciales. b. Mejorar la gestión de campo reorganizando la supervisión de campo, y reduciendo los costos de operación.	2017

	<p>c. Lograr reducir \$40 millones de dólares en compromisos de exploración.</p> <p>d. Aumentar la producción incrementando el gasto de capital y las campañas de perforación. Esto con el objetivo de lograr un crecimiento de largo plazo y autosostenible.</p> <p>e. Desarrollar una estrategia para el crecimiento y reemplazo de reservas.</p>	
Resultados financieros	<p>a. Re perfilar el portafolio de exploración a los campos con mayor prospección, buscando reducir su enfoque geográfico, maximizando las eficiencias operativas y fomentando el crecimiento sostenible de la producción, por medio de la venta de los activos con menor prospección futura y disminuyendo los compromisos contractuales derivados de los contratos E&P de dichos activos, aliviando el presupuesto y la liquidez futura de la Compañía.</p> <p>b. Asegurar un precio de venta de crudo para el año 2017 en los rangos de US\$ 50/bbl – US\$ 60/bbl por medio de instrumentos de cobertura que permitan asegurar el cumplimiento del presupuesto del año.</p>	2017
Salud Ocupacional Y Seguridad Industrial	<ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer la cultura de trabajo seguro con nuestros empleados, proveedores y contratistas, para continuar mejorando nuestros índices de lesiones. • Continuar trabajando por ser una empresa saludable, por medio de la cultura de promoción y prevención de la salud. • Lograr la recertificación ISO 90001, ISO140001 Y OHSAS 18001 	2017
Suministro y transporte	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar con la reducción de los costos de transporte y dilución, a través de: <ul style="list-style-type: none"> ○ Desarrollo y mantenimiento de esquemas 	2017

	<p>operacionales colaborativos.</p> <ul style="list-style-type: none">○ Compra de crudos para reducir la utilización de gasolina natural, maximizar el uso de la facilidad de PF2-OGD y asegurar el uso de nuestros contratos take or pay.○ Suministro oportuno de combustibles más económicos para generación de energía.○ Optimización la logística de cargue y descargue de CTks para mantener las tarifas de transporte y seguir controlando los costos por stand-by.	
--	---	--

Actuamos con coherencia y transparencia

A continuación, presentamos la materialidad y la relevancia para nuestros grupos de interés de los asuntos que garantizan el cumplimiento de este compromiso:



GRI G4-19, 4-20, 4-21, 4-27
Aspectos materiales y cobertura

GI Externos: Estado, accionistas, analistas, medios de comunicación, gobierno, proveedores y contratistas, clientes, socios de campo, sindicatos, sociedad civil, comunidad, acreedores y entidades financieras

GI Internos: Empleados y familia

• **Ética y cumplimiento en los negocios**

Para Frontera, actuar con ética y transparencia es un principio fundamental en el buen desarrollo de nuestras actividades. Hacer las cosas de manera transparente e inclusiva, respetar nuestro entorno y nuestros grupos de interés nos enriquecen y aumenta nuestro valor.

Disponemos de un Código de conducta y ética empresarial el cual es un punto de referencia de las acciones esperadas de todos y cada uno de nuestros colaboradores y de quienes llevan a cabo actividades para Frontera Energy Corporation o en nombre de ella.

En Frontera no toleramos los comportamientos que atentan contra los derechos fundamentales de las personas y su dignidad y contra nuestros propios valores corporativos. Tampoco aceptamos la práctica o facilitación de prácticas ilícitas de cualquier tipo que pongan en riesgo la integridad de las personas (empleados, contratistas, proveedores y demás grupos de interés), la de nuestra operación y nuestra reputación.

En 2016, y debido a los múltiples cambios en nuestra Junta Directiva y directores, nuestro Comité de Ética cambió de integrantes y actualmente está compuesto por:

- CEO
- Chairman de la Junta Directiva
- Vicepresidente de Asuntos Corporativos y Sostenibilidad
- General Counsel
- CFO
- Oficial de Cumplimiento

Durante este año, cumplimos con la gestión del 100% de investigaciones y respuestas a la Línea Ética a través de la contratación de un experto independiente con control de tiempos de investigación/resoluciones o cierre de casos y presentaciones periódicas al Comité de Ética, Comité de Auditoría y la Alta Dirección. Con los siguientes resultados:

CATEGORIA	Reportes
Relación con Empleados	18
Relación con Contratistas y Proveedores	23
Consultas	28
Conflicto de Intereses	15
Fraude Potencial	5
Relación con comunidades	1
TOTAL	90

Canal	Reportes
Línea Ética	83
WhistleBlower	6
Carta	1
Total	90

Asimismo, capacitamos a 117 colaboradores en nuestro Código de Conducta y Ética Corporativa, con el objetivo de mantener actualizados a nuestro personal sobre lo que esperamos de sus acciones, en línea con nuestros valores corporativos.

- **Anticorrupción**

Para asegurar la transparencia y el cumplimiento normativo, para 2016 en Frontera nos enfocamos en el fortalecimiento de altos estándares éticos, de transparencia y cumplimiento en temas regulatorios, de sostenibilidad del negocio, construcción de confianza y valor a nuestros grupos de interés a través de las siguientes acciones descritas:

- 100% de nuestros empleados declararon su conflicto de interés con familiares, proveedores y Oficiales de Gobierno.
- La función de Ética y Cumplimiento mantuvo su foco en el fortalecimiento de los estándares éticos, de transparencia y cumplimiento a La Ley y los procedimientos internos para coadyuvar a la eficiencia de los procesos corporativos y de unidades de negocios a través de:
 - Actualización y fortalecimiento de los controles anti corrupción (CFPOA*)
 - Aseguramiento de Procesos sensibles al fraude y corrupción.
 - Programa de difusión, entrenamiento y socialización para grupos de interés internos y externos del nuevo Código de Conducta y Ética Corporativa.
 - 117 empleados capacitados a través de e-learning de Anti Fraude y Corrupción
 - Verificación de terceros verificados en cumplimiento de prevención de lavado de activos, fraude y corrupción: 4.646 revisiones y 13 alertas en 2016.

- **Auditorías internas y control**

Para nuestra Compañía es fundamental contar con un proceso robusto y estructurado de auditorías internas y control que permita apoyar el logro de los objetivos corporativos, contribuir al fortalecimiento del Gobierno Corporativo y la gestión de riesgos. Asimismo, que promueva el efectivo cumplimiento de normas y estándares de control como el *National Instrument 52-109* establecido por el regulador en Canadá (CSA), en el cual el CEO y CFO de la Compañía certifican su responsabilidad en el establecimiento y mantenimiento de procedimientos y controles de revelación (“DC&P”) y en el control interno sobre el reporte financiero (“ICFR”). (Certification of Disclosure in Issuers’ Annual and Interim Filings); y de seguridad razonable sobre la efectividad del Sistema de Control Interno, basado en el marco COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).

Por ello, durante 2016 y alineados con el proceso de transición de la Compañía y con la nueva estrategia de eficiencia definida, desarrollamos los siguientes proyectos:

- Revisión del ciclo de reconocimiento de ingresos relacionados con la función comercial identificando oportunidades de mejora en el control interno del proceso.
- Acompañamiento en el proceso de reversión del Campo Rubiales.
- Evaluación de la seguridad de información en los principales proveedores de servicios de Tecnología utilizados por la Corporación, para corroborar el cumplimiento de los acuerdos contractuales y determinar si la información de la compañía estaba adecuadamente asegurada.
- Evaluación de contratos de mantenimiento, para asegurar el cumplimiento de los compromisos contractuales y el plan de mantenimiento que da confiabilidad a la operación
- Revisión del proceso de transporte de crudo (Vía terrestre, oleoductos y marítimo)
- Trabajo con el equipo de Agrocascada para lograr que esta filial se certificara en las normas Internacionales de Salud, Seguridad Medio Ambiente y Calidad (ISO 9001, ISO 14001 & OHSAS 18001).
- Evaluación al módulo de SAP Sourcing, que soporta el proceso de Supply Chain Management -SCM, para ayudar a identificar mejoras y comprobar su adecuado proceso de Delegación de Autoridad - DoA.
- Dentro del proceso de optimización de recursos, desarrollo de una auditoría al proceso de migración del sistema SAP de las empresas C&C, PMG al Sistema SAP Corporativo, para determinar la exactitud, completitud e integridad de la información migrada, y así garantizar que la información migrada era reflejo de los registros previos de las compañías migradas
- Evaluación del contrato de administración de aeronaves de Frontera y los saldos de los fondos derivados de la operación de las aeronaves para los años 2013-2014, 2015 y primer semestre de 2016.
- Evaluación de provisiones contabilizadas, para cierre del año 2016
- Análisis del proceso de pagos e Filiales como Midstream y Petroelectrica de los Llanos.
- Apoyo en el desarrollo de las Auditorías de cuenta conjunta con los socios de campo.

Además de estos proyectos, la Compañía definió la estrategia de auditoría y control para el 2017 con un enfoque en el fortalecimiento del control interno, la gestión de riesgos y el gobierno de los diferentes ciclos de negocio. Esto incluye, la evaluación de la eficiencia y eficacia en las operaciones, la salvaguarda de activos, confiabilidad e integridad de los procesos de reporte de información (financiera y no financiera), y el cumplimiento con leyes, regulaciones externas y políticas, procedimientos internos.

Este enfoque de fortalecimiento del modelo de control, fue basado en las siguientes 3 líneas de defensa:



Funciones responsables de gestionar los riesgos (día a día) Operación del negocio

Funciones que supervisan el comportamiento de los riesgos: (Gestión estratégica, Establecimiento de políticas, Actualización de procesos)

Función que provee aseguramiento independiente

Asimismo, con este enfoque buscamos optimizar los recursos de la función con una perspectiva holística considerando la evaluación de riesgos identificados por la Organización.

- Los drivers para definir el plan anual incluyeron, entre otros:
- La reducción de costos y eficiencia en el flujo de caja
- La excelencia operacional
- El fortalecimiento de la confianza de los grupos de interés
- El fortalecimiento de la cultura corporativa

• Gestión de riesgos

Durante 2016 continuamos gestionando nuestro programa de *Enterprise Risk Management (ERM)*, que tiene como objetivo soportar la estrategia corporativa de creación de valor, convirtiéndose en un puente entre la gestión de riesgos y el cumplimiento de los objetivos planteados por la Compañía. La función de ERM busca soportar metodológicamente los diferentes dueños de proceso en la Corporación a través de la correcta identificación, valoración de riesgos y el establecimiento de planes de mitigación y controles, para monitorear y escalar la tendencia en la evolución del comportamiento de los riesgos.

Para este año, la Compañía identificó 16 riesgos corporativos clasificados en: Estratégicos, Operacionales, Financieros, de Entorno, y de Control y Cumplimiento. Cada uno de estos riesgos pueden impactar de manera positiva o negativa la estrategia y los objetivos del negocio, y tienen asignado un *risk champion* a nivel directivo, quien es el máximo responsable de gestionar adecuadamente el riesgo, con el fin de evitarlo, mitigarlo, transferirlo, compartirlo o aceptarlo para el cumplimiento de la estrategia y los objetivos corporativos.

La cultura de gestión de riesgos es un pilar fundamental para el cumplimiento de los objetivos de la Compañía. Por ello, durante este año, capacitamos a más de 60 colaboradores en diferentes acciones de formación relacionados con riesgos, y desarrollamos talleres de riesgos con los respectivos dueños de proceso (core y soporte) y sus equipos para actualizarlos a las realidades operacionales, cambios del negocio y/o estructuras.

Los talleres de riesgo se convierten en un pilar fundamental en fortalecer la cultura de gestión de riesgos en la organización, con el fin de gerenciar a través de la mitigación de riesgos.

• Transparencia en regalías

Resumen de nuestro aporte en impuestos y regalías

NIT	Rubro	2014	2015
C&C	Regalías crudo pagadas	135	0
C&C	Regalías gas pagadas	0	0
C&C	Barriles en especie	0,99	0,54
MPC	Regalías crudo pagadas	1.221	2.259
MPC	Barriles en especie	41,51	37,9
PSE	Regalías crudo pagadas	4.845	8.555
PSE	Regalías gas pagadas	14.283	18.171
PSE	Barriles en especie	1,35	0,74
PMG	Regalías crudo pagadas	19.640	40.976
PMG	Regalías gas pagadas	311	1.049
PMG	Barriles en especie	1.53	0.9
Total \$		40.435	71.010
Total barriles		43,85	39,18

Del total de regalías pagadas en 2014, Frontera pagó el 6% equivalente a más de 40 mil millones de pesos. Para 2015, pagó el 8,4% equivalente a 71 mil millones de pesos.

El informe de EITI discrimina las regalías en especie. Tomando como base los millones de barriles aportados multiplicado por el WTI promedio de cada año tenemos:

- En 2014, los barriles aportados se monetizaron en COP\$4.078.050.000 equivalente al 57,6% de total de regalías en especie.
- En 2015, los barriles aportados se monetizaron en COP\$1.919.820.000 equivalente al 44% del total de regalías en especie.

Comparación resultados reportados por entidades del Gobierno 2013, 2014 y 2015.

Rubro	Resultados 2013 (Millones de COP)	Resultados 2014 (Millones de COP)	Resultados 2015 (Millones de COP)
Hidrocarburos			
Impuesto de renta	\$ 7.011.310	\$ 4.746.423	\$ 1.027.478
Impuesto sobre la Renta para la Equidad CREE	2.574.171	1.772.004	646.234
Impuesto al patrimonio	607.828	611.928	-
Impuesto a la riqueza	-	-	612.096
Regalías pagadas en dinero	7.554.328	665.137	836.293
Comercialización de regalías en especie		7.109.401	4.333.766
Derechos económicos	569.846	731.773	263.739
Dividendos Ecopetrol	13.193.557	10.769.896	4.149.000
Total Hidrocarburos	31.511.040	26.406.562	11.868.606

• Relación con el mercado

Dado el proceso de reestructuración de la Compañía bajo la Ley de Arreglos de Acreedores de Compañías de Canadá (“CCAA”), el fortalecimiento y continuo seguimiento al canal de comunicación entre la Compañía y accionistas, entidades reguladoras y analistas fue nuestra prioridad. Esto con el objetivo de mantener con información transparente, a tiempo y clara sobre todos los procedimientos llevados a cabo para la reorganización de la Compañía y sus subsidiarias, bajo la orden de la Corte Canadiense CCAA.

Este continuo relacionamiento con los accionistas, entidades reguladoras y analistas nos permitió mantenerlos constantemente informados sobre los efectos de la transacción de reestructuración en la participación accionaria de los inversionistas en Colombia, así como las consecuencias de la implementación del Acuerdo, haciendo énfasis en el entendimiento que una eventual liquidación habría destruido la inversión de los accionistas, dejando poco por recuperar para los acreedores y exacerbando los efectos negativos del desempleo. Asimismo, nos permitió continuar poniendo a disposición de todos los grupos de interés la información financiera relevante para no afectar sus decisiones sobre sus inversiones, y dar un contexto claro sobre el riesgo expuesto en su inversión.

Las herramientas más utilizadas durante este período frente al mercado fueron las siguientes:

- Resolución de inquietudes de los accionistas sobre el proceso, de forma rigurosa, en estricto cumplimiento de la norma vigente.
- Publicación oportuna de los comunicados de prensa sobre las características y principales efectos del proceso de reorganización.
- Respuesta oportuna de los requerimientos de las entidades regulatorias.
- Respuesta oportuna y completa, de las quejas presentadas por los accionistas ante la Superintendencia Financiera de Colombia.
- Atención de reuniones/conferencias telefónicas con las entidades regulatorias para alinear la información proporcionada al mercado

- Publicación de documentos que le permitieran a los accionistas entender de una forma fácil e ilustrativa el proceso de reestructuración y sus efectos.

¿Hacia dónde vamos?

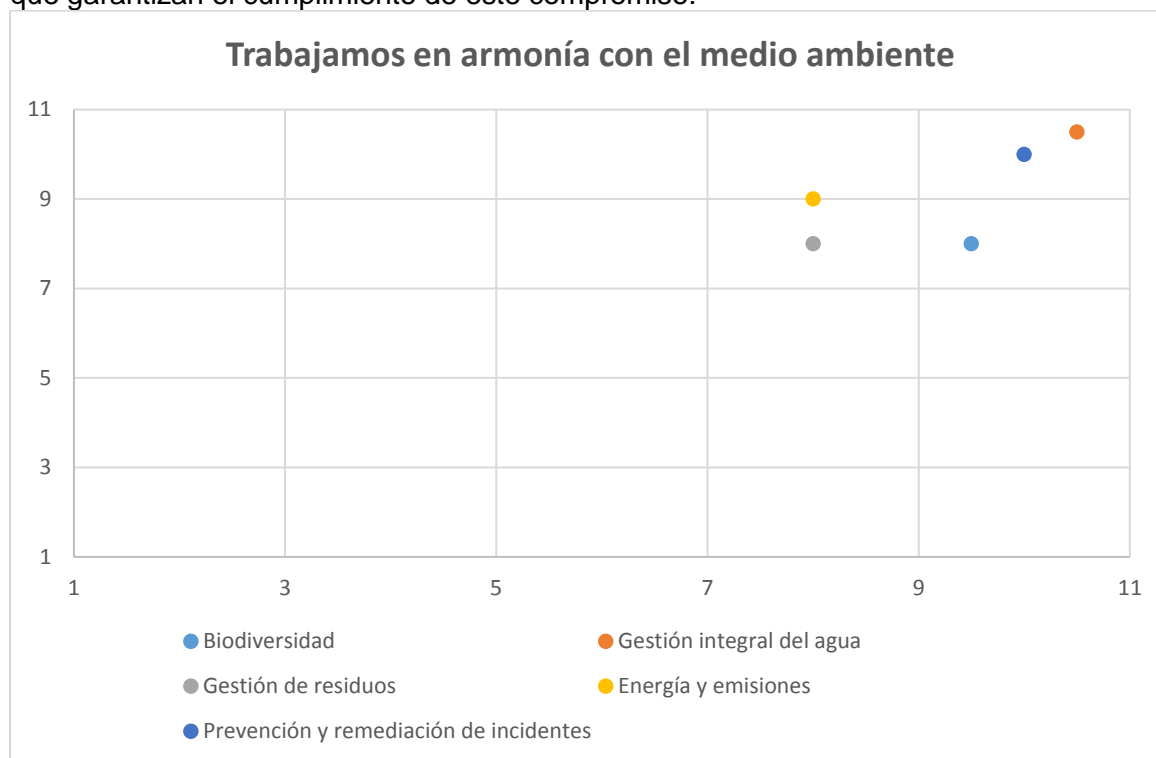
Asunto	Reto	Tiempo
Ética y cumplimiento en los negocios	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar y redefinir un nuevo Código de Conducta y Ética Corporativa a través de nuevos Valores que definan la actualidad de la empresa en esta nueva etapa con nuevos horizontes, nuevas estrategias y nuevas formas de hacer las cosas. • Actualizar y capacitar masivamente a los empleados de todo nivel a través de sistemas audiovisuales y presenciales. 	2017
Anticorrupción	<ul style="list-style-type: none"> • Asegurar y actualizar procesos sensibles al fraude y corrupción. • Desarrollar un programa de difusión, entrenamiento y socialización para grupos de interés internos y externos del nuevo Código de Conducta y Ética Corporativa. • Fortalecer la Gestión Ética, a través del relanzamiento de canales, y la agilidad y resolución del Comité de Ética. 	2017
Auditorías internas y control	<p>Con el enfoque definido para 2017, la Compañía reforzará:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El seguimiento de los hallazgos de periodos previos para asegurar el cierre de brechas previamente identificadas. • El uso de técnicas de análisis de datos (Data Analytics), con el fin de obtener un mayor grado de aseguramiento relacionado con la efectividad de los controles y la exactitud de la información registrada y reportada. El análisis de 	2017

	<p>datos permite una mejor cobertura a través del análisis cuantitativo de tendencias.</p> <ul style="list-style-type: none"> • La cultura de control mediante la implementación de mecanismos de autocontrol. • La identificación de oportunidades de mejora en los diversos ciclos del negocio, que están soportados en mecanismos tecnológicos, con el fin de mejorar la seguridad y eficiencia de cada ciclo. 	
Gestión de riesgos	<p>Seguir fortaleciendo la cultura de gestión de riesgos en toda la Compañía y diferentes niveles; por un lado a través de las acciones de formación a diferentes colaboradores y adicionalmente a través del redimensionamiento de la función del riesgo, asignándola a la nueva Gerencia de Planeación Corporativa.</p>	2017
Transparencia en regalías	<p>Continuar apoyando en Colombia y Perú la Iniciativa por la Transparencia en la Industria Extractiva, a través de la participación activa en los espacios a los que estemos invitados y del suministro de información sobre lo que pagamos por nuestras operaciones.</p>	2017
Relación con el Mercado	<p>Continuar con nuestro compromiso de tener una relación cada vez más cercana con los accionistas, analistas, entes reguladores y el mercado de valores canadiense, mediante los siguientes canales:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Non deal roadshow, congresos, reuniones one-on-one, conferencias telefónicas: Creando un canal que facilite un estrecho relacionamiento entre la administración de la Compañía y sus Inversionistas - Comunicados de prensa: Comunicando de manera precisa y oportuna, información sobre el desempeño financiero- 	2017

	económico, comercial y operativo de la Compañía	
--	---	--

Trabajamos en armonía con el medio ambiente

A continuación, presentamos la materialidad y la relevancia para nuestros grupos de interés de los asuntos que garantizan el cumplimiento de este compromiso:



GRI G4-19, 4-20, 4-21, 4-27
Aspectos materiales y cobertura

GI Externos: Grupos étnicos, comunidad, sociedad civil, gobierno, estado, accionistas, medios de comunicación

Grupos de interés internos (GI): Empleados

En 2010 nuestra Junta Directiva firmó un compromiso ineludible con la protección del medio ambiente, el mantenimiento de la salud pública y los espacios de trabajo seguros, enmarcado en el riguroso cumplimiento de leyes, regulaciones y estándares.

Conscientes de la diversidad natural de las áreas en donde desarrollamos nuestras operaciones, evaluamos continuamente los posibles impactos al entorno natural, con el fin de identificar oportunidades para optimizar nuestros procesos industriales y generar mejores prácticas.

Este año continuamos gestionando los asuntos claves de nuestro modelo: Biodiversidad, gestión integral del agua y de residuos, energía y emisiones y prevención y remediación de incidentes. La entrega del campo Rubiales a nuestro socio Ecopetrol significó cambios importantes en nuestros indicadores, en especial los de energía y emisiones ya que el campo aportaba más del 60% de nuestras emisiones.

- **Biodiversidad**

**GRI G4 EN14
Biodiversidad**

Valoramos la riqueza natural de nuestras zonas de operación

Dentro de los estudios ambientales que realizamos en cada una de nuestras áreas de operación, identificamos las zonas de especial importancia para la fauna que habita nuestro entorno, y en la ejecución de nuestras actividades enfocamos esfuerzos en la preservación de las mismas. En el siguiente esquema presentamos las zonas consideradas como ecosistemas estratégicos y algunas de las especies de anfibios, reptiles, aves y mamíferos registrados durante los monitoreos realizados en el 2016:

Podocnemis unifilis
Terecay

VU



Dinomys branickii
Boruga

VU



Ramphastos tucanus
Tucan Pechiblanco

VU



Podocnemis lewyana
Tortuga de río

CR



Crocodylus intermedius
Caiman Llanero

CR



Chauna chavaria
Chavari

NT



CLASIFICACIÓN IUCN



VU Vulnerable

CR En Peligro Crítico

NT Casi Amenazada

LC Preocupación Menor



Bosques de Galería - Guama



Nacimientos de Agua - Corcel



Áreas de Reserva - Guaduas



Esteros - Casimena



LC

Hydrochoerus hydrochaeris
Chigüiro



LC

Caiman crocodilus
Babilla



LC

Athene cunicularia
Mochuelo



Ríos, caños - Quifa



LC

Leptodactylus fuscus
Rana picuda

Morichales - Sabanero



LC

Coendou prehensilis
Puercoespín



LC

Geranoaetus albicaudatus
Gavilan Coliblanco



LC

Crotalus durissus
Cascabel

Conociendo nuestro entorno

Estudiamos la fauna que hace parte de nuestras zonas de operación.



Identificamos las zonas de importancia para la conservación de la biodiversidad en las áreas donde desarrollamos operaciones, en línea con los permisos ambientales otorgados.

Nuestros ecosistemas estratégicos para la conservación de la biodiversidad:

GRI G4 EN11
Biodiversidad

La Compañía desarrolla sus operaciones en paisajes muy diversos de la geografía colombiana, localizados en la Orinoquía (Meta y Casanare), la Región Caribe (Magdalena y Sucre) y la Región Andina (Cundinamarca y Tolima). A continuación, presentamos una reseña de las características de paisaje y cobertura representativas de cada departamento, en las áreas correspondientes a las operaciones de la Compañía, que favorecen la protección de la biodiversidad.



META

Las áreas de los Bloques/Campos Rubiales, Quifa, Cajua, Sabanero, Ariari, Corcel y Guatiquía no presentan traslapes con Áreas Naturales Protegidas. Aunque la cobertura dominante es herbazal denso de tierra firme no arbolado, los principales hábitats y refugios de biodiversidad y vida silvestre están asociados a nacederos, manantiales, esteros, cuerpos de agua (lénticos y lóticos), bosques de galería y morichales. Los bosques de galería y los morichales, si bien ocupan una proporción menor del área, son coberturas muy importantes porque tienen una alta biodiversidad, obedeciendo en el caso de los morichales, a su complejidad estructural que provee una amplia oferta de hábitats y microclimas.



CASANARE

Los Campos/Bloques Moriche, Cachicamo, Cravo Viejo, Llanos 19, Cubiro, Arrendajo, Casimena, Casanare Este II y Canaguaro no presentan traslapes con Áreas Naturales Protegidas de carácter público del orden nacional, pero hay coincidencias con algunas Reservas Naturales de la Sociedad Civil, Reservas Forestales Protectoras y Áreas Naturales Protegidas del nivel local. Las coberturas más características son herbazal denso inundado no arbolado, llanura inundable, bosques de galería, morichales, corrientes de agua, lagunas, madre viejas y esteros, correspondiendo a los hábitats más biodiversos y de más alta importancia biótica, así como a los principales refugios para la fauna silvestre de las áreas de operación, incluyendo especies de aves acuáticas y semiacuáticas.



CUNDINAMARCA Y TOLIMA

Los Campos/Bloques Guaduas y Abanico no se traslapan con Áreas Naturales Protegidas, pero el área de influencia del Campo Guaduas se cruza con la Reserva Forestal Protectora de la Cuenca Hidrográfica del Río San Francisco. Esta reserva tiene más de 2.800 ha, se halla en un rango altitudinal por encima de los 1.100 m.s.n.m. y es muy importante desde el punto de vista ecosistémico y en biodiversidad, así como por servir de refugio para la fauna silvestre asociada al área de operaciones de la compañía; su riqueza natural le confiere potencial para el desarrollo ecoturístico y del turismo de naturaleza. Otros refugios de biodiversidad y vida silvestre se hallan en la franja montañosa de la vereda San Lorenzo (Girardot) y los bosques de galería.

A 2016 nuestra área de operación es de **552.950 Ha.** de las cuales por zonificación ambiental el **23%** están identificadas como áreas de exclusión por su gran valor para la biodiversidad.

**GRI G4 EN12
Biodiversidad**

A continuamos relatamos algunos de los pasos que tomamos en nuestra operación en seguimiento al compromiso de proteger la biodiversidad:

1. Evaluación de impactos en la biodiversidad

Antes de iniciar cualquier proyecto, la Compañía realiza Estudios de Impacto Ambiental con el objetivo de identificar zonas prioritarias para la conservación de la biodiversidad. En la planeación de los estudios, establecemos la ubicación de la infraestructura acorde con la zonificación ambiental para establecer distancias de protección de ecosistemas estratégicos o de alto impacto para la conservación.

2. Sensibilización sobre la fauna silvestre

Dentro de nuestra estrategia para generar cultura de cuidado y protección a la biodiversidad de las zonas donde operamos, promovemos a través de charlas y talleres con expertos y personal propio, la protección del medio ambiente y su importancia, enseñando a trabajadores, contratistas y comunidades alternativas para cuidar del entorno, y socializando canales de reporte para dar a conocer anomalías a tiempo.

3. Reubicación de fauna y medidas de protección.

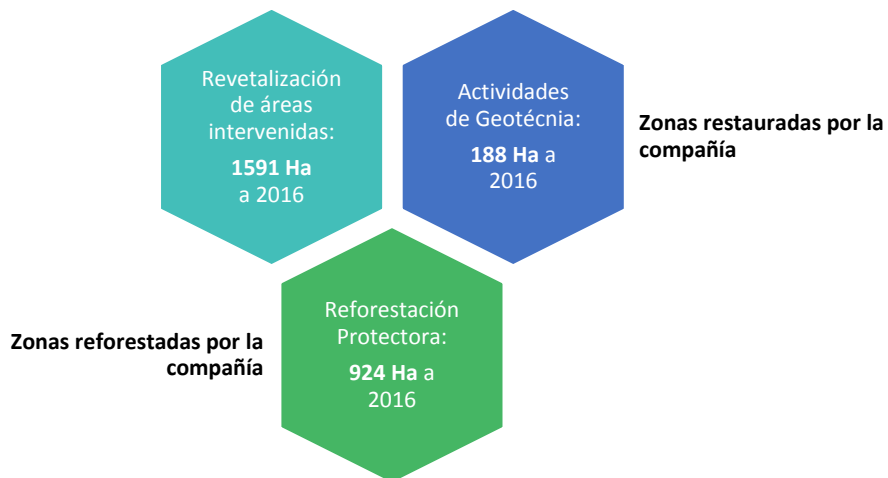
Una vez damos inicio al desarrollo de los proyectos en nuestros campos, es común encontrar diferentes especies de animales, los cuales previa intervención y con el fin de protegerlos, reubicamos dentro de su hábitat.

4. Señalización de fauna

Instalamos señales que informan la presencia de fauna, y advertimos la prohibición de realizar prácticas como la caza y pesca. En cuanto a la flora, las señales resaltan la prohibición de su extracción. Promovemos que los avistamientos de fauna y flora sean reportados, con el fin de interesar a nuestros colaboradores en el conocimiento y protección de la biodiversidad de las zonas donde operamos.

Zonas restauradas

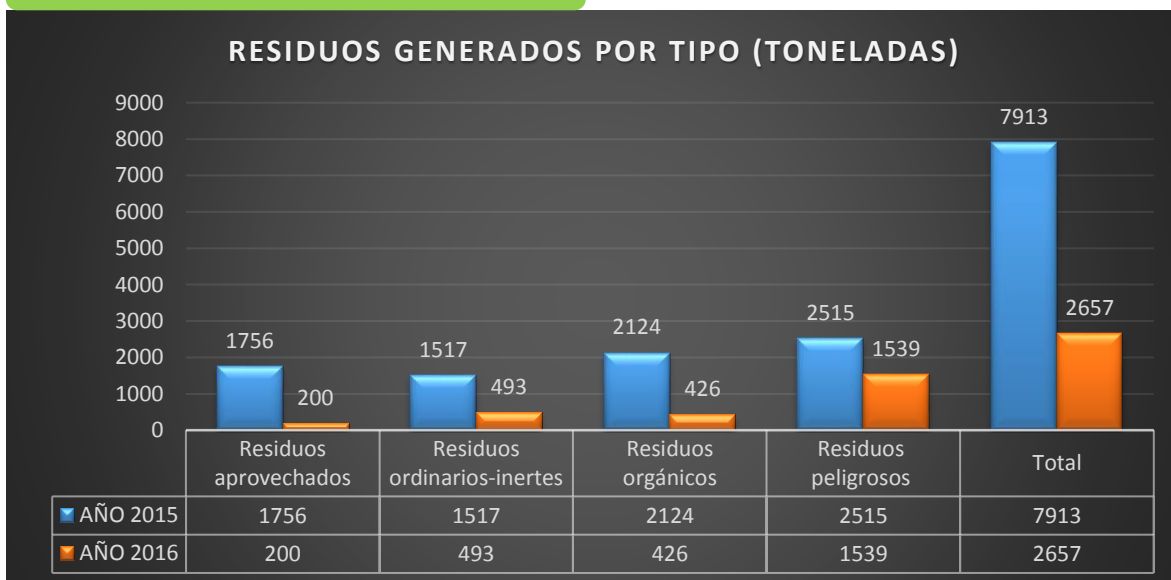
GRI G4 EN13 Biodiversidad



- Gestión de residuos**

Un tema central de nuestra operación es la optimización de recursos y la gestión de residuos. Para el año 2016 disminuimos nuestra generación de residuos en 67%. La disminución significativa es principalmente por la entrega de campo Rubiales en el mes de junio, y a una diferencia en la ejecución de actividades relacionadas con construcción de nuevos proyectos y campañas de perforación.

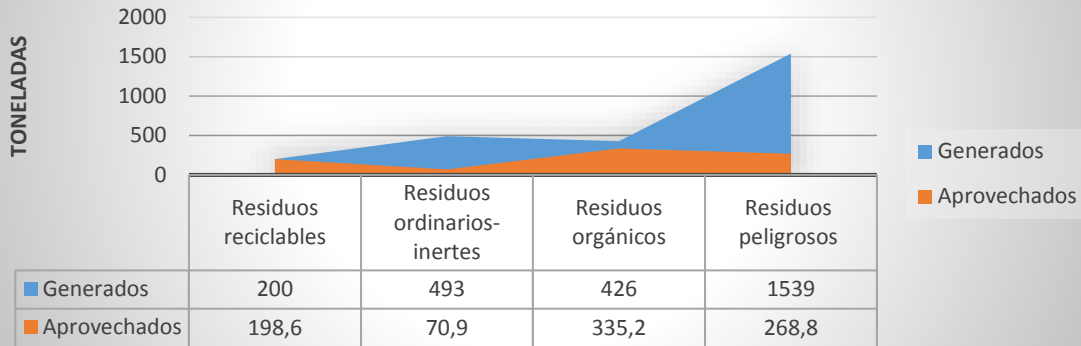
GRI G4 EN23 Efluentes y Residuos



33%

Del total de residuos generados en el 2016 fueron aprovechados en actividades como entrega a terceros para su reutilización y fabricación de compost para actividades agrícolas. Con lo anterior estamos reduciendo los volúmenes de residuos que enviamos para disposición final con externos autorizados.

RESIDUOS GENERADOS VS APROVECHADOS 2016



Toneladas de residuos metálicos valorados en 2016, los cuales fueron entregados a terceros para su aprovechamiento.

+1.200

Realizamos una jornada de orden y aseo en la sede administrativa con la participación de **459 colaboradores**, logrando recolectar **1 tonelada** de residuos aprovechables que fueron gestionados con un tercero que trabaja con población vulnerable (madres y padres cabeza de hogar).



+200

Horas dedicadas a la capacitación en gestión eficiente de residuos para personal directo y contratistas.



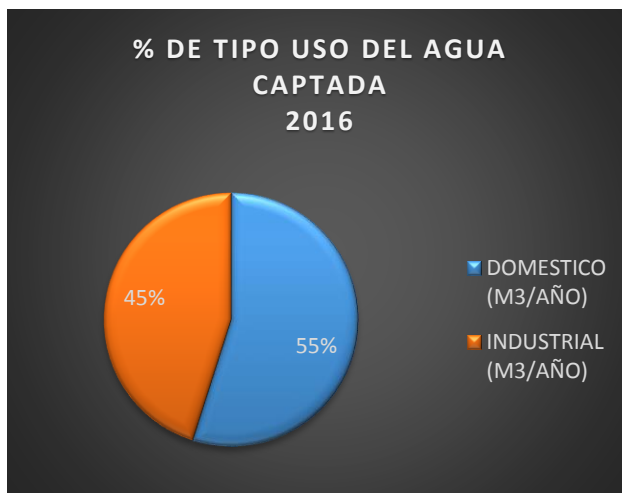
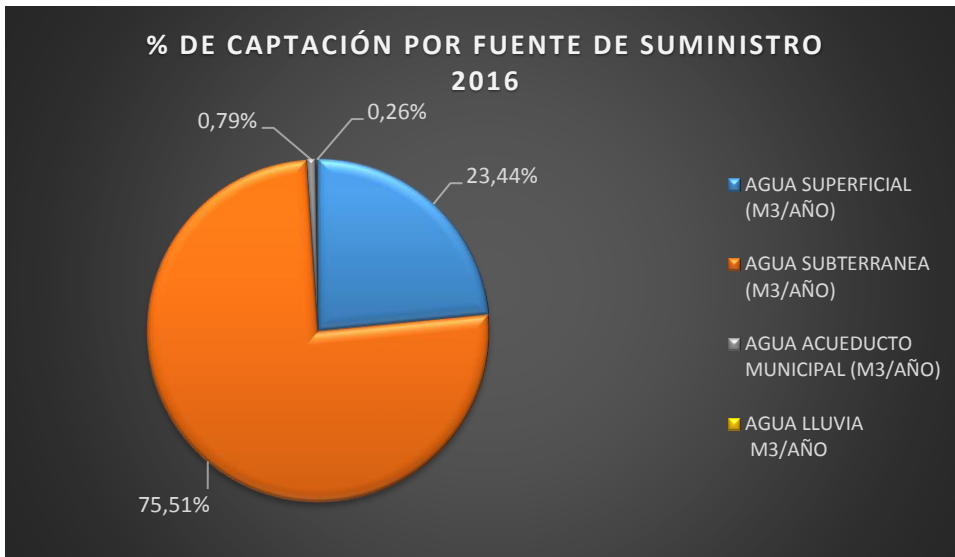
- **Gestión Integral del agua**

Entendemos que la oferta hídrica es una de las mayores riquezas de los ecosistemas de nuestro entorno, es por eso que controlamos los consumos para mantener un nivel de uso por debajo del autorizado, y al mismo tiempo implementamos alternativas de reutilización que nos permitan reducir año a año los niveles de captación.

GRI G4 EN 8 Agua

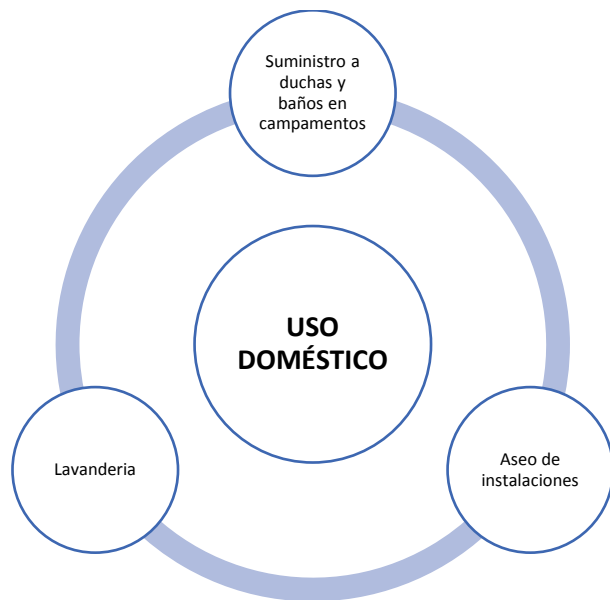
AÑO	VOLÚMENES CAPTADOS					USO	
	AGUA SUPERFICIAL (M3/AÑO)	AGUA SUBTERRANEA (M3/AÑO)	AGUA ACUEDUCTO MUNICIPAL (M3/AÑO)	AGUA LLUVIA M3/AÑO	TOTAL AGUA CAPTADA	DOMESTICO (M3/AÑO)	INDUSTRIAL (M3/AÑO)
2016	135.376	436.157	4.564	1.514	577.611	317.101	260.510
2015	322.405	738.900	14.360	4.625	1.080.289	603.427	476.862

GRI G4 EN 9 Agua



La reducción del 46% en el volumen de captación respecto al año inmediatamente anterior es principalmente por la entrega de campo Rubiales en el mes de junio, y a una diferencia en la ejecución de actividades relacionadas con construcción de nuevos proyectos y campañas de perforación.

Las actividades que demandan uso del agua son identificadas y monitoreadas para implementar acciones de optimización del recurso.

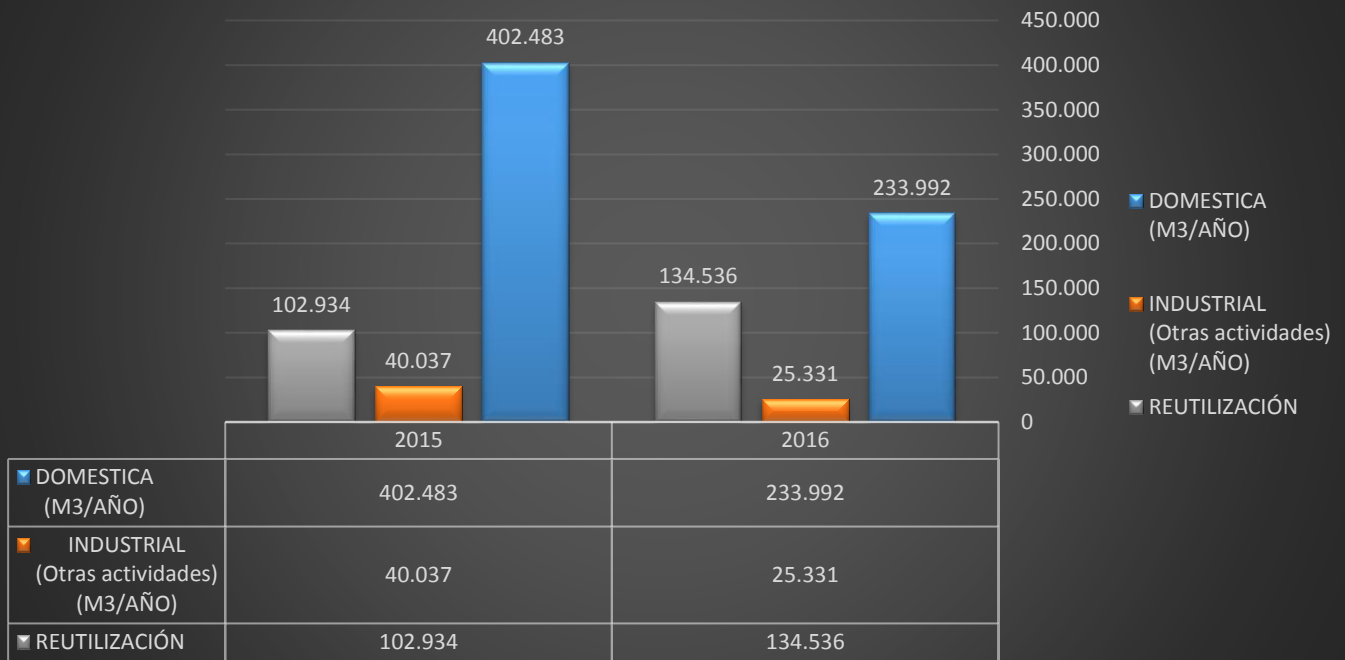


Materializamos iniciativas de reutilización del agua residual generada

Implementamos sistemas de tratamiento de agua que nos permiten cumplir con los parámetros establecidos por norma, así como reutilizar parte del volumen generado; en el año 2016 logramos la reutilización del **41%** del volumen total de agua residual generada no asociada a la producción, 31.602 m3 más en comparación a 2015.

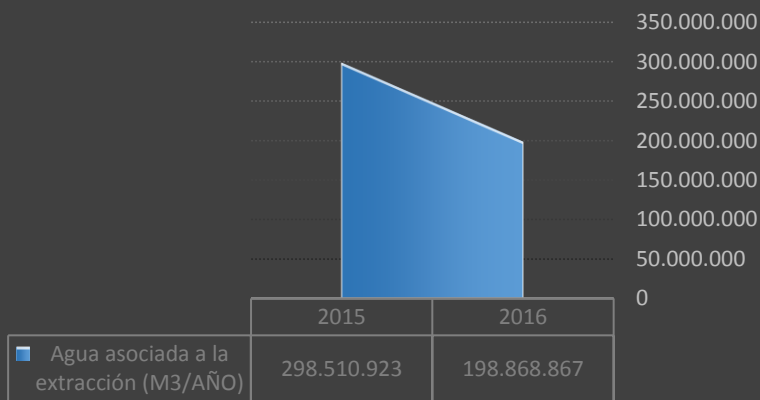
GRI G4 EN10 Agua

GENERACIÓN Y REUTILIZACIÓN DEL AGUA RESIDUAL



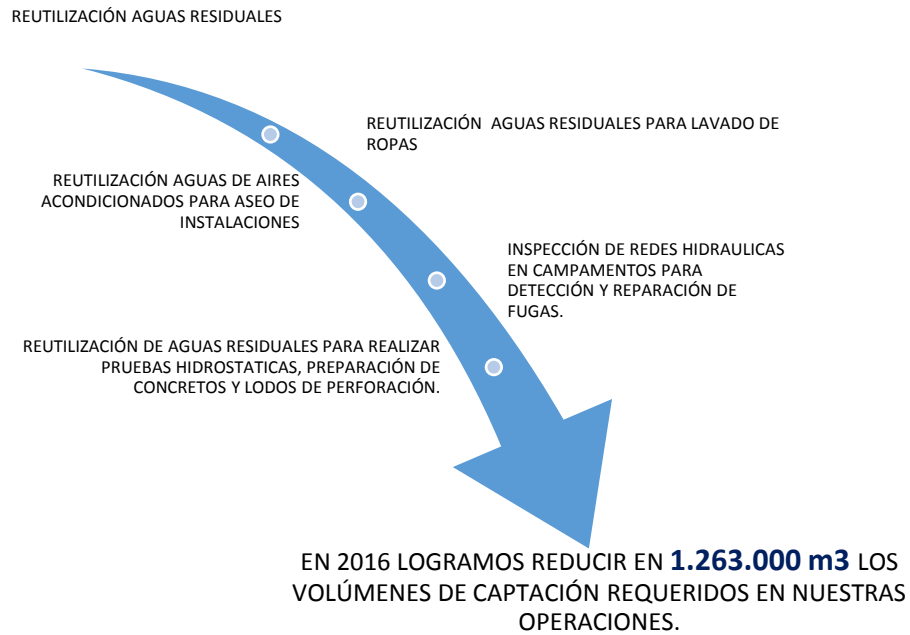
GRI G4 EN22 Agua

AGUA RESIDUAL GENERADA ASOCIADA A LA PRODUCCIÓN (M3/AÑO)



En 2016 tuvimos una reducción del **33%** en el volumen del agua de proceso generada por la reducción en producción de barriles. Haciendo uso de los permisos vigentes que tenemos con entidades gubernamentales. En el 2016 inyectamos más del **94%** del agua asociada a la producción.

Ejecutamos acciones dirigidas a reducir la captación de agua



- **Energía y Emisiones**

En el año 2016 disminuimos significativamente el consumo de energía y emisiones totales, con la entrega de Campo Rubiales, y la reducción de nuevos proyectos. Adicionalmente, continuamos enfocados en la reducción de fuentes de generación de energía localizada mediante la centralización de energía y la conectividad a la red eléctrica nacional.

CONSUMO DIRECTO DE ENERGÍA

GRI G4 EN3 Energía y Emisiones

CONSUMO DE COMBUSTIBLE PARA GENERACIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA



	BIODIESEL (GAL)	FUEL OIL (GAL)	CRUDO (GAL)	GAS (KPC)
2016	3.120.678	21.517.758	34.230.760	124.434

GRI G4 EN4 Energía y Emisiones

GENERACIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA MWh

AÑO	SEDE ADMINISTRATIVA BOGOTÁ	ENERGÍA ADQUIRIDA EXTERNAMENTE A LOS CAMPOS OPERATIVOS	ENERGÍA ELÉCTRICA GENERADA EN CAMPOS OPERATIVOS
2016	4.457	542.518	1.021.296

Procedencia de la energía adquirida externamente:

- a. Campos: Emp. Energía de Cundinamarca / Electricaribe / Enertolima / Petroléctrica de los Llanos
- b. Sedes Administrativas: Vatia / Codensa

GRI G4 EN5 Intensidad energética Emisiones

INTENSIDAD ENERGETICA				OBSERVACIONES
AÑO	CONSUMO DE ENERGÍA ELECTRICA (MWh)	PRODUCCIÓN (BOE)	INTENSIDAD (MWh/BOE)	
2016	1.568.271	62.782.648	0,02	El indicador fue calculado a partir del consumo de energía eléctrica demandada por los campos interna y externamente, incluyendo sede administrativa.

GRI G4 EN19/EN6 Reducción de GEI y Energía

- Con la compra de **542 GWh** al Sistema Interconectado Nacional para abastecer el consumo en los campos de producción Rubiales, Quifa, Abanico, La Creciente y Guaduas, en 2016 evitamos la quema de combustible y ahorramos un promedio de **25.900 Ton CO₂eq.**
- Paneles solares: Los pozos productores del campo La Creciente funcionan con paneles solares que generaron **2,7 MWh** durante el 2016, con lo cual evitamos la quema de combustibles para la generación de energía, generando un ahorro de **0,6 Ton CO₂eq.**

GRI G4 EN7 Energía y Emisiones

- Respecto al año anterior la compra de energía en nuestros campos operativos tuvo una reducción del 34% debido a la entrega del Campo Rubiales a partir del segundo semestre del año 2016.

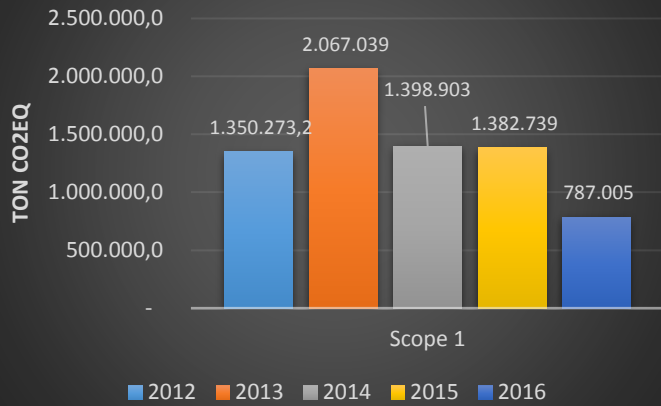
GRI G4 EN15. Emisiones totales, directas e indirectas, y de gases de efecto invernadero (GEI)

GRI G4 EN16 Energía y Emisiones

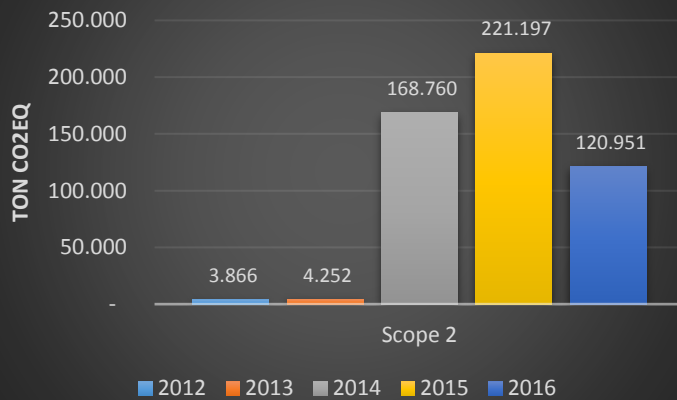
GRI G4 EN17 Energía y Emisiones alcance

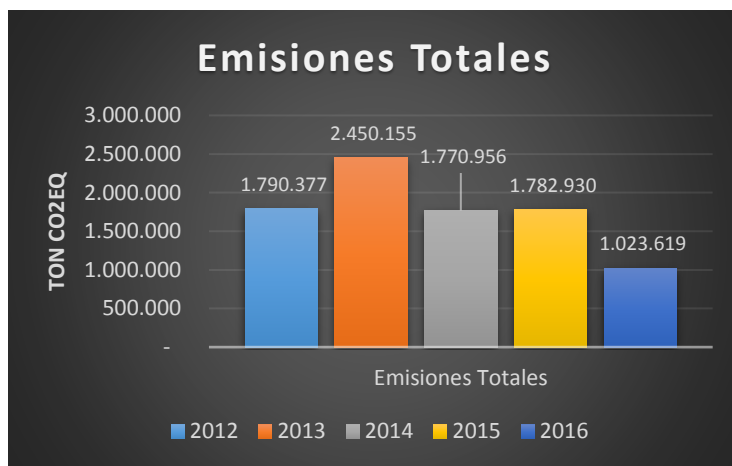
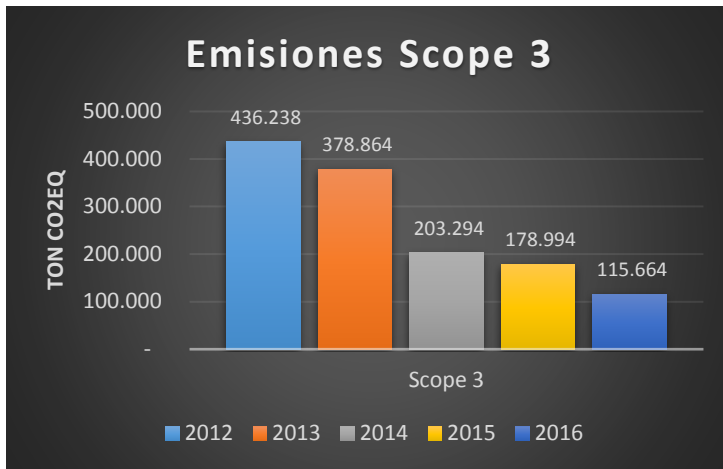
A continuación, presentamos los resultados de la estimación de las emisiones de gases efecto invernadero para el periodo objeto de reporte, en las cuales es evidente una reducción del 43% respecto al año 2015, debido principalmente a la entrega del campo Rubiales a partir del segundo semestre del año 2016.

Emisiones Scope 1



Emisiones Scope 2





GRI G4 EN18 Intensidad de las emisiones GEI

BOE	Ton CO2 Campos Productores	Intensidad de las emisiones GEI
62.782.648	969.819	0,015

GRI G4 EN21 NOX y SOX

2016	SO ₂	Nox	Observaciones
Ton/año	4765	11942	Datos estimados de acuerdo a las mediciones realizadas en un % de los equipos de combustión interna y externa de campo Rubiales* y Quifa.

*Únicamente realizamos estimaciones para el primer semestre del año teniendo en cuenta la entrega de este campo.

- **Prevención y remediación de incidentes**

Nos preparamos continuamente para atender oportuna y eficazmente eventos que puedan afectar las condiciones naturales de los sitios donde operamos, para lo cual actualizamos y divulgamos los planes de contingencia para cada uno de nuestros campos de operación.

Durante el año 2016 nuestros esfuerzos estuvieron enfocados en:

- ✓ Realizar simulacros de derrames de líquidos contaminantes con la participación de personal y directo y contratistas.
- ✓ Inspeccionar y ejecutar planes de mantenimiento de los sistemas de alarma de niveles de contenido, presión y temperatura, permitiendo la detección temprana y prevención de incidentes.
- ✓ Actualizar los equipos de brigadas de atención de emergencia de cada uno de los campos de operación.
- ✓ Llevar a cabo capacitaciones en temas de atención de derrames preparando a nuestros colaboradores para actuar en el momento que sea necesario.

GRI G4 EN24 Efluentes y Residuos

Durante 2016 tuvimos un total de 15 eventos en los campos de operación en Colombia, para los cuales activamos los respectivos Planes de Contingencia. Debido a las acciones tomadas de manera oportuna y los sistemas de contención con los que contamos en las instalaciones, los eventos no generaron afectaciones.

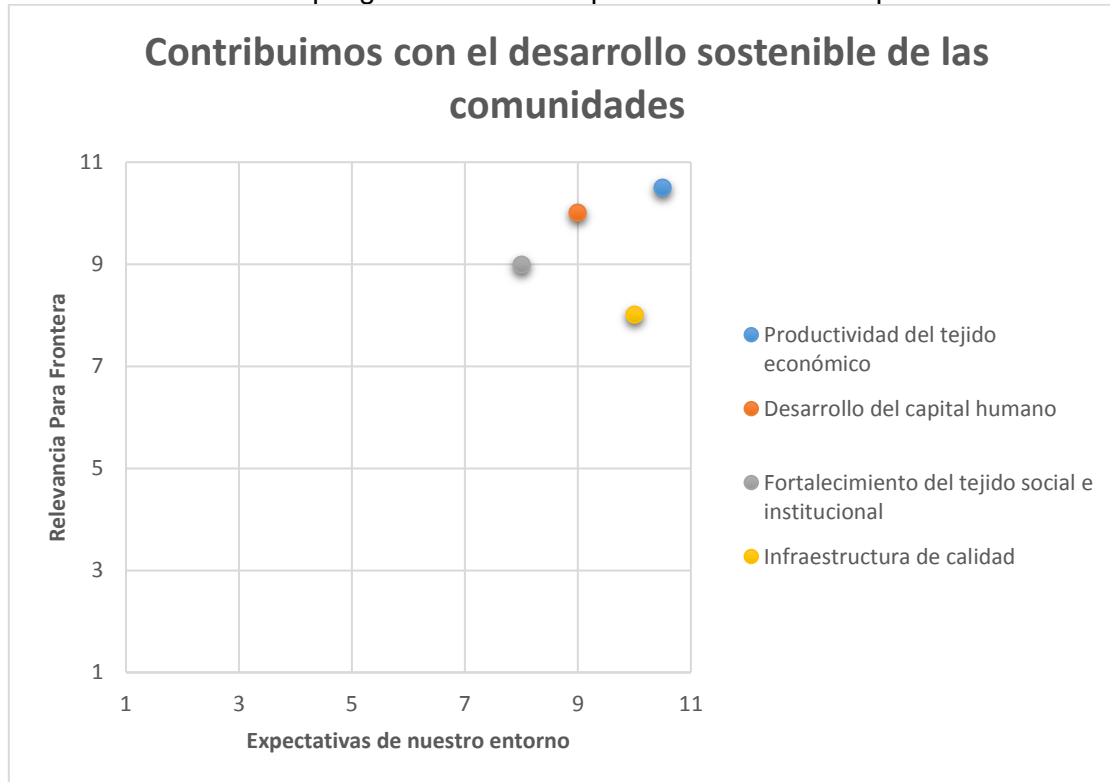
¿Hacia dónde vamos?

Asunto	Reto	Fecha
Biodiversidad	Continuar con las estrategias de conservación de especies y reforestación según las actividades.	2017
Gestión Integral del Agua	Continuar controlando nuestros consumos de agua para mantener un nivel de uso por debajo del autorizado, y al mismo tiempo implementar alternativas de reutilización que nos permitan reducir año a año los niveles de captación.	2017
Gestión de residuos	Promover el desarrollo de campañas de reducción, reutilización y reciclaje de residuos.	2017
Energía y Emisiones	Involucrar los nuevos activos de nuestra operación en la estrategia de huella de carbono de la compañía.	2017
Prevención y remediación de incidentes	Continuar con las acciones dirigidas a fortalecer las estrategias de prevención de	2017

	emergencias y sistemas de atención de contingencias.	
--	--	--

Contribuimos con el desarrollo sostenible de comunidades

A continuación, presentamos la materialidad y la relevancia para nuestros grupos de interés de los asuntos que garantizan el cumplimiento de este compromiso:



GRI G4-19, 4-20, 4-21, 4-27
Aspectos materiales y cobertura

GI Externos: Grupos étnicos, comunidad, sociedad civil, gobierno, estado, medios de comunicación

• Productividad del tejido económico local

De acuerdo con nuestro objetivo estratégico de lograr que las áreas de influencia donde operamos sean territorios competitivos, la Compañía continuó trabajando en la implementación de la estrategia enfocada en generar desarrollo económico local, desde dos enfoques: promoción del tejido empresarial a través del Programa de Desarrollo de Proveedores Locales, e implementación de proyectos productivos que permitan a las comunidades contar con otras fuentes de ingresos.

En el marco del Programa de Desarrollo de Proveedores Locales, beneficiamos a 30 empresas del municipio de Puerto Gaitán que habían participado en las otras fases del Programa y contaban con el mayor nivel de madurez, buscando guiarlos en el camino a alcanzar la certificación en gestión de calidad.

Con este grupo de empresas trabajamos los siguientes aspectos:

- **Jurídico y societario:** dio como resultado la elaboración de los documentos de constitución de sociedad por acciones simplificada a 14 empresas, reforma a los estatutos de 12 empresas y proyecto de transformación a sociedad simplificada a 4 empresas.
- **Marca y Procesos de Comunicaciones:** elaboración y entrega del Manual de Identidad Visual a cada una de las empresas y propuestas de cambio en la marca que fue aceptada por el 44% de los empresarios.
- **Gestión Humana:** evaluación en competencias de liderazgo, habilidades gerenciales y administrativas
- **Procesos financieros:** realizamos análisis de los procesos de la cadena de abastecimiento, de las estructuras organizacionales y de generación de ingresos para las 30 empresas, para proceder a las capacitaciones que permitan fortalecer las falencias identificadas.
- **Proceso comercial:** el PDPL estuvo enfocado en el diseño e implementación de estrategias y tácticas comerciales por cada sector empresarial.

De esta manera junto con los empresarios y sus equipos de trabajos diseñamos y/o ajustamos los procedimientos necesarios para que en el futuro puedan proceder a la certificación de calidad, lo que les permitirá ampliar el mercado en el cual pueden participar.

En cuanto al apoyo a proyectos productivos, estos fueron realizados teniendo en cuenta las vocaciones productivas de las zonas donde operamos, por lo cual, en los departamentos de Meta, Casanare y Sucre, nos hemos enfocados a proyectos que involucran el fortalecimiento en la siembra, establecimiento, cosecha, mantenimiento de ganado y asistencia técnica. Así las cosas, durante 2016 implementamos 20 proyectos en los municipios de Orocué (Casanare), Puerto Gaitán (Meta) y San Pedro (Sucre), beneficiando a más de 5.000 personas.

Los proyectos estuvieron encaminados a apoyar la creación y fortalecimiento de pequeños productores y empresas locales competitivas. En razón a lo anterior, realizamos jornadas de capacitación dirigidas a las Asociaciones de Pescadores de Puerto Gaitán para mejorar sus competencias en pesca artesanal, al gremio de hoteleros del mismo municipio en aras de promover a Puerto Gaitán como destino turístico. De igual forma, apoyamos iniciativas, la mayoría de ellas encaminadas al fortalecimiento de la producción ganadera del Resguardo Indígena Vencedor Piriri y la parcialidad indígena La Campana, lo cual no sólo les permite avanzar en su proceso de lograr la soberanía alimentaria, sino también generar ingresos que de acuerdo a su vocación le permitan mejorar sus condiciones de vida.

- **Desarrollo del capital humano**

El objetivo de este eje es crear comunidades capacitadas que permitan la sostenibilidad y el progreso de sus territorios. Alineados con la visión del Plan Nacional de Desarrollo 2014 – 2018 “Mediante la educación, Colombia debe formar los ciudadanos que requiere para la construcción de una paz duradera, de una sociedad más equitativa, y para el desarrollo económico sostenible”, durante 2016 continuamos adelantando proyectos enfocados a apoyar los índices de mayor cobertura del Gobierno Nacional, mejorar el acceso a educación superior y fortalecer la calidad educativa en nuestras áreas de influencia.

En el municipio de Puerto Gaitán, de la mano con la Secretaria de Educación del Departamento, nos enfocamos en continuar erradicando el analfabetismo en jóvenes y adultos, para lo cual implementamos la segunda fase del programa de educación para adultos que benefició a 140 personas de las veredas Rubiales, Puerto Triunfo Santa Helena y 69 del casco urbano. Del total de beneficiarios 19 alcanzaron el grado de bachiller.

Durante el año 2016, continuamos apoyando a los 88 becarios activos dentro de nuestro Programa de Fomento a la Educación Superior, de los cuales 8 culminaron de manera satisfactoria sus estudios. Este Programa va dirigido a fomentar el acceso a educación superior de estudiantes que han demostrado un buen desempeño académico en nuestras áreas de influencia, que permita la movilidad social y el acceso al mercado laboral. Así las cosas, continuamos trabajando de la mano de nuestros aliados la Universidad del Norte y la Corporación Universitaria del Caribe (CECAR), con quien tenemos vigentes convenios que permiten a los estudiantes contar con un mayor acompañamiento durante su proceso educativo.

Adicionalmente, 25 beneficiarios que hacían parte del área de influencia del bloque Rubiales hicieron parte de nuestro Programa de Fomento a la Educación Superior hasta junio de 2016, y luego entraron a hacer parte del grupo de beneficiarios de Ecopetrol, quien desde el 1 de julio de 2016 está operando el campo.

Conscientes de que vivimos inmersos en una era digital, apoyamos la introducción de las tecnologías de la información y comunicación en las aulas de clase, promoviendo el aprendizaje de calidad, a través de la implementación de Aulas AMIGAS (Ambientes Integrados para la Gestión de Aprendizaje Significativo), en 7 escuelas del municipio de Guaduas (Cundinamarca), beneficiando a 386 niños y niñas de diferentes veredas. Este proyecto comprendía tanto el hardware (equipos) software (programas), como la capacitación de los docentes para su uso e implementación, lo que le ha permitido a los estudiantes acceder a contenidos interactivos que están en permanente actualización, no sólo facilitando el aprendizaje sino apropiando el uso de las TIC a temprana edad.

En cuanto a las comunidades indígenas, continuamos trabajando en el fortalecimiento de su cultura y conocimiento, a través de la construcción del Plan Educativo Institucional del resguardo Vencedor Piriri, que respondiera a su necesidad de preservar y prolongar sus prácticas culturales, sus luchas ancestrales, su territorio y su lengua.

- **Fortalecimiento del tejido social e institucional**

Conscientes de las desigualdades sociales que se siguen presentando en las zonas donde operamos, es necesario seguir promoviendo diferentes formas de participación democrática en aras de aumentar los espacios de concertación social de las comunidades que impactan directamente la operación, así como también fortalecer las relaciones institucionales con autoridades locales, regionales y nacionales que permite aunar esfuerzos para generar proyectos de mayor impacto y sostenibles en estas comunidades.

Para este año, en Frontera continuamos realizando inversiones alineadas a nuestro Marco de Inversión social, en su eje “Fortalecimiento del Tejido Social e Institucional”; en línea con lo anterior, capacitamos a los líderes de las Juntas de Acción Comunal (JAC) y a

comunidades en temas de gobernabilidad, protección y conservación del medio ambiente, resolución de conflictos y derechos humanos en los Departamentos del Meta y Casanare.

Con el objetivo de fortalecer el relacionamiento con las autoridades locales, donamos dos volquetas al municipio de Puerto Gaitán departamento del Meta, con el objetivo de materializar la primera parte del parque automotor de este municipio que será destinado para el mantenimiento de vías rurales. En alianza con el municipio de Tauramena y las operadoras Geopark Colombia, Parex y Verano Energy, donamos un vehículo compactador de basura para el municipio y 100 tablets a la JAC de la vereda las Moras, municipio de Barranca de Upía departamento del Meta, promoviendo el uso de la tecnología y buenas prácticas de consulta para mejorar la calidad educativa. Asimismo, donamos equipos de oficina para mejorar los espacios de las alcaldías de Orito departamento del Putumayo y Maní departamento del Casanare.

Formulación de proyectos bajo la metodología del Departamento Nacional de Planeación (DNP) para captar fondos de regalías

Parte del compromiso de fortalecer el tejido social e institucional es robustecer las capacidades internas de las comunidades con las que nos relacionamos. Durante 2016, financiamos capacitaciones a varios resguardos de mano de la Asociación Indígena Unuma entre los cuales estuvieron: Unuma, Wacoyo, Awaliba, Campana, Vencedor y El Tigre al igual que miembros de la mesa indígena en formulación de proyectos bajo la metodología del DNP para captar fondos de regalías.

Para ello, trabajamos sobre la metodología general de formulación según lo establecido en la Ley 1530 de 2012, logrando que las comunidades capacitadas identificaran problemáticas, posibles soluciones, estructura de costos y cronogramas para implementar iniciativas que mejorarán su calidad de vida.

Asimismo, logramos que formularon 2 proyectos de seguridad alimentaria, una problemática que afecta sus comunidades:

- El primer proyecto para el resguardo Unuma consiste en sembrar 460 hectáreas de pasto, comprar 736 bovinos y 92 toros y contratar apoyo profesional para crecer exponencialmente la infraestructura ganadera y lechera. El objetivo es que cada familia sea autónoma.
- El proyecto de Vencedor y Campana consiste en la siembra y tecnificación de más de 350 hectáreas de cultivos de yuca, maíz y plátano en Vencedor y Campana.

En octubre la Asociación radicó los proyectos en la alcaldía con el fin de obtener su aval y facilitar recursos para financiar su ejecución. Lo anterior reduce dependencia de la empresa, promueve ciudadanos activos y contribuye a que haya una distribución más equitativa de los recursos para comunidades vulnerables.

- **Infraestructura de calidad**

Siendo conocedores que la infraestructura es fundamental para el crecimiento económico del País y en aras de contribuir al desarrollo de las regiones donde operamos, continuamos aunando esfuerzos con las autoridades locales y regionales, así como también con las comunidades beneficiarias para materializar proyectos sostenibles y que mejoren la calidad de vida.

Continuamos realizando las inversiones alineadas al Marco de Inversión social, en el eje Desarrollo de Infraestructura de Calidad, donde seguimos trabajando en una estrategia enfocada a mejorar las condiciones de habitabilidad de las comunidades presentes en nuestras áreas de influencia.

En este marco, durante el 2016 ratificamos este compromiso a través de la estrategia de auto construcción, que consiste en el aporte de materiales para que los beneficiarios realicen las adecuaciones de las viviendas y participen con la mano de obra. Logramos beneficiar en el departamento del Casanare a 4.600 personas de los municipios de Maní, Monterrey, Orocué, Paz de Ariporo, San Luis de Palenque, Trinidad y Villanueva. En el departamento del Meta, a 240 personas del municipio de Barranca de Upía y en el departamento de Tolima, en el municipio El Espinal beneficiamos a 190 personas. Los mejoramientos de vivienda estuvieron enfocados a la construcción de habitaciones, adecuación de cocinas, unidades sanitarias, cubiertas de techos, pisos y cerramientos de fincas, lo que permitió disminuir el nivel de hacinamiento y mejorar la calidad de vida de las comunidades.

Continuamos trabajando en mejorar la infraestructura existente de las instituciones educativas y espacios deportivos alineados a los programas de desarrollo de los gobiernos locales y regionales en los departamentos de Casanare, Cundinamarca, Meta y Putumayo, generando ambientes saludables para la recreación, mejorando los espacios educativos y promoviendo el acceso a la educación.

Intervenimos dos escuelas y un complejo deportivo en el departamento del Casanare, beneficiando a 708 personas, a través de la construcción de una concha acústica, el diseño, construcción e implementación de la red wifi y acceso a internet y el mejoramiento de unidades sanitarias.

En el departamento del Meta, intervenimos 4 escuelas de las veredas Rubiales, Puerto Triunfo, Santa Helena y en el Resguardo Vencedor Piriri, beneficiando a 150 niños aproximadamente. Estas intervenciones estuvieron enfocadas en realizar cerramientos de las escuelas para brindar mayor seguridad a los niños y niñas mientras estén en las instalaciones, construcción de laboratorios, adecuaciones en los desagües e instalación de cancha sintética de fútbol. Uno de los proyectos más exitosos en el departamento del Meta fue la construcción de los laboratorios de química y física en la Institución Educativa Rubiales, en alianza con la Gobernación del Meta quien está a cargo de la asignación de los docentes y la dotación de los mismos. Con este proyecto ratificamos nuestro compromiso de ampliar la red educativa y mejorar las condiciones del servicio a la niñez y a la juventud.

Adicionalmente, apoyamos la construcción y mejoramientos de espacios deportivos y lúdicos beneficiando a 1.400 personas en el departamento del Meta, 515 personas en el Putumayo y 450 personas en Cundinamarca.

En materia de los equipamientos para la productividad beneficiamos a 428 personas en el departamento del Casanare, 100 personas en el Meta y 647 personas en Putumayo. A través de la entrega de materiales mejoramos salones comunales, fortalecimos la vocación ganadera a través de la construcción de 7 comederos de ganado y apoyamos la adecuación de un galpón. Con estas intervenciones logramos mejorar los ingresos de las familias

beneficiadas y generamos espacios adecuados que permiten la integración de estas comunidades.

Finalmente, seguimos apoyando las regiones donde operamos a través de la ampliación a la cobertura de redes. En el departamento del Casanare beneficiamos a 747 personas con el suministro de trece (13) molinos de viento como soporte eólico para extracción del agua; suministramos materiales para la instalación de las acometidas eléctricas domiciliarias; apoyamos la elaboración de los estudios de pre-factibilidad para la construcción de las redes de gas natural; entregamos materiales para la instalación de la red eléctrica de media y baja tensión para 7 fincas y para la escuela rural de la Vereda La Frontera; e instalamos 120 postes para la electrificación rural. En el departamento de Cundinamarca beneficiamos a 1.500 personas con la entrega de materiales para el mejoramiento del acueducto en la vereda Raizal y Cajón, de esta manera impulsamos el desarrollo y acceso a estos servicios que permitieron mejorar la calidad de vida de estas comunidades.

¿Hacia dónde vamos?

Asunto	Reto	Fecha
Productividad del tejido económico	<ul style="list-style-type: none"> Continuar promoviendo las compras locales en nuestras áreas de influencia trabajando de la mano con los empresarios que han hecho parte del Programa y que han logrado aumentar su nivel de madurez empresarial Continuar promoviendo la vocación productiva en los municipios donde tenemos presencia, a través de procesos de capacitación y la implementación de proyectos enfocados a generar ingresos. 	2017
Desarrollo del capital humano	<ul style="list-style-type: none"> Continuar articulando las estrategias con los gobiernos locales y departamentales para promover la calidad educativa, la ampliación de la cobertura y el acceso a la educación Replicar las experiencias exitosas 	2017

	<p>en nuestras áreas de influencia que han contribuido a mejorar el capital humano de nuestras comunidades</p>	
<p>Fortalecimiento del tejido social e institucional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A través de proyectos sostenibles y en sinergia con los gobiernos locales, regionales y nacionales alineados a los planes de desarrollo continuar con el fortalecimiento a las comunidades y presidentes de Juntas de Acción Comunal y Cabildos Indígenas para robustecer sus procesos y mantener el buen relacionamiento. 	<p>2017</p>
<p>Infraestructura de calidad</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar con las inversiones en materia de Infraestructura de Calidad en sinergia con los gobiernos locales, regionales y nacionales alineados a los planes de desarrollo, buscando un impacto mayor y sostenible a menor costo para nuestra Compañía. 	<p>2017</p>

Respetamos y promovemos los derechos humanos en nuestras operaciones

A continuación, presentamos la materialidad y la relevancia para nuestros grupos de interés de los asuntos que garantizan el cumplimiento de este compromiso:



GRI G4-19, 4-20, 4-21, 4-27
Aspectos materiales y cobertura

GI Externos: Estado, gobierno, sindicatos, comunidad, grupos étnicos, proveedores y contratistas y medios de comunicación

GI Internos: Empleados y sus familias

- **Derecho de asociación**

Durante 2016 la gestión realizada por parte de la compañía en materia de promoción y respeto del derecho de asociación fue de gran importancia, esto debido a que dimos prioridad al diálogo abierto y a la preservación de las buenas relaciones con las asociaciones de trabajadores existentes en Frontera, prestando atención y gestionando las diferentes propuestas y solicitudes de las mismas.

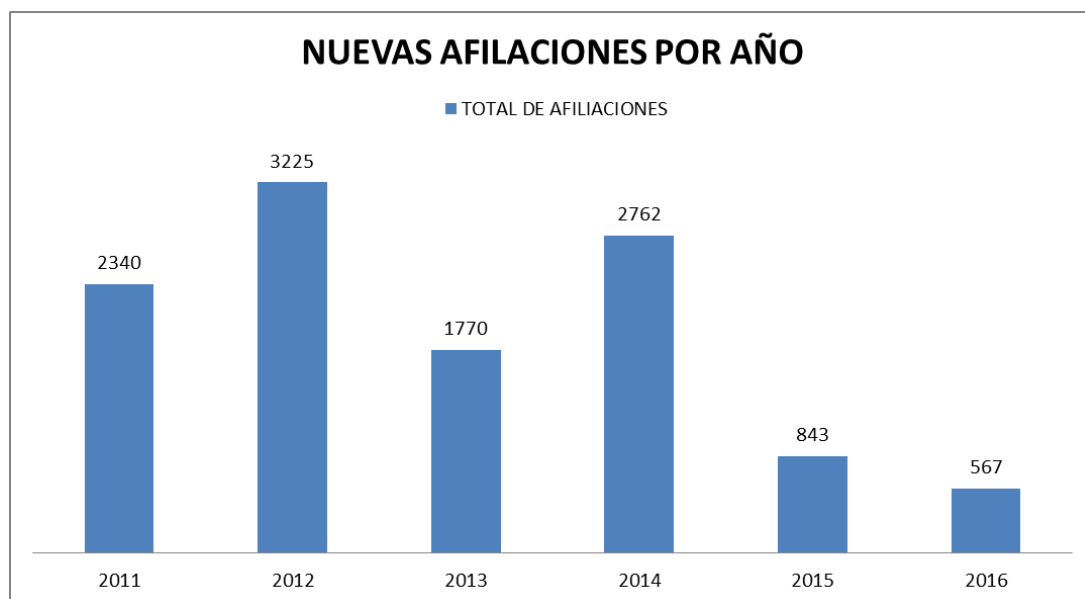
En línea con lo anterior, Frontera ha comprendido que el respeto por el derecho de asociación no es tan solo una responsabilidad a nivel externo y de cumplimiento legal, sino un deber de la compañía de mantener los altos estándares de cumplimiento laboral y de derechos y garantías para sus trabajadores, logrando bajo esta lógica garantizar que el derecho de asociación tenga un lugar importante en las relaciones con nuestros trabajadores y las organizaciones que los representan.

El compromiso de la compañía con este asunto les ha permitido a los trabajadores contar con las condiciones necesarias para ejercer a plenitud sus derechos legales y extralegales así como evitar y prevenir ceses laborales o cualquier otro tipo de manifestaciones que se pudieran presentar por incumplimientos laborales u otros asociados al ejercicio del derecho de asociación. La noción de derecho de asociación es cada vez más amplia, lo que implica que su cobertura no se circunscribe al establecimiento del derecho como tal sino a la promoción del derecho y la libertad para su ejercicio, aspectos con los cuales la compañía está comprometida.

Por ello, durante este año la Compañía puso al alcance de los trabajadores y sus asociaciones las herramientas necesarias para el ejercicio de su derecho. En tal sentido proporcionamos espacios para la divulgación y promoción de las actividades sindicales de acuerdo con las solicitudes realizadas por las organizaciones de trabajadores, lo anterior procurando que nuestros empleados pudieran ejercitar libremente el derecho de asociación, así como su promoción y vinculación.

De igual forma, logramos asegurar que aquellos trabajadores que bajo su autonomía y voluntad decidieron vincularse a cualquiera de las organizaciones existentes en la compañía lo pudieran hacer, para esto les proporcionamos los espacios y garantías necesarias para el ejercicio del derecho de asociación, como lo es derecho de reunión, de convocatoria y de afiliación.

Para 2016, tuvimos las siguientes afiliaciones:



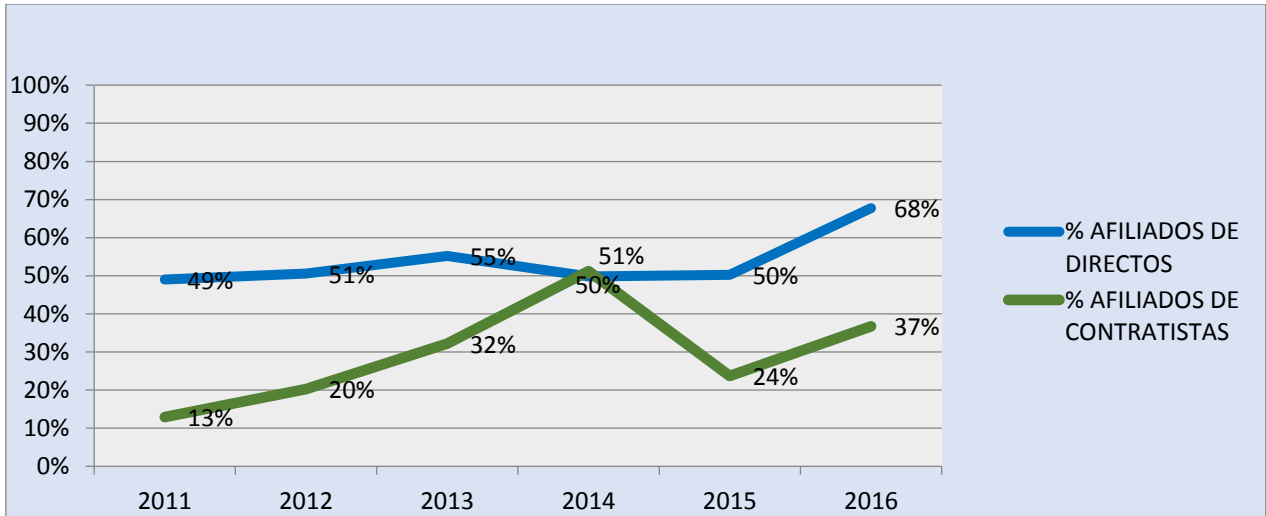
Asimismo, y en seguimiento al compromiso adquirido por la Compañía, trabajamos por cumplir a cabalidad con los acuerdos laborales suscritos con las diferentes unidades de negocio de la Compañía como el convenio laboral UTEN-FRONTERA y los auxilios educativos de primera infancia y educativo familiar para trabajadores directos de la compañía, pactados entre la organización sindical y la compañía. Con esto la Compañía aseguró el buen desarrollo de sus actividades y el fortalecimiento de su capital humano, garantizando un relacionamiento armónico y de gran beneficio para la Compañía.

De manera puntual y ante la solicitud de la Organización UTEN, en su calidad de representante de los trabajadores de Campo Rubiales, la Compañía apoyó a sus trabajadores agilizando la entrega de documentación y dando los permisos necesarios para que pudieran participar en los procesos de selección realizados por la empresa Ecopetrol S.A. en el marco de la reversión de Campo Rubiales a la empresa petrolera estatal. Esta gestión fue de gran importancia ya que contribuyó a que muchos de los empleados pudieran conservar sus trabajos con la empresa Ecopetrol S.A. a partir del 01 de Julio de 2016, fecha en la cual asumía la operación de campo Rubiales, logrando que más 240 empleados que laboraban en éste campo con Meta Petroleum Corp, fueran contratados por Ecopetrol S.A.

En materia educativa y de desarrollo de su capital humano, la Compañía siguió apoyando el proyecto educativo de la UTEN en materia de sindicalismo alternativo, el cual busca la promoción y fortalecimiento de la filosofía de concertación, diálogo y conciliación como bandera de esa Organización así como el desarrollo de talleres de diferentes materias y áreas que no solo buscan el crecimiento laboral sino el emprendimiento, proyección, liderazgo personal y actitud frente a las diferentes situaciones laborales y familiares de sus afiliados. En el año 2016, realizamos 160 talleres que llegaron a más de 2.450 trabajadores en los diferentes lugares de operación de UTEN y zonas de influencia de los proyectos de la compañía.

Comparativo de afiliaciones de trabajadores de contratistas frente a trabajadores de Frontera

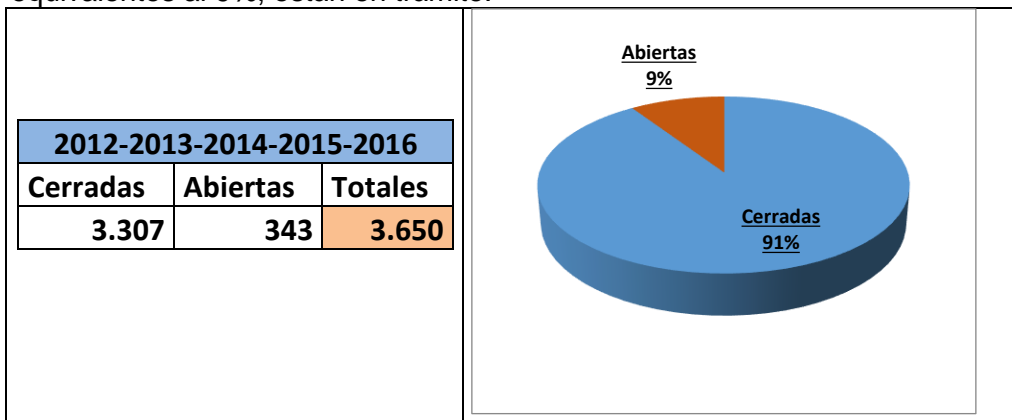
Conforme a la gráfica siguiente, durante todo el periodo de presencia de la Organización UTEN en las operaciones y lugares de trabajo de Frontera, entre el 49% y el 68% del total de los trabajadores en esta empresa han hecho parte de la organización UTEN, en tanto que el índice de afiliaciones a la organización en trabajadores de contratistas osciló entre el 13 y el 51%.



Sistema de Peticiones, Quejas y Reclamos

Vigencia	Pqrs Recibidas
Año 2015	606
Año 2016	249

De manera acumulada, desde 2012 hasta el 31 de diciembre de 2016, la UTEN recibió un total de 3.650 peticiones de los trabajadores, de las cuales, 3.307 están solucionadas, esto representa el 91% de inconformidades cerradas. El restante, es decir 343 peticiones equivalentes al 9%, están en trámite.



- **Erradicación del trabajo infantil y forzado**

Como en años anteriores, en Frontera seguimos comprometidos con velar por los derechos de los niños, niñas y adolescentes, especialmente en garantizar la prevención del trabajo infantil y el trabajo forzado, considerado por la compañía como una de las peores formas de trabajo infantil.

Por ello, rechazamos la contratación y explotación de menores de edad en nuestra operación y cadena de suministro y declaramos una posición de cero tolerancia frente al

trabajo infantil, a través de nuestro reconocimiento y cumplimiento a los Principios 4 y 5 del Pacto Global, los Convenios 29, C105, 138 y 182 de la OIT, la Convención Internacional sobre los Derechos del Niño de las Naciones Unidas, los Artículos 44 y 53 de la Constitución Política, la Ley 1098 Código de Infancia y Adolescencia y los Principios Guía sobre las Empresas y los DDHH de las Naciones Unidas, y a documentos internos como la Declaración de Derechos Humanos, el Código de Conducta y Ética Corporativa, nuestras políticas de contratación y laborales y nuestros anexos contractuales de RSC y laboral.

- **Seguridad y Derechos Humanos**

Durante 2016 gestionar el asunto de Seguridad y Derechos humanos fue de gran importancia para Frontera, ya que el trabajo en torno a estos temas permitió que la Compañía adelantara actividades en materia de aseguramiento, preservación y conservación de los activos e intereses en el marco de cumplimiento de respeto y promoción de los derechos humanos, en cada uno de los escalones y niveles organizacionales, en línea con los acuerdos y compromisos adquiridos.

Es así como durante este año actualizamos nuestro anexo contractual de seguridad física en su versión 5, el cual tiene por fundamento exigir a los asociados del negocio el cumplimiento de los lineamientos de seguridad en su relación contractual con la Compañía, el respeto y promoción de los derechos humanos, los principios voluntarios y la obligación de adelantar actividades preventivas de seguridad. En el nuevo anexo, quedaron los siguientes párrafos a saber:

Numeral 1. OBJETIVO. El presente Anexo establece medidas de protección, conocimiento y cumplimiento por parte de EL CONTRATISTA, ya sea en áreas en operación, áreas de influencia o en la zona urbana, para su personal, equipos, elementos e información necesarios para la ejecución del Objeto del Contrato, con el fin de prevenir y minimizar los Riesgos asociados, y orientar para que adopten una política de autocuidado y prevención, en cumplimiento con el respeto de los Derechos Humanos.

Numeral 3. (...) LA COMPAÑÍA de acuerdo con su compromiso de “Respetar y promover los Derechos Humanos en todas sus operaciones”, considera prioritario integrar y alinear su gestión de la seguridad, a los Principios Voluntarios en Seguridad y Derechos Humanos. Así mismo, promueve la implementación de los Principios Rectores de Empresas y Derechos Humanos de Naciones Unidas, que buscan mejorar las normas y prácticas en relación con las empresas y los Derechos Humanos.

De la misma manera, realizamos 3 sesiones de capacitaciones de parte de la Oficina de Derechos Humanos de la Policía Nacional en los campos, bloques y sedes, a la que asistieron 120 uniformados de la Policía Nacional y 192 colaboradores de Frontera (empresas contratistas). Las capacitaciones adelantadas por el equipo de la Policía Nacional en compañía de la Empresa, estuvieron enfocados en Derecho Internacional de los Derechos Humanos, Poblaciones de Especial Protección Constitucional, Comisión y Corte Interamericana de Derechos humanos y Derecho Internacional Humanitario.

Estas capacitaciones han sido de gran importancia en la creación de una cultura de promoción y respeto de los Derechos Humanos, de igual forma ha sido una importante herramienta utilizada por la empresa para sensibilizar a empleados y contratistas de nuestra cadena de valor sobre la importancia de operar en concordancia con la legislación vigente y en armonía con nuestros grupos de interés.

- **Relacionamiento con grupos étnicos**

La importancia del relacionamiento con grupos étnicos radica en el involucramiento de las acciones operativas que desarrolla la compañía dentro de los territorios resguardados. Esto es, la capacidad que desde Frontera tenemos para informar, consultar, acordar con las comunidades indígenas asentadas en las áreas de influencia, alineando las actividades de la industria con la cotidianidad de los grupos étnicos, respetando y potenciando la capacidad de autodeterminación de los pueblos indígenas y llevando a cabo las acciones inherentes a la razón de ser de la compañía.

Lo anterior se ve reflejado en el entendimiento de los dos mundos, el respeto por la tradición cultural, respeto por la legislación y el enfoque diferencial de los pueblos indígenas; desarrollando acciones que permitan la mitigación de los posibles impactos económicos, sociales y culturales. Y por otro lado, la ejecución de proyectos que benefician la comunidad ayudando a la configuración de hilos de confianza y credibilidad entre las partes.

En línea con este compromiso, para el año 2016, desarrollamos un Marco de Inversión Étnico, con el objetivo de tener un enfoque diferenciado en nuestro relacionamiento con estas comunidades y nuestros proyectos de inversión social, que permiten reconocer, comprender y trabajar sobre la realidad indígena y sus necesidades, y contribuir a su competitividad y desarrollo sostenible.

Para lograr este objetivo, el Marco de Inversión Social Étnico contiene los siguientes ejes de trabajo:



Las iniciativas implementadas en este marco, durante este año giraron en torno a la ejecución de proyectos de beneficio comunitario originados por acuerdos de consultas previas vigentes o proyectos puntuales concertados con las mismas comunidades, continuando con las acciones de seguimiento a los procesos en curso. Entre los proyectos más destacados están:

- Mejoramiento de infraestructura ganadera (Corrales, encierros, potreros).
- Pasturas mejoradas.
- Emprendimiento ganadero (entrega de ganado bovino).
- Reforestación de áreas de interés cultural y ambiental (reforestación del caño Cajua).
- Conucos en sabana
- Seguridad alimentaria (Fundación alimentar).
- Maquinaria agrícola.

Como nuevos procesos durante 2016 iniciamos las siguientes consultas previas:

1. Resguardo Indígena Vencedor Piriri (Pueblo Sikuaní) por la sentencia T-764-2015 en el bloque Quifa Suroeste.
2. Compensación Resguardos Indígenas de CR1: Realizamos acompañamiento a la ejecución de la compensación del Resguardo Trupiogacho, Resguardo San Francisco, Comunidad Yorunachon y Comunidad de los Manantiales en el mes de enero de 2016
3. Seguimiento a las Consultas previas Sinú San Jacinto Norte (SSJN):
 - Realizamos reuniones de seguimiento a las consultas previas para el proyecto sísmico 2D del Bloque SSJN7 convocadas por el Ministerio del Interior. Los seguimientos fueron realizados del 13 al 18 de noviembre de 2016, con: Comunidad Alto Plano San Antonio, Sabanas del Potrero, La Gallera, Chochó, Policarpa, Cerro Naranjo, San Martín, San Jacinto, Buena Vista y La Venta la Esperanza pertenecientes al Resguardo Indígena San Andrés de Sotavento de la Etnia Zenú de Córdoba y Sucre. Las otras reuniones de seguimiento fueron realizadas con el Resguardo Indígena Yuma de las Piedras de la Etnia Zenú de Córdoba y Sucre con las comunidades La Queveva, Las Piedras, Cerrito de la Palma, Putumayo Laguna Flor, Las Huertas, La Unión Floresta, Varsovia, Palmira, Caracol y Los Altos
 - El 18 de febrero de 2016, realizamos una reunión de acercamiento con el grupo de trabajo Zenú y la Junta Directiva del Resguardo con el objetivo de continuar con el desarrollo del proceso de consulta previa para el proyecto sísmico 2D.
 - Del 30 de octubre al 2 de noviembre de 2016, realizamos las visitas de verificación a las comunidades de El Mamón en el municipio Corozal y la Esmeralda en el municipio de Colosó por parte del Ministerio del Interior y se realizaron visitas a las Alcaldías de Corozal y Colosó.
4. Reunión de acercamiento con Tacacho. Realizamos reunión con los Gobernadores de las comunidades Indígenas con el acompañamiento de la ANH. La reunión fue realizada entre el 25 al 27 abril de 2016, para construir la estrategia de ingreso al departamento de Caquetá.

Actividades llevadas a cabo en 2016, de acuerdo con nuestras operaciones:

Indicador	2016
Número de pre consultas	2
Número de apertura	2
Número de talleres de impacto y medidas de manejo	4
Número de preacuerdos	2
Número de protocolizaciones	2
Número de seguimiento	22
Número de cierres	0

- **Equidad de género**

Sello de Plata por implementar el Sistema de Gestión de Igualdad de Género EQUIPARES

En seguimiento a nuestro compromiso con la equidad de género y la implementación del Sistema de Gestión de Igualdad de Género EQUIPARES del Ministerio de Trabajo y el Programa de Naciones Unidas para el Desarrollo, logramos el Sello de Plata después de una auditoría externa a los procesos, sistemas e iniciativas frente a la selección de talento, el desarrollo organizacional, comunicaciones, remuneración y salario, ambiente laboral y salud, conciliación de la vida laboral y familiar, entre otros.

Esta auditoría realizada por EXAC auditores y consultores, la empresa líder en Colombia avalada por el Ministerio de Trabajo para otorgar esta certificación, le otorgó a la compañía 98,9 puntos de 100 posibles. Frontera es la primera empresa colombiana y de Suramérica del sector petrolero en lograr esta certificación, junto a compañías de otras industrias como Argos, Codensa, Emgesa, Telefónica, entre otros.

Este logro es un reconocimiento muy importante para la Compañía, tras llevar más de 3 años trabajando en el desarrollo de herramientas e iniciativas que contribuyan a alcanzar un entorno laboral más justo y equitativo para todos sus grupos de interés; y un incentivo para seguir cumpliendo con nuestro valor corporativo de diversidad e inclusión, crear valor compartido y convertirnos en líderes y referentes de este asunto en la industria.



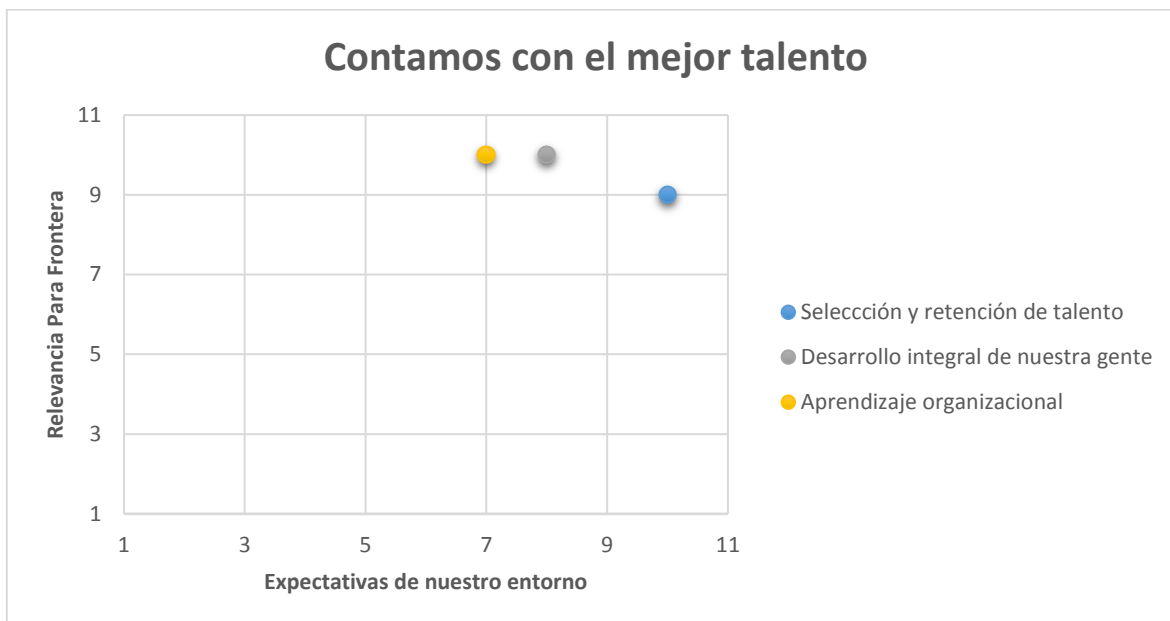
¿Hacia dónde vamos?

Asunto	Reto	Fecha
Derecho de asociación	<ul style="list-style-type: none"> • Promocionar en los escenarios pertinentes el derecho de asociación para el ejercicio de manera libre y espontánea por los trabajadores. • Promover iniciativas que tiendan a motivar en los contratistas y subcontratistas la participación y reconocimiento en aquellos que aún no lo han hecho, por el libre derecho de asociación. • Lograr que los incrementos salariales que obtendrán los trabajadores directos de la compañía para el año 2017, sean producto de la concertación y el dialogo, basadas en las realidades económicas del momento en la industria y en la compañía a fin de que sean de común beneficio y sostenibles en el tiempo. 	2017
Erradicación del trabajo infantil y forzado	Fortalecer nuestro compromiso con la erradicación del trabajo infantil y forzado, a través de la sensibilización y promoción con nuestros proveedores y contratistas	2017
Seguridad y Derechos Humanos	Impartir capacitaciones en Derechos Humanos durante el primer semestre de 2017 al personal de la fuerza pública y de contratistas.	2017
Relacionamiento con grupos étnicos	<ul style="list-style-type: none"> • Dar continuidad a los proyectos pactados dentro de las consultas previas vigentes en los términos en que se acordaron. 	2017

	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar en el relacionamiento rutinario con las comunidades étnicas y con el fortalecimiento de lazos de confianza aun cuando persiste el panorama de desaceleración de actividades propias de la industria. • Contribuir con el fortalecimiento de la visión de autodeterminación de las comunidades a partir de prácticas de respeto a sus usos y costumbres 	
Equidad de Género	Continuar implementado el cierre de brechas y plan de acción del Sello EQUIPARES.	2017

Contamos con el mejor talento

A continuación, presentamos la materialidad y la relevancia para nuestros grupos de interés de los asuntos que garantizan el cumplimiento de este compromiso:



GRI G4-19, 4-20, 4-21, 4-27
Aspectos materiales y cobertura

GI Externos: Sindicatos

GI Internos: Empleados y sus familias

- **Selección y retención de talento humano**

Nuestra promesa de valor continúa siendo el desarrollo del potencial de nuestro personal, la promoción de un ambiente laboral positivo y constructivo, y la consolidación de una nueva cultura organizacional, que nos permita atraer y retener al mejor talento humano, y continuar siendo una organización de alto desempeño, asegurando la continuidad del negocio, y la permanencia en el mercado de una manera rentable y eficiente con nuestros grupos de interés.

Para ello, unas de las herramientas principales es la gestión de nuestro Sistema de Compensación Total, que no permite garantizar la competitividad de la remuneración, asegurando la atracción y retención del talento idóneo para el normal desarrollo de nuestras operaciones. Asimismo, mantener la equidad salarial interna fomenta y facilita la sostenibilidad de un clima organizacional adecuado.

En 2016, logramos tener nuestro índice de equidad salarial por encima del 90% y mantener nuestro índice de competitividad salarial externa en niveles razonables a pesar que desde 2014 no realizamos incrementos salariales más allá de lo acordado por ley. Asimismo, logramos mantener el talento necesario para asegurar la viabilidad y continuidad del negocio.

Dentro de las actividades más relevantes para gestionar este asunto, logramos:

- Apoyamos el proceso de transición del Campo Rubiales a Ecopetrol: En 2016 gestionamos aproximadamente 335 procesos exitosos de indemnización logrando que este cambio lo lleváramos a cabo bajo las mejores condiciones tanto para la compañía como para los empleados que participaron en él.
- Acciones salariales específicas para los casos críticos en competitividad: Aplicamos incrementos salariales para empleados que requerían especial atención en temas de nivelación salarial.
- Proyecto de optimización de costos en el beneficio extralegal de salud: En 2016 presentamos la propuesta de unificación de proveedores de medicina prepagada y póliza de salud lo cual permitiría generar ahorros anuales de aproximadamente 1.000 millones de pesos, pasando de 5 proveedores a dos únicamente. Manteniendo los beneficios para nuestro personal contratado.
- Apoyamos al proceso del filling de la compañía: En 2016 soportamos el proceso de filling atendiendo numerosas auditorias con cero no conformidades, elaboración del flujo de caja y diferentes informes y reportes relacionados con el proceso demostrando exactitud y precisión en los procesos de Compensación y Nomina.
- Evaluamos aproximadamente 80 personas, para cubrir 40 vacantes requeridas en los campos de operación y oficinas de la compañía.
- Contribuimos con Colombia en la generación de empleo a través del Ingreso y oportunidad de prácticas a 193 contrataciones entre aprendices y practicantes universitarios para la organización, brindando las mejores oportunidades para los jóvenes mediante el desarrollo de habilidades académicas y profesionales.
- Cumplimos con la Ley 1636 de 2013, “todos los empleadores están obligados a registrar sus vacantes en el Servicio Público de Empleo” teniendo en cuenta el Decreto 1668 de 2016. “todo puesto de trabajo no ocupado, cuyas funciones estén relacionadas con los servicios o actividades realizadas en el marco de proyectos de exploración y producción de hidrocarburos”.
- Acompañamos a las personas que ingresaron a la Compañía, o que hacen cambio de área/campo a través de los programas: Experiencia de bienvenida y adaptación a la cultura.
- Acompañamos mediante la gestión del cambio, más de 20 procesos de transición para incentivar el liderazgo y la adaptabilidad, en donde se reconoció el trabajo colaborativo y el reconocimiento a personas que dentro de sus roles lograron transformar un procedimiento o un proceso con proyectos e ideas que generaron valor a través de mejoras enfocadas a la reducción de costos o mitigación de impactos.
- En la Transición del campo Rubiales (en el marco del proceso de cambio) hicimos más de 5 mesas de trabajo para construir sobre elementos que pudieran impactar el campo tales como temas del área administrativa, presencia de los líderes en campo y empoderamiento de roles clave para contener la transición. Creamos el grupo SMART para incentivar los agentes de cambio, en donde participaron 10 líderes del campo Rubiales para fortalecer el proceso, para contener los habilitadores y las barreras de la transición.

- Dictamos más de 5 talleres de manejo del cambio cubriendo casi 200 personas con el objetivo de brindar herramientas para enfrentar las transiciones, etapas de dejar ir, incertidumbre, y conexión con el nuevo propósito.

- **Desarrollo integral de nuestra gente**

En Frontera continuamente nos estamos asegurando por contar con los colaboradores idóneos para el presente y futuro de la Compañía, a través de la identificación de sucesores, de cargos críticos y de la gestión de logros en un momento retante para la compañía; de tal forma que garanticemos la productividad organizacional y el logro sostenible del negocio en momentos de transición, bajo la premisa de continuar cuidando nuestro lugar de trabajo.

Por ello, durante este 2016 a través de constantes y pertinentes iniciativas, buscamos el acercamiento con nuestros colaboradores para identificar alertas, necesidades, intereses y motivaciones para gestionarlas y asegurar el óptimo desempeño que nos lleve a alcanzar los resultados esperados por la organización.

Las actividades más relevantes fueron:

- Actualizamos el plan de sucesión de la Compañía, focalizado en la identificación de cargos críticos, estratégicos y talentos claves alineados con el plan de la Vicepresidencia de Talento Humano.
- Diseñamos la estrategia de Ambiente Laboral 2016, alineada a las necesidades de la nueva estructura organizacional y a los cambios para fortalecer la cultura.
- Permitimos al colaborador realizar una reflexión sobre cómo ha sido su desempeño en un año de constantes cambios del sector y de la compañía que incidieron en ajustes de estructura, áreas, cargos, jefes y/o responsabilidades.
- El colaborador demostró con datos y hechos a su jefe actual, las evidencias que hicieron posible el cumplimiento de sus objetivos durante el 2016.
- Los líderes permitieron obtener opiniones y perspectivas adicionales del rendimiento de un colaborador creando una calificación final más precisa.
- Frente a los constantes cambios en la organización actualizamos mensualmente la planeación del talento vs los retiros de personal
- Gestionamos semanalmente las alertas correspondientes a riesgo psicosocial, relaciones laborales y temas llevados a comité de ética.

Asimismo, durante este año tuvimos la oportunidad de plantearnos un nuevo modelo de desarrollo integral de nuestra gente para implementar durante 2017, y garantizar el cumplimiento de los objetivos de la nueva dirección de la compañía. Este modelo está basado en el crecimiento, y contempla los principales riesgos identificados por la compañía a nivel de Talento Humano.

ESTRATEGIA DE DESARROLLO COMO CICLO

Retención del talento.

Experiencia de bienvenida e integración cultural.

Gestión del desempeño.

Revisión y crecimiento del talento.

Planeación del talento.

PRINCIPALES RIESGOS DE TALENTO

La capacidad de adaptación a la nueva cultura organizacional y nuevas formas de trabajo.

La disminución de la productividad por baja motivación y un ambiente laboral desfavorable.

Aumento de la brecha generacional.

Fuga del conocimiento crítico de la organización y pérdida del talento clave.

Ajuste cargo - colaborador.

Fortalecimiento de la relación de confianza y orgullo por la compañía.

Reconstrucción del entorno de trabajo (Cuidado a la salud física y emocional - Entorno social - Sostenibilidad del lugar de trabajo)

- **Aprendizaje organizacional**

El desarrollo del talento sigue siendo un pilar fundamental para la sustentabilidad de la empresa. El entorno prolongado de bajos precios del petróleo y las exigencias tecnológicas, ambientales y socio-económicas asociadas a la exploración y producción de petróleo, imponen retos importantes en materia de formación, desarrollo y disponibilidad de talento especializado.

La respuesta a estos retos demanda una estrategia de Aprendizaje Organizacional estructurada y sustentada en las mejores prácticas a nivel internacional, que garanticen el talento humano de forma oportuna y pertinente, así como la adecuada gestión del conocimiento clave que apunte a la estrategia del negocio.

El año 2016, a pesar del proceso de reestructuración financiera al que estuvo sujeta la organización y de la restricción de inversión en formación del personal, fue un año intenso en aprendizaje e intercambio de conocimiento, como mostramos a continuación:

- ✓ Apoyamos el proceso de transición del Campo Rubiales desde el punto de vista de formación del personal. Hasta la fecha de la entrega del campo el 30 de junio del 2016, capacitamos el 53% del personal, con una intensidad promedio de 10 horas de formación por persona, en temas relevantes como Manejo del cambio, Resiliencia, Finanzas personales, Seguridad de la información, Trabajo en alturas, Gestión de riesgo químico, Continuidad del negocio, Excel, entre otros. La distribución de la formación por tipo de competencias fue de 24% comportamental, 14% ejecutiva y 62% técnica y por modalidad fue de 52% presencial y 49% virtual.
- ✓ Realizamos 204 acciones de formación presenciales con la participación de 132 facilitadores internos de distintas áreas, brindando oportunidades de aprendizaje a más de 1.200 personas de la empresa.
- ✓ Definimos Planes de Formación para todos los empleados de Colombia y Perú de los cuales más del 70% alcanzaron un nivel de cumplimiento satisfactorio.
- ✓ El 94% de nuestro personal participó en actividades de formación, con un promedio de 46 horas por persona, para el fortalecimiento de competencias técnicas, ejecutivas y comportamentales en áreas medulares del negocio, destacándose entre otras: Evaluaciones Económicas, Exploración y explotación de crudos pesados y livianos, Facilidades y comercialización de gas natural, Evaluación y Reporte de reservas de hidrocarburos, Tecnología para procesos de producción, Modelamiento de yacimientos, Gestión de proyectos, Licenciamiento ambiental, Manejo del Cambio, Resiliencia, Seguridad de la información, Visión sistémica de un negocio y Liderazgo.
- ✓ Fortalecimos el esquema de aprendizaje productivo de alto impacto y bajo costo, promoviendo y registrando en la plataforma de Administración del Aprendizaje, además de los cursos formales, actividades de aprendizaje social, formación en el trabajo, facilitación y educación formal.

Del total de 64.531 horas-hombre de formación registradas durante el 2016, 79% corresponden a aprendizaje formal, 2% facilitación interna, 8% formación en el trabajo,

3% aprendizaje social y 8% a Educación formal. Por su parte, la formación virtual tuvo un incremento, pasando de 18% en el 2015 a 36% en el 2016.

Voluntariado Corporativo: Talleres de inglés para nuestros becarios del Programa Corporativo de Becas

En línea con nuestro Programa de Voluntariado Corporativo, a través de la Universidad Corporativa ofrecimos la oportunidad a 13 estudiantes de nuestro Programa Corporativo de Becas de nuestras áreas de influencia, de realizar una prueba de inglés de Berlitz para identificar en qué nivel de aprendizaje del idioma se encontraban.

Asimismo, brindamos charlas sobre *“English Language Tools For Your Life”* que fueron diseñadas con el fin de entregar al participante una caja de herramientas que servirán para que su proceso en el aprendizaje del idioma inglés sea desarrollado de forma natural. En estas charlas discutimos tópicos relevantes a las motivaciones y propósitos, de desamores y desencantos con el idioma, además de la importancia y relevancia que tiene la cultura en su totalidad con el desarrollo y aprendizaje del idioma.

¿Hacia dónde vamos?

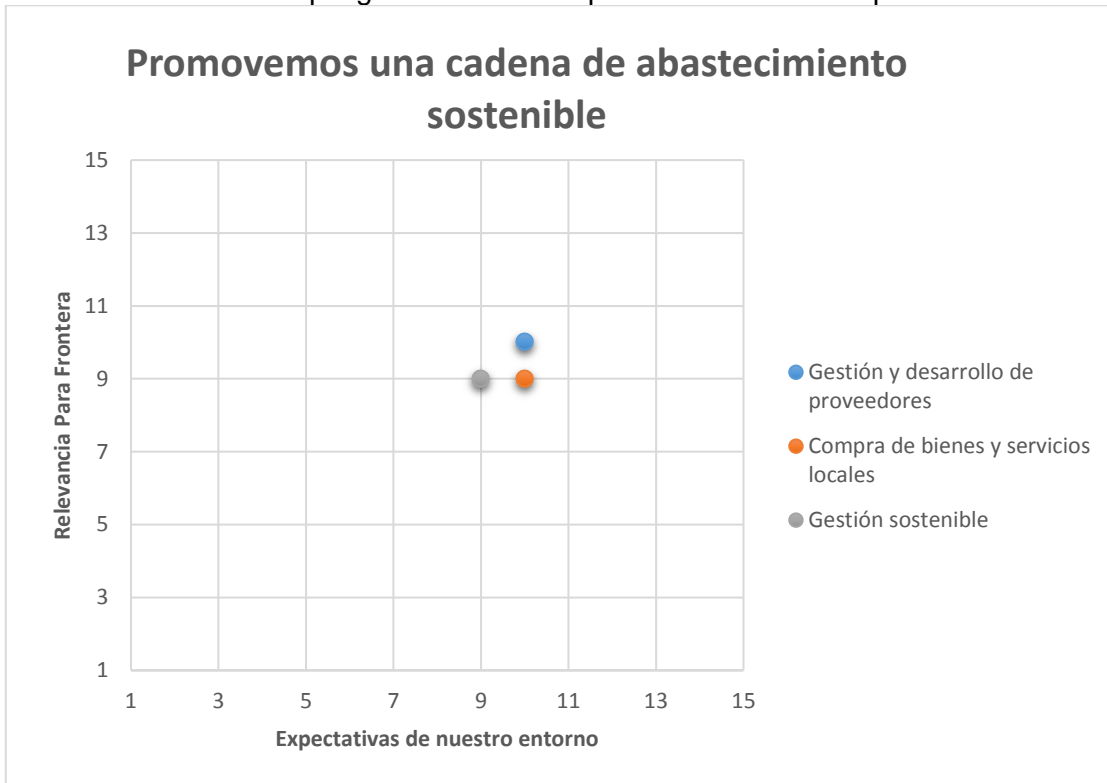
Asunto	Reto	Fecha
Selección y retención de talento	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar apoyando el proceso de reestructuración ajustando la política de compensación y los niveles a la nueva estructura y gestionando adecuadamente los índices de equidad y competitividad salarial. • Continuar el proceso de documentación de descriptivos de cargos de acuerdo a la nueva estructura organizacional y realizar su respectiva valoración y calibración. • Continuar generando iniciativas de generación de ahorros y optimización de beneficios extralegales. 	2017
Desarrollo integral de nuestra gente	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer del Ambiente laboral y la cultura organizacional una palanca que favorezca la capacidad de creación de valor en Pacific a través 	2017

	<p>de la valoración y transformación.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia de Bienvenida: Acercar a los nuevos colaboradores con sus grupos de trabajo y facilitar su adaptación a la nueva cultura organizacional, logrando que el lugar de trabajo sea entretenido y acogedor para trabajar. • Gestionar las variables de ambiente laboral en niveles de excelencia para volver a hacer de Pacific un gran lugar para trabajar. • Continuar con la Gestión del desempeño como un proceso central del fortalecimiento de la cultura Pacific, mediante el cual el jefe inmediato y el colaborador, establecen, revisan, hacen seguimiento y evalúan el cumplimiento de objetivos y actuación en este año de gestión 	
<p>Aprendizaje Organizacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y apalancar el cierre de brechas de competencias y conocimiento clave para afrontar los retos del negocio, en línea con los nuevos ejes estratégicos de la empresa. • Apoyar a Talento Humano en el diseño de la cultura de la nueva Frontera e implantar esquemas de formación para su internalización, a fin de impactar la eficiencia, productividad y desempeño del personal y de la organización. • Ampliar la estrategia de formación y aprendizaje a grupos de interés externo, apalancándose en 	<p>2017</p>

	alianzas estratégicas con firmas, entes e instituciones involucradas en temas de educación.	
--	---	--

Promovemos una cadena de abastecimiento sostenible

A continuación, presentamos la materialidad y la relevancia para nuestros grupos de interés de los asuntos que garantizan el cumplimiento de este compromiso:



GRI G4-19, 4-20, 4-21, 4-27
Aspectos materiales y cobertura

GI Externos: contratistas, proveedores y comunidad

- **Gestión sostenible**

Durante 2016 tuvimos como principal reto dentro de la cadena de abastecimiento garantizar el suministro de bienes y servicios requeridos por la Compañía, cumpliendo nuestros principios de ética, transparencia, igualdad y competitividad, en un escenario en el cual los mercados tuvieron una gran afectación por la caída de los precios del petróleo y la crisis del sector en Colombia principalmente. Esto contribuyó a nuestra viabilidad operativa a corto y mediano plazo y la continuidad del negocio, beneficiando los diferentes grupos de interés.

Mantuvimos la promesa de Valor Compartido, que enfoca el manejo de nuestras relaciones para lograr tanto los objetivos operativos de la empresa como los de crecimiento y sostenibilidad de todos nuestros contratistas. Esta iniciativa permitió mantener los estándares técnicos, medio ambientales y de calidad que nos han caracterizado, mientras optimizábamos conjuntamente los costos de los bienes y servicios. Así mismo, mantener estas relaciones comerciales, tuvo resultados positivos en las economías locales, fortaleciendo las condiciones laborales y de vida de los trabajadores tanto directos, como de nuestros contratistas.

- a) **PLAN DE ABASTECIMIENTO ESTRATÉGICO (PAE):** En 2016 materializamos el Plan de Abastecimiento Estratégico para la categoría de Perforación, con el fin de obtener las mejores fuentes de suministro, al mejor precio, y con las mejores especificaciones técnicas. Asimismo, avanzamos en el PAE para materiales, permitiendo la disminución sustancial de costos y esfuerzo transaccional cubriendo necesidades de materiales con acuerdos marco de suministro a mediano y largo plazo. Por último, para la categoría de construcción y montajes, conceptualizamos el PAE, contemplando la oferta nacional, departamental y municipal.
- b) **ESTRATEGIAS DE CONTRATACION LOCAL:** Identificamos 13 líneas de abastecimiento local, las cuales actualmente son en el mecanismo principal para la contratación de bienes y servicios en las diferentes áreas de operación.
- c) **AJUSTES DE MERCADO** En conjunto con los contratistas actuales, realizamos una serie de negociaciones, con el objetivo de reducir los costos de los servicios sin afectar las especificaciones técnicas y las condiciones establecidas en los anexos contractuales de Seguridad, HSEQ, y Responsabilidad Social. Esto permitió darle continuidad a las operaciones, en una ambiente de dificultad debido al debilitamiento de los mercados de suministros, por la baja demanda de bienes y servicios.

- **Desarrollo de proveedores y contratistas**

Durante 2016, Frontera continuó con su compromiso con el desarrollo de nuestros proveedores y contratistas, entendiendo la responsabilidad que como operadores tenemos para el desarrollo económico y sostenible de los diferentes actores de la cadena de abastecimiento.

- a) **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE PROVEEDORES:** Nuestra política corporativa establece que la evaluación de desempeño de nuestros contratistas tiene aplicación universal y sus resultados son vinculantes al proceso de contratación. El alcance de la evaluación es integral y de aplicación segmentada en función a la naturaleza y nivel de complejidad del suministro. Esta evaluación debe ser informada de forma continua al proveedor de manera que él mismo pueda fortalecer sus niveles de desempeño.

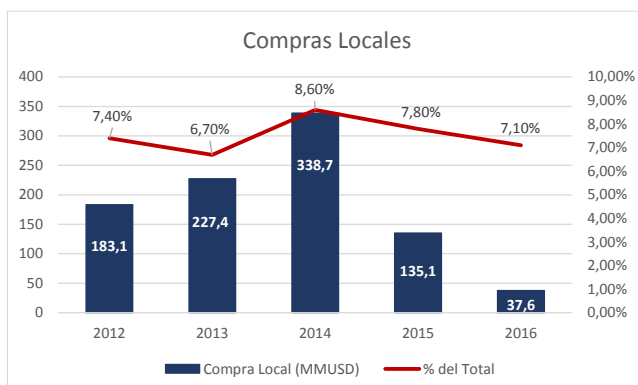
Durante 2016, realizamos el desarrollo conceptual de la Evaluación Integral de Desempeño de proveedores, que incluyera criterios en las fases pre-contractual, contractual y post contractual. Este proyecto envolvió el esfuerzo multidisciplinario de diferentes áreas de la compañía áreas como HSEQ, Seguridad, Relaciones Laborales y Supply Chain Management, con el objetivo de:

- Revisar, desarrollar y actualizar los parámetros necesarios para la evaluación del desempeño de proveedores y contratistas, con base a los criterios definidos en la Política Corporativa de Gestión de Proveedores y la realidad de la situación actual del negocio.
- Generar como resultado una calificación global integral objetiva del proveedor obtenida del promedio ponderado de las calificaciones de cada criterio definido por la compañía.
- Centralizar en una única plataforma de sistemas toda la información necesaria a fin de mantener una evaluación integral.

Para 2017, esperamos implementar una solución informática que materialice los avances realizados.

- b) **PAGO DE DEUDA CON PROVEEDORES:** Prolongando el esfuerzo de años anteriores, continuamos con la identificación de pago de deuda de proveedores locales, reforzando nuestro compromiso con las áreas de influencia y atenuando los efectos de la caída de los precios del petróleo y su incidencia en los mercados.
- c) **NUEVA VERSIÓN R.U.P.:** Realizamos el lanzamiento de la nueva versión de nuestro Registro Único de Proponentes, que incluye entre sus beneficios una mejor interacción entre los proveedores y la plataforma. Los interesados pueden cargar directamente de una manera más rápida su información directamente en un portal de internet, con un ambiente mucho más amigable. Las mejoras de esta plataforma permiten reducir los riesgos asociados a la gestión de proveedores mediante el acceso a información completa actualizada (Financiera, Legal, RSE, Certificaciones de Sistemas de Gestión de Calidad, Medioambiental y Seguridad y Salud en el Trabajo) y aportando valor en las diferentes fases del proceso de abastecimiento (búsqueda de proveedores, precalificación, licitación, ejecución del contrato y cierre).
- d) **MESA DE COMPRA LOCAL:** Nos enfocamos en mantener la mesa de trabajo de compra local, en la cual participan la Gerencia de Cadena de Abastecimiento y la Gerencia de Relaciones Laborales. Su enfoque principal en el año 2016, fue hacer una nueva versión del Anexo RSC que influye sustancialmente en la compra local indirecta. Así mismo trabajamos en la identificación de oportunidades de mejora en nuestro procedimiento de compra local.

- **Compra de bienes y servicios locales**



En 2016, las compras locales en Colombia fueron de 37.6 Millones de USD, con una reducción del 72% respectó al año 2015, donde la entrega del Campo Rubiales y la reducción en las inversiones de la compañía tuvieron un efecto importante.

Sobresale el peso relativo correspondiente a un 7.1% del total de compras realizadas por la Compañía. Esto significó un esfuerzo adicional por mantener una proporción similar a los últimos 5 años, en un escenario con una significativa disminución en la demanda de bienes y servicios.

- a) **REGISTRO DE PROVEEDORES LOCALES:** Durante 2016 mantuvimos un constante registro de proveedores locales cuyo domicilio principal hace parte de las áreas de influencia de nuestras operaciones. Actualmente contamos con el registro de 392 empresas locales, de las cuales 73 fueron registradas en el último año (19%). Este registro tiene el propósito de conocer su oferta de bienes y servicios, permitiendo que la compañía registrada pueda ser visible por los profesionales de compras, dándole la posibilidad de participar en los procesos de contratación de cualquiera de las unidades de negocio de Frontera.
- b) **JORNADAS DE REGISTRO:** Particularmente para el Municipio de Puerto Gaitan, Meta, realizamos una campaña de registro “in situ”, cumpliendo con los siguientes objetivos:
- Conocer de primera mano la oferta local de bienes y servicios en las zonas de operación de Frontera y que puedan ser requeridos de manera directa por la compañía.
 - Para tener una mayor participación de las empresas locales en los próximos procesos de compras y contratación de bienes y/o servicios.
 - Para aumentar el volumen de compras locales en beneficio de los municipios vecinos a las operaciones de la compañía, dinamizando el mercado local.
 - Aumentar la compra local, obteniendo mutuo beneficio, social, ambiental y económico.

Así mismo hicimos reuniones en el municipio de Orito (Departamento de Putumayo), con el objetivo de explicar nuestros procesos de compras y contratos, y escuchar las inquietudes de los contratistas de dicha región.

- c) **ESTRATEGIA DE CONTRATACIÓN PARA CONSTRUCCIÓN Y MONTAJE:** Para los servicios de obras civiles, mecánicas, eléctricas y metalmeccánicas, definimos una estrategia que contempla el análisis del mercado de contratistas locales. Este ejercicio permitió la identificación de 231 potenciales proveedores que serán invitados a los procesos de contratación a realizar en el 2017.

¿Hacia dónde vamos?

Asunto	Reto	Fecha
Gestión Sostenible	<ul style="list-style-type: none"> • Acompañar y privilegiar el desarrollo proveedores y contratistas locales a través de su incorporación en la cadena productiva de Frontera. 	2017

	<ul style="list-style-type: none"> • Buscar nuevos modelos de negocios que permita la maximización de ingresos de nuestros contratistas, asegurando la reducción de costos para nuestra compañía, por medio de la eficiencia, la innovación y la revisión de las estrategias de suministro y logística. Dicha premisa debe asegurar la responsabilidad social a lo largo de la cadena de abastecimiento, contemplando el impacto en el entorno económico, social y medioambiental. • Transparencia en los procesos de contratación que apalanque la consolidación de Frontera como un operador responsable. 	
<p>Desarrollo de proveedores y Contratistas</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Definir una nueva estrategia de Abastecimiento que contribuya al crecimiento y consolidación de la compañía en los países donde opera. • Implementar y consolidar un nuevo modelo de Gobierno corporativo de compras y contratación. • Actualizar nuestro procedimiento de 	<p>2017</p>

	<p>compra y contratación local, ajustándolo a la actual realidad del mercado de bienes y servicios, fortaleciendo los mecanismos diseñados para promover la oferta Local.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Actualizar el listado de categorías preferenciales de suministro local, teniendo en cuenta la nueva realidad operativa de la compañía y las transformaciones del tejido empresarial en las áreas de influencia. • Lanzamiento del nuevo Anexo de Responsabilidad Social (RSC) que permita incrementar la compra local indirecta. • Realizar Conversatorio con proveedores locales en las áreas de operación. 	
<p>Compra de bienes y servicios locales</p>	<p>Mantener o superar la proporción de compra local, incluso en escenarios de reducción de la demanda de bienes y servicios, a través del desarrollo de estrategias de abastecimiento, que incluyan herramientas que permitan mayores oportunidades a la oferta local y nacional.</p>	<p>2017</p>

