



INFORME ANUAL DE _____ ■
**CUMPLIMIENTO PRÁCTICAS
DE GOBIERNO CORPORATIVO**
■ _____

2016





El gobierno corporativo, entendido como el conjunto de normas y políticas que regulan la estructura de los órganos de administración de Argos y los principios de actuación de sus administradores, constituye un compromiso real de relacionamiento con nuestros grupos de interés, bajo los mejores estándares de transparencia, respeto y trato equitativo con los accionistas, colaboradores, contratistas y proveedores, comunidades y sociedad en general.

La integridad, como principio inspirador, se refleja en todas las actuaciones de nuestra actividad diaria. El Código de Buen Gobierno contiene los reglamentos de la Asamblea General de Accionistas y de la Junta Directiva, a la vez que adopta medidas generales respecto al gobierno y a la sociedad, a las prácticas de administración, a la conducta de nuestros funcionarios y al manejo veraz y fluido de la información. Los accionistas cuentan con derechos de inspección e interacción con la compañía, más allá de los mínimos establecidos por la ley colombiana.

El Código contiene obligaciones más estrictas frente a los mínimos de ley en Colombia, atendiendo las recomendaciones del Código País, New York Stock Exchange (NYSE), Companies Circle y el Dow Jones Sustainability Index, entre otros referentes internacionales en gobierno corporativo, garantizando así una implementación constante de las mejores prácticas locales e internacionales en estos temas.



I.

ESTRUCTURA DE CAPITAL A 31 DE DICIEMBRE DE 2016

CAPÍTULO I

a) Capital y estructura de la propiedad de la sociedad:

ACCIONES ORDINARIAS EN CIRCULACION	1,151,672,310
ACCIONES READQUIRIDAS	63,575,575
ACCIONES CON DIVIDENDO PREFERENCIAL SIN DERECHO A VOTO	209,197,850
TOTAL	1,424,445,735

b) Identidad de los accionistas que cuenten con participaciones significativas, directas e indirectas a 31 de diciembre de 2016:

▪ Acciones Ordinarias:

ID	Tipo	Nombre del Accionista	Acciones	% Participación
8909002663	NIT	GRUPO ARGOS S.A.	637.323.670	55,34%
9008448224	NIT	HARBOR INTERNATIONAL FUND	79.338.778	6,89%
8002248088	NIT	FONDO DE PENSIONES OBLIGATORIAS PORVENIR MODERADO	69.595.391	6,04%
8903014430	NIT	AMALFI S.A.	62.593.875	5,44%
8002297390	NIT	FDO DE PENSIONES OBLIGATORIAS PROTECCION MODERADO	56.494.978	4,91%
TOTAL			905.346.692	78,62%

▪ Acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto:

ID	Tipo	Nombre del Accionista	Acciones	% Participación
8002248088	NIT	FONDO DE PENSIONES OBLIGATORIAS PORVENIR MODERADO	44.651.423	21,34%
8002297390	NIT	FDO DE PENSIONES OBLIGATORIAS PROTECCION MODERADO	39.412.603	18,84%
8002279406	NIT	FONDO DE PENSIONES OBLIGATORIAS COLFONDOS MODERADO	13.030.234	6,23%
9004318031	NIT	NORGES BANK-CB NEW YORK	10.813.301	5,17%
8001982815	NIT	FONDO DE PENSIONES PROTECCION - CEMENTOS ARGOS	6.520.437	3,12%
TOTAL			114.427.998	54,70%

b) Información de las acciones de las que directamente (a título personal) o indirectamente (a través de sociedades u otros vehículos) sean propietarios los miembros de la Junta Directiva y de los derechos de voto que representen:

Identificación	Tipo	Nombre del Accionista	Acciones	Especie
14991634	CC	TEICHER GRAUMAN LEON ELIAS	1.150	ORDINARIA

NOTA: Estas acciones fueron adquiridas desde octubre de 2007.



c) Relaciones de índole familiar, comercial, contractual o societaria que existan entre los titulares de las participaciones significativas y la sociedad, o entre los titulares de participaciones significativas entre sí.

Cementos Argos S.A., no tiene relaciones comerciales o contractuales con los titulares de participaciones significativas. Las relaciones con sus partes vinculadas

se hacen siempre en condiciones de mercado y en cumplimiento de las normas internas / externas que regulan la materia.

d) Negociaciones que los miembros de la Junta Directiva, de la Alta Gerencia y demás Administradores han realizado con las acciones y los demás valores emitidos por la sociedad.

En el año 2016 no se presentaron negociaciones con acciones y/o valores emitidos por la sociedad por parte de los miembros de la Junta Directiva. Hasta la modificación del Código de Buen Gobierno aprobada por la Junta Directiva el 29 de diciembre de 2016, la alta dirección tenía

prohibición para adquirir y/o negociar con los valores de la Compañía. A partir de dicha modificación, la alta dirección puede comprar o vender acciones de la compañía siempre y cuando cumplan las condiciones especiales establecidas en el nuevo Código de Buen Gobierno.

e) Síntesis de los acuerdos entre accionistas de los que se tenga conocimiento

En la secretaría de Cementos Argos S.A. no se han depositado a la fecha acuerdos entre accionistas.

f) Acciones propias en poder de la sociedad.

Durante el año 2016 no hubo emisión ni readquisición de acciones por parte de la sociedad. No obstante, como se indicó

anteriormente, la sociedad cuenta con 63, 575,575 acciones readquiridas.





II.

ESTRUCTURA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA SOCIEDAD

CAPÍTULO II

a) Composición de la Junta Directiva e identificación del origen o procedencia de cada uno de los miembros, y de los Comités constituidos en su seno. Fecha de primer nombramiento y posteriores.

La Junta Directiva de Cementos Argos está compuesta por siete miembros, todos principales, de los cuales cinco cumplen con los criterios de independencia establecidos tanto en la ley colombiana como en el Código de Buen Gobierno. Ninguno de los miembros de la Junta Directiva es empleado de la Compañía.

Aspectos Junta Directiva	Director de Junta No. 1	Director de Junta No. 2	Director de Junta No. 3	Director de Junta No. 4	Director de Junta No. 5	Director de Junta No. 6	Director de Junta No. 7
Nombre	Jorge Mario Velásquez	Camilo José Abello Vives	Cecilia Rodríguez González Rubio	Claudia Beatriz Betancourt Azcarate	Leon E. Teicher Grauman	Esteban Piedrahíta Uribe	Carlos Gustavo Arrieta Padilla
Patrimonial o independiente	Patrimonial	Patrimonial	Independiente	Independiente	Independiente	Independiente	Independiente
Empresa donde labora	Grupo Argos S.A.	Grupo Argos S.A.	Corporación Bioparque	Amalfi S.A.	Independiente	Cámara de Comercio de Cali	Arrieta, Mantilla y Asociados
Cargo	Presidente	Vicepresidente, Asuntos Corporativos	Presidente	Gerente General	Independiente	Presidente	Socio
Ejecutivo - no ejecutivo	No Ejecutivo	No Ejecutivo	No Ejecutivo	No Ejecutivo	No Ejecutivo	No Ejecutivo	No Ejecutivo
Comité (s) de Junta al (los) que pertenece	Nombramientos y retribuciones	Sostenibilidad y Gobierno Corporativo	Sostenibilidad y Gobierno Corporativo	Auditoría y Finanzas	Auditoría y Finanzas	Auditoría y Finanzas	Nombramientos y retribuciones
Nombre de las Compañías donde participa como miembro de JD	Cementos Argos S.A., Grupo Suramericana S.A., Celsia S.A., Compas S.A., Odinsa S.A.	Cementos Argos S.A., Compas S.A., Pactia S.A.S.	Cementos Argos S.A., Bioparque Proyectos S.A.S., Fundación Botánica y Zoológica de Barranquilla Corporación Bioparque (Entidad sin ánimo de lucro)	Cementos Argos S.A., Gases de Occidente, Promigas S.A. y Sociedad Portuaria	Cementos Argos S.A., Continental Gold (Canadá)	Cementos Argos S.A., Confecámaras, Amalfi S.A., Metrocali, Emcali y Centro de Eventos Valle del Pacífico S.A.	Cementos Argos S.A.
Competencias relacionadas con los asuntos de sostenibilidad	Si	Si	Si	Si	Si	Si	Si
Número de Juntas asistidas	14/15*	14/15	14/15	14/15	15/15	13/15	13/15
Es accionista de un proveedor o cliente importante? De cuál?	No	No	No	No	No	No	No
Desde cuando es miembro de JD	Desde marzo de 2016	Desde marzo de 2012 (reelegido en Asamblea de 2014)	Desde marzo de 2012 (reelegido en Asamblea de 2014)	Desde marzo de 2009 (reelegido en Asamblea de 2014)	Desde marzo de 2012 (reelegido en Asamblea de 2014)	Desde marzo de 2012 (reelegido en Asamblea de 2014)	Desde marzo de 2012 (reelegido en Asamblea de 2014) ^o

*Promedio Presidente

Todos los miembros de la Junta Directiva ostentan cargos no ejecutivos. Fueron reelegidos en la Asamblea de marzo de 2014 y forman parte de la Junta desde marzo de 2012, a excepción de la doctora Claudia Betancourt, quien hace parte de este órgano desde 2009 y el Dr. Jorge Mario Velásquez quien fue elegido en la Asamblea 2016.

Todos disponen de competencias y experiencia relacionadas con impactos económicos, ambientales y sociales y ninguno de los miembros es accionista de un proveedor o cliente importante.

i. Comités de apoyo a la Junta Directiva:

La Junta Directiva cuenta con tres comités de apoyo, definidos en nuestro Código de Buen Gobierno, los cuales son designados por ella misma, y están conformados por miembros de la Junta y por funcionarios de la Compañía:

▪ Comité de Auditoría, Finanzas y Riesgos

Tiene la función de apoyar a la Junta Directiva en la supervisión de la efectividad del sistema de control interno, la toma de decisiones en relación con el control y la mejora de la actividad de la compañía, sus administradores y directores. Actualmente, está conformado por tres miembros de la Junta Directiva, incluyendo todos los que han sido declarados como independientes. De conformidad con la ley colombiana, este Comité debe reunirse por lo menos trimestralmente.

El Comité no sustituye las funciones de la Junta Directiva ni de la Administración sobre la supervisión y ejecución del sistema de control interno, pero sí ordena y vigila que los procedimientos de control interno se ajusten a las necesidades, metas y estrategias de Argos.

Las funciones de este comité fueron redefinidas en el Código de Buen Gobierno aprobado por la Junta

Directiva el 29 de diciembre de 2015, buscando fortalecer la arquitectura de control de la compañía.

Una de las principales funciones de este Comité, relacionadas con el eje económico de la sostenibilidad, es supervisar la estructura del control interno de Argos, de forma que se pueda establecer si los procedimientos diseñados protegen razonablemente los activos de la compañía y si existen controles para verificar que las transacciones estén siendo adecuadamente autorizadas y registradas. Además, debe velar por la transparencia de la información financiera preparada por la compañía y su apropiada revelación, promoviendo la adecuada administración del riesgo financiero, así como cualquier riesgo asociado a ello. Para ello vigila que existan los controles necesarios y los instrumentos adecuados para verificar que los estados financieros revelen la situación de la empresa y el valor de sus activos.

Los miembros de Junta Directiva que lo componen son:



**ESTEBAN
PIEDRAHÍTA URIBE**

(Miembro
Independiente)



**LEÓN
TEICHER**

(Miembro
Independiente)



**CLAUDIA
BETANCOURT**

(Cumple requisitos de
independencia hasta marzo 2017)

▪ Comité de Nombramientos y Remuneraciones

Tiene la misión de apoyar a la Junta Directiva, con las funciones especiales de determinación de las políticas y normas para la contratación, la compensación y el desarrollo del personal directivo de la compañía, además de vigilar continuamente las metas de los diferentes programas de compensación con relación al desempeño de los funcionarios. También define y recomienda a la Junta Directiva la adopción de diferentes programas de compensación y remuneración para el personal indicado, así como la evaluación de la efectividad de esos programas.

Las funciones de este comité fueron redefinidas en el Código de Buen Gobierno aprobado por la Junta Directiva el 29 de diciembre de 2015, dándole un papel preponderante en el proceso de nominación de miembros de Junta Directiva y en la redacción de la política de Remuneración y Sucesión de éste órgano.

Con relación a la sostenibilidad, este Comité es responsable de proponer a la Junta Directiva su política de Remuneración y Sucesión, para que a su vez ésta la someta a aprobación de Asamblea de Accionistas, así como aprobar el esquema de sucesión de la alta gerencia, evaluar el desempeño de la alta dirección y proponer el nombramiento y remoción del presidente de la compañía.

Los miembros de Junta Directiva que lo componen son:



**CARLOS GUSTAVO
ARRIETA**

(Cumple criterios de
independencia)



**JORGE MARIO
VELÁSQUEZ**

▪ Comité de Sostenibilidad y Gobierno Corporativo

Tiene la misión de apoyar a la Junta Directiva en aspectos como la revisión del desempeño de los directores, la promoción de la capacitación de los directores, la supervisión de los procesos de la Junta Directiva, el cumplimiento del Código de Buen Gobierno, el Código de Conducta y las políticas anti fraude, anticorrupción y antilavado y financiación del terrorismo, así como el monitoreo de la compra y venta de valores por parte de los directores y colaboradores. También cuenta con funciones de orientación, monitoreo y seguimiento de las mejores prácticas en sostenibilidad.

Este Comité está compuesto por dos miembros de la Junta Directiva y se reúne de forma trimestral.

Los miembros de Junta Directiva que lo componen son:



**CECILIA
RODRÍGUEZ**
(Cumple criterios de
independencia)



**CAMILO JOSÉ
ABELLO**

ii. Matriz de perfiles y habilidades de los miembros de Junta Directiva

Nuestra actual Junta Directiva cubre todas las habilidades requeridas para ser parte de éste órgano, de acuerdo con las habilidades y perfiles incluidos en nuestro Código de Buen Gobierno (Capítulo 3), tal y como se detalla en la siguiente matriz:

CEMENTOS ARGOS S.A.														
MATRIZ DE HABILIDADES DE LOS MIEMBROS DE JUNTA DIRECTIVA														
DIRECTOR	HABILIDAD, EXPERIENCIA Y PERICIA											DIVERSIDAD		
	Independencia	Experiencia en otras Juntas	Riesgos	Control Interno	Finanzas Corporativas	Temas Comerciales	Industria	Manejo de Crisis	Legal	Temas ESG	Gobierno/Política Pública	Internacional	Lugar de origen	Género
Jorge Mario Velásquez		X			X	X	X	X		X	X	X	COL	M
Camilo José Abello Vives		X				X	X	X	X	X	X	X	COL	M
Cecilia Rodríguez González Rubio	X	X					X	X		X	X	X	COL	F
Claudia Beatriz Betancourt Azcárate	X	X	X	X	X			X		X	X	X	COL	F
León E. Teicher Grauman	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X	X	COL	M
Esteban Piedrahita Uribe	X	X	X	X	X	X		X		X	X	X	COL	M
Carlos Gustavo Arrieta Padilla	X	X						X	X	X	X	X	COL	M

NOTA: De acuerdo con el análisis previo realizado por el Comité de Nominamientos y Remuneraciones de las hojas de vida de los miembros de la Junta, no existen brechas entre los perfiles de los miembros actuales y aquellos consagrados en el Código de Buen Gobierno.



b) Hojas de vida de los miembros de la Junta Directiva.

Las hojas de vida de los miembros de la Junta Directiva de Cementos Argos S.A., pueden consultarse en nuestra página web:

<http://www.argos.co/ir/gobierno-corporativo/junta-directiva>

c) Cambios en la Junta Directiva durante el ejercicio.

En 2016 hubo cambio en la composición de la Junta Directiva, debido a la renuncia del Dr. Jose Alberto Vélez, quien fue reemplazado por el Dr. Jorge Mario Velásquez.

d) Miembros de la Junta Directiva de la Matriz que se integran en las Juntas Directivas de las empresas Subordinadas o que ocupan puestos ejecutivos en estas (caso de Conglomerados).

No hay miembros de la Junta Directiva de nuestra compañía matriz Grupo Argos S.A. en la Junta Directiva de Cementos Argos S.A., ni ocupan puestos ejecutivos en ésta.

e) Políticas aprobadas por la Junta Directiva durante el período que se reporta.

En 2016, la Junta Directiva aprobó las siguientes políticas:

- Plan de Transformación Productiva – Argos BEST
- Política de materialidad
- Estrategia: plan de mediano plazo
- Focos Estratégicos de la Compañía
- Modelo de cuantificación de riesgos estratégicos
- Criterios de calificación y medición del riesgo
- Plan Anual de Auditoría Interna
- Gestión de Cumplimiento en la Compañía y sus subordinadas

Los aspectos relacionados con la sostenibilidad estuvieron presentes en todas las reuniones de este órgano, en las que se discutieron temas de medioambiente, seguridad industrial y salud ocupacional, resultados financieros, riesgos, auditoría y transparencia, entre otros. Como ejemplo, todas las sesiones de la Junta Directiva comienzan con un informe de seguridad industrial y salud ocupacional. Adicionalmente, el Comité de Sostenibilidad y Gobierno Corporativo de la Junta revisa en detalle la ejecución de la Política Ambiental y es informado de los principales temas sociales relacionados con sus operaciones. Por su parte, el Comité de Auditoría, Finanzas y Riesgos analizó los principales riesgos a los que estamos expuestos y su gestión desde lo estratégico, además de monitorear el sistema de control interno de la compañía.

f) Proceso de nombramiento de los miembros de la Junta Directiva.

Teniendo en cuenta que la Junta Directiva es el órgano encargado de definir las principales políticas y estrategias a largo plazo de la compañía, son sus miembros los gestores e impulsores más importantes del gobierno corporativo y su cumplimiento, además de ser quienes velan por estar a la vanguardia en la implementación de los más altos estándares en esta materia.

De acuerdo con la normativa colombiana aplicable a Argos, así como con lo establecido en nuestros estatutos, la elección de los miembros de la Junta se realiza mediante la aplicación del sistema de cociente electoral, con base en las planchas presentadas por los accionistas, quienes consideran en el proceso de nominación aspectos contenidos en el Código de Buen Gobierno, como la experiencia en la participación en juntas directivas, especialidades profesionales relevantes para la actividad de la compañía,

habilidades básicas para tener un adecuado desempeño, capacidades para entender y cuestionar información financiera y propuestas de negocios, y competencias para trabajar en un entorno internacional.

Adicionalmente, se debe garantizar que al menos uno de los miembros sea experto en finanzas corporativas y/o en control interno, y que al menos el 50% de ellos acrediten la calidad de independientes en los términos establecidos en la Ley 964 de 2005 por la legislación del mercado de valores colombiano. Este porcentaje es muy superior al exigido por la norma colombiana (25%)

Nuestra Junta Directiva se compone de siete miembros (dos de los cuales son mujeres) sin suplencias, elegidos para periodos de tres años y reelegibles indefinidamente. No obstante, la Asamblea General de Accionistas puede remover a los miembros de manera individual en cualquier momento.

La Junta Directiva está integrada actualmente por personas con diferente experiencia y conocimientos. Por citar algunos ejemplos, Carlos Gustavo Arrieta es abogado, durante muchos años ha sido socio de la firma Arrieta Mantilla, pero adicionalmente se desempeñó como Procurador General de la Nación y Embajador en los Países Bajos. Cecilia Rodríguez es una experta en temas sociales y ambientales y fue ministra de Medio Ambiente. Esteban Piedrahita es economista y ocupó el cargo de Director Nacional de Planeación. Camilo Abello, abogado de profesión, conoce en detalle la industria cementera, pues antes de pasar a ocupar la Vicepresidencia de Asuntos Corporativos de Grupo Argos, trabajó en nuestra compañía por veinte años. León Teicher trabajó durante muchos años en el sector de tecnología y, posteriormente, se desempeñó como presidente del Cerrejón. Claudia Betancourt ha trabajado la mayor parte de su carrera profesional en el sector financiero y, por lo tanto, tiene amplios conocimientos en esa materia. Jorge Mario Velásquez es ingeniero civil, estuvo en la Compañía por más de 30 años, habiendo sido presidente en los últimos 4 años, y actualmente es presidente de nuestra matriz, Grupo Argos.

De esta manera, nuestra Junta Directiva está integrada por personas de diversos géneros, con una valiosa trayectoria y una amplia experiencia en los sectores público y privado.

Creemos que la independencia de la mayoría de nuestros miembros de Junta Directiva es un factor que le agrega valor al análisis de la gestión de los negocios y a la planeación de la estrategia de la compañía. De esta manera, establecimos una regla según la cual los miembros pierden la calidad de independientes cuando han ejercido su posición por tres periodos consecutivos; con esto se busca mantener altos niveles de independencia en los miembros de Junta.

Los miembros de Junta deben certificar que no tienen conflictos de interés con la compañía ni con los fondos institucionales que son accionistas de ella, informando sobre cualquier tipo de relación que pueda influir en la dirección de su opinión o voto.



g) Política de remuneración de la Junta Directiva.

La Asamblea General de Accionistas establece y fija la remuneración teniendo en cuenta la estructura de la Junta Directiva y las obligaciones de los miembros, así como sus calidades personales y profesionales, tiempo que dedican a su actividad, tamaño de las operaciones de la compañía y complejidad de ellas.

En la reforma estatutaria presentada a la Asamblea Ordinaria de Accionistas 2015, se aprobó la elaboración de la Política de Remuneración y Sucesión de la Junta Directiva, la cual deberá incluir la

totalidad de componentes retributivos que deban tenerse en cuenta a la hora de definir la remuneración de los miembros de la Junta Directiva y que consulte con su dedicación y responsabilidad, así como los componentes en perfiles funcionales, personales y tiempo y dedicación necesarios para que los miembros de la Junta puedan desempeñar adecuadamente sus obligaciones. Esta Política la propondrá a la Asamblea la Junta Directiva, quien a su vez recibe la propuesta, del Comité de Nombramientos y Remuneraciones.

h) Remuneración de la Junta Directiva y miembros de la Alta Gerencia.

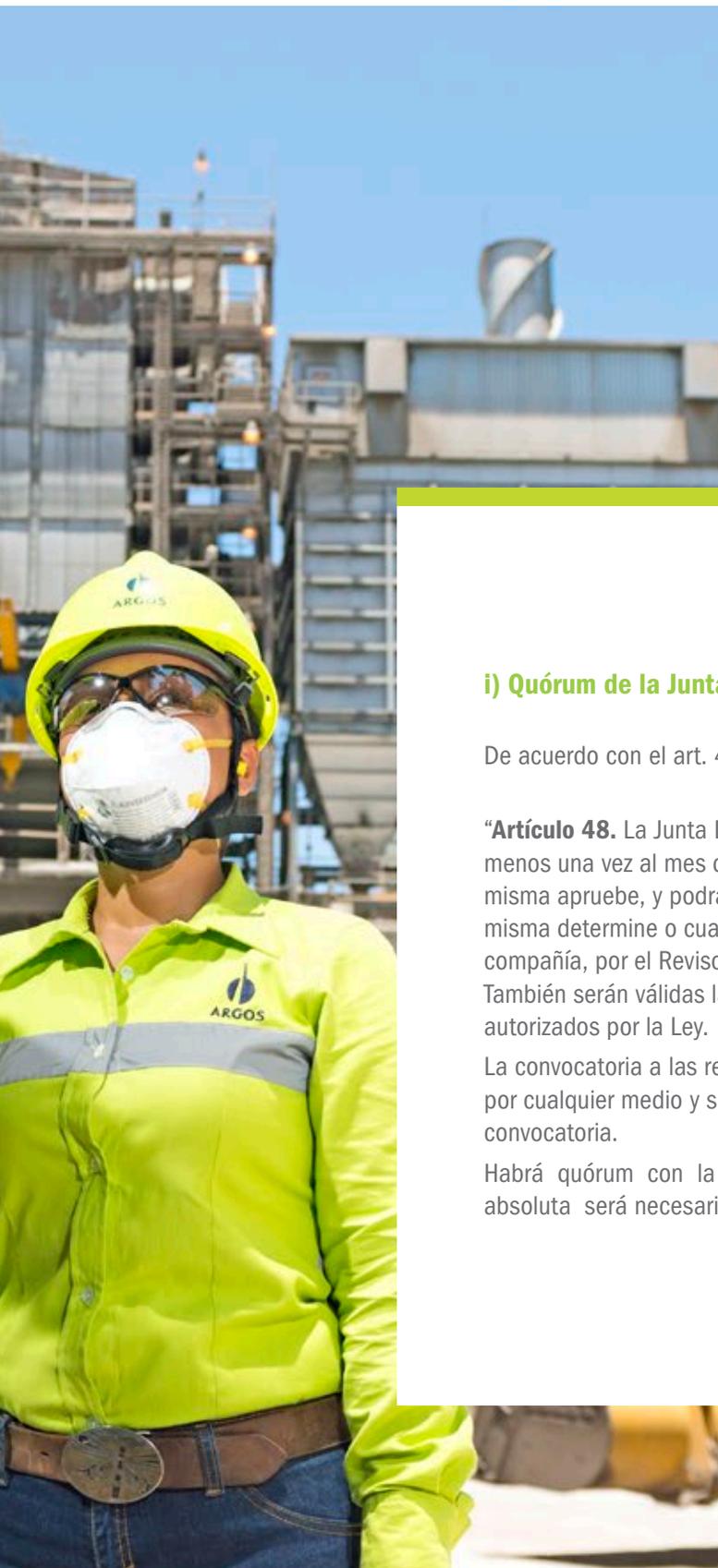
En 2016, los miembros de la Junta recibieron una compensación de COP \$4,500,000 mensuales más una compensación adicional de COP\$6,000,000 por su participación en los comités de apoyo a la Junta Directiva (no aplicable para miembros de Grupo Argos). A pesar de estar permitido por nuestro Código de Buen Gobierno, a la fecha el esquema de remuneración de la Junta Directiva no cuenta con un componente variable. Estos pagos se pueden verificar en el anexo al reporte integrado 2016 que contiene los estados financieros y sus notas.

<http://www.reporteintegradoargos.com>

Los pagos a la alta gerencia se encuentran igualmente incluidos en el anexo al reporte integrado 2016 que contiene los estados financieros y sus notas, al igual que en el detalle del Art. 446 que se encuentra en mismo documento.

<http://www.reporteintegradoargos.com>





i) Quórum de la Junta Directiva.

De acuerdo con el art. 48 de nuestros estatutos sociales:

“Artículo 48. La Junta Directiva se reunirá ordinariamente por lo menos una vez al mes de acuerdo con el calendario anual que ella misma apruebe, y podrá reunirse extraordinariamente cuando ella misma determine o cuando sea convocada por el Presidente de la compañía, por el Revisor Fiscal o por tres (3) de sus miembros. También serán válidas las reuniones no presenciales en los términos autorizados por la Ley.

La convocatoria a las reuniones de Junta Directiva deberá hacerse por cualquier medio y sin que exista un término especial de convocatoria.

Habrá quórum con la mayoría de sus miembros y esta mayoría absoluta será necesaria para aprobar las decisiones.”

j) Datos de asistencia a las reuniones de la Junta Directiva y de los Comités.

Durante el 2016 la Junta Directiva se reunió en 15 ocasiones, tanto de manera presencial como no presencial con un porcentaje promedio de asistencia del 92,38%. El detalle por miembro de Junta se encuentra en el gráfico del Capítulo II del presente informe. En los comités:

▪ Auditoría y Finanzas:

Se realizaron 4 reuniones con un promedio de asistencia del 100%.

▪ Nombramientos y Remuneraciones:

Se realizaron 3 reuniones con asistencia del 100%.

▪ Sostenibilidad y Gobierno Corporativo:

Se realizaron 3 reuniones con asistencia del 100%.

k) Presidente de la Junta Directiva (funciones y temas claves).

El presidente de nuestra Junta Directiva es el Dr. Jorge Mario Velásquez, presidente de nuestra matriz Grupo Argos S.A. Sus funciones están definidas en el artículo 47 de nuestros estatutos:

1. Realizar la convocatoria de las reuniones, directamente o por medio del Secretario de la Junta Directiva.
2. Presidir las reuniones y manejar los debates.
3. Preparar el Orden del Día de las reuniones, en coordinación con el Presidente de la Sociedad y el Secretario de la Junta Directiva.
4. Asegurar que la Junta Directiva fije e implemente eficientemente la dirección estratégica de la sociedad.
5. Coordinar y planificar el funcionamiento de la Junta Directiva mediante el establecimiento de un plan anual de trabajo basado en las funciones asignadas.

6. Velar por la entrega, en tiempo y forma, de la información a los Miembros de Junta Directiva, directamente o por medio del Secretario de la Junta Directiva.
7. Velar por la ejecución de los acuerdos de la Junta Directiva y efectuar el seguimiento de sus encargos y decisiones.
8. Monitorear la participación activa de los miembros de la Junta Directiva.
9. Liderar el proceso de evaluación anual de la Junta Directiva y los Comités, excepto su propia evaluación.

Estas funciones fueron incluidas en la reforma estatutaria aprobada por la Asamblea General de Accionistas 2015, como parte del plan de implementación de algunas medidas del nuevo Código País de la Superintendencia Financiera de Colombia.

l) Secretario de la Junta Directiva (funciones y temas claves).

El secretario de nuestra Junta Directiva es el Dr. Juan Luís Múnera, Vicepresidente de Asuntos Legales e Institucionales. Sus funciones están definidas en el artículo 61 de los estatutos de la Compañía, así:

“Artículo 61.- La Sociedad tendrá un Secretario General que actuará como Secretario de la Asamblea General de Accionistas y la Junta Directiva. Sus deberes y atribuciones serán los que se indiquen en el Reglamento de Funcionamiento de la Junta Directiva.

El Secretario General será un empleado de alto nivel de la Sociedad y será designado por la Junta Directiva a propuesta del Presidente de la Sociedad y previo concepto del Comité de Nombramientos y Remuneraciones.”

Dentro de las funciones asignadas al Secretario en el Código de Buen Gobierno, 10.3, están:

- a. Realizar la convocatoria a las reuniones, de acuerdo con el Plan de Acción aprobado por la Junta Directiva.
- b. Realizar la entrega en tiempo y forma de la información a los Directores.
- c. Conservar la documentación social, reflejar debidamente en los libros de actas el desarrollo de las sesiones, y dar fe de los acuerdos de los órganos sociales.
- d. Velar por que las actuaciones de la Junta Directiva se ajusten a las normas aplicables y garantizar que sus procedimientos y reglas de gobierno sean respetados y regularmente revisados, de acuerdo con lo previsto en los Estatutos y demás normativa interna de la Sociedad.
- e. Participar en los Comités de Apoyo a la Junta Directiva en que sea designado.
- f. Promover e informar a la Junta Directiva sobre los avances y tendencias en materia de gobierno corporativo.
- g. Tramitar los conflictos de interés que surjan en la Sociedad y que deban ser de conocimiento de la Junta Directiva.
- h. Informar a la Junta Directiva sobre el sistema de registro de acciones y las situaciones de control en la entidad.
- i. Prestar asesoría legal a la Junta Directiva y rendir informes sobre los asuntos legales de importancia material para la actividad de la Sociedad y la gestión de los administradores.
- j. Comunicar las decisiones de la Junta Directiva a las diferentes áreas y funcionarios de la Sociedad.
- k. Cumplir con las funciones que le sean delegadas por la Junta Directiva.

Estas funciones fueron redefinidas en el Código de Buen Gobierno 2015, como parte del plan de implementación de algunas medidas del nuevo Código País de la Superintendencia Financiera de Colombia.



m) Relaciones durante el año de la Junta Directiva con el Revisor Fiscal, analistas financieros, bancas de inversión y agencias de calificación.

La revisoría Fiscal asistió a 3 de las 4 reuniones del Comité de Auditoría y Finanzas llevadas a cabo en 2016.

n) Asesoramiento externo recibido por la Junta Directiva.

Como parte del plan anual de capacitación a los miembros de la Junta Directiva, durante el 2016 los Directores recibieron asesoría por parte de expertos abogados, financieros y bancas de inversión sobre estrategia de crecimiento inorgánico, especialmente para la adquisición de los activos en Martinsburg.

o) Manejo de información de la Junta Directiva.

Nuestra Junta Directiva cuenta con una aplicación especial que se ejecuta en un ambiente informático que nos permite una mayor y más amigable interacción con nuestros Directores, al tiempo que almacena de manera confidencial la documentación necesaria para la toma oportuna de las decisiones de nuestra Junta. Esta aplicación no solo les permite conocer la documentación o información legal pertinente sino la información financiera, técnica y de mercados necesaria para el desarrollo y ejercicio de sus labores. Así mismo, a través de la aplicación se les informa de noticias relevantes relacionadas con asuntos de la Compañía.

p) Actividades de los Comités de la Junta Directiva.

COMITÉS	AUDITORIA Y FF	NOMBR. Y REMUN	SOSTENIB Y GC
PRINCIPALES TEMAS 2016	Reportes de Estados Financieros	Proceso de selección y nombramiento de VP Regional Caribe y Centroamérica	autoevaluación de la Junta Directiva
	Política de materialidad	Seguimiento a Sistema Prima por Resultados Organizacionales (PRO)	Política de Relacionamiento de las empresas de Grupo Argos
	Informes Revisor Fiscal	Seguimiento de proceso de empalme Presidencia Argos	Dow Jones Sustainability Index – DJSI Análisis de resultados
	Informes Auditor Interno / Plan Anual de Auditoría	Proceso de selección y nombramiento de VP de Innovación	Política de Nombramiento, Remuneración y Sucesión de la Junta Directiva.
	Gestión de Riesgos estratégicos	Políticas de sucesión de altos directivos	
	Brechas en sistema de control interno		

q) Información sobre la realización de los procesos de evaluación de la Junta Directiva y Alta Gerencia, así como síntesis de los resultados.

Para conocer el desempeño de la Junta Directiva en un periodo determinado, realizamos alternadamente, evaluaciones externas y autoevaluaciones. Mediante estos mecanismos examinamos el funcionamiento de la Junta como órgano colegiado y, además, el desempeño de cada uno de sus miembros, calificando su nivel de involucramiento y participación en la definición de la estrategia de la compañía, incluyendo los temas ambientales, sociales, de seguridad industrial y de gobierno.

Dentro de nuestro Código de Buen Gobierno 2015 se realizó un cambio en la forma de evaluar el desempeño de la Junta Directiva, que antes se realizaba a mitad y al finalizar el periodo, por lo que ahora este sistema opera como se establece en el Capítulo III, numeral 17 de este documento:

“La Junta Directiva como órgano y cada uno de los Directores individualmente considerados serán evaluados anualmente, alternándose la autoevaluación con la evaluación externa. La evaluación externa será realizada por una firma independiente y un resumen con las conclusiones de dicha evaluación será presentado a la Asamblea General de Accionistas en la reunión en la cual esté prevista elección de Junta, además de ser publicado en la página web de la sociedad.

En el esquema de evaluación que se adopte se propenderá porque se analice la dedicación y rendimiento de los Directores

La Asamblea General Ordinaria de Accionistas deberá ser informada por la administración sobre el funcionamiento y las principales actividades desarrolladas por la Junta Directiva, los comités de Junta y la Presidencia de la Sociedad en el período anterior.”

La evaluación externa debe ser realizada por una firma independiente, y un resumen con las conclusiones se presenta a la Asamblea General de Accionistas en la reunión para la cual esté prevista la elección de la Junta. En la Asamblea de 2014, en la cual hubo elección de Junta, se presentaron las conclusiones de la evaluación externa realizada en 2013.

En el 2013, y en cumplimiento de lo establecido en el Código de Buen Gobierno, se contrató a la firma PROSPECTA, para que adelantara la evaluación externa de desempeño de la Junta Directiva de Cementos Argos S.A., la cual realizó un diagnóstico del estado del desempeño de la Junta Directiva al momento de la evaluación, además de sugerir oportunidades de mejora, a tono con las mejores prácticas internacionales.

Los elementos que se tomaron en cuenta en la metodología de Prospecta, fueron: Estructura / Gobierno; Coordinación; Interacción y Enfoque de lo estratégico, las cuales se agruparon luego en 37 elementos específicos de desempeño, los cuales se evaluaron para obtener la calificación de cumplimiento de los estándares o mejores prácticas internacionales de nuestra Junta Directiva.

Como resultado de la evaluación se catalogó a nuestra Junta como un órgano de mandato joven de categoría superior, en el que hay un buen nivel de cumplimiento en todas las áreas analizadas, y



en el cual se resaltan los esfuerzos de la Compañía por re-diseñar éste órgano y por estar a la vanguardia de los temas de gobierno corporativo, por lo que nuestra Junta Directiva cuenta con bases sólidas que le permiten demostrar fortalezas fundamentales en la construcción de equipo.

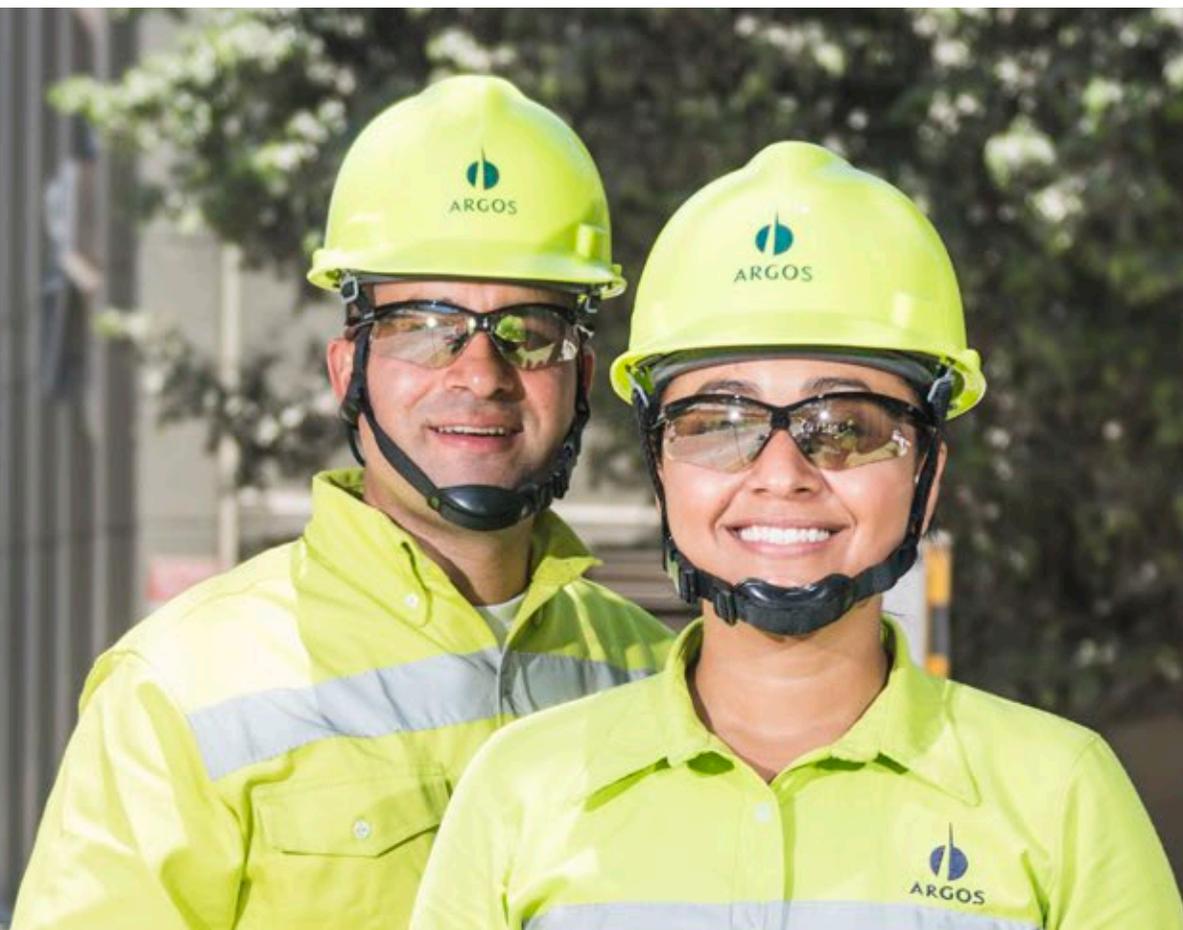
A partir del informe de la evaluación externa, definimos unas oportunidades de mejora que se han venido implementando desde 2013, a lo largo de 2014 y 2015, las cuales incluyen, entre otros, cambios en las funciones y el nombre del Comité de Sostenibilidad y Gobierno Corporativo, profundización en la gestión del riesgo, ampliación del enfoque de gobierno corporativo y mejora de la plataforma de interacción con los miembros de la Junta Directiva, buscando una mayor información previa, así como un acceso

más amigable a los documentos de las reuniones pasadas y futuras, además de la interacción en tiempo real en las votaciones.

En 2016 se adelantó el proceso de autoevaluación de la Junta, el cual fue acompañado metodológicamente por la firma de consultoría externa AT Kearney, que se fusionó en Colombia con Prospecta, firma que ha venido acompañando el proceso de evaluación de la Junta desde 2013, cuando se llevó a cabo la primera evaluación externa de desempeño de éste órgano.

La estructura de la autoevaluación se enfocó en las áreas de oportunidad prioritarias identificadas en 2013, así:

Áreas de oportunidad prioritarias según Evaluación Externa del Desempeño de la JD en 2013	Secciones de preguntas autoevaluación 2016
1. Asumir un enfoque más estratégico	A. Seguimiento a las recomendaciones de la Evaluación Externa 2013
2. Clarificar el rol de Presidente de la JD	B. Identificación de áreas de mejora del desempeño grupal
3. Fortalecer la postura de los miembros independientes	C. Identificación de áreas de mejora del desempeño individual
4. Impartir lineamientos sobre el manejo de la información de la JD	D. Principales áreas de interés y preocupaciones de los Miembros de Junta
5. Ampliar el enfoque del Comité de Gobierno Corporativo a uno de Sostenibilidad	Sección Final



Los principales resultados de la autoevaluación 2016 son:

- a. La implementación de 4 de las 5 recomendaciones hechas en el 2013 cumple las expectativas de los Directores de Cementos.
- b. Los Directores reportan estadios avanzados de desempeño en cultura abierta al debate y rol del Presidente de la Junta; y disenso frente al estadio de desempeño del plan anual de Junta y la gestión de riesgo.
- c. Más de la mitad de los miembros considera podrían mejorar en monitorear indicadores, analizar riesgos y elaborar un plan anual.
- d. La mitad de los miembros cree que participan en la Junta Directiva crítica y proactivamente, y la mayoría se considera crítico y/o creativo.
- e. Exceptuando el envío de información que creen que podría mejorar, las funciones de apoyo cumplen o exceden las expectativas de la mayoría.



III.

OPERACIONES CON PARTES VINCULADAS

CAPÍTULO III



a) Atribuciones de la Junta Directiva sobre este tipo de operaciones y situaciones de conflictos de interés.

Dentro de las funciones de la Junta Directiva en relación con las operaciones con partes vinculadas y conflictos de interés, se encuentra emitir concepto por parte del Comité de Auditoría, Finanzas y Riesgos, mediante un informe escrito, respecto de las posibles operaciones relevantes que se planean celebrar con vinculados económicos, que no correspondan al giro ordinario de los negocios o que eventualmente puedan celebrarse en condiciones diferentes a las de mercado o que puedan llegar a alterar la igualdad de trato entre los accionistas. La autorización de dicha operación (es) relevante (s) la hace la Asamblea General de Accionistas con base en este informe. La Junta Directiva aprueba las demás operaciones con vinculadas que sean de su competencia. Todas las operaciones llevadas a cabo con compañías vinculadas se documentan debidamente en nuestros estados financieros y sus notas, así como en el informe de Grupo del artículo 29 del Código de Comercio.

Con respecto a los conflictos de interés y como lo requiere nuestro Código de Buen Gobierno, nuestros Directores deben:

- | | |
|---|--|
| <p>a. Abstenerse de participar directamente o por interpuesta persona, en interés personal o de terceros, en actividades que impliquen competencia con la Sociedad o en actos respecto de los cuales exista conflicto de interés.</p> | <p>b. Revelar adecuadamente los conflictos de interés con la Sociedad. Estar muy atento y ser cuidadoso en el manejo de cualquiera de estos eventos, describiendo la situación en sesión formal de Junta Directiva, documentando el conflicto y absteniéndose de votar sobre el asunto. Para tal efecto, los miembros deberán informar a la Junta las relaciones, directas o indirectas, que mantengan entre ellos, con la Sociedad, con proveedores, con clientes o con cualquier otro grupo de interés de los que pudieran derivarse situaciones de conflicto de interés o influir en la dirección de su opinión o voto.</p> |
|---|--|

Para tal efecto, los miembros deben informar a la Junta las relaciones, directas o indirectas, que mantengan entre ellos, con la Compañía, con proveedores, con clientes o con cualquier otro grupo de interés de los que pudieran derivarse situaciones de conflicto de interés o influir en la dirección de su opinión o voto.

En cuanto a conflictos de interés de nuestros funcionarios, el Código de Conducta Empresarial establece los criterios para identificar un conflicto de interés y el procedimiento para su revelación, siendo el Comité de Auditoría, Finanzas y Riesgos la máxima instancia para la revelación y manejo de conflictos de interés de la alta dirección. Tanto la Junta Directiva y la alta dirección como los funcionarios de Cementos Argos deben diligenciar anualmente el formato “Declaración de Potenciales Conflictos de Interés” o cada vez que se le presente alguna situación que lo pueda llevar a ello.

b) Detalle de las operaciones con Partes Vinculadas más relevantes a juicio de la sociedad, incluidas las operaciones entre empresas del Conglomerado.

El detalle de las operaciones realizadas entre las sociedades del Grupo Empresarial Argos se encuentra en el Informe Especial realizado en virtud del artículo 29 de la Ley 222 de 1995, el cual hace parte de la documentación puesta a disposición de los accionistas durante el derecho de inspección en la página web de la Compañía en el enlace <http://www.argos.co/ir/gobierno-corporativo/asamblea-de-accionistas>, y se entregará a los accionistas con la documentación de Asamblea.

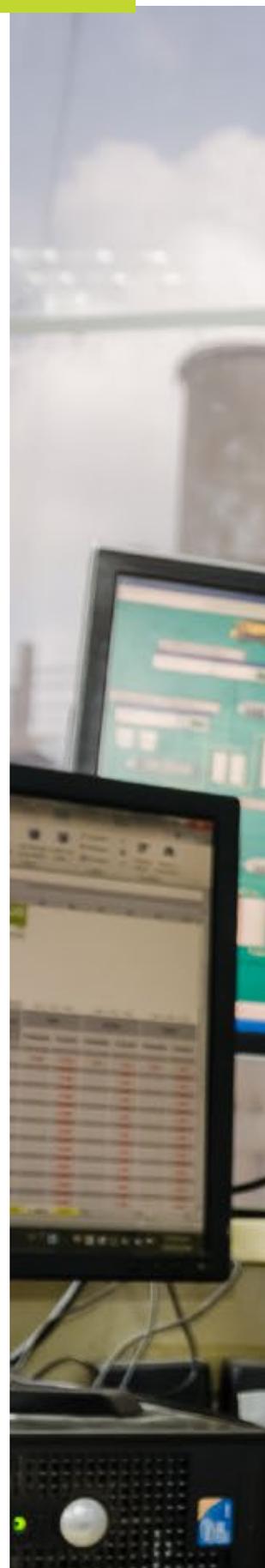
c) Conflictos de interés presentados y actuación de los miembros de la Junta Directiva.

Durante el 2016 no se reportaron declaraciones de conflicto de interés de parte de los miembros de Junta Directiva.

d) Mecanismos para resolver conflictos de interés entre empresas del mismo Conglomerado y su aplicación durante el ejercicio.

Todas las transacciones con sociedades del Grupo Empresarial Argos deben hacerse en condiciones de mercado y cuando haya alguna operación relevante que no cumpla con esta condición, deberá ser aprobada por la Junta Directiva. De cualquier manera, nuestro Código de Conducta Empresarial establece cuando podemos estar frente a un potencial conflicto de interés y la obligación de revelarlo a la Compañía. En 2015, nuestra matriz Grupo Argos, en cumplimiento de las nuevas medidas del Código País, diseñó la Política Relacionamiento del Grupo Empresarial Argos, que aporta aún mayor transparencia a este mecanismo, la cual está en proceso de revisión para su adopción por parte de las Filiales. Esta política fue aprobada por la Junta Directiva de Cementos Argos en 2016.

Durante 2016 no se presentaron situaciones de conflicto de interés entre Cementos Argos y compañías del Grupo Argos.





IV.

**SISTEMAS
DE GESTIÓN
DE RIESGOS DE
LA SOCIEDAD**

CAPÍTULO IV

a) Explicación del Sistema de Control Interno (SCI) de la sociedad

En Cementos Argos hemos adoptado los modelos COSO y COBIT, modelos reconocidos como buenas prácticas internacionalmente, para diseñar y gestionar nuestro sistema de control interno buscando asegurar razonablemente, la eficiencia y eficacia de nuestras operaciones, la confiabilidad de la información que generamos y el cumplimiento normativo en todas nuestras actuaciones. Nuestra estructura para ello se soporta en las funciones del Comité de Auditoría, Finanzas y Riesgos de la Junta Directiva, la Gerencia de Auditoría Interna, la Gerencia de Riesgos y la Gerencia de Cumplimiento.

El Comité de Auditoría, Finanzas y Riesgos de la Junta Directiva tiene dentro de sus funciones dar apoyo a la Junta Directiva en la supervisión de la efectividad del Sistema de Control Interno, al ordenar y vigilar que los procedimientos de control interno se ajusten a las necesidades, objetivos, metas y estrategias determinadas por la Compañía y se enmarquen dentro de los objetivos del control interno, que son la eficiencia y efectividad en las operaciones y la suficiencia y confiabilidad en la información financiera.

Trimestralmente el Comité de Auditoría realiza orientación y seguimiento sobre los elementos, herramientas y gestión efectuados al sistema de control interno. Dentro de los principales aspectos monitoreados por este Comité están los planes de trabajo de Auditoría Interna y Revisoría Fiscal, las políticas contables, las variaciones significativas de los estados financieros, la metodología de evaluación del sistema de control interno, la metodología de administración de riesgos, los resultados de las evaluaciones efectuadas por Auditoría Interna y Revisoría Fiscal de Cementos Argos y sus subordinadas, la implementación de planes de acción; y el programa de prevención y respuesta al fraude, incluido el comportamiento de la Línea de Transparencia y la solución de los casos en ella reportados.

La Gerencia de Auditoría, realiza evaluación independiente de los elementos de gobierno, riesgos y control necesarios para gestionar los procesos del negocio de manera permanente. Producto de estas evaluaciones, identificamos las buenas prácticas desarrolladas en la compañía, así como las oportunidades de mejora requeridas para el logro de los objetivos de cada proceso y del negocio mismo. Dichas mejoras han sido efectuadas o se encuentran en proceso de implementación y son igualmente, objeto de seguimiento por parte del equipo de auditoría y la Alta Dirección.

A su vez, y para lograr una coordinación y un flujo de información adecuados sobre los riesgos de la organización, se ha establecido como responsables de los riesgos a los dueños de los procesos: presidente, vicepresidentes y gerentes, en las diferentes unidades de negocio. De igual forma, se han designado gestores de riesgo en cada vicepresidencia con el objetivo de contar con personal experto que soporta la gestión de riesgo en los procesos y proyectos; estos constituyen un pilar fundamental en la comunicación de las diferentes unidades de negocio con la Gerencia de Riesgos, que tiene línea de reporte directa con el Comité de Auditoría, Finanzas y Riesgos, con dependencia funcional de Presidencia.



En cuanto a la Gerencia de Cumplimiento, está a cargo de la promoción de las políticas definidas por los entes de gobierno correspondientes, en relación con gobierno corporativo, transparencia y conducta, cumplimiento legal y normativo, y políticas antifraude – anticorrupción y de prevención de lavado de activos y financiación del terrorismo, con alcance corporativo, promoviendo una cultura de cumplimiento en la Sociedad.

Finalmente, la Revisoría Fiscal de Cementos Argos está a cargo de una firma de reconocido prestigio internacional designada por la Asamblea General de Accionistas. Para garantizar su independencia se prohíbe al Revisor Fiscal desempeñar o prestar servicios diferentes a los propios de su cargo a las sociedades del Conglomerado. Durante el año 2016, la Revisoría Fiscal no presentó incompatibilidades o inhabilidades previstas en la ley.

Así mismo, contractualmente está establecido que en el evento de elecciones sucesivas, las personas naturales designadas para ejercer el cargo de principal y suplente deberán ser cambiadas por los menos cada 5 años y que dichas personas solo podrán volver a desempeñarse como revisores fiscales de la Compañía una vez transcurridos como mínimo 2 años desde su retiro del cargo.



b) Descripción de la política de riesgos

La gestión de riesgos en nuestra compañía es una herramienta fundamental para operar con una seguridad razonable en el desarrollo de nuestra estrategia y las operaciones. Está soportada en el Sistema de Gestión Integral de Riesgos (SGIR), basado en los estándares ISO 31000 y COSO Enterprise Risk Management y coordinada con el modelo de GRC (Gobierno, Riesgo y Cumplimiento) que actualmente estamos desarrollando.

El SGIR tiene como enfoque la identificación de los riesgos relevantes desde lo estratégico, lo cual deriva en la gestión de riesgos por procesos, proyectos e instalaciones en todas nuestras operaciones, así como en el gobierno corporativo, la sostenibilidad y la continuidad de las operaciones. Este enfoque permite la alineación de aspectos relevantes como la gestión ambiental, las comunidades, la seguridad, la normatividad y los aspectos financieros, entre otros, con un enfoque global de gestión que soporta la ejecución exitosa de nuestra estrategia.

Riesgos estratégicos:

1. Disminución en la participación de mercado y/o rentabilidad esperada por ineficiencia en la cadena de abastecimiento para la atención de la demanda.
2. No obtención, sanciones o pérdida de licencias, permisos, certificaciones o concesiones requeridas para la operación por incumplimiento de parámetros legales, mineros o ambientales.
3. Afectación de la seguridad de nuestros colaboradores, activos e instalaciones.
4. Impactos ambientales por efecto de las actividades mineras e industriales.
5. Cambios en normatividad y estándares aplicables.
6. Afectación de la disponibilidad, integridad o confidencialidad de la información de la compañía, sus clientes o proveedores.
7. Afectación seria de la reputación ante los diferentes grupos de interés.
8. Sanciones y afectación de la imagen derivadas de investigaciones por leyes de competencia.
9. Interacción con comunidades en los sitios de influencia de las operaciones.
10. Riesgos de los mercados (competencia, importaciones, nuevos entrantes, sustitutos y precios).
11. Riesgos asociados a variables geopolíticas globales, regionales y por país.
12. Riesgos asociados a variables y gestión financiera (liquidez, mercado, crédito y tasa de cambio).
13. Afectación de las operaciones por eventos de la naturaleza.
14. Riesgos de fraude y/o actuaciones indebidas por parte de clientes, proveedores, funcionarios, socios y/o terceros.
15. Riesgos asociados al abastecimiento, la confiabilidad y la variabilidad de los costos de recursos energéticos para la operación y su uso eficiente.
16. Gestión de lo humano no alineada con los objetivos y necesidades del negocio.

El marco de gobierno del Sistema de Gestión Integral de Riesgos considera cuatro pilares fundamentales para su sostenibilidad, los cuales anualmente generan planes de acción para su fortalecimiento:

- **La Política de Riesgos:** Establece los elementos y el marco general de actuación, las expectativas frente a la gestión del riesgo, los niveles de atribución y responsabilidad para el tratamiento y monitoreo de los riesgos, que se complementa con la metodología establecida en el Manual de Gestión Integral de Riesgos.

- **La definición de roles y responsabilidades para la gestión de riesgos:** Que considera las funciones de la Junta Directiva y el Comité de Auditoría, Finanzas y Riesgos, el Presidente y el Comité Directivo, las vicepresidencias y los responsables de procesos, la Gerencia de Riesgos y Auditoría Interna frente a la gestión de riesgo en la compañía.

- **La metodología del SGIR:** Está orientada a la aplicación de modelos cualitativos y semicuantitativos, buscando que la gestión del riesgo sea realizada de manera homogénea entre las unidades de negocio, con el fin de permitir la consolidación de los riesgos corporativos, mediante la utilización de nuestras herramientas (matriz de riesgos, controles y tablero de control), en las cuales se registran los riesgos, su valoración y su gestión. Esta metodología permite la creación de modelos específicos basados en riesgo que sean una herramienta de gestión para aspectos específicos y transversales de la organización, como los asociados a la gestión de títulos mineros, al relacionamiento con comunidades y a las metodologías de planeación estratégica de proyectos. Asimismo, se están desarrollando modelos cuantitativos asociados con riesgos en la tesorería.

- **El elemento cultural:** Fundamental para alcanzar los objetivos del modelo de gestión de riesgos de nuestra compañía, es objeto de fortalecimiento continuo mediante estrategias de capacitación, comunicación e involucramiento de colaboradores de todos los niveles.

Para lograr una coordinación y un flujo de información adecuados sobre los riesgos de la organización, se ha establecido como responsables de los riesgos a los dueños de los procesos: Presidente, vicepresidentes y gerentes, en las diferentes unidades de negocio.

De igual forma, se han designado gestores de riesgo en cada vicepresidencia con el objetivo de contar con personal experto que soporta la gestión de riesgo en los procesos y proyectos; estos constituyen un pilar fundamental en la comunicación de las diferentes unidades de negocio con la Gerencia de Riesgos, que tiene línea de reporte directa con el Comité de Auditoría, Finanzas y Riesgos y dependencia funcional de Presidencia.





d) Planes de respuesta y supervisión para los principales riesgos.

A partir de los 16 riesgos estratégicos identificados por la Compañía se desarrollan las estrategias de mitigación en niveles estratégicos, tácticos y operativos, por medio de la identificación de las correlaciones entre los riesgos estratégicos, riesgos de proyectos, procesos e instalaciones y las acciones correspondientes en cada nivel. De esta manera nos aseguramos que las operaciones desarrollan actividades orientadas a la prevención de ocurrencia de riesgos que afecten directamente el logro de los objetivos y la sostenibilidad en el corto, mediano y largo plazo. El modelo de gestión de riesgos se soporta en la responsabilidad de los dueños de procesos de gestionar sus propios riesgos. A continuación presentamos los riesgos estratégicos y las acciones clave de mitigación implementadas en la organización:

RIESGO ESTRATÉGICO	DESCRIPCIÓN BREVE	ACCIONES DE MITIGACIÓN	POSIBLES CONSECUENCIAS
<p>Cadena de abastecimiento Disminución en la participación de mercado y/o rentabilidad esperada por ineficiencia en la cadena de abastecimiento para la atención de la demanda</p>	<p>Es el riesgo derivado de no contar con la capacidad productiva necesaria y disponible (materias primas, infraestructura de producción, recursos logísticos y canales de distribución) para atender la demanda de forma oportuna y eficiente en los mercados en que operamos, a fin de obtener/mantener la participación de mercado y rentabilidad esperada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Modelo para pronóstico de ventas, al cual se le realizan pruebas de ajuste de manera periódica -Procesos integrados de planeación de cadena de abastecimiento y planeación de la producción -Metodología de planeación estratégica de proyectos (Plan Maestro) -Planeación de recursos mineros de corto y largo plazo -Esquema de coberturas de seguro, para los riesgos asegurables 	<ul style="list-style-type: none"> -Disminución en la participación de mercado -Disminución en la rentabilidad debido a exceso de costos operacionales -Paro de operaciones a causa de una cadena abastecimiento de materias primas insuficiente - Pérdida de clientes -Afectación de la reputación
<p>Perdida de licencias o títulos No obtención, sanciones o pérdida de licencias, permisos, certificaciones o concesiones requeridas para la operación por incumplimiento de parámetros legales, mineros o ambientales</p>	<p>Es el riesgo de no contar con las licencias, permisos, certificaciones o concesiones requeridas para la operación, ya sea por el no otorgamiento, vencimiento, pérdida o sanción por incumpliendo de parámetros asociados a títulos mineros, licencias ambientales, certificaciones BASC, PBIP, licencia zona franca u otras.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Monitoreo al cumplimiento de autorizaciones requeridas para la operación y de obligaciones asociadas. -Esquema de atribución para la toma de decisiones basado en niveles de exposición a riesgos. -Comité de seguimiento a títulos mineros con informe trimestral a Comité Directivo con la participación de equipos multidisciplinarios y transversales. 	<ul style="list-style-type: none"> -Cese de operaciones por falta de licencias o permisos para operar - Desabastecimiento de materia prima y agregados -Afectación reputacional debido a pérdida, negación de licencias o declaración de caducidad -Sanciones, multas y acciones legales relacionadas con incumplimientos asociados a licencias o concesiones
<p>SISO y seguridad física Afectación de la seguridad de nuestros colaboradores, activos e instalaciones</p>	<p>Conformado por los riesgos de seguridad industrial y salud ocupacional, y seguridad física de personas, activos e instalaciones.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Proyecto de excelencia en Seguridad Industrial y Salud Ocupacional en marcha. -Políticas y estándares SISO, capacitación, evaluación y monitoreo de cumplimiento permanentes. -Identificación, calificación y priorización del control de los Riesgos Ocupacionales. -Definición y divulgación de planes de emergencia y protocolos de seguridad de las personas e instalaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> -Pérdida de vidas humanas, discapacidad y lesiones a causa de las operaciones. -Afectación reputacional relacionada con la seguridad de empleados, activos e instalaciones. -Interrupción en las operaciones por falta de condiciones de seguridad -Pérdidas debido a la afectación física de activos o instalaciones

RIESGO ESTRATÉGICO	DESCRIPCIÓN BREVE	ACCIONES DE MITIGACIÓN	POSIBLES CONSECUENCIAS
<p>Impactos al medio ambiente Impactos ambientales por efecto de las actividades mineras e industriales</p>	<p>Riesgos asociados a los impactos ambientales ocasionados por nuestra operación. Incluye la afectación por el uso del suelo, el impacto en la biodiversidad y en los recursos hídricos; además de la emisión de contaminantes al aire, incluyendo los gases efecto invernadero que aportan a fenómenos como cambio climático.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Definición, divulgación y monitoreo de la política ambiental. -Seguimiento y actualización del cumplimiento de Compromisos Ambientales legales y voluntarios. -Programa de divulgación y formación del elemento ambiental en la cultura Argos. -Desarrollo de proyectos para prevenir, mitigar, corregir y compensar impactos ambientales. 	<ul style="list-style-type: none"> -Afectación de la reputación por impactos ambientales generados -Sanciones, multas y acciones legales relacionadas con afectaciones ambientales -Interrupción en las operaciones
<p>Cambios en normatividad Cambios en normatividad y estándares aplicables</p>	<p>Riesgos derivados de los cambios en las normas vigentes en los países en que operamos o de los estándares de industria que se van posicionando como buenas prácticas. Estas normas o estándares pueden ser de diferente índole: ambiental, minera, fiscal, monetaria, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Monitoreo permanente de proyectos de cambios regulatorios y cambios de normas, mediante suscripciones a medios de información y asesores externos especializados. -Vinculación con SCI, DJSI, CEO Water Mandate y otros programas de industria, que permiten anticipar cambios en estándares. -Participación activa y liderazgo en los gremios de industria. - Sistema de información y comunicación permanente con ICONTEC 	<ul style="list-style-type: none"> -Interrupción en las operaciones o pérdida de licencias debido a incumplimiento de nuevas regulaciones o estándares -Sanciones, multas o acciones legales por el incumplimiento a nuevas regulaciones -Impacto financiero como consecuencia de incrementos en costos o inversiones para el cumplimiento de nuevas regulaciones
<p>Seguridad de la información Afectación de la disponibilidad, integridad o confidencialidad de la información de la compañía, sus clientes o proveedores</p>	<p>Riesgo asociado a eventos que afecten la disponibilidad, integridad o confidencialidad de la información de la compañía, sus clientes o proveedores, así como la pérdida o fuga de información, gestionada de manera electrónica o física.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Definición, ejecución y divulgación del proceso de Gestión Documental por proceso. -Gestión de acceso lógico centralizado, administración de Identidades y medidas contra la fuga de información. -Identificación y Clasificación de Activos de Información. -Estrategia de fortalecimiento en cultura de seguridad de la Información. 	<ul style="list-style-type: none"> -Interrupción en la operación debido a pérdida de información que afecte los procesos - Errores o inexactitudes en la información financiera de la compañía -Sanciones, multas y acciones legales por pérdida de información de clientes o fuga de información sensible -Afectación de la reputación por fuga de información -Afectación de la reputación por pérdida de información de terceros - Fraude interno o externo

RIESGO ESTRATÉGICO	DESCRIPCIÓN BREVE	ACCIONES DE MITIGACIÓN	POSIBLES CONSECUENCIAS
<p>Afectación a la reputación Afectación seria de la reputación ante los diferentes stakeholders</p>	<p>Riesgo derivado de cualquier tipo de evento que pueda afectar la reputación e imagen de la compañía de manera desfavorable. Este riesgo puede ser consecuencia de la materialización de cualquiera de los demás riesgos compañía.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Manual de manejo de crisis que considera escenarios probables asociados a eventos ocurridos en procesos productivos. -Relacionamiento con entidades de control y vigilancia. -Plan de medios y voceros autorizados. -Diálogos de sostenibilidad / relacionamiento con las comunidades. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de clientes y de participación de mercado - Impacto en el valor de las acciones de la Compañía. -Imagen negativa entre accionistas, inversionistas y grupos de interés
<p>Leyes de competencia Sanciones y afectación de la imagen derivadas de investigaciones por leyes de competencia</p>	<p>Riesgo derivado de conceptos desfavorables frente a actuaciones comerciales o de negocio que las autoridades consideren contrarias a las normas y buenas costumbres de competencia leal y libre competencia de los mercados.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Políticas comerciales y de competencia definidas y divulgadas. -Capacitación de la fuerza comercial. -Comité de precios. - Programa de Cumplimiento de las normas de competencia 	<ul style="list-style-type: none"> -Sanciones, multas y acciones legales relacionadas con leyes de competencia en contra de la compañía y sus ejecutivos - Impacto financiero y en el valor de las acciones de la Compañía. -Imagen negativa entre accionistas, inversionistas y grupos de interés
<p>Comunidades Interacción con comunidades en los sitios de influencia de las operaciones</p>	<p>Riesgos derivados de la interacción con las comunidades en sitios de influencia que pudieran implicar una afectación a la normal operación de la Compañía y/o de alguna de sus instalaciones por eventuales bloqueos, demandas antes autoridades, menciones mediáticas desfavorables, entre otros, cuyas causas pueden tener relación con la no mitigación o compensación de nuestros impactos, o con demandas sociales que sobrepasan el rol de la empresa privada.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Modelo de gestión de comunidades basado en riesgos. -Modelo de atención de quejas y sugerencias de la comunidad. -Identificación de los actores clave locales y plan de relacionamiento -Pólizas de responsabilidad civil y lucro -Convenios con autoridades municipales o gubernamentales para el desarrollo de proyectos sociales. 	<ul style="list-style-type: none"> -Afectación reputacional debido a impacto a las comunidades causado por las operaciones de la compañía -Sanciones, multas y acciones legales relacionadas con afectación a las comunidades -Interrupción en las operaciones y proyectos debido a bloqueos y protestas por parte de las comunidades de influencia

RIESGO ESTRATÉGICO	DESCRIPCIÓN BREVE	ACCIONES DE MITIGACIÓN	POSIBLES CONSECUENCIAS
<p>Competencia, importación, entrantes Riesgos de los mercados (competencia, importaciones, nuevos entrantes, sustitutos y precios)</p>	<p>Se refiere a eventos que afecten el desempeño o madurez del mercado por ingreso de nuevos competidores, fortalecimiento o expansión de los competidores actuales, comportamiento o estrategias de precios de competidores, volatilidad del precio internacional que afecta el comportamiento de las importaciones, y la incidencia y desarrollo de nuevos productos que pueden ser sustitutos del cemento y el concreto.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Monitoreo de los mercados a través de inteligencia de negocio. -Estrategia de fortalecimiento de fuerza comercial -Proyectos de expansión de plantas de cemento y concreto, flota, presencia en ciudades intermedias. -Comité de precios y comité de asuntos públicos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Disminución en la participación de mercado -Pérdida o reducción en los ingresos debido a incremento en la competencia, sustitutos o cambios en los precios del mercado -Paro de operaciones debido a variables del mercado como baja demanda, precios o productos sustitutos -Disminución de los ingresos por afectación del volumen de ventas y precios de mercado.
<p>Riesgo País Riesgos asociados a variables geopolíticas globales, regionales y por país</p>	<p>Riesgos derivados de condiciones, corrientes y decisiones socio - políticas de los países y regiones en que operamos</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Monitoreo de cambios normativos por medio de terceros expertos. -Monitoreo del comportamiento del mercado y competidores a través del proceso de inteligencia de negocio. -Inclusión de variables macroeconómicas y geopolíticas en los análisis de Plan Maestro. -Participación activa y liderazgo en los gremios de industria. -Gestión legislativa 	<ul style="list-style-type: none"> -Interrupción en las operaciones debido a riesgo país como seguridad o expropiación - Disminución de la demanda y en las ventas por desaceleración económica, incertidumbre política o aspectos sociales
<p>Liquidez, Crédito, EEFF e impuestos Riesgos asociados a variables y gestión financiera (liquidez, mercado, crédito y tasa de cambio)</p>	<p>Riesgos derivados de los cambios e impactos generados por el comportamiento de las diferentes variables macroeconómicas presentes en los países y regiones en que operamos, así como de las decisiones financieras que asume la compañía para interactuar en estos mercados. Estos riesgos se pueden agrupar en liquidez, mercado y crédito, incluyendo también riesgos asociados a reporte financiero.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Modelo de proyección del flujo de caja individual y consolidado. -Líneas de crédito aprobadas como contingencia de liquidez. -Manual de inversiones. -Modelo de cupos de emisor. -Monitoreo periódico del estado de cuenta de clientes (cupos de crédito, rotaciones y saldo de cartera). 	<ul style="list-style-type: none"> -Afectación reputacional debido a un rendimiento financiero negativo o mal reporte - Pérdidas por cartera no recuperable -Impacto financiero por aspectos de planeación tributaria

RIESGO ESTRATÉGICO	DESCRIPCIÓN BREVE	ACCIONES DE MITIGACIÓN	POSIBLES CONSECUENCIAS
<p>Eventos de la naturaleza Afectación de las operaciones por eventos de la naturaleza</p>	<p>Interrupción de las operaciones debido a la ocurrencia de desastres naturales o comportamiento climático tales como nevadas, lluvias, huracanes, terremotos, inundaciones, tornados, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Modelo de medición de la exposición y cuantificación de impacto de eventos de la naturaleza. -Formulación, implementación y evaluación de Planes de atención de emergencias. -Esquemas de seguros. -Comité de Emergencias y Copaso. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida de vidas humanas, lesiones o enfermedades debido a desastres naturales. - Interrupción de las operaciones - Pérdidas por afectación de activos e instalaciones - Afectación de la reputación por impacto a empleados, activos, medio ambiente o instalaciones causado por un desastre natural o por estrategias de atención inadecuadas
<p>Fraude, Corrupción y LAFT Riesgos de fraude y/o actuaciones indebidas por parte de clientes, proveedores, funcionarios, socios y/o terceros</p>	<p>Actuaciones indebidas por parte de colaboradores, clientes, proveedores, socios o terceros en relación con actos de fraude, corrupción o lavado de activos y financiación del terrorismo (LAFT).</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Reglamento interno de trabajo y código de buen gobierno -Código de Conducta Empresarial y Comité de Conducta empresarial. -Línea de transparencia. -Política antifraude y Programa de prevención del fraude. -Modelo de prevención de LAFT -Comité de Contratación y Manual de Contratación. -Capacitaciones y plan de comunicaciones internas y externas. 	<ul style="list-style-type: none"> -Afectación seria de la reputación -Sanciones, multas y acciones legales contra la Compañía y sus ejecutivos - cierre de operaciones, prisión para ejecutivos -Impacto en el valor de las acciones - Pérdida de clientes
<p>Recursos energéticos Riesgos asociados al abastecimiento, confiabilidad y variabilidad de los costos de recursos energéticos para la operación y su uso eficiente</p>	<p>Riesgos asociados al abastecimiento y variación en los costos de recursos energéticos por tonelada de cemento para la operación tales como carbón, gas, petcoke, combustibles alternativos, energía eléctrica y energías alternativas, y el uso eficiente de los mismos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Política energética. - Proyectos de coprocesamiento. - Monitoreo al consumo energético, calórico en plantas - Fuentes alternativas para energía calorífica (gas, carbón). - Capacidad instalada de autogeneración y conexión con Sistema Eléctrico Nacional. - Análisis de impacto y estrategias para afrontar cambios climáticos. 	<ul style="list-style-type: none"> -Disminución en la rentabilidad debido a altos costos operacionales relacionados con la variabilidad de los precios de recursos energéticos -Interrupción de operaciones debido escasez de recursos energéticos o altos costos - Impactos ambientales por ineficiencias en usos del recurso energético

RIESGO ESTRATÉGICO	DESCRIPCIÓN BREVE	ACCIONES DE MITIGACIÓN	POSIBLES CONSECUENCIAS
<p>Talento, conocimiento y DDHH Gestión de lo humano no alineada a los objetivos y necesidades del negocio</p>	<p>Riesgos asociados a la atracción, retención, desarrollo y gestión del talento, gestión del conocimiento y derechos humanos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Proyecto de Cultura Organizacional - Política de Gestión del talento - Modelo de derechos humanos basado en riesgos. - Plataforma de educación virtual EDUCA. - Encuesta de satisfacción de cliente interno. - Políticas y programas de capacitación y entrenamiento, Comité Académico y patrocinios (Corporativo y Técnicos). - Programa de Gestión del Desempeño. - Convención Colectiva. - Programas de atracción y reclutamiento PILOS y Promoviendo la Excelencia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Afectación de la eficiencia operacional por una incorrecta gestión del recurso humano - Afectación reputacional y sanciones por vulneración de los derechos humanos - Pérdida de conocimiento



V.

ASAMBLEA GENERAL DE ACCIONISTAS



CAPÍTULO V

a) Diferencias de funcionamiento de la Asamblea entre el régimen de mínimos de la normativa vigente y el definido por los Estatutos y reglamento de la Asamblea de la sociedad.

Cementos Argos tiene como mejores prácticas las siguientes medidas, establecidas en beneficio de nuestros accionistas y en cumplimiento de nuestro compromiso con la transparencia y el respeto a los derechos de nuestros accionistas e inversionistas, las cuales se encuentran en nuestro Código de Buen Gobierno, el cual aumentó los estándares en 2015:

- La convocatoria para las reuniones ordinarias se hará con una antelación no inferior a 30 días comunes y para las reuniones extraordinarias con una antelación no inferior a 15 días comunes.
- En ningún caso se incluirán en la convocatoria puntos tales como “Varios” u “Otros Asuntos” o similares, que impidan conocer previamente con exactitud la totalidad de los temas a tratar en la respectiva reunión. Lo anterior no obsta para que se incluya un punto para que los accionistas presenten las proposiciones que consideren pertinentes.
- Durante el término de convocatoria, los accionistas podrán consultar en la página web y en la Secretaría General de la Compañía, los documentos relativos a la reunión de la respectiva Asamblea, incluyendo el acta de la reunión anterior.
- Cuando en una reunión se prevea la elección de miembros de la Junta Directiva, la información a disposición de los accionistas deberá contener la propuesta de candidatos a integrar dicha Junta. Para tal efecto, los accionistas deberán enviar sus propuestas para la conformación de la Junta con una antelación no inferior a cinco días hábiles a aquél fijado para la celebración de la reunión. A la propuesta de plancha para la integración de Junta Directiva deberá adjuntarse copia de las hojas de vida de los integrantes, así como de la Declaración de Independencia suscrita por las personas que tengan tal carácter.
- En los eventos en que se pretenda que la Asamblea se ocupe de un cambio sustancial de objeto social, renuncia al derecho de preferencia en la suscripción de acciones ordinarias, cambio del domicilio social, disolución anticipada o segregación de la Compañía, tales temas han de indicarse expresamente en la convocatoria. Adicionalmente, en estos eventos se permitirá el derecho de retiro en los mismos términos y condiciones que está establecido en la ley para eventos tales como fusión y escisión.
- La Compañía emite sus reuniones de Asamblea vía streaming (a través de link por nuestra página web), permitiendo divulgar durante la reunión el desarrollo de la misma, de manera que aquellos accionistas que no puedan asistir tengan conocimiento de lo que en ella acontece.

b) Medidas adoptadas durante el ejercicio para fomentar la participación de los accionistas.

Cementos Argos cuenta con la página web www.argos.co, en la cual nuestros accionistas pueden encontrar toda la información relacionada con nuestra Compañía y su desempeño. De igual manera en esta página, se encuentra el mini sitio “Gobierno Corporativo – Asamblea de Accionistas” en el cual se incluye la información previa a la reunión de Asamblea de Accionistas y los métodos de contacto con la Compañía. Para la Asamblea de 2016, se envió a todo el personal de la compañía una comunicación por parte del Vicepresidente de Asuntos Legales e Institucionales con las medidas para asegurar el cumplimiento de la Circular 024 de 2010, proferida por la Superintendencia Financiera de Colombia, en la cual se detallan las conductas de las cuales los representantes legales, administradores y demás funcionarios deben abstenerse para la realización de la Asamblea general de accionistas.

c) Información a los accionistas y comunicación con los mismos.

Cementos Argos informa y comunica a sus accionistas a través de los siguientes medios:

Página Web: www.argos.co

Centro de Atención al Accionista de Fiduciaria Bancolombia, en los teléfonos:

+ (57 4) 404 2371 | + (57 4) 404 2362 | + (57 4) 404 2453 | + (57 4) 404 2451 | + (57 4) 404 2452

Gerencia de Relación con Inversionistas a cargo de Manuela Ramírez
(mramirez@argos.com.co)

Página Web de la Superintendencia Financiera a través de la cual se divulga la Información Relevante al mercado:

www.superfinanciera.gov.co.

d) Número de solicitudes y materias sobre las que los accionistas han requerido información a la sociedad.

CONCEPTO	SEMESTRE I	SEMESTRE II	TOTAL
LLAMADAS	58	66	124
VISITAS CENTRO DE ATENCIÓN	13	20	33
TOTAL ACCIONISTAS ATENDIDOS	71	86	157

SOLICITUD	SEMESTRE I	SEMESTRE II	TOTAL
CERTIFICADOS TRIBUTARIOS	1067	504	1571
CAMBIO DE DEPOSITANTE	30	19	49
TRASPASOS POR FUERA DE BOLSA	11	6	17
CERTIFICADOS GENERALES	11	7	18
NOVEDADES PAGO DIVIDENDOS	4	12	16
NOVEDADES ACTUALIZACIÓN DATOS	2	1	3
MEDIDA CAUTELAR	0	4	4
INVESTIGACIÓN/CONSULTAS AL EMISOR	2	0	2
DERECHOS DE PETICIÓN	0	2	2
TOTAL DE SOLICITUDES ATENDIDAS	1127	555	1682

En las llamadas se hicieron consultas sobre:

- Cómo comprar y vender acciones de la Compañía.
- Precio de la acción
- Como realizar operaciones por fuera de bolsa
- Consulta de dividendo
- Como obtener el certificado tributario
- Como hacer cambios de depositante
- Consulta de Asamblea de Accionistas

e) Datos de asistencia a la Asamblea General de Accionistas.

Nuestra Asamblea General de Accionistas Ordinaria se realizó en la ciudad de Barranquilla, el día 28 de marzo de 2016, a las 10:00 a.m., en el Country Club, Salón Puerta de Oro, Calle 76 N° 54 - 231 de esta ciudad, de acuerdo con la convocatoria realizada de conformidad con los requisitos legales y estatutarios. En esta reunión tuvimos el siguiente quorum:

CUADRO RESUMEN ASAMBLEA ORDINARIA DE ACCIONISTAS CEMENTOS ARGOS 2016	
Total Accionistas	381
Total Asistentes	23
Total Acciones Representadas	1.028.416.876
Total Acciones Circulación	1.151.672.310
Porcentaje de Acciones Representadas	89,30%

f) Detalle de los principales acuerdos tomados.

Nuestros accionistas en la Asamblea General de Accionistas 2016 aprobaron:

- El Informe de Gestión de la Junta Directiva y el Presidente.
- Los Estados Financieros a 31 de diciembre de 2015.
- El Proyecto de Distribución de Utilidades.
- Elección de Junta Directiva por cambio de uno de sus miembros patrimoniales.
- La remuneración de la Revisoría Fiscal.
- Recursos para beneficio social.

El extracto del acta de la reunión ordinaria de la Asamblea General de Accionistas de 2016 puede ser consultada, en la página web de la Compañía, en el enlace:

<http://www.argos.co/ir/gobierno-corporativo/asamblea-de-accionistas>





VI.

TRANSPARENCIA, ÉTICA Y CUMPLIMIENTO

CAPÍTULO VI

El Código de Conducta Empresarial y las Políticas: Antifraude, Anticorrupción, Anti Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo, son de obligatorio cumplimiento por parte de todos nuestros colaboradores y directores y los de las compañías relacionadas con Argos, sin importar la geografía, la regional o el país en el que se encuentren. De esta manera aseguramos que todos los grupos de interés estén cubiertos por estos lineamientos y políticas, los cuales siempre deben observarse.

Los incumplimientos del Código de Conducta Empresarial por parte de nuestros colaboradores implican la aplicación de los procedimientos establecidos en el Reglamento Interno de Trabajo con relación a sanciones y pueden implicar incluso la terminación del contrato de trabajo. En 2016 continuamos con la ejecución de nuestro sistema de prevención de lavado de activos, y las correspondientes capacitaciones del manual que implementa el Sistema de Administración y Gestión del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SAGRLAFT), el cual incluye las políticas y directrices para prevenir la realización de actividades ilícitas en Argos y las compañías subordinadas.

En 2016 se realizó una auditoria externa al cumplimiento por parte de la compañía a los lineamientos del Código de Buen Gobierno, la cual arrojó la máxima calificación posible, evidenciando la fortaleza de nuestro marco de gobierno. De igual manera, seguimos trabajando en mantener los mejores estándares a nivel de gobierno corporativo.

Hemos definido una estructura interna que administra los temas de gobierno, transparencia y conducta, la cual es liderada por el Comité de Gobierno y Contratación, integrado por nuestro Presidente (CEO), cinco de nuestros nueve vicepresidentes, con la secretaría del oficial de conducta, el que establece de manera general las medidas que deben adoptarse dependiendo del tipo de acto incorrecto y define la estrategia para abordar estos temas, entre otros.

Durante todo el 2016 en cumplimiento de lo establecido en las Resoluciones expedidas por la Unidad Administrativa Especial de Información y Análisis Financieros – UIAF, y desde el año 2010, se viene enviando un reporte trimestral a dicha entidad respecto de las operaciones sospechosas y operaciones en efectivo que nos corresponde informar dada nuestra condición de Usuario Aduanero Permanente y Usuario Altamente Exportador. Así como se envían reportes mensuales en las sociedades obligadas a este tipo de reporte.

Contamos con el Manual que implementa el Sistema de Administración y gestión del riesgo de lavado de activos y financiación del terrorismo (Manual SAGRLAFT), cuya actualización fue aprobada en diciembre de 2014 por la Junta Directiva de Cementos Argos y adoptado, a su vez, por las subsidiarias colombianas. Dicho Manual contiene las políticas y directrices para prevenir la realización de actividades ilícitas en CEMENTOS ARGOS S.A., y sus Compañías Subordinadas, de forma tal que se administre este riesgo adecuadamente, en cumplimiento de las políticas y procedimientos internos y las normas vigentes aplicables.

Desde 2015 se dio inicio a la implementación de los cambios realizados al Sistema de Autogestión del Riesgo de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo (SAGRLAFT), contenido en el Manual SAGRLAFT. Como parte de esta implementación, en 2016 se impartieron capacitaciones a colaboradores y proveedores, además de validarse periódicamente la efectividad de los controles asociados en los diferentes procesos.

a) Divulgaciones y capacitaciones:

Para facilitar la comprensión de las normas éticas de nuestra compañía, diseñamos y lanzamos un curso en nuestra plataforma de e-learning EDUCA con módulos de Gobierno Corporativo, Código de Conducta, Política Antifraude, Anticorrupción y AntiLAFT, Política de Competencia, y un módulo con las Políticas de Diversidad, Derechos Humanos y Equidad de Género, que además de mantener a nuestros colaboradores actualizados en estos temas, nos permite verificar fácilmente el grado de conocimiento al contener evaluaciones en cada uno. A 31 de diciembre de 2016, capacitamos presencialmente en temas de cumplimiento a más de 1550 colaboradores y virtualmente, es decir a través de nuestro curso EDUCA, hemos capacitado más de 4000 colaboradores.

Culminamos de igual manera el año anterior, la construcción - de la mano de la Gerencia de comunicaciones internas - de nuestro Plan de Comunicaciones, en el cual contamos con la planeación ordenada de las comunicaciones que hace la gerencia de Cumplimiento para garantizar la debida divulgación de los temas a su cargo, esto incluye: artículos, banners, actividades, etc., en medios internos impresos, electrónicos y virtuales; de igual manera, coordinamos con la gerencia de comunicaciones externas los contenidos que se publican en twitter, Facebook y la página web, donde tenemos a cargo el minisitio de Gobierno Corporativo. De igual manera, se ha utilizado a lo largo del año la aplicación para Ipad a través de la cual la Junta Directiva puede revisar la información necesaria para la toma de decisiones, así como revisar las actas, hacer comentarios a las mismas, votar reuniones no presenciales, entre otros.

De nuevo en 2016 nos sumamos a la celebración del Día nacional de la prevención del lavado de activos el 29 de octubre e hicimos lo mismo el día internacional contra la corrupción el 9 de diciembre, con la emisión de comunicados especiales alusivos a los temas. Este tipo de compromisos se difunden al interior de la Compañía para transmitir la consciencia que hay al nivel directivo de la importancia de la prevención del LAFT y de la corrupción. También, a principio de diciembre de 2016 enviamos a proveedores, a través de las áreas competentes, las tarjetas con la Política sobre cuáles son las atenciones y regalos que está permitido recibir de acuerdo con nuestro Código de Conducta, así como a colaboradores en el mismo sentido.

En 2016, también se realizó presentación al Comité Directivo sobre normas anticorrupción y casos especiales, de la mano de la Corporación Transparencia por Colombia.

Por otro lado, en desarrollo de nuestra Política de Competencia, realizamos capacitaciones a nuestros equipos comerciales en las regionales Colombia, Caribe y USA, para que nuestros colaboradores tengan absoluta claridad de nuestro compromiso con la libre y leal competencia económica, entendida como la participación dentro de los mercados libre de comportamientos que de manera individual (acto unilateral) o mediante acuerdos, impidan, restrinjan u obstaculicen el desarrollo natural de las variables y condiciones de competencia en el mercado.

La Gerencia de Cumplimiento participó igualmente en el proceso de auditoría al Sistema PRO (Sistema de Remuneración Variable), investigando aquellos casos en los cuales el Subcomité PRO estableció que podría haber elementos relacionados con fraude en el reporte de los mismos. En total se investigaron por parte de esta área nueve casos, de los cuales 2 terminaron con medida de suspensión del Sistema PRO 2016 y los restantes con comunicados firmados por Oficial de Conducta en nombre del Comité de Gobierno, que recordaban a los participantes sobre la importancia de gestionar los indicadores de sus tableros individuales y que cualquier caso no autorizado podría ser una violación al Código de Conducta Empresarial. A algunas de las personas que tuvieron pagos en este año por cumplimiento de estos indicadores, se les solicitó la devolución de dichas sumas, las cuales se deducirán del PRO 2016. Fueron 91 personas las que tuvieron alguno de estos 9 indicadores en sus tableros individuales.

Posterior a lo anterior y una vez entregadas las cartas, se hizo un análisis de este proceso en conjunto con el Subcomité PRO - dado que era la primera vez que se realizaba en la compañía - para determinar aprendizajes y oportunidades de mejora a implementar en futuras ocasiones, las cuales ya están implementadas.



b) Programa Global de Gobierno y Cumplimiento (PGGC)

Uno de los factores claves de la reputación de Cementos Argos es su capacidad para realizar negocios con imparcialidad, transparencia, honestidad e integridad y en cumplimiento con la ley y los reglamentos, tanto nacionales como extranjeros, que aplican al negocio.

De acuerdo con lo anterior, en 2016 se llevó a cabo la fase final de la construcción del Programa Global de Gobierno y Cumplimiento (En adelante “PGGC” o “Programa”) de la Compañía, proceso que contó con la asesoría de la firma de abogados de New York, USA, Linklaters LLP, buscando integrar las prácticas de la compañía en materia de Cumplimiento con los mejores estándares internacionales en un documento que contiene la manera de gestionar los riesgos de cumplimiento, así como sus políticas y procedimientos asociados. Este Programa y las actualizaciones a sus principales políticas (Antifraude, Anticorrupción, AntiLavado, De Competencia, De Protección de Datos, así como la Política de regalos, donaciones y contribuciones) serán presentadas para aprobación de la Junta Directiva en el primer trimestre de 2017.

El PGGC se construyó con el propósito de proveer un marco sistemático para abordar temas de gobierno corporativo y cumplimiento a nivel de todas las geografías en las que Argos tiene presencia. Se basa en cuatro principios básicos: la rendición de cuentas (accountability), que exige que el personal de Argos y Argos se responsabilicen por sus acciones; Transparencia e integridad, que exige que Argos y su personal actúen transparentemente y revelen con exactitud la información al mercado; Evidencia, que exige que se evalúe la efectividad del personal de Argos y Argos en la ejecución de los controles del programa; y la Adaptabilidad, que exige que el personal de Argos y Argos respondan a entornos cambiantes ajustando el Programa de acuerdo con ello.

El Programa incorpora estos principios - elementos de Rendición de cuentas; Transparencia e integridad; Evidencia; y Adaptabilidad - y es un ingrediente esencial de la cultura de cumplimiento que Argos promueve y trabaja por mantener. Corresponde a todo el personal de Argos cumplir con las políticas del PGGC y actuar en todo momento de manera consistente con los principios que subyacen al mismo.

c) Actividades futuras y planes de mejoramiento.

En 2016 se continuó con la actualización y ampliación de los controles a los procesos internos que tiene la compañía en materia de LA/FT, Antifraude y Anticorrupción, así como continuamos trabajando en la implementación de las mejores prácticas aplicables para efectos del control de estos riesgos y otros derivados de actividades ilícitas.

Nuestro reto en 2016 continuó siendo la ampliación de la cobertura de las capacitaciones presenciales en las regionales, Centroamérica y Caribe y Estados Unidos, así como la estandarización en las tres regionales de los procesos de cumplimiento como parte de la implementación del Programa de Cumplimiento que se estaba estructurando.

d) Contribuciones Políticas

En 2016 no hubo contribuciones políticas de parte de la Compañía.

e) Mecanismos de reclamación

Durante los últimos años, hemos consolidado la Línea de Transparencia como un canal eficiente para reportar denuncias por acciones irregulares que se presenten en el desarrollo de los negocios, así como una herramienta de consulta para que todo aquel que tenga inquietudes sobre nuestros procesos de transparencia y conducta pueda expresar sus opiniones de manera libre, ya sea a nombre propio o de forma anónima.

Esta línea está habilitada para los colaboradores, para nuestros grupos de interés y también para que terceros puedan acceder y hacer uso de ella, en iguales condiciones, facilitando de este modo las denuncias, por parte de los grupos de interés, en las regiones en las que operamos.

Tras recibir los reportes de la Línea de Transparencia, los asignamos, según su categoría, a los oficiales de investigación designados por el Comité de Gobierno y Contratación, siempre informando de ellos al oficial de conducta empresarial. Es responsabilidad de los oficiales examinar los casos que lleguen a su conocimiento, los cuales, según su relevancia, serán luego debatidos en el Comité Operativo de Conducta y/o en el Comité de Gobierno, cuyos miembros tomarán las decisiones pertinentes acorde con los lineamientos definidos.



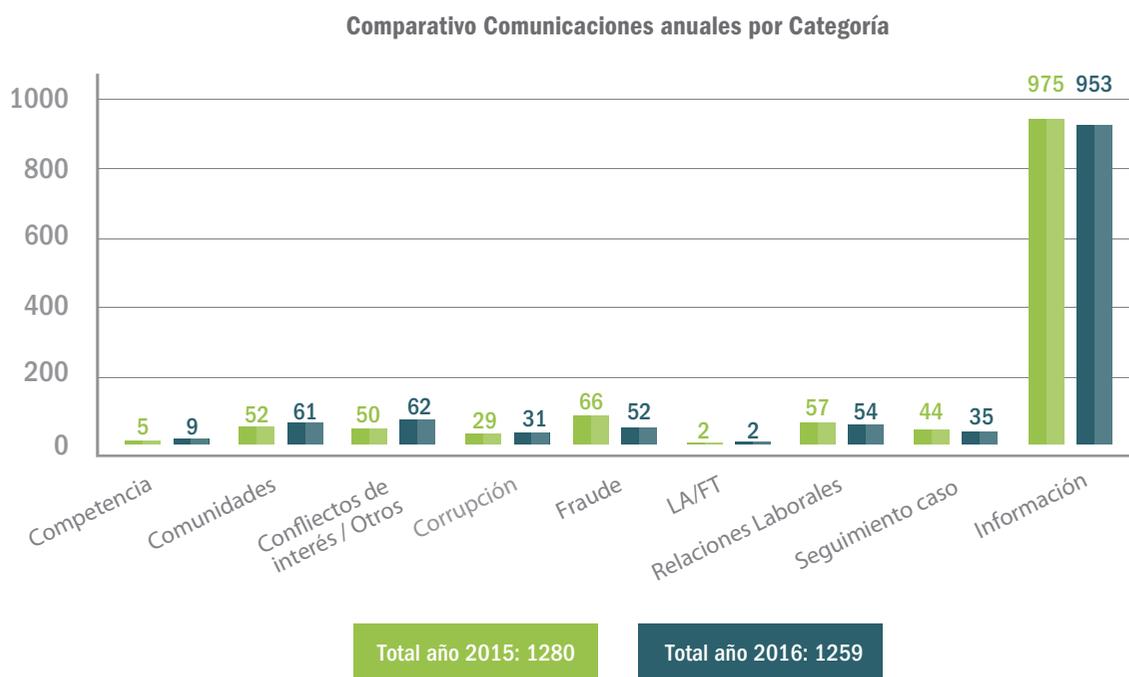
Resultados Línea de Transparencia – 2016

Durante el año 2016 se recibieron 1259 comunicaciones clasificadas en las categorías “Competencia”, “Comunidades”, “Conflictos de interés / Otros”, “Corrupción”, “Fraude”, “LA/FT”, “Relaciones laborales”, “Seguimiento caso” e “Información”, así:

CATEGORÍAS	REPORTES
Cumplimiento: Fraude, Corrupción, LAFT, Competencia	94
Relaciones Laborales	54
Declaración voluntaria de conflictos de interés	62
Comunidades	61
Seguimiento	35
Información	953

NOTA: Se aclara que las comunicaciones recibidas son categorizadas según lo informado por los reportantes y no necesariamente significa que son eventos materializados.

i. Comunicaciones por categorías 2016 Vs 2015



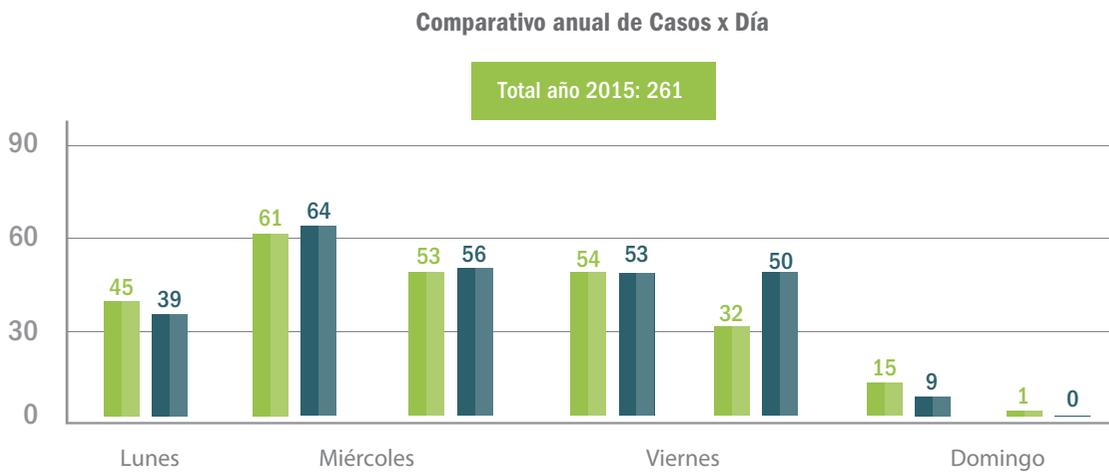
NOTA: De las anteriores categorías reportadas, se aclara que la de Corrupción y la de Lavado de Activos y Financiación del Terrorismo no presentaron casos que implicaran alguna contravención a normas AntiLAFT o Anticorrupción.

ii. Conflictos de interés

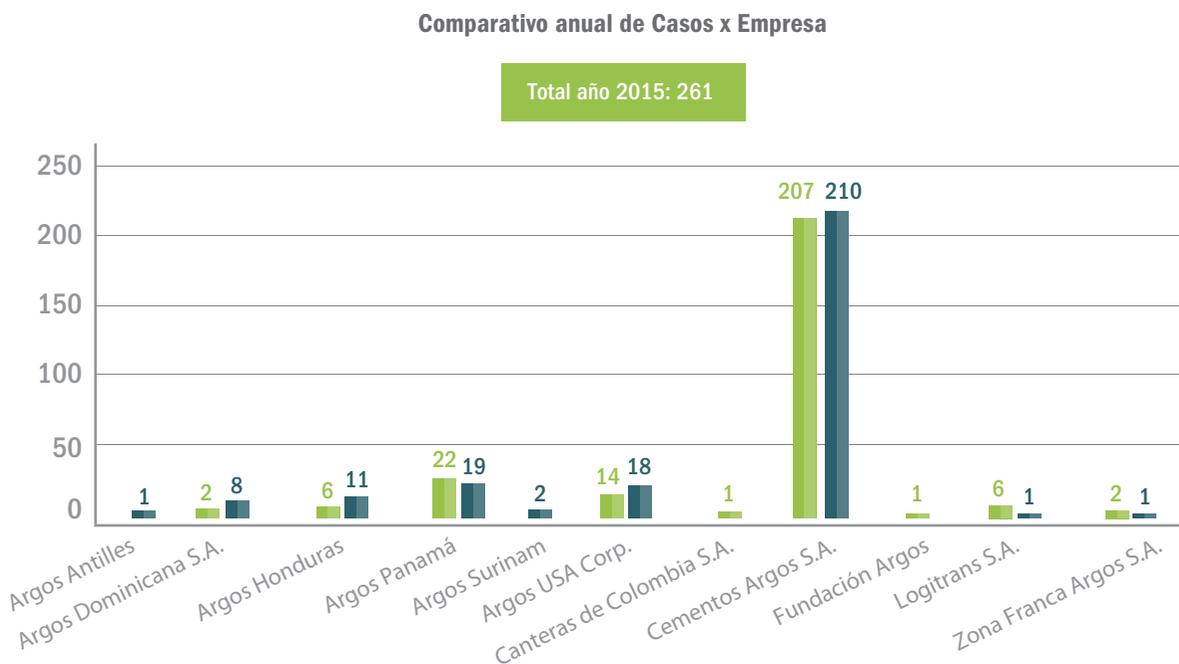
Con relación a la declaración de conflictos de interés, la cual corresponde al buen actuar de los colaboradores o terceros en declarar voluntariamente sus situaciones de potenciales conflictos de interés, se recibieron 62 comunicaciones, es decir, un 24% más que en 2015.

Este tipo de reportes se considera como una buena práctica, ya que muestra un nivel de compromiso de parte de los colaboradores quienes hacen estas consultas para evitar entrar en un comportamiento que vaya en contra de las políticas de Cementos Argos.

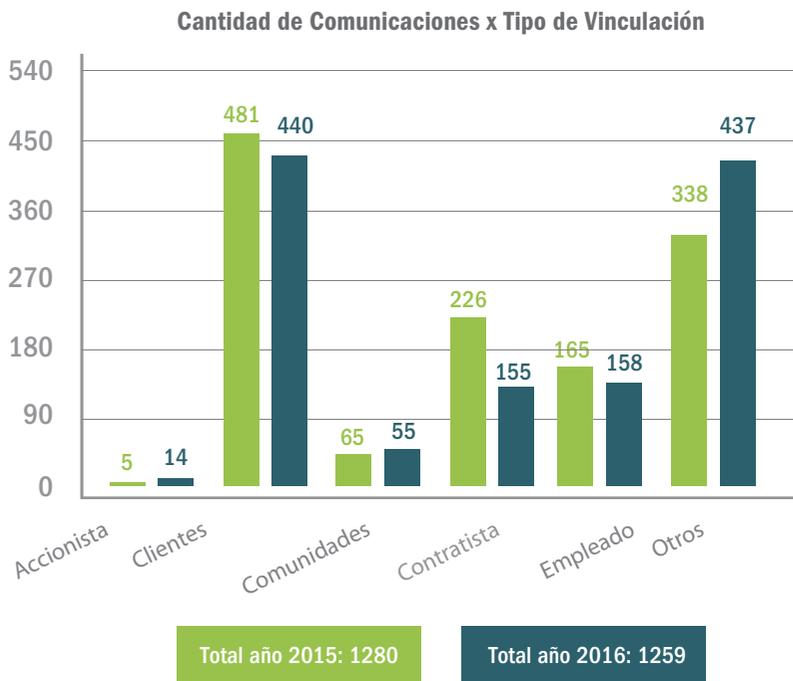
iii. Cantidad de casos por día (2016 Vs 2015)



iv. Cantidad de comunicaciones por sociedad reportada (2016 Vs 2015)



v. Cantidad de comunicaciones por tipo de vinculación (2016 Vs 2015)



NOTA: Las anteriores categorías se establecieron de acuerdo con lo manifestado por el reportante. En “Otros” se agrupan aquellas personas que no informaron pertenecer a una categoría específica.

vi. Conclusiones de las estadísticas de la Línea de Transparencia

De los puntos expuestos en el informe 2016, resaltamos los siguientes aspectos:

- Se considera positivo el hecho de que las comunicaciones de Información – Empresa hayan disminuido en un 36.74%. No obstante, las comunicaciones de Información – Servicio al Cliente incrementaron en un 146%, por lo que se realizarán campañas de difusión donde se explique el alcance de la Línea de Transparencia y su diferencia con la Línea de atención al cliente. Se aclara que, aunque estas comunicaciones no son del objeto de la línea, internamente se direccionan al área de Servicio al Cliente para ser atendidas.
- El promedio mensual de comunicaciones estuvo estable, al igual que el promedio de nuevos casos, ya que en los últimos tres años, este promedio ha estado por encima de los 20 casos mensuales.
- Contrario a lo ocurrido en años anteriores, en diciembre de 2016 se mantuvo el promedio mensual de casos, ya que se registraron 26.
- Se considera muy positivo que al cierre del año 2016 tan sólo el 29.15% de los casos hayan quedado abiertos, promedio que disminuyó respecto del año 2015 cuando se ubicó en 35.63%.
- Se resalta el recibo de comunicaciones por sociedades de las operaciones ubicadas en las diferentes regiones donde opera la Compañía, ya que evidencia la efectividad de las capacitaciones y despliegues con los datos de la línea de transparencia, así como la confianza en este medio.



ARGOS