



INFORME DE
SOSTENIBILIDAD

20
18

CAMINANDO
JUNTOS

 **FRONTERA**
ENERGY

Aviso Legal

INFORMACIÓN Y DECLARACIONES CON MIRAS AL FUTURO

El presente Reporte de Sostenibilidad contiene declaraciones con miras al futuro. Todas las declaraciones, salvo aquellas relativas a hechos históricos, que se refieren a actividades, eventos o desarrollos que Frontera Energy Corporation (la “Compañía” o “Frontera”) cree, espera o anticipa que ocurrirán, o que podrían ocurrir en el futuro. Dichas declaraciones con miras al futuro incluyen, entre otras, la capacidad de la compañía de crecer tanto en el corto como en el largo plazo, la estrategia corporativa de la compañía incluyendo sus planes, iniciativas y objetivos de negocios, nuevas áreas de operaciones, desarrollo de proveedores, asuntos de manejo ambiental, asuntos de seguridad, asuntos de desarrollo local y asuntos de derechos humanos. Estas declaraciones con miras al futuro reflejan las expectativas o creencias actuales de la compañía en base a la información que la misma tiene disponible actualmente. Las declaraciones con miras al futuro están sujetas a una serie de riesgos e incertidumbres que podrían generar que los resultados reales de la compañía difieran sustancialmente de aquellos presentados en las declaraciones con miras al futuro, y aun si dichos resultados reales se logran o se logran de manera sustancial, no puede haber seguridad de que los mismos tendrán las consecuencias esperadas para la compañía, o los efectos sobre la misma.

Estos factores de riesgo, entre otros, están presentados en el Formulario Anual de Información de la compañía de fecha **Marzo 13 de 2019** radicado ante SEDAR en

Aviso Legal

INFORMACIÓN Y DECLARACIONES CON MIRAS AL FUTURO


www.sedar.com. Cualquier declaración con miras al futuro se refiere únicamente a la fecha en la cual se formula y, excepto según lo exigido por las leyes aplicables, la compañía renuncia a cualquier intención u obligación de actualizar cualquier declaración con miras al futuro, sea como resultado de nueva información, eventos o resultados futuros o por cualquier otro motivo. Aunque la compañía cree que los supuestos inherentes en las declaraciones con miras al futuro son razonables, las declaraciones con miras al futuro no son garantías de desempeño futuro y por ello no se deberá confiar indebidamente en dichas declaraciones debido a la incertidumbre inherente a las mismas.

Además, la información contenida en la página web o aquella a la cual se tiene acceso a través de la misma no forma parte del presente reporte y no se incorpora por referencia en el mismo. La preparación de la información financiera se indica en dólares de los Estados Unidos de América y se realiza de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera (“NIIF”) emitidas por la International Accounting Standards Board, salvo que se indique otra información. La compañía revela varias medidas financieras en el presente reporte que no tienen ningún significado estándar bajo las NIIF (incluyendo Netback Operativo, Ebitda Operativo y ventas netas). Estas medidas no deberían considerarse de manera aislada o como sustituto de medidas de desempeño preparadas de conformidad con las NIIF. Para más información, ver el Informe de Gestión 2018

de la compañía radicado en SEDAR (www.sedar.com “2018 MD&A”). Todos los porcentajes comparativos se refieren a los años que culminan el 31 de diciembre de 2017 y 2016, salvo que se indique otra información.

Todos los estimados de reservas contenidos en el presente reporte fueron preparados de conformidad con las definiciones, estándares y procedimientos previstos en el Manual de Evaluación de Petróleo y Gas de Canadá y el Instrumento Nacional 51-101 – Estándares de Revelación de Información para las Actividades de Petróleo y Gas (“NI 51-101”) e incluidas en el Formulario 51-101 Reporte F1 radicado ante SEDAR. Podrán encontrar información de reservas adicionales según lo exigido por el NI 51-101 en SEDAR, bajo: (i) el Formulario 51-101F2 – Reporte sobre Datos de Reservas por el Evaluador Calificado de Reservas Independiente completado tanto por RPS como por D&M; y (ii) el Formulario 51-101F3 – Reporte de Revelación de Información de la Gerencia y Directores de Petróleo y Gas. Todas las reservas presentadas están basadas en pronósticos de precios y costos estimados efectivos según lo determinado por los evaluadores de reservas independientes de la compañía.

Podrán encontrar información adicional relacionada con la compañía en SEDAR y en la página web de la compañía en www.fronteraenergy.ca.

A man with dark hair, wearing a light-colored patterned long-sleeved shirt and blue jeans, is crouching in a field. He is looking down at his hands, which are positioned near a row of young green plants growing in black plastic mulch. The field is covered with a large green mesh canopy supported by wooden posts. The background shows more of the field and some trees under a bright sky.

*A diciembre de 2018 la compañía
empleó a 1.184 personas,
349 mujeres y 803 hombres.*

Tabla DE CONTENIDO

Acerca de este informe
Palabras del CEO
Frontera en cifras
Estrategia Corporativa
Gobierno Corporativo
Reconocimientos y destacados 2018
“CAMINANDO JUNTOS”

19 OPERAR CON EXCELENCIA Y GARANTIZAR LA SALUD Y BIENESTAR DE LOS EMPLEADOS

Resultados operacionales
Resultados financieros
Salud Ocupacional y Seguridad Industrial
Retos y oportunidades 2019+

29 ACTUAR CON COHERENCIA Y TRANSPARENCIA

Ética y cumplimiento en los negocios
Anticorrupción
Auditorías internas y control
Gestión de riesgos
Continuidad del negocio
Transparencia en pagos
Retos y oportunidades 2019+

37 TRABAJAR EN ARMONÍA CON EL MEDIO AMBIENTE

Biodiversidad
Gestión integral del agua
Gestión de residuos
Energía y emisiones
Prevención y remediación de incidentes
Retos y oportunidades 2019+

45 CONTRIBUIR CON EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LAS COMUNIDADES

Productividad del tejido económico local
Desarrollo del capital humano
Fortalecimiento del tejido social e institucional
Infraestructura de calidad
Retos y oportunidades 2019+

52 DESARROLLAR EL TALENTO AL MÁXIMO DEL POTENCIAL PROFESIONAL Y PERSONAL, Y PROMOVER EL RESPETO POR LOS DERECHOS HUMANOS

Selección y retención de talento humano
Desarrollo integral del talento
Aprendizaje organizacional
Derecho de asociación
Seguridad y Derechos Humanos
Relacionamiento con grupos étnicos
Equidad de género
Retos y oportunidades 2019+

68 PROMOVER UNA CADENA DE ABASTECIMIENTO SOSTENIBLE

Gestión sostenible
Desarrollo de proveedores y contratistas
Compra de bienes y servicios locales
Retos y oportunidades 2019+

Acerca de este Informe

Este es el tercer informe de Sostenibilidad de Frontera Energy Corporation, denominado **“Caminando juntos”**. En esta tercera entrega se presenta el desempeño económico, ambiental y social de la compañía durante el periodo enero-diciembre 2018, e información sobre las operaciones adelantadas en Colombia, Perú y Canadá.

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

Adicionalmente, este reporte está basado en los Estándares del Global Reporting Initiative con opción exhaustiva <de conformidad>, e incluye los avances frente a la implementación de los 10 Principios del Pacto Global.

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

La versión en inglés de este informe ha sido definida como la oficial.

Sus opiniones son bienvenidas

Para Frontera las opiniones de sus lectores y grupos de interés son prioritarias para cada día mejorar la gestión, comunicación e innovación en Sostenibilidad de la compañía, por eso les invitamos a enviar comentarios, sugerencias y nuevas ideas relacionadas con los temas presentados en este informe, al correo:



sustainability@fronteraenergy.ca

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



<http://www.fronteraenergy.ca>

[GRI 102-45]
[GRI 102-50]
[GRI 102-53]

Palabras del CEO

“Hace un año, cuando me uní a Frontera, enfoqué los esfuerzos de la Compañía en nuestro desempeño operativo y en los aspectos que podíamos controlar, a medida que continuábamos avanzando en temas fundamentales que toman más tiempo para resolverse. En el 2018, Frontera avanzó significativamente en materia de seguridad y operaciones, desarrollando al mismo tiempo un plan en el mediano plazo para que la Compañía volviera a crecer a través del acceso a nuevas oportunidades. Hasta el momento, el año 2019 ha iniciado bien con un desempeño sólido de la producción en Colombia, el reinicio de las operaciones en Perú y comenzamos a mejorar nuestro portafolio para el crecimiento en el mediano y largo plazo con nuevos joint venture y con el acceso a nuevos países.”

[GRI 102-14]
[GRI 102-15]

Bienvenidos al Informe de Sostenibilidad 2018 denominado “Caminando juntos”. 2018 fue un año clave para la consolidación de Frontera y nuestro nuevo modelo de cultura en el que los valores corporativos de integridad, respeto, sostenibilidad y compromiso; y los atributos de entendimiento del negocio, autoobservación, apreciación, empoderamiento y cumplimiento, son las cualidades y propiedades que esperamos en el comportamiento de quienes pertenecen y contribuyen a nuestra organización, y en el que enmarcamos todos nuestros esfuerzos corporativos.

Desde una perspectiva mundial, durante este año las empresas de petróleo y gas nos enfrentamos a un escenario mucho más saludable que hace 12 meses, en el que el precio del petróleo se recuperó. Después de estar en un rango limitado entre los \$40 y \$50 dólares por barril, se cotizó en promedio por encima de los \$70 dólares por barril, lo que nos permitió contar con un poco más de estabilidad que los años anteriores. No obstante, dadas las duras y prolongadas consecuencias de la crisis de los precios bajos y la volatilidad intrínseca del sector, nuestros esfuerzos tuvieron que seguir encaminados en la disminución de costos, la realineación de nuestro portafolio, una estricta disciplina financiera y la búsqueda constante de eficiencia y productividad.

Por ello, durante este año implementamos un proyecto de gran relevancia para nuestra operación denominado Transforma, con el objetivo de asegurar la organización correcta para facilitar el desarrollo profesional y personal de todos, así como la competitividad en las áreas donde operamos y la sostenibilidad de la Compañía; hicimos un análisis profundo y detallado de la complejidad de la estructura organizacional que traíamos, producto de diversas fusiones empresariales, y tomamos la difícil decisión de buscar



un balance para operar de una manera ágil y eficiente, prescindiendo de los servicios de algunos compañeros. Esto por tanto implicó un esfuerzo corporativo de acompañar a todos nuestros líderes y empleados en la transición a nuevos roles y retos.

A pesar de las circunstancias de cambio y retos establecidos por este proyecto, el compromiso de todo nuestro personal de seguir construyendo el futuro de nuestra compañía fue muy gratificante para mí. Muestra de ello fueron los resultados obtenidos en la aplicación de nuestra encuesta de Ambiente Laboral, en la que con un 94% de participación, obtuvimos un 76% de favorabilidad en promedio en Colombia, Perú y Canadá, resaltando que la mayoría de nuestros empleados perciben el clima organizacional de nuestra Compañía como una fortaleza corporativa. Estos resultados serán un insumo fundamental en nuestra hoja de ruta para 2019, que nos permitirá continuar creciendo fuerte como equipo de trabajo.

Adicional a estos cambios en la estructura organizacional, a nuestra Junta Directiva se unieron dos nuevos miembros: Orlando Cabrales Segovia (en reemplazo de Camilo Marulanda), y Veronique Giry, la primera mujer en hacer parte de nuestra Junta. Con el ingreso de Veronique, nuestra Junta vuelve a estar conformada por siete miembros independientes, y se convierte en un grupo de trabajo diverso que estoy seguro será pieza clave para recorrer nuestro camino hacia la solidez financiera y operacional de Frontera en 2019.

En términos operacionales, específicamente en nuestros negocios upstream, tenemos un mejor entendimiento de nuestros activos clave para confiar en nuestra habilidad de sostener un nivel de producción en Colombia entre 60.000 bpe/d y 65.000 bpe/d durante los próximos cinco años, con gastos entre US\$250 y US\$300 millones de capital. Este nivel de producción sostenible en un ambiente de precio de crudo Brent de US\$60/bbl o más genera suficiente flujo de efectivo suficiente para invertir para sostener la base e invertir para el crecimiento. Asimismo, durante este año aumentamos en 400,000 bbl / d nuestra capacidad de manejo de agua en el bloque Quifa, lo que se tradujo en más de 3,000 bbl/d de petróleo para Frontera.

Por otra parte, tuvimos éxito de exploración en campos cercanos en el bloque Guatiquía con el descubrimiento del campo Coralillo donde pudimos demostrarle a la Agencia Nacional de Hidrocarburos que el campo se extendía hacia área abierta, que recibimos en diciembre, y que nos permitirá perforar entre ocho y diez pozos de desarrollo adicionales desde 2019 en adelante. Adicionalmente, firmamos dos acuerdos de farm-in recientemente; con CGX Energy Inc. para dos bloques de exploración altamente prospectivos costa afuera en Guyana, y otro con Parex Resources Inc. en el Valle del Bajo Magdalena en Colombia en el Bloque VIM-1. Desde el punto de vista de costos, los eventos más significativos durante el 2018 fueron la cancelación de los contratos ship-or-pay para los oleoductos Bicentenario y Caño Limón y la transacción de un arbitraje para reducir nuestras tarifas en el proyecto de expansión P-135 del oleoducto Ocesa.

En relación con nuestra gestión en HSEQ, esta fue una prioridad durante 2018, debido a que por resultados desfavorables de nuestros indicadores de seguridad, que excedían nuestros límites de referencia para el año, nos dedicamos a fortalecer nuestro compromiso con la salud y seguridad de nuestros empleados, manteniendo cada lugar de trabajo seguro y sin accidentes, sensibilizando a todo nuestro personal sobre los riesgos asociados a nuestras operaciones, y cuidando la vida de cada persona que trabaja para nuestra Compañía. Los aprendizajes obtenidos durante este año fueron insumos fundamentales para la definición de nuestra agenda HSEQ 2019 que esperamos cumplir a cabalidad, destacando el respeto a la vida como la prioridad principal en cada actividad.

Durante este año, también concentramos nuestros esfuerzos en construir y fortalecer una cultura de cumplimiento, ética y transparencia para convertirnos en una compañía líder del sector, que genera confianza a sus inversionistas y al público en general. En línea con esta iniciativa, desarrollamos el Manual del Código de Conducta y Ética Corporativa e implementamos una estrategia denominada Avanza, basada en revisiones de políticas, capacitaciones, campañas internas, y entrenamientos de sensibilización, entre otros, que llevaron a nuestro personal a incrementar su nivel de conocimiento en ética y cumplimiento, declarar y administrar adecuadamente sus conflictos de interés, levantar la mano en el caso de encontrar irregularidades, y aplicar nuestros valores corporativos en su gestión diaria.

Adicionalmente, y como muestra de nuestro compromiso firme con el desarrollo sostenible de nuestro ambiente, actualizamos nuestra Política de Sostenibilidad (aprobada por nuestra junta en marzo de 2018). Esta nueva actualización, desarrollada en conjunto por nuestros gerentes, tiene como objetivo alinear nuestros compromisos con las necesidades operacionales y ambientales, y ser más eficientes al momento de su implementación.

En 2018, dos de nuestros compromisos fueron reconocidos a nivel internacional como mejores prácticas por entes externos: nuestras estrategias de inversión social y relaciones con grupos étnicos fueron reconocidas por la Red de Canadá del Pacto Global de Naciones Unidas, por su contribución a las Metas de Desarrollo Sostenible, y nuestro compromiso con la equidad laboral y la diversidad fueron premiados por la Asociación Colombiana de Ingenieros de Petróleos.

Estos reconocimientos, los aprendizajes obtenidos y las lecciones aprendidas en nuestros diferentes frentes de trabajo (económico, social, ambiental y de Gobierno Corporativo) serán insumo clave para seguir trabajando e innovando en el 2019. Asimismo, seguiremos trabajando en mejorar nuestros costos, y reducir las tarifas de transporte en Colombia, mientras mantenemos nuestros esfuerzos de simplificar nuestro negocio y desinvertir nuestros activos de midstream no principales y en activos de infraestructura.

En Frontera estamos convencidos que los cambios en la estructura energética del mundo seguirán. Debemos estar preparados y enfocados en la reducción de costos, la disciplina financiera y en la implementación de tecnologías que nos permitan mantenernos competitivos en un mix energético global cada vez más volátil y diversificado.

Esperamos disfruten la lectura.

Richard Herbert
Chief Executive Officer



[GRI 102-2]
[GRI 102-5]

Frontera en Cifras

Frontera Energy Corporation es una compañía pública canadiense dedicada a la exploración y producción de gas natural y petróleo con operaciones enfocadas en Suramérica. Tiene un portafolio diversificado de activos con participación en 30 bloques en Colombia, Perú y Guyana. La estrategia de Frontera Energy está enfocada en el crecimiento sostenible en producción y reservas, y en la generación de efectivo. La compañía está comprometida a trabajar de la mano con todos sus grupos de interés para desarrollar su negocio de manera social y ambientalmente responsable.

[GRI 102-7]
[GRI 102-9]



A diciembre de 2018 la compañía empleó a 1.184 personas
349 mujeres y 803 hombres.



En Colombia, 740 empresas contratistas sostuvieron relaciones comerciales con Frontera durante este año.



En Perú, 272 empresas contratistas.



*Activos con corte a diciembre de 2018

Norte América

Colombia

34

2

Guyana

Perú

3

Sur América



RESULTADOS FINANCIEROS Y OPERACIONALES

PRODUCCIÓN:

En 2018 la producción promedio fue de **71,032 boe/d** (63,187 boe/d después de regalías). Esta producción estuvo dentro del rango anual revisado de 70,000 a 72,000 boe/d.

VENTAS DE PETRÓLEO Y GAS:

- Las ventas de petróleo y gas y otros ingresos fueron de **USD \$1,4 mil millones en 2018**, 15% mayor comparado al año anterior. Las ventas netas del año (incluido el impacto de pérdidas obtenidas de USD\$193,0 millones en contratos de administración de riesgos, regalías y costos de diluyentes) disminuyeron en un 2% respecto al 2017.
- El Netback Operativo fue de **\$25,98/boe**, 14% mayor al reportado en 2017.
- La pérdida neta para 2018 fue de **USD\$259,1 millones** (\$2,59/acción), comparada con la pérdida neta de USD \$216,7 millones (\$2,17/ acción) en 2017.



- El EBITDA Operativo en 2018 incrementó a **USD\$28,7 millones**, o 7%, a USD \$422,5 millones comparado con el año anterior.
- La compañía generó **USD\$ 312,0 millones** de efectivo por las actividades operacionales, comparado con USD \$314,4 millones del año anterior. Esto contribuyó a un sólido balance financiero con una posición total de efectivo de USD\$588,4 millones al 31 de diciembre de 2018 (incluido efectivo restringido de USD \$142,3 millones)
- Los gastos de capital durante 2018 fueron de **USD\$446,1 millones**, en comparación con USD\$ 236,4 millones en el año anterior.

Estrategia Corporativa

PROPÓSITO DE FRONTERA

Generar valor a través del ejercicio responsable y sostenible de la exploración y producción de petróleo y gas. Valorar la vida, la salud y el bienestar. Trabajar unidos y de manera ética, usando las habilidades propias para crecer y asegurar una cultura de alto rendimiento.

Los valores de Frontera inspiran las decisiones de sus colaboradores y sus recursos respaldan el futuro, para llevar a la compañía y su entorno a un lugar de progreso de manera segura, agregando valor y confianza.

ESTRATEGIA OPERACIONAL

Estabilizar la producción de 3 a 5 años en los activos principales, optimizando la gestión del flujo de caja disponible para iniciativas de crecimiento y de creación de valor, mediante las siguientes acciones:

- ▶ Contar con un portafolio enfocado en activos estables con opciones de crecimiento.
- ▶ Mantener un balance sólido, flexibilidad financiera y bajos índices de apalancamiento para mejorar el rendimiento de los accionistas.
- ▶ Tener potencial para adicionar barriles a la operación a través de:
 1. Éxito de exploración en Guyana y Colombia.
 2. Participación en rondas petroleras en Ecuador y Colombia.
 3. Nuevos contratos en Perú y Colombia.
 4. Acuerdos de asociación (Farm-ins).
- ▶ Enfoque en eficiencias operacionales para reducir los costos de operación.
- ▶ Desarrollar valoraciones de activos no esenciales

MODELO DE SOSTENIBILIDAD DE FRONTERA

[GRI 103-1]
[GRI 102-44]
[GRI 102-46]
[GRI 102-47]

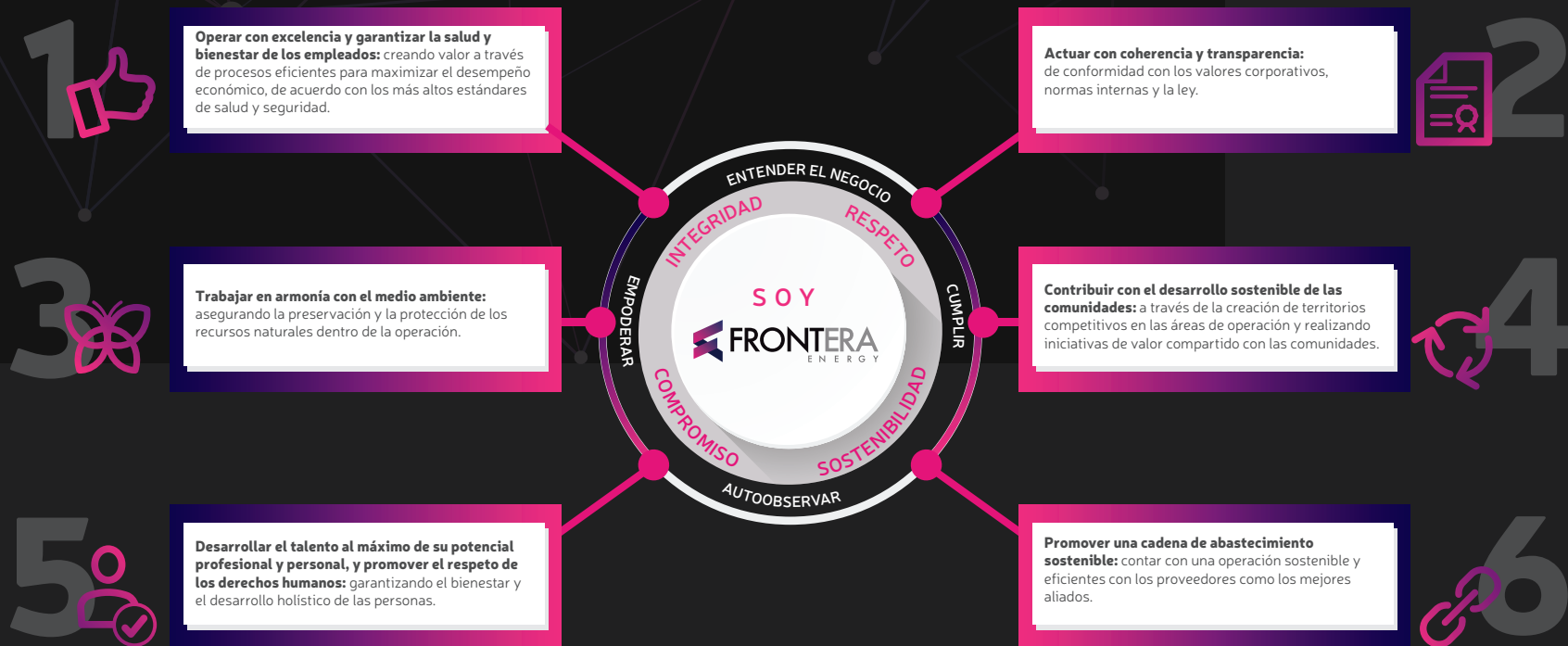
Durante 2018 la compañía finalizó el proceso de análisis de materialidad, obteniendo como resultado un Modelo de Sostenibilidad actualizado a las necesidades del negocio, los nuevos estándares internacionales y nacionales, las mejores prácticas de la industria, y alineado a los impactos identificados con los grupos de interés y a los Objetivos de Desarrollo Sostenible priorizados por Frontera.

Este proceso fue construido con el apoyo de un asesor externo mediante las siguientes fases:

1. **Análisis de contexto:** entendimiento de la situación empresarial y sectorial de Frontera, así como los desafíos de sostenibilidad que enfrenta la organización.
2. **Identificación de temas:** compilación de los insumos obtenidos en el análisis de materialidad e identificación de una amplia lista de temas potencialmente relevantes para Frontera.
3. **Priorización y validación:** identificación de los temas más relevantes para garantizar la sostenibilidad de Frontera, de acuerdo a la calificación dada por los grupos de interés, y a sus impactos, riesgos y oportunidades.

En 2018 se actualizó y aprobó por Junta Directiva en marzo 2017 la Política de Sostenibilidad, mediante el desarrollo de sesiones de trabajo conjunto con diversos gerentes y dueños de los asuntos materiales, con el objetivo de contar con una visión integral y holística de las necesidades de la compañía y sus grupos de interés.

Esta Política se enmarcó en los valores corporativos y las Declaraciones de Derechos Humanos y Equidad de Género, y ratifica la convicción de la compañía de promover e incentivar la gestión sostenible, generando bienestar para todos los grupos de interés, a través de la implementación de **6 compromisos corporativos**:



Para la implementación de estos compromisos, durante 2018 las diferentes áreas de la compañía conocieron sus asuntos materiales, los contenidos del GRI, indicadores propios para su seguimiento y control, y las metas cuantitativas y cualitativas propuestas para cada uno. En 2019 Frontera trabajará en su alineamiento con la planeación corporativa, y su implementación será comunicada en el próximo informe de 2019.

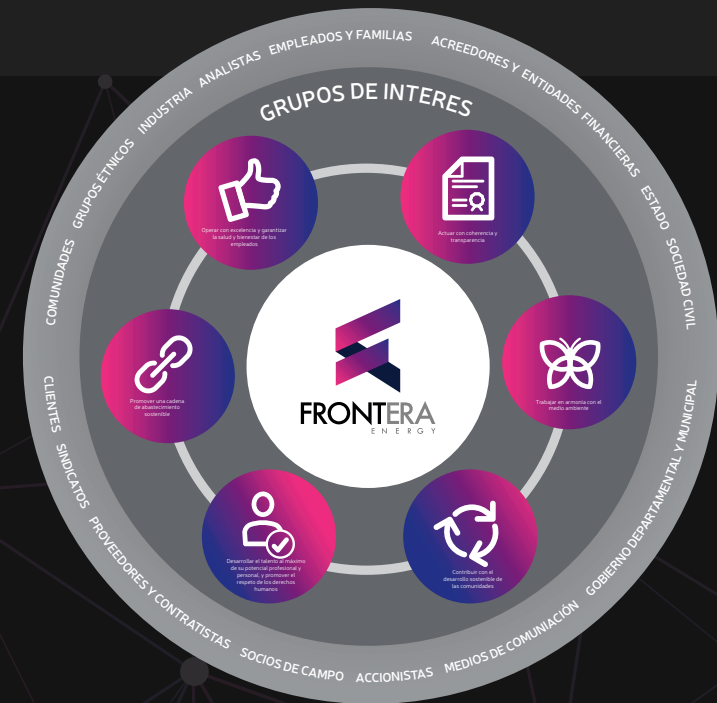
En el presente informe se incluye el avance, desempeño cuantitativo y cualitativo, y los retos de 29 asuntos materiales y 6 compromisos reportados en 2017, con las siguientes modificaciones:

1. Integración de los compromisos **“Contamos con el mejor talento”** y **“Respetamos y promovemos los derechos humanos en las operaciones”**, teniendo en cuenta la estrategia actual de la compañía enfocada en el desarrollo profesional del personal y la promoción de derechos humanos a nivel interno y externo.
2. Eliminación del asunto **“Relación con el Mercado”**, debido a que la información relacionada con los inversionistas de Frontera fue incluida en los resultados operacionales y financieros.
3. Adición del asunto **“Continuidad en el Negocio”** en el modelo de sostenibilidad, debido a que una de las prioridades de Frontera es garantizar la continuidad de los procesos críticos del negocio ante eventos disruptivos, fallas o desastres naturales.
4. Eliminación del asunto **“Erradicación del trabajo infantil y forzado”**, debido a que, si bien se continúa la gestión del compromiso con el respeto y construcción de las relaciones laborales en un marco de legalidad y humanidad a nivel interno y con los proveedores y contratistas, no es un asunto que haya sido destacado como material en el relacionamiento con estos grupos de interés, ni en las interventorías laborales que se realizan regularmente durante el año.
5. Eliminación del asunto **“Suministro y Transporte”**, debido a que toda la información relacionada con la operación se encuentra en el asunto **“Resultados Operacionales”**.
6. Modificación del asunto **“Transparencia en Regalías”** a **“Transparencia en pagos”**, para ampliar el reporte de pagos a gobierno a todo tipo de pagos, lo cual es consistente con la forma en que la compañía reporta e la Iniciativa para la Transparencia de la Industria Extractiva y del ESTMA (Extractive Sector Transparency Measures Act) debe reportar no solo los pagos por concepto de regalías.

GRUPOS DE INTERÉS

[GRI 102-40]
[GRI 102-42]

Como resultado del ejercicio de materialidad descrito anteriormente, durante 2019 Frontera mantuvo los mismos grupos de interés internos y externos prioritarios. Esta priorización se hizo teniendo en cuenta la definición establecida por la Norma AA1000 como aquellos individuos, grupos u organizaciones que afectan y/o se pueden afectar a causa de las actividades, los productos, los servicios o el desempeño asociado a una organización.



[GRI 102-43]

La periodicidad del involucramiento (mensual, trimestral, semestral o anual) depende de las características de cada grupo de interés, el vínculo con aquel y los asuntos tratados. No obstante, Frontera está en constante relacionamiento con cada uno de estos grupos.

COBERTURA DE ASUNTOS MATERIALES

[GRI 103-1]
[GRI 102-44]
[GRI 102-46]

A continuación, Frontera presenta el alcance del impacto de los compromisos en los ámbitos interno y externo, además de los canales de relacionamiento usados para mantener informados a los grupos de interés de la compañía.

COMPROMISO	COBERTURA ASUNTOS MATERIALES	CANALES DE RELACIONAMIENTO
 <p>OPERAR CON EXCELENCIA Y GARANTIZAR LA SALUD Y BIENESTAR DE LOS EMPLEADOS</p>	Accionistas, Analistas, Acreedores, Estado, Gobierno, Medios de comunicaciones, Clientes, proveedores y contratistas, socios de campo	Informe de Gestión trimestral - Página Web de Frontera - Página Web de documentos públicos de empresas canadienses - www.sedar.com - Informes Financieros consolidados - Eventos con inversionistas - Reuniones periódicas - Informe de Sostenibilidad Anual
 <p>ACTUAR CON COHERENCIA Y TRANSPARENCIA</p>	Accionistas, Acreedores, Analistas, Estado, Gobierno, Medios de Comunicación, proveedores y contratistas, Socios de campo, Clientes, Industria, Comunidades.	Canales éticos (correo, teléfono) - Página Web de Frontera - Informe de Sostenibilidad Anual - Informe de Gestión trimestral - EITI - ESTMA
 <p>TRABAJAR EN ARMONÍA CON EL MEDIO AMBIENTE</p>	Comunidades, Grupos Étnicos, Sociedad civil, Gobierno, Estado, Medios de comunicación, Socios de Campo.	Página Web de Frontera - Informe de Sostenibilidad Anual - Licencias ambientales - Redes sociales de Frontera
 <p>CONTRIBUIR CON EL DESARROLLO SOSTENIBLE DE LAS COMUNIDADES</p>	Comunidades, Gobierno, Estado, Sociedad Civil, Medios de comunicación, Grupos Étnicos, Socios de Campo.	Informe de Sostenibilidad Anual - Página Web de Frontera - Socializaciones con comunidades - Redes sociales de Frontera
 <p>DESARROLLAR EL TALENTO AL MÁXIMO DE SU POTENCIAL PROFESIONAL Y PERSONAL, Y PROMOVER EL RESPETO DE LOS DERECHOS HUMANOS</p>	Empleados y familias, Sindicatos, Proveedores y Contratistas, Estado, Gobierno, Sociedad Civil, Medios de Comunicación, comunidades, Grupos Étnicos.	Reuniones internas - Evaluación de desempeño - Informe de Sostenibilidad Anual - Página web de Frontera - Reuniones periódicas - Redes sociales de Frontera - Actas de protocolización
 <p>PROMOVER UNA CADENA DE ABASTECIMIENTO SOSTENIBLE</p>	Proveedores y contratistas, Sindicatos, Socios de Campo, Comunidades.	Informe de Sostenibilidad Anual - Página web de Frontera - Redes sociales de Frontera

Gobierno Corporativo

[GRI 102-18]
[GRI 102-20]
[GRI 102-22]

INVERSIONISTAS

JUNTA DIRECTIVA

GABRIEL DE ALBA, CHAIRMAN

RAYMOND BROMARK, DIRECTOR
RUSSELL FORD, DIRECTOR

LUIS F. ALARCÓN, DIRECTOR
ORLANDO CABRALES SEGOVIA, DIRECTOR

VERONIQUE GIRY, DIRECTOR
W. ELLIS ARMSTRONG, DIRECTOR

COMITÉ DE COMPENSACIÓN Y RECURSOS HUMANOS

GABRIEL DE ALBA (PRESIDENTE)
RUSSELL FORD Y ORLANDO CABRALES SEGOVIA

COMITÉ DE GOBIERNO, NOMINACIONES Y SOSTENIBILIDAD

LUIS F. ALARCÓN (PRESIDENTE)
ELLIS ARMSTRONG Y VERONIQUE GIRY

COMITÉ DE AUDITORÍA

RAYMOND BROMARK (PRESIDENTE)
W. ELLIS ARMSTRONG Y RUSSELL FORD

ALTA DIRECCIÓN

RICHARD HERBERT - CHIEF EXECUTIVE OFFICER

**DAVID
DYCK**

CHIEF
FINANCIAL
OFFICER

**ANDREW
KENT**

CONSEJERO
GENERAL Y
SECRETARIO

**ALEJANDRA
BONILLA**

VICEPRESIDENTA
CORPORATIVA
DE LEGAL

**ALEJANDRO
PIÑEROS**

VICEPRESIDENTE
CORPORATIVO
DE ESTRATEGIA Y
PLANEACIÓN

**ERIK
LYNGBERG**

VICEPRESIDENTE
CORPORATIVO
DE EXPLORACIÓN

**DUNCAN
NIGHTINGALE**

VICEPRESIDENTE
DE OPERACIONES,
DESARROLLO Y
YACIMIENTOS

**GRAYSON
ANDERSEN**

VICEPRESIDENTE
CORPORATIVO
DE MERCADOS
DE CAPITAL

**RENATA
CAMPAGNARO**

VICEPRESIDENTA
CORPORATIVA
DE SUMINISTRO,
TRANSPORTE Y
COMERCIO

MODELO DE GOBIERNO CORPORATIVO¹

Durante 2018 Frontera continuó fortaleciendo el Modelo de Gobierno Corporativo basado en el principio de “accountability” con el fin de seguir empoderando a los ciudadanos corporativos en la toma de decisiones. Este modelo, compuesto por tres elementos claves (ver Figura I), tiene como objetivo proporcionar un marco para la toma de decisiones a todo nivel dentro de la compañía con el fin de apoyar el cumplimiento de los objetivos corporativos de una manera sostenible de acuerdo con los principios y valores corporativos.



RESULTADOS EN 2018

- Diseño de la segunda etapa de la campaña “Soy Frontera”, definiendo conductas específicas para cada uno de los valores corporativos, con el fin de promover acciones que permitan fortalecer la cultura corporativa y la toma de decisiones acertada. Esta segunda fase será implementada en 2019.

- Definición y actualización del universo de políticas de primer nivel aprobadas por Junta Directiva, incluyendo un grupo de políticas nuevas que fueron preparadas mediante un proceso participativo con la alta dirección e incluyen las políticas de Sostenibilidad, Talento Humano, Operaciones y Gestión del Riesgo.
- Avances en la racionalización, actualización y articulación de las políticas funcionales con los demás documentos de gobierno.
- Mejora continua de la estructura de gobierno interna a través de la revisión de la delegación de autoridad y los comités internos, de acuerdo con las mejores prácticas y las necesidades del negocio.
- Consolidación y valoración de los compromisos regulatorios bajo una nueva metodología articulada con la gestión de riesgos corporativos (ERM) para los siguientes procesos: Operaciones, Activos, Legal, Talento Humano, Proyectos, Tierras y Cumplimiento.
- Inicio de la primera fase de ARCHER, una solución integral que tiene como objetivo consolidar la información y los procesos de Gobierno, Riesgos y Cumplimiento, generando eficiencias en la gestión y facilitando la toma de decisiones corporativas. Esta iniciativa busca contribuir con los objetivos estratégicos de Frontera de convertirse en una compañía de clase mundial con una cultura de alto desempeño.

RETOS 2019

- Implementar la segunda etapa de la campaña “Soy Frontera”.
- Continuar con la actualización de políticas corporativas y funcionales a través de un enfoque participativo, y de acuerdo con los compromisos regulatorios y las necesidades del negocio.
- Consolidar la nueva estructura de gobierno interna, a partir de la implementación de la nueva Delegación de Autoridad y los comités de alta gerencia.
- Continuar el proceso de priorización de compromisos regulatorios de HSEQ y fortalecer la metodología de monitoreo y evaluación.
- Compilar el Código de Gobierno Corporativo con el objetivo de continuar sensibilizando al ciudadano corporativo respecto al modelo de gobierno y su implementación. Finalizar la implementación de ARCHER GRC.

¹Para información más detallada sobre el Gobierno Corporativo, favor remitirse a la página web: <http://www.fronteraenergy.ca/es/estructura-corporativa/>

Reconocimientos y destacados 2018



Por segundo año consecutivo, **la Red Local del Pacto Global en Canadá** reconoció las estrategias de inversión social y étnica por su contribución a los siguientes Objetivos de Desarrollo Sostenible:

- ODS 1: Fin de la pobreza
- ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico
- ODS 9: Industria, innovación e infraestructura
- ODS 10: Reducción de las desigualdades
- ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles



El esfuerzo corporativo por promover la diversidad y equidad de género fue reconocido por la **Sociedad Colombiana de Ingenieros de Petróleos con el “Premio a la mejor empresa con programa de inclusión”**. Este reconocimiento permite fortalecer el compromiso de Frontera por continuar cerrando brechas y romper paradigmas asociados con el rol de la mujer en la industria.



En línea con el compromiso de ser transparentes, por cuarto año consecutivo la compañía participó en el **Informe EITI Colombia**. Con el liderazgo del Gobierno de Colombia, y la contribución de las empresas, Colombia logró la calificación de progreso satisfactorio obtenida del proceso de validación de la Iniciativa para la Transparencia de las Industrias Extractivas, y fue el primer país de las Américas en lograr el más alto nivel de progreso en todos los requerimientos.



En términos de salud y seguridad ocupacional, **la compañía habilitó el consultorio médico de Bogotá y el centro médico del campo Quifa**, ante la autoridad sanitaria. Ratificando así el cumplimiento de requisitos y procedimientos, conforme a los requisitos del sistema de habilitación del Ministerio de Salud y Protección Social. Con lo cual la compañía brinda seguridad en la atención mediante la aplicación de mejores prácticas, a los usuarios conformados por trabajadores, visitantes, contratistas y comunidades de los campos.

A photograph of several oil field workers in safety gear (hard hats, sunglasses, gloves) working on a drilling rig. The scene is outdoors with a body of water and greenery in the background. A network of purple lines and dots is overlaid on the image. The text is in white, bold font.

Operar con excelencia y garantizar la salud y bienestar de los empleados

En 2018, Frontera realizó un progreso significativo en la salud y seguridad de sus empleados y la eficiencia en las operaciones, al tiempo que desarrolló un plan estratégico para los próximos tres a cinco años.

RESULTADOS OPERACIONALES

RESUMEN FINANCIERO Y OPERATIVO	AÑOS FINALIZADOS DICIEMBRE 31				
	Q4 2018	Q3 2018	Q4 2017	2018	2017
RESULTADOS OPERACIONALES					
Producción de petróleo (bbl/d)	68.661	62.271	64.559	66.846	70.264
Producción de gas natural (boe/d)	3.263	4.122	5.315	4.186	5.784
Producción ⁽¹⁾ (boe/d) (2)	71.924	66.393	69.874	71.032	76.048
Ventas de petróleo y gas y otros ingresos (\$/boe)	60,06	68,02	56,19	64,73	49,21
Pérdida realizada en contratos de gestión de riesgos (\$/boe)	(5,55)	(10,02)	(2,93)	(9,13)	(0,88)
Regalías (\$/boe)	(2,94)	(2,83)	(1,35)	(2,42)	(1,05)
Costos de dilución (\$/boe)	(2,22)	(1,89)	(1,00)	(1,92)	(1,13)
Precio realizado de ventas netas ⁽³⁾ (\$/boe)	49,35	53,28	50,91	51,26	46,15
Costos de producción ⁽⁴⁾ (\$/boe)	(12,76)	(13,84)	(11,98)	(12,51)	(9,82)
Costos de transporte ⁽⁵⁾ (\$/boe)	(12,89)	(13,77)	(14,28)	(12,77)	(13,54)
Netback operativo ⁽⁶⁾ (\$/boe)	23,70	25,67	24,65	25,98	22,79
RESULTADOS FINANCIEROS					
Ventas de petróleo y gas y otros ingresos (\$M)	277.944	382.189	338.509	1.368.227	1.185.040
Pérdida realizada en contratos de gestión de riesgos (\$M)	(25.667)	(56.297)	(17.641)	(192.970)	(21.291)
Regalías (\$M)	(13.597)	(15.902)	(8.125)	(51.221)	(25.382)
Costos de dilución (\$M)	(10.291)	(10.647)	(6.016)	(40.544)	(27.162)
Ventas netas ⁽⁶⁾ (\$M)	228.389	299.343	306.727	1.083.492	1.111.205
Ingreso (pérdida) neto ⁽⁷⁾ (\$M)	(116.631)	45.105	(32.544)	(259.083)	(216.703)
Por acción - básico y diluido ⁽⁸⁾ (\$)	(1,17)	0,45	(0,33)	(2,59)	(2,17)
General y administrativo (\$M)	21.839	22.962	24.450	93.022	104.823
EBIDTA Operacional ⁽⁶⁾ (\$M)	118.398	93.455	104.316	422.508	393.858
Efectivo (usado) generado por actividades operacionales ⁽⁹⁾ (\$M)	(3.494)	177.627	115.223	312.003	314.423
Gastos de capital ⁽¹⁰⁾ (\$M)	156.400	124.029	111.213	446.083	236.401
Efectivo y equivalentes de efectivo - no restringido (\$M)	446.132	586.578	511.685	446.132	511.685
Efectivo restringido a corto y largo plazo (\$M)	142.305	199.906	132.401	142.305	132.401
Total efectivo (\$M)	588.437	786.484	644.086	588.437	644.086
Deuda y obligaciones bajo leasing financiero (\$M)	354.363	352.330	269.229	354.363	269.229

1. Representa participación en producción antes de regalías y el total de volúmenes producidos en contratos de servicio.

Consulte la sección de "Further Disclosures" en nuestro MD&A, página 27.

2. Boe se expresa utilizando el estándar de conversión de 5.7 a 1 Mcf/bbl colombiano, requerido por el Ministerio de Minas y Energía de Colombia.

3. Cada Boe se calcula usando los volúmenes de ventas de activos en desarrollo y producción

4. Cada Boe se calcula usando la producción

5. Cada Boe se calcula usando la producción después de regalías.

6. Consulte la sección "Non-IFRS Measures" en la página 17 del MD&A 2018. Esta sección también incluye una descripción y detalles para cada métrica de boe incluido en el netback operativo.

7. Ingreso (pérdida) neta tributable para los accionistas de la compañía.

8. El número promedio ponderado básico y diluido de Acciones Ordinarias se establece en una base ajustada posterior a la división.

9. Los montos de periodos anteriores han sido revisados para reflejar la reclasificación de ciertos cambios en elementos de capital de trabajo no monetarios. Para mayor información consulte la Nota 2 de los Estados Financieros Consolidados 2018.

10. Los gastos de capital incluyen los costos, netos de las ventas de los activos de Exploración y Evaluación

PRODUCCIÓN

La siguiente tabla resume el promedio diario de producción antes de regalías y la producción neta de toda la compañía en Colombia y Perú.

PRODUCCIÓN TOTAL DEL AÑO 2018									
	PRODUCCIÓN PROMEDIO ANUAL (EN BPE/D)								
	Producción Total de campo			Producción ⁽¹⁾			Producción Neta		
	Q4 2018	Q3 2018	Q4 2017	Q4 2018	Q3 2018	Q4 2017	Q4 2018	Q3 2018	Q4 2017
CAMPOS PRODUCTORES - COLOMBIA									
Crudo liviano y medio	31.321	30.680	34.465	29.843	29.121	32.747	28.022	26.949	30.142
Crudo pesado	48.807	47.063	47.798	29.844	28.534	28.972	24.963	23.497	26.451
Gas natural	3.947	4.768	6.074	3.263	4.122	5.315	3.263	4.122	5.314
Total producción Colombia	84.075	82.511	88.337	62.950	61.777	67.034	56.248	54.568	61.907
CAMPOS PRODUCTORES - PERÚ⁽²⁾									
Crudo liviano y medio	11.055	6.152	4.175	8.974	4.616	2.840	7.650	3.990	2.538
Total producción Perú	11.055	6.152	4.175	8.974	4.616	2.840	7.650	3.990	2.538
TOTAL PRODUCCIÓN	95.130	88.663	92.512	71.924	66.393	69.874	63.898	58.558	64.445

1. Representa la participación en producción antes de regalías y los volúmenes totales producidos a partir de los contratos de servicio. Consulte la sección de "Further Disclosures" en nuestro MD&A, página 27.

2. A partir del Q4 de 2018, la compañía incluye los volúmenes producidos a partir del contrato de servicio en el bloque 192 como producción antes de regalías. Este cambio se ha aplicado a todos los períodos presentados en esta tabla. Para mayor referencia consulte la sección "Peru Royalties - Block 192 Contract", página 7.

EXPLORACIÓN

RESERVAS PROBADAS Y PROBABLES

Para el año terminado el 31 de diciembre de 2018, la compañía recibió informes de evaluación de reservas certificadas independientes (Informes de Reservas) para todos sus activos, con reservas 2P netas totales de 154,9 MMboe, en comparación con 154,3 reservas MMboe certificadas para el año finalizado en 2017. El cambio de un año a otro fue causado principalmente por la producción anual, revisiones técnicas en el bloque Quifa SW y el descubrimiento del campo Coralillo. Las reservas netas probadas de 104,8 MMboe ahora representan el 68% del total de reservas 2P, comparado con el 74% del total de reservas 2P en 2017.

Los Informes de Reservas se elaboraron de acuerdo con las definiciones, los estándares y los procedimientos contenidos en el Manual de Evaluación de Petróleo y Gas de Canadá (Manual COGE), y en el Instrumento Nacional 51-101 - Estándares de Divulgación para Actividades de Petróleo y Gas (NI 51-101).

RESERVAS AL 31 DE DICIEMBRE DE 2018 (MMboe⁽¹⁾)

PAÍS	CAMPO	TOTAL PROBADAS (P1)		PROBADAS (P2)		PROBADAS MÁS PROBABLES (2P)		TIPO DE HIDROCARBURO
		BRUTO	NETO	BRUTO	NETO	BRUTO	NETO	
Colombia	Quifa SW	45,0	38,6	11,8	9,7	56,8	48,4	Crudo pesado
	Otros bloques crudo pesado ⁽²⁾	35,8	34,2	15,0	14,2	50,8	48,4	Crudo pesado
	Bloques crudo Liviano & Medio ⁽³⁾	29,9	27,5	23,1	21,2	52,9	48,7	Crudo liviano & medio, Gas Natural
	Bloques Gas Natural ⁽⁴⁾	1,6	1,6	1,1	1,1	2,7	2,7	Gas Natural
	Sub-Total	112,3	101,9	51,0	46,2	163,2	148,2	Crudo & Gas Natural
Perú	Liviano/Medio/Gas Natural ⁽⁴⁾	3,5	2,9	3,8	3,8	7,3	6,7	Crudo liviano & medio, Gas Natural
	Total al 31 de Dic. 2018	115,8	104,8	54,8	50,0	170,5	154,9	Crudo & Gas Natural
	Total al 31 de Dic. 2017	128,7	114,1	44,0	40,2	172,7	154,3	
	Diferencia	(12,9)	(9,3)	(9,3)	9,8	(2,2)	0,6	
	Producción 2018	25,8	22,9	TOTAL RESERVAS INCORPORADAS		23,7	23,6	

1. Revisar "Conversión de Boe" en la sección "Further Disclosures" en el MD&A 2018, página 27.

2. Incluye los bloques Cajúa, Jaspe Quifa Norte, Sabanero y CPE-6.

3. Incluye Cubiro, Cravo Viejo, Canaguaro, Guatiquia, Casimena, Corcel, Neiva, Cachicamo y otros bloques productores.

4. Incluye los bloques La Creciente y Guaduas.

5. Incluye el Bloque 192 en tierra y el Bloque Z1 en alta mar.

En la tabla anterior, bruto indica el interés de participación (WI) por sus siglas en inglés) antes de regalías y neto se refiere al interés de participación después de regalías; los números del cuadro pueden no coincidir debido a diferencias de redondeo.

SUMINISTRO, TRANSPORTE Y COMERCIO

En el sector de los hidrocarburos, las actividades de suministro, transporte y comercio de crudo y gas son neurálgicas en la cadena de valor. En Frontera estas actividades de transporte las realizamos a través de los territorios colombiano y peruano, razón por la cual interactuamos con las comunidades ubicadas en las rutas entre nuestros campos de producción y los sistemas de oleoductos para la exportación a través de los Terminales de Coveñas y Bayovar. En ese sentido, somos respetuosos del medioambiente y evitamos accidentes y afectaciones mediante nuestros sistemas de gestión y control.

La adecuada gestión de estas actividades asegura a la compañía la producción continua y sin interrupciones por limitaciones o dificultades durante su evacuación hacia los sistemas de oleoductos. Considerando las limitaciones de almacenamiento en campo, es imprescindible asegurar en todo momento la oportuna logística de evacuación de la producción. De igual forma, el suministro confiable y oportuno de diluyentes y combustibles permite la generación de energía para la operación de los campos de producción y la dilución de los crudos pesados para cumplir con las especificaciones de calidad requeridas por los sistemas de oleoductos. Finalmente, aseguramos la venta de exportación a través de los Terminales marítimos.

Durante 2018, en Colombia y Perú las actividades de dilución y transporte, representaron el 54 % del costo operacional (US\$14,69/bbl de US\$27,36/ bbl). Para ello Frontera desarrolló estrategias y procesos orientados a la reducción del costo y al incremento de la utilidad de la compañía.

COLOMBIA

- El año pasado Frontera aseguró la evacuación de toda la producción de crudo y cumplió con los compromisos de venta a sus clientes en términos de calidad del producto y oportunidad en las entregas, aun cuando los eventos de fuerza mayor en el sistema Bicentenario y Caño Limón afectaron la operación por más de 180 días. A pesar de esto se garantizaron las ventas planificadas y se mantuvo la confiabilidad del suministro a los clientes.
- Evacuación del 100% de la producción de los campos de gas en el campo La Creciente para dar manejo a la declinación de la producción. Se desarrollaron estrategias comerciales que permitieron obtener transporte interrumpible, gas contingente a precios competitivos en el mercado y la incorporación de nuevos clientes como Promigas. Adicionalmente se aseguró la capacidad de transporte de gas para el 2019.
- Desarrollo y mantenimiento de esquemas operacionales colaborativos con el socio Ecopetrol, y asignación de capacidad en los oleoductos con otros productores y remitentes para optimizar los costos de dilución y transporte. Con esta iniciativa, Frontera logró ahorros estimados en USD 4,3 millones.
- Disminución en las compras de ACPM en todos los campos de producción, a través de un acuerdo de procesamiento con la refinería de Hidrocasanare, procesando crudos medianos y livianos, en los cuales se estimaron ahorros de USD 7,2 millones en comparación con otras opciones de combustibles.
- En la búsqueda permanente de estrategias, Frontera optimizó el uso de capacidad no utilizada en los contratos de transporte por oleoductos. Esto permitió recuperar unos USD 24,7 millones.
- Promoción de proyectos para la reducción de emisiones de carbono a través de la compra de bonos de CO2 como parte de una iniciativa internacional (Protocolo de Kioto), mediante la cual se ofrece un incentivo fiscal en los impuestos por la compra de combustibles. Se obtuvo un ahorro de USD 0,5 millones.
- Por tercer año consecutivo, Frontera mantuvo el control de pérdidas en el transporte de crudo y gas cercanas al 0%, dentro del rango permitido en la industria del petróleo internacional, esto se logró a través del constante monitoreo de los sistemas de medición, de las operaciones de transporte terrestre y la capacitación del personal.
- Refuerzo del sistema de control de calidad en los cargamentos de exportación, para cumplir con la calidad acordada en los contratos.
- Apoyo y el desarrollo de las empresas transportadoras de la comunidad para incrementar su participación y lograr altos estándares en su operación. La participación en el 2018 fue del 34 % vs 29% en el 2017.

- Ampliación del portafolio global de clientes con el fin de mitigar los cambios del mercado petrolero y aprovechar los arbitrajes regionales, especialmente en Asia, donde se estima el mayor crecimiento del mercado.

PERÚ

- Renegociación de la tarifa del Oleoducto Norperuano para 2019 por la vigencia del contrato de Servicios del Lote 192 con Petroperú.
- Culminación del proceso de negociación de los contratos de embarcaciones marinas y de soporte logístico para el Lote Z1, logrando un ahorro anual de USD 0,36.
- De los resultados de la licitación del servicio de transporte aéreo en helicóptero para el Lote 192, Frontera obtuvo un ahorro anual de USD 0,26, comparado al servicio anterior.

RESULTADOS FINANCIEROS

NETBACK OPERATIVO

La siguiente tabla incluye el resumen del netback operativo trimestral de la compañía:

	Q4 2018		Q3 2018		Q4 2017	
	\$M	(\$/boe)	\$M	(\$/boe)	\$M	(\$/boe)
Precio realizado de ventas netas ⁽¹⁾	228.389	49,35	299.343	53,28	306.727	50,91
Costo producción ⁽²⁾	(84.441)	(12,76)	(84.560)	(13,84)	(77.040)	(11,98)
Costo transportación ⁽³⁾	(75.748)	(12,89)	(74.210)	(13,77)	(84.682)	(14,28)
Netback operacional ⁽⁴⁾	68.200	23,70	140.573	25,67	145.005	24,65
		(boe/d)		(boe/d)		(boe/d)
Volumenes de Ventas (D&P) ⁽⁵⁾		50.298		61.071		65.481
Producción ⁽⁶⁾		71.924		66.393		69.874
Net producción ⁽⁶⁾		63.898		58.558		64.445

¹ Cada Boe se calcula usando los volúmenes de ventas de activos en desarrollo y producción.
² Cada Boe se calcula usando la producción.
³ Cada Boe se calcula usando la producción después de regar.
⁴ Consulte la sección "Netback Operativo" en la página 17 del MD&A. Esta sección también incluye una descripción y detalles para cada métrica de boe incluido en el netback operativo.
⁵ Los volúmenes de ventas de activos de Desarrollo y Producción excluyen los volúmenes de activos en Evaluación y Exploración, ya que las ventas y costos relacionados se capitalizan conforme al FRF.
⁶ Consulte la sección "Producción" de la página 6 del MD&A.

VENTAS

(\$M)	2018	2017	2018	2017
Ventas de petróleo y gas y otros ingresos ⁽¹⁾	277.944	338.509	1.368.227	1.185.040
Pérdida realizada en contratos de gestión de riesgos.	(25.667)	(17.641)	(192.970)	(21.291)
Regalías	(13.597)	(8.125)	(51.221)	(25.382)
Costos de diluyentes	(10.291)	(6.016)	(40.544)	(27.162)
Ventas Netas ⁽²⁾	228.389	306.727	1.083.492	1.111.205
\$/boe usando volúmenes de ventas (D&P)	49,35	50,91	51,26	46,15

¹ Las "ventas de petróleo y gas y otros ingresos" para los periodos anteriores a 2018 incluidos en el MD&A de 2018 son diferentes de los informados anteriormente, como resultado de la adopción de la NIF 15, vigente a partir del 1 de enero de 2018. Al adoptar la nueva norma, los gananciales creditarios y las pérdidas en contratos de gestión de riesgos no están incluidos en los ingresos. Para obtener más información sobre este cambio en la presentación, consulte el Anexo A de los Estados Financieros Consolidados 2018 en www.ener.com.
² A partir del tercer trimestre de 2018, la Compañía cambió la composición de las "ventas netas", que anteriormente se conocía como "Ventas totales después de la ganancia (pérdida) realizada en los contratos de gestión de riesgos". Consulte la sección "Metodías no FRF" en la página 17 del MD&A 2018 para obtener más detalles.

SALUD OCUPACIONAL Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

“Continúen con paso firme, dando lo mejor de todos y construyendo la cultura de alto desempeño que queremos basada siempre en nuestros valores”

- Richard Herbert, CEO.

En 2018 la compañía en Colombia y Perú logró la recertificación de su sistema de gestión integrado según las normas ISO 9001:2015, ISO 14001:2015 y OHSAS 18001:2007 por parte de la organización Bureau Veritas, lo cual representa que Frontera ha implementado con éxito los requisitos relacionados con la calidad, el medio ambiente, la salud y la seguridad de los sistemas de gestión para garantizar el cumplimiento de las leyes aplicables. Lo anterior en línea con el compromiso de la compañía de actuar de acuerdo con su política integral HSEQ, de cuidar a las personas y evitar daños al medio ambiente.

SEGURIDAD INDUSTRIAL

En Frontera la prioridad son las personas, por ello su enfoque se encuentra en fortalecer la seguridad, la prevención de incidentes y en mantener un ambiente de trabajo seguro.

El Índice de Frecuencia de Lesiones Incapacitantes de la compañía fue de 1.59, superior al desempeño obtenido en 2017; siendo también superior al promedio del sector Oil & Gas e inferior al desempeño de la industria extractiva en Colombia de acuerdo con el Índice de Frecuencia del Fondo de Riesgos Laborales de Colombia 2018 y con la siguiente gráfica.

El incremento en el índice de frecuencia de lesiones incapacitantes se dio durante el año 2018 con la reactivación de los proyectos de la compañía, por lo cual Frontera ha fortalecido sus estrategias de aseguramiento y aplicación de mejores prácticas con el objetivo de prevenir la ocurrencia de evento, las cuales involucran:

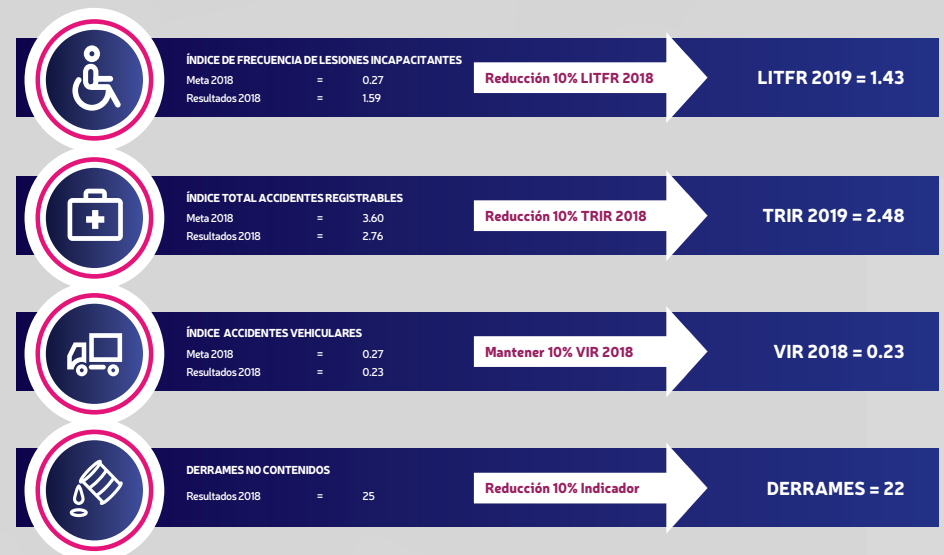
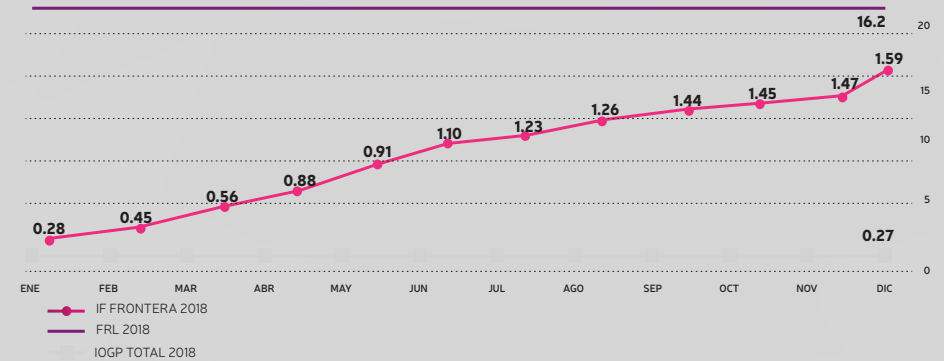
- Definición de reglas de oro**, las cuales están dirigidas direccionar mejores prácticas durante el desarrollo de trabajos rutinarios y críticos que se ejecutan en las actividades del campo con el propósito de orientar comportamientos.
- Promoción de Cultura HSEQ:** ejecución de prácticas para promover cultura segura en el desarrollo de actividades de la compañía a nivel operativo y administrativo, que involucra: paradas de seguridad durante la ejecución de actividades operativas, momentos de seguridad previo las reuniones de equipo, capacitaciones, intervenciones de seguridad basada en comportamiento. El objetivo es el de interiorizar los comportamientos seguros en el día a día de los trabajadores.

- Fortalecer en la evaluación de desempeño el cumplimiento de criterios de seguridad industrial a trabajadores directos y contratistas**, incrementando el % en el cual impacta esta variable.

INDICADORES DE SEGURIDAD INDUSTRIAL EN COLOMBIA

[GRI 403-2]

IF FRONTERA ENERGY VS. RESULTADOS DE REFERENCIA (IOGP - FONDO RIESGOS LABORALES COLOMBIA)



INDICADORES DE SEGURIDAD VIAL EN COLOMBIA

La compañía ha implementado las siguientes acciones para el transporte terrestre:

- **140 jornadas de seguridad vial** con el apoyo de la policía de carreteras y con las empresas transportadoras contratadas.
- **140 capacitaciones** realizadas a los conductores de las empresas contratistas en los puntos principales de la operación.
- **6 simulacros a nivel nacional** en donde se mide y fortalece la capacidad de respuesta para la atención de una contingencia.
- **Reconocimiento a 425 conductores** por su desempeño en su cumplimiento de HSE.
- **2.258 Permisos de conducción** otorgados para manejar en campo
- **1.296 Vehículos inspeccionados**
- **364 Monitoreos de velocidad**
- **1.204 Intervenciones** en comportamientos a conductores
- **1.930 Personas capacitadas** en seguridad vial

INDICADORES DE SEGURIDAD INDUSTRIAL EN PERÚ

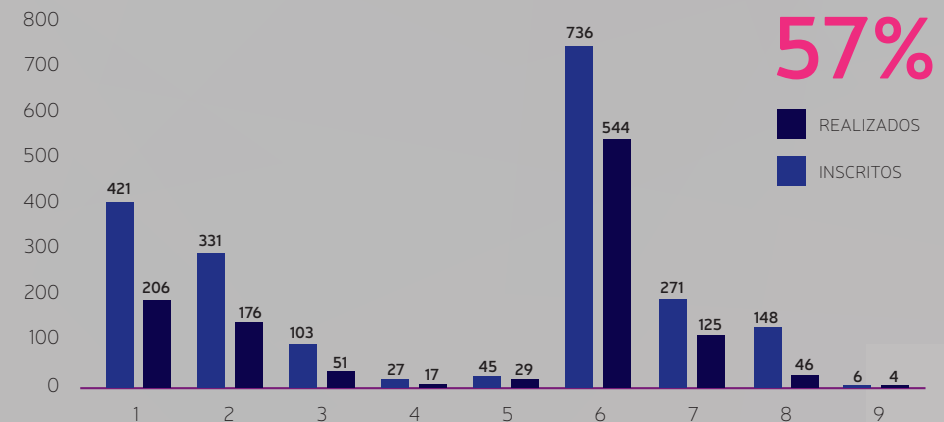
Índice de enfermedades ocupacionales	0
Índice de frecuencia por accidentes personales durante el último trimestre del 2018	0
Índice de frecuencia por accidentes vehiculares durante el último trimestre del 2018	0
Índice de gravedad por accidentes personales y vehiculares durante el último trimestre del 2018	100%
Empresas contratistas mayores y comunales auditadas	100%
Empresas contratistas mayores y comunales auditadas cumplieron el plan HSEQ	100%
Cumplimiento del plan de HSEQ de Frontera Energy Perú	100%
Cumplimiento del programa de salud ocupacional	100%
Cumplimiento de exámenes médicos ocupacionales	100%
Contratistas con inducción HSEQ	100%
Conductores de vehículos habilitados	100%
Simulacros de emergencias diversas realizadas	125
Paradas de seguridad	115
Auditorías a permiso de trabajo de riesgo	1905
Tarjetas de intervención reportadas	9580
Inspección gerencial	60
Campañas realizadas	62
Horas hombre capacitadas	4525
Reuniones de HSEQ realizadas	526
Campañas médicas	15
Inducciones de HSeQ realizadas	285

ACTIVIDADES DE ENTRENAMIENTO EN SEGURIDAD INDUSTRIAL

En 2018 Frontera trabajó en el fortalecimiento de competencias, entrenamiento y refuerzo de habilidades del personal, dirigido a controlar y mitigar los riesgos asociados a sus funciones, distribuido así:



Nº DE PERSONAS CAPACITADAS POR CURSO



- 1 Elementos de Protección Personal
- 2 Identificación de Factores de Riesgo e Inspecciones
- 3 Investigación de Accidentes e Incidentes
- 4 Manejo Seguro de Montacargas
- 5 Prevención de Riesgos Eléctricos
- 6 Prevención de Riesgos Laborales de Oficina
- 7 Señalización y Demarcación de Áreas
- 8 Trabajo de Espacios Confinados
- 9 Trabajo Seguro con Soldaduras

SEGURIDAD EN PERÚ:

En las operaciones en Perú, y en línea con las directrices y valores corporativos, se definió la estrategia de cambio cultura en HSEQ con la finalidad de mejorar el desempeño en este asunto. Esta estrategia define tres principios fundamentales: enfoque en el cliente, mejora continua y enfoque en procesos.

Las actividades principales fueron:

- **Reuniones mensuales con la Alta Dirección de las empresas contratistas y las de Frontera** con la finalidad de hacer sinergias enfocadas en las reducciones de riesgos de eventos relacionados a HSEQ en las operaciones.
- **El programa “Objetivo Liderazgo HSEQ”**, que tuvo como finalidad promover un cambio de cultura, identificar oportunidades de mejora en los diferentes procesos de HSEQ y tomar acción sobre estas, mejorar el desempeño y promover el comportamiento seguro y la disciplina operativa, y lograr la reducción de desvíos operativos, accidentes e incidentes de HSEQ. El alcance de esta iniciativa inició con los líderes en campo y será replicada en todas las actividades.
- **El “Plan motivacional”**, con la finalidad de reconocer el desempeño destacado en HSEQ y motivar e incentivar a los colaboradores y contratistas de Frontera para que muestren una actitud y resultados positivos en HSEQ. Como resultado de esta actividad, se realizaron premiaciones a nivel individual y a los contratistas.
- **Campañas de sensibilización enfocados en fortalecer los procesos de intervención y seguridad** basada en el comportamiento, prevención de lesiones de manos, prevención de lesiones de ojos, seguridad vehicular y del conductor, prevención de enfermedades como la malaria y dengue, entre otros.

- **Desarrollo del Plan Director de Seguridad (PDS) de Contratistas**, donde se establecieron un conjunto de estrategias enfocadas en medir el desempeño y garantizar el cumplimiento en HSEQ por parte de los mismos. Siendo los principales objetivos:

1. Fomentar una cultura de prevención de riesgos, promoviendo comportamientos seguros.
2. Velar por el cumplimiento de los requisitos corporativos, contractuales y legales de HSEQ por parte de los contratistas.
3. Organizar, evaluar y velar por la mejora continua del Sistema de Gestión HSEQ.
4. Reconocer el desempeño sobresaliente en HSEQ y evaluar la continuidad del contratista en futuros servicios.

Esta estrategia permitió reducir la accidentabilidad de empresas contratistas y comunales a cero en el último trimestre del año. Así mismo permitió premiar a la empresa con mejor desempeño en HSEQ en las operaciones de la compañía.



Dentro del pilar de procesos de intervención se lanzó la política de paralización de trabajo o stop work authority cuyos objetivos son llevar a cabo todas las operaciones con el mínimo de riesgo tanto para el personal, medioambiente y las operaciones mediante el empoderamiento y otorgamiento de la autoridad a los colaboradores propios y contratistas para detener un trabajo que no sea seguro para él, sus compañeros, el medio ambiente y las operaciones.

SALUD EN EL TRABAJO

Frontera continuamente trabaja para mejorar las condiciones de salud y el desarrollo integral del recurso humano al impactar de manera positiva en la productividad de la compañía, y al reducir y controlar pérdidas económicas secundarias por ausentismo laboral.

Por ello, enfoca sus esfuerzos corporativos en la ejecución de las actividades contempladas en el **Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo**, dando cumplimiento a los requerimientos legales bajo un enfoque sistemático, con buenas prácticas para mantener un alto bienestar físico, mental y social de la población trabajadora.

Enfocados en la vigilancia y salud de la fuerza laboral

COLOMBIA:

PRIMER AUXILIO PARA EMERGENCIA PSICOLÓGICA: durante el 2018 la salud mental fue un asunto prioritario para las operaciones en Colombia, entendiendo que el recurso humano es lo más importante y en línea con el proceso de manejo del cambio organizacional, se adelantaron actividades en función del bienestar de los trabajadores bajo un modelo de **“Psicología Comunitaria”** en el cual se realizaron intervenciones a los trabajadores, así:

- Psicoeducación en salud mental.
- Estilos de afrontamiento.
- Contextualización grupo catarsis: descarga emocional.
- Actividad psicoeducativa grupal: generalidades, reacciones psicoemocionales en situaciones de estrés y sus consecuencias.
- Intervención de casos detectados.

PROTECCIÓN A TRABAJADORES: durante el año 2018, los **Análisis de Riesgo por Oficio (ARO)** fueron actualizados, determinando los peligros potenciales a los cuales están expuestos los trabajadores de acuerdo con su cargo y las tareas inherentes a su oficio con el propósito de establecer e implantar medidas de prevención y control de los riesgos protegiendo la integridad del talento humano.

La inmunización de los trabajadores continúa al frente como bandera de medicina preventiva. En el 2018 se aplicaron más de 650 dosis contra la **influenza** en Bogotá y los campos en Colombia, así mismo se aseguró la aplicación de vacunas como **fiebre amarilla y tétanos** al 100% del personal que ingresa a los campos, y de **hepatitis A** para el 100% de personal que manipula alimentos.

PERÚ:

En las operaciones en Perú, se reforzó el **Plan de Salud Ocupacional** en 4 pilares principales:

- 1. Control de Riesgos** ocupacionales mediante el programa y control de vacunación, capacitaciones e inspecciones de puestos y ambientes de trabajo.
- 2. Vigilancia Médica Ocupacional**, verificando la realización de exámenes médicos ocupacionales de todos los colaboradores y el control de aquellas desviaciones encontradas.
- 3. Asistencia Médica en campo.** Considerando que las operaciones se encuentran en lugares remotos, se implementaron los centros médicos para atención asistencial de los trabajadores que presenten cualquier problema de salud.
- 4. Plan de Evacuación Médica.** Considerando todos los escenarios posibles y difundiendo el MEDEVAC a todos los colaboradores, supervisores, contratistas y centros de apoyo.

Adicionalmente se prestó asistencia y soporte médico a las comunidades de la zona de influenza, atendiendo problemas médicos, dentales, apoyo de laboratorio y rayos X y atenciones obstétricas, con los siguientes resultados:

- 4 evacuaciones de Emergencia Nivel III del Lote 192 con éxito.**
Una de ellas por mordedura de serpiente.

18 capacitaciones adicionales al programa que incluyeron temas sobre accidentes ofídicos, enfermedades tropicales y como prevenirlos.

100% de cumplimiento del cronograma de inspecciones que dieron lugar a 335 observaciones que son seguidas mediante un registro se levantamiento de observaciones.

321 atenciones a comunidad entre ellas 200 procedimientos odontológicos y 2 partos atendidos.

100% de exámenes médicos cumplidos.



RETOS Y OPORTUNIDADES 2019 +



RESULTADOS OPERACIONALES RESULTADOS FINANCIEROS

1. Mejorar los costos y la eficiencia en todos los campos de operación, y continuar trabajando para la reducción de tarifas de transporte en Colombia, manteniendo los esfuerzos por simplificar el negocio desinvirtiendo en activos no principales e infraestructura.
2. Asegurar la evacuación oportuna y eficiente de toda la producción de crudo y gas.
3. Reducir las tarifas de transporte para los sistemas de oleoductos para el período 2019-2023.
4. Asegurar en 1,1% el contenido de azufre de nuestra mezcla de crudos para exportación, esto con el fin de cumplir con las nuevas regulaciones ambientales de MARPOL.



SALUD OCUPACIONAL Y SEGURIDAD INDUSTRIAL

1. Implementar el modelo de Factores Humanos en la industria petrolera, para reducir causas de accidentalidad, trabajo nocturno y salud mental.
2. Implementar la estrategia de HSEQ que permitirá a Frontera desarrollar una cultura generativa en seguridad industrial, permitiéndole tener operaciones libres de accidentes donde todos desarrollan sus actividades cuidando su vida y la de los demás. Esta estrategia contiene elementos asociados a desarrollar nuevos comportamientos, definir normas claras, empoderar a los líderes de Frontera y vivir la cultura de seguridad día a día.



Actuar con coherencia y transparencia

[GRI 102-16]

Con el objetivo de ser una compañía líder del sector que genera confianza a sus inversionistas y al público en general y que garantiza un desarrollo sostenible en sus negocios, Frontera está convencida de que el camino es la conducta ética.

Para alcanzar el éxito es indispensable conocer e interiorizar los valores que definen a la cultura corporativa: **Integridad, Respeto, Compromiso y Sostenibilidad**. Con este marco de acción Frontera quiere ser un referente en el sector, países y regiones en los cuales opera.

Avanzar con ética y transparencia significa tomar decisiones responsables, identificar y gestionar los riesgos, valorar las relaciones con los grupos de interés, actuar armónicamente con el ambiente y respetar las diferencias.

Para lograrlo Frontera se ha propuesto la siguiente estrategia 2017-2020, en la que durante 2018 ha enfocado los esfuerzos en el fortalecimiento de la cultura basada en los valores corporativos y atributos que espera en el comportamiento de quienes pertenecen y contribuyen a la organización, y en el que enmarca todos los esfuerzos corporativos.

Durante 2018 Frontera avanzó en los siguientes asuntos relevantes:



ÉTICA Y CUMPLIMIENTO EN LOS NEGOCIOS

[GRI 103-2]
[GRI 103-3]

Frontera está comprometida con la conducción de los negocios de manera ética y honesta, no tolerando las acciones que atenten contra los valores corporativos y buscando prevenir cualquier actividad ilícita o con riesgo ético en la organización, o por parte de terceros en lo que atañe a su relación con ellos. Así, la compañía mantiene sistemas de control interno y procedimientos de cumplimiento que garanticen una conducta ética y legal, orientados a la prevención de los riesgos.

Por ello, con convicción auto reguladora, Frontera cuenta con un Código de Conducta y Ética Corporativa y políticas aprobadas por la Junta Directiva que apalancan su estrategia de integridad.

Estas políticas pueden ser consultadas constantemente por los empleados, y aquellas que Frontera considere pertinentes para sus grupos de interés externos se encuentran en la página web: <http://www.fronteraenergy.ca/es/gobierno-corporativo/#1477825785403-b2c606f1-c97f>.

En 2018 y con el compromiso de continuar fortaleciendo la cultura de cumplimiento fundamentado en valores, asegurar la observancia de las leyes y regulaciones de cada país donde operan, el Código de Conducta y las políticas internas, la Junta Directiva de Frontera aprobó una iniciativa estratégica la cual incluyó, entre otros:

1. **Valoración de riesgo de lavado de activos, financiación del terrorismo y corrupción.**
2. **Revisión de políticas y procedimientos asociados a Gobierno Corporativo, Ética y Cumplimiento.**
3. **Campañas de sensibilización.**
4. **Programa de entrenamiento y capacitación.**
5. **Sistema de monitoreo continuo al programa.**
6. **Rediseño del Procedimiento de Debida Diligencia de Cumplimiento.**
7. **Relanzamiento de canales de denuncia ética y seguimiento a los casos denunciados.**



Por otra parte, durante este año en Frontera se destinaron recursos económicos, técnicos y humanos para la implementación del **Sistema de Integridad Empresarial** (Ética y Cumplimiento).

El diseño de algunas de las políticas y procedimientos del sistema fueron apoyados por la firma consultora externa **PricewaterhouseCoopers** y liderado por la Oficial de Ética y Cumplimiento.

Como parte de este proceso se destacan las siguientes iniciativas:



“El camino es la ética”

Lanzamiento del manual del Código de Conducta y Ética Corporativa

Implementación de un programa de entrenamiento virtual al cual tiene acceso los colaboradores desde el momento de su ingreso a la compañía.

Su objetivo es ayudar a comprender el código presentando casos de análisis y acercando a los trabajadores a la cultura de cumplimiento de la compañía.



Curso Web del Manual de Código

Implementación del curso web del Manual del Código y sus políticas asociadas con énfasis en las de Conflicto de Interés, Anticorrupción y Prevención de Lavado de Activos, dirigido a todos los empleados y Directores de la compañía.



Fortalecimiento de los canales de reporte en materia de asuntos de ética y cumplimiento.

Por medio de esta nueva **línea ética** todos los empleados, así como cualquier miembro de los grupos de interés, pueden comunicar a la organización aquellas situaciones en las que observe que se presentó o se podría presentar alguna violación a la ley, al Código de

Conducta y Ética Corporativa, así como a las políticas asociadas, ayudando a la compañía a prevenir escenarios que puedan afectar su reputación y sostenibilidad.

[GRI 102-17]

Los canales de reporte en materia de asuntos de ética y cumplimiento se encuentran soportados por una firma externa y especializada, a efectos de dar accesibilidad, objetividad y trazabilidad a todas las denuncias.



Para el adecuado manejo de los canales éticos Frontera diseñó una campaña de fortalecimiento del mensaje “Hasta la estructura más sólida requiere una base, la nuestra es tu integridad – Alza la mano”, dirigida a todo el personal.

Los nuevos canales de comunicación son:

Reporte por medio del diligenciamiento del formulario en línea a través del sitio:

www.fronteraenergy.ethicspoint.com.

Por medio telefónico a los siguientes números:



Canadá: 1-855-815-2385

Colombia: 01-800-911-0010/ 01-800-911-0011. Tras el mensaje del operador digitar 855-815-2385

Perú: 0-800-50-000/ 0-800-50-288. Tras el mensaje del operador digitar 855-815-2385.

El servicio es totalmente gratuito y tiene disponibilidad 24/7 y 365 días al año.

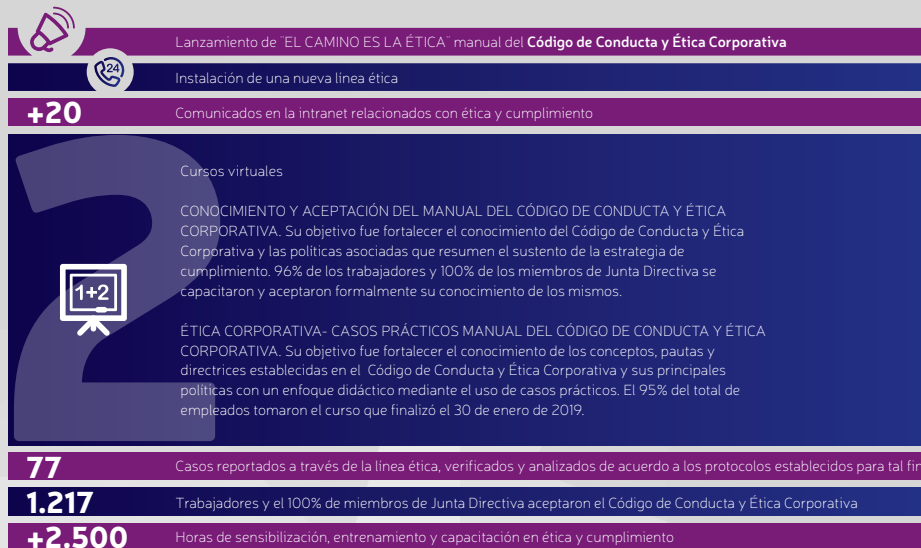
LA INFORMACIÓN COMUNICADA EN LOS MISMOS SE MANEJA BAJO UN ESTRICTO CONTROL DE CONFIDENCIALIDAD Y ANONIMATO (SI EL DENUNCIANTE LO PREFIERE).

Durante 2018 la compañía recibió un total de 77 denuncias relacionadas con temas de ética y cumplimiento, las cuales fueron verificadas y analizadas de acuerdo con los protocolos establecidos para tal fin. Como consecuencia del cierre de procesos de investigación se formalizaron medidas disciplinarias en lo laboral, incluyendo terminación de contratos, y en lo comercial se dieron terminación de contratos, no renovaciones de contrato o abstención de contratar.

Asimismo, Frontera desarrolló durante todo el año campañas de sensibilización sobre cumplimiento y cultura ética organizacional, dirigidas a todo el personal en las oficinas corporativas y los campos de operación:

- 1. KISS (Keep Integrity Super Solid) Compliance:** énfasis en el valor de la integridad.
- 2. Compliance es Simple:** énfasis en el valor del compromiso y de cómo vivir el compliance para que resulte sencillo.
- 3. Compliance Day- Front Talk:** los cuatro valores organizacionales tuvieron un refuerzo en esta campaña.
- 4. Compliance Moment:** énfasis en el valor de la sostenibilidad.

CIFRAS RELEVANTES EN LA GESTIÓN 2018



ANTICORRUPCIÓN

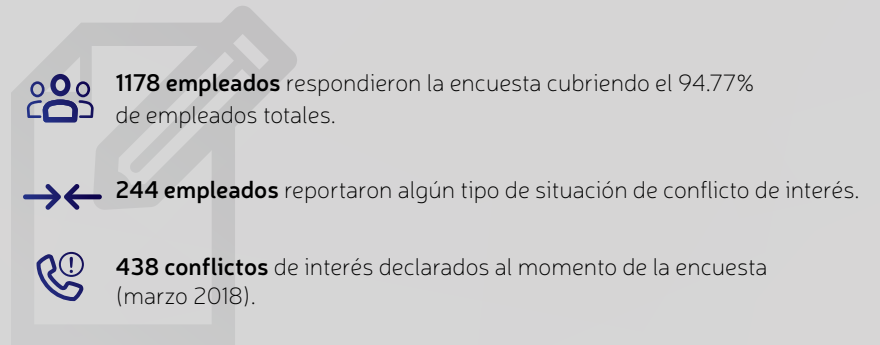
[GRI 103-2]
[GRI 205-1]
[GRI 205-2]

Frontera se opone a la corrupción pública y privada en cualquiera de sus manifestaciones, por ello continúa enfocando sus esfuerzos en la ejecución de los negocios de una manera ética y honesta.

Durante 2018 la compañía desarrolló las siguientes acciones enfocadas a la prevención de conflictos de interés como parte de la lucha contra la corrupción:

[GRI 102-25]

Lanzamiento de la Encuesta Anual de Conflictos de Interés.



Desarrollo de 3 herramientas para la revelación, administración y actualización de Conflictos de Interés.

Comunicación y entrenamiento





- Entrenamiento web sobre conflictos de interés a través de la herramienta MyMentor.
- Comunicado a todos los empleados de la compañía sobre los resultados generales de la encuesta anual de conflictos de interés.
- Comunicación a los jefes directos y supervisores sobre la herramienta de generación de estadísticas e información de la Encuesta Anual.
- Comunicación y capacitación a los jefes directos y supervisores sobre la herramienta de administración.

Asimismo, como parte del Sistema de Integridad Empresarial (Ética y Cumplimiento), se destacan las siguientes actividades relacionadas con el programa de anticorrupción:

1. El programa **Entrenador de Entrenadores en Anticorrupción**, capacitando a 50 gerentes y líderes de área para que repliquen el mensaje con sus equipos de trabajo.
2. Para la prevención de riesgos asociados con el soborno y la corrupción se fortaleció el proceso de debida diligencia de cumplimiento para el conocimiento de las contrapartes. Este proceso incluye disposiciones específicas en los contratos que exigen que las partes relacionadas cumplan con las leyes Anticorrupción aplicables y la Política con respecto a todas sus actividades en nombre de o en cualquier forma relacionadas con Frontera.
3. Se mantuvieron sistemas de control interno y procedimientos diseñados para identificar, evaluar y gestionar los riesgos de soborno y corrupción con la intención de prevenirlos.

Finalmente, y conscientes de la corresponsabilidad en la lucha contra el flagelo de la corrupción, además de ser adherentes del Pacto de la Cámara de Comercio Colombo Canadiense y al Pacto Global de Naciones Unidas, Frontera es parte de la iniciativa de acción colectiva Hacia la Integridad, que busca reducir las oportunidades de corrupción mediante el diálogo público-privado y el intercambio de conocimientos, con miras a fortalecer el desarrollo y la aplicación de medidas de prevención, represión y penalización de la corrupción, en consonancia con la Convención de las Naciones Unidas contra la corrupción.

CIFRAS RELEVANTES EN LA GESTIÓN 2018

	50	El Gerentes y líderes capacitados como entrenadores anticorrupción para replicar el mensaje en sus áreas.
	22	Talleres de prevención del riesgo de lavado de activos, financiación del terrorismo y corrupción.
	90%	De la Alta Gerencia capacitada en Anticorrupción por el Oficial de Cumplimiento y PriceWaterHouseCoopers.
	578	Conflictos de interés declarados a diciembre 2018.



AUDITORÍAS INTERNAS Y CONTROL

La función de Auditoría es un elemento de monitoreo importante del Sistema de Control Interno bajo el Modelo de COSO, un marco internacional adoptado como mejor práctica en compañías de nivel mundial que le permite a la Alta Gerencia y a los accionistas de Frontera contar con una evaluación objetiva e independiente de la gestión de Gobierno, Riesgo y Controles de la compañía.

En 2018, el área de Auditoría Interna trabajó en un rol de consultoría y capacitación en temas de control interno con el objetivo de fomentar una cultura de autocontrol en los líderes de la organización, por ello se actualizaron los controles de la compañía en todos los países de operación y se capacitaron a 123 empleados en estos temas.

Adicionalmente, fueron realizadas evaluaciones de control a procesos enfocados en el cumplimiento regulatorio, por ejemplo RSC, acuerdos institucionales con fuerzas militares, acuerdos con la ANH, ESTMA (Extractive Sector Transparency Measures Act) y lavado de activos, que ayudaron a identificar oportunidades de valor agregado para el negocio.

Finalmente, Frontera dio inicio a la implementación de un software de auditoría para simplificar los procesos (trazabilidad de la información, eficiencia en las comunicaciones, generación de estadísticas y reportes), y en el Q4 del 2019 se tendrá la primera evaluación externa de calidad por parte del Instituto de Auditores Internos de Colombia, que ayudará a garantizar que la función de Auditoría cumpla con los mayores estándares de calidad establecidos a nivel internacional.

GESTIÓN DE RIESGOS

[GRI 102-11]

Durante 2018 Frontera construyó la Política de Gestión de Riesgos, aprobada por Junta Directiva en marzo 2018. Esta política tiene como objetivo orientar la gestión de una amplia gama de riesgos con un enfoque sistemático y holístico para apoyar el logro de los objetivos y la estrategia corporativa, proteger al personal y a los activos del negocio, crear confianza con todos los grupos de interés, maximizar el valor financiero de la corporación y garantizar la continuidad del modelo de negocio en el largo plazo.

Para la identificación, entendimiento y gestión de todas las oportunidades y riesgos, la Junta Directiva ha decidido actualizar el Marco de Gestión de Riesgos Corporativo (ERM, Enterprise Risk Management).

Los resultados de este año en la implementación de esta política fueron:

- **Actualización de los Riesgos Corporativos** (económicos, de relacionamiento, reputacionales, ambientales y estratégicos) con la intervención de la Junta Directiva (enfoque top – down).
- **Actualización de un 78% de los riesgos de la compañía en 30 procesos de Frontera**, incluyendo procesos core del negocio (exploración, perforación, producción y proyectos) mediante la realización de talleres con los dueños de proceso.
- **Identificación y valoración de riesgos de Canadá y Perú**, con realización de visitas de campo para identificar riesgos en procesos como: HSEQ, ITS, Legal, Operaciones, Talento Humano, Transporte y Suministro.
- **Inicio de la implementación de la herramienta Gobierno, Riesgos y Cumplimiento GRC Archer GRC “Archer”**, la cual cuenta con un módulo de Riesgos que permitirá valorar los riesgos tanto corporativos como de proceso, conforme a la metodología establecida en Frontera, teniendo en cuenta el juicio de expertos y resultados de efectividad de controles que ayuden a mitigar, prevenir o eliminar el riesgo.

CONTINUIDAD DEL NEGOCIO

[GRI 102-11]

Con el objetivo de garantizar la continuidad de los procesos críticos del negocio y asegurar la producción de petróleo y gas ante eventos disruptivos, fallas o desastres naturales, desde 2016 **Frontera es pionera en el desarrollo e implementación de un Sistema de Gestión de Continuidad del Negocio** alineado con el Estándar ISO 22301 v. 2012; auditado y certificado por Bureau Veritas Certification. Actualmente, Frontera es la primera y única empresa certificada en Colombia y la primera de América Latina en el sector de petróleo y gas.

Durante el año 2018, con el objetivo de mantener la certificación y apuntar a la recertificación en el próximo año, la compañía desarrolló las siguientes actividades:

- Actualización de los riesgos relacionados con continuidad de los campos más representativos de crudo y gas, con el fin de identificar, mejorar o reformular las mejores estrategias en caso de que se lleguen a presentar eventos disruptivos.
- Actualización del Análisis de Impacto de Negocio – BIA (por sus siglas en inglés) vigencia 2018/2019, en el cual se identificaron y priorizaron los riesgos, se documentaron los planes de continuidad y se realizó un plan de pruebas que identifica los tiempos máximos por proceso y campo para la recuperación efectiva ante eventos disruptivos.
- Definición de las estrategias con los contratistas, para lo cual Frontera capacitó a más de 45 empresas contratistas de los servicios de transporte de crudo, alimentación oleoductos y empresas de vigilancia.
- Identificación de una nueva sede alterna para recuperar los procesos administrativos en caso de eventos disruptivos en la ciudad de Bogotá.
- Realización de pruebas de validación de estrategias de continuidad del negocio como fueron:
 1. Prueba combinada con contratistas: Fallas del Oleoducto de los Llanos (ODL) por atentado terrorista – Campo Quifa.
 2. Fallas del proceso de tratamiento químico – Campo Cravo Viejo.
 3. Inoperatividad del PAD 3 de campo Quifa.
 4. Recuperación del proceso de tesorería por daños en la infraestructura del edificio de Bogotá.



- Actualización de los riesgos de los Campos: Quifa, Cubiro, Corcel, Casimena, Cravo Viejo, La Creciente, Lote Z1 y edificio administrativo.
- Desarrollo del plan de capacitación con participación de más de 540 colaboradores de los países de Colombia y Perú.
- Participación activa en la guía enfocada en el Sistema de Gestión de Continuidad para la cadena de suministro (SCM). Esta participación es una muestra del compromiso de Frontera con la industria y sobre todo, del firme propósito de la compañía para obtener, año tras año, las certificaciones para el Sistema de Gestión de Continuidad, y así continuar como un importante líder en Colombia.

TRANSPARENCIA EN PAGOS

Por cuarto año consecutivo Frontera participó en el reporte de la Iniciativa para la Transparencia de la Industria Extractiva (EITI por sus siglas en inglés) en Colombia, con su aporte en términos de regalías, derechos económicos, impuestos, inversión social obligatoria y voluntaria, ingresos operacionales y aportes parafiscales. Con la contribución de Frontera, el Gobierno Nacional y empresas pares, Colombia demostró un progreso satisfactorio en todos los requisitos del Estándar y fue catalogado como el primer país de las Américas en conseguir el nivel más alto de progreso en la implementación.

Asimismo, Frontera cumplió con la iniciativa internacional de transparencia “Extractive Sector Transparency Measures Act-ESTMA” adoptada por el Gobierno de Canadá. Esta iniciativa busca contribuir con los esfuerzos globales por incrementar la transparencia y disminuir la corrupción en el sector extractivo, requiriendo a las entidades extractivas activas en Canadá que publiquen anualmente pagos específicos hechos a todos los gobiernos en Canadá y en el extranjero.

Durante 2018, y enfocada en mejorar la información reportada para el ESTMA, la compañía desarrolló una capacitación con el apoyo de PriceWaterHouseCoopers para todo el personal responsable de la recopilación y envío de los requerimientos.

En los siguientes links se encuentran los últimos reportes de Frontera en estas dos iniciativas:

ESTMA:<http://www.fronteraenergy.ca/content/uploads/2017/06/ESTMA-Report-2017.pdf>

EITI: <http://www.eiticolombia.gov.co/es/slider/informe2017/>

RETOS Y OPORTUNIDADES 2019 +



ÉTICA Y CUMPLIMIENTO EN LOS NEGOCIOS

1. Medir e incidir positivamente en el cociente ético de la organización para asegurar negocios y actuaciones integrales y sostenibles.
2. Desarrollar acciones conjuntas y coordinadas con grupos de interés y autoridades relevantes para el fortalecimiento de la cultura de cumplimiento e integridad en el entorno.



ANTICORRUPCIÓN AUDITORÍAS INTERNAS Y CONTROL

1. Obtener una evaluación positiva del Instituto de Auditores Internos sobre la función de Auditoría Interna, con base en el Marco Internacional para Práctica Profesional de Auditoría.
2. Continuar con el seguimiento a todas las acciones de mejora del 2018 y con la evaluación de procesos importantes para la compañía: responsabilidad social, HSEQ, proyectos de capital, eficiencia en los costos y controles sobre estados financieros y revelaciones; en los cuales la compañía se relaciona con grupos de interés externos (ejemplo comunidades, proveedores, clientes, inversionistas), verificando así la transparencia de todos los procesos de la Corporación
3. Implementar indicadores de gestión para todas las gerencias sobre la efectividad de los controles e implementación de planes de acción, generando una cultura de "accountability".



GESTIÓN DE RIESGOS

1. Valorar los riesgos por proceso conforme al cronograma establecido para 2019 y realizar visitas a campos estratégicos, evitando posibles materializaciones de riesgos que puedan llevar a pérdidas de recursos o ineficiencias en los procesos.
2. Estabilizar el proceso de identificación, medición y valoración de riesgo desde la herramienta GRC Archer para lograr automatizar la valoración de riesgos de la organización.



CONTINUIDAD DEL NEGOCIO

1. Desarrollar la auditoría de recertificación para validar la Gestión de Continuidad del Negocio.
2. Participar activamente en la actualización de la norma ISO 22301 con el ICONTEC.
3. Actualizar los riesgos en los campos de producción superior a 10.000 BIs.
4. Diseñar y ejecutar pruebas en los campos de producción superior a 10.000 BIs.
5. Diseñar, desarrollar e implementar una estrategia para el manejo de crisis.



TRANSPARENCIA EN PAGOS

1. Reportar públicamente, y en línea con los compromisos de las iniciativas nacionales e internacionales a las que Frontera está adherido, los pagos que hace en los países donde opera.



Trabajar en armonía con el medio ambiente

La viabilidad ambiental de los proyectos de Frontera es la base para desarrollarlos en armonía y uso sostenible de los recursos naturales. Los resultados obtenidos en el año 2018 fueron:



INFORME DE CUMPLIMIENTO AMBIENTAL (ICA's)

Se presentaron 72 informes de cumplimiento ambiental a las autoridades ambientales.

AUTOS DE SEGUIMIENTOS

Se dio respuesta a 68 Autos de Seguimiento de las autoridades ambientales

PLANES DE MANEJO AMBIENTAL

Se reportaron 36 planes de manejo ambiental, que involucraron acciones a desarrollar por la compañía para viabilizar los proyectos de crecimiento.

1% Y COMPENSACIÓN

A 2018 Total Ejecutado **USD\$ 6.4 MM**
 2018 Se firmaron convenios con CORMACARENA **USD\$ 6.4 MM (F&E)** (F&E) y FOB (Fundación Orinoquia Biodiversa) US 600K para la formulación y ejecución de proyectos a fin de dar cumplimiento a las obligaciones.

GESTIÓN AMBIENTAL EN PERÚ

Todas las actividades contaron con permisos ambientales aprobados por las entidades gubernamentales:
 22 EIAs y PMAs aprobados (Z1 y 192)
 11 nuevas licencias (z1 y 192)

BIODIVERSIDAD

[GRI 103-2]
 [GRI 304-1]
 [GRI 304-2]

La riqueza natural de las zonas de operación es valiosa para Frontera

Conocer el entorno y su dinámica natural ha ayudado a lo largo del tiempo a prevenir y mitigar los impactos de la operación en las áreas donde se desarrollan los proyectos.

CONOCIENDO EL ENTORNO

Frontera desarrolla estudios frecuentes y de seguimiento a la fauna presente en las operaciones: Se utilizan métodos de reconocimiento de las zonas ubicando equipos de seguimiento en puntos aleatorios con el fin de reconocer y detectar (anfibios, reptiles, aves y mamíferos). Adicionalmente se programan regularmente caminatas técnicas de observación con el propósito de registrar la abundancia y caracterización de las especies.

Con este proceso, se identifican las zonas de importancia para la conservación de la biodiversidad en las áreas donde se desarrollan las operaciones, en línea con los permisos ambientales otorgados.

[GRI 304-3]

A 2018 el área de operación fue de **511.393 Ha.** de las cuales por zonificación ambiental el **22%** están identificadas como áreas de exclusión por su gran valor para la biodiversidad.

ACTIVIDADES DE GEOTÉCNICA:
31,9 Ha. A 2018

Zonas restauradas por la compañía

REFORESTACIÓN PROTECTORA:
1,129 Ha. A 2017

Zonas reforestadas por la compañía

GESTIÓN DE RESIDUOS

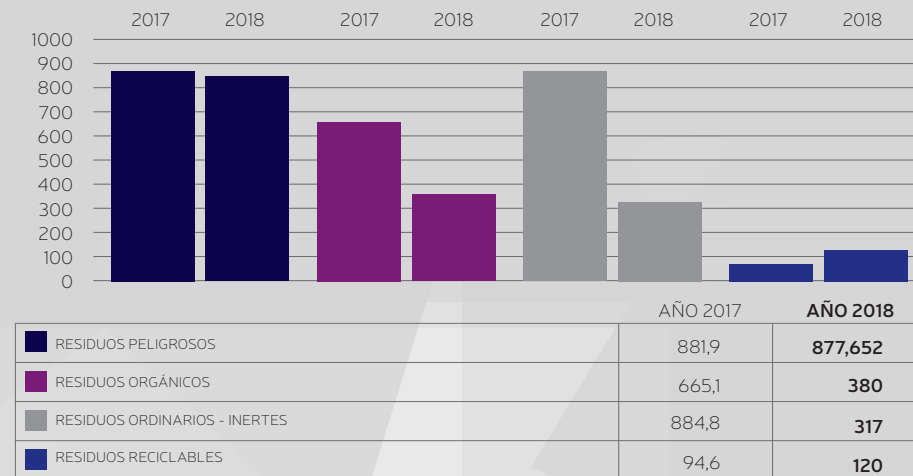
[GRI 103-2]

En línea con su política corporativa, Frontera controla la generación de los residuos sólidos y peligrosos en el desarrollo de sus operaciones, garantizando una adecuada gestión, clasificación y disposición según el tipo de residuo, y sus características, promoviendo además acciones de reutilización y reciclaje. Los resultados de la gestión de residuos del año 2018 en Colombia y Perú se presentan a continuación:

[GRI 306-2]

COLOMBIA

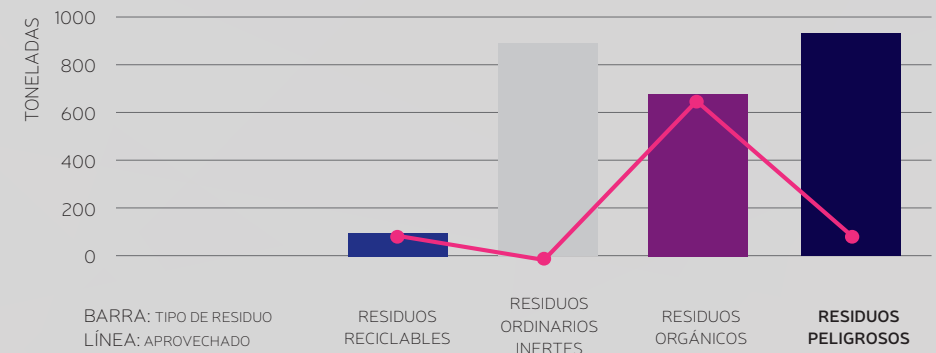
RESIDUOS GENERADOS 2018 V 2017



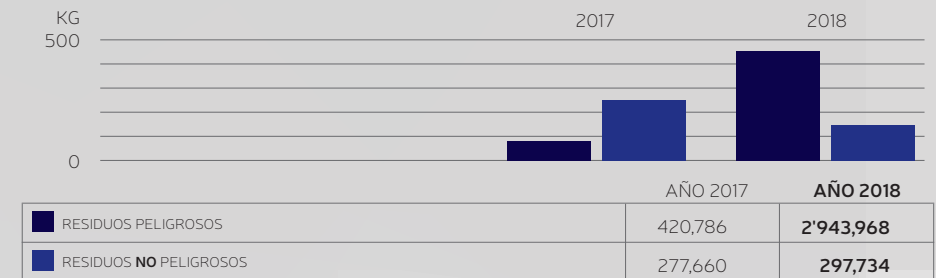
El aumento en la generación de residuos se debe principalmente a la reactivación de proyectos de los campos de producción, enfocados al crecimiento de los activos de la compañía.

El 43% del total de residuos generados en Colombia, fueron aprovechados en actividades de reutilización y reciclaje.

RESIDUOS GENERADOS VS APROVECHADOS 2018



PERÚ



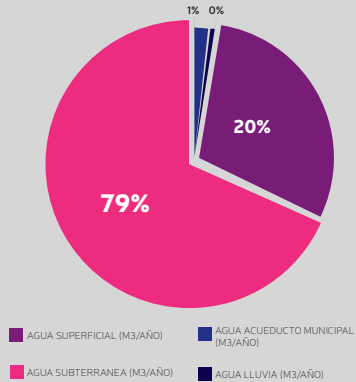
GESTIÓN INTEGRAL DEL AGUA:

[GRI 103-2]

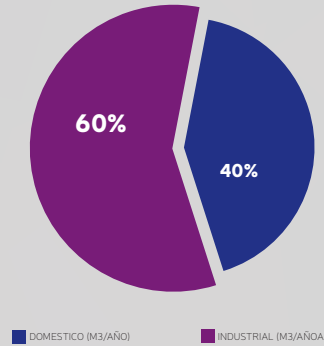
Para Frontera es fundamental garantizar la protección del recurso hídrico, por tanto centraliza su gestión en un manejo responsable y eficiente del agua midiendo constantemente su calidad y los volúmenes asociados al uso y generación dado por la demanda de este recurso en las operaciones y proyectos.

[GRI 303-1]
[GRI 303-2]

% DE CAPTACIÓN POR FUENTE DE SUMINISTRO 2018:



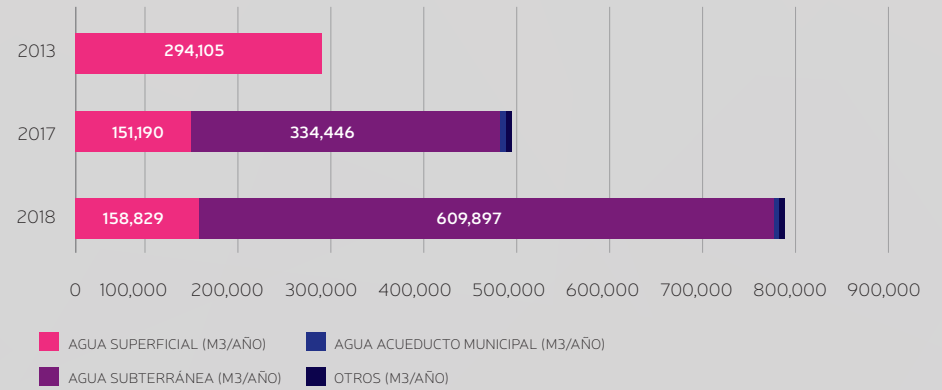
USO DEL AGUA CAPTADA 2018:



VOLÚMENES CAPTADOS

	CONSUMO TOTAL POR USO (m ³ /año)				TOTAL DEMANDA DE AGUA	DOMÉSTICO	INDUSTRIAL
	AGUA SUPERFICIAL (M3/AÑO)	AGUA SUBTERRÁNEA (M3/AÑO)	AGUA ACUEDUCTO MUNICIPAL (M3/AÑO)	OTRO M3/AÑO			
2018	158.829	609.897	5.889	1.349	775.959	305.367	463.543
2017	151.190	334.338	2.814	0	488.342	151.190	334.338
2016	135.376	436.157	4.564	1.514	577.611	135.376	436.157

CAPTACIÓN ANUAL POR FUENTE DE SUMINISTRO



La demanda de agua en los campos de producción de la compañía se incrementó en cerca de un 40 % por la reactivación de proyectos de perforación y de infraestructura, principalmente orientados al crecimiento de estos activos.



USO INDUSTRIAL

- Preparación de concretos
- Pruebas Hidrostáticas
- Mantenimiento de vías
- Operación de Calderas
- Actividades de perforación y mantenimiento de pozos
- Sistemas contra incendios

USO DOMÉSTICO

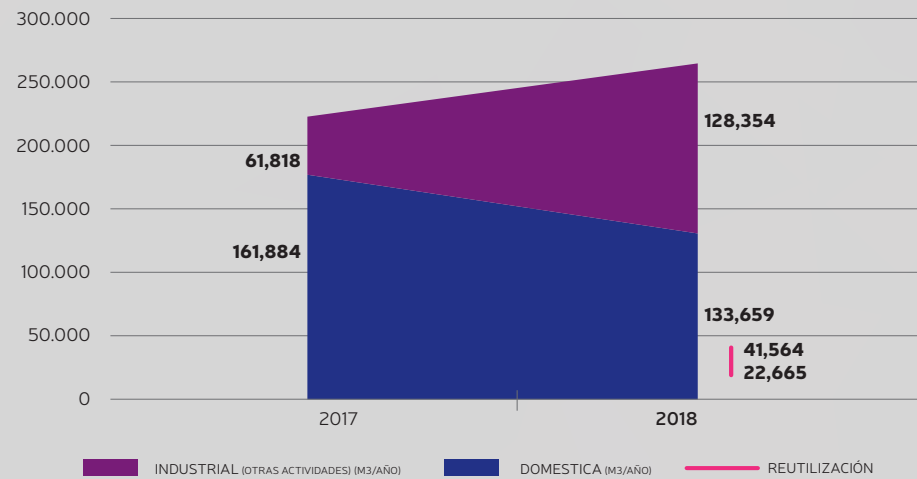
- Suministro a duchas y baños en campamentos
- Aseo de instalaciones
- Lavandería

[GRI 303-3]

MATERIALIZACIÓN DE INICIATIVAS DE REUTILIZACIÓN DEL AGUA RESIDUAL GENERADA

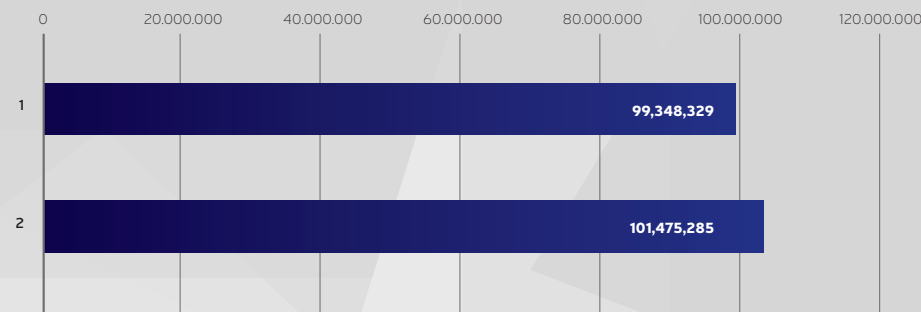
Los sistemas de tratamiento de agua permiten que Frontera cumpla con los parámetros establecidos por norma, esta condición ofrece la posibilidad de reutilizar parte del volumen generado. En el año 2018 se logró la reutilización cerca del 9% del volumen total de agua residual.

GENERACIÓN Y REUTILIZACIÓN DEL AGUA RESIDUAL



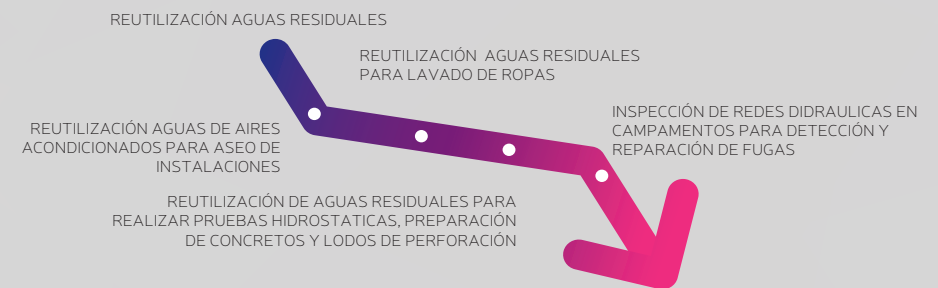
[GRI 306-1]

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



Mediante el mecanismo de inyección se dispuso cerca del 95% del agua generada asociada al proceso.

EJECUCIÓN DE ACCIONES DIRIGIDAS A REDUCIR LA CAPTACIÓN DE AGUA



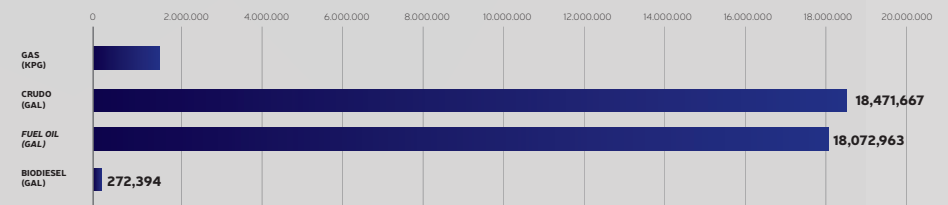
ENERGÍA Y EMISIONES

[GRI 103-2]

En 2018 Frontera continuó desarrollando la operación de sus campos de producción haciendo un uso eficiente de la energía. A continuación, se presenta el reporte de consumos de energía y emisiones:

CONSUMO DE COMBUSTIBLE PARA GENERACIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA Y TÉRMICA

[GRI 302-1]





COMPRA Y GENERACIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA Y TÉRMICA MWH

[GRI 302-2]

	SEDE ADMINISTRATIVA BOGOTÁ	ENERGÍA ADQUIRIDA EXTERNAMENTE A LOS CAMPOS OPERATIVOS	ENERGÍA ELÉCTRICA Y TÉRMICA GENERADA EN CAMPOS OPERATIVOS
2018	3,822	189,724	706,353
PROCEDENCIA DE LA ENERGÍA ADQUIRIDA EXTERNAMENTE:	A. CAMPOS: EMP. ENERGÍA DE CUNDINAMARCA / ELECTRICARIBE / ENERTOLIMA / PETROELÉCTRICA DE LOS LLANOS B. SEDES ADMINISTRATIVAS: VATIA/CODENSA.		



INTENSIDAD ENERGÉTICA

[GRI 302-2]

	CONSUMO DE ENERGÍA ELÉCTRICA (MWh)	PRODUCCIÓN (BOE)	INTENSIDAD (MWh/BOE)	OBSERVACIONES
2018	899,899	34,324,303	0.0262	El indicador se calcula a partir del consumo de energía eléctrica y térmica demandada por los campos interna y externamente, incluyendo sede administrativa.

[GRI 302-4]
[GRI 305-5]

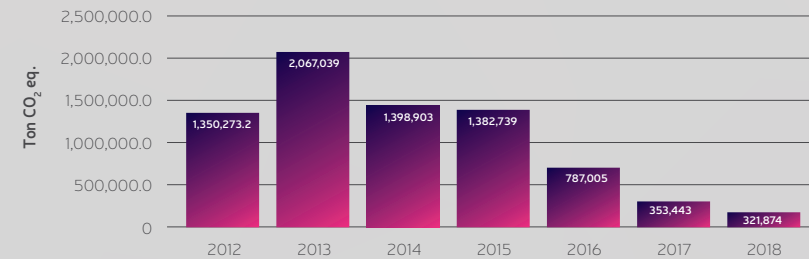
Con la compra de **189.07 GWh** al Sistema Interconectado Nacional para consumo en los campos de producción Quifa, Abanico, La Creciente y Guaduas, en 2018 evitamos la generación de un promedio de **9,079 Ton CO₂eq**, al reducir el consumo de combustibles por generación localizada.

A continuación, se presentan los resultados de la estimación de las emisiones de gases efecto invernadero para el periodo objeto de reporte:

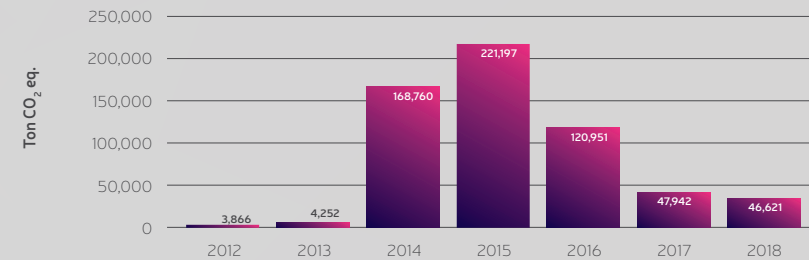
[GRI 305-1]
[GRI 305-2]
[GRI 305-3]



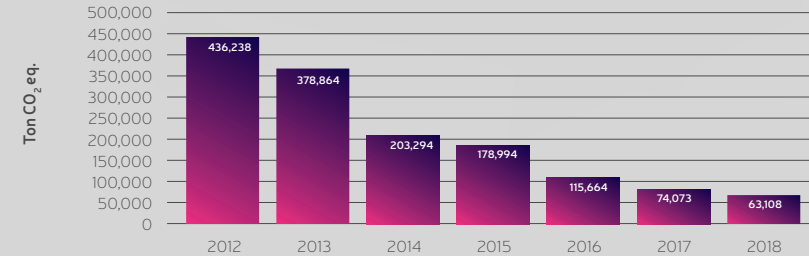
EMISIONES SCOPE 1



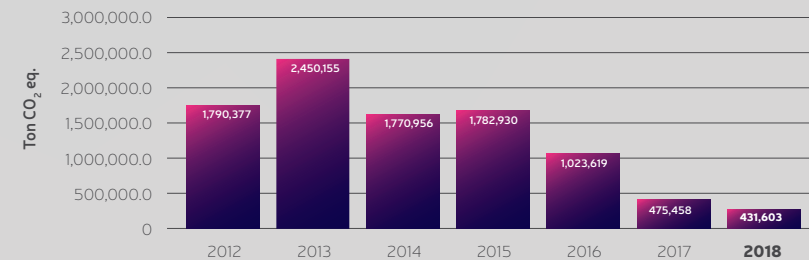
EMISIONES SCOPE 2



EMISIONES SCOPE 3



EMISIONES TOTALES



METODOLOGÍA: el cálculo de la huella de carbono se hizo mediante una extrapolación con base en la producción del año 2018 de la organización.

[GRI 305-4]

CAMPOS PRODUCTORES			
AÑO	BOE	TON (CO ₂ eq) CAMPOS PRODUCTORES	INTENSIDAD DE LAS EMISIONES GEI
2017	31,878,707	442,126	0.0139
2018	29,033,661	404,205	0.0139

[GRI 305-7]

2018	SO ₂	Nox	OBSERVACIONES
Ton/año	2,223	6,171	Datos estimados de acuerdo a las mediciones realizadas en equipos de capacidad mayor de 1MW del campo Quifa



PREVENCIÓN Y REMEDIACIÓN DE INCIDENTES

[GRI 103-2]
[GRI 306-3]

A lo largo del año 2018 se reportaron 12 eventos ambientales en las operaciones de los campos en Colombia y 14 en Perú, los cuales fueron controlados mediante la activación de los planes de contingencia específicos según el campo de ocurrencia. Gracias a las acciones tomadas de manera oportuna, los esfuerzos en capacitación, preparación y los sistemas presentes en las instalaciones, los eventos no generaron afectaciones al entorno natural.

Teniendo en cuenta el nivel de riesgo relacionado a derrames, Frontera mantiene actualizados los planes de contingencia y asegura su correcta implementación en cada uno de los campos de operación con el propósito de estar preparados para atender en cualquier momento de manera oportuna y eficaz los eventos que puedan afectar el entorno natural de los sitios donde operamos.

Para el año 2018 los esfuerzos en este aspecto estuvieron enfocados en:

- Desarrollo de simulacros de derrames de líquidos contaminantes con la participación de personal y directo y contratistas.
- Inspección y ejecución de planes de mantenimiento de los

sistemas de alarma de niveles de contenido, presión y temperatura, los cuales permiten la detección temprana y prevención de incidentes.

- Actualización de equipos de brigadas de atención de emergencia de cada uno de los campos de operación.

- Capacitaciones en temas de atención de derrames preparando a los colaboradores para actuar en el momento que sea necesario.

RETOS Y OPORTUNIDADES 2019 +



Asegurar el cuidado del medio ambiente en las operaciones de Frontera, mediante la implementación, mantenimiento de programas y estrategias que permita mantener operaciones limpias y eficientes dando cumplimiento a las obligaciones establecidas en licencias, permisos y al cumplimiento de las leyes ambientales vigentes, promoviendo con ello operaciones ambientalmente responsables.



A smiling man wearing a light-colored cap and a denim shirt is holding two mangoes, one in each hand. He is standing in a rural, outdoor setting with lush greenery and trees in the background. The image is overlaid with a network of purple lines and dots, suggesting a digital or interconnected theme.

Contribuir con el desarrollo sostenible de las comunidades

[GRI 103-2]

Los territorios donde se desarrollan las operaciones de la compañía tienen innumerables necesidades sociales y cuentan con una institucionalidad frágil para atenderlas, por ello de la mano de las autoridades locales y nacionales Frontera busca cada día dejar un legado que perdure aún sin su presencia.



El Marco de Inversión Social sigue siendo la herramienta fundamental para implementar este compromiso de promover desarrollo sostenible en las comunidades vecinas.

EJECUCIÓN DE PROYECTOS SOCIALES

Durante 2018 en Colombia Frontera ejecutó 253 proyectos sociales en los siguientes ejes:

- Productividad del Tejido Económico Local **11.46%**
- Desarrollo de Capital Humano **18.97 %**
- Fortalecimiento del Tejido Social Institucional **26.88%**
- Desarrollo de Infraestructura de Calidad **42.69%**

En Perú la compañía implementó 12 proyectos sociales:

- Fortalecimiento institucional **80%**
- Desarrollo Capital Humano **10%**
- Educación **10%**



CONTRATACIÓN DE MANO DE OBRA LOCAL CALIFICADA

En Colombia fueron contratadas **1.038 personas** locales para trabajos calificados, correspondiente al **49,87% del total de trabajos**, comparado con el 47% del año anterior.

En Perú se contrataron a **205 personas** locales para trabajos calificados, correspondiente al **30% del total de trabajos**.



CONTRATACIÓN DE MANO DE OBRA LOCAL NO CALIFICADA:

En Colombia se contrataron a **5.349 personas** locales para trabajos no calificados, comparado con 3.597 personas locales contratadas en 2017, **cumpliendo 100% con el proceso exigido en el Decreto 1668 de 2016**.

En Perú fueron contratadas **477 personas** locales para trabajos no calificados, correspondiente al **70% del total de trabajos**, y comparado con 217 personas locales contratadas en 2017.



COMPRAS LOCALES

En Colombia los **contratistas de Frontera compraron USD 18.514.176** en bienes y servicios locales, comparado con USD 10.574.145 en 2017.

En Perú **se compraron USD 5,621,526.23 en bienes y servicios locales**, considerando los servicios brindados por las empresas comunales.

Para este año se aumentó significativamente la contratación local de Frontera teniendo en cuenta que en 2017 la compañía contrató a 93 personas.



[GRI 203-1]
[GRI 203-2]

PRODUCTIVIDAD DEL TEJIDO ECONÓMICO LOCAL

En esta línea de inversión Frontera ejecutó proyectos en los municipios de San Luis de Palenque, Trinidad, Tauramena, Puerto Gaitán, Cabuyaro, Monterrey, Maní, y Orocué, logrando apoyar la creación de desarrollo económico local sostenible mediante dos modalidades:

Fortalecimiento de empresas locales que prestan sus servicios a nivel regional, a través de iniciativas de capacitación y asistencia técnica encaminadas a robustecer su competitividad y rentabilidad.

Implementación de proyectos productivos económicos, cuyo principal objetivo es apoyar las actividades comerciales propias de las comunidades, como otra fuente de ingreso diferente a las actividades propias del sector petrolero.

Algunos proyectos desarrollados en 2018 por Frontera fueron:

Adecuación y mejoramiento de corrales a través de la entrega de materiales e insumos ganaderos en el municipio de Orocué, lo que permitió a los beneficiarios contar con un desarrollo económico diferente al sector de hidrocarburos. Este proyecto benefició a 105 familias de las veredas de área de influencia directa del bloque.

Entrega de semovientes para la comercialización de leche y carne en la vereda Santa María de Palmarito municipio de Maní-Casanare, el cual benefició a 80 familias de las veredas de área de influencia directa del bloque.

Proyecto de fortalecimiento piscícola a través de la entrega de 200.000 alevinos para 7 veredas del área de influencia directa en el departamento de Sucre.

Fortalecimiento a núcleos avícolas por medio de la entrega de gallinas ponedoras en los municipios de San Pedro -Sucre, Maní-Casanare, y Ariguani-Magdalena, beneficiando a un total de 60 familias de las veredas de área de influencia directa.





DESARROLLO DEL CAPITAL HUMANO

En términos de educación y desarrollo de habilidades profesionales, Frontera ejecutó proyectos en los departamentos de Meta, Casanare, Sucre y Putumayo, Cundinamarca y Tolima con el objetivo de apoyar la reducción del 27% de la pobreza actual en el país, que según los índices del Plan Nacional de Desarrollo todavía existe en Colombia, mediante la dotación de implementos que permiten un desarrollo educativo más completo y a la vanguardia de la tecnología, capacitaciones en temas de actualidad laboral que permiten mejorar las aptitudes y oportunidades laborales, promoción de la educación formal de los habitantes y fortalecimiento de docentes.

Algunos proyectos en línea con este eje fueron:

Entrega de 25 computadores a los 25 mejores estudiantes del Municipio de Ariguaní y San Pedro (Sucre) en los bloques La Creciente y Guama.

28 capacitaciones en temas relacionados con liderazgo, resolución de conflictos, y talleres pedagógicos en pro de la protección al medio ambiente y cultura ciudadana, en las diferentes instituciones educativas en los municipios de Paz de Ariporo y Orocué, en el departamento del Casanare.

Fortalecimiento al Plan Educativo Institucional para las 10 escuelas del Resguardo Vencedor Pirirí en las etapas de evaluación y mejoramiento. Con el proyecto se busca promover la educación con estándares de calidad, exigidos por el Ministerio de Educación Nacional, apalancados con los profesores, rectores y jefes de núcleo de las diferentes instituciones educativas del resguardo.

Programa de formación para adultos mayores del resguardo vencedor Pirirí, en el cual 122 personas de la comunidad indígena obtuvieron el grado de bachilleres.

Programa de alfabetización para 105 adultos de las Veredas Santa Helena, Rubiales y Puerto Triunfo, que busca mejorar los niveles de conocimiento a través de encuentros de formación educativa y ciclos de educación básica.

Programa de Educación Superior que inició en 2005 y que al cierre de este año contaba con 32 estudiantes activos a nivel nacional estudiando en universidades como:

Los Andes, Santo Tomás, Nacional, América, Javeriana, Externado de Colombia; en programas como: Ingeniería Industrial, Ingeniería Ambiental, Medicina, Derecho, Psicología, Lenguas Modernas, Contaduría Pública, Ingeniería Química, Administración de Empresas, Ciencia Política, Música, Mercadeo y Publicidad, entre otros. De este total, 17 culminaron sus estudios en 2018.



INFRAESTRUCTURA DE CALIDAD

Dentro de este eje Frontera ejecutó proyectos en los Departamentos de Tolima, Casanare, Meta, Sucre y Cundinamarca. El objetivo está encaminado a cumplir con los preceptos del Plan Nacional de Desarrollo 2018-2022, el cual plantea reducir el déficit habitacional que según las cifras del DANE en 2017 ascendió a 1,68 millones de hogares urbanos y 1,59 millones de hogares rurales. Es por ello que esta línea busca mejorar la calidad de las viviendas que no garantizan los estándares mínimos de calidad de las comunidades de las áreas de influencia directa de las operaciones de la compañía, así como apalancar la reducción del índice de pobreza multidimensional que para el año 2017 era de 17,0% con un total de 11,4% en áreas urbanas y 36.6% en las áreas rurales según estadísticas del DANE.

Para el desarrollo de este eje la compañía ha desarrollado 3 programas entre los que se encuentran el mejoramiento de vivienda, ampliación a coberturas de servicios públicos, y mejoramientos de espacios deportivos e instituciones educativas.

Algunos proyectos en línea con este eje fueron:

Mejoramiento de viviendas en los Municipios de San Luis de Palenque, Trinidad, Orocué, San Pedro, Orito, Paz de Ariporo, Tauramena, Maní, Barranca de Upía, Cabuyaro, Espinal.

Mejoramiento de redes de servicios públicos de energía y gas, en los municipios de Cabuyaro, Orocué, Yopal, San Luis de Palenque, Espinal.

Mantenimiento Terraplén Vía Interna Vereda El Caribe, municipio de Paz de Ariporo, bloque Arrendajo, beneficiando 15 familias de la vereda cuyo acceso no se encontraba en las condiciones óptimas para movilización de vehículos.

Mejoramiento y mantenimiento de la vía comunitaria zona rural Horqueta – Inspección de los Mangos en el Municipio de Cabuyaro, departamento del Meta. El despacho de la Alcaldía de Cabuyaro, acorde a las necesidades detectadas por la Secretaría de Planeación, diversos líderes, comunidad y organizaciones sociales en el municipio, han establecido que dentro de las prioridades de gestión y atención se deben intervenir las vías del municipio, especialmente las cercanas a la operación de manera prioritaria, a fin de garantizar la movilidad y transpirabilidad de las comunidades del sector vecino a las operaciones de la compañía. Este proyecto benefició a más de 8 veredas del municipio de Barranca de Upía.



de manera prioritaria, a fin de garantizar la movilidad y transpirabilidad de las comunidades del sector vecino a las operaciones de la compañía. Este proyecto benefició a más de 8 veredas del municipio de Barranca de Upía.

Mejoramiento de instituciones educativas a través de entregas y construcción de parques infantiles en los municipios de Guaduas, Monterrey y Orocué. Con este tipo de proyectos Frontera busca promover espacios deportivos a través del mejoramiento y construcción de escenarios de recreación, cultura y deporte. Uno de los proyectos destacados es la entrega de un parque biogimnasio en la vereda Puerto Triunfo del municipio de Puerto Gaitán, Meta, beneficiando a un total de 363 personas habitantes de la vereda.

GESTIÓN EN PERÚ:

Con el objetivo de generar alianzas estratégicas con los gobiernos donde opera la compañía, durante 2018 Frontera firmó un Convenio con el Programa Perú Responsable del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRA) que tiene como objetivo promover la responsabilidad social empresarial a través de alianzas y del desarrollo conjunto de actividades orientadas a realizar, fortalecer, facilitar, promover y difundir la responsabilidad social empresarial, articulando en cooperación con los demás programas del MINTRA especialmente en acciones favorables al empleo, la empleabilidad, y el emprendimiento. Los resultados de esta alianza se incluirán en el informe 2019.

Por otra parte, y adicional a la inversión social realizada por la compañía con las comunidades indígenas cercanas a sus operaciones³, con el Comité de Administración de los Recursos para la Capacitación (CAREC), Frontera organizó en la ciudad de Iquitos, en Loreto, el “**Taller de Planes de Negocios Inclusivos**” orientado a las comunidades del Lote 192. El CAREC tiene como objetivo promover, coordinar, aprobar, proponer y ejecutar las actividades de transferencia de tecnología y capacitación del personal del subsector hidrocarburos en Perú. Este organismo está adscrito al Viceministerio de Hidrocarburos y se financia con los aportes de las empresas de este subsector, entre ellas Frontera. Al taller asistieron 9 habitantes, que incluyó la participación de una mujer, de las comunidades nativas del área de influencia del Lote 192: Alianza Capahuari, Los Jardines, Nuevo Andoas, Nuevo Porvenir, Antioquía y Nueva Jerusalén. Como resultado del taller cada participante desarrolló un plan de negocio con propuestas que buscaron aprovechar las potencialidades y oportunidades que cada región ofrece a sus pobladores con el objetivo de emprender, en el corto plazo, negocios que les permitan mejorar la calidad de vida de sus familias.


Para el desarrollo de este eje la compañía ha desarrollado 3 programas entre los que se encuentran el mejoramiento de vivienda, ampliación a coberturas de servicios públicos, y mejoramientos de espacios deportivos e instituciones educativas.

³Ver Capítulo: Desarrollar el talento al máximo del potencial profesional y personal, y promover el respeto de los Derechos Humanos

RETOS Y OPORTUNIDADES 2019 +



1. Crear e implementar el manual de monitoreo y evaluación de impacto de los proyectos de inversión social, el cual permitirá reportar avances tangibles del compromiso de Contribuir al Desarrollo Sostenible de las Comunidades.
2. Ejecutar el 100% de los proyectos sociales concertados en vicencias anteriores con el fin de cumplir con la totalidad de compromisos vigentes a la fecha.
3. Monitorear el resultado de la inversión social de Frontera frente al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible.
4. Explorar e incentivar la articulación de la inversión social con otros actores (autoridades locales y nacionales, ONGs, sector privado, etc).
5. Implementar y ejecutar el Convenio con el Programa Perú Responsable del Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo (MINTRA).



Desarrollar el talento al máximo de su potencial profesional y personal, y promover el respeto de los Derechos Humanos

2018, el año de la cultura Frontera

El sector de hidrocarburos continúa demandando esfuerzos en la gestión del talento humano por parte de las empresas que lo conforman. Frontera es consciente del reto que tiene para mantener la excelencia en el desempeño, asegurando el modelamiento de una cultura basada en valores y la coherencia en el cumplimiento ético y de políticas establecidas.

SELECCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO

[GRI 103-2]

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE NUEVOS TALENTOS

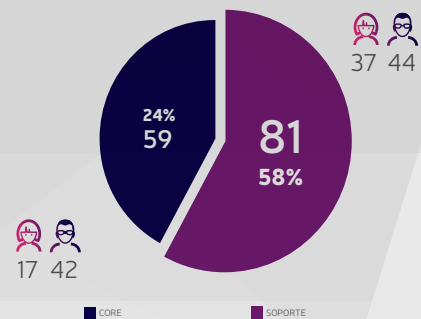
La nueva cultura organizacional sumada a la promesa de valor por la cual trabaja Talento Humano le permite a Frontera atraer y retener al mejor talento, contribuyendo con altos estándares de desempeño, la continuidad del negocio y la permanencia en el mercado de una manera rentable y eficiente con sus grupos de interés.

En el 2018 dimos la bienvenida a 252 talentos: 140 de ellos como colaboradores directos y 112 en su contribución de practicantes y aprendices. De los procesos cerrados en el 2018, el 42 % fueron contratos para mujeres, de las cuales el 11% ingresaron a las áreas core. Así Frontera cumple con la ley 1636 en que se especifica que “todos los empleadores están obligados a registrar sus vacantes en el Servicio Público de Empleo”, atendiendo con especial cuidado el Decreto 1668, respetando la contratación de mano de obra local no calificada, donde la compañía tuvo 18 convocatorias para trabajar en los campos donde opera.

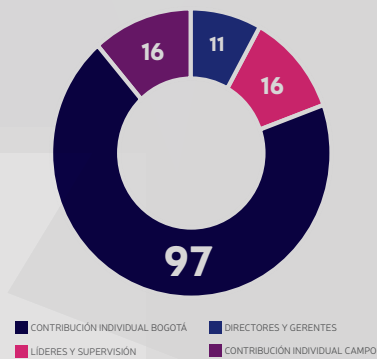
Frontera cuida el desarrollo interno de su talento, aumentando en un 35% las convocatorias internas con la realización de 15 procesos internos en los cuales 9 colaboradores fueron promovidos a través de un proceso de convocatoria y promocionando otros 34 colaboradores como parte de su desarrollo.

INDICADORES DE CONTRATACIÓN DIRECTA DE FRONTERA

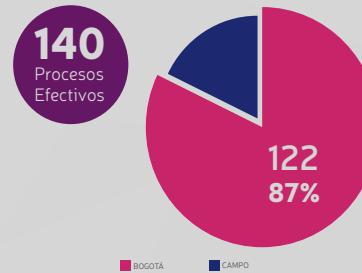
DISTRIBUCIÓN DE LOS PROCESOS



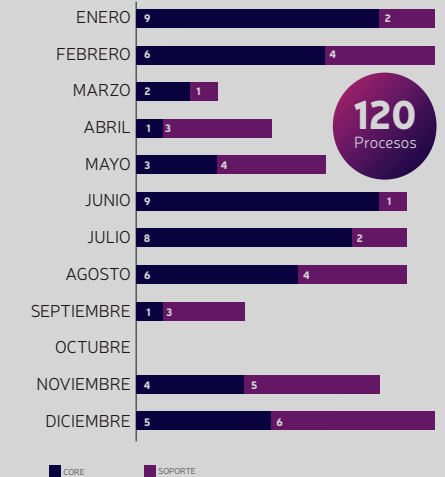
POR POSICIONES



POR UBICACIÓN



REALIZADOS PROCESOS APRENDICES Y PRACTICANTES



La nueva cultura organizacional sumada a la promesa de valor por la cual trabaja Talento Humano le permite a Frontera atraer y retener al mejor talento, contribuyendo con altos estándares de desempeño, la continuidad del negocio y la permanencia en el mercado de una manera rentable y eficiente con sus grupos de interés.



RETENCIÓN DEL TALENTO ACTUAL

AMBIENTE LABORAL

Frontera está comprometida con ofrecer a sus colaboradores un adecuado clima laboral que incentive la confianza, la motivación, la autorrealización y la sana productividad.

A pesar de las circunstancias de cambio y adaptación a los retos del sector para Frontera el talento humano sigue siendo el activo más importante, por ello busca identificar las fortalezas y los espacios de mejoramiento para avanzar y dar un paso adelante con humildad, aceptación y aprendizaje. El ambiente laboral es una prioridad, por tanto la compañía cree que realizar mediciones del clima de trabajo es una medida diagnóstica preventiva y de cercanía con sus colaboradores.

Para este año Frontera realizó la medición de ambiente bajo los siguientes parámetros:

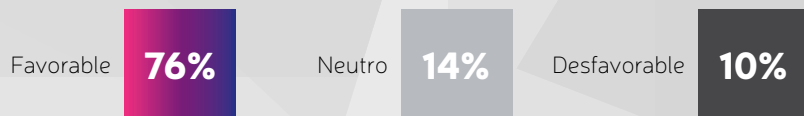
METODOLOGÍA:
 Encuesta virtual
 58 afirmaciones en una escala Likert (1 to 5)
 4 Dimensiones: Compromiso, Conductores de Compromiso, Soporte para el éxito, Conductores Soporte para Éxito.
 Adicional 5 preguntas exclusivas de cultura

POBLACIÓN OBJETIVO:
 Trabajadores con más de 6 meses de antigüedad, con contrato directo con la compañía.

UMBRAL DE CONFIDENCIALIDAD:
 5 empleados

COBERTURA:
 94% de participación 1050 encuestas recibidas

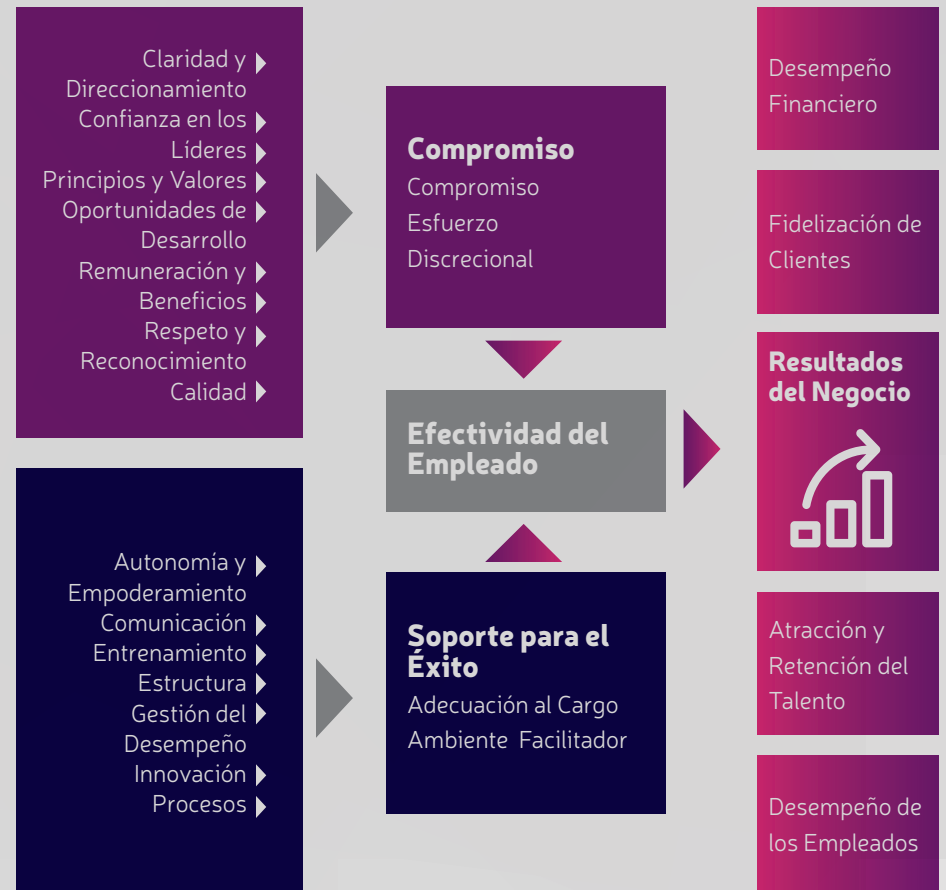
Resultados 2018



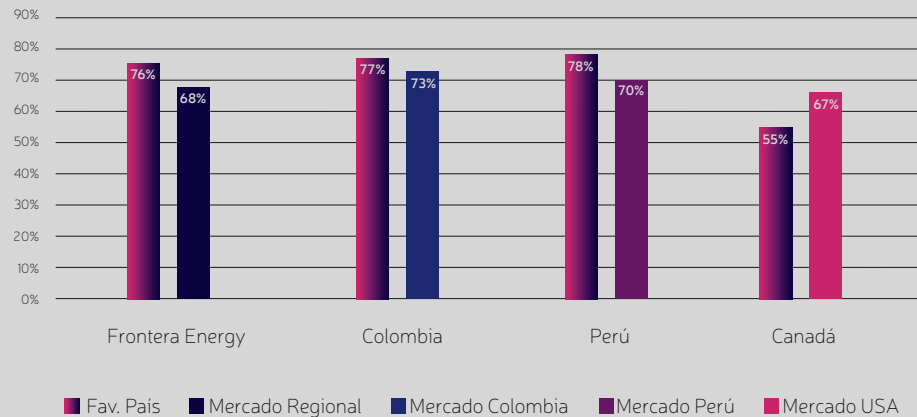
Los empleados perciben el clima organizacional de Frontera como una fortaleza corporativa.



MODELO DE TRABAJO



Favorabilidad por país:



COMPROMISO

Los empleados de Frontera resaltan principalmente el sentirse orgullosos de pertenecer a Frontera (91%), lo cual se mantiene como una principal fortaleza de acuerdo a la encuesta de 2017, y recomendarían la empresa como lugar de trabajo (86%).

Frente a las temáticas relacionadas con compromiso que muestran mayor favorabilidad, están el conocimiento de los principios y valores de la organización (96%), el entender su contribución a las metas y objetivos de la organización (95%) y el ser tratado con justicia independientemente de las diferencias tales como edad, sexo, etc. (93%). Esta última también salió como principal fortaleza en el 2017.



SOPORTE PARA EL ÉXITO

Los empleados perciben en general como fortaleza, el soporte para el éxito. Resaltan principalmente que su trabajo les permite realizar tareas interesantes y desafiantes (87%) y que las condiciones de sus trabajos les permiten ser productivos (80%).

Frente a las temáticas con mayor favorabilidad relacionadas con el soporte para el éxito están: el compromiso de las personas de su equipo para entregar productos y servicios de alta calidad (91%) y la claridad en las metas, responsabilidades y funciones (91%). Esta última se mantiene como principal fortaleza de acuerdo con la encuesta 2017.

Este año Frontera continuará trabajando en el mejoramiento de su ambiente a través de los planes de acción, de la mano con los líderes de la organización.

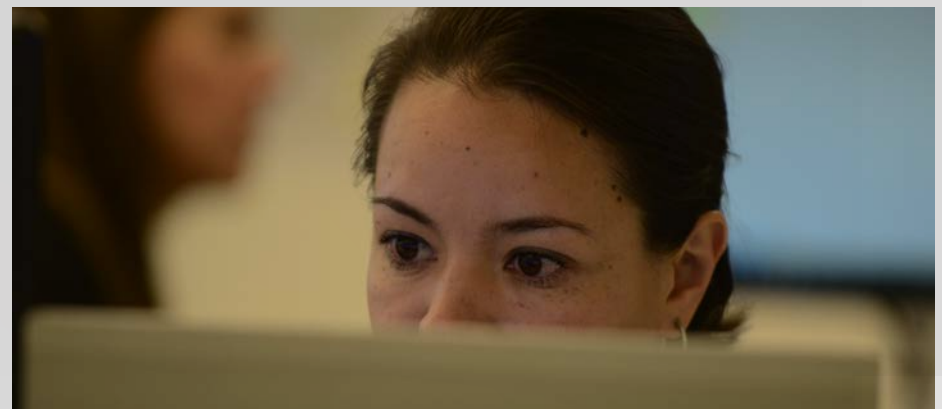
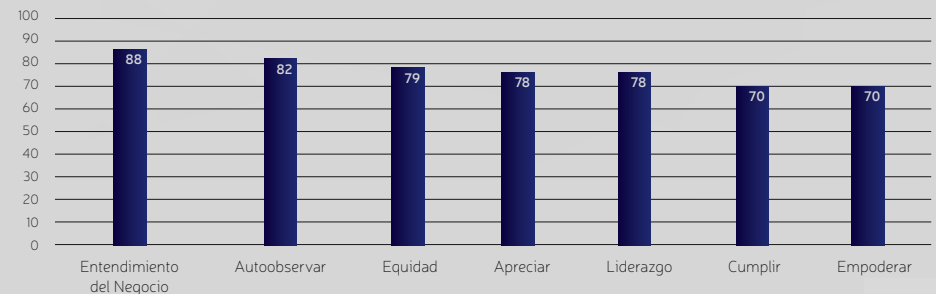


CULTURA

Frontera quiere que la gente actúe para alcanzar la estrategia y el desempeño esperado, construyendo una cultura que soporte los retos del negocio. Para tal efecto, mide sus atributos culturales en la encuesta de Ambiente Laboral, logrando una alta favorabilidad de los mismos:



Considerando que Frontera impulsó especialmente el atributo cultural de **Cumplir** como pilar de su transición cultural durante el 2018, es importante resaltar que el 96% de los colaboradores perciben que conocen el conjunto de principios y valores organizacionales de la compañía.



FORTALECIMIENTO DEL MODELO DE CULTURA

El 2018 fue el año en el cual Frontera llevó el modelo de cultura a la acción.

Así, la compañía se enfoca en la socialización del modelo y en la generación de sentido a través de los talleres **“Frontera: una cultura con propósito”**. Estos talleres fueron diseñados con la intención de consolidar una cultura que se interesa por las personas, sus anhelos y en lo que cada colaborador quiere lograr en su vida personal y profesional.

Se obtuvo una participación de 797 personas de la compañía, tanto en Bogotá como en campo.

NUESTRO PROPÓSITO

Generar valor a través del ejercicio responsable y sostenible de la **exploración y producción** de petróleo y gas. **Valoramos la vida, la salud y el bienestar. Trabajamos unidos y de manera ética.** usando nuestras habilidades para crecer y asegurar una **cultura de alto rendimiento.**

Nuestros valores inspiran nuestras decisiones y **nuestros recursos respaldan el futuro**, para llevar a Frontera y su entorno a un lugar de progreso de manera segura, **agregando valor y confianza.**

¿QUÉ ES UN ATRIBUTO?

Un atributo es la **caracterización de la identidad cultural**, traducida en **cualidades o propiedades** que se evidencian en el comportamiento de quienes pertenecen y **contribuyen a la organización.**



Durante los talleres también se socializaron los atributos de la cultura con sus respectivos comportamientos de acuerdo con las siguientes etapas de contribución: **Independiente, Interdependiente y Estratégico.**

BIENESTAR Y CALIDAD DE VIDA

Con el fin de generar en sus colaboradores un estado de bienestar integral, en el 2018 Frontera diseñó la nueva estrategia de Calidad de Vida, en línea con la O.M.S. (Organización Mundial de la Salud), que la define como: el conjunto de condiciones que permiten proteger la salud, la seguridad, el bienestar de todos los trabajadores y la sostenibilidad del lugar de trabajo, con el fin de contribuir en sus capacidades físicas, psicológicas y sociales para su bienestar y el de su grupo familiar primario. Por tanto, la compañía estableció los siguientes entornos:

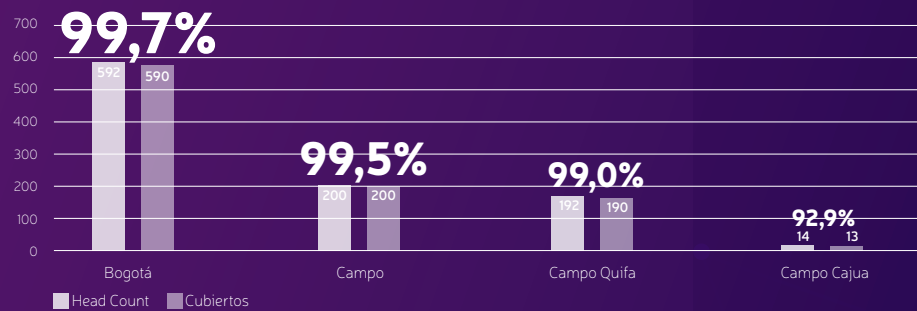


En los indicadores del 2018, Frontera tuvo una cobertura del 99% con 64,709 horas tomadas por los colaboradores. El entorno donde alcanzó mayor participación fue en Balance, Vida Personal y Trabajo, donde pudieron participar con sus familias en diferentes actividades culturales y recreativas.

Frontera fortaleció las alianzas con las Cajas de Compensación para generar una mayor participación de los servicios que ofrecen, realizando diferentes ferias, con asesores directos en sedes y la promoción de cursos, lo que permitió que los colaboradores aumentaran el uso de la caja de 57% en el 2017 al 86% en el 2018 en todo lo relacionado con Recreación y Deporte.

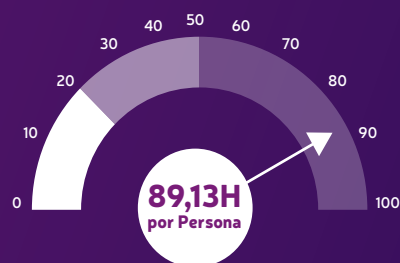
INDICADORES:

COBERTURA POR UBICACIÓN 2018

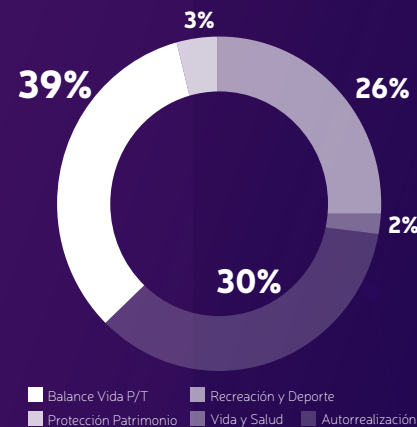


HORAS TOTALES Y PROMEDIO OFRECIDAS DE BIENESTAR 2018

H Totales
89,048



DISTRIBUCIÓN ACTIVIDADES DE BIENESTAR POR ENTORNOS DE CALIDAD DE VIDA 2018



DESARROLLO INTEGRAL DEL TALENTO

[GRI 103-2]

Frontera asegura, de manera continua, los colaboradores idóneos para el presente y futuro de la compañía a través de una propuesta de valor que busca la generación efectiva de compromiso y alineación cultural:

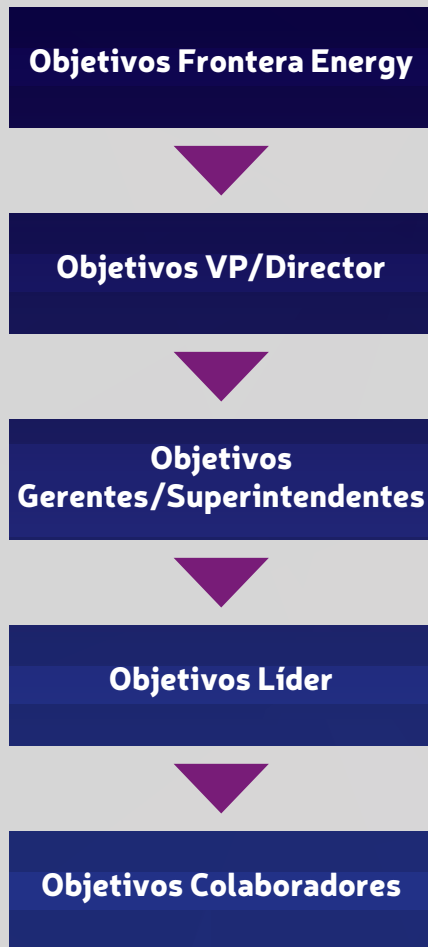
- El reclutamiento y selección de nuevos talentos.
- La retención de sus talentos actuales a través del ofrecimiento de alternativas que incrementen su bienestar integral, el cuidado del ambiente laboral, el desarrollo de carrera y el aprendizaje continuo.
- El fortalecimiento de la cultura, los valores y conductas corporativas que contribuyan a una óptima reputación, generando una marca empleadora atractiva dentro y fuera de la compañía.
- La gestión del desempeño, el desarrollo de competencias técnicas y de liderazgo, y la identificación de talento clave que garantice un mapa de sucesión con el que la compañía pueda actuar y tomar decisiones.

GESTIÓN DEL DESEMPEÑO Y DESARROLLO DE CARRERA

Para Frontera es prioritario el seguimiento al rendimiento y calidad del desempeño de sus colaboradores, así como el desarrollo de sus competencias. Cuenta con un sistema de gestión del desempeño basado en las siguientes premisas:

- Alineación con el modelo de cultura Frontera con los valores y atributos. El desempeño (lo que hago) y lo que cuido para tener los resultados (cómo lo hago), importan de la misma manera.
- La retroalimentación como base fundamental del proceso de desarrollo y desempeño.
- Establecimiento del liderazgo como una competencia que va más allá del cargo y del rol.
- Agregación de valor reconocida en la bonificación por resultados e incremento salarial.

Una de las maneras en las que Frontera pretende fortalecer una cultura de alto rendimiento, es a través del establecimiento de objetivos de desempeño retadores. Para este fin, se inició el ciclo con el cascado de objetivos estratégicos:



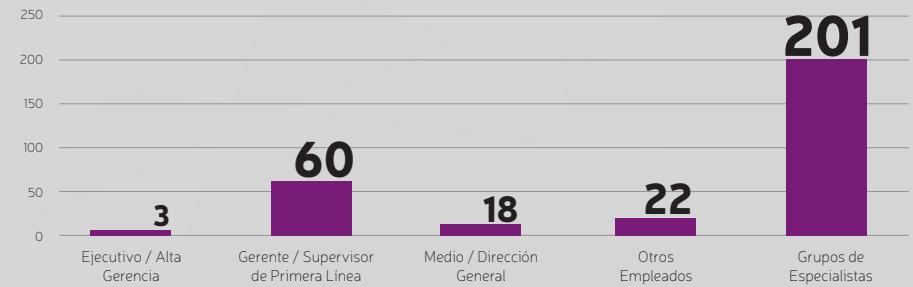
En el 2018 los objetivos de desempeño de los colaboradores de Frontera incluyeron aspectos como mejoras, eficiencias y/o optimizaciones a los procesos, permitiendo la agregación de valor desde las funciones que cada persona tiene a cargo, la movilización directa o de manera indirecta de la estrategia de la compañía y/o del área, y la conciencia sobre el impacto de la gestión individual en el negocio, lo cual permite que todos los colaboradores actúen como dueños.

Todos los cargos de Frontera Energy están incluidos en el proceso de Gestión del desempeño siempre y cuando hayan ingresado a la compañía hasta el 30 de septiembre del año en curso.

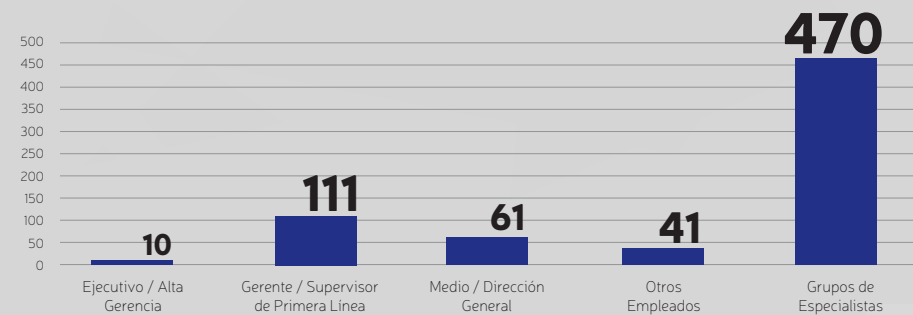
[GRI 404-3]

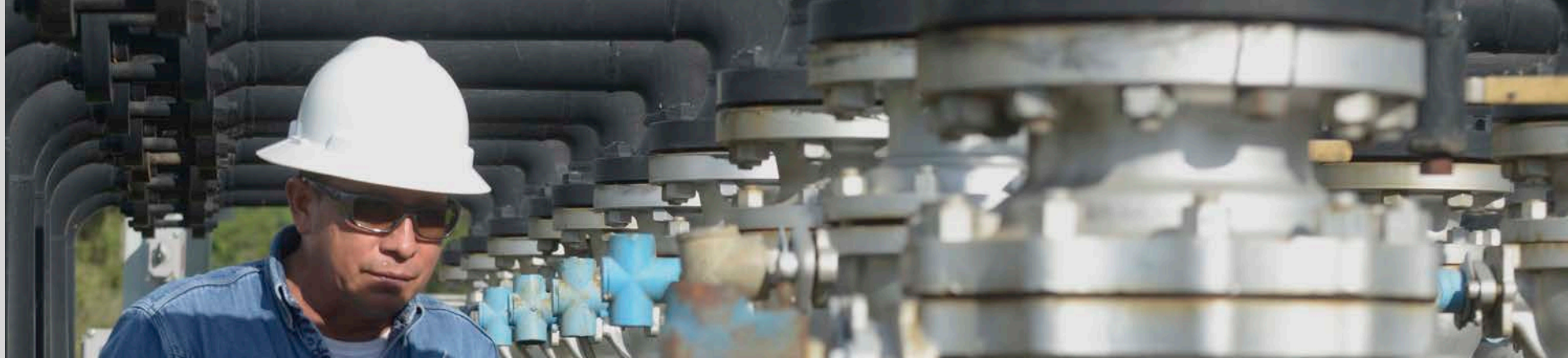
NÚMERO DE EMPLEADOS INCLUIDOS EN EL PROCESO DE GESTIÓN DEL DESEMPEÑO:

GÉNERO FEMENINO



GÉNERO MASCULINO





DESARROLLO DE CARRERA

La estrategia de desarrollo de carrera de Frontera busca identificar cuáles son las competencias técnicas y de liderazgo clave, quiénes las poseen y en qué nivel; definiendo una estrategia que le permita desarrollar, promover y retener a sus colaboradores.

Durante el 2018 la compañía inició los procesos de mapeo tanto de talento técnico como de liderazgo. Esta primera fase dará como resultado un diagnóstico preliminar del talento interno y brinda un mapeo integral a fin de identificar sucesores para cada posición y oportunidades de crecimiento por medio de rotaciones internas.

- **Plan de carrera de los operadores de campo:** este proyecto de Frontera responde a las solicitudes de los operadores sobre el diseño de un proceso claro y transparente de desarrollo de carrera que fomente la meritocracia y el cierre de brechas de competencias. En la primera fase del proyecto se identificaron las 5 competencias técnicas y se definieron los tres perfiles meta: Operador de Producción, Técnico Operador de Producción y Técnico Operador Senior de Producción. Ya contando con esta información, se continuó con la autovaloración de las 5 competencias por parte de los Operadores y la valoración de los supervisores. En el 2019, en primer lugar, Frontera hará la evaluación de conocimientos y la evaluación

de competencias en campo para la posterior identificación de brechas y fortalezas con sus respectivos planes individuales de desarrollo y posteriormente diseñará el plan de carrera de acuerdo con los cargos meta.

- **Mapeo de talento técnico en áreas core del negocio y de liderazgo para especialistas técnicos, gerentes, gerentes Senior y directores:** estos proyectos tienen como objetivo identificar a las personas con un alto potencial técnico, así como quienes cuentan con un alto potencial de liderazgo. Esta información le permite a Frontera mejorar la planificación de la fuerza laboral clave, los planes de carrera, y las estrategias de desarrollo y retención del talento.

APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

[GRI 103-2]
[GRI 404-2]

La cultura de aprendizaje es un pilar fundamental para la sostenibilidad de la compañía. El entorno de precios bajos del petróleo y las exigencias tecnológicas, ambientales y socioeconómicas asociadas a la exploración y producción de petróleo y gas, imponen retos importantes en materia de formación, desarrollo y disponibilidad de talento especializado.

En el 2017 el proceso de Aprendizaje Organizacional suplió necesidades de formación transversales y por áreas a través de un portafolio de libre elección del que se derivó un plan de formación predeterminado para cada colaborador de Frontera. De esta manera se aseguró la adecuada gestión del conocimiento clave, utilizando un presupuesto de inversión restringido.

Algunos colaboradores dieron su feedback respecto al proceso de Aprendizaje Organizacional, así Frontera evolucionó en el 2018 a un proceso dinámico, que construyó y gestionó de manera activa durante el año.

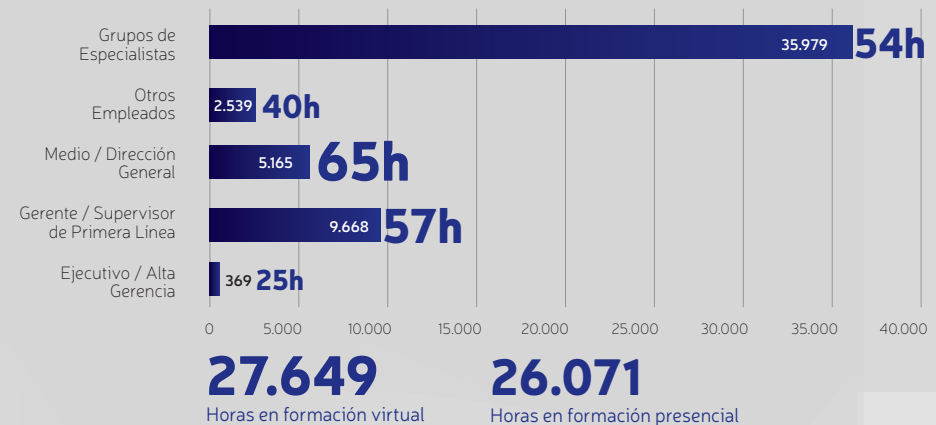
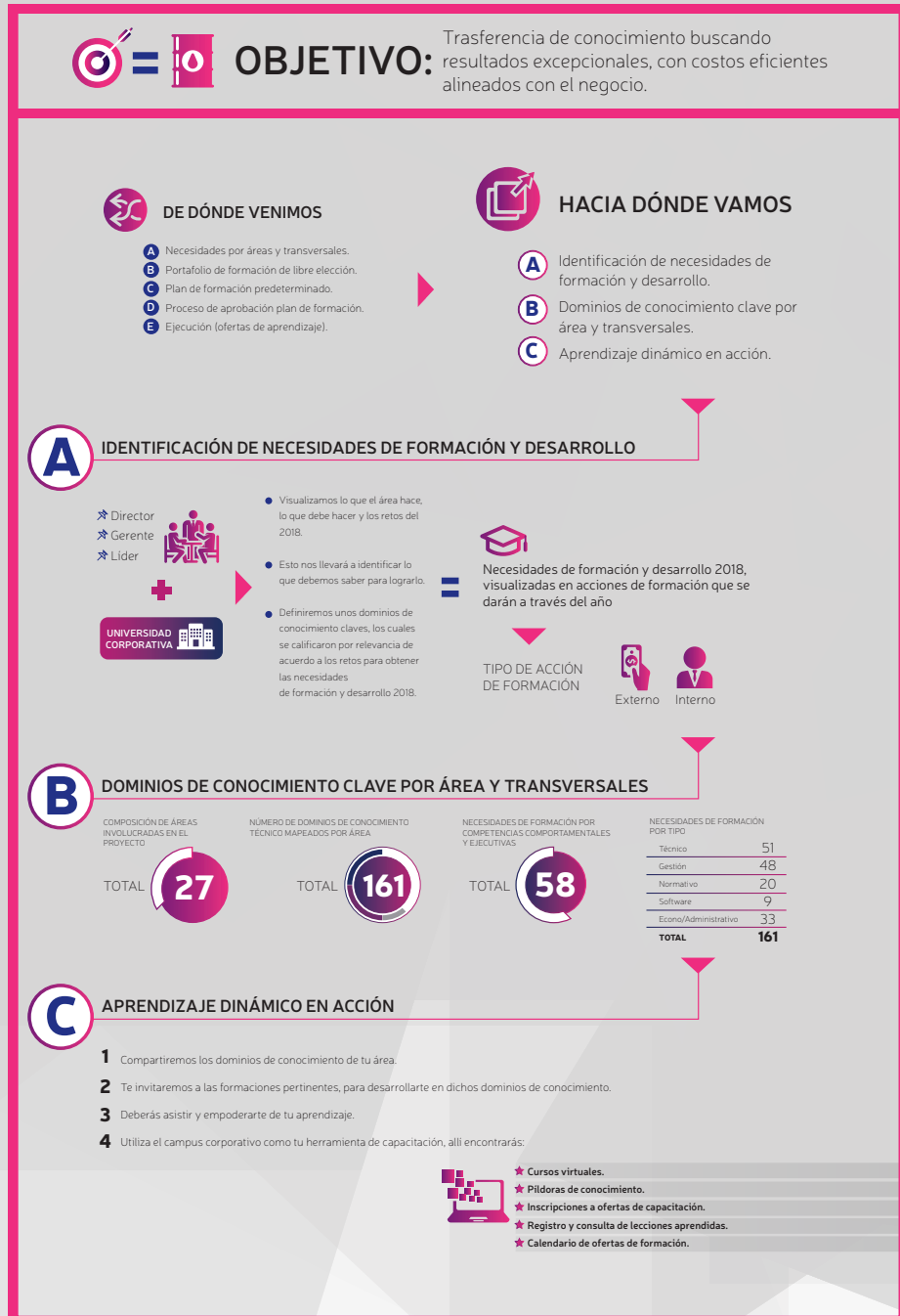
De esta manera nació **Aprendizaje en Acción**, basado en la identificación de necesidades de formación y desarrollo

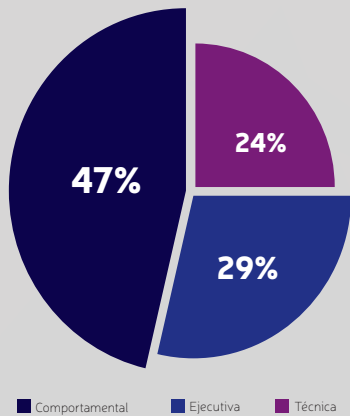
(fundamentados en lo que las personas hacen y los retos del área), dando como resultado la definición de los dominios de conocimiento transversales y por áreas (lo que las personas deben saber para cumplir los retos).

Durante el 2018 Frontera construyó ofertas de formación presenciales y virtuales fieles a los dominios de conocimiento definidos para cada área, acordes con las más recientes tendencias de aprendizaje a través de la apropiación del proceso y de la autogestión por parte de los colaboradores y de los líderes.

Durante el 2018 Frontera fortaleció las competencias técnicas y de liderazgo para áreas medulares del negocio en programas como:

- Operación de montacargas
- Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG_SST
- Creación de una Cultura de Seguridad
- Certificación anual de Trabajo seguro en alturas
- Nuevas Tecnologías en Sistemas de Levantamiento Artificial (ALS)
- Medición de Hidrocarburos
- Drilling y Cementación
- Operación y Mantenimiento
- Formación en la Ley 1668
- Administración de contratos
- Seguridad en la información
- Finanzas personales
- Cultura y propósito
- Ética y cumplimiento
- Desarrollo de equipos accountable
- Petróleo para no petroleros
- Negociaciones internas
- Presentaciones de Alto Impacto
- Redacción eficaz
- Inglés, entre otros.





[GRI 404-2]

INDICADOR ANUAL DE FORMACIÓN			
INDICADOR	2016	2017	2018
Head Count	1.483	1.076	1.184
Cobertura	94%	89%	98%
Intensidad (horas promedio / empleado)	46	43	44
Inversión Total en formación USD	USD 40.000	USD 391.315	USD 1.064.080
Inversión promedio en formación por empleado USD	USD 30	USD 364	USD 899

Solo Colombia
Reemplazo de inversión (\$) por facilitación interna

PROGRAMA DE TRANSICIÓN DE CARRERA, EXPERIENCIA DE APRENDIZAJE PARA EXCOLABORADORES

Obedeciendo al reto de eficiencia organizacional que afrontó Frontera en el 2018, y en apoyo a los cambios en la estructura y redimensionamiento del headcount, se ofreció a las personas retiradas un programa de transición de carrera con el fin de garantizar su empleabilidad y condiciones favorables de retiro.

Más de 98 excolaboradores de Frontera Energy han realizado el programa, el cual consta de las siguientes etapas:

Propósito de carrera: identificar las mejores oportunidades de éxito a través del autoconocimiento de los talentos, motivadores y personalidad. Talleres de propósito de carrera, asesoría individual, evaluación psicométrica y asesoría en finanzas personales.

Transición a un nuevo empleo: un programa integral para dar el paso a un próximo trabajo, focalizado en hacer exitosa y no larga dicha transición. Talleres de preparación para la búsqueda de un nuevo empleo, diseño del plan de vuelo, asesoría individual y gestión de contactos.

Transición a la independencia laboral: un proceso guiado para madurar la decisión de independencia y desarrollar una idea acompañada de un modelo para el nuevo negocio. Curso "Hacia la Independencia laboral", asesoría individual y soporte logístico.

Transición a la jubilación productiva: un proceso que busca anticipar factores a tener en cuenta en el momento de la jubilación, buscado productividad y disfrute en esta etapa. Talleres de apoyo, asesoría financiera y asesoría en trabajo productivo.

Cómo resultado de este proceso, 16 han sido reubicados.

PROMOVER EL RESPETO DE LOS DERECHOS HUMANOS

Frontera enmarca su accionar en el conjunto de normas nacionales y los estándares internacionales aplicables a toda materia relacionada con el cumplimiento, protección y promoción de los Derechos Humanos vigentes en los países en los que opera. Frontera se adhiere al Pacto Global y a los Principios Voluntarios de Seguridad y Derechos Humanos, y sus prácticas están alineadas a los Principios Rectores sobre las Empresas y Derechos Humanos de las Naciones Unidas. Además cuenta con un Código Conducta y Ética Corporativa desarrollado a partir de los valores corporativos, con el fin último de proteger la seguridad y dignidad de las personas que apoyan la labor de la compañía.

Frontera tiene el firme compromiso con la promoción, protección y garantía de los derechos humanos, por ello hace explícito su compromiso por construir día a día un equipo de trabajo diverso e incluyente, y una cultura corporativa basada en el respeto y en el reconocimiento del valor único aportado por cada persona que trabaja para la compañía.



DERECHO DE ASOCIACIÓN

[GRI 103-2]
[GRI 102-41]
[GRI 407-1]

Frontera continúa gestionando de manera constante su compromiso con el respeto y construcción de las relaciones laborales en un marco de legalidad y humanidad, donde destaca la eliminación de todo tipo de trabajo forzado e infantil, así como el respeto riguroso de los derechos de asociación y de negociación colectiva, pilares de las relaciones entre los empleadores y sus trabajadores.

Todo esto destacando el concepto de trabajo decente como la oportunidad que tienen las personas de contar con un trabajo productivo que genere un ingreso digno, seguridad en el lugar de trabajo y protección social para las familias, mejores perspectivas de desarrollo personal e integración a la sociedad, libertad para que los trabajadores expresen sus opiniones, participación en las decisiones que afectan sus vidas, e igualdad de oportunidad y trato para todos, mujeres y hombres.

Durante 2018 Frontera enfocó sus esfuerzos en elevar la calidad de los proveedores en la gestión de sus relaciones laborales a través de 4 encuentros con 167 representantes de Talento Humano de aproximadamente 50 empresas contratistas, en los cuales, con la presencia del Ministerio de Trabajo, se presentaron las últimas actualizaciones en la legislación laboral. Adicionalmente, la aplicación del conocimiento compartido y el cumplimiento riguroso de la normatividad laboral, incluyendo los últimos cambios normativos, fue asegurado por medio de 418 interventorías laborales a 268 empresas contratistas de todos los campos de operación. En estas interventorías Frontera tuvo la oportunidad de identificar oportunidades de mejora y generar planes de acción para el cierre de estas.

Adicionalmente, se realizaron capacitaciones a 48 supervisores de trabajadores en campo con el fin de asegurar sus bases de conocimiento y comportamiento para relacionarse de manera individual con su personal a cargo, así como con organizaciones sindicales, basados en el respeto por la ley.

La compañía también sostuvo relaciones respetuosas y dentro del marco legal y constitucional con los dos sindicatos existentes en la compañía: la UTIPEC (mayoritario) y la USO (minoritario). Prueba de lo anterior fue la normalidad laboral lograda en todos los campos de operación, sin un día de cese de actividades por parte del personal, demostrando que los canales de comunicación con este grupo de interés prioritario son eficientes, fluidos y de confianza mutua.

INDICADOR	NO AFILIADOS	% HEAD COUNT*
Número de empleados sindicalizados y porcentaje con respecto al total de empleados (UTIPEC)	678	68%
Número de empleados sindicalizados y porcentaje con respecto al total de empleados (USO)	33	3%

*No incluye estudiantes en prácticas



SISTEMA DE GESTIÓN DE PQRs CON EL PERSONAL SINDICALIZADO

# PQRs	SOLUCIONADAS	EN TRÁMITE
506	294	212

SEGURIDAD Y DERECHOS HUMANOS

[GRI 103-2]

En cumplimiento con su Declaración de Derechos Humanos, para 2018 Frontera continuó alineando sus prácticas de Seguridad a estándares nacionales e internacionales como Principios Voluntarios en Derechos Humanos y Seguridad, Comité Minero Energético (CME), y a lineamientos que vienen dando diferentes gremios y oficinas de gobierno sobre el tema, tales como: la Consejería para los Derechos Humanos de la Presidencia de la República, la Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH), la Asociación Colombiana del Petróleo (ACP), la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ONU), entre otros. Apalancando con ellos el aseguramiento de la operación de exploración y producción, la de los contratistas, compañías de seguridad física y fuerza pública con las que se tiene relacionamientos, contratos, acuerdos y convenios de colaboración, en un marco de respeto y promoción de los Derechos Humanos.

En términos de gestión de riesgos, durante este año la compañía actualizó su matriz corporativa de evaluación de riesgos en Seguridad, en la que están incluidos los riesgos potenciales de violación de Derechos Humanos. Este proceso que se realiza anualmente para los campos, bloques, instalaciones y proyectos claves de la compañía, busca

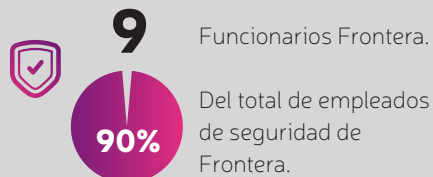
identificar los factores críticos de vulnerabilidad más relevantes, y desarrollar una evaluación cualitativa y cuantitativa de los riesgos de mayor probabilidad de ocurrencia, e impacto al momento de presentarse.

Durante el periodo del 2018, en ninguna de las operaciones de Frontera se materializó alguna violación de Derechos Humanos.

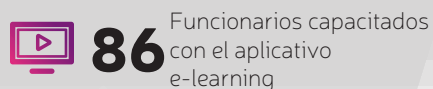
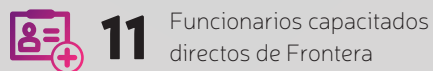
Con respecto al relacionamiento con fuerza pública y seguridad privada, durante este año la compañía mantuvo sus capacitaciones en Derechos Humanos y Derecho Internacional Humanitario, de la siguiente manera:

[GRI 410-1]

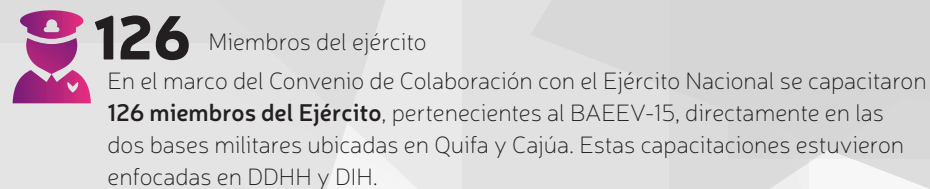
A NIVEL I DDHH



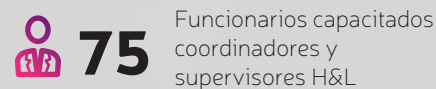
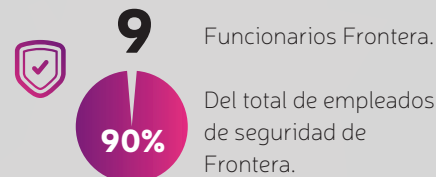
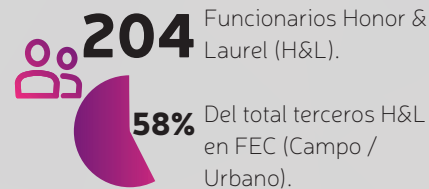
C CAPACITACIONES AUTODIDACTAS E-LEARNING:



D FUERZA PÚBLICA:



B NIVEL II DDHH



20 Supervisores

Capacitación a un grupo de **11 Coordinadores, 20 Supervisores y 5 funcionarios de seguridad física de campo**, quienes son la línea directa y de coordinación en el día a día de Frontera con las unidades militares en campo, y la Compañía H&L de Seguridad, contratada para el aseguramiento de la operación e intereses de Frontera Energy a nivel nacional.

E PERSONAL CORPORATIVO:



Se realizó **un taller de DDHH** para el equipo de Asuntos Corporativos, con el apoyo de la Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH), y con la Oficina del Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos (ACNUDH), en el que se capacitaron 26 funcionarios sobre los Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos, para la puesta en práctica del marco y política de las Naciones Unidas de **“Proteger, Respetar y Remediar”**.



Finalmente, con la empresa contratista de Seguridad y Vigilancia Honor & Laurel, se incluyeron indicadores de gestión (KPIs) relacionados con Principios Voluntarios y Derechos Humanos en Seguridad. Dichos indicadores incluidos en el objeto principal del contrato de prestación se les estará haciendo el respectivo seguimiento de manera trimestral en los cuatros trimestres (Q's) del 2019.



[GRI 410-1]

Frontera enfocó sus esfuerzos en proyectos que buscan destacar el sistema médico tradicional para la continuidad de la identidad étnica y el equilibrio comunitario.

RELACIONAMIENTO CON GRUPOS ÉTNICOS

COLOMBIA

Tras la influencia externa recurrente que se presenta a diario en las comunidades indígenas actuales, es importante el fortalecimiento de los conocimientos ancestrales partiendo de la contextualización de algunos conceptos esenciales para el entendimiento integral del papel social de la medicina tradicional indígena. Es por ello que Frontera enfocó sus esfuerzos en proyectos que buscan destacar el sistema médico tradicional para la continuidad de la identidad étnica y el equilibrio comunitario, potencian la riqueza cultural, rescatan el conocimiento y aportan al sistema médico occidental, beneficiando a 298 familias del Resguardo Indígena Vencedor Piriri, en el municipio de Puerto Gaitán, Meta.

En dinámicas de desarrollo personal, social, cultural, económico y político se crea la necesidad de fortalecer las capacidades de liderazgo, es por eso que se dio continuidad al fortalecimiento de los procesos de contextualización y creación de personal con capacidades de liderazgo, incrementando las habilidades de liderazgo, resaltando la importancia de respetar su cultura, evitando intervenciones, enfocándose en el desarrollo personal y comunitario, beneficiando a 180 jóvenes del Resguardo Indígena Vencedor Piriri.

También se implementaron proyectos que buscan la seguridad alimentaria mejorando el nivel nutricional de niños, adolescentes, adultos y ancianos que habitan en cada comunidad, además de mejorar el entorno social y el relacionamiento empresa – comunidades, entre los cuales destacamos proyectos pecuarios (bovinos y porcinos), fortalecimiento ganadero (entrega de ganado), entrega de paquetes nutricionales y valoraciones nutricionales. Así como también la producción agropecuaria, beneficiando 11 familias de la Parcialidad Indígena la Campana y 298 familias del Resguardo Indígena Vencedor Piriri, en el municipio de Puerto Gaitán, Meta.



CONSULTA PREVIA

Durante el año 2018 Frontera realizó 3 reuniones de Preconsulta y Apertura con 8 comunidades indígenas para el desarrollo de la Consulta Previa del proyecto sísmico CAG-6 en Colombia (San Antonio del Fragua, San Rafael, Wasipanga, Ambiwasi, San José de Inchiyaco, Alto Suspizacha, Bajo Chuspizacha y San Gabriel), ubicadas en el bloque Caguán 6 para el proyecto sísmico. Después de este

proceso logramos llegar al acuerdo de la ruta metodológica el 20 de noviembre como resultado de la construcción de confianza entre las comunidades y la compañía.

- El 28 de septiembre de 2018 Frontera llevó a cabo una reunión de seguimiento de Consulta Previa del proyecto sísmico CAG-5, con 11 comunidades indígenas en Colombia (Puerto Naranjo, Peñas Rojas, Cuerazo, El Diamante, Maticurú, Herichá, El Triunfo, El Cedrito, Cusumbe – Agua Blanca, El Povenir de Kananguchal y San Miguel), con el acompañamiento del Ministerio del Interior ubicadas en el bloque Caguán 5.
- Durante el 2018 se desarrollaron 6 reuniones en el marco proceso de consulta previa para el proyecto “Área de Explotación Quifa Global QFSW” con la Parcialidad Indígena La Campana en Colombia (preconsulta, apertura, talleres de identificación de impactos y concertación de medidas de manejo, preacuerdos y protocolización). Los días 30 y 31 de octubre de 2018 fue protocolizada con acuerdos.

PERÚ

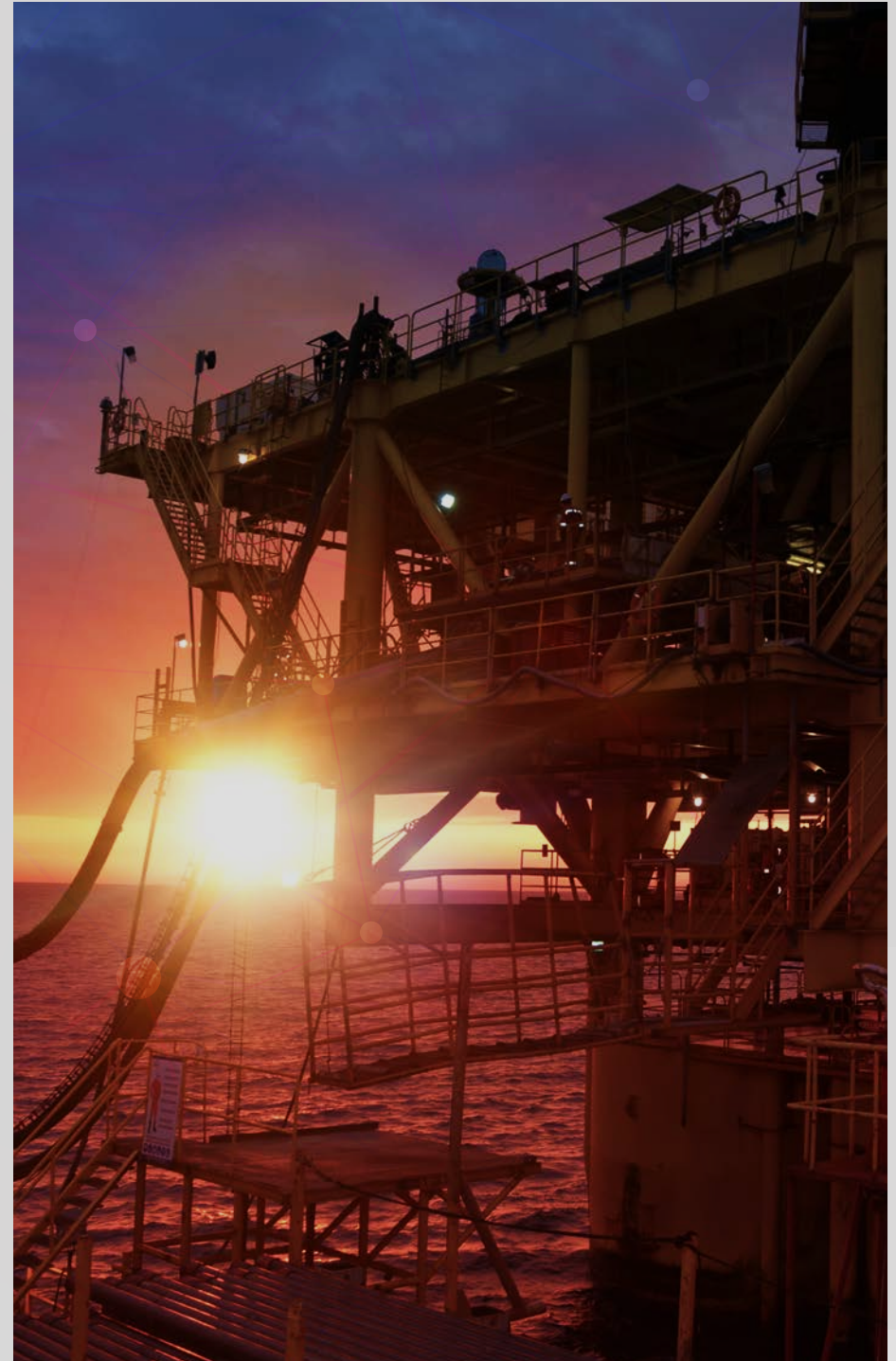
En Perú, Frontera ha impulsado el desarrollo económico y social de las comunidades indígenas cercanas a las operaciones a través de 5 programas corporativos alineados con su Marco de Inversión Social.

PROGRAMA DE FORTALECIMIENTO PARA LA EMPLEABILIDAD

A través de este programa Frontera trabajó con 9 empresas comunales de las Comunidades Nativas del Lote 192, las cuales brindan servicios de desbroce, reforestación, excavaciones, control de erosión, remediación para limpieza, entre otros. Durante el año 2018 la compañía generó 190 puestos de trabajo. Este programa también desarrolla capacidades en los miembros de las comunidades para el mejoramiento de sus habilidades técnicas en las labores que realizan, potenciando así su nivel de empleabilidad.

También se implementaron capacitaciones en operaciones, mantenimiento de máquinas pesadas, y seguridad e higiene industrial, a 10 jóvenes de la Comunidad Nativa Los Jardines en un instituto especializado de Iquitos.

Asimismo, se llevó a cabo un taller de hotelería en el Lote 192 a través del contratista APC, en el que participaron 19 miembros de las Comunidades Nativas. De dicho grupo, actualmente vienen laborando 10 comuneros como cuartereros contratados por APC en el campamento del Lote 192, de los cuales un puesto es ocupado por una mujer.



PROGRAMA DE COMUNIDADES SALUDABLES:

Durante 2018 Frontera ejecutó el Proyecto Piloto Nutricional en la Comunidad Nativa Los Jardines, mediante la participación de 34 madres de familia en talleres de buenas prácticas en higiene, manipulación de alimentos y asesorías nutricionales. También se realizó el mejoramiento y equipamiento de la cocina escolar y la preparación y entrega de 14,117 desayunos fortificados a 144 niñas y niños, lo que ha contribuido en la mejora de la nutrición de la zona. Asimismo, la compañía desarrolló campaña médica para 18 Comunidades Nativas, en las que se prestaron 535 atenciones en medicina general y 686 atenciones odontológicas. También se realizaron 58 servicios de fumigación en 19 Comunidades Nativas para prevenir la proliferación de insectos transmisores de enfermedades a los pobladores. Comercialización de aceite 2T. También fueron promovidas las compras locales, a través de la adquisición de productos de la zona por 4 contratistas, esto permitió generar ingresos a las comunidades por aproximadamente USD 50,000.00.

PROGRAMA DE DESARROLLO DE CAPACIDADES:

Este programa para líderes comunitarios estuvo enfocado en fortalecer las habilidades y el conocimiento para el desarrollo de proyectos en beneficio de sus comunidades, brindando apoyo logístico para su presentación ante las entidades gubernamentales.

PROGRAMA DE DESARROLLO ECONÓMICO LOCAL:

Durante 2018 Frontera fortaleció a sus proveedores locales del Lote 192, formalizando y vinculando a cuatro proveedores de las Comunidades como acreedores de Frontera Energy, quienes prestan servicios de transporte fluvial, venta de alimentos y abarrotos, y

PROGRAMA DE MEJORA DE LA CALIDAD URBANA:

Frontera construyó una vereda peatonal



para la Comunidad Nativa José Olaya que beneficiará a 150 pobladores y en especial a 30 estudiantes que transitan diariamente a su escuela a través de esta vía en condiciones seguras, limpias y ordenadas.

EQUIDAD DE GÉNERO

[GRI 103-2]

Con el firme compromiso de seguir siendo una compañía que promueve la equidad de género, durante 2018 Frontera continuó alineando sus procesos laborales y de comunicaciones con los requisitos exigidos por la certificación **EQUIPARES** otorgada por el Ministerio de Trabajo y el Programa de Naciones Unidas en Colombia. En este momento Frontera está en el nivel II Sello Plata "Implementación de acciones por la Igualdad" desde 2016.

Asimismo, el Grupo de Diversidad y Equidad compuesto por gerentes de diversas áreas de la compañía y responsable de la implementación y monitoreo de la Declaración de Género, inició el proceso de preparación para obtener el nivel III-ORO "Cierre de Brechas" de EQUIPARES en 2019. Este reconocimiento tiene como objetivo verificar el cierre efectivo de brechas de género en la estructura organizacional y alcanzar las metas más altas propuestas al sector empresarial en esta materia.

Por otro lado y teniendo en cuenta que la prevención del acoso laboral y sexual es una de las temáticas prioritarias para promover la equidad laboral, **durante 2018 se realizó una campaña interna que incluyó un recordatorio sobre la Declaración de Género aprobada por Junta Directiva y aplicable a todo el personal, una explicación de lo que significa**

RETOS Y OPORTUNIDADES 2019 +



SELECCIÓN Y RETENCIÓN DE TALENTO HUMANO

1. Desarrollar una marca empleadora que apoye la atracción de profesionales integrales.
2. Crear el plan semillero para abrir las puertas a nuevos talentos recién graduados, que quieran aportar sus conocimientos y adquirir experiencia en el sector Hidrocarburos.



CALIDAD DE VIDA Y BIENESTAR

1. Continuar con el posicionamiento y fortalecimiento de los entornos, ampliando la cobertura a las familias e impactando los diferentes grupos de interés, logrando un balance en su vida laboral vs personal, para que la gente viva en bienestar.



DESARROLLO INTEGRAL DE LOS COLABORADORES

1. Con los resultados del mapeo de talento, identificar las personas con alto potencial para ocupar posiciones críticas en la organización, construyendo así el mapa de sucesión de la compañía y generando sostenibilidad a través del desarrollo del talento.
2. Continuar desarrollando un proceso de gestión del desempeño que movilice la construcción de una cultura de alto rendimiento en la cual todos, independientemente del rol o del cargo desempeñado puedan contribuir directa o indirectamente al logro de las prioridades estratégicas de la compañía.



APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL

1. Continuar fortaleciendo las competencias técnicas, así como las competencias de liderazgo, el trabajo colaborativo y el accountability. Frontera quiere ser una compañía que obtiene los resultados que se propone, cuidando al mismo tiempo la manera como logra sus retos.



DERECHO DE ASOCIACIÓN

1. Mejorar los estándares de los contratistas y subcontratistas de la compañía respecto a las buenas prácticas laborales, mediante la gestión integral del talento humano y los ámbitos económico, social y ambiental. Lo anterior a través de mesas de trabajo para compartir información con la posterior revisión por parte de Frontera. Se hará énfasis en las empresas subcontratistas locales, quienes por su tamaño y corta antigüedad tienen más oportunidades de desarrollo.
2. Capacitación laboral 100% de supervisores en los campos de operación en temas laborales individuales y colectivos.



SEGURIDAD Y DERECHOS HUMANOS

1. Capacitar en Derechos Humanos de 200 funcionarios del Ejército y 140 de la Policía Nacional que están al servicio o apoyo de protección y seguridad de Frontera en campo.
2. Entrenar aproximadamente a 300 funcionarios de la contratista H&L en Principios Voluntarios y DDHH, niveles I y II.
3. Desarrollar un plan de visitas o reuniones oficiales de verificación a nivel nacional a aproximadamente 80 compañías contratistas, para verificar el cumplimiento del Anexo Contractual de Seguridad.
4. Definir una Estrategia Corporativa de Derechos Humanos para Frontera. En esta se determinará el marco específico corporativo con un plan de acción para 2019, con indicadores de gestión (KPI's) para la vigencia y para las áreas responsables.



RELACIONAMIENTO CON GRUPOS ÉTNICOS

1. Diseñar estrategias de fortalecimiento y divulgación del anexo de Responsabilidad Social Corporativa e impulsar su implementación con todos los contratistas y subcontratistas acorde con los principios de sostenibilidad, orientados a la viabilidad operacional y el desarrollo de los grupos de interés, étnicos y no étnicos del área de influencia de los bloques.
2. Mantener relacionamiento permanente y asertivo con las comunidades étnicas ubicadas en las operaciones.
3. En los bloques de exploración Caguán 5 y Caguán 6 (Colombia) fortalecer la construcción de confianza entre las comunidades indígenas y la compañía.



EQUIDAD DE GÉNERO

1. Alinear los procesos laborales y de comunicaciones corporativas a los requisitos exigidos por el Nivel III- Sello Oro EQUIPARES.
2. Promover acciones que permitan convertir a Frontera en un líder en Diversidad, Equidad e Inclusión.



Promover una cadena de abastecimiento sostenible

[GRI 103-2]
[GRI 102-9]

Para Frontera es de gran importancia contar con una gestión de abastecimiento sostenible, dada la interacción que tiene la cadena de suministro con el entorno de la compañía y su impacto en el cumplimiento de los objetivos corporativos, enfocados en desarrollar el negocio por medio de prácticas sostenibles aplicadas a la optimización de fuentes de suministro, el respeto a los derechos humanos, el comportamiento ético y el trabajo bajo modelos de comercio justo.

Lo anterior como principio fundamental para la adecuada toma de decisiones con una visión a largo plazo, fomentando la innovación, implementando herramientas de seguimiento robustas, integrando todos los criterios de sostenibilidad a la cadena de abastecimiento a través de buenas prácticas enfocadas al desarrollo, bienestar y crecimiento de las comunidades de las zonas donde opera la compañía para convertir a Frontera en colaborador y aliado estratégico, que facilita la gestión de los riesgos de negocio, sus impactos ambientales, sociales y económicos.

GESTIÓN SOSTENIBLE

Con el objetivo de contar con una cadena de abastecimiento sostenible desde la planeación de las necesidades, en 2018 Frontera redefinió los lineamientos, actividades y responsabilidades requeridos para ejecutar el proceso de abastecimiento bajo el modelo de gestión por categorías, con el propósito de obtener el mejor valor en el abastecimiento de bienes y servicios requeridos para la operación.

Esto se desarrolló a través de la identificación de oportunidades en agregación de demanda, optimización de alcance, reducción de costos y servicios complementarios, teniendo como punto de partida un proceso de planeación robusto que a manera de hilo conductor que permita entender y proyectar la demanda en el Plan de Abastecimiento Estratégico (PAE) a largo plazo enfocado en maximizar las oportunidades que contribuyen al negocio sostenible.

REINGENIERÍA DE PROCESOS

Asimismo, durante este año la compañía reinventó los procedimientos de compras y contratación, administración de contratos, detección de necesidades de materiales, adquisiciones delegadas y seguimiento a la logística de materiales.

En general, redefinió el proceso de Compras y Contratación con base en los principios rectores mencionados a continuación y alineados con los valores de Frontera:

- Agregación de valor.
- Promoción de una cadena de abastecimiento sostenible.
- Ética y transparencia.
- Desarrollo de proveedores y contratistas cercanos a las zonas de influencia.
- Planeación estratégica.

Esta definición permitió fijar objetivos corporativos claves con un enfoque alineado a la estrategia corporativa, garantizando así el nivel de compromiso que Frontera tiene con su entorno. Como muestra de ello, el 100% de los procesos de selección se desarrollaron bajo el principio de la transparencia, manteniendo la confianza con los grupos de interés y cumpliendo con la adquisición de bienes y servicios bajo el concepto de valor compartido.

INICIATIVAS DESTACADAS DE FRONTERA:



SAP ARIBA: implementación de la herramienta SAP ARIBA, plataforma tecnológica enfocada en el desarrollo de las estrategias de abastecimiento, la gestión de proveedores y la administración de contratos, la cual asegura la trazabilidad y el control en los procesos de compras, contratación y administración de contratos en el ciclo de vida del contrato: planeación, abastecimiento, ejecución y cierre. Así mismo, permite el acceso y promueve el auto-registro de proveedores a cero costo. **El registro se puede realizar desde cualquier lugar, de manera ágil, sencilla, amigable.**



SAP ARIBA permite realizar las evaluaciones de desempeño de proveedores y contratistas con resultados objetivos e integrales, práctica que contribuye al reconocimiento y/o mejoramiento continuo de los aliados de Frontera.



Abastecimiento por categorías/administración de contratos: estructuración e inicio del proyecto que permitirá en el 2019 redefinir el enfoque de abastecimiento a gestión por categorías, desarrollando sinergias entre los diferentes sectores para agregar demanda e identificar eficiencias.



Así mismo, se definió el proyecto de **optimización de la administración de contratos** enfocado en asegurar que el valor identificado en la estrategia de abastecimiento se cumpla en la ejecución del contrato, buscando de manera permanente apalancar el desempeño de los contratistas y proveedores, así como alcanzar los objetivos operativos de Frontera.



DESARROLLO DE PROVEEDORES Y CONTRATISTAS

Para Frontera el desarrollo de sus proveedores y contratistas es un objetivo estratégico que busca construir alianzas estratégicas que apalanquen el desarrollo sostenible de todos los eslabones de la cadena de valor y del objeto del negocio, y realizar estrategias de abastecimiento que generen valor dentro del ciclo de vida del contrato y aseguren el abastecimiento de bienes y servicios requeridos para la operación.

La gestión de abastecimiento y administración de contratos de manera estratégica permite un enfoque de competitividad de los proveedores/contratistas que se traduce en mejoras de estándares de calidad, reducción de costos, tiempos, optimización de procesos, generación de valor y en la rentabilidad generada que impacta los estados financieros para ambas partes. Es por esto que para Frontera sus proveedores/contratistas son aliados claves para alcanzar el desarrollo de un modelo de negocio sostenible.

A través del programa de gestión de proveedores, la compañía cuenta con los procesos relacionados a continuación, que contribuyen al desarrollo efectivo de los proveedores y contratistas:

- Preselección y selección de proveedores/contratistas.
- Evaluación de desempeño.
- Acuerdos en términos de pagos adecuados a las necesidades de proveedores/contratistas.

En 2018 se gestionaron los aspectos relacionados a continuación los cuales contribuyeron al desarrollo de proveedores y contratistas:

- Cambio en la condición de pago a acreedores locales: Frontera realizó el cambio en los términos de pago a nuevos proveedores/contratistas locales pasando de 60 días a un término de pago a 30 días, aspecto que contribuyó a maximizar hábitos empresariales sostenibles en los proveedores en sus áreas de finanzas, mercadeo, operaciones, estrategia y talento humano a través del flujo de caja.
- Con la implementación de la herramienta SAP Ariba, se diseñó un enfoque de plataforma para los proveedores/contratistas de fácil acceso, con una visualización amigable que facilita la participación en los diferentes procesos de selección, en el cargue de ofertas, de preguntas y documentos requeridos, maximizando y promoviendo la pluralidad de oferentes.

COMPRA DE BIENES Y SERVICIOS LOCALES

Para Frontera es indispensable propender por la sostenibilidad de las empresas locales creando relaciones estratégicas con compañías ubicadas en las zonas del área de influencia de sus operaciones, lo cual le permite garantizar una fuente de suministro cercana y por ende más eficiente en términos de costos logísticos.

Por ello, Frontera se ha enfocado en la participación de proveedores y contratistas locales en los procesos de compra y contratación requeridos, bajo el cumplimiento de condiciones de idoneidad, competitividad y eficacia.

A través del inicio del programa de desarrollo de proveedores locales se promovió el relacionamiento con la comunidad, basado en el respeto de derechos y cumplimiento de deberes, enfocado en mantener las condiciones para una operación sostenible y en la generación de desarrollo en la región.

Desarrollo de Proveedores Locales: se inició la ejecución del proyecto con el fin de minimizar los riesgos inherentes al proceso de relacionamiento con proveedores locales propendiendo por mantener las buenas relaciones con las comunidades de las áreas definidas. A continuación, se informan las iniciativas destacadas durante el 2018:

- A.** Definición de las áreas de interés: se delimitaron las áreas de influencia, quedando definidas siete (7) áreas de trabajo.
- B.** Presentación del esquema de contratación de Frontera a los empresarios y comercio local: se realizaron reuniones de socialización de los esquemas de contratación, enfatizando en los siguientes temas:
 - Diferencias entre el sector público y privado
 - Principios de contratación.
 - Etapas proceso de contratación.
 - Términos de referencia.
 - Aspectos generales para evaluación de ofertas.
 - Precalificaciones.
 - Procedimiento de inscripción proveedores locales.

C. Censo de bienes y servicios disponibles en el mercado local e inscripción de proveedores: se realizó un censo con el fin de identificar la oferta de bienes y servicios locales, y así proceder a inscribir a los proveedores en las diferentes categorías:

- Obras civiles, mecánicas, eléctricas.
- Transporte carga, transporte especial de pasajeros.
- Hospedaje, alimentación - catering.
- Ferreterías menores - suministro.
- Servicios ambientales y de salud.
- Otros de bienes y servicios locales.

D. Identificación del nivel de madurez y capacidad empresarial local: con el fin de identificar el status actual de las empresas locales, se desarrollaron precalificaciones de acuerdo a las necesidades de abastecimiento de los proyectos.

Las precalificaciones incluyeron revisión de cumplimiento de aspectos legales, técnicos, financieros, desempeño administrativo, técnico y de RSC en contratos anteriores, entre otros. Los resultados de estas precalificaciones serán la fuente para el diseño de las estrategias de abastecimiento y fortalecimiento de los próximos años.

E. Clasificación de los proveedores locales según su capacidad y madurez.

CIFRAS RELEVANTES DE LA GESTIÓN:



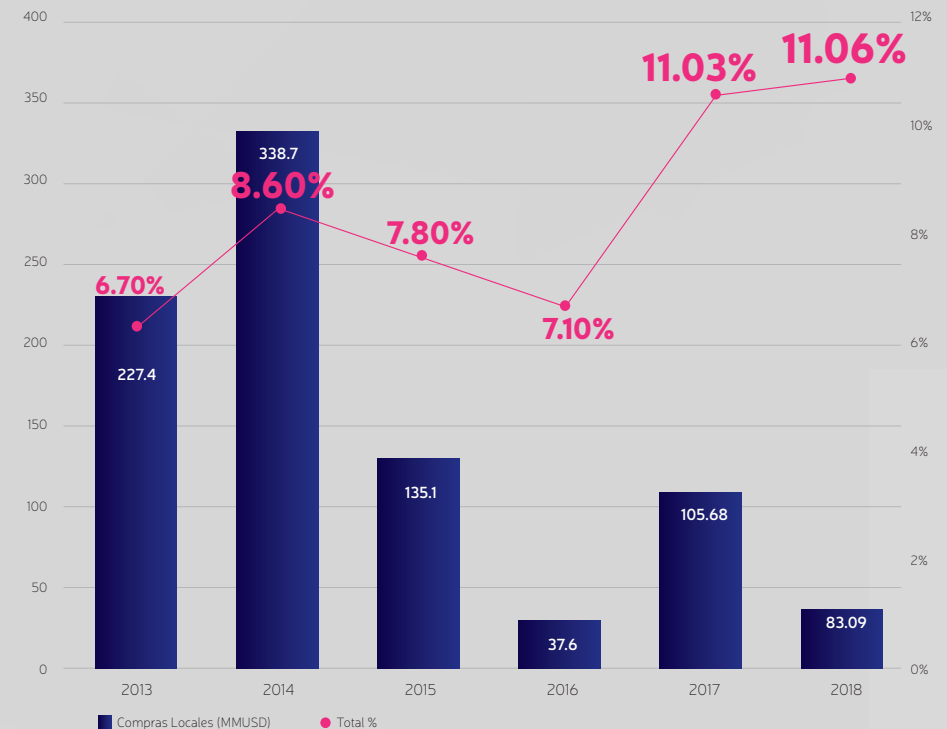
COMPRAS LOCALES:

[GRI 204-1]

Durante 2018 Frontera gestionó una política de compras locales sostenible y responsable, lo que contribuyó positivamente con una cadena de suministro flexible y con el desarrollo socioeconómico de las comunidades. El principal objetivo de la política es permitir el acceso de las empresas locales a las oportunidades de abastecimiento que surgen por la presencia de los proyectos y operaciones de Frontera.

Cada proyecto, dentro de cada una de las estrategias, incluyó un análisis de oportunidad en la oferta local, un plan de integración y una evaluación de riesgos para cada una de las partes.

A continuación, se evidencia el aumento que ha presentado la concentración de compras locales sobre el total del suministro de bienes y servicios como resultado de la aplicación de estrategias orientadas al desarrollo local:



RETOS Y OPORTUNIDADES 2019 +



GESTIÓN SOSTENIBLE

1. Diseñar, obtener aprobación e iniciar implementación del plan para las categorías TOP del gasto que contiene las estrategias de abastecimiento a largo plazo, con el fin de alcanzar mayor eficiencia operativa en el área y contribuir a la generación de valor.
2. Implementar el modelo de administración de contratos por medio del entrenamiento a los administradores de contrato de la compañía, con el propósito de alinear las actividades propias a la gestión por categorías y tiers de los contratistas.
3. Incrementar la rotación de inventario de acuerdo con el nivel de actividad para la compañía, con el fin de generar caja por venta de inventario excedente o sin expectativa de uso.
4. Reducir los niveles de inventario a través de utilización/diseño con el inventario actual, liberación y venta de material excedente.



DESARROLLO DE PROVEEDORES Y CONTRATISTAS

1. Gestionar el desempeño de los proveedores, mediante el mejoramiento continuo, compartiendo factores clave de éxito y expectativas de desempeño a través de los equipos y la organización. Se realizarán PRMs con los contratistas para identificar propuestas de valor y oportunidades de mejora soportados en el seguimiento de los KPIs previamente acordados entre las partes.
2. Realizar abastecimiento a través de la gestión de categorías, lo cual generará agregación de demanda, análisis del entorno, y análisis del sector, entregando una mejor promesa de valor que genere economías de escalas traducidas en menores costos y beneficios para ambas partes.



COMPRA DE BIENES Y SERVICIOS LOCALES

1. Identificar y generar estrategias de abastecimiento y fortalecimiento que otorguen a los proveedores locales oportunidades de desarrollo enfocados en:
 - o Marco legal y normativo aplicable para empresas en Colombia.
 - o Planeación estratégica.
 - o Mercadeo y marketing para la gestión comercial.
 - o Uso de TIC.
 - o Administración financiera.

Canadá
333 Bay Street, Suite 1100
Toronto, ON
Canada M5H 2R2
PBX: +1 416 362 7735
FAX: +1 416 360 7783

Calgary
215-9 Ave SW, Suite 2000
Calgary, AB
Canada T2P 1K3

PBX: +1 403 705 8850
FAX: +1 403 705 0234

Colombia
Calle 110 N° 9 – 25 Piso 14
Bogotá, Colombia


PBX: +57 1 511 2000
PBX: +57 1 745 1001

Perú
Av. Jorge Chávez 154, piso 8
Oficinas 801 y 802, Centro
Empresarial Miraflores II
Miraflores, Lima - Perú

PBX: +0511 612 4747
FAX: +0511 421 2678

www.fronteraenergy.ca

 @FronteraEnergy

 @FronteraEnergy