

## INFORME ANUAL DE GOBIERNO CORPORATIVO

De acuerdo con lo establecido en el numeral 21 del Artículo 26 de los Estatutos Sociales y en la sección 5 del Capítulo III del Código de Buen Gobierno, la Junta Directiva de Ecopetrol, en nombre propio y representando al Presidente de la empresa, presenta a la Asamblea General de Accionistas el siguiente informe sobre el cumplimiento del Código de Buen Gobierno, correspondiente a la gestión 2015.

La estructura de este informe se encuentra alineada con las recomendaciones del Nuevo Código de Mejores Prácticas Corporativas de Colombia.

En cumplimiento de lo establecido en la Circular Externa No. 028 de 2014, expedida por la Superintendencia Financiera de Colombia, Ecopetrol diligenció y remitió el Reporte de Implementación del Nuevo Código de Mejores Prácticas Corporativas de Colombia. El Reporte se puede consultar en la página web de la Superintendencia [www.superfinanciera.gov.co](http://www.superfinanciera.gov.co) y en la página web de Ecopetrol [www.ecopetrol.com.co](http://www.ecopetrol.com.co).

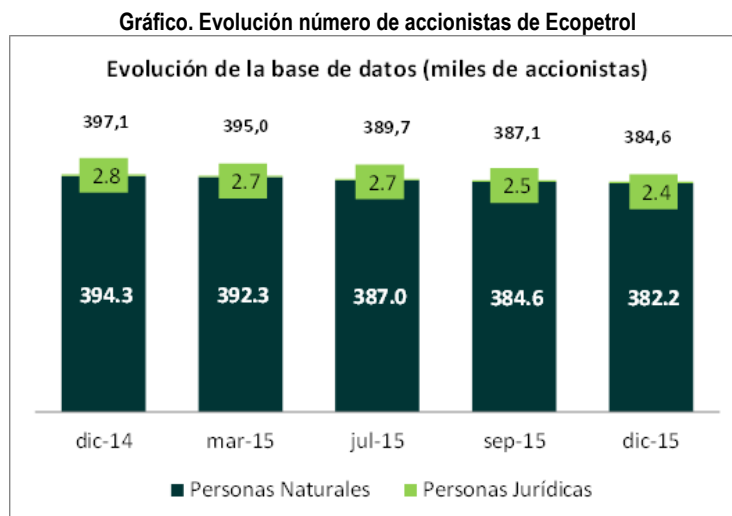
### 1. Modificaciones al Código de Buen Gobierno

Durante 2015 no se realizaron modificaciones al Código de Buen Gobierno de Ecopetrol.

### 2. Estructura de la propiedad de Ecopetrol

#### Capital y estructura de la propiedad

El número de accionistas de Ecopetrol con corte al 31 de diciembre de 2015 fue de 384.642, de los cuales el 99.3% son personas naturales y el 0.7% personas jurídicas, lo cual representó una disminución del 3.14% con respecto a diciembre de 2014. En el siguiente gráfico se muestra la evolución en el número de accionistas.



## Composición accionaria de Ecopetrol

En la composición accionaria de Ecopetrol a 31 de diciembre de 2015 se evidencia el incremento en la participación de los inversionistas extranjeros, fondos y compañías que adquieren acciones directamente en el mercado colombiano y a través de Recibos de Depósito Americano (ADR, por su sigla en inglés) en las bolsas de Nueva York y Toronto. Por su parte, los inversionistas locales liquidaron posiciones (fondos de pensiones y cesantías, personas naturales y jurídicas colombianas). En la siguiente tabla se detalla la composición accionaria de Ecopetrol.

**Tabla. Composición accionaria Ecopetrol**

| Fecha                              | 31 diciembre de 2014  |                 | 31 de diciembre 2015  |                 |
|------------------------------------|-----------------------|-----------------|-----------------------|-----------------|
| Accionista                         | No. Acciones          | % Participación | No. Acciones          | % Participación |
| Nación y Otras Entidades Estatales | 36,384,788,817        | 88.49%          | 36,384,788,817        | 88.49%          |
| Fondos de Pensiones                | 1,737,242,961         | 4.23%           | 1,278,172,834         | 3.11%           |
| Personas Naturales                 | 1,409,822,319         | 3.43%           | 1,384,288,306         | 3.37%           |
| Fondos y compañías ext.            | 374,863,004           | 0.91%           | 500,216,416           | 1.22%           |
| Personas Jurídicas                 | 763,243,237           | 1.86%           | 678,571,377           | 1.65%           |
| Fondo ECP ADR Program              | 446,738,118           | 1.09%           | 890,656,940           | 2.17%           |
| <b>TOTAL</b>                       | <b>41,116,698,456</b> | <b>100%</b>     | <b>41,116,694,690</b> | <b>100%</b>     |

Fuente: Ecopetrol, Vicepresidencia Corporativa de Estrategia y Finanzas

## Identificación de los principales accionistas

En cumplimiento de las prácticas de gobierno corporativo, se informó en la página web de Ecopetrol sobre la composición accionaria de la empresa, indicando los 20 accionistas con mayor número de acciones.

En la siguiente tabla se encuentra el detalle de los 20 accionistas minoritarios con mayor participación accionaria en Ecopetrol con corte a 31 de diciembre de 2015.

**Tabla. Accionistas minoritarios con mayor participación accionaria**

| Inversionista                                      | No. Acciones Dic-15 | dic-15 |
|----------------------------------------------------|---------------------|--------|
| FONDO ECOPETROL ADR PROGRAM                        | 890,656,940         | 2.17%  |
| FONDO DE PENSIONES OBLIGATORIAS PORVENIR MODERADO  | 503,728,508         | 1.23%  |
| FDO DE PENSIONES OBLIGATORIAS PROTECCION MODERADO  | 398,209,547         | 0.97%  |
| FONDO DE PENSIONES OBLIGATORIAS COLFONDOS MODERADO | 137,538,212         | 0.33%  |
| FONDO BURSATIL ISHARES COLCAP                      | 102,244,758         | 0.25%  |
| OLD MUTUAL FONDO DE PENS. OBLIGATORIAS - MODERADO  | 53,788,622          | 0.13%  |
| OLD MUTUAL FONDO DE PENSIONES VOLUNTARIAS          | 47,903,124          | 0.12%  |
| ABU DHABI INVESTMENT AUTHORITY J.P. MORGAN         | 40,433,236          | 0.10%  |
| VANGUARD EMERGING MARKETS STOCK INDEX FUND         | 39,691,902          | 0.10%  |
| BLACKROCK INSTITUTIONAL TRUST COMPANY N.A.         | 35,202,588          | 0.09%  |
| CSS CONSTRUCTORES S.A                              | 34,880,987          | 0.08%  |
| FONDO DE PENSIONES PROTECCION - ECOPETROL          | 33,113,082          | 0.08%  |
| VANGUARD TOTAL INTERNATIONAL STOCK INDEX FUND      | 32,727,922          | 0.08%  |
| CALIFORNIA PUBLIC EMPLOYEES RETIREMENT SYSTEM CALP | 30,366,576          | 0.07%  |
| ISHARES MSCI EMERGING MARKETS ETF                  | 29,839,746          | 0.07%  |
| PERSONA NATURAL 1                                  | 24,300,000          | 0.06%  |
| FDO PEN VOL PORV ALTERNATIVA 44 ACCIONES ECOPETROL | 21,018,246          | 0.05%  |
| PERSONA NATURAL 2                                  | 18,453,931          | 0.04%  |
| PEOPLE S BANK OF CHINA                             | 16,297,544          | 0.04%  |
| HSBC BANK PLC                                      | 14,949,933          | 0.04%  |

Fuente: Ecopetrol, Vicepresidencia Corporativa de Estrategia y Finanzas

De acuerdo con la definición del Nuevo Código de Mejores Prácticas Corporativas de Colombia, ningún accionista, con excepción de la Nación, posee de manera individual una participación significativa en Ecopetrol, es decir, equivalente al 10% o más de las acciones en circulación.

### **Negociación de acciones**

De acuerdo con lo establecido en el Código de Comercio, en los Estatutos Sociales y en el Código de Buen Gobierno, en 2015 un administrador de Ecopetrol solicitó autorización a la Junta Directiva para adquirir acciones de la empresa, declarando que la respectiva negociación se hacía sin ánimo especulativo y sin hacer uso de información privilegiada. Dicha operación fue revelada al mercado oportunamente y cumplió con el procedimiento establecido para la negociación de acciones por parte de los administradores.

### **Acuerdo de accionistas**

El 3 de febrero de 2015, los representantes de los accionistas minoritarios con mayor participación accionaria en la empresa suscribieron un Acuerdo de Accionistas, firmado por los representantes de cinco fondos de pensiones y cesantías, en el que acordaron nominar al doctor Roberto Steiner Sampedro como miembro independiente de la Junta Directiva. El doctor Steiner fue incluido como representante de los accionistas minoritarios en el renglón noveno de la plancha que fue sometida a consideración de la Asamblea General de Accionistas por parte del Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

### **Capital social**

Con corte a 31 de diciembre de 2015, el capital autorizado de Ecopetrol fue de COL\$36.540.000.000.000 (equivalente a US\$13.319.287.451\*) dividido en 60.000.000.000 de acciones nominativas ordinarias, con valor nominal de COL\$609 (equivalente a US\$0,22) cada una, de las cuales se suscribieron 41.116.694.690 acciones, representadas en 11.5% en personas naturales y jurídicas no estatales y 88.5% en accionistas entidades estatales.

El valor de las acciones en reserva asciende a COP\$14.499.932.933.671 (equivalente a US\$4.191.869.524) conformada por 18.883.305.310 acciones.

Esta información puede ser consultada por el público en la página Web de la Superintendencia Financiera de Colombia.

(\*) Información calculada con TRM promedio 2015: \$2.743,39

## **3. Asamblea General de Accionistas**

### **Reunión extraordinaria**

De acuerdo con lo establecido en los Estatutos Sociales, la convocatoria a las reuniones extraordinarias de la Asamblea General de Accionistas se efectúa con una antelación de quince (15) días calendario a la fecha en que tendrá lugar la reunión; término superior al establecido en el Código de Comercio.

El 4 de septiembre de 2015 se realizó reunión extraordinaria de la Asamblea General de Accionistas de

Ecopetrol con el fin de someter a consideración de los accionistas la elección de la Junta Directiva, originada en la vacante ocasionada por la renuncia del doctor Gonzalo Restrepo López como miembro de este órgano de gobierno. A esta reunión asistieron 30 personas y estuvieron representados 259 accionistas.

La reunión extraordinaria de la Asamblea contó con el quórum deliberatorio y decisorio exigido en la ley y en el artículo 22 de los Estatutos Sociales.

### **Reunión ordinaria**

De acuerdo con lo establecido en los Estatutos Sociales, la convocatoria a reuniones ordinarias de la Asamblea General de Accionistas se debe efectuar con una antelación de treinta (30) días calendario a la fecha en que tendrá lugar la reunión; término superior al establecido en el Código de Comercio.

El aviso de convocatoria a la reunión ordinaria de la Asamblea General de Accionistas, celebrada el 26 de marzo de 2015, fue publicado en la página web y en los diarios El Tiempo y La República, periódicos de amplia circulación nacional. Adicionalmente y en desarrollo de las prácticas de gobierno corporativo adoptadas por la empresa, el domingo anterior a la reunión, la Administración recordó a los accionistas mediante publicación en la página web y en los diarios El Espectador y El Nuevo Siglo, la fecha de la reunión de la Asamblea y los mecanismos para hacerse representar en la misma.

Durante el término legal y estatutario de quince (15) días hábiles anteriores a la reunión del máximo órgano social, los documentos y papeles pertinentes estuvieron a disposición de los accionistas para el ejercicio del derecho de inspección.

En aras de garantizar la transparencia debida, la empresa utilizó su página web para publicar todos los documentos soportes de la reunión de la Asamblea, tales como aviso de convocatoria, recordatorio de la reunión, orden del día, proposiciones de la administración y hojas de vida de los candidatos propuestos para ejercer los cargos de miembros de la Junta Directiva y Revisor Fiscal.

La reunión ordinaria de la Asamblea contó con el quórum deliberatorio y decisorio exigido en la ley y en el artículo 22 de los Estatutos Sociales. Los accionistas ejercieron su derecho al voto y los temas del orden del día sujetos a votación fueron aprobados. El desarrollo de la Asamblea fue transmitido en directo por televisión (canal institucional) y por la página web de Ecopetrol. Cinco de los nueve miembros de la Junta Directiva de la empresa asistieron a la reunión ordinaria. En total asistieron 5,799 personas y estuvieron representados 6,228 accionistas.

El Acta fue firmada por el Presidente de la Asamblea, por el Secretario y por los integrantes de la Comisión principal de revisión y aprobación del acta, designados por los accionistas. El detalle de los temas presentados, las aprobaciones y autorizaciones otorgadas por la Asamblea y las observaciones formuladas por los accionistas se puede consultar en el texto completo del Acta que fue puesto a disposición de los accionistas en la página web de la empresa. Las decisiones contenidas en el Acta y sujetas a registro fueron debidamente registradas en la Cámara de Comercio de Bogotá.

En cumplimiento de las normas del mercado de valores aplicables a Ecopetrol, dentro de los quince (15) días hábiles siguientes a la reunión de la Asamblea, se envió copia del Acta a la Superintendencia Financiera de Colombia.

## **Derechos políticos y económicos de los accionistas**

Durante la reunión ordinaria de la Asamblea General de Accionistas celebrada el 26 de marzo de 2015, los accionistas presentes pudieron ejercer su derecho político de participar en las deliberaciones del máximo órgano social y aprobaron distribuir un dividendo ordinario por acción de \$133 pesos. El dividendo de los accionistas minoritarios se pagó en una única cuota en junio de 2015 y el dividendo del accionista mayoritario se acordó pagar en cuatro cuotas. Actualmente se encuentra pendiente de pago la última cuota al accionista mayoritario.

## **Atención al accionista e inversionista**

En 2015 se recibieron, a través de todos los canales de atención, un total de 139.784 solicitudes de accionistas. El 99.9% de los requerimientos fueron atendidos de manera oportuna. Se realizaron un total de 24.520 encuestas de satisfacción sobre el servicio recibido por parte de los accionistas e inversionistas, las cuales arrojaron un resultado del 104.83% sobre una meta del 100%.

Adicionalmente, a través de las actividades de fidelización se atendieron 24.320 accionistas. Entre las actividades de fidelización realizadas con accionistas en 2015 se destacan las siguientes:

- Bus del accionista
- Foros educativos
- Puesto Corferias
- Asamblea General de Accionistas (reuniones ordinaria y extraordinaria).
- Boletín Informativo para accionistas
- Informe del Representante de los Accionistas Minoritarios en la Junta Directiva

## **4. Funcionamiento de la Junta Directiva y sus Comités**

### **Composición de la Junta Directiva**

De acuerdo con lo establecido en los Estatutos Sociales, la Junta Directiva de Ecopetrol está conformada por nueve miembros principales, sin suplentes, elegidos por la Asamblea General de Accionistas para periodos de un año, mediante el sistema de cuociente electoral. Ecopetrol publica en su página web los lineamientos para el proceso de nominación y remuneración de la Junta Directiva, así como una cartilla para resolver las inquietudes sobre dicho proceso de nominación.

Con corte al 31 de diciembre de 2015, la Junta Directiva estuvo integrada por seis miembros independientes y tres miembros no independientes.

En cumplimiento de lo establecido en el artículo 5 de la Ley 1118 de 2006 y la Declaración de la Nación en su calidad de Accionista Mayoritario, en los renglones octavo (8º) y noveno (9º) de la Junta Directiva, se eligió un representante de los Departamentos Productores de Hidrocarburos explotados por Ecopetrol y un Representante de los Accionistas Minoritarios.

Las hojas de vida de los miembros de la Junta Directiva se encuentran publicadas en la página web de Ecopetrol.

En las siguientes tablas se detallan los cambios en la composición de la Junta Directiva de Ecopetrol durante 2015.

**Tabla Junta Directiva elegida por la Asamblea General de Accionistas en reunión ordinaria del 26 de marzo de 2015**

| Miembro de Junta                                                                                | Profesión                 | Calidad          | Edad | Sexo |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|------------------|------|------|
| 1. Ministro de Minas y Energía<br>Tomás González Estrada                                        | Economista                | No independiente | 44   | M    |
| 2. Ministro de Hacienda y Crédito Público<br>Mauricio Cárdenas Santamaría                       | Economista                | No independiente | 52   | M    |
| 3. Director del Departamento Nacional de Planeación<br>Simón Gaviria Muñoz                      | Economista                | No independiente | 34   | M    |
| 4. Jorge Pinzón Sánchez                                                                         | Abogado                   | Independiente    | 55   | M    |
| 5. Luis Fernando Ramírez Acuña                                                                  | Contador Público          | Independiente    | 55   | M    |
| 6. Joaquín Moreno Uribe                                                                         | Ingeniero Civil           | Independiente    | 65   | M    |
| 7. Gonzalo Restrepo López                                                                       | Administrador             | Independiente    | 64   | M    |
| 8. Horacio Ferreira Rueda<br>Representante de los Departamentos Productores<br>de Hidrocarburos | Ingeniero de<br>Petróleos | Independiente    | 45   | M    |
| 9. Roberto Steiner Sampedro<br>Representante de los Accionistas Minoritarios                    | Economista                | Independiente    | 55   | M    |

Fuente: Ecopetrol, Secretaría General

**Tabla Junta Directiva elegida por la Asamblea General de Accionistas en reunión extraordinaria del 4 de septiembre de 2015**

| Miembro de Junta                                                                                | Profesión                 | Calidad          | Edad | Sexo | Fecha primer nombramiento |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|------------------|------|------|---------------------------|
| 1. Ministro de Minas y Energía<br>Tomás González Estrada                                        | Economista                | No Independiente | 45   | M    | Agosto 29 de 2014         |
| 2. Ministro de Hacienda y Crédito Público<br>Mauricio Cárdenas Santamaría                       | Economista                | No Independiente | 53   | M    | Marzo 27 de 2008          |
| 3. Director del Departamento Nacional de<br>Planeación<br>Simón Gaviria Muñoz                   | Economista                | No Independiente | 35   | M    | Agosto 29 de 2014         |
| 4. Jorge Pinzón Sánchez                                                                         | Abogado                   | Independiente    | 56   | M    | Diciembre 6 de 2012       |
| 5. Luis Fernando Ramírez Acuña                                                                  | Contador Público          | Independiente    | 56   | M    | Enero 23 de 2014          |
| 6. Joaquín Moreno Uribe                                                                         | Ingeniero Civil           | Independiente    | 66   | M    | Marzo 27 de 2008          |
| 7. Carlos Alfredo Cure Cure (*)                                                                 | Ingeniero Civil           | Independiente    | 71   | M    | Septiembre 4 de 2015      |
| 8. Horacio Ferreira Rueda<br>Representante de los Departamentos<br>Productores de Hidrocarburos | Ingeniero de<br>Petróleos | Independiente    | 46   | M    | Enero 23 de 2014          |

|                                                                                                      |            |               |    |   |                    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------------|----|---|--------------------|
| 9. <b>Roberto Steiner Sampedro</b><br><b>Representante de los Accionistas</b><br><b>Minoritarios</b> | Economista | Independiente | 56 | M | Octubre 12 de 2011 |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|---------------|----|---|--------------------|

Fuente: Ecopetrol, Secretaría General.

(\*) Con ocasión de la renuncia del doctor Gonzalo Restrepo López, el Presidente de Ecopetrol S.A. convocó a reunión extraordinaria de la Asamblea General de Accionistas que se llevó a cabo el 4 de septiembre de 2015, eligiendo en su reemplazo al doctor Carlos Alfredo Cure Cure.

Es importante precisar que ningún miembro de la Junta Directiva de Ecopetrol hace parte de las Juntas Directivas de las sociedades subordinadas ni ocupa puestos ejecutivos en las mismas.

### Perfil de los miembros de la Junta

Los candidatos a integrar la Junta Directiva deben cumplir con el perfil definido en el artículo 24 de los Estatutos Sociales de Ecopetrol:

*“Los miembros de la Junta Directiva deben estar comprometidos con la visión corporativa de la sociedad y deben como mínimo cumplir con los siguientes requisitos: (i) tener conocimiento y experiencia en las actividades propias del objeto social de la sociedad y/o tener conocimiento y experiencia en el campo de la actividad industrial y/o comercial, financiera, bursátil, administrativa, jurídica o ciencias afines, (ii) gozar de buen nombre y reconocimiento por su idoneidad profesional e integridad, y (iii) no pertenecer simultáneamente a más de cinco (5) juntas directivas de sociedades por acciones, incluida la de Ecopetrol S.A.”*

### Elección de los miembros independientes de la Junta

De conformidad con lo establecido en los Estatutos Sociales, la mayoría de los miembros de la Junta Directiva son independientes. En el párrafo segundo del artículo 44 de la Ley 964 de 2005, se establece que se entenderá como miembro independiente, aquella persona que en ningún caso sea:

1. Empleado o directivo de Ecopetrol o de alguna de sus filiales, subsidiarias o controlantes, incluyendo aquellas personas que hubieren tenido tal calidad durante el año inmediatamente anterior a la designación, salvo que se trate de la reelección de una persona independiente.
2. Accionista que directamente o en virtud de convenio dirija, oriente o controle la mayoría de los derechos de voto de la entidad o que determine la composición mayoritaria de los órganos de administración, de dirección o de control de la misma.
3. Socio o empleado de asociaciones o sociedades que presten servicios de asesoría o consultoría al emisor o a las empresas que pertenezcan al mismo grupo económico del cual forme parte ésta, cuando los ingresos por dicho concepto representen para aquellos, el 20% o más de los gastos de funcionamiento de Ecopetrol o de los ingresos operacionales del asesor, consultor o proveedor.
4. Empleado o directivo de una fundación, asociación o sociedad que reciba donativos importantes de Ecopetrol. Se consideran donativos importantes aquellos que representen más del 20% del total de donativos recibidos por la respectiva institución.
5. Administrador de una entidad en cuya junta directiva participe un representante legal de Ecopetrol.
6. Persona que reciba de Ecopetrol alguna remuneración diferente a los honorarios como miembro de la Junta Directiva, del Comité de Auditoría o cualquier otro comité de la Junta.

Los miembros de la Junta Directiva que sean elegidos como independientes se comprometerán por escrito, al aceptar el cargo, a mantener su condición de independientes durante el ejercicio de sus funciones. Si por algún motivo pierden esa calidad, deberán renunciar al cargo y el Presidente de la sociedad podrá convocar a reunión extraordinaria de Asamblea General de Accionistas para que sean remplazados.

De acuerdo con el procedimiento establecido en el Decreto 3923 de 2006 (reglamentario de la ley 964 de 2005) la elección de los miembros independientes de la Junta Directiva se realiza mediante la votación por parte de la Asamblea General de Accionistas de una lista de candidatos que incluye como mínimo, el número de miembros independientes exigidos legal y estatutariamente.

### **Funciones y responsabilidades**

Las funciones y responsabilidades de la Junta Directiva se encuentran establecidas en los Estatutos Sociales de la empresa, que se encuentran publicados en la página web de Ecopetrol.

Las funciones del Presidente, Vicepresidente y Secretario de la Junta Directiva se establecen en el Reglamento Interno de la Junta que se encuentra publicado en la página web de la empresa. El Presidente de la Junta Directiva determina, en conjunto con el Secretario, la agenda propuesta para cada sesión de la Junta, dando prioridad a aquellos asuntos que se consideran críticos y relevantes para la empresa; así mismo, ejerce un liderazgo permanente sobre la gestión y comunicación entre los miembros de la Junta.

Por su parte, el Secretario de la Junta Directiva se encarga de apoyar al Presidente en sus labores y vela por el buen funcionamiento de la Junta, ocupándose, muy especialmente, de efectuar la convocatoria a las reuniones de acuerdo con el cronograma anual; entrega en forma oportuna y suficiente la información necesaria para la deliberación y toma de decisiones; presta a los miembros de la Junta Directiva el asesoramiento o colaboración requeridos para el cumplimiento de sus funciones; conserva la documentación social; refleja debidamente en los libros de actas el desarrollo de las sesiones; da fe de las decisiones del órgano social y vela por la legalidad formal de las actuaciones de la Junta Directiva y garantiza que sus procedimientos y reglas de gobierno sean respetados y regularmente revisados de acuerdo con lo previsto en las normas internas de Ecopetrol.

### **Remuneración de los miembros de la Junta**

Los honorarios de los miembros de la Junta Directiva son fijados anualmente por la Asamblea General de Accionistas por concepto de asistencia a las reuniones de la Junta y de los Comités. Dicha remuneración es fijada atendiendo el carácter de la empresa, la responsabilidad del cargo y las directrices del mercado.

De acuerdo con la aprobación impartida por la Asamblea General de Accionistas, el valor de los honorarios de los miembros de la Junta Directiva de Ecopetrol corresponde a la suma de seis (6) salarios mínimos legales mensuales vigentes (SMLMV), suma que para el año 2015 ascendió a \$3.866.100,00 por sesión presencial de Junta Directiva y/o Comité interno. Para las sesiones no presenciales, se pagó la mitad de los honorarios, es decir, tres (3) SMLMV. Este pago a los miembros de la Junta Directiva es objeto de retención en la fuente y del impuesto de Industria y Comercio (ICA).

Los miembros de la Junta Directiva no tienen ninguna clase de remuneración variable.

A continuación se muestra la evolución del valor por concepto de honorarios totales cancelados a la Junta Directiva:

Honorarios Junta Directiva 2014-2015

| Concepto                                                                      | Con corte a diciembre 31 de 2014 | Con corte a diciembre 31 de 2015 |
|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|----------------------------------|
| Honorarios por asistencia a reuniones de Junta Directiva y/o Comités de Junta | \$1.350.888.000                  | \$1.237.652.125                  |

Fuente: Ecopetrol, Secretaría General

### Operatividad de la Junta Directiva

La Junta Directiva de Ecopetrol cumplió con el cronograma de reuniones previsto para el año 2015. La convocatoria a estas reuniones fue ratificada por dicho órgano social en el Acta No. 221 de 2015 y comunicada por la Secretaría General mediante correo electrónico enviado a los miembros de la Junta con quince (15) días de antelación a la fecha de la respectiva reunión.

En los términos del artículo 25 de los Estatutos Sociales, los doctores Gonzalo Restrepo López y Roberto Steiner Sampedro, actuaron como Presidente y Vicepresidente de la Junta Directiva, respectivamente. Con ocasión de la renuncia del doctor Restrepo, la Junta Directiva, en sesión del 17 de julio de 2015, eligió como Presidente de dicho órgano social al doctor Luis Fernando Ramírez Acuña. El doctor Steiner continuó ejerciendo como Vicepresidente.

El promedio de duración de las sesiones de la Junta fue de 7 horas para el análisis de los temas establecidos en la agenda, tales como: asuntos de los miembros de la Junta y del Presidente de la empresa, temas objeto de aprobación y temas informativos. La Junta Directiva deliberó con un número igual o superior a cinco de sus miembros y las decisiones fueron tomadas por consenso.

En la sesión de la Junta Directiva llevada a cabo el 14 de agosto de 2015, se aprobó la actualización del Reglamento Interno que rige a este órgano de administración. Dicho Reglamento se encuentra publicado en la página web de la empresa.

La Secretaría General remitió, con una antelación de quince (15) días calendario, los documentos soportes de las reuniones de la Junta. Se verificó el cumplimiento del quórum establecido en los Estatutos Sociales, el orden del día se sometió a la respectiva aprobación y se aprobó el acta de la reunión anterior.

Las actas de la Junta Directiva fueron elaboradas y custodiadas por la Secretaría General en libro foliado en orden consecutivo, así como los libros que contienen los documentos soporte de los asuntos analizados por la Junta Directiva y que forman parte integral de las actas. Las actas y los documentos soporte se encuentran en un archivo electrónico bajo la custodia de la Secretaría General.

Durante el período objeto del presente informe y en los términos establecidos en el artículo 21 del Reglamento Interno de la Junta, los Directores impartieron instrucciones para contratar la asesoría de una firma internacional de cazatalentos, con el fin de adelantar el proceso de selección y la recomendación de candidatos a ocupar el cargo de Presidente de Ecopetrol.

Algunos de los asuntos más relevantes que fueron objeto de estudio y análisis por parte de la Junta Directiva durante el período para el cual fueron elegidos son los siguientes:

- Estrategia empresarial del Grupo Ecopetrol 2015-2030.
- Proceso de selección y nombramiento del Presidente de Ecopetrol.
- Nombramientos del equipo gerencial.
- Remoción del Director de Auditoría Interna.
- Seguimiento al programa de optimización de costos.
- Cambios en la estructura organizacional de Ecopetrol.
- Política de contabilidad de coberturas.
- Resultados de producción.
- Estrategia de exploración.
- Asuntos de entorno que impactaron la operación de la empresa (tales como ataques a la infraestructura, atentados, situaciones de orden público, precios bajos del crudo, variación de la TRM).
- Optimización del portafolio de inversiones y análisis de oportunidades de negocio.
- Seguimiento a los resultados del Grupo Empresarial y a la ejecución de sus principales proyectos (Reficar, Bioenergy, Savia).
- Plan de inversiones 2016, enfocado en la reducción de costos y el logro de eficiencias para afrontar la coyuntura internacional de precios.
- Asuntos relacionados con el proceso de ética y cumplimiento (resultados de las auditorías forenses).

De igual forma, se sometió a consideración de la Junta Directiva los temas relacionados con sus funciones establecidas en los Estatutos Sociales.

Los miembros de la Junta Directiva reportaron las siguientes situaciones que podrían dar lugar a un conflicto de interés:

- El Ministro de Minas y Energía, doctor Tomás González Estrada, presentó su solicitud de abstenerse de participar en temas relacionados con la Agencia Nacional de Hidrocarburos, en razón a su impedimento por ser el Presidente del Consejo Directivo de dicha entidad.
- El doctor Simón Gaviria Muñoz, Director del Departamento Nacional de Planeación, solicitó dejar constancia que se abstendría de participar en temas relacionados con producción, transporte y distribución de gas natural y, con estaciones de servicio.
- El doctor Luis Fernando Ramírez Acuña solicitó dejar constancia que se abstendría de participar en decisiones o recomendaciones relacionadas con Bioenergy (subordinada de Ecopetrol S.A.) que pudieran incidir de manera directa o indirecta en los contratos que dicha subordinada tiene suscritos con Riopaila S.A.

Así mismo, solicitó dejar constancia que, en su calidad de miembro de la Junta Directiva del Grupo Aval, se abstendría de participar en decisiones o recomendaciones que pudieran incidir de manera directa o indirecta en contratos que eventualmente Ecopetrol llegara a suscribir con el mencionado grupo.

- El doctor Roberto Steiner Sampedro solicitó dejar constancia que, en su calidad de miembro de la Junta Directiva del Grupo Bancolombia, se abstendría de participar en decisiones o recomendaciones que pudieran incidir de manera directa o indirecta en contratos que eventualmente Ecopetrol llegara a suscribir con dicho grupo financiero.

Finalmente, la Junta Directiva durante su periodo de gestión, recibió algunas sugerencias por parte de accionistas en relación con la buena marcha de la empresa, a las cuales se les dio el trámite respectivo.

### **Actualización en temas de interés**

El doctor Carlos Alfredo Cure, nuevo miembro de la Junta Directiva a partir del mes de septiembre de

2015, asistió al programa de inducción diseñado por la administración de Ecopetrol sobre los negocios de la empresa y sus procesos más significativos y, recibió la información necesaria para el cumplimiento de sus funciones como miembro de la Junta Directiva. Los miembros de la Junta Directiva también asisten a sesiones de actualización programadas por la administración sobre asuntos que enriquecen y fortalecen su rol de Directores.

Es importante resaltar que el 11 de Junio de 2015, la Junta Directiva sesionó en las instalaciones de los campos Castilla – Chichimene y realizó una visita industrial con el fin de conocer los avances en materia de suministro de energía para los campos, perforación con taladros de última tecnología y producción de crudos pesados.

### Promedio de asistencia a sesiones de los miembros de la Junta

Durante el 2015 se llevaron a cabo 16 sesiones de la Junta Directiva, 12 ordinarias y 4 extraordinarias. El promedio total de asistencia de los miembros de la Junta fue del 92%. En la siguiente tabla se detalla la asistencia de los miembros de la Junta Directiva.

**Tabla. Asistencia a sesiones de Junta Directiva**

| Miembro de Junta Directiva                                                                | 2014                       |                        | 2015                       |                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|------------------------|----------------------------|------------------------|
|                                                                                           | Sesiones a las que asistió | Promedio de asistencia | Sesiones a las que asistió | Promedio de asistencia |
| Ministro de Minas y Energía                                                               | 19/21                      | 90%                    | 15/16                      | 94%                    |
| Ministro de Hacienda y Crédito Público                                                    | 19/21                      | 90%                    | 15/16                      | 94%                    |
| Director Departamento Nacional de Planeación                                              | 18/21                      | 73%                    | 11/16                      | 69%                    |
| Jorge Pinzón Sánchez                                                                      | 20/21                      | 95%                    | 15/16                      | 94%                    |
| Luis Fernando Ramírez Acuña                                                               | 21/21                      | 100%                   | 15/16                      | 94%                    |
| Joaquín Moreno Uribe                                                                      | 21/21                      | 100%                   | 15/16                      | 94%                    |
| Gonzalo Restrepo López                                                                    | 21/21                      | 100%                   | 7/8                        | 88%                    |
| Carlos Alfredo Cure Cure                                                                  | N.A.                       | N.A.                   | 6/6                        | 100%                   |
| Horacio Ferreira Rueda<br>Representante de los Departamentos Productores de Hidrocarburos | 21/21                      | 100%                   | 16/16                      | 100%                   |
| Roberto Steiner Sampedro<br>Representante de los Accionistas Minoritarios                 | 21/21                      | 100%                   | 15/16                      | 94%                    |

Nota: todas las inasistencias fueron debidamente justificadas a la Secretaría General.

Fuente: Ecopetrol, Secretaría General

A las sesiones de la Junta Directiva asistieron en calidad de invitados, con voz pero sin voto, el Presidente de Ecopetrol, el Vicepresidente Ejecutivo, la Vicepresidente Corporativa de Estrategia y Finanzas y la Secretaria General, en su calidad de Secretaria de la Junta Directiva, con el fin de conocer en primera instancia las decisiones adoptadas por éste órgano social. En la sesión del Comité Directivo, el Presidente y la Secretaria General informaron las decisiones y recomendaciones de la Junta Directiva para que fueran socializadas con los equipos de trabajo.

## Participación accionaria de los miembros de la Junta

A continuación se relaciona la participación accionaria de los miembros de la Junta Directiva con corte a diciembre 31 de 2015.

**Tabla. Participación accionaria de los miembros de la Junta Directiva**

| Miembro de la Junta Directiva | No. acciones<br>corte a 31 de<br>diciembre de<br>2014 | No. acciones<br>corte a 31 de<br>diciembre de<br>2015 | % Participación  | Valor promedio de<br>las acciones en<br>2015 |
|-------------------------------|-------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|------------------|----------------------------------------------|
| Gonzalo Restrepo López        | 847.664                                               | N.A.                                                  | N.A.             | N.A.                                         |
| Joaquín Moreno Uribe          | 127.988                                               | 127.988                                               | 0,0003110%       | \$149.106.020                                |
| Roberto Steiner Sampedro      | 50.000                                                | 50.000                                                | 0,0001220%       | \$58.250.000                                 |
| Mauricio Cárdenas S.          | 2.000                                                 | 2.000                                                 | 0,0000050%       | \$2.330.000                                  |
| Tomás González Estrada        | NA                                                    | 0                                                     | 0                | 0                                            |
| Simón Gaviria Muñoz           | NA                                                    | 0                                                     | 0                | 0                                            |
| Jorge Pinzón Sánchez          | 0                                                     | 0                                                     | 0                | 0                                            |
| Luis Fernando Ramírez A.      | 0                                                     | 0                                                     | 0                | 0                                            |
| Horacio Ferreira Rueda        | 0                                                     | 0                                                     | 0                | 0                                            |
| Carlos Alfredo Cure Cure      | NA                                                    | 0                                                     | 0                | 0                                            |
| <b>TOTAL</b>                  | <b>1.027.652</b>                                      | <b>179.988</b>                                        | <b>0,000438%</b> | <b>\$209.686.020</b>                         |

Fuente: Ecopetrol, Vicepresidencia Corporativa de Finanzas

En 2015, el valor de las acciones de la empresa que tenían los miembros de la Junta Directiva, ascendía a \$209.686.020,00, tomando un valor promedio por acción de \$1.165.

## Comités de Junta Directiva

Para atender de manera directa sus responsabilidades, la Junta Directiva se apoyó en los siguientes Comités, integrados por miembros de la Junta:

- Comité de Auditoría y Riesgos
- Comité de Gobierno Corporativo y Sostenibilidad
- Comité de Negocios
- Comité de Compensación y Nominación

En sesión ordinaria del 17 de abril de 2015, los miembros de la Junta Directiva decidieron sobre la integración de los Comités de acuerdo con sus perfiles.

En la siguiente tabla se detalla la integración y asistencia a las sesiones de los Comités de la Junta Directiva.

**Tabla. Asistencia a reuniones de Comités de Junta Directiva**

| Período: abril de 2015 a marzo de 2016 |                                     |                                                          |                       |                                           |
|----------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------------------|-----------------------|-------------------------------------------|
| Miembro de la Junta                    | Comité de<br>Auditoría y<br>Riesgos | Comité de<br>Gobierno<br>Corporativo y<br>Sostenibilidad | Comité de<br>Negocios | Comité de<br>Compensación<br>y Nominación |
| Ministro de Hacienda y Crédito Público | NA                                  | 75%                                                      | 100%                  | 60%                                       |

|                                                                                     |      |      |      |      |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|
| Ministro de Minas y Energía                                                         | NA   | 100% | 100% | 80%  |
| Director del Departamento Nacional de Planeación                                    | NA   | NA   | NA   | NA   |
| Jorge Pinzón Sánchez                                                                | 94%  | 75%  | NA   | NA   |
| Luis Fernando Ramírez A.                                                            | 94%  | NA   | NA   | 80%  |
| Joaquín Moreno Uribe                                                                | NA   | NA   | 100% |      |
| Gonzalo Restrepo López                                                              | NA   | NA   | 83%  | 100% |
| Carlos Alfredo Cure Cure                                                            | NA   | NA   | 100% | 100% |
| Horacio Ferreira R. Representante de los Departamentos Productores de Hidrocarburos | 89%  | 100% | 100% | NA   |
| Roberto Steiner Sampedro Representante de los Accionistas Minoritarios              | 100% | 100% | NA   | NA   |

Fuente: Ecopetrol, Secretaría General

En la siguiente tabla se evidencia la gestión de los Comités con corte al 31 de diciembre de 2015.

**Tabla. Gestión Comités de Junta Directiva – 2015**

| Comité                                                              | Principales funciones                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Integrantes y requisitos                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Gestión 2015                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Comité de Gobierno Corporativo y Sostenibilidad (4 sesiones)</b> | Apoya la gestión que realiza la Junta Directiva respecto del buen gobierno y la sostenibilidad de la empresa y recomienda a dicho órgano de administración, sistemas para la adopción, seguimiento y mejora de las prácticas de gobierno corporativo y sostenibilidad.                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>Jorge Pinzón Sánchez (Presidente)</li> <li>Roberto Steiner Sampedro</li> <li>Horacio Ferreira Rueda</li> <li>Ministro de Hacienda y Crédito Público</li> <li>Ministro de Minas y Energía</li> </ul> <p>La mayoría de sus integrantes debe ser independiente.</p>                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Seguimiento a la gestión del Presidente de la empresa.</li> <li>✓ Revisión de los temas propios de la Asamblea General de Accionistas (reuniones ordinaria y extraordinaria).</li> <li>✓ Revisión de las medidas del Nuevo Código País, expedido por la Superintendencia Financiera de Colombia.</li> <li>✓ Recomendación de los lineamientos generales para el proceso de nominación y remuneración de los candidatos a integrar la Junta Directiva.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                            |
| <b>Comité de Auditoría y Riesgos (18 sesiones)</b>                  | Es el máximo órgano de control de Ecopetrol, encargado de la vigilancia de la gestión y la efectividad del sistema de control interno. Apoya a la Junta Directiva en la supervisión del sistema de control interno, cumplimiento del programa de auditoría interna, cumplimiento del proceso de auditoría del revisor fiscal y/o auditores externos. | <ul style="list-style-type: none"> <li>Roberto Steiner Sampedro (Presidente)</li> <li>Luis Fernando Ramírez Acuña (Experto financiero)</li> <li>Jorge Pinzón Sánchez</li> <li>Horacio Ferreira Rueda</li> </ul> <p>Todos los miembros del Comité deben ser independientes. Al menos uno de ellos debe ser experto en temas financieros y contables.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Revisión de los estados financieros.</li> <li>✓ Revisión de la aplicación de la política de contabilidad de coberturas.</li> <li>✓ Seguimiento a los resultados de las auditorías y al plan de mejoramiento correspondiente.</li> <li>✓ Revisión de la forma 20F con destino a la SEC (Securities and Exchange Commission).</li> <li>✓ Revisión y observaciones a las conclusiones de las auditorías forenses realizadas a los procesos de contratación y abastecimiento.</li> <li>✓ Seguimiento sistemático a los asuntos relacionados con faltas a la gestión ética, prevención de fraude y corrupción.</li> <li>✓ Revisión del mapa de riesgos empresariales.</li> </ul> |

|                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Revisión del proceso de balance y certificación de reservas.</li> <li>✓ Seguimiento a los asuntos de la Dirección de Auditoría Interna y del Revisor Fiscal.</li> <li>✓ Seguimiento a las medidas de fortalecimiento del Sistema de Control Interno.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Comité de Compensación y Nominación (5 sesiones)</b> | <p>Revisa y recomienda a la Junta Directiva los sistemas de compensación y los criterios de selección de los altos directivos, así como de otros empleados clave de la organización.</p>                                                                                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Luis Fernando Ramírez Acuña (Presidente)</li> <li>• Gonzalo Restrepo López / Carlos Alfredo Cure Cure</li> <li>• Ministro de Hacienda y Crédito Público</li> <li>• Ministro de Minas y Energía</li> </ul> <p>La mayoría de sus integrantes debe ser independiente.</p>                                                                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Seguimiento al proceso de selección del Presidente de Ecopetrol.</li> <li>✓ Revisión de la nueva estructura organizacional.</li> <li>✓ Seguimiento a los procesos de selección de los candidatos a ocupar cargos directivos.</li> <li>✓ Recomendaciones sobre la política salarial.</li> <li>✓ Seguimiento al desempeño de los miembros del Comité Directivo.</li> <li>✓ Seguimiento a los procesos de selección de los altos ejecutivos del Grupo.</li> <li>✓ Análisis de la situación de entorno laboral y relacionamiento con el Sindicato.</li> </ul> |
| <b>Comité de Negocios (12 sesiones)</b>                 | <p>Apoya la gestión que realiza la Junta Directiva respecto de la definición de la estrategia de inversión, análisis del portafolio y proyectos de inversión que requieran de la aprobación de la Junta Directiva, y evaluación y seguimiento al portafolio de inversión y a los resultados de dichas inversiones.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Horacio Ferreira Rueda (Presidente)</li> <li>• Ministro de Minas y Energía</li> <li>• Ministro de Hacienda y Crédito Público</li> <li>• Gonzalo Restrepo López / Carlos Alfredo Cure Cure</li> <li>• Joaquín Moreno Uribe</li> </ul> <p>La mayoría de sus integrantes debe ser independiente.</p> <p>A este comité pueden asistir, en calidad de invitados, los demás miembros de la Junta Directiva.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Seguimiento a las actividades tendientes al recibo y operación futura del Campo Rubiales.</li> <li>✓ Revisión de la estrategia de exploración costa afuera.</li> <li>✓ Revisión de los procesos de desinversión.</li> <li>✓ Seguimiento periódico a los principales proyectos de la empresa.</li> <li>✓ Análisis de nuevas oportunidades de negocio.</li> <li>✓ Seguimiento a los negocios nacionales e internacionales en curso.</li> <li>✓ Seguimiento al manejo del presupuesto y portafolio de inversiones.</li> </ul>                                |

Fuente: Ecopetrol, Secretaría General

En la sesión de la Junta Directiva llevada a cabo el 14 de agosto de 2015, se aprobó la actualización de los Reglamentos Internos de los cuatro (4) Comités.

### Evaluación de la Junta Directiva

En cumplimiento de las mejores prácticas de gobierno corporativo, Ecopetrol ha implementado los siguientes mecanismos de evaluación de su Junta Directiva:

- Evaluación cualitativa: autoevaluación que tiene por objeto medir los comportamientos deseables para el buen funcionamiento de la Junta Directiva, tales como conocimiento, calidad de la información, resultados de la gestión, ejercicio de las funciones, liderazgo, relacionamiento. Con la autoevaluación se mide el comportamiento individual de los miembros de la Junta y el funcionamiento de la Junta como órgano colegiado. Se realiza anualmente.
- Evaluación cuantitativa: es una evaluación sobre la gestión de la Junta Directiva que consiste en el resultado de los indicadores definidos para este órgano de administración en el tablero balanceado de gestión de Ecopetrol. Se realiza anualmente.
- Evaluación externa: evaluación de la gestión de la Junta Directiva realizada por un tercero independiente. Se realiza cada 2 años.
- Evaluación entre pares: corresponde a la evaluación que hace un miembro de la Junta Directiva sobre la gestión, conocimiento y liderazgo de sus pares con el fin de visualizar oportunidades de mejora entre los miembros de la Junta en cuanto al rol que ejercen. Este mecanismo fue aprobado por la Junta Directiva en noviembre de 2015 y se realizará anualmente.

De acuerdo con lo anterior, en la evaluación de carácter cualitativo, los miembros de la Junta Directiva manifestaron que durante el período 2015, los comportamientos evaluados fueron los deseables para el desarrollo de las funciones de este órgano social. De otra parte, en relación con los resultados de la evaluación cuantitativa, es preciso resaltar que aunque para la empresa el año 2015 estuvo determinado por la disminución de los precios del petróleo y por factores externos que afectaron el entorno, el desempeño de la Junta fue destacado en la medida que gestionó de manera integral, responsable y transparente el cumplimiento de los logros empresariales propuestos.

## **5. Ejecutivo principal y otros directivos**

### **Política de selección de altos ejecutivos**

La política de selección de altos ejecutivos en Ecopetrol comprende las mismas etapas de todos los procesos de selección de talento humano, estas son: búsqueda, preselección, evaluación, selección y vinculación o promoción de la persona más idónea que cumpla con el perfil del cargo establecido, es decir, con la formación, experiencia, competencias técnicas, organizacionales y de liderazgo asociados a las exigencias de los cargos, independiente de sexo, raza, origen nacional o familiar, lengua, religión, condición de discapacidad, opinión política o filosófica. Estos aspectos garantizan que el proceso se realice de acuerdo con las normas internas y los lineamientos derivados del marco estratégico. Para la selección del Presidente de Ecopetrol S.A. se adelantó un proceso de selección externo a través de una firma cazatalentos de reconocimiento internacional, la cual presentó los resultados a la Junta Directiva, quien tomó la decisión de conformidad con lo establecido en los Estatutos Sociales.

Para las demás posiciones de altos ejecutivos, durante el 2015 se aplicaron los siguientes procesos de selección: i) procesos mixtos, con personal interno y externo, incluyendo los sucesores identificados para el cargo que cumplan con todos los requisitos establecidos en la Guía de Gestión de Talentos y cuente con la aprobación del Comité de Selección y, ii) procesos con candidatos externos, en casos de perfiles específicos, que no se encuentren al interior de la empresa.

### **Política de compensación de altos directivos**

La política de compensación la define la Junta Directiva y se enmarca bajo los siguientes parámetros:

- Se establece con base en estudios de mercado realizados por una firma especialista.
- Se pretende estar en la mediana del mercado y se utilizan como referencia los sectores energético y ejecutivo. Anualmente se referencia con el propósito de monitorear la competitividad salarial y realizar los ajustes necesarios para asegurar la atracción, retención del personal y sostenibilidad de la empresa.
- La compensación variable se define como un porcentaje (entre el 25% y el 30%) de la compensación fija.
- La asignación al final de ejercicio se hace en función de los resultados empresariales y de área.

El objetivo de la compensación variable es motivar el cumplimiento de las metas empresariales que aseguran la sostenibilidad de la empresa. En 2015 los principales indicadores empresariales fueron: retorno de la inversión, utilidades, incorporación de reservas, cumplimiento del programa de eficiencia empresarial e impacto ambiental. Adicionalmente, también se tienen en cuenta los resultados de los tableros balanceados de gestión de cada área.

Cabe señalar que a 31 de diciembre de 2015, dentro de la política de compensación de Ecopetrol no se previeron mecanismos especiales de pago o remuneración en acciones de la empresa a sus trabajadores y administradores.

La compensación fija anual del presidente es 8.9 veces la compensación fija promedio anual de los trabajadores. Esta información se calculó con información de compensación a diciembre de 2015.

Para el 2015 se aplicó un aumento general de salarios para todos los trabajadores de 5.63 puntos equivalentes a la inflación a junio 30, + 1.21 puntos adicionales acordados con la representación sindical.

**Tabla. Remuneración altos ejecutivos**

| Cargo                                     | Salario Base de Salario Integral |               |
|-------------------------------------------|----------------------------------|---------------|
|                                           | Mínimo                           | Máximo        |
| Presidente                                | \$ 38,122,000                    | \$ 52,386,000 |
| Vicepresidente Ejecutivo                  |                                  |               |
| Vicepresidente de Desarrollo y Producción | \$ 25,345,000                    | \$ 38,122,000 |
| Vicepresidentes:                          |                                  |               |
| - Estrategia y Finanzas                   |                                  |               |
| - Jurídico                                |                                  |               |
| - Transporte y Logística                  |                                  |               |
| - Transformación                          |                                  |               |
| - Talento Humano                          |                                  |               |
| - Desarrollo Sostenible y Ambiental       |                                  |               |
| - Cumplimiento                            |                                  |               |
| Directores:                               | \$ 22,781,000                    | \$ 29,793,000 |
| - Servicios Compartidos                   |                                  |               |
| - Asuntos Corporativos                    |                                  |               |
| - Secretaría General                      |                                  |               |

Fuente: Ecopetrol, Vicepresidencia de Talento Humano

(\*) Sobre este valor se reconoce un factor prestacional del 70%.

En el marco de las medidas de eficiencia y reducción de costos, Ecopetrol decidió reducir en un 30% para todos los trabajadores la compensación variable por resultados del 2015. Esta medida incluye al Presidente de la empresa, con un efecto estimado de disminución del 7% de sus pagos totales anuales.

### **Evaluación de los altos ejecutivos**

El 2015 fue para Ecopetrol un año marcado por el impacto en la caída de los precios del petróleo, así como por la persistencia de las complejidades de entorno que se vieron reflejadas en los resultados empresariales.

Sin embargo, el desempeño del Presidente y los altos ejecutivos en 2015 evidencia la fortaleza de la empresa con una gestión integral, responsable y transparente, que permitió alcanzar los retos formulados. A pesar de las dificultades, el Presidente junto con su equipo de alta gerencia, contribuyeron al logro de los objetivos empresariales mediante el direccionamiento estratégico de sus respectivas áreas y el desarrollo de las diferentes actividades.

Por primera vez en su historia reciente, la empresa logra incorporar los recursos contingentes necesarios para reemplazar el 100% de su producción anual, con una incorporación de 289.48 MBPE (millones de barriles petróleo equivalente) de recursos contingentes que representaron el 111% de la producción anual de la empresa. Adicionalmente, la producción promedio equivalente de crudo y gas para el Grupo Ecopetrol alcanzó los 760 mil BPED (barriles equivalentes petróleo día) y el costo de levantamiento por barril producido disminuyó 44% con respecto al 2014. En refinación, se logran los mejores resultados en la historia apalancados en una estrategia de optimización de costos que se ha venido diseñando desde hace varios años y en la implementación de iniciativas innovadoras que se consolidaron en el 2015. Estos resultados operacionales se lograron cumpliendo con la premisa de una operación sana, limpia y segura con cero fatalidades atribuibles a accidentes de trabajo y con el mejor desempeño en temas de accidentalidad e incidentes ambientales.

Así mismo, durante el 2015 se trabajó en equipo para obtener resultados asociados al plan de transformación empresarial, logrando eficiencias por \$2,1 billones de pesos con respecto a la línea base del 2014, con un componente importante de eficiencias operacionales que representan ahorros sostenibles. Además de la optimización de gastos e inversiones, se logró la simplificación de procesos de negocio y soporte y la alineación a mejores prácticas internacionales.

La estrategia de la empresa privilegia los retos de sostenibilidad y generación de valor, compromisos que se reflejan en los acuerdos de gestión para el Presidente y los demás miembros del equipo directivo, concordantes con los retos que exigen la industria y su entorno.

## **6. Estructura de control**

### **Controles externos**

#### **➤ Revisoría Fiscal:**

La Asamblea General de Accionistas en su reunión del 26 de marzo de 2015, aprobó la elección de la firma PriceWaterhouseCoopers Ltda. como Revisor Fiscal de la empresa para el periodo fiscal 2015, por un valor de \$4.100.000.000 más IVA, este valor corresponde a un 31% menos de la tarifa aprobada para el año 2014.

➤ **Órganos de inspección, vigilancia y control:**

En Colombia las principales autoridades reguladoras de las actividades relacionadas con el objeto social de Ecopetrol son el Ministerio de Minas y Energía, la Agencia Nacional de Hidrocarburos (ANH) y la Comisión de Regulación de Energía y Gas (CREG); el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible; la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales (ANLA); el Ministerio del Interior; la Unidad Especial de Parques Nacionales y las Corporaciones Autónomas Regionales.

Además de los principales entes reguladores se encuentran seis diferentes superintendencias que supervisan actividades puntuales de Ecopetrol: Superintendencia de Servicios Públicos Domiciliarios, Superintendencia de Sociedades, Superintendencia Financiera, Superintendencia de Puertos y Transporte, Superintendencia de Salud y Superintendencia de Industria y Comercio. Además de lo anterior, como emisor del mercado de valores, Ecopetrol es supervisado por el Autorregulador del Mercado de Valores (AMV).

Como toda entidad pública, Ecopetrol se encuentra sujeta al control disciplinario de la Procuraduría General de la Nación y al control fiscal de la Contraloría General de la República.

Por otra parte, debido a que Ecopetrol ha inscrito sus acciones en las bolsas de valores de Nueva York y Toronto, su actividad en dichos mercados está sujeta a la regulación de la Securities and Exchange Commission (SEC), Toronto Stock Exchange (TSX), la Alberta Exchange Commission, la Ontario Exchange Commission y la Investment Industry Regulatory Organization of Canada (IIROC).

➤ **Agencias Calificadoras de Riesgo:**

Debido a la caída de los precios del petróleo, las compañías del sector han sido objeto de revisiones en su calificación y su perspectiva con mayor frecuencia. En medio de este entorno, durante el 2015, la agencia calificadora de valores Fitch Ratings Colombia S.A. decidió mantener la calificación local de largo plazo de Ecopetrol y sus emisiones de deuda en moneda local en AAA (Col).

Por su parte, las agencias internacionales Fitch Ratings, Standard & Poor's mantuvieron las calificaciones de la deuda de Ecopetrol en moneda extranjera a BBB, lo cual es consistente con el nivel asignado por la agencia Moodys Investors Service (Baa2). Los reportes se encuentran disponibles en la página web <http://www.ecopetrol.com.co/wps/portal/es/ecopetrol-web/relacion-inversionistas/renta-fija/calificacion-de-riesgo>

## **Controles internos**

La Junta Directiva de Ecopetrol supervisa y vigila el Sistema de Control Interno y revisa las políticas de la empresa relacionadas con el sistema de control interno y de riesgos.

➤ **Dirección General de Auditoría:**

El cumplimiento del Plan General de Auditoría fue del 99.4%. Se realizaron trabajos de auditoría a procesos con una evaluación de riesgo importante para el cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa y sobre proyectos de impacto alto por su nivel de inversión y representatividad sobre el cumplimiento de los objetivos estratégicos.

En 2015 el Plan General de Auditoría cubrió elementos de 8 de los 34 macroprocesos vigentes de Ecopetrol (exploración, producción de crudo y gas, refinación, transporte y logística de hidrocarburos, gobierno corporativo, gestión de salud integral, gestión de abastecimiento y gestión de tecnología de información). Las auditorías incluyeron proyectos de aseguramiento, asesoramiento, evaluación de controles de procesos y de reporte financiero para el cumplimiento de la Ley Sarbanes Oxley (SOX); así como actividades de cumplimiento de normas externas e internas vigentes aplicables a la función.

Como resultado de la ejecución del Plan General de Auditoría, las áreas responsables diseñaron los planes de mejoramiento orientados a mitigar las observaciones de la Dirección de Auditoría Interna (DAI) sobre los componentes del modelo de control interno; los cuales han sido objeto de seguimiento permanente por parte de la Junta Directiva, para asegurar su aplicación y efectividad.

#### ➤ **Unificación del Sistema de Control Interno**

En el 2014 se adelantó la iniciativa de Unificación del Sistema de Control Interno con el propósito de tener una vista y gestión integral sobre todos los componentes que hacen parte del sistema. En julio de 2015 se aprobó la creación de la Vicepresidencia Corporativa de Cumplimiento.

Esta Vicepresidencia, a través de la Unidad Corporativa de Control Interno, tiene a su cargo la definición de lineamientos de control y, la definición y verificación de la ejecución del ciclo de gestión de riesgos de la empresa, así como de su aseguramiento mediante la aplicación de esquemas de monitoreo preventivo en Ecopetrol, sus filiales y subsidiarias de acuerdo con la Directriz de Gobernabilidad Gerencial del Grupo Ecopetrol y enmarcado en el Sistema de Gestión y Control Integral.

Los cambios más significativos con ocasión de la creación de una estructura única, se pueden resumir así:

- Confluencia en una misma Unidad del ejercicio de los controles SOX, COSO, COBIT, ERM, que antes se encontraban en forma dispersa y a cargo de diferentes dependencias. Hoy en día radican bajo una misma estructura y permiten el ejercicio integral del control interno a todos los procesos. La Unidad de Ética ya no depende de la Presidencia y de acuerdo con sus funciones guarda relación directa con el Oficial de Cumplimiento.
- De igual forma, la Unidad de Control Disciplinario se ha separado de la Presidencia, circunstancia que garantiza aún más, el ejercicio de la función con total independencia de quien detenta el control en segunda instancia.
- La Vicepresidente Corporativa de Cumplimiento, actúa como Oficial de Cumplimiento y es independiente de los cargos que tienen asignado el seguimiento y monitoreo en temas de gobierno corporativo, lo que permite asegurar mayor autonomía para verificar los hechos y devenir de la empresa.

#### ➤ **Sistema de Gestión de Riesgos**

Ecopetrol S.A. ha implementado un sistema de gestión de riesgos en el que interactúan, de manera sistemática e involucrando a todos los niveles de la organización, los tres pilares de la gestión de riesgos: la cultura, la estructura organizacional y la normativa y, las herramientas de gestión.

Ecopetrol cuenta con un mapa de riesgos entendido como una herramienta para la identificación y seguimiento de los riesgos financieros y no financieros a los que está expuesta la empresa. En efecto, el Mapa de Riesgos Empresariales refleja los eventos que a juicio de la Junta Directiva y de la Alta Dirección de la empresa, podrían desviar en mayor medida a Ecopetrol del logro o cumplimiento de sus objetivos estratégicos.

El Mapa de Riesgos para la vigencia 2015 contiene 11 riesgos distribuidos en cuatro categorías: i) estratégicos, ii) entorno, iii) operacionales y iv) financieros.

Gráfica. Mapa de riesgos empresariales:



Fuente: Ecopetrol, Vicepresidencia Corporativa de Estrategia y Finanzas

Los riesgos materializados son presentados al Comité Directivo y al Comité de Auditoría y Riesgos de la Junta Directiva. Son analizados desde la causa que los originó en conjunto con los responsables de los riesgos, con el fin de robustecer los mecanismos de mitigación que permitan disminuir el impacto y la ocurrencia de estas materializaciones en la empresa.

De los 11 riesgos empresariales identificados, 8 presentaron algún tipo de materialización durante 2015, asociada a las siguientes tipologías de eventos: atentados, paros, bloqueos, mítines, inundaciones, deslizamientos, accidentes con pérdida de tiempo, sobrecostos y mayores gastos financieros; todos éstos relacionados con los siguientes riesgos empresariales:

- Inviabilidad del entorno social, ambiental y de seguridad.
- Incidente por causa operacional.
- Anormalidad laboral con afectación a las operaciones.
- Proyectos que no cumplen su promesa de valor.

Los impactos de todas las materializaciones de riesgos a diciembre de 2015, no fueron en ninguno de los casos considerados catastróficos para Ecopetrol.

## 7. Operaciones con partes vinculadas

De conformidad con lo establecido en los Estatutos Sociales, la Junta Directiva es responsable de velar que las relaciones económicas de Ecopetrol con sus accionistas, incluyendo el accionista mayoritario, y con sus subordinadas, se lleven a cabo dentro de las limitaciones y condiciones establecidas por la Ley y las regulaciones sobre prevención, manejo y resolución de conflictos de interés y en todo caso, en condiciones de mercado.

En la guía de precios de transferencia entre vinculados económicos de Ecopetrol se determinan los parámetros que se deben tener en cuenta al momento de determinar la remuneración a ser pactada en operaciones bien sea de bienes o servicios, llevadas a cabo con compañías que se encuentren bajo el control del Grupo Empresarial Ecopetrol, de manera tal que las condiciones establecidas en las operaciones controladas sean consistentes con aquellas pactadas con o entre terceros independientes; evitando de esta manera la afectación de los estados de resultados por las relaciones de control o subordinación.

En ese sentido, las relaciones económicas con la Nación y las sociedades subordinadas, consolidadas durante 2015 mediante convenios o contratos, se llevaron a cabo bajo los anteriores parámetros. Estas relaciones no pretenden beneficiar a la Nación ni a las sociedades subordinadas, ni van en detrimento de los intereses de los accionistas minoritarios. Con estas relaciones contractuales, Ecopetrol persigue el cumplimiento de sus objetivos empresariales de acuerdo con su modelo de responsabilidad corporativa.

El detalle de las operaciones con sociedades subordinadas pertenecientes al Grupo Ecopetrol se revela en las notas correspondientes a los estados financieros.

En principio, no deberían existir conflictos de interés entre las sociedades que conforman el Grupo Ecopetrol en la medida en que todas persiguen la misma unidad de propósito y dirección determinada por Ecopetrol en su calidad de matriz. Ahora bien, en caso de que se llegare a presentar un conflicto de interés, las personas involucradas tendrán que cumplir con el procedimiento establecido en la Estatutos Sociales y en el Instructivo de conflictos de interés, inhabilidades, incompatibilidades y prohibiciones de Ecopetrol.

## 8. Conflictos de interés

Ecopetrol cuenta con mecanismos concretos que permiten la prevención, manejo y divulgación de los conflictos de interés que se puedan presentar entre los accionistas (mayoritarios y minoritarios), administradores y funcionarios en general, frente a sus propios intereses y los de la empresa.

Para evitar incurrir en un conflicto de interés, durante el periodo reportado 49 personas atendieron el procedimiento establecido por la empresa y revelaron las situaciones que podían dar origen a los mismos y como consecuencia, se declararon impedidos de conocer o realizar determinada actuación.

La información sobre los conflictos de interés revelados en 2015 se puede consultar en el siguiente vínculo a la página web de la empresa: [www.ecopetrol.com.co/documentos/Conflictos-interes-2015.pdf](http://www.ecopetrol.com.co/documentos/Conflictos-interes-2015.pdf)

## **9. Mecanismos de resolución de controversias**

Ecopetrol cuenta con mecanismos alternativos para la resolución de controversias para promover la inversión extranjera, las relaciones comerciales y facilitar la convivencia entre los accionistas, grupos de interés y la administración de la empresa. Estos mecanismos, tales como el arreglo directo, los amigables componedores, los conciliadores y el tribunal de arbitramento, se convierten en una alternativa, diferente al conducto regular de la justicia ordinaria, para resolver las controversias contractuales de manera más ágil, especializada y en ciertos casos, más económica.

La información sobre las controversias contractuales solucionadas en 2015 mediante mecanismos alternativos, se puede consultar en el siguiente vínculo a la página web de la empresa: [www.ecopetrol.com.co/documentos/Controversias-contractuales-2015.pdf](http://www.ecopetrol.com.co/documentos/Controversias-contractuales-2015.pdf)

## **10. Transparencia, fluidez e integridad de la información suministrada al público**

### **Publicación de información en página web**

Ecopetrol, comprometida con la divulgación de información transparente y oportuna a todos sus grupos de interés, continuó la estrategia de fortalecer su presencia en medios digitales durante 2015. Durante dicho periodo se avanzó en la consolidación de la página web de Ecopetrol y en incrementar su presencia en medios sociales.

En general, en estos canales se incrementó la publicación de contenidos sobre la riqueza ambiental del país, el avance de los proyectos de la empresa, iniciativas de gestión social y la atención a los internautas sobre temas de contratación, empleo, acciones, entre otros.

El sitio web de Ecopetrol en 2015 recibió, en promedio, 7.274 visitas diarias, es decir, un 34% menos que en el año anterior cuando se registraron 11.050 visitas. La tendencia se explica por la optimización de todo el portal que se realizó a finales de 2014 lo que permitió eliminar contenido que existía en la página pero no era consultado por los usuarios. Así, la cantidad de personas que entran al sitio y se van sin interactuar con él, disminuyó de 69% a 51%. Esto significa que ahora a la web de Ecopetrol llegan visitantes que efectivamente encuentran la información que les es útil. Los contenidos más consultados durante 2015 fueron: ofertas laborales, información sobre el comportamiento de la acción y detalles sobre procesos de contratación para nuevos proveedores.

Al cierre del periodo la participación en Facebook y Twitter reportó un total de 293.911 y 176.982 seguidores, respectivamente. Esto significó, en cada caso, un crecimiento del 63% y 55%. Adicionalmente, en LinkedIn, la red social de conexiones de trabajo, se logró un acumulado de 119.027 seguidores, lo que representó un aumento del 7% con respecto al 2014. Durante 2015 se apostó por una relación más cercana y abierta con los usuarios de estos medios, y se desarrollaron mensajes más ricos en contenido gráfico y audiovisual. Dichas acciones lograron incrementar el alcance de la empresa en medios, convirtiendo a Ecopetrol S.A. en una de las más seguidas en redes sociales en Colombia.

El 26 de marzo de 2015, 5.829 personas se conectaron para ver la transmisión en directo de la reunión ordinaria de la Asamblea General de Accionistas, un 33% menos que la cifra registrada en 2014.

## Divulgación de información relevante

Durante 2015 se publicaron 89 comunicados de Información Relevante en la Superintendencia Financiera de Colombia. En Estados Unidos se publicaron 42 comunicados de prensa y 62 documentos bajo el formato 6-K que exige la Securities and Exchange Commission (SEC).

Adicionalmente, en Canadá se publicaron 60 documentos en la Bolsa de Valores de Toronto. Todos los comunicados se divulgaron de manera oportuna al mercado y se encuentran disponibles en la página de la Superintendencia Financiera de Colombia [www.superfinanciera.gov.co](http://www.superfinanciera.gov.co), sección “Información Relevante”, en la página de la SEC [www.sec.gov](http://www.sec.gov), sección “Filings”, “Search for Company Filings”, “Company or fund name, ticker symbol, CIK (Central Index Key), file number, state, country, or SIC (Standard Industrial Classification)”, en la página de TSX (Toronto Stock Exchange) [www.tmx.com](http://www.tmx.com), sección “Get quote”, con el símbolo “ECP”, sección “News Headlines for Ecopetrol S.A.”, así como en la página web de Ecopetrol [www.ecopetrol.com.co](http://www.ecopetrol.com.co).

## 11. Responsabilidad empresarial

El Modelo de Responsabilidad Empresarial de Ecopetrol se construye a partir de la definición de una promesa de valor de Ecopetrol hacia cada uno de sus grupos de interés y unos objetivos e indicadores que permiten dar cuenta de su cumplimiento y gestión. La promesa de valor y objetivos se construyen tomando en consideración las expectativas de cada grupo de interés. En 2015 esta consulta se realizó a través de la aplicación de encuestas y entrevistas en diferentes regiones del país. Los resultados fueron analizados por las áreas líderes de cada grupo de interés y servirán de base para la actualización del modelo de responsabilidad empresarial vigente a partir de 2016.

Adicionalmente, se continuó realizando el ejercicio de caracterización y mapeo de grupos y subgrupos de interés, a partir del cual se construyeron planes de gestión que orientaron la interacción de Ecopetrol con los mismos. Los planes fueron cargados en la herramienta corporativa Salesforce, con el fin de asegurar su formalización y facilitar su seguimiento. A continuación se presenta el listado de grupos de interés de Ecopetrol:

- Accionistas e inversionistas
- Clientes
- Socios
- Contratistas y sus empleados
- Empleados, jubilados y sus beneficiarios
- Sociedad y comunidad
- Estado

## Rendición de cuentas

Durante 2015 se aseguró la adecuada atención de las peticiones, quejas, reclamos y solicitudes de los grupos de interés, y la existencia de espacios de diálogo y comunicación orientados a asegurar un adecuado relacionamiento. Los canales disponibles fueron los siguientes:

- Correo electrónico: [participacion.ciudadana@ecopetrol.com.co](mailto:participacion.ciudadana@ecopetrol.com.co), [codigodeetica@ecopetrol.com.co](mailto:codigodeetica@ecopetrol.com.co) y [quejasysoluciones@ecopetrol.com.co](mailto:quejasysoluciones@ecopetrol.com.co)
- Call Center: Línea nacional telefónica gratuita: 01-8000 918-418

- Internet: [www.ecopetrol.com.co](http://www.ecopetrol.com.co)
- Audiencias públicas de rendición de cuentas
- Mesas de diálogo con los Grupos de Interés
- Brigadas de atención en varios municipios del país.
- Teleiguanas: 29 en las regionales en Caribe, Casanare, Central, Huila, M. Medio, Meta, Occidente, Oriente y Nariño-Putumayo
- Oficina de Participación Ciudadana Móvil para brindar atención personalizada en municipios donde no hay atención permanente.
- Oficinas de atención personalizada en Acacias, Apiay, Barrancabermeja, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Cartagena, Catilla la Nueva, Cúcuta, Tibú, Norte de Santander, Dosquebradas, El Centro, Guamal, Neiva, Orito, Villavicencio, Yopal.

En 2015 se recibieron 23.393 solicitudes ciudadanas entre derechos de petición, solicitudes de información y quejas y reclamos. El 99,9% de las solicitudes fueron atendidas dentro de los plazos establecidos.

Los asuntos relacionados con peticiones, quejas, reclamos y solicitudes de los grupos de interés son reportados al Comité Directivo de Ecopetrol a través de los siguientes mecanismos:

- Informe de monitoreo del relacionamiento con grupos de interés (enfoque nacional con periodicidad mensual y enfoque regional con periodicidad bimestral).
- Indicadores de riesgo clave (KRI) del relacionamiento con grupos de interés (periodicidad mensual).

## **12. Reclamaciones de accionistas e inversionistas**

Durante el 2015 no se presentaron reclamaciones por parte de accionistas o inversionistas relacionadas con el cumplimiento del Código de Buen Gobierno.

**La Junta Directiva hace un reconocimiento a Ecopetrol y todos sus trabajadores por su compromiso constante en la aplicación de buenas prácticas de gobierno corporativo que aseguren la gobernabilidad, transparencia y control de la empresa.**